

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Teknologiayrittäjyys

Ari Tarri

**SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN ETABLOITUMISEN KOMPLEKSISUUS
VENÄJÄLLE**

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Marita Rautiainen

10.5.2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ari Tarri

Työn nimi: Suomalaisen PK-yrityksen etabloitumisen kompleksisuus Venäjälle

Vuosi: 2016

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management,

Teknologiayrittäjäyys.

95 sivua, 35 kuvaa, 6 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: Yrittäjäyys, Kansainvälistymisen kompleksisuus, Venäjä

Tässä diplomityössä perehdytään suomalaisten pk - yritysten kansainvälistymisen kompleksisuuteen Venäjälle. Tutkimuksen pääkohderyhmänä ovat Etelä-Karjalaiset kone – ja metallialan pienet ja keskisuuret yritykset. Tutkimuksessa selvitettiin myös Pietarin alueen suurten metalliyritysten etabloitumishalukkuutta Suomeen. Työn tavoitteena on tuottaa informaatiota kansainvälisen liiketoiminnan päätöksenteon tueksi. Työn tarkoituksena on myös selvittää lukijalle kansainvälistymiseen liittyvän kompleksisuuden ja yrityksen resurssien välistä yhteyttä. Työn yhtenä tuotoksena luotiin yksinkertainen malli, joka omalta osaltaan selittää haastavalle liiketoiminta-alueelle etabloitumista tavoittelevan yrityksen kokemaa kompleksisuutta ja sen yhteyttä yrityksen resursseihin.

ABSTRACT

Author: Ari Tarri

Title: Finnish SMEs complex internationalization in Russia

Year: 2016

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology,
School of Business and Management, Technology Entrepreneurship

95 pages, 35 figures and 6 tables and 2 appendice

Examiners: professor Timo Pihkala and research doctor Marita Rautiainen

Keywords: Entrepreneurship, complex internationalization, Russia

This Master's thesis explores the complexities relating to the expansion of Finnish small and medium-sized enterprises (SMEs) to the Russian market. The main target group of the study is South-Karelian SMEs that operate in the mechanical engineering and metal sectors. The study also assesses the interest of large metal companies in the St. Petersburg region to establish operations in Finland. The aim of the study is to produce information to support decision-making on international business operations.

The study also aims to clarify the connection between the complexities relating to internationalisation and the resources of the enterprise.

One outcome of the study is a simple model that illustrates the link between the complexities faced by an enterprise that is aiming to establish a position in a challenging business area and its resources.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty omaan tarpeeseen ja haluan ymmärtää kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä paremmin nimenomaan Venäjän suuntaan. Olen saanut seurata yrittäjien toimintaa sivusta, nähnyt muutoksia ja haasteita. Yrittäjät ovat mielestäni Suomen ritareita. Heidän rohkeutensa, päättäväisyytensä ja yrittäjyytensä antaa leipää ja hyvinvointia moneen kotiin. Kiitän tähän tutkimukseen osallistuneita yrittäjiä avoimuudesta ja ajasta, jonka annoitte. Keskustelut kanssanne antaa aina relevanttia näkökulmaa kotimaamme asioihin.

Työn ohjaajana ja tarkastajana on toiminut professori Timo Pihkala ja toisena tarkastajana Tutkijatohtori Marita Rautiainen, joille haluan esittää lämpimät kiitokset. Vaikka itse tutkimuksen toteutustapa olikin hyvin itsenäinen, niin ohjaajan tuki oli tärkeää työn loppuun saattamiseksi. Työhön saamani kommentit ymmärsin niin kuin taisin, ja ilman niitä olisi jotain itseäni viihdyttävää jäänyt löytymättä.

Suuri kiitos vaimolleni Anjalle saamastani tuesta ja ymmärtämisestä tähän työhön käytettyä kohtuutonta aikaa kohtaan. Maailman parhaille pojille, Onnille, Niilolle ja Heimolle rutistus ja kiitos, te pidätte hienosti huolen siitä, ettei unohdu mikä elämässä on oleellista. Ajatukseni on jo tulevan kesän yhteisissä tuokioissa Saimaalla.

Ilman äidin apua ei olisi tästäkään tullut mitään. Pistäytymisesi Posiolta Lappeenrantaan hieman venähti, apusi oli korvaamaton. Kiitos myös siitä, että olet aina uskonut poikasi pärjäävän maailmalla omin eväin, mitään ylimääräisiä paineita menestymisen suhteen et ole ikinä asettanut.

Työkavereille kuuluu kiitos ryhdistävästä vinoilusta, kokonaisvaltaisesta kannustamisesta, ja myötäelämisestä prosessin aikana.

Lappeenrannassa 10.5.2016

Ari Tarri

SISÄLLYS

SISÄLLYS	3
LUETTELO KUVIOISTA	6
LUETTELOTAULUKOISTA	7
SYMBOLI – JA LYHENNELUETTELO	7
1 JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuksen taustaa	10
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	10
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset	11
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	13
2 KANSAINVÄLISTYMINEN	14
2.1 Kansainvälistymisstrategia yleisesti	14
2.2 Alueelliset talouskehitysstrategiat	15
2.3 Keskeiset kone - ja metallialan operaatiomuodot Venäjälle	17
2.4 Liiketoimintaan liittyvät riskit	18
2.5 Kansainvälistymistä selittävät mallit	19
2.5.1 Porterin timanttimalli	19
2.5.2 Czinkotan & Johnstonin (1981), Bamberger & Evers (1993)	20
2.5.3 Kotler (1991)	21
2.5.4 Dunningin malli eli OLI-paradigma	21
2.5.5 Hillin, Hwangin ja Kimin malli	23
2.5.6 Johansonin & Vahlne Uppsalan malli	24
2.6 Verkostonäkökulma kansainvälistymisessä	26
2.7 Resurssipohjainen strategia ja dynaamiset kyvykkyydet	28
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	31
3.1 Tutkimuksen Etelä - Karjalaiset yritykset	31
3.1.1 Kyselyaineisto Suomessa	31
3.2 Tutkimuksen Pietarin alueen yritykset	32
3.2.1 Kyselyaineisto Luoteisvenäjällä, lähinnä Pietarin alueella	33
3.2.2 Venäjä tutkimusympäristönä	33
3.3 Kyselyaineiston kysymykset	35
3.3.1 Käsitteet liiketoimintaympäristöstä ja markkinatilanteesta	35
3.3.2 Yritysten osaaminen ja halu kehittyä	35

3.3.3	Innovaatiot	36
3.3.4	Yritysten kansainvälisyysaste	37
3.3.5	Halu kansainvälistyä	37
3.3.6	Kontaktien löytäminen ja koettu tuen tarve	38
4	TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TULKINTA	39
4.1	CASE HAASTATTELUT	39
4.1.1	Case Te-Pa Medical Oy	39
4.1.2	Case Laitex Oy	40
4.1.3	Case Rautarakenne Leivo	43
4.1.4	CASE: Astex yhtiöt Oy	44
4.1.5	CASE: PC – koneistus Oy	45
4.1.6	Case: Yritys ”A” Oy	46
4.1.7	Case: Mekava Oy	46
4.1.8	Case: Yritys ”B” Oy, Eteläkarjalainen Kone – ja metallialan palveluja tuottava yritys	47
4.2	Tutkimusaineiston tulkinta	49
4.3	Liiketoimintaympäristö ja markkinatilanne	50
4.3.1	Suomen liiketoimintaympäristön ennakoitavuus	50
4.3.2	Venäjän liiketoimintaympäristön ennakoitavuus	52
4.3.3	Suomen markkina-alueen potentiaalisuus	55
4.3.4	Venäjän markkina-alueen potentiaalisuus	57
4.4	Yritysten osaaminen, kyvykkyys ja halu kehittyä	60
4.4.1	Erikoisosaaminen	60
4.4.2	Innovaatiot	61
4.5	Yritysten kansainvälisyysaste	64
4.6	Halu kansainvälistyä	66
4.6.1	Yritysten halu löytää alihankintaa tai raaka-aineita naapurimaasta	67
4.6.2	Yritysten halu laajentaa liiketoimintaa naapurimaahan	68
4.7	Yrityksien kokema tuen tarve	69
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1	Yhteenveto	73
5.2	Johtopäätökset	74
5.2.1	Yrityksen kasvupolku, resurssien kehitys	74
5.2.2	Kansainvälistymisvaiheportaikon ”tasoitus”	75
5.2.3	Ylisuhteellisesti vaikeutuvat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit	76

5.2.4	Ongelmien laatu redusoidaan määräksi _____	77
5.2.5	Kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu haastavassa liiketoimintaympäristössä _____	78
5.2.6	Resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen _____	79
5.2.7	Kasvupotentiaali, resurssi _____	87
5.2.8	Työn merkitys yrityksille _____	89
5.2.9	Työn merkitys tutkimukselle _____	90
5.2.10	Jatkotutkimusehdotuksia _____	90
LÄHTEET _____		91
LIITTEET _____		10

LUETTELO KUVIOISTA

Kuva 1. Yritysten kansainvälistymisen strategiset päätökset (Kotler ym. 2009, s. 62; Root 1994, 2-5) tutkijan muokkaama	14
Kuva 2. Viennin operaatiomuodot	18
Kuva 3. Kansainvälistymisen vaiheet (Suvanto, Vahvaselkä 1993, 45)	20
Kuva 4. Suorien investointien päätösprosessi (Welch et al. 2007, s.31)	23
Kuva 5. Hiilin, Hwangin ja Kimin (1990) päätöksentekomalli. Ahokangas, Pihkala (2002)	24
Kuva 6. Uppsalan mallin kansainvälistymisvaiheet (Johanson & Vahlne 1977). Tutkijan mukailema	24
Kuva 7. Uppsalan malli (Johanson & Vahlne 1977, 2009, 2013). Tutkijan mukailema	25
Kuva 8. Niukka verkostoajattelu ja vahva verkostoajattelu (Söderman 2014, s.139)	27
Kuva 9. Resurssien hierarkia (Vuorinen, Varamäki, Kohtamäki & Pihkala 2006).	30
Kuva 10. Suomen liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa.	50
Kuva 11. Viroon perustetut suomalaisomisteiset pk-yritykset 2010-2015. (Omistajana suomalainen yksityishenkilö tai yritys yli 50 % osuudella).	51
Kuva 12. Venäjän liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa.	52
Kuva 13. Suomen markkina-alue omalla alalla on nyt potentiaalinen.	55
Kuva 14. Suomen markkina-alue omalla alalla on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana.	55
Kuva 15. Suomen markkina-alueen potentiaalisuus nyt ja 3v kuluttua.	56
Kuva 16. Venäjän markkina-alue omalla alalla on juuri nyt potentiaalinen	57
Kuva 17. Venäjän markkina-alue on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana.	58
Kuva 18. Venäjän markkina-alueen potentiaalisuus nyt ja 3v kuluttua.	58
Kuva 19. Yrityksellämme on erikoisosaamista, joka kiinnostaa uusia asiakkaita naapurimaassa.	60
Kuva 20. Innovaatiot ovat merkittävänä osa yrityksemme liiketoimintaa.	61
Kuva 21. Haluamme löytää omaan liiketoimintaan liittyviä uusia innovaatioita .	62
Kuva 22. Yrityksellämme on säännöllistä vientiä naapurimaahan.	64
Kuva 23. Yrityksellämme on vientiä itsenäisen edustuston tai agentin kautta naapurimaahan.	64
Kuva 24. Yrityksellämme on vientiä yhden tai useamman myyntiyksikön kautta naapurimaahan.	64
Kuva 25. Yrityksellämme on omaa tai ostettua tuotantoa naapurimaassa	64
Kuva 26. Haluamme löytää uusia jälleen myyjiä / asiakkaita omille tuotteille ja palveluille naapurimaasta.	66
Kuva 27. Haluamme löytää ja ostaa alihankintaa tai raaka-aineita naapurimaasta liittyen omaan liiketoimintaan.	67
Kuva 28. Oman liiketoiminnan laajentaminen naapurimaahan kiinnostaa.	68
Kuva 29. Asiakkaiden löytäminen naapurimaasta on vaikeaa.	69
Kuva 30. Konsultaatioryityksen palvelukset ovat tarpeellisia selvitettäessä toimintamahdollisuuksia naapurimaassa.	69
Kuva 31. Olemme kiinnostuneita markkinaselvityksistä, mikäli saamme taloudellista tukea julkisista varoista.	70
Kuva 32. Tarvitsemme konsultaatiopalveluksia liittyen Suomen - / Venäjänkauppaan seuraavan 24 kuukauden aikana.	71
Kuva 33. Liiketoiminnallisen kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu haastavassa liiketoiminta-ympäristössä.	79

Kuva 34. Yrityksen resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen. _____	81
Kuva 35. Kohdema suostii suoraa investointeja. _____	84

LUETTELOTAULUKOISTA

Taulukko 1. Pk-yritysten määrittelyn kynnsarvot (Euroopan komissio, 2006).....	12
Taulukko 3. Kaakkois-Suomen ja Luoteis-Venäjän toimintaympäristöjen vertailu. Karhunen et al. (2008)	16
Taulukko 4. Czinkotan & Johnstonin (1981), Bamberger & Evers (1993); Ahokangas, Pihkala (2002).....	21
Taulukko 5. Tutkimustuloksien keräämisessä, taulukoinnissa ja tulosten tulkinnassa käytettyjä muuttujia.	50
Taulukko 6. Kansainvälisyys asteen arviointi.	65

SYMBOLI – JA LYHENNELUETTELO

BRIC	Brazil, Russia, India, and China
R&D	Research and development, (T&K) Tutkimus ja tuotekehitys
KA_{E-K}	Laskennallinen keskiarvo, Etelä-Karjalan yritykset
KA_P	Laskennallinen keskiarvo, Pietarin alueen yritykset
m	= maakohtainen olosuhde tekijä
n	= maakohtainen olosuhde tekijä
α (alfa)	= yrityksen käytössä olevat resurssit
β (beta)	= Voimavarat
γ (gamma)	= Aineettomat resurssit
δ (delta)	= Ydinosaaminen
ε (epsilon)	= Ydinkyvykyys
ζ (zeta)	= Dynaaminen kyvykyys
Ω	= Kompleksisuus (yrityksen kokema kompleksisuus)
Ω_0	= alku kompleksisuus
$\Delta\Omega_x$	= Yrityksen kokema kompleksisuus ero, kansainvälistymisvaiheessa

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kasvuyrittäjyys on ollut vahvasti esillä tiedotusvälineissä ja erityisesti yrittäjyyspolitiikkakeskustelussa. Taloudellista kasvua on odoteltu Suomeen poikkeuksellisen pitkään. Yleisesti sanotaan, että kasvua voidaan tavoitella innovaatioiden ja kansainvälistymisen avulla.

Venäjä on mielenkiintoinen kumppani Suomen kaltaiselle maalle paitsi kaupallisessa mielessä pelkästään jo kokonsa puolesta, myös innovaatioyhteistyönäkökulmasta. Goldman Sachs Globalin talouden tutkimus ryhmä on ennustanut tuleville vuosikymmenille BRIC – maille kaksinkertaista talouskasvua verrattuna EU:n ja USA:n markkina-alueisiin. Yleisesti uskotaan, että näiden maiden kehittyminen ei jää pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin, kuten bruttokansantuotteen lihottamiseen, vaan myös tuotteiden ja palvelujen innovaatiot kehittyvät markkina turbulenssin mukana (Hinkkanen, J. 2014). Pietarin alue on mainittu teknologiaintensiteettinsä puolesta potentiaalisesti innovaatioita synnyttäväksi alueeksi. Venäjällä on, kaikista sen ongelmista ja murroksista huolimatta, väkilukuun suhteutettuna länsimaihin vertailukelpoinen määrä tutkijakoulutuksen omaavaa henkilökuntaa liiketoimintansa kehittämiseen (Venäjällä 6.3/1000 työntekijää kohden, Saksassa 8.1 /1000, USA 9.5/1000) (OECD 2013; Hinkkanen, J. 2014). Venäjän nykyiset isot yritykset olivat aiemmin valtion omistuksessa ja nykyään suurelta osin yksityisessä omistuksessa. Yksityinen omistus, julkinen tuki T&K toiminnalle yhdistettynä isojen yritysten resursseihin tekee niistä potentiaalisen osan kehittyvää innovaatioverkostoa.

Itseäni askarruttava havainto on, että kaksi toisilleen potentiaalista markkina-aluetta on lähekkäin – miksi ei tapahdu enemmän? Mistä johtuu, että Kaakkoissuomen kone – ja metallialan yritykset eivät ole kyenneet paremmin hyödyntämään Venäjän potentiaalia? Suomeen kaivataan kuumeisesti investointeja, nämä investoijat loistavat poissaolollaan, vaikka 2015 olimme globaalissa kilpailukykyvertailussa neljäs. Tämä työ on tehty oman tiedonjonon sammuttamiseksi ja tarpeiden tyydyttämiseksi, silläkin uhalla, että tieto lisää tuskaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Raportin keskiössä on Etelä-Karjalaisten yritysten etabloitumishalukkuus Venäjälle. Työn tavoitteena yleisesti on perehtyä pk-yrityksen kansainvälistymiseen ja etabloitumiseen liittyviin kysymyksiin. Työssä haetaan ensisijaisesti vastausta siihen, mitkä tekijät

mahdollistavat pk - yrityksen onnistumisen kansainvälistymistavoitteissaan ja mikä on yritysten etabloitumishalukkuus. Tutkimuksella halutaan myös vastavuoroisesti selvittää venäläisten yritysten halukkuutta tulla Suomeen. Tämä tieto ei sinällään anna valoa suomalaisten pk-yritysten kysymyksiin. Etukäteen ajateltuna ajatus tuntui kuitenkin raikkaalta ja tämän oletettiin antavan uutta tietoa rajan takana vallitsevasta tilanteesta ja etabloitumishalukkuuteen liittyvästä dynamiikasta. Venäjälle suuntautunut tutkimus keskitettiin lähtökohtaisesti kooltaan isoihin suorituskykyisiin yrityksiin, joilla etukäteen arvioituna on resursseja kansainvälisiin operaatioihin. Näiden venäläisten yritysten etabloituminen tietäisi parhaassa tapauksessa Suomeen paljon kaivattuja investointeja.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset

Tutkimuksen rajausten ja oletusten kautta tutkimus sidotaan ilmiökenttään jolloin saadaan tutkimuskohdetta tarkennettua. Tutkimuksessa on kaksi otantaryhmää, Etelä-Karjalaiset kone – ja metalliteollisuuden pk-yritykset ja Pietarin alueen keskisuuret ja suuret kone – ja metallialan yritykset. Kansainvälistymistä käsitellään pääasiassa kaakkoisen rajan yli käsittävänä liiketoiminnallisena aktiviteettina, ja siitä poiketaan luontevin osin. Tutkimuksessa oletetaan, että tutkimuskysymyksiin vastaavat henkilöt ovat niin asiantuntevia yrityksiensä edustajia, että osaavat arvioida yrityksen oikean tilanteen. Tässä raportissa kansainvälistymistä ei rajata koskemaan jonkin tunnetun viitekehyksen määrittelemäksi toimeksi. Tässä työssä oman myyntiyksikön kautta operoiminen on yhtäläillä kansainvälistä toimintaa kuin ulkomaiset ostot, tai välillinen vienti. Kansainvälistymisenastetta, tai kansainvälistymisvaihetta, pyritään lähtökohtaisesti jaottelemaan Uppsalan mallin mukaisella jaolla ja tarkkuudella, siitä kuitenkin poiketaan, mikäli se asiantilan esilletuomiseksi on luontevaa ja halutaan luonnehtia kansainvälistymisen tilaa vapaammin. Kansainvälistymisen kompleksisuutta tarkastellaan maakohtaisena, kokonaisvaltaisena ilmiönä, mikä pitää sisällään kohdemaan kielen, lainsäädännön, viranomaismenettelyt, yhteiskunnan vakauden, turvallisuuden, markkinatilanteen, kohdemaan liiketoimintaympäristöön liittyvät piirteet, kulttuurin, infran ja fasiliteetit kokonaisuudessaan.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Pk-yrityksen määritelmä

Euroopan Unionin määritelmän mukaan keskisuurella yrityksellä on alle 250 työntekijää ja liikevaihdon on oltava alle 50 M€ tai taseen loppusumma saa olla enintään 43 miljoonaa euroa. Edellä mainittujen ehtojen lisäksi yrityksen tulee täyttää myös riippumattomuuskriteeri, jonka mukaan pk-yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista saa olla enintään 25 prosenttia suuryritysten tai sellaisen tahon omistuksessa, johon ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää. Taulukossa 1. on kuvattu miten yritykset on jaettu eri kokoluokkiin pk-yritysmääritelmän sisällä. (Euroopan komissio, 2006)

Taulukko 1. Pk-yritysten määrittelyn kynnyksarvot (Euroopan komissio, 2006)

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Vuosittainen liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 milj. €		≤ 43 milj. €
Pieni yritys	< 50	≤ 10 milj. €		≤ 10 milj. €
Mikro yritys	< 10	≤ 2 milj. €		≤ 2 milj. €

Kasvuyritykset

Yrityksien kasvua pidetään tärkeänä piirteenä niiden selviytymisen kannalta. On havaittu, että kasvava yritys selviytyy markkinoilla parhaiten. OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan kasvuyrityksen lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia.

Etabloituminen Asemansa vakiinnuttaminen.

Etabloitumishalukkuus = (tässä työssä) Yrityksen edustajan tutkimusvastausten perusteella määritely tahtotila suunnata toimintaa kotimaasta kaakkoisen rajan yli naapurimaan markkinoille tavoitteena yrityksen toiminnan laajentaminen, pitää sisällään myös suoran, epäsuoran ja välittömän viennin.

Epäsuora vienti = Kaupan toteuttajana on kotimainen välikäsi.

Suora vienti = Yritys käy itse kauppaa kohdemaassa sijaitsevien myyntikanavien kautta

Välitön vienti = Valmistaja myy tuotteen suoraan ulkomaiselle asiakkaalle ilman välikäsiä

Kompleksisuus

Kompleksisuus on kansantajuisesti monimutkaisuutta. Tieteellisesti asiaa lähestyy ja tutkii kompleksisuusteoria. Kompleksisuusteoria on kehittynyt 1930-luvun systeemiteorioista, jotka tutkivat monimutkaisia järjestelmiä luonnossa, tieteessä, yhteiskunnassa ja tekniikassa. Systeemiteoria pyrkii ymmärtämään toisistaan näennäisesti riippumattomia osatekijöitä, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa jonkin mekanismin kautta. (Rotmans ym. 2009, s.185)

1.5 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

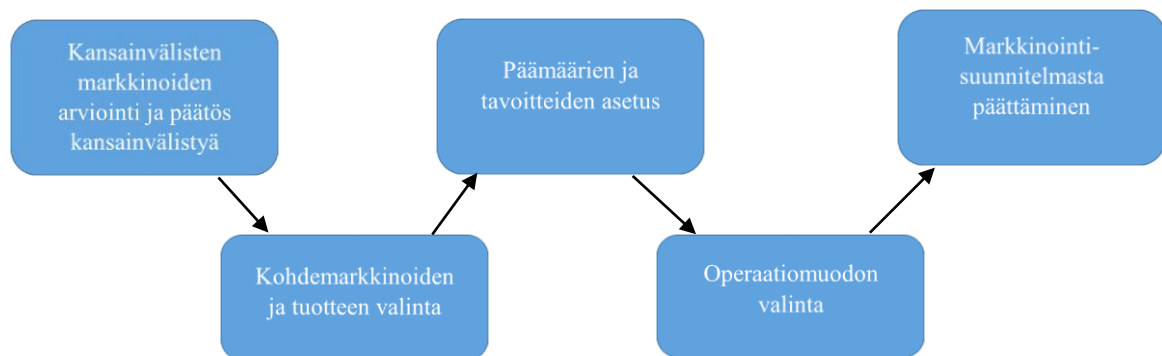
Raportti koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa, numero kaksi, käydään läpi kansainvälistymistä ilmiönä, siihen liittyviä käsitteitä ja kansainvälistymistä selittäviä malleja. Teoria osion pohjalta on luotu tutkimuskysymyksiin viitekehys, joka toimii tutkimusaiheen tarkastelun pohjana. Lähtökohtana kysymyksiin on ollut Johanson & Vahlne (1977, 2009, 2013) Uppsalan malli. Kappaleessa kolme syvennyttään tarkemmin tutkimusmenetelmään ja kerättävään aineistoon. Tutkimuksen empiirinen osa jakaantuu kahdeksi osaksi, teemahaastatteluksi (Case haastattelut) ja strukturoiduksi haastatteluksi (tutkimus kysymykset). Tutkimus tulokset ja tulosten tulkinta esitellään osassa neljä. Teemahaastattelu toteutettiin Suomessa vapaaehtoisille yrityksille, täten Suomesta kerätty aineisto on lähtökohtaisesti syventävämpi. Teemahaastattelut analysoidaan lähinnä resurssiperustaisen, dynaamisen kyvykkyyden ja Uppsalan mallin (Johanson et al. 1977, 2009, 2013) pohjalta, pyrkien selittämään kansainvälistymiseen liittyviä tapahtumia. Myös muita malleja nostetaan esille, mikäli osoittautuu tapauksessa mielekkääksi. Jokainen haastateltu yritys, joka on antanut luvan yrityksen nimen käyttöön, esitellään lyhyesti. Yrityksien kansainvälistymiseen liittyviä tapahtumia ja kokemuksia on pyritty selittämään osassa kaksi läpikäydystä teoriasta käsin. Toinen empiria tulee esiin strukturoidusta haastattelusta eli tutkimuskyselystä, joka toteutettiin molemmissa maissa samanlaisena. Asetettujen tutkimuskysymysten perusteella pyritään luomaan kokonaisnäkemys kahden tutkimusalueen vallitsevasta kansainvälisyysasteesta ja pyritään arvioimaan yritysten kansainvälistymisen orientaatiota kummallakin tutkimusalueella. Kappaleessa viisi tehdään koko tutkimusaineistosta ymmärrettävä synteesi, joka osaltaan vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Yleisesti yritysten kansainvälistymisellä tarkoitetaan kotimaan markkinoilta ulkomaille suuntautuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on yrityksen toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille.

2.1 Kansainvälistymisstrategia yleisesti

Kansainvälistymisstrategiaa määriteltäessä tehdään kokonaisvaltainen suunnitelma, joka ohjaa yrityksen kansainvälisiin toimintoihin liittyviä päätöksiä pitkällä tähtäimellä. Suunnitelmassa arvioidaan vallitseva tilanne sekä yrityksen käytössä olevat resurssit, määritellään tavoitteet, toimintaan tarvittavat lisäresurssit, päämäärät ja toimintatavat.



Kuva 1. Yritysten kansainvälistymisen strategiset päätökset (Kotler ym. 2009, s. 62; Root 1994, 2-5) tutkijan muokkaama

Kansainvälistymisstrategian luominen on prosessi, joka vaatii yritykseltä suunnitelmia ja päätöksentekoa, kuva 1. Päätöksentekovaiheita on kuvattu yksinkertaistettuna, vaiheittain tapahtuvana ketjuna. Todellisuudessa arviointeja ja päätöksiä tehdään iteratiivisesti uuden informaation luoman tilannekuvan perusteella. Kansainvälistymistä, niin kuin liiketoimintaa yleensä, voidaan pitää jatkuvana, avoinna olevana prosessina. Näin ollen onkin tärkeää, että prosessia valvotaan jatkuvasti varsinaisten kansainvälisten toimintojen alettua, tehtyjä linjauksia tarkistetaan ja muutetaan tarpeen mukaan. (Root 1994, 2-3)

Ulkomaankaupan aloittaminen ei pitäisi olla yhdellekään yritykselle mikään itseisarvo, vaan sille on oltava perustellut syyt, jotta voidaan tavoitella menestyksellistä toimintaa. Yrityksen on arvioitava vientiajatusta kokonaisuutena, miten se on syntynyt, ja pyrittävä analysoimaan aloittamisen tarpeet. (Suvanto, Vahvaselkä 1993, s. 160)

Erityyppisiä perussyitä kansainvälistymiseen voi olla kansainvälisten markkinoiden suuremmat voittomahdollisuudet, asiakaskunnan laajentamisen tarve, halu vähentää riippuvuutta yhdestä markkina – alueesta, mahdollinen vastahyökkäys kansainvälisiä kilpailijoita vastaan niiden kotimarkkinoilla tai asiakkaiden kasvavat vaatimukset palvelujen suhteen heidän kansainvälistyessään. (Kotler ym. 2009, s.63)

Ennen kansainvälistymispäätöstä, yrityksen tulee selvittää ja arvioida prosessiin liittyvät riskit. Markkinoiden tarpeet, mieltymykset ja toimintatavat voivat vaihdella maittain. On etukäteen pyrittävä selvittämään, pystyykö yritys tarjoamaan kyseisille markkinoille kyllin kilpailukykyisiä ja houkuttelevia tuotteita. Kohdemaan liiketoimintakulttuuri saattaa poiketa paljonkin totutusta, yrityksen omasta vahvuus - ja mukavuusalueesta, vaikka kohdemaahan olisi lähelläkin. Kohdemaan säännökset ja viranomaismenettelyt saatetaan aliarvioida ja nämä aiheuttavat prosessiin viivytyksiä ja odottamattomia kustannuksia. Kohdemaahan saattaa myös muuttua lakejaan yritykselle epäedullisella tavalla, devalvoida valuuttaansa. Kohdemaahan saattaa myös joutua poliittiseen kriisiin, joka pahimmillaan vaikuttaa radikaalisti ulkomaisen yrityksen toimintaan maassa. Yhtenä riskitekijänä voi myös olla, ettei yrityksen johdolla ole riittävää kansainvälistä kokemusta. (Kotler et al. 2009, s. 63)

2.2 Alueelliset talouskehitysstrategiat

Osaamis pohjaisen pk – yrittäjyyden kehittyminen on ollut painopistealueena sekä Kaakkois-Suomen että Luoteis - Venäjän alueellisissa talouskehitysstrategioissa. Suomen ja Venäjän välille on nähty ilmeinen potentiaali teknologia-alan yritysten yhteistyölle. Yritysten rajalliset resurssit, puutteellinen liiketoimintaosaaminen ja erot toimintaympäristössä ovat keskeisiä esteitä yhteistyön kehittämiseksi. Erilaisin kohdennetuilla kehityshankkeilla on pyritty luomaan parempia edellytyksiä yhteistyölle valtakunnan rajan yli. (Karhunen P., Kettunen E., Miettinen V., Sivonen T., 2008).

Taulukko 2. Kaakkois-Suomen ja Luoteis-Venäjän toimintaympäristöjen vertailu. Karhunen et al. (2008)

	Kaakkois-Suomi	Luoteis-Venäjä
Julkinen sääntely		
Lainsäädäntö	Vakaa lainsäädäntö, tehokas toimeenpano	Jatkuvasti muuttuva lainsäädäntö, tehoton toimeenpano
Yrityksen rekisteröinti	Suhteellisen nopeaa ja helppoa	Yhden luukun periaate, ei täysin toimiva
Lisensointi	Hallinnollisesti monimutkainen mutta nopea menettely	Lisensointia vaativien toimintojen listaa lyhennetty, mutta menettely edelleen monimutkainen ja kallis
Tuotesertifiointi	Kansainväliset sertifikaatit hyväksytään, kansalliset standardit ovat EU-direktiivin mukaisia	Kansallinen sertifiointi pakollista, tekniset säännöt tulevat korvaamaan osittain kansallista sertifiointia
Verotus	Raskas verotus, ei erityistä verojärjestelmää pienyrityksille	Verotaakka ei yhtä raskas, pienyrityksillä yksinkertaistettu verojärjestelmä
Työnantajavelvoitteet	Välilliset työvoimakustannukset korkeat, jäykät työmarkkinat	Välilliset työvoimakustannukset suhteellisen korkeat, melko jäykät työmarkkinat
Henkisen pääoman suoja	Hyvin kehittynyt lainsäädäntö, tekijänoikeussuojan tehokas toimeenpano	Lainsäädäntö paranee, mutta toimeenpano edelleen ongelma
Julkinen tuki		
Rahoitus	Starttirahaa ja tuettuja lainoja yleisesti tarjolla uusille yrityksille	Starttirahaa tarjolla vain Leningradin läänissä, tuettuja lainoja koko maassa. Rahoitusta innovatiivisille yrityksille federaatiotason säätiöstä
Tietopalvelut	Valtio tarjoaa tietoa keskitetysti, saatavilla internetistä Yrittäjäjärjestöt tarjoavat laajasti tietoa	Aluehallinnon perustaneet pk-yrityksiä tukevia keskuksia Yrittäjäjärjestöt ja ulkomaisrahoitteiset organisaatiot tarjoavat tietoa
Muut tukimuodot	Teknologiakeskuksia ja yrityshautomoja kaikilla alueilla, alueellisten viranomaisten rooli keskeinen	Laaja teknologiakeskusten verkosto, yleensä yliopistojen yhteydessä

Alueellinen dynaaminen kyvykkyys voidaan määritellä siitä, miten alueen yhteistyöllä kyetään luomaan kilpailukykyisiä kehityspolkuja hektisessä ympäristössä. Dynaamisilla kyvykkyyksillä pyritään parantamaan alueellisia resurssikonfiguraatioita käyttäen apuna alueen historiaa ja mahdollisuuksia, joita nousee esille teknissosioekonomisesta kehityksestä. Innovatiivisuus, oppiminen, verkostoituminen, johtaminen ja visionäärisuus ovat viisi dynaamista kyvykkyyttä, joita verkottunut alueellinen innovaatioympäristö edellyttää (Harmaakorpi 2004).

2.3 Keskeiset kone - ja metallialan operaatiomuodot Venäjälle

Vienti on kansainvälistymistä aloittelevan pienen yrityksen luontevin toimintamuoto. Viennin etuja ovat alhaiset riskit, kohtuullisen alhaiset aloituskustannukset ja hieman maasta riippuen nopea markkinoille pääsy sekä helppo ja edullinen vetäytyminen (Pirnes ym. 2002).

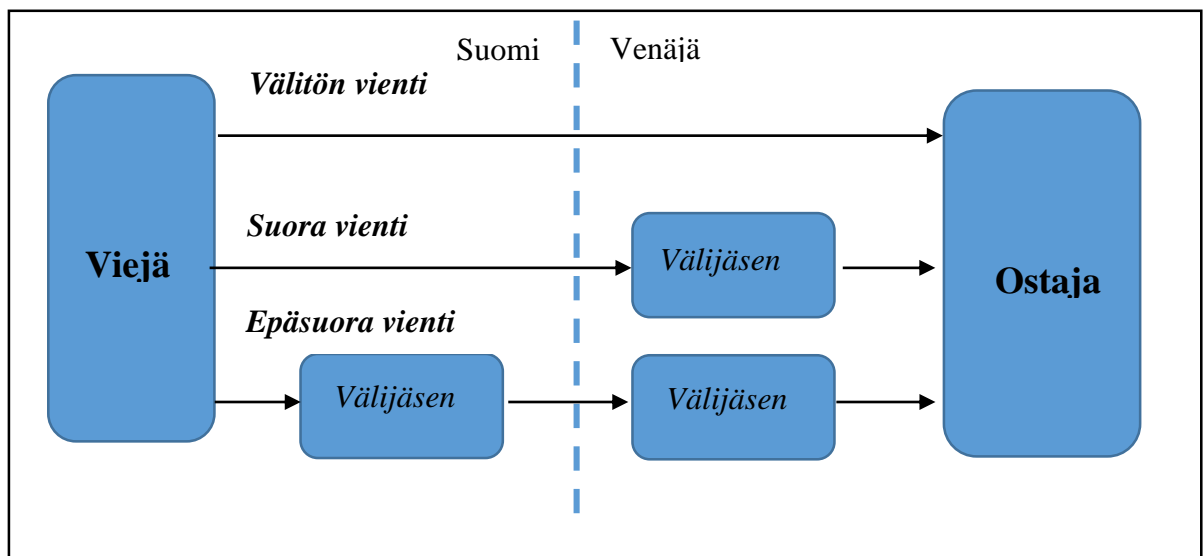
Vientimuodot jaetaan epäsuoraan, suoraan ja välittömään vientiin. Epäsuorassa viennissä yritys myy palveluksiaan kotimaiselle väliyritykselle, joka edelleen tekee kauppaa joko ulkomaiseen väliyritykseen tai loppuasiakkaaseen. Tämä toimintapa on edullinen pienille yrityksille, jotka teknisen osaamisensa puolesta ovat kunnossa ja se pääsee hyötymään viennistä, eikä yritykseltä vaadita erityisosaamista. Haittana on toimintalogiikkaan liittyvä piirre, mikä ei mahdollista yrityksen oppimisprosessia. Tieto loppuasiakkaan mahdollisista muista tarpeista, yritykselle piiloon jäävät liiketoiminta mahdollisuudet ja mahdollisuus kontrolloida kokonaisuutta tulee informaatiota suodattavan väliyrityksen kautta. Yrityksen mahdollisuus kasvattaa osaamistaan, verkostoitua ja kehittää dynaamisia kyvykkyyksiään on rajoitettu (Root 1994; Ahokangas & Pihkala 2002)

Suora vienti on muoto, missä kaupanteko tehdään ulkomaisen välikäden kautta. Ulkomainen tukkuliike, tuontiagentti, maahantuojaja tai jälleenmyyjä toimittaa tuotteet edelleen joko muiden välikäsien kautta tai suoraan loppuasiakkaalle (Luostarinen & Welch 1990). Lisähaasteena ja oppimisprosessin kohteena on kulttuuri- ja kielierot, jotka voivat heijastua liiketoiminnallisesti erilaisina lisärasituksina, kuten lisenssi – ja sertifikaattivaatimuksina, rajamuodollisuuksien, verotuksen ja logistiikan haltuun ottamisena jne. Suoran viennin etuja on parempi tiedonsaanti ja kokemuksen kautta osaamisen kertyminen yritykseen. Oikean, pitkäjänteisen, motivoituneen ja avoimesti raportoivan välikäden löytäminen saattaa olla hankalaa (Ahokangas & Pihkala 2002).

Suorassa viennissä yrityksellä ei ole kiinteätä toimipaikkaa Venäjällä, eikä se myöskään maksa verosopimuksen johdosta veroja sinne, viennin arvonlisäveron maksaa venäläinen maahantuojaja tullissa (Kallio & Seppänen 2004).

Välitön vienti, eli yrityksen ilman välikäsiä toteutettu oma vienti tarkoittaa toimintaa, missä valmistaja myy ja toimittaa tuotteensa suoraan loppuasiakkaalle. *Välitön vienti on kallein ja vaativin vientimuoto.* Yrityksen on otettava haltuun kansainvälisen liiketoiminnan vaatimukset. Etuja toimintamuodossa on yrityksen hyvä tiedonsaanti, mahdollisuus kontrolloida ja reagoida sekä kehittyä markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Omaa vientiä pidetään hyvänä vaihtoehtona mm. seuraavissa tapauksissa: mikäli tuotteilla on korkea hinta,

myyntimäärät suuria, tuotteet ovat monimutkaisia ja niiden markkinoinnissa tarvitaan tuotekohtaista asiantuntemusta, tuotteet ovat asiakkaan mukaan räätälöityjä tai potentiaalisia asiakkaita on vähän jolloin kontaktien hoitaminen sitoo vähän resurssia (Ahokangas & Pihkala 2002).



Kuva 2. Viennin operaatiomuodot

2.4 Liiketoimintaan liittyvät riskit

Yrittämiseen ja liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Yrityksen kasvu ja kansainvälistymisprosessi kokonaisuudessaan sisältää monenlaisia riskejä. Johanson & Vahlne kuvailema Uppsalan mallin olemus kuvaa kansainvälistymiseen liittyvää epävarmuutta. Koetut riskit tuovat epävarmuutta. Yritys pyrkii oppimisprosessin tapaan ottamaan haltuun, kontrolliinsa, kokemansa epävarmuuden lisäämällä osaamistaan ja kyvykkyyksiään. Riskejä voidaan jakaa moniin osiin ja kansainvälistymisessä nousee esiin maariski. Uppsalan mallissa maariskin olemusta edustaa, paitsi mallin periaate kokonaisuudessaan, myös erikseen mainittu *henkinen etäisyys*. Resurssiperustaisen ja dynaamisiin kyvykkyyksiin perustuvan yritystutkimuksen kautta tarkasteltuna, koetut riskit voidaan nähdä myös osaamisen ja kyvykkyyksien puutteena. Riskit ovat suhteellisia yrityksen hallussa oleviin osaamiseen, kyvykkyyksiin ja kokonaisresursseihin nähden. Riskitekijät ovat asioina relevantteja ja huomioon otettavia, niihin varautumista voi pitää osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisenä. Tästä näkökulmasta johtuen, maariskejä, eikä riskejä itsessään lähdetä tässä raportissa läpikäymään, ei vaikka Venäjän markkina-alueen ollessa kyseessä, se olisi herkullista kirjoitettavaa.

2.5 Kansainvälistymistä selittävät mallit

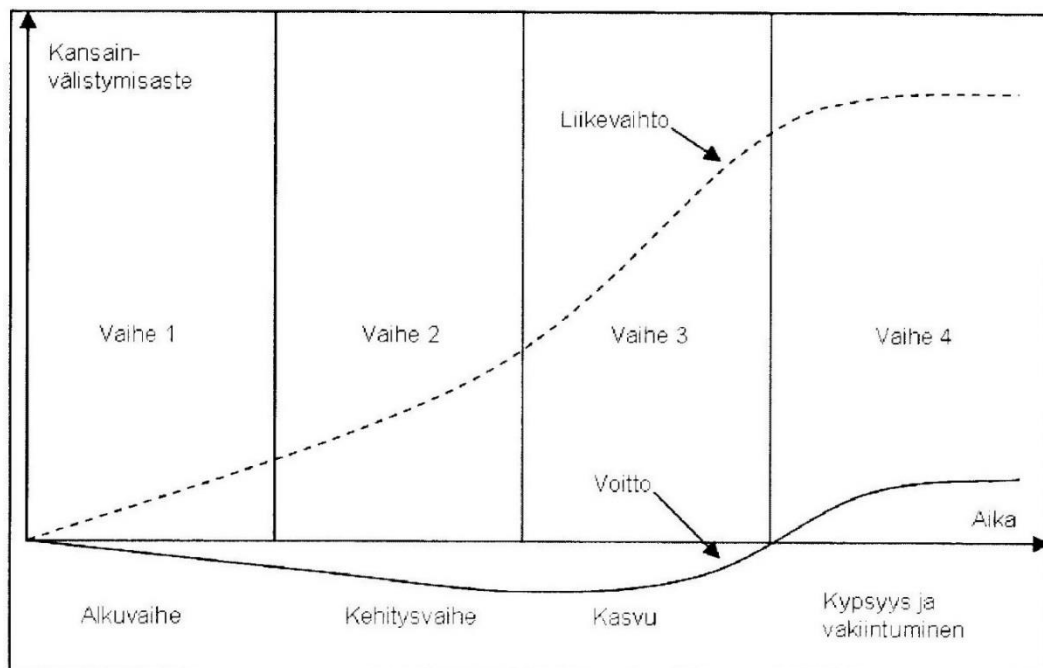
2.5.1 Porterin timanttimalli

Michael E. Porter (1990) esitti kirjassaan ”Kansakuntien kilpailuetu” (The Competitive Advantage of Nations) timanttimallin, joka sai julkaisemisensa jälkeen suurta mielenkiintoa ja kiihkeää keskustelua tutkijoiden että yritysjohtajien välillä. Porterin kirja piti sisällään kymmenen maan teollisuudesta tehdyt tutkimukset, joissa timanttimallin avulla pyrittiin selittämään kunkin maan kilpailuedun vahvuutta ja syitä. Timanttimalli sai aikaiseksi myös kritiikkiä suosioistaan huolimatta. Porter itse toteaa, että kansakunnan tasolla ei kilpailueduista voida puhua vaan oikea taso kilpailuedun tutkimiselle on toimiala tai yksittäinen yritys. (Penttinen. 1994)

Porter pyrki selittämään kansakunnan kilpailuetuun vaikuttavia syitä. Porterin timanttiteoriaa pidetään myös yhtenä perinteisen kansantaloustieteen pohjalta kehittyneenä kansainvälisen kaupan selittäjänä. Porter löysi neljä tekijää, joilla voidaan selittää kansakunnan kilpailuetua eri toimialoilla: Tuotannon tekijät joihin kuuluu työvoima ja raaka-aineet, kysyntäolosuhteet, joita on esimerkiksi kysynnän määrä ja sen kohdistuminen, toimialaan liittyvät ja toisiaan tukevat yritykset, sekä yrityksen strategiat, rakenne ja keskinäinen kilpailu. Nämä timantin tekijät yhdessä vaikuttavat toisiinsa ja siihen kehittykö jostain toimialasta menestystarina jossain tutkitussa maassa ja samalla kansainvälisesti. Timanttiteoriaa ei suoranaisesti voida pitää kansainvälistymistä ja kansainvälistä kauppaa selittävänä mallina, mutta on sitä laajasti sovellettu näihin tarkoituksiin sekä valtiollisella että toimialatasolla. (Ahokangas, Pihkala. 2002)

Neljään kehitysvaiheeseen päätyivät myös Suvanto ja Vahvaselkä (1993) kirjassa yrityksen kansainvälistyminen. Kansainvälistymisaste on karkeasti jaettu neljään vaiheeseen aikajanalla, johon on myös sijoitettu liikevaihto ja voitto. Nämä neljä vaihetta ovat alkuvaihe, kehitysvaihe, kasvu ja vakiintuminen (Kuva 3). Kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän pienempää sitoutumista edellyttävistä prosesseista kohti monimutkaisempia ja suurempaa sitoutumista vaativia investointeja. Tuotannollisia investointeja pidetään viimeisenä kansainvälistymisen vaiheena. Ensimmäisessä, alkuvaiheessa, katsotaan yrityksen kansainvälisen toiminnan olevan lähinnä perinteistä vientiä, joka on tuotelähtöistä, vähäistä sitoutumista ja resursseja vaativaa. Toisessa, kehitysvaiheessa, yritys panostaa resursseja enemmän. Henkiset resurssit ovat tällöin kriittisiä. Yrityksen toiminta on markkinalähtöistä, sitoutuminen ja investoinnit vievät enemmän kuin saadut kaupat antavat, joten toiminta painuu tappiolliseksi viennin osalta. Kolmannessa, kasvuvaiheessa,

yritykselle on kertynyt kokemusta juridisista yksiköistä kohdemaassa. Kokemusten rohkaisemana aletaan perustaa tuotantoyksiköitä. Yritys kasvattaa liikevaihtoa, kassavirta taittuu kasvu-uralle. Voimakkaan kasvun aikana esiintyy usein hallittavuus ongelmia. Neljännessä, kypsyyden ja vakiintumisen vaiheessa, uusien markkina-alueiden valitseminen ja sinne etabloituminen on hallittua, yritys toimii useissa maissa ja toiminta alkaa olla kannattavaa. (Suvanto, Vahvaselkä 1993, 46)



Kuva 3. Kansainvälistymisen vaiheet (Suvanto, Vahvaselkä 1993, 45)

2.5.2 Czinkotan & Johnstonin (1981), Bamberger & Evers (1993)

Perinteinen tapa jaotella yrityksiä kansainvälisten toimintojen perusteella on tarkastella yritysten kokemusta ja kiinnostusta kansainvälistymiseen. Czinkotan ja Johnstonin (1981) jaottelu on tästä hyvä esimerkki. Päästäkseen vaiheesta toiseen yritys tarvitsee lisää osaamista ja resursseja:

Taulukko 3. Czinkotan & Johnstonin (1981), Bamberger & Evers (1993); Ahokangas, Pihkala (2002)

	Czinkotan ja Johnstonin (1981)	Bamberger ja Eversin (1993)
1. vaihe	Yritys ei halua kansainvälistyä	ei kiinnostusta kansainvälistymiseen
2. vaihe	Yritys ei ole kiinnostunut kansainvälistymisestä	ennen kansainvälistymistä
3. vaihe	Yritys on kiinnostunut kansainvälistymisestä	reaktiivinen kansainvälistyminen
4. vaihe	Yritys kokeilee kansainvälistymistä	aktiivinen kansainvälistyminen
5. vaihe	Yritys on jonkin verran kokenut ja kansainvälistynyt pk – yritys	kansainväliseen toimintaan sitoutunut
6. vaihe	Yritys on kansainvälisesti kokenut iso yritys	

2.5.3 Kotler (1991)

Kansainvälistymisprosessin alettua, sen eri kehitysvaiheissa, yritys joutuu usein vaihtamaan toimintatapaansa, jolla se palvelee ulkomaisia asiakkaitaan. Kotler (1991) on esittänyt, että nämä toimintatavat seuraavat toinen toistaan seuraavassa järjestyksessä: 1) epäsuora vienti, 2) suora vienti, 3) lisensointi, 4) yhteisyritys, 5) suorat investoinnit ulkomaisiin yksiköihin. Toimintatavan kehittyessä kasvavat myös yrityksen kansainvälisen toiminnan mukanaan tuomat riskit ja toimintaan sidottujen resurssien määrä. Yrityksen kannalta on tavoiteltavana etuna lisääntynyt toimintojen kontrolloitavuus ja kasvava voittopotentiaali. Ahokangas, Pihkala. (2002)

2.5.4 Dunningin malli eli OLI-paradigma

John Dunning luoma malli on yleisesti viitattu ja käytetty viitekehys monimutkaisten kansainvälistymiskysymysten analysointiin. Päätöksentekomallissa tuotanto on keskiössä. Dunningin mukaan mahdollisimman kattava selitys ulkomaille sijoittuville investoinneille on koottava useista eri taloudellisista teorioista. Mallissa on kolme selkeää päätekijää, jotka selittävät vientitoiminnoista suoriin ulkomaisiin investointeihin. Päätekijät jaetaan omistukseen (O = Ownership), sijoittumiseen (L = Location), resurssien sisäistämiseen (I = Internalisation). Jokaiseen päätekijään liittyy joukko osatekijöitä, mahdollisia etuja ja hyötyjä, jotka vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn parantavasti. Tuotantotoimintaan yritys

sijoittaa sen mukaan, missä se saa parhaimman kokonaishyödyn, esimerkiksi parhaat edut verotuksellisesta näkökulmasta tai sijoittumisesta aiheutuu muutoin kilpailukykyiset kokonaiskustannukset. Mallin mukaan kansainvälistyviä yrityksiä syntyy, kun kotimarkkinoiden kilpailuedut (O-edut) kehityttyä kypsiksi niiden siirtämiseksi johonkin kohdemaahan, jossa on mahdollisuus saavuttaa sijaintiin liittyvät L-edut suorien investointien (I-edut) avulla. OLI-paradigman mukaan yrityksen halu kansainväliseen tuotantoon lisääntyy, jos kaikki kolme tekijää ovat kunnossa. (Hollensen 2011, s.73; Welch et al. 2007, s. 30)

O – edut liittyvät laajasti erityyppisiin omistajuuksiin, nämä kilpailuedut ovat kehittyneet yritykselle sen kotimarkkinoilla. Tähän perusrhyhmään kuuluvia etuja ovat aineellinen pääoma, luonnonvarat, työvoima, rahat, sekä aineettomia pääomia, kuten brändi, know-how, organisaation kyvyt. O-etuihin huomioidaan myös oikeudellinen ja institutionaalinen ympäristö, joihin resursseja käytetään, kuten myös kulttuurillinen näkökulma, sekä teollisuuden alan markkinarakenne missä yritys toimii. Yrityksen yksi tärkeä O-etu on myös sen kyky hyötyä yhteisestä hallinnosta. Yrityksellä saattaa olla emoyhtiö, jonka tuomilla mittakaavaeduilla ja sen resursseilla voidaan operoida minimaallisin kustannuksin. (Dunning & Lundan 2008, s. 96, s.101)

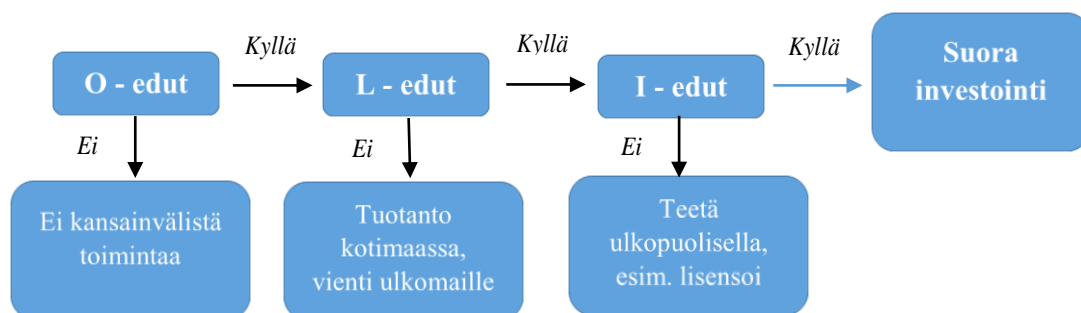
L-edut muodostuvat yrityksen sijainnin mukaan. Yksinkertaisimmillaan tuottaminen paikallisilla markkinoilla pitäisi olla kannattavampaa kuin kotimarkkinoilla, kokonaishyöty kuitenkin ratkaisee. Osatekijöitä on useita, kaikki maat eivät sovellu kaikille yrityksille. Merkittävimmät suorien ulkomaisten investointien päätöskriteerit ovat markkinoiden koko, infrastruktuuri, poliittinen vakaus, koulutustaso ja tulotaso. Suuressa maassa on merkittävät sisämarkkinat, mitkä sinällään ovat kiinnostavat, mikäli kohdemaassa vielä on tehokas logistiikka ja hyvällä tasolla oleva kommunikaatiostruktuuri, poliittisesti ja taloudellisesti tuloksia tuottava luotettava hallinto ja löytyy hyvin koulutettua kohtuuhintaista työvoimaa ja toimitiloja, nämä ilman muuta parantavat sijaintietuja. Kehittyneissä maissa edellä luetellut olosuhteet yleensä vallitsevat, eikä ole yllätys, että suurimmat suorat investoinnit tehdään näiden maiden kesken. (Welch et al. 2007, s. 30)

I-edut eli yrityksen sisäistämisedut, ovat yrityksen kyvykkyyttä tehdä mahdollisimmat moni arvoketjun toiminto mieluummin itse, kuin ulkoistaa se toiselle yritykselle. Tällä

sisäistämisellä tarkoitetaan, että yritys kykenee hyödyntämään osaamistaan eli laajemmin O-etuja kansainvälisesti ja samalla yrityksen sisäisesti. Sisäistämisen eduksi voidaan myös katsoa, että yritys kykenee kontrolloimaan tuotteidensa valmistusta ja markkinointia sekä siirtämään yksityistietoja yrityksen sisällä. Yleisesti yritykset, joille on kertynyt O-etuja, pyrkivät etunsa hyödyntämään ja sisäistämään toimintonsa täysimääräisesti. (Dunning & Lundan 2008, s. 99–102)

Suorien investointien päätösprosessi on havainnollistettu kuvassa 2. Mikäli yritykselle ei ole kertynyt riittävästi O-etuja, sen on parempi pitää tuotanto kokonaan omassa maassa. Vientiä ulkomaille voi tehdä, vaikka L-eduista on puutetta. Mallin mukaan suoria investointeja voi tehdä, mikäli kaikki tarvittavat O-, L-, I - edut ovat hallussa.

(Welch, Benito, Petersen 2007, s. 31)



Kuva 4. Suorien investointien päätösprosessi (Welch et al. 2007, s.31)

2.5.5 Hillin, Hwangin ja Kimin malli

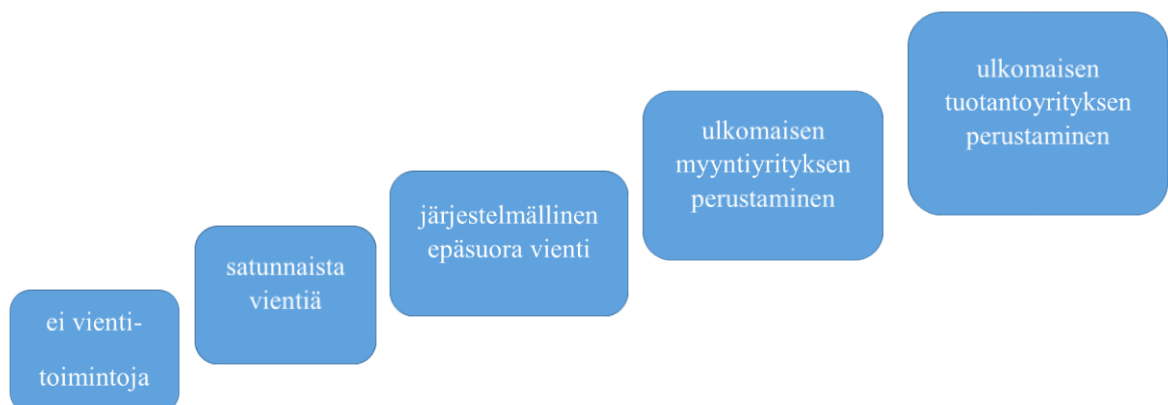
Hill, Hwang ja Kim loivat (1990) mallin, jossa he kiinnittävät huomiota 1) toimintojen kontrolloitavuuteen, 2) resurssien sitomisen tarpeeseen kohdemaassa sekä 3) yrityksen osaamisen leviämisen liittyviin riskeihin. Mallin ydin on prosessissa, jonka perusteella voidaan päättää mikä operaatio muoto, lisensointi, tytäryhtiö tai yhteisyritys, on soveliaim kohdemaassa. Heidän mukaansa kussakin kansainvälisen toiminnan muodossa mahdollisuudet kontrollin säilyttämiseen ovat erilaiset. Kontrolloitavuus on suurimmillaan ulkomaisissa tytäryhtiöissä ja pienimmillään lisensoinnissa. Resurssien sitominen nähdään myös tärkeäksi, koska eri operaatiomuodoissa mahdollisuudet säilyttää yrityksen joustavuus ovat erilaisia.



Kuva 5. Hiilin, Hwangin ja Kimin (1990) päätöksentekomalli. Ahokangas, Pihkala (2002)

2.5.6 Johansonin & Vahlne'n Uppsalan malli

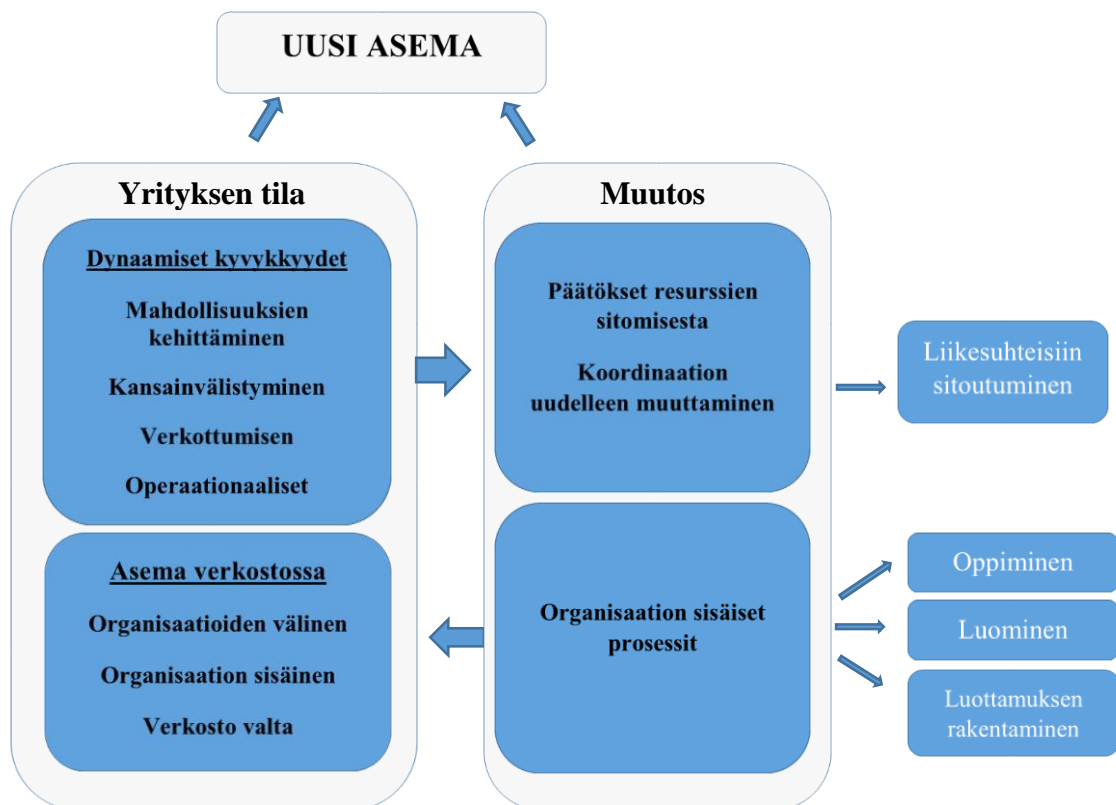
Perinteisten kansainvälistymismallien joukosta erottuu omakseen yritysorganisaatioiden oppimisen tarkasteluun perustuva Johansonin ja Vahlne'n malli. Oppimismalleista tunnetuimpana pidetään edellä mainittujen henkilöiden kehittämää niin sanottua Uppsalan mallia. Uppsalan mallin lähtökohtana oli huomio, että ruotsalaisten kansainvälistyneiden yritysten historia näytti kehittyvän usein samankaltaista polkua.



Kuva 6. Uppsalan mallin kansainvälistymisvaiheet (Johanson & Vahlne 1977). Tutkijan mukailema

Tutkijat päättelivät, että yritysten rajalliset resurssit olivat pääsyynä edellä esitettyyn vähittäiseen kehityspolkuun. Toinen havainto oli, että yritykset mieluummin aloittivat kansainvälistymisen maassa, johon *henkinen etäisyys* kotimaasta oli pienin. Toiminnan vakiinnuttua, tietämyksen ja resurssien karttuessa, yritykset kehittyivät ja siirtyivät askel askeleelta henkisesti etäämpänä oleville markkinoille. Henkisen etäisyyden tutkijat näkivät ilmiönä, joka estää tai merkittävästi häiritsee informaatiovirtaa yrityksen ja sen markkinoiden välillä. Häiritseviä tekijöitä on muun muassa erilainen kieli, kulttuuri ja liiketoimintatavat.

Johanson ja Vahlne muotoilivat dynaamisen mallin (kuva 6), jolla selitetään yrityksen kansainvälistymisen kehitysmalliä. Yrityksen vallitseva tilanne ja kehittyvä muutosprosessi jaoteltiin kumpikin omakseen. Mallissa yrityksen saavuttamat henkiset ja taloudelliset resurssit toimivat kansainvälistymisen ”seuraavan portaan” lähtökohtana. Tilanne tekijät, eli markkinatietämys ja markkinoihin sidotut resurssit vaikuttavat muutostekijöihin, eli päätöksiin resurssien sitomisesta ja siihen, kuinka päätökset toteutetaan käytännössä.



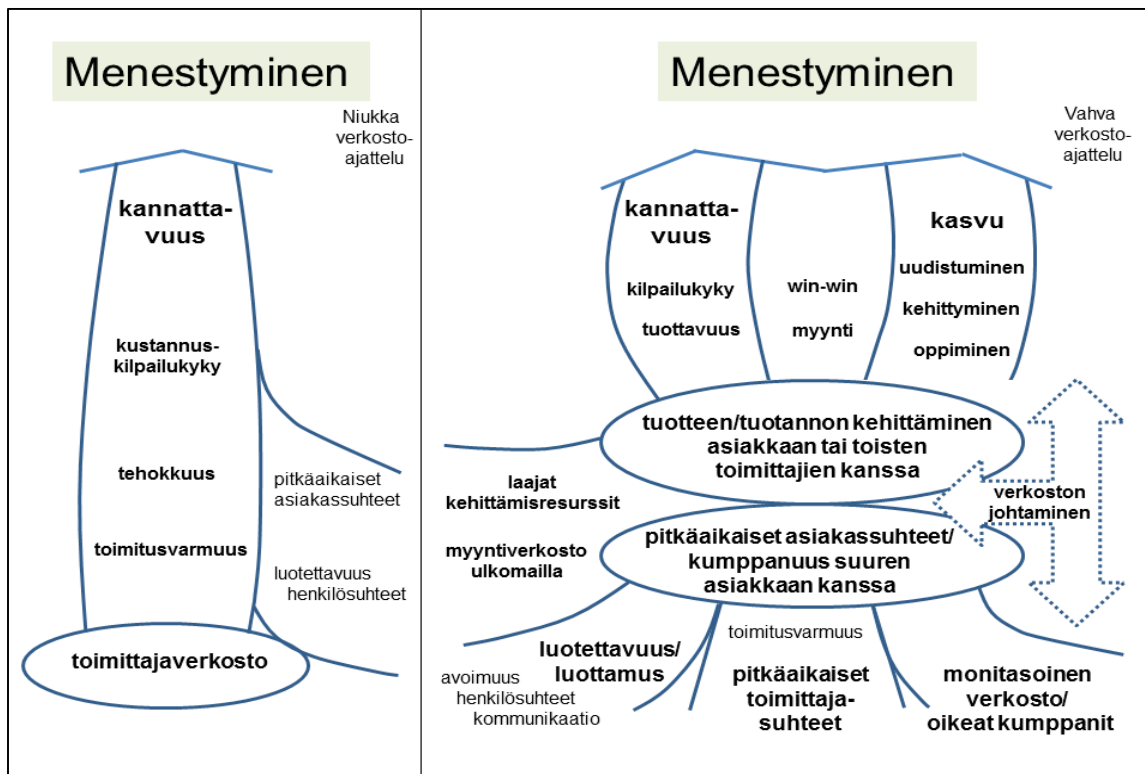
Kuva 7. Uppsalan malli (Johanson & Vahlne 1977, 2009, 2013). Tutkijan mukailema

Kansainvälistymisen tutkimus edistyi monien tutkijoiden tuodessa keskusteluun uusia ajanhengen mukaisia elementtejä. Johanson ja Vahlne päivittivät malliaan ensimmäisen kerran vuonna 2009. Kansainvälisen markkinoinnin tutkimus toi uusia elementtejä vanhaan viitekehykseen. Uusi havainto oli, että yritykset kansainvälistyessään kohtaavat erilaisia liiketoiminta-verkostoja, joiden vaikutusta kansainvälistymiseen alettiin paremmin tutkia. Verkostojen painoarvo kansainvälistymisprosessissa otettiin nyt paremmin huomioon. Kehittyneemmän tulkinnan myötä markkinat nähtiin monimutkaisena suhteiden verkostona, jossa yritykset ovat linkittyneet toisiinsa ja eri sidosryhmiin. Yrityksen kansainvälistymisen mahdollistajana nähtiin verkoston kautta tapahtuva oppiminen, luottamuksen rakentaminen ja sitoutumisen lisääminen. (Johanson & Vahlne 2009, 1411–1412). Toistaiseksi viimeisin mallin päivitys oli vuonna 2013, jolloin mukaan yhdistettiin käsitteenä dynaaminen kyvykkyys. Mallissa on edelleen yrityksen oppimisprosessi, jonka aikana rakennetaan sitoutumista ja luottamusta, nämä vaikuttavat asemaan verkostossa ja edelleen oppimisen ja sitoutumisen määrään. Tämä vuorovaikutus tekee mallista dynaamisen. (Johanson & Vahlne 2013, 191-196)

Mallin muotoon on vaikuttanut se, että kansainvälistymiseen prosessina liittyy hyvin keskeisesti epätietoisuus tulevasta. Yritys kulkee polkuaan uudelle kansainvälisyyden tasolle, ja se ei vielä näe selkeästi edessä olevia muuttujia, mahdolliset esteitä ja hidasteita. Yritykseltä puuttuu tietoa, osaamista ja kyvykkyksiä. Toiselta näkökulmalta, uuden markkinan tärkeät, jo asemansa vakiinnuttaneet toimijat eivät tunne uutta yritystä. Kansainvälistymisprosessi joudutaan käymään läpi epävarmuuden ja epätietoisuuden tilassa tulevasta (Vahlne, Schweizer & Johanson 2012, 227)

2.6 Verkostonäkökulma kansainvälistymisessä

Verkosto osaaminen, verkosto kyvykkyys tai ihan arkisesti verkostoituminen on käsitteistöä, joka saa käytännön tasolla monenlaisia tulkintoja. Söderman (2014) tutki väitöskirjassaan *verkostokyvykkyuden merkitys yritysjohton menestysresepteissä* yritysjohtajien verkostoajattelua ja siihen liittyvää kognitiota. **Kuvassa x** on esitetty yritysjohtajien verkostoajattelussa esiintyneet ääripäät. Vasemmanpuoleinen on varsin niukka kun oikeanpuoleinen edustaa ryhmää yritysjohtajia, jotka pitivät verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä vahvasti esillä yrityksen menestymisestä keskustellessa.



Kuva 8. Niukka verkostoajattelu ja vahva verkostoajattelu (Söderman 2014, s.139)

Verkostoihin liittyvä käsitteistö on hakenut paikkaansa vuosien varrella. Resurssiperustainen tutkimus on ottanut jalansijaa keskustelussa mm. kyvykkyyksien ja dynaamisten kyvykkyyksien muodossa. Ilmeisesti tästä johtuen myös verkostokeskusteluun on vakiintumassa käsitteet verkosto-osaaminen yksilön osaamisalueisiin kuuluvaksi ja verkostokyvykkyys yrityksen osaamiseen organisaationa (Tyler 2001; Vesalainen 2010; Söderman 2014). Lorenzoni ym. (1999) mielestä verkostokyvykkyys tarkoittaa yritysten kykyä toimia vuorovaikutuksessa muiden yritysten kanssa. Tämä kyvykkyys perustuu yritysten ja resurssien osaamisen sulautumiseen, yhdistämiseen ja koordinointiin ja sen keskeisiä tekijöitä on luottamus, sitoutuminen ja vuorovaikutus. Vuorinen, Katajamäki ja Pihkala (2004) määritteli verkostokyvykkyuden olevan (1) yrittäjämäistä uutta luovaa toimintaa itsenäisistä toimijoista muodostuvan verkoston avulla, (2) verkoston johtamista siten, että resurssit, osaaminen ja kyvykkyudet tulevat hyödynnetyiksi ja turvatuiksi, (3) sosiaalisiin suhteisiin ja taitoihin perustuvan yhteistyön avulla. Kyseessä on dynaaminen mahdollisuuksien näkeminen ja kyky kehittää ja luoda uutta sekä kasvaa yhdessä. Mikäli

asiaa katsotaan resurssinäkökulmasta, se tarkoittaa yrityksen kyvykkyyttä hyödyntää, kasvattaa ja turvata verkostossa olevia resursseja (Söderman, 2014).

2.7 Resurssipohjainen strategia ja dynaamiset kyvykkyydet

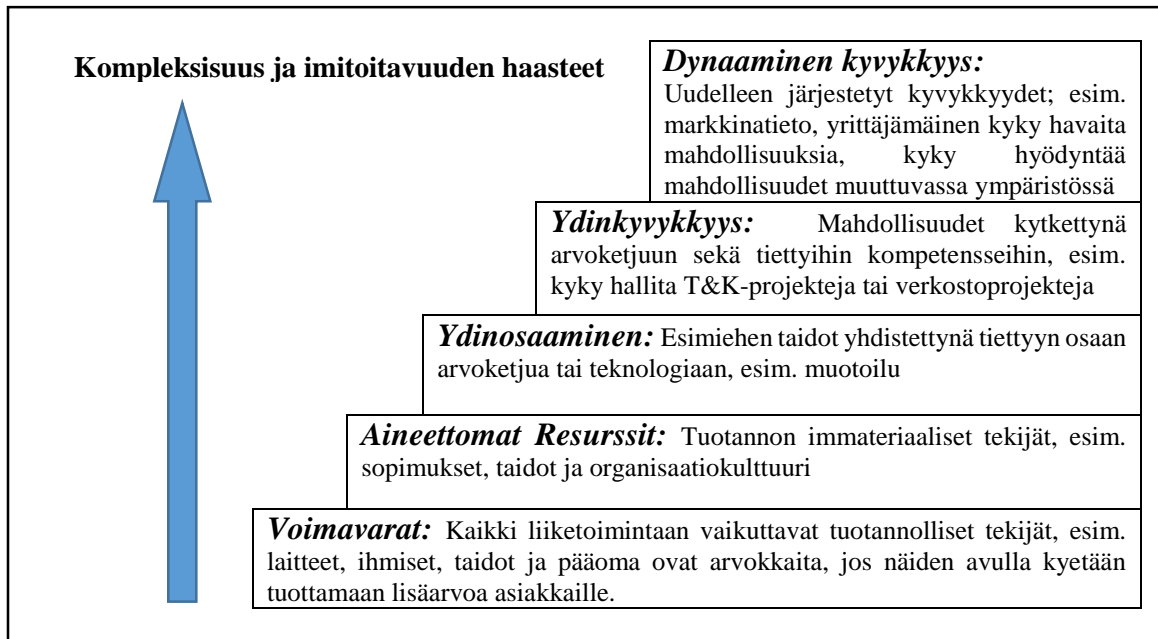
Kansainvälistymisteorioiden uudempi aalto on resurssi – ja osaamispohjaiset mallit. Tämä pyrkii selittämään miksi yritys on olemassa, kuinka ne toimivat ja kehittyvät. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota sekä yritysten käytössä oleviin resursseihin että ympäristössä ja verkostoissa oleviin resursseihin, jotka ovat yrityksen hyödynnettävissä. Resurssi – ja osaamispohjaiset näkemykset perustuvat ajatukseen, jossa yrityksen strategia perustuu usein pysyviin ja hankalasti kopioitaviin tekijöihin, jotka ovat samalla kilpailuedun ydin ja kansainvälistymisen lähde. Yrityksen kilpailuetua luovina asioina nähdään tietoon ja organisaatioiden oppimiskykyyn perustuvat resurssit. Kansainvälistymisen avaintekijöinä nähdään resurssien saatavuus ja motivaatio kyvykkyyksien kehittämiseen. Mikäli yritys on nuori ja operoi pelkän oppimiskyvyn ja siihen liittyvän motivaation varassa, tapahtuu kansainvälistyminen hitaasti ja vaiheittain. Tällöinkin yritys onnistuu vain, mikäli organisaatiolla on riittävä kyky oppia. Yritys, jolla on heikko motivaatio oppia ja kehittyä, mutta riittävästi resursseja, saattaa kansainvälistyessään kohdata kehittymiskykyisten yritysten taholta kovaa kilpailua. Mikäli yrityksen organisaatio on halukas ja kyvykäs kehittämään itseään ja sillä on samalla käytössään riittävästi resursseja, on sen kansainvälistyminen menestyksekkäintä.

Yrityksen kaikkien resurssien havaitseminen saattaa olla toisinaan hankalaa, minkä on selitetty johtuvan niiden ”näkymättömästä” luonteesta. Yrityksessä oleva tieto, taito, oivalluskyky, sitoutuneisuus ja yksilöiden herkkyys havaita mahdollisuuksia tekevät fyysisesti näkyvistä resursseista käyttökelpoisia. Näitä piilossa olevia resursseja kutsutaan kyvykkyydeksi. Näiden näkymättömien resurssien havaitsemiskyky on yksi johtajan tärkeimpiä käytössään olevia resursseja, kyvykkyyks, joka maallisemmin ajateltuna on samalla opittu tai sisäsyntyinen henkilökohtainen ominaisuus. Niukkoja resursseja on kohdennettava sinne, missä ne ovat suurimmaksi hyödyksi (Winter 2003).

Uppsalan mallin voidaan katsoa yhdistävän kaksi eri tutkimuksen lähestymiskulmaa, *resurssiperustaisen* ja *dynaamisen kyvykkyyden* kautta yritystä tarkastelevana. Resurssipohjaisessa lähestymistavassa keskitytään tutkimaan käytettävissä olevien resurssien kykyä tuottaa kilpailuetua yritykselle (Barney 2001; Lockett ym. 2009; Söderman 2014), Uppsalan mallissa tätä tasapainotilaa kuvaa *yrityksen tilanne*. Resurssiperustainen malli ottaa huomioon yrityksen sisäisen tilanteen ja ulkoisen toimintaympäristön. Yrityksen historian myötä sen resurssivaranto kertyy ja näyttää olemassaolollaan missä yritys on. Tästä näkökulmasta yrityksen johtajien voidaan katsoa olevan eräänlaisia muutosagentteja (Tripsas & Gavetti 2000; Kor ym. 2013; Söderman 2014), joiden tehtävänä on asemoida yritys uudelleen, mikäli markkinoilla tapahtuu muutoksia, nämä yritysjohton päätökset muokkaavat kilpailutilannetta (Penrose 1959; Lockett ym. 2009; Söderman 2014).

Yrityksen kyky mukautua uusiin tarpeisiin ja kyky tuottaa kilpailuetua liiketoimintaympäristön jatkuvassa myllerryksessä, eräänlaisen sisäisen muutos- ja oppimisprosessin kautta, voidaan kutsua Dynaamiseksi kyvykkyydeksi. Tämän kyvykkyyden keskiössä on uudistumiskyky, kyky kehittää ja uudistaa resursseja (Lado ym. 1994; Day 1994; Teece ym. 1997; Lockett ym. 2009; Ambrosini ym. 2009; Söderman 2014). Uppsalan mallissa dynaamisen kyvykkyyden vastineena voidaan pitää *muutostilaa*. Yrityksen kyky muokata arvoketjujaan tilanteiden mukaan, tavoiteltavan kilpailuedun saavuttamiseksi, voidaan myös kutsua dynaamiseksi kyvykkyydeksi.

Dynaamisella kyvykkyydellä on itsessään paljon määritelmiä ja kyvykkyydet yleisesti voidaan jakaa kolmeen hierarkiaan: kyvykkyys, ydinkyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys, näihin taas vaikuttaa kolmeen eri ryhmään vaikuttavat ominaisuudet: kyky mukautua (adaption capability), kyky hankkia ja sulauttaa tietoa (absorption capability) ja innovaatiokyvykkyys (innovative capability). Södermannin (2014) mukaan dynaaminen kyvykkyys sisältää nimenomaan myös innovaatiokyvykkyyden ja sen myötä dominoi muiden resurssien ja kyvykkyyksien kehittymistä (Wang ym.2007; Ambrosini ym. 2009; Vesalainen 2010: 31–35; Hakala 2010: 9). *Dynaamisuus viittaa yrityksen kykyyn uudistaa osaamistaan joustavasti tilanteen mukaan markkinoiden muutosten nopeutuessa* (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004: 81).



Kuva 9. Resurssien hierarkia (Vuorinen, Varamäki, Kohtamäki & Pihkala 2006).

Vuorinen ym. (2006) järjestivät yrityksen resurssit hierarkiseksi portaikoksi, jonka mukaan niiden kopioitavuus (imitoitavuuden haasteet) ja niiden luonteeseen liittyvä kompleksisuus lisääntyy. Yrityksen voimavaroja voidaan jossain määrin imitoida, mutta aineettomien resurssien toimintakulttuuri on jo paljon vaikeampi. Yrityksen ydinsaaminen on edelleen tiedollista ja taidollista kognitiota, jota voidaan opettaa ja omaksua. Ydinkyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys ovat hankalemmin opetettavia ja omaksuttavia taitoja, ne ovat ikään kuin osaamisen yläkäsitteitä kognitiivisesti. Näiden yläkäsitteiden kopioitavuus on haasteellista. Söderman tutkimuksissaan perehtyi yritysjohtajien kognitioon ja totesi näiden suurelta osin ”prosessoivan” asioita vähemmän yläkäsitteistöllä. Innovatiivisuus on käsitteenä keskeinen puhuttaessa yrityksen menestystekijöistä. Söderman (2014) katsoi innovaatioihin, innovaatiokyvykkyteen liittyvän kehityksen perustuvan dynaamiseen kyvykkyteen. Dynaamista kyvykkyyttä voidaan siis pitää jonkinlaisena kyvykkyysien kyvykkyutenä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

3.1 Tutkimuksen Etelä - Karjalaiset yritykset

Etelä-Karjalaiset tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat kone – ja metallialan yrityksiä, konepajoja ja hitsaavia asennusliikkeitä. Kyselyyn osallistuneissa yrityksissä oli keskimäärin n. 28 työntekijää, liikevaihdon ollessa keskimäärin n. 4 M€. Mikäli jätetään laskuista pois kolme suurinta yritystä, työntekijöitä oli yrityksissä keskimäärin 17 - 18 henkilöä, liikevaihdon ollessa noin 2,7 M€, nämä jälkimmäiset tunnusluvut vastaavat silmämääräisesti paremmin arkitodellisuutta. Kahdessa yrityksessä oli yli viisikymmentä työntekijää eli määritelmien mukaan ne olivat keskisuuria. Valtaosin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli noin kahdenkymmenen hengen tai alle, mukana oli kaksi alle viiden hengen mikroyritystä. Valtaosa yrityksistä toimi tuotteillaan ja palveluksillaan tilauskonepaja periaatteella ilman omaa vakioitua tuotetta. Näillä edellä mainituilla yrityksillä merkittävä osa liikevaihdosta tuli asiakkaan muuttuvista tarpeista, jotka suunniteltiin asiakkaan, suunnittelutoimiston tai yrityksen puolesta aina tapauskohtaisesti. Yrityksistä neljä oli selkeästi profiloitunut markkinoille omilla markkinoitavilla tuotteilla, johon yrityksen pääkassavirta perustui. Jokainen yritys oli erikoistunut omalle segmentilleen konekannaltaan, tiloiltaan, ydinosaamisellaan ja asiakaskunnaltaan. Yksi osallistuneista yrityksistä oli niin sanottu spin-off yritys, missä työntekijä oli lähtenyt luomaan omaa uraa yrittäjänä noin kaksi vuotta sitten, osin aikaisemman työpaikan know-how mukanaan. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä yksi teki tutkimuksen aikana konkurssin ja yhden tuotantotilat paloivat maan tasalle.

3.1.1 Kyselyaineisto Suomessa

Tutkimuksen alkuvaiheessa menetelmää testattiin ja hieman muutettiin. Alussa ajatus oli kerätä aineistoa ”helposti” sähköpostin välityksellä. Havainto ja nouseva huoli oli, että vastausprosentti ja ns. kosketuspinta, kognitio tutkimus aiheesta, jää liian rajalliseksi, eikä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saa tyydyttävää vastausta. Tavoitteeksi asetettiin, että oli hyvä päästä keskustelemaan ja vierailemaan yrityksissä, jolloin välittömämpi tiedonhankinta tutkimusaiheesta oli mahdollista. Aineiston hankintaan lisättiin myös tutkimushaastattelut. Menetelmän muutos oli tutkimuksen mielekkyyden kannalta ratkaiseva, nimenomaan ongelmakentän kokonais kuvan hahmottamisessa. Vastaukset saatiin 24:ä yritykseltä.

Etelä-Karjalaisia teknologia - alan yrityksiä lähestyttiin ensin puhelinsoitolla. Mikäli yrityksellä oli mielenkiintoa tutkittavaa asiaa kohtaan, tai hieman joutilasta aikaa kalenterissa, sovittiin tapaaminen. Osa yrityksistä, n. 15 prosenttia, halusi vastata sähköpostitse, jokunen puhelimitse. Mikäli vastauksia ei kuulunut, tehtiin yhden kerran muistutussoitto. Kaikilta ei saatu vastauksia. Tapaamisen yhteyteen pyrittiin saamaan lyhyt kierros yrityksen tuotantotiloissa. Kierroksen aikana keskusteltiin markkinatilanteesta ja tutkimusaiheesta vapaasti. Vierailun yhteydessä täytettiin kyselylomake, jolloin oli mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin. Kyselylomakkeen täytön ja lyhyen keskustelun jälkeen oli usein selvää, onko aihetta syvällisempään haastatteluun. Valtaosalla tavoitetuista Etelä-Karjalaisista yrityksistä ei ollut suoria aktiviteettejä meneillään Venäjän suuntaan, eikä siten ollut aihetta syvällisempään haastatteluun. Osalla näistä yrityksistä oli jotain kokemuksia Venäjällä toimimisesta, sinne aiemmin pyrkimisestä tai ainakin mielipide asiasta. Kommentteja ja kokemuksia kirjattiin ylös.

Aineistoa kerättiin Strukturoidulla kyselylomakkeella ja täydennettiin teemahaastatteluna niiden osalta, jotka olivat siihen halukkaita. Kysely oli tarkoituksella tyypistetty laajuudeltaan maksimiin, yhteen A4:n, suuremman vastausprosentin toivossa. Tutkimusväittämiin vastattiin monivalintaperiaatteella asteikolla 1 – 6, ykkösen edustaessa kielteisintä näkemystä ja kuutosen positiivisinta. Haastattelu aloitettiin vapaamuotoisesti keskustelemalla yrityksen kokemuksista Venäjän vientiin liittyen. Tyypillisesti kokemukset koostuivat eriasteisista hankaluuksista ja onnekaista tapahtumista. Punaisena lankana keskustelussa pyrittiin pitämään Venäjän vientitoimintaan liittyvät herätteet, ulkoiset ja sisäiset motivaatiot, esteet ja näkymät. Pyrittiin hahmottamaan yrityksen näkökulmasta sitä, mitkä asiat aiheuttaa hankaluutta vientitoimintaan ja sen kehittämiseen. Usein keskustelu soljui vapaamuotoisena luonnollista polkuaan. Keskustelujen aikana kirjattiin ylös avain asioita ja kirjoitettiin ylös seikkaperäisesti samana päivänä. Materiaali lähetettiin tarkastettavaksi niille haastatelluille, jotka sen halusivat.

3.2 Tutkimuksen Pietarin alueen yritykset

Kyselyyn saatiin vastaukset 25:ä yritykseltä. Yritykset valikoituivat perustuen aiemmin työstettyyn olemassa olevaan tietokantaan, kontakteihin ja osin uusien esille kaivamiseen. Lähtökohtainen ajatus oli pidättäytyä teknologia alan yrityksissä, mieluummin kone ja metallitekniikan ja teräsrakenteiden segmentillä. Tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Venäjällä

yrityksien perustunnuslukuja, kuten henkilömäärää, liikevaihtoa ja tulostietoja, ei ole julkisesti saatavissa, toisin kuin Suomessa. Näin ollen Pietarin alueen yrityksistä ei saatu samoja seikkaperäisiä tietoja. Yrityksien kokoa arvioitiin niiden tarjoaman palvelun ja tuotevalikoiman perusteella. Yrityksistä suurin osa oli isoja teräsrakenne ja teollisuuden laitetoimittajia. Mainittakoon näistä Izorskeye Zavody, Group of Companies, joka valmistaa mm. ydinvoimalaitoksiin niiden reaktoreiden paineastioita. Neljä yritystä oli silmämääräisesti keskikokoisia, jotka valmistivat teollisuuden armatuureja, venttiileitä, kevyitä ja raskaita kuljettimia, mastoja, teräselementtejä, tosin nämäkin saattoivat olla yli 250 henkeä työllistäviä. Lähtökohtaisesti kyselyyn osallistuneet Pietarin alueen yritykset olivat kooltaan Etelä-Karjalaisia huomattavasti isompia. Isoimmat näistä työllistävät yksinään monta kertaa enemmän kuin Etelä-Karjalan kyselyihin osallistuneet yritykset yhteensä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan ennakkoluulottomasti yritysten merkittävästä kokoeroista huolimatta.

3.2.1 Kyselyaineisto Luoteisvenäjällä, lähinnä Pietarin alueella

Pietarin alueen yrityksiä lähestyttiin puhelimitse ja pyrittiin tekemään kysely puhelinhaastatteluna vastausten saannin varmistamiseksi. Osalle yrityksistä lähetettiin kyselylomake sähköpostilla, mikäli puhelinhaastatteluun ei ollut mahdollisuutta. Puhelinsoitolla oli tarkoitus ensinnäkin motivoida yrityksen johtohenkilöä vastaamaan kyselyyn ja toiseksi karsia niitä yrityksiä kyselyn ulkopuolelle, joilla ei ollut mielenkiintoa sitä kohtaan. Rajaaminen oli tarpeen senkin tähden, että soittokierroksen ja kyselyn tekemiseen ei ollut ulkopuolista rahoitusta. Kyselyä mahdollisesti vaikeutti myös tutkimuksen yksityisyys. Kysely tehtiin oman mielenkiinnon ja lähestymiskulman kautta, ei minkään tutkimuslaitoksen, yrityksen tai muun yleisen rahoituksen kautta. Yrityksiin tutustuminen, kuten Suomessa tehtiin, olisi ollut kiinnostavaa, mutta siihen ei aika ja resurssit antaneet mahdollisuuksia. Etukäteen arvioitiin myös, että yksityishenkilönä pääsy isoihin yrityksiin, ilman näkyvää kaupallista motiivia, olisi haastavaa, ellei mahdotonta.

3.2.2 Venäjä tutkimusympäristönä

Vastauskäyttäytyminen ja siihen liittyvät syyt olivat yhteneviä aiemmin suoritettujen tutkimusten kanssa. Venäjällä yritys-elämän ja akateemisten tutkimuslaitosten yhteistyö on edelleen vähäistä. Michailova ja Liuhto (1999) havaitsivat omissa tutkimuksissaan, etteivät

ex – sosialistimaiden yritysjohtajat ja työntekijät olleet tottuneita vastaamaan akateemisen tutkimuslaitoksen kyselyihin. Tämä lisää työmäärää riittävän otannan suhteen. Samankaltaiseen tulokseen vastausinnokkuuden suhteen tuli Jumpponen, Ikävalko, Karandassov (2009), tutkimusta tehdessään he tavoittivat 396 Suomessa toimivaa venäläistä johtajaa, näistä 106 kieltäytyi suoraan osallistumasta ja kahden muistutussoiton jälkeen he saivat lopulta 290:ä yritykseltä 62 vastausta, mikä on noin 16 prosenttia potentiaalisista vastaajista. Venäläiset yritykset luottavat enemmän omiin verkostoihinsa kuin viranomaisten antamaan apuun. Venäjällä viranomaisten rooli yrityksen suuntaan koetaan mieluummin päinvastaisena, yrittäjyyttä haittaavana vastuksena, millä lienee myös todenperää. Suomalaiseen toimintaympäristöön kuuluva julkisorganisaatioiden ja viranomaisten auttamishalu saattaa olla tottumattomalle jopa hämmäntävää. (Jumpponen, Ikävalko, Karandassov, 2009).

Tätä kyselyä aloitettaessa venäläisten toimijoiden asenteet ja toimintaympäristö oli ennakkoon tiedossa. Havaittiin, että lähes kaikki tavoitetut johtajat suhtautuivat aluksi hieman epäillen kyselyyn. Suoriutumisessa auttoi huomattavasti aikaisemmat kontaktit Pietarin alueella ja kokemus yritysten kanssa toimimisesta Venäjällä. Kokemukset kyselyn tekemisestä Venäjän puolella oli hämmästyttävän yhtenevä aikaisempien tutkimusten kanssa. Sama kysymys toistui useaan otteeseen:

”Enhän minä tunne teitä? Liikevaihtoa, henkilöstömäärää ja tulostietoja koskevat tiedot annamme vain, jos verottaja kysyy niitä”.

Venäjällä johtajien saavuttaminen puhelimella on kohtuullisen haastavaa. Yrityksen numeroon soittaessa puhelimeen vastaa usein sihteeri. Suoraa puhelinnumeroa johtajalle ei ole saatavissa. Sihteeri oman harkintansa tai saamiensa ohjeiden mukaan priorisoi johtajalle oleelliset asiat, usein jättäen ”vähemmän tärkeän” soittajan täysin huomiotta. Tyypillistä on, että ensin on keskusteltava useassa portaassa asiasta keskijohdon kanssa. Keskijohto ei aina halunnut ottaa kantaa kyselyihin johtajan puolesta. Kaikessa arkisessa toiminnassa korostui hierarkia – aikaa paloi. Vastauksia saatiin mukavasti sitkeän työn tuloksena. Vastaajien tehtävänimikkeet vaihtelivat yrityksittäin: General Director (7 kpl), Deputy of General Director (1 kpl), Director (3 kpl), Development Director (2 kpl), Director of Sales Department (1 kpl), Engineer (1kpl), Production Director (1 kpl), Manager of

Commercial Department (1 kpl). Loput vastauksista saatiin tehtävänimikkeeltään ja nimeltään tuntemattomiksi jääneiltä henkilöiltä sihteerien välityksellä.

Kysely oli sisällöltään yhtenevä kummassakin maassa, tosin Venäjällä kysely toteutettiin puhelinkyselynä käytännön syistä, jotta saatiin puristettua riittävä määrä vastauksia. Tiedonkeruussa käytetyt tutkimuslomakkeet on liitteenä.

3.3 Kyselyaineiston kysymykset

Tutkimuskysymyksiin vastattiin vakioidulla kyselylomakkeella. Kysely tehtiin sisällöltään samanlaisena kumpaankin maahan, aineiston keräystapa poikkesi maakohtaisesti käytännön syistä. Kysymykset oli muokattu kumpaankin maahan soveltuvaksi. Suomen ja Venäjän aineistoa ristiin vertaamalla etsittiin uutta tietoa vallitsevasta asiantilasta.

Tutkimuskysymyksiä oli kaikkiaan 21. Ensimmäiset kaksikymmentä olivat monivalintakysymyksiä, viimeinen sanallinen osio oli vapaaehtoinen. Tutkimuskysymykset voi luokitella viiteen pääryhmään, joiden perusteella pyritään luomaan kokonaiskuva yrityksen kansainvälistymisorientaatiosta Venäjälle / Suomeen. Tutkimus kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niihin on helppo vastata ja samanaikaisesti saadaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin tyydyttävä materiaali johtopäätöksen tekemiseksi. Yritysten näkemys eri tutkimuskysymyksiin voidaan tulkita ainakin kahdella syvyydellä, ensinnäkin näkemyksellisenä mielipiteenä, ja toiseksi tulkiten (subjektiivisesti) todellisuutta siten, että se kertoo esiintyvien näkemysten kautta jotain yritysten kokemuksista, resursseista ja dynaamisista kyvykkyyksistä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita näistä jälkimmäisistä.

3.3.1 Käsitteet liiketoimintaympäristöstä ja markkinatilanteesta

Kysymyksillä 1 - 4 ja 16 – 17 pyrittiin selvittämään yrittäjien ja yritysjohtajien näkemystä vallitsevasta markkinatilanteesta Suomessa ja Venäjällä – nyt ja kolmen vuoden päästä. Samaan tapaan selvitettiin yritysten näkemystä liiketoimintaympäristön ennakoitavuudesta Suomessa ja Venäjällä. Markkinatilanteen vaikutus houkuttimena liiketoimille on aika selkeä käsite. Liiketoimintaympäristöä koskevat vastaukset voidaan heijastaa yrityksen resursseihin ja kansainvälistymiseen liittyvään kompleksisuuteen.

3.3.2 Yritysten osaaminen ja halu kehittyä

Tutkimuskysymyksellä 15 haluttiin selvittää yritysten näkemystä tuotteidensa ja osaamisensa kiinnostavuudesta rajan takana. Yritysten käsitys omasta osaamisestaan ja sen kiinnostavuudesta asiakkaihin nähden antaa vihjeitä näiden potentiaalista. Näitä tekijöitä Welch et al. (2007) kutsui OLI – paradigman O – tekijöiksi. Nämä tekijät ovat edellytyksiä

ja mahdollistajia toimintojen laajentamiselle muihin maihin. Myös Hillin et al. (1990) luomassa päätöksentekomallissa yhtenä keskeisenä muuttujana on yrityksen erityisosaaminen. Yrityksen ”potentiaalin” ymmärtäminen on laaja kokonaisuus, jossa pyritään hahmottamaan dynaamisen kyvykkyys ja kokonaisresurssit. (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004, Söderman 2014).

Tutkimuskysymyksillä 13 ja 14 haluttiin selvittää sitä, kuinka oleellisena yritys kokee oman kehittymisensä, innovaatiotoiminnan, osaksi liiketoimintaa eli mikä on yrityksen halu kehittyä. Tällä pyrittiin hahmottamaan, onko yrityksillä haluja voimistaa omaa osaamistaan ja tulla sitä kautta suorituskykyisemmäksi. Uppsalan mallissa Johnson ja Vahlne (1977) selittivät kansainvälistymisen etenemistä oppimisen näkökulmasta, mitä yrityksen innovaatiotoiminta juuri on. Myöhemmin samat herrat (Johanson & Vahlne 1977, 2009, 2013) ajanmukaistivat malliaan lisäämällä siihen mm. käsitteistöä verkostoista ja dynaamisista kyvykkyyksistä.

3.3.3 Innovaatiot

Yritysten laadukas innovaatiotoiminta ja sen yhteys kannattavaan liiketoimintaan on kiistattomasti toteennäytetty ajan saatossa. Robert Solow kirjoitti 1957 artikkelissaan ”Technical Change and the Aggregate Product Function” teknisen kehityksen ja innovaatioiden olevan yritysten taloudellisen kasvun tärkein tekijä (Solow 1957).

OECD:n (2005) määritelmän mukaan oleellinen kynnys keksinnöstä tai oivalluksesta innovaatioon on käyttöönotto. Keksinnöstä tulee innovaatio, jos siitä on keksijälleen tai muulle käyttäjälle taloudellista hyötyä. Innovaatio voi olla tuote tai palvelu, yleisemmin jokin ratkaisu.

Innovaatiotoiminta poikkeaa perinteisestä soveltavasta tutkimus ja kehitystoiminnasta juuri laajuutensa perusteella. Kehittämistyöllä yrityksissä tyypillisesti pyritään hyödyntämään tietoa, joka on saatu esimerkiksi tutkimuksesta, käytännön kokemuksesta, asiakkailta tai laitetoimittajilta. Saatua tietoa pyritään hyödyntämään uusien tuotteiden, palvelujen ja tuotantoprosessien aikaansaamiseksi tai jo olemassa olevien kehittämiseen ja parantamiseen. Tilastokeskus teki vuonna 2006 innovaatiotutkimuksen, jossa innovaatiotoiminta jaenneltiin seuraavasti: Yrityksen oman tutkimus - ja kehitystoiminta, koneiden, laitteiden ja ohjelmistojen hankinta, yrityksen ulkopuolelta tilattu tutkimus - ja kehitystoiminta, muu osaamisen hankinta yrityksen ulkopuolelta, innovaatioiden markkinoille tuominen sekä muut valmistelutoimet. (Lemola et al. 2008, s.21)

Innovaatiotoiminta kokonaisuudessaan voidaan katsoa olevan osa yrityksen kyvykkyyttä havaita mahdollisuuksia ja muuntua tilanteen vaatimalla tavalla siten, että yritys on kyvykkäämpi vastaamaan kilpailun asettamiin haasteisiin (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004: 81).

3.3.4 Yritysten kansainvälisyysaste

Kysymyksillä 5-8 haluttiin selvittää yritysten kansainvälisyysastetta, kuinka kansainvälinen yritys toiminnoiltaan on nyt.

Yritysten kansainvälisyysasteen arviointiin on kehitetty useita malleja, joista muutamia on käsitelty tässä työssä aiemmin. Vaiheittain etenevän mallin on esitellyt Kotler (1991), joka omissa tutkimuksissaan tulkitsi yritysten joutuvan muuttamaan toimintatapaansa niiden kasvaessa ja kansainvälistyessä.

Tämän tutkimuksen viitekehukseksi, hieman mukailen, valittiin Uppsalan malli (Johanson & Vahlne 1977), jonka avulla voidaan tarkastella yritysten kansainvälistymisvaiheita asteittain. Uppsalan mallin lähtökohtana oli havainto, että yritysten kansainvälistyminen noudatti usein samaa kehityspolkua, jonka taas pääteltiin johtuvan yritysten niukoista resursseista. Uppsalan malli vaikutti asteikon alkupäästään riittävän hienojakoiselta ja selkeältä tavalta lähestyä yrityksiä, siitakin huolimatta, että tutkimukseen osallistuneet yritykset Sandvik, Atlas Copco, Facit ja Volvo olivat jo tuolloin kohtuullisen isoja yrityksiä. Etelä-karjalaisen konepajateollisuuden piirteisiin sopi myös mallissa huomioon otettu resurssien niukkuus ja se, että tämän avulla yritysten kasvu nähdään orgaanisena, vaiheittain tapahtuvana kehityksenä, kuten pk-yritysten useimmiten. Niin ikään Johanson ja Vahlne (1977) toivat mallissaan esille *henkisen etäisyyden*, joka toi mahdollisuuden selittää esille tulevia asioita.

3.3.5 Halu kansainvälistyä

Tutkimuskysymyksillä 9 - 11 pyrittiin selvittämään Etelä - Karjalaisten yritysten halua löytää jälleen myyjiä, asiakkaita ja ylipäänsä halukkuutta etabloitumiseen Venäjälle ja Venäjältä Suomeen). Yrityksen motivaatioon ja haluun perustuvan kansainvälistymisluokituksen on tuonut keskusteluun Czinkotan & Johnstonin (1981) ja oman versionsa Bamberger & Evers (1993). Yritysten kansainvälistymistavoitteet ja halut voidaan katsoa myös resurssipohjaisen mallin kautta, jolloin keskiöön nousee eri kyvykkyydet (Söderman 2014).

3.3.6 Kontaktien löytäminen ja koettu tuen tarve

Kysymykset 12, 18 - 21 oli tarkoitettu selvittämään näkemyksiä, miten yritykset kokevat asiakkaiden löytämisen rajan takaa ja millaista tukea yritykset kokevat tarvitsevansa. Kysymys osioon haluttiin kommentteja millaista tukea ja osaamista yritys kansainvälistymispolullaan tarvitsee. Verkostojen merkitys yrityksen kansainvälisyyden kehittymiselle on keskeinen, kuten myös yrityksen resurssit ja dynaamiset kyvykkyydet (Söderman 2014).

4 TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TULKINTA

4.1 CASE HAASTATTELUT

4.1.1 Case Te-Pa Medical Oy

Te-Pa Medical on Lemiläinen 1994 perustettu liikuteltavia sairaalakalusteita valmistava yritys. Yritys työllistää noin 15 työntekijää, liikevaihdon ollessa noin kaksi miljoonaa euroa. Pidemmän ajan keskiarvona liikevaihdosta noin kaksikymmentäviisi prosenttia koostuu Venäjän viennistä ja noin kymmenen prosenttia muusta ulkomaanviennistä, lähinnä pohjoismaihin. Vuonna 2015, ruplan kurssimuutosten myötä, on vienti Venäjälle vähentynyt. Yrityksen päätuotteita ovat liikuteltavat potilashuonekalusteet, tutkimuspöydät, kuljetusbaarit, potilastuolit, työtuolit, erilaiset vaunut, pöydät ja kaapit sairaalaympäristöön.

Toimitusjohtaja, yrittäjä Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical Oy, Lemi

Yrityksen Venäjän vientiin liittyvän jalkatyön teki isäni valtaosin Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen 1990 - luvulla. Yrityksen silloisella omistajalla oli omaa mielenkiintoa Venäjää ja sen kulttuuria kohtaan. Tämä johti siihen, että Venäjän bisnesmahdollisuuksia vaiheittain selviteltiin ja lopulta valmisteltiin. Selvitystyötä tehtiin pääsääntöisesti omatoimisesti ja tuttujen kontaktien avustamana. Vuonna 1996 yritys perusti oman tytäryhtiön Venäjälle, joka toimi vuoteen 1999. Venäjä ajautui talouskriisiin 1998 sillä seurauksella, että bruttokansantuote supistui lyhyessä ajassa noin 5 %, rupla devalvoitui ja asiakkaiden ostovoima katosi. Vuosien 1996 ja 1999 välillä yrittäjä teki yli neljäsataa liikematkaa venäjälle. Meillä on yhteistyökumppani Pietarissa. Yrityksen vienti Venäjälle on jatkunut kohtuullisen tasaisena viime vuosiin saakka, 2015 ollessa hiljaisempi. Vienti – ja paikallinen valmistus perustuu tuolloin luotuihin suhteisiin. Nyt tilanne on se, että nykyään kalliit lisenssit pitäisi uusida. Tämänhetkisellä kaupanmäärällä se ei ole kannattavaa ja täytyy kehitellä muita vaihtoehtoja.

Yrittäjän oma mielenkiinto vieraan maan kulttuuria kohtaan on edesauttanut Venäjään markkina-alueena liittyvän *henkisen etäisyyden* negatiivisten vaikutusten vähentämisessä. Ajan kanssa luodut henkilökohtaiset luottamussuhteet ovat auttaneet selviytymään paikallisista haasteista. Vientiä vaikeuttava, kulttuuriin ja liiketoimintaympäristöön liittyvä, kynnys oli madaltunut omatoimisen aktiivisuuden ja kiinnostuksen myötä. Yritys on

osoittanut merkittävää kyvykkyyttä kansainvälistymiseen liittyvien asioiden haltuunotossa. Yritys on erikoistunut kapeaan markkinasektoriin, liikuteltaviin kalusteisiin sairaala ympäristössä. Yrityksen toimijan oppiminen, uuden luominen ja onnistunut luottamuksen rakentaminen puolin ja toisin toimijoiden välille on mahdollistanut vankan pohjan pitkäjänteiselle yhteistyölle. Tärkeä osatekijä tuossa kuviossa on yhteinen intressi, ja mahdollisuus pitää omassa hallussa oleellinen, osaamiseen ja laatuun, liittyvä tekijä, kuten Hill, Hwang ja Kim (1990) toivat esille. Pienikin yritys voi erikoisosaamisella, hyvällä laadulla ja sitkeällä työllä menestyä Venäjän viennissä. Yrityksen tekemä perusteellinen pohjatyö osoittaa vahvaa verkostokyvykkyyttä ja toiminta kokonaisuudessaan dynaamista kyvykkyyttä (Söderman 2014).

4.1.2 Case Laitex Oy

Vuonna 1986 perustettu Laitex Oy valmistaa materiaalinkäsittelylaitteita mm. energia, puu ja paperi, kaivos- ja kemian teollisuuteen. Liikevaihto oli vuonna 2015 8,92 M€, ja vaihteluväli vuosina 2011 - 2014 oli noin 5 - 8 M€. Viennin osuus on noin puolet liikevaihdosta, vaihteluväli 45 – 70 prosenttia. Henkilökunnan kokonaisvahvuus on noin viisikymmentä henkeä, joista toimihenkilöitä reilut kaksikymmentä.

Senior Adviser, Osakas, Kari Suvanen. Laitex Oy, Lappeenranta

Yrityksen toiminnan alkuvaiheessa oli selvää, että meidän tuli hakea tuotteillemme markkinoita aktiivisemmin myös muualta kuin Suomesta. Ensimmäinen ulkomaankohteemme oli 90 – luvun alussa Venäjällä, Kontupohjassa. Mukaan pääsimme suomalaisen yhteistyökumppanin kautta.

Myöhemmin 90 – luvulla olimme paikallisen yrityksen kanssa mukana projekteissa Puolassa ja Ruotsissa, niin ikään suomalaisen yhteistyökumppanin kautta. Aktiivinen uusien asiakkaiden tavoittelu päätettiin keskittää lähinnä Ruotsiin ja Puolaan. Valitsimme operaatiomuodoksi eräänlaisen vientirenkaan. Olimme mukana vajaan vuoden. Tämä toiminta ei johtanut juuri mihinkään. Koimme, että saimme toiminnasta juuri niin paljon kuin itse siihen panostimme. Toimivan vientirenkaan konkreettinen tuki jäi vaikeasti havaittavaksi. Täsmensimme kansainvälistymistavoitteitamme ja panostimme Ruotsiin. Päädyimme ostamaan paikallisia konsulttipalveluja. Ajatuksena oli tavoittaa paremmin potentiaaliset asiakkaat ja päästä

tarjoamaan tuotteita ja palvelujamme. Konkreettisia tuloksia ei saavutettu haluamassamme ajassa. Olemme yrityksenä asiakaslähtöisten ratkaisujen kokonaistoimittaja. Tällöin ylimääräiset välikädet on koettu asiakkaisiin nähden ongelmallisina. Olemme olleet myös messuilla Venäjän puolella, mutta emme ole sitä kautta päässeet mitenkään mainittaviin tuloksiin.

Vuosien varrella on monenlaista kokeilua tehty ja verkkoja veteen heitetty. Tukeuduimme tavoitteissamme, Venäjän suuntaan, kotimaiseen konsulttiyritykseen. Asiat alkoivat pikkuhiljaa järjestyä. Palkkasimme 2000 – luvun alkupuolella uutta Venäjänkielistä henkilökuntaa ja hieman myöhemmin perustimme oman toimiston keskustan tuntumaan Pietariin. Paikan päällä oleminen on huomattu tärkeäksi. Olemme havainneet, että yhteyden pidossa pelkästään ulkomainen puhelinnumero saattaa aiheuttaa hieman kitkaa. Oma toimisto on koettu hyväksi ja toimivaksi – siellä on ollut luontevaa tavata asiakkaita. Kaupanteko Venäjällä perustuu paljolti henkilökohtaisiin luottamussuhteisiin. Lähtökohtaisesti ei luoteta kehenkään, näin näyttäisi olevan puolin ja toisin. Toimivien luottamussuhteiden rakentaminen kestää kauan ja lopullisena tavoitteena pitää olla kummankin puoleinen etu. Venäläiset arvostavat selvästi yrityksen fyysistä läsnäoloa maassaan. Tämän hetkessä markkinatilanteessa (1/2016) toimistomme on olemassa, mutta ilman henkilökuntaa. Oman toimiston lisäksi hyvän Suomalaisen yhteistyökumppanin löytyminen kontaktien luomisessa on edesauttanut asiakkaiden tavoittamisessa. Meillä on oman tuotantomme lisäksi myös alihankintaa Suomesta, Virosta, Venäjältä ja Kiinasta.

Sanktiot ovat näkyneet liiketoiminnassamme välillisesti. Valio lähti toteuttamaan 2012 uutta energian tuotantorakennettaan ajanhengen mukaiseksi. Yrityksemme pääsi mukaan omalla osaamisalueellaan ja Ouluun toteutimme projektin, mutta optiona oleva Jyväskylän projekti jäädytettiin sanktioiden vaikuttaessa Valion vientiin voimakkaasti.

Globaali kilpailu venäjän markkinoilla on kovaa. Mukana on ollut yrityksiä esimerkiksi Kiinasta ja Intiasta, jotka voivat tarjota asiakkaalle täyden lainoituksen projektille. Tällaista vastaan pieni yritys on aika aseeton. Pienen yrityksen on oltava todella aktiivinen ja panostettava markkinointiin. Yksi

keskeinen pienten ja keskisuurten vientiyriyten kasvun este ja ongelma on todellisen riskirahoituksen puute Suomessa, sitä ei oikeasti ole saatavana.

Yritys on toimintansa alkuvaiheessa toiminut kotimaisilla markkinoilla, samalla kasvattaen resurssejaan. Kotimarkkinoiden kilpailuolosuhteet ovat *motivoineet* yritystä kehittämään osaamistaan kansainvälisille markkinoille, eli ulkoiset tekijät muuttuivat yrityksen strategian mukaisesti motiiveiksi ja sitä kautta konkreettiseksi toiminnaksi, jonka avulla yrityksen oli mahdollista saavuttaa tavoitteitaan (Ahokangas ym. 2002).

Verkostokyvykkyys kohdemarkkinoiden suuntaan on yrityksen sisällä havaittu rajoitteeksi, vaikka yrityksen verkosto-osaaminen on ollut yritysjohton huomion alla koko toiminta-ajan. Venäjän markkinoille pääsyn mahdollistajana on ollut kotimainen yhteistyökumppani, joten voidaan tulkita kansainvälistymisen tapahtuneen verkosto-osaamista vahvistamalla (Söderman 2014). Yrityksellä on resursseja ja kyvykkyksiä vaikuttaa tilanteeseensa markkinoilla (Penrose 1959; Lockett ym. 2009; Söderman 2014). Verkostoja on luotu tarvehakuisesti ja myös purettu, ellei niiden avulla ole päästy asetettuihin tavoitteisiin (Johanson ym. 1988, Söderman 2014).

Venäjän markkinoille menemisessä on tukeuduttu asiantuntija apuun yrityksen ulkopuolelta. Haastavan liiketoimintaympäristön osaamisvajetta, eli yrityksen omia kyvykkyksiä, on vahvistettu palkkaamalla kulttuurin tuntevaa henkilökuntaa. Yritys on havainnut ongelmakohtia toiminnassaan ja pyrkinyt systemaattisesti oikaisemaan tilannetta, osoittaen kokonaisuudessaan dynaamista kyvykkyyttä (Vuorinen ym. 2004). Vieraaseen kulttuuriin, kieleen ja liiketoimintaympäristöön liittyvä *henkinen etäisyys* häiritsee yrityksen tuloksekkaan toiminnan kannalta elintärkeitä informaatiovirtoja. Näillä toimilla yritys on kasvattanut osaamistaan, henkistä pääomaansa ja kyvykkyksiään, pyrkien samalla pienentämään olosuhteisiin liittyvää *henkistä etäisyyttä* (Johanson ym. 1977, 2009, 2013). Oppimisprosessin tuottaman resurssin, lisääntyneen henkisen pääoman, mahdollistamana yritys on ollut valmis etenemään kansainvälistymispolullaan. Edellä kuvattu on kirjaesimerkki Uppsalan mallin mukaisesta yrityksen oppimisprosessista.

Hankalaankin liiketoimintaympäristöön on mahdollista penetroitua yhdessä kokeneiden kumppanien kanssa ja hankkia tärkeää osaamista, vaikkei kansainvälistyminen esimerkiksi OLI-paradigman näkökulmasta näyttäisi olevan ajankohtainen. Yrityksen osaamisen tultua suorituskykyiselle tasolle, se on kyennyt kansainvälistymään ja on kokenut läsnäolon

uudella alueella positiivisesti. Globaalin kilpailun kovuus tuo haasteita pienen yrityksen selviytymiselle.

4.1.3 Case Rautarakenne Leivo

Rautarakenne Leivo on perustettu 1956, sukupolvenvaihdos tapahtui vuonna 1989. Yrityksen päätuotteita ovat teräs- ja alumiiniovet, liikehuoneistojen lasiseinät, teollisuuden taitto- ja nosto-ovet sekä ruostumattomat suojarakenteet ja kaiteet. Yrityksessä työskentelee hieman yli kaksikymmentä henkilöä. Liikevaihto oli vuonna 2015 noin kaksi ja puolimiljoonaa euroa.

Toimitusjohtaja, Yrittäjäosakas, Markku Leivo, Lappeenranta

Yrityksemme sai tilauksen Viipurin alueelta yli kymmenen vuotta sitten. Projekti oli taloudellisesti kannattava mutta kohtuullisen hankala hoidettava, erilaisia yllätyksiä pyrki tulemaan koko ajan. Näimme toki liiketoimintaympäristön potentiaalin. Noin silmämääräisesti rakennuskannassa oli paljon korjattavaa ja uudelleen rakennettavaa. Ainakin tuolloin toimintaan liittyi silminnähden hyvin poikkeuksellisia piirteitä, riskejä, joita emme halunneet enempää kohdata. Tuolloin nimittäin ei ollut ollenkaan tavatonta, että suomalaisten autoja ryöstettiin aseella uhaten ja näin kävi meidänkin työntekijällemme. Sille tielleen jäi muutakin omaisuutta. Projekti hoidettiin, mutta mieleen jäi, että paikallisen asiakkaan osapuoli käyttäytyi toisinaan kuin mafioso. On arvovalinta työnantajana, millaisiin olosuhteisiin lähettää väkensä työskentelemään ja missä haluaa viettää aikaansa itse.

Yritys oli päättänyt tavoitella uutta asemaa kansainvälistymisessä Venäjän suuntaan, sitoi resursseja toimintaan ja lähti kartuttamaan markkinatietämystään, ottaen hoitaakseen vientiprojektin. Uusi asema periaatteessa saavutettiin, mutta sitä ei haluttu itse vakiinnuttaa. Uppsalan mallin mukaisesti liiketoiminta-ympäristön *henkinen etäisyys* osoittautui liian haastavaksi. Yrityksen toimijoiden perusarvot olivat ristiriidassa liiketoimintaympäristön tapahtumiin ja konkreettisesti havaittuihin, merkittävästi erilaisiin, riskeihin nähden. Resurssien kehittäminen ja tavoitteet ei saa olla arvojen kanssa ristiriidassa.

Pienen teollisuusputkiasennuksia tekevän yrityksen toimitusjohtaja:

”Meitä ei kiinnosta alkaa vääntämään venäläisten mafiosojen kanssa projektien hoitamisen ohessa.”

Yritykseltä puuttuu markkinatietämystä, tai sitten sitä on.

4.1.4 CASE: Astex yhtiöt Oy

Astex yhtiöt on koneistuksiin ja erilaisiin osien kokoonpanoihin keskittynyt 1988 perustettu konepaja. Yrityksen erikoisosaamista ovat vaativat koneistukset. Yritys sijaitsee Lappeenrannan Ilottulassa ja sivutoimipiste on Rakveressä Virossa. Astex Yhtiöissä työskentelee noin kuusikymmentä henkilöä. Liikevaihto oli vuonna 2015 n. 4,3 M€. Asiakkaina on myös yrityksiä Venäjältä.

Yrittäjä, Toimitusjohtaja Esa Astikainen, Ilottula:

Lähdettiin yhdessä vaiheessa kartoittamaan Pietarin alueen liiketoimintamahdollisuuksia. Kävi ilmi, että toimialalla ei ollut kehittyneitä joustavaa alihankintaketjua Venäjällä. Vastaavia palveluksia tarjoavat kohtuullisen suuret ja raskasliikkeiset yritykset.

Selvitystä tehdessä jalkauduttiin itse tutustumaan paikallisiin oloihin, Venäläisen konsultin avustamana. Kierrettiin mahdollisia toimitiloja ja vierailtiin materiaalitoimittajien luona. Toimitilat olisivat järjestyneet kohtuullisen etsinnän jälkeen. Paikalliseen teollisuusalueiljööseen kuuluu korkein betoniaidoin ympäröidyt maa-alueet, jossa tyypillisesti kirjavan näköisiä varasto ja konttorirakennuksia. Jotkin kyseiset yritykset olivat ”kohtuullisen hyvin vartioitu”. Ei ollut ollenkaan tavatonta, että tontilla kuljeskeli avoimesti aseita kantavia ”turvamiehiä”, jotka konsultin mukaan kuuluivat paikallisen turvaorganisaatioon. ”Heidän kanssaan toimiessa ei tarvitse pelätä mitään, mutta on syytä maksaa laskut ajoissa”. Etabloitumista pohdittiin rauhassa. Tuolloin päätettiin olla menemättä. Ensiksikin, uskon että töitä olisi riittänyt, mutta asioiden hoitaminen Pietarissa olisi syönyt paljon aikaa. Toiseksi, maariski osoittautui päätöstä tehtäessä liian suureksi. Tällä toimialalla on alkuinvestoinnit aika raskaat.

Yritys on kansainvälistynyt Uppsalan mallin mukaisesti ensin Viroon, tuotantoyksikön muodossa, missä *henkinen etäisyys* on Suomeen nähden pienin mahdollinen. Yritys on investoinut myös venäjän markkinaosaamiseen, palkaten myös kielen ja kulttuurin hallitsevaa työvoimaa, vahvistaen samalla resurssejaan. Yritys on tutkinut kansainvälistymisen suhteen oman tuotantoyksikön perustamista Venäjälle, mutta ainakin edellisellä kierroksella päätös resurssien sitomisesta oli negatiivinen (Johanson & Vahlne 1977, 2009, 2013). Yrityksessä on punnittu OLI-paradigman mukaan Pietarin alueen sijainti etuja ja ne eivät olleet kyllin merkittäviä, jotta suora investointi olisi toteutunut (Welch ym. 2007). Yritys tekee myös suoraa satunnaista kauppaa Venäjälle ja voidaan katsoa olevan pitkällä kansainvälistymispolullaan, verkosto-osaamiseltaan kyvykäs (Söderman 2014).

4.1.5 CASE: PC – koneistus Oy

PC – koneistus on 1986 perustettu teollisuuskunnossapito -, koneenrakennus - ja koneensuunnittelupalveluja tuottava Lappeenrantalainen yritys. Yrityksellä on noin viisitoista työntekijää, liikevaihto on noin 1,2 miljoonaa euroa. Yritys tekee tuotannon parannus – ja kehitystyötä asiakaslähtöisesti. Yrityksellä on joitakin asiakkaiden tarpeisiin kehitettyjä omia tuotteita, joissa on mukana omaa suunnittelua.

Tuotantopäällikkö, Yrittäjä osakas, Sauli Varis, Lappeenranta

Yritys ei ole aktiivisesti etsinyt asiakassuhteita Venäjän puolelta. Meillä ei ole esimerkiksi venäjän kielisiä netti sivustoja. Mahdollisuuksia varmasti olisi, mutta näkemyksemme mukaan toiminta rajan takana vaatii niin paljon resursseja, että siihen ryhtyminen arveluttaa. Jokin yhteistyökuvio, missä voisi jakaa riskejä ja asioiden hoitamiseen liittyviä kuluja, voisi tulla kysymykseen.

Meillä on käynyt suomalainen konsulttina työskentelevä henkilö, joka tunsi Venäjän olosuhteet, kertomassa mahdollisuuksista. Vaihdoimme yhteystietoja, mutta muuta ei ole sen jälkeen kuulunut.

Yrityksen markkinatietämys ja verkostoituminen Venäjän suuntaan mahdollistuisi kokeneemman yhteistyökumppanin myötä, eli resursseja vahvistamalla. Yritys ei ole kartuttanut resurssejaan, ainakaan toistaiseksi, haasteelliseen Venäjän markkina-alueen osaamiseen. Yrityksessä suhtaudutaan asiaan kuitenkin myönteisesti.

4.1.6 Case: Yritys "A" Oy

Kaakkoissuomalaisessa yrityksessä on kaksikymmentä työntekijää ja liikevaihto on hieman alle kaksi miljoonaa euroa. Yrityksen tuotteet on pääasiassa oman tuotekehityksen tuloksena syntyneitä innovaatioita, joita toimitetaan jälleenmyyjille ja suoraan asiakkaille, eniten Suomeen ja muihin pohjoismaihin. Asiakkaita on myös muualta Euroopasta ja Amerikasta. Vientiä tai tuontia Venäjälle ei ole.

Meillä on käynyt Venäläinen "agentti ehdokas", joka oli kiinnostunut tuotteistamme. Hän ehdotti, että ottaa kyllä tuotteitamme myyntiin toimipaikkaansa Pietariin, ja maksaa meille sitä mukaan kun kaupaksi menee. Ajattelimme toimia hiukan toisin maksuehtojen kanssa. Ei sieltä sen kummemmin ole mitään kuulunut. Meillä on verkkosivustot myös venäjäksi. Juuri nyt ei olla kuitenkaan kiinnostuneita markkinaponnisteluista siihen suuntaan.

Yritykseltä puuttuu motivaatio kehittää osaamistaan Venäjän markkinoille. Yritys on kansainvälisesti aktiivinen, sillä on suoraa omaa vientiä. Kansainvälistyminen on edennyt Uppsalan mallin mukaisesti ensin maihin, mihin *henkinen etäisyys* on pienempi. Pohjoismaiden välillä ei ole kulttuurieroja liiketoimintatavoissa ja luottamuksen rakentaminen on luontevaa pienistä kulttuurieroista johtuen. Resurssien kehittäminen Venäjän markkinoille on koettu toistaiseksi joko vähemmän tärkeäksi tai turhan hankalaksi. Agentti ehdokas ei kertomuksen perusteella vaikuttanut vakavasti otettavalta. Yrityksen verkosto-osaaminen, ydinosaaminen ja kyvykkyyksien kehittäminen edelleen saattaa antaa uutta näkökulmaa Venäjän markkinoille.

4.1.7 Case: Mekava Oy

Mekava Oy sijaitsee Joutsenossa. Yrityksellä on noin kaksikymmentä työntekijää, liikevaihto noin 1,1M€. Mekava on erikoistunut muun muassa venttiilien ja pumppujen vaativiin erikoisvaluihin, valumalleihin ja koneistuksiin. Yritys on alun perin perustettu 1963 ja toimii nyt toisessa polvessa. Alkuperäinen yritys jakautui vuonna 1972 kahdeksi erilliseksi yritykseksi, Finn-Valve:ksi ja Mekava:ksi, kummankin keskittyessä omalle toimialalleen.

Toimitusjohtaja, Yrittäjä, Jarkko Salo

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen, -90 luvun puolivälin aikoihin, meillä oli haluja löytää alihankintaa Venäjältä. Puolitutun välikäden kautta etsimme ja löysimme ihan hyviä kontakteja. Laatuaso oli ihan linjassa hinnan kanssa. Aikataulutkin pitivät kutinsa suurimmaksi osakseen. Kävi kuitenkin niin, että venäläinen alihankkija laskutti yli kaksinkertaisen hinnan sovitusta, tämä tuli ilmoitusluonteisena asiana. Tuotteen lopullinen hinta nousi selkeästi Suomen hintatason yli. Sopimus oli toki ihan selkeä, mutta aikataulu pakotti meidät ”ota tai jätä” – tilanteessa valitsemaan ”tämän kerran”. Venäläisen toimitusjohtajan näkemys syntyneestä ristiriitatilanteesta oli selkeä: ”Ne ovat sen arvoisia”. Yhteistyön jatkamista oli vaikea ajatella tämän jälkeen, kun luottamus oli menetetty.

Yrityksellä on erikoisosaamista, jolla se pärjää kotimarkkinoilla hyvin ja motivaatiota Venäjän suuntaan liittyvän osaamisen kartuttamiseen ei ainakaan toistaiseksi ole. Yrittäjällä on kokemusta Venäjän haastavasta liiketoimintaympäristöstä ja siihen liittyvät oudot liiketoimintatavat eivät houkuttelleet jatkamaan. Sopimusrikkomus ei ole pieni haaste prosessoida, eikä se kuulu mihinkään toimivaan järjestelmään, missä toiminnan keskiössä on luottamus. *Henkinen etäisyys*, ilmeni tässä tapauksessa epärehellisyytenä, eikä antanut mahdollisuuksia pitkäjänteisen yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyölle ei ollut pohjaa. Toinen asia on, olisiko myöhemmin löytynyt muita toimittajia. Uppsalan mallin mukaisesti yritys kartutti osaamistaan ja teki sen perusteella johtopäätökset. Uppsalan mallissa luottamuksen rakentaminen on johdonmukaisesti osa toimivaa kehitysprosessia. Yritys myös näki, että luottamuksen rakentaminen ja toiminnan kontrollin saavuttaminen mielekkäässä ajassa ei ollut mahdollista. Yrityksen johtopäätös oli että, oppirahat on maksettu eikä enempää resurssia tuhlata. Kansainvälistyminen ei ole itseisarvo, vaan yrityksen on saatava toiminnasta panoksiin nähden mielekäs hyöty.

4.1.8 Case: Yritys ”B” Oy, Eteläkarjalainen Kone – ja metallialan palveluja tuottava yritys
Yrityksellä ei ole omia tuotteita ja se pääasiassa jalostaa metallituotteita asiakkaan tilausten ja erikoistuneen konekantansa mukaisesti. Yritys työllistää noin 15 henkeä ja liikevaihto on noin 1,5M€.

Tuotteitamme menee Venäjälle asiakkaittemme kautta, tarkalleen en osaa sanoa kuinka iso osa. Olemme palveluja tuottava yritys, joten Venäjänkaupan hiljaisuus on näkynyt meillekin suoraan. Ymmärrämme ja näemme kyllä Venäjän potentiaalin – kysyn vain, että milloin sitä päästään oikeasti hyödyntämään? Käytännöllisesti sieltä puuttuu alihankinta ketju edelleen, mutta rakentunee se sinnekin. Käsittääkseni isot autotehtaat veivät sinne menessään normaalisti alihankittavien tuotteiden tuotantolinjoja. Venäjälle meno yksin ja osaamattomana ei tule missään tapauksessa kyseeseen. Sopivien, ja mieluummin kokeneiden, kumppanien kanssa sitä voisi harkita, mutta riskit pitäisi kartoittaa huolellisesti. Lisäksi olisi hyvä löytää sopivan kokoisia yhteistyökumppaneita asiakkaan puolelta. Isoon asiakkaaseen liittyy mielestäni isompi riski. Isot asiakkaat helposti sanelevat kaiken ja pienemmät pyrkii sopeuttamaan kustannusrakennettaan. Tuotanto määrät saattavat kasvaa tolkkottomasti, jolloin investointien pitäisi tulla mukana. Isojen tahojen vetäytyessä oltaisiin ongelmissa. Asiakkaiden löytäminen Venäjältä kyllä kiinnostaa, mutta kuinka kauan he haluavat ostaa täältä, mikäli omaakin tuotantoa heiltä myöhemmin löytyy?

Meillä tulisi nyt kiireesti laittaa Suomen sisäiset rakenteet kuntoon. Ruotsissa tehdään hyvää tulosta kalliimmalla kustannusrakenteella. Täällä Suomessa ”vatuloidaan” ja vain harvat suuret yritykset ovat vaikuttamassa oikeasti uusiin (yhteiskunta-) sopimuksiin. Pienen yrittäjän ääni ei kuulu. Yrittäjän ”luontaisetuihin” kuuluu kohdata työntekijäpuolen inho vaikeina aikoina, me annamme olosuhteille kasvot. Näissä oloissa on ollut pakko sopeuttaa toimintaa. Kehäkolmosen sisäpuolella yrityksillä on helpompi toimia viron suuntaan. Virossa tehty, mahdollisesti omalla tytäryhtiöllä, voidaan ostaa ylihintaan tänne, jolloin pääomat saadaan mukavasti suojaan. Virossa on paljon pienemmät verot, Suomessa kupataan veroina aivan liikaa. Kukaan ei tunnu olevan kiinnostunut siitä, että lopulta, tällaisessa tilanteessa, suomalaiset häviävät, kun kansantalouteen jää rahavirtoja tulematta.

Hyvänä tukimuotona voisi olla vaikka avoimia tietopankkeja suomalaisille yrityksille, jotka Venäjälle haluavat. Toki erilaisten kiltojen kautta saa tietoa, mutta se on pirstaleista.

Yrityksestä puuttuu liiketoimintaympäristössä menestymiseen tarvittavaa erikoisosaamista. Kansainvälistymiseen tähtäävän osaamisen kehittämiseen yritys ei vaikuta investoineen. Kaiken kaikkiaan riskien hallinta näyttäisi olevan keskeinen kysymys. Riskien noustessa puheenaiheeksi toistuvasti, huomio kääntyy väkisinkin yrityksen resursseihin, nimenomaan kyvykkyyksiin. Yrityksellä ei ole ollut tilannetta, missä se olisi vakavasti tutkinut Venäjän markkinoiden mahdollisuuksia. Toimivan verkoston ja kokeneiden kumppanien kanssa yritys saattaisi alkaa asian kehittelyyn, eli verkosto-osaamisen vahvistaminen on oleellinen lähtökohta tulevan kehityksen kannalta (Söderman 2014).

Osa tutkimuksen yrityksistä oli vetäytynyt kontakteista Venäjän suuntaan kohdattuun omien näkemyksiensä mukaan liian suurilla haasteilla. Haasteet ja riskit voidaan nähdä tässä tarkastelussa erilaisin resurssein hallittavina. Kasvavan ja pienen yrityksen resurssit eivät luultavasti ikinä ole optimit. Yritys joutuu resurssien niukkuuden tähden punnitsemaan tarkoin mihin voimavaransa suuntaa (Winter 2003). Luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen yhteistyökumppaneihin on keskeistä evästä länsimaisessa bisneskulttuurissa. Pienet yritykset ovat ruokaketjussa haastavassa asemassa, eikä isoihin epäonnistumisiin ole varaa. Mikäli oman alihankkijan toimitusajat alkavat venymään, se aiheuttaa vääjäämättömästi omiin toimituksiin paineita. Huonossa tilanteessa myöhästytään ja maksetaan sakkoja, vielä huonommassa tapauksessa menetetään oman asiakkaan luottamus. *Kilpailu on niin kovaa ja luottamus asiakkaisiin aivan liian kallista pääomaa tuhlettavaksi epäkelpojen kumppaneiden kanssa.*

4.2 Tutkimusaineiston tulkinta

Kumppanin tutkimusalueen, Etelä-Karjalan ja Pietarin alueen, vastauksia käsitellään omana ryhmänään. Kahteenkymmeneen monivalintakysymykseen vastausvaihtoehtoja oli kaikkiaan kuusi, kolme *eriävää eli negatiivista* vastausvaihtoehtoa ja kolme *samaa mieltä olevaa positiivista* vaihtoehtoa. Kuhunkin kysymykseen tuli vastaajan antaa yksi sopivaksi katsottu vastaus. Vastauslomakkeessa oli kukin vaihtoehto numeroitu yhdestä kuuteen, ykkösen ollessa negatiivisin ja kuutosen positiivisin.

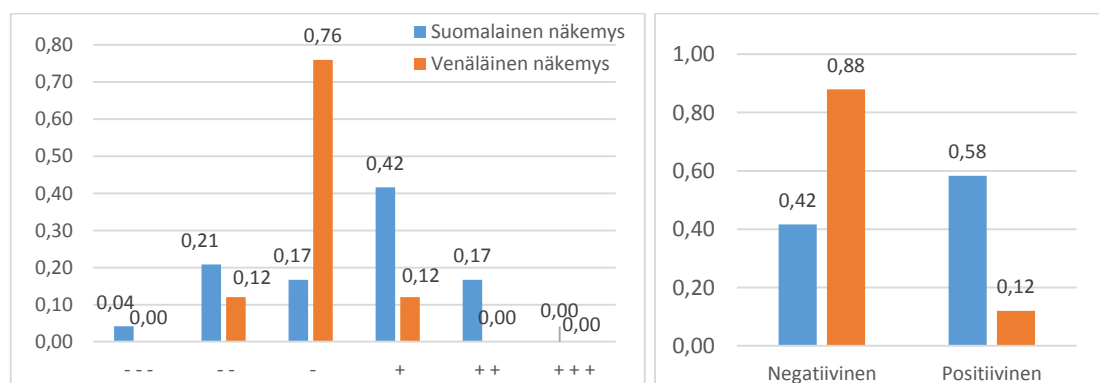
Taulukko 4. Tutkimustuloksien keräämisessä, taulukoinnissa ja tulosten tulkinnassa käytettyjä muuttujia.

Tutkimustuloksien keräämisessä, taulukoinnissa ja tulkinnassa käytettyjä muuttujia					
Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
---	--	-	+	++	+++
1	2	3	4	5	6
KA _{E-K} = Laskennallinen keskiarvo, Eteläkarjalan yritykset			(Scale 1 - 6, 3.5 = ±0)		
KA _P = Laskennallinen keskiarvo, Pietarin alueen yritykset			(Scale 1 - 6, 3.5 = ±0)		

Lomakkeella kerättyä tutkimusaineistoa on purettu analysoitavaksi kolmella eri tavalla. Kustakin tutkimuskysymyksestä on esitetty pylväsdiagrammina vastauksien prosentuaalinen jakauma. Toiseksi saadut vastaukset on pelkistetty positiivisiin ja negatiivisiin, joista on esitetty oma prosentuaalinen pylväsdiagrammi. Kolmanneksi vastauksista laskettiin niiden esiintyvyyden mukaan keskiarvo (KA-luku), joka antaa suuntaa missä vastausjoukon mielipiteet keskimäärin sijaitsee. Luku 3,5 edustaa asteikon neutraalilinjaa, mielipiteenä ±0.

4.3 Liiketoimintaympäristö ja markkinatilanne

4.3.1 Suomen liiketoimintaympäristön ennakoitavuus



Kuva 10. Suomen liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa.

E-K:n yritykset

- 17 % oli samaa mieltä
- 42 % osittain samaa mieltä
- 58 % suhtautui jokseenkin positiivisesti
- 42 %, negatiivinen
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,46$

Pietarin alueen yritykset

-
- 12 % osittain samaa mieltä
- 12 % suhtautui jokseenkin positiivisesti
- 88 % negatiivinen
- keskiarvo oli $KA_P = 3,00$

Mielipiteet Suomen liiketoimintaympäristön ennakoitavuudesta vaihtelivat, täysin tyytyväisten loistaessa poissaolollaan. Näyttää siltä, että hieman yli puolet on vallitseviin olosuhteisiin jokseenkin tyytyväinen.

Tyytyväisyys kotimaan liiketoimintaympäristöön ei välttämättä vaikuta mitenkään etabloitumishalukkuuteen, mutta tyytymättömyys saattaa vaikuttaa. Tätä tutkimusta varten tilattiin tilastotieto (kuva 11.) Viron tilastokeskukselta, jossa näkyy Viroon suomalaisten perustamien pk-yritysten määrä vuosina 2010-2015. Luvut ovat toki pieniä suomeen vuodessa perustettujen yritysten määriin, mutta vakiintunut ilmiö. Osa näistä lienee myös niitä, jotka ovat tyytymättömiä Suomen liiketoimintaympäristöön. Edelleen voidaan olettaa että, jos Suomen toimintaolosuhteisiin ollaan tyytymättömiä, ensimmäinen kohdemaan tuskin on Venäjä, johtuen sen haasteellisesta liiketoimintaympäristöstä, jossa menestymiseen tarvittavat resurssit ovat ilmeisen korkeat. Sen sijaan Viro on henkiseltä etäisyydeltään Suomea Venäjää lähempänä ja liiketoimintaympäristöltään tilastojen valossa houkutteleva.

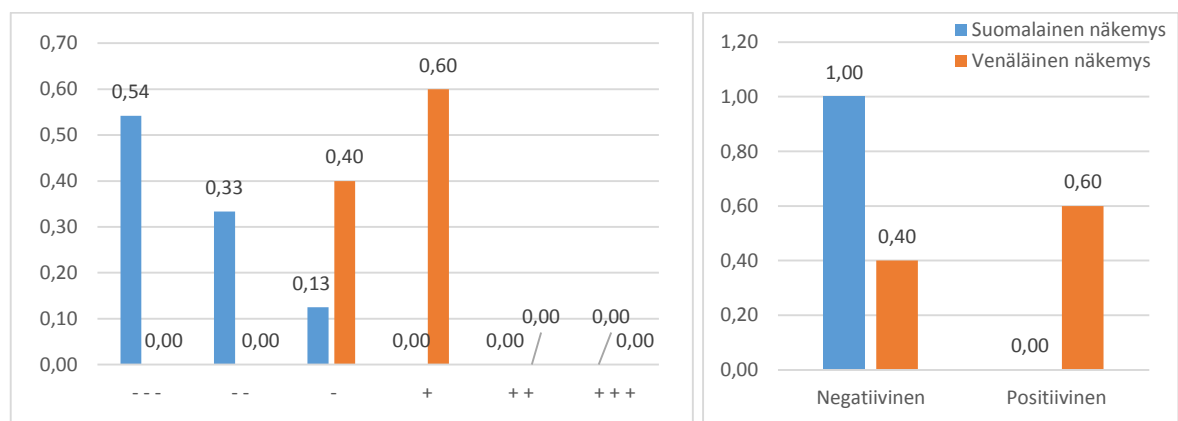


Kuva 11. Viroon perustetut suomalaisomisteiset pk-yritykset 2010-2015. (Omistajana suomalainen yksityishenkilö tai yritys yli 50 % osuudella).

Kyselyyn osallistuneet Pietarin alueen yritykset pitivät Suomen liiketoimintaympäristön ennakoitavuutta huonona. Suomalaisittain tulos vaikuttaa hieman yllättävältä ja oma spekulatiivisuus on, mikä on ajanhenkeen kuuluvan mielipidevaikuttamisen osuus lukemiin. Positiivinen – negatiivinen akselilla näkemys korostuu selkeästi, mahdollisesti yli korostuu. Maiden keskiarvot eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon ja niistä kumpikin on ”miinuksella”.

Luottamus liiketoimintaympäristöön edesauttaa pitkäjänteistä investointihalukkuutta, se on oikeammin perusedellytys sille. Kyselyyn saatujen vastausten valossa luottamus Suomen liiketoimintaympäristöön ei ole Venäjällä kovin korkealla. Kyselyn perusteella Suomen houkuttelevuus etabloitumiskohteenä on kohtuullisen heikko ja siten myös Venäläisten yritysten halukkuus tulla Suomeen. Tämä on puhtaasti ristiriidassa globaalien kilpailukykytuloksen kanssa, jossa Suomi investointikohteenä listattiin neljänneksi parhaaksi maaksi vuonna 2015. Voi myös kysyä, onko Suomessakin huomiota herättäneen kilpailukykybarometrin tulokset relevantteja, jos reaalitalouden ulkomaiset investoinnit ei näytä seuraavan mukana. Mittaako ja painottaako barometrit Suomen kannalta kylliksi oikeita asioita? Suomi on yhteiskuntaoloiltaan toistaiseksi ollut vakaa, jalostusketjuiltaan kohtuullisen kehittynyt ja kilpailtu maa. Nämä yhdessä vähentävät pikavoittojen tavoittelijoita, mutta sopivat pitkäjänteisen liiketoiminnan kehittäjälle.

4.3.2 Venäjän liiketoimintaympäristön ennakoitavuus



Kuva 12. Venäjän liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa.

E-K:n yritykset

- Näkemys pelkästään negatiivinen
- 87 % eri mieltä tai täysin eri mieltä
- keskiarvo oli $K_{A-E-K} = 1,58$

Pietarin alueen yritykset

- 60 % vastaajista osittain samaa mieltä, eli näki väitteen positiivisessa sävyssä
- 40 % osittain eri mieltä
- Keskiarvo $K_{A-P} = 3,60$

Suomalaisten yritysten näkemys oli selkeä - negatiivissävyinen. Vastausten keskiarvo painui *täysin eri mieltä* tuntumaan. Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyvät haasteet näytetään sisäistäneen kohtuullisen hyvin. Tähän kohtaan voinee myös kysyä, mikä on mielipidevaikuttamisen osuus lukemista, elämme poikkeuksellista aikaa.

Liiketoimintaympäristön ennakoitavuus on oleellinen muuttuja yrityksille, jotka niukoista resursseista tekevät yrityksen kokoon nähden suhteellisen suuria investointeja (Winter 2003). Epästabiilissa yhteiskuntaolosuhteissa liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit näkyvät yrityksen suunnasta suurilta, jolloin suurimmista investoinneista pidättäytytään. Yritykset pyrkivät hallitsemaan riskejään. Riskejä taas hallitaan osaamisella ja kyvykkyyksillä. Isoilla yrityksillä riskit venäläisen liiketoimintaympäristön virkamiesten asettamiin haasteisiin on suhteellisesti pienempi ja siten hallittavampi. Aiemmin myös todettiin, että vakaat yhteiskuntaolot ja investointien määrä korreloivat toistensa kanssa. Ensi kädeltä näyttäisi ilmeiseltä, että yrittäjien etabloitumishalukkuus kuihtuisi olemattomiin liiketoimintaympäristön ennakoimattomuuden poltteessa, varsinkin, ellei niillä ole riittävästi kyvykkyyttä ja resursseja käsitellä tilannetta. Näin ei kuitenkaan kaikkien yritysten kohdalla välttämättä ole. On olemassa yrittäjiä, jotka näkevät ilmeisessä mahdottomuudessa oman mahdollisuutensa. Vertaiskilpailua ainakin on vähemmän. Yrittäjyys tutkimuksen klassikot, kuten *luovan tuhon Schumpeteriläisyys* toi esiin ajatuksen, että erilaisissa murroksissa, yhteiskunnallisissa, taloudellisissa etc. syntyy myös mahdollisuuksia, vanhojen toimintatapojen hävitessä kannattamattomina uusien joustavampien toimintatapojen vastatessa markkinamurrokseen. Oletettavaa on, että suurelle osalle yrittäjistä etabloitumishalukkuus venäjälle vähenee liiketoimintaympäristön haasteiden lisääntyessä. Jokunen yritys saattaa nähdä haasteellisissa olosuhteissa oman mahdollisuutensa, mikäli niillä on käytössään riittävästi oikeanlaista *osaamista* ja *dynaamista kyvykkyyttä, eli resursseja*. Dynaamisen kyvykkyyden merkitys on aina suurempi, mitä haastavampi on liiketoimintaympäristö

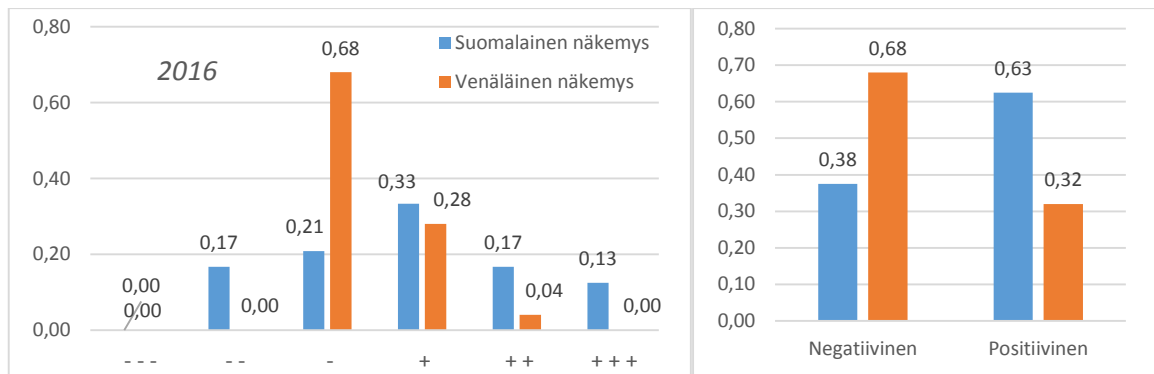
Venäläiset yritykset näkivät maansa liiketoimintaympäristön *ennakoitavuuden* jokseenkin *positiivisessa* sävyssä, varauksellisesti. *Osittain samaa mieltä* tutkimusväittämän kanssa oli

60 % vastanneista, *osittain erimieltä* oli 40 %. Näkemyksistä korostui konservatiivisuus, ääripäät puuttuivat.

Verratessa suomalaisten ja venäläisten mielipiteitä jakauman perusteella keskenään, ne näyttävät toistensa peilikuvilta. *Kotikenttäetu* näyttäisi olevan huomattava. Huomion arvoista on, että *Venäläiset ovat maansa liiketoimintaympäristöön tyytyväisempiä kuin Suomalaiset omaansa.*

Merkittävää näkemyseroa voidaan yrittää selittää. Kyselyyn osallistuneet venäläisyrietykset toimivat kaikki omilla kotimarkkinoillaan, osa isoista operoi myös kansainvälisesti. Aiemmin on todettu, että venäläinen virkamieskoneisto on armollisempi isoille yrityksille siitä yksinkertaisesta syystä, että niillä on työllistäjinä suuri yhteiskunnallinen merkitys ja niillä on paljon resursseja käytössään. Iso yritys mielivaltaisen toiminnan kohteena ei välttämättä ole virkamiehen näkökulmasta se kaikkein helpoin kohde, sieltä saattaa saada vastusta. Venäläinen liiketoimintaympäristö on suomalaisin silmin haasteellinen, eikä venäläisillekään ongelmaton. Suomalaiselle noviisille Venäjällä kohdatut ongelmat saattavat tulla yllätyksenä niiden länsimaalaisittain poikkeavan luonteen vuoksi. Näitä monenkirjavia kokemuksia on kirjattu paljon ja aina löytyy niitä, jotka haluaa hauskuuttaa kuulijoitaan kertomalla niitä eteenpäin. Valitettavasti suurin osa näistä tarinoista lienee tosia. Tosiasia on, että Pietarilaiset yritykset operoivat kotimarkkinoillaan tutussa ympäristössä. Niillä on siis väkisinkin kertynyt merkittävä määrä *kyvykkyyttä* toimia omilla markkinoilla. *Mikäli yrityksissä on kyvykkyyttä tunnistaa se mahdollisuus, että vaikeuksia on tulossa, niihin mahdollisesti voidaan ennakolta jollain tavoin myös valmistautua, ainakin orientoitua, ja toiminta on siis hieman merkitystä venyttäen ennakoitavaa. Kulttuurin syvätuntemus ja kyky suhtautua asioihin on ydinosaamista Venäjällä ja edesauttaa selviytymään ongelmissa ja sitä kautta menestymään.* Suurilla yrityksillä on etunaan se, että niiden yhteiskuntavastuu, työllistämisen kautta järjestelmään tulevat verotulot, suojelee ainakin jonkin verran virkamieskunnan mielivaltaisimmilta toimilta. Suoranaista vaikutusta etablointi-halukkuuteen Suomen suuntaan tällä väittämällä, näillä tuloksilla, on vaikea osoittaa. Näyttää kuitenkin siltä, että venäläiset isot yritykset ovat toimintaympäristöönsä enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä.

4.3.3 Suomen markkina-alueen potentiaalisuus



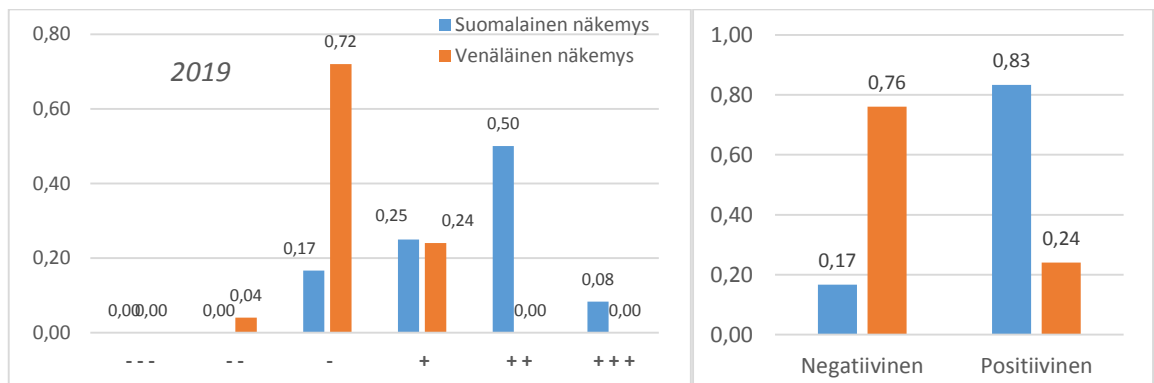
Kuva 13. Suomen markkina-alue omalla alalla on nyt potentiaalinen.

E–K:n yritykset

- 30 % oli samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä
- 33 % osittain samaa mieltä
- 63 % suhtautui jokseenkin positiivisesti
- 21 %, osittain eri mieltä,
- 17 % eri mieltä
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,88$

Pietarin alueen yritykset

- 4 % samaa mieltä
- 28 % osittain samaa mieltä
- 68 % vastaajista osittain eri mieltä
- keskiarvo oli $KA_P = 3,36$



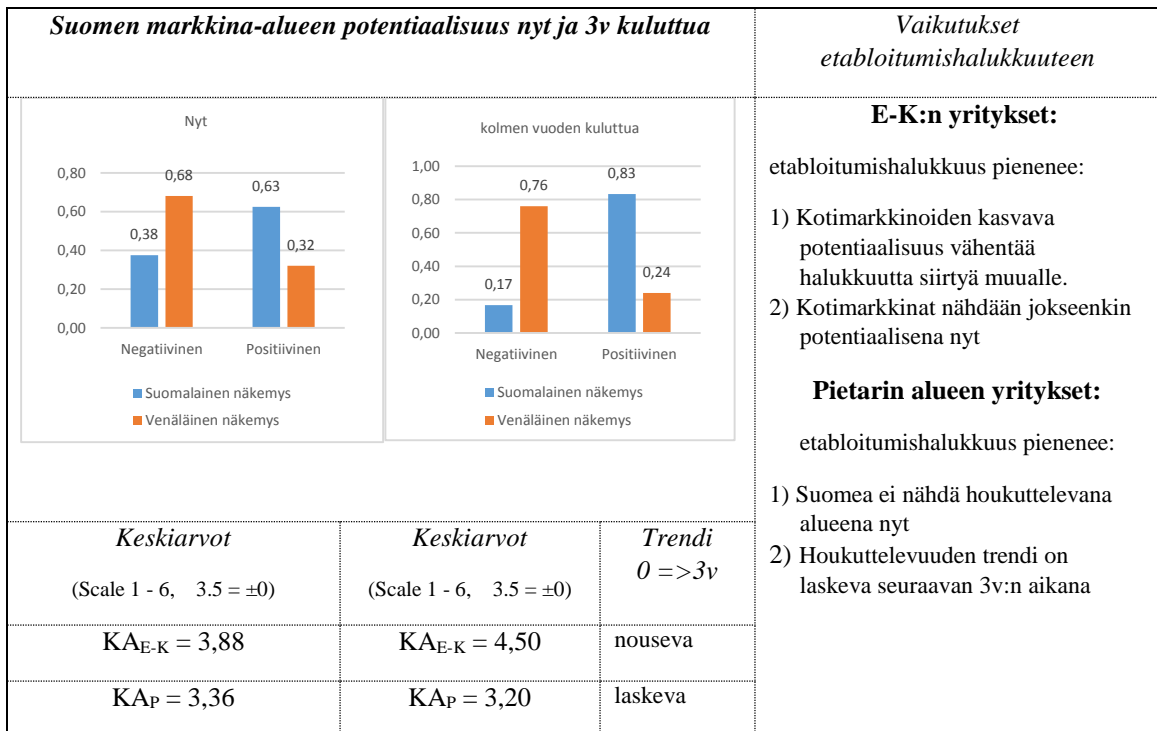
Kuva 14. Suomen markkina-alue omalla alalla on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana.

E–K:n yritykset

- 58 % oli samaa mieltä
- 25 % osittain samaa mieltä
- 83 % suhtautui jokseenkin positiivisesti
- 17 %, osittain eri mieltä,
- viidennes näki tulevaisuuden valoisampana kuin nykyhetken
- Negatiivisimmin tilanteen kokivat kyselyyn osallistuneet mikroyritykset.
- keskiarvo oli $KAE-K = 3,88$

Pietarin alueen yritykset

- 24 % Suomi on jokseenkin potentiaalinen kolmen vuoden aikana
- 76 % vastaajista osittain eri mieltä
- keskiarvo oli $KAP = 3,20$



Kuva 15. Suomen markkina-alueen potentiaalisuus nyt ja 3v kuluttua.

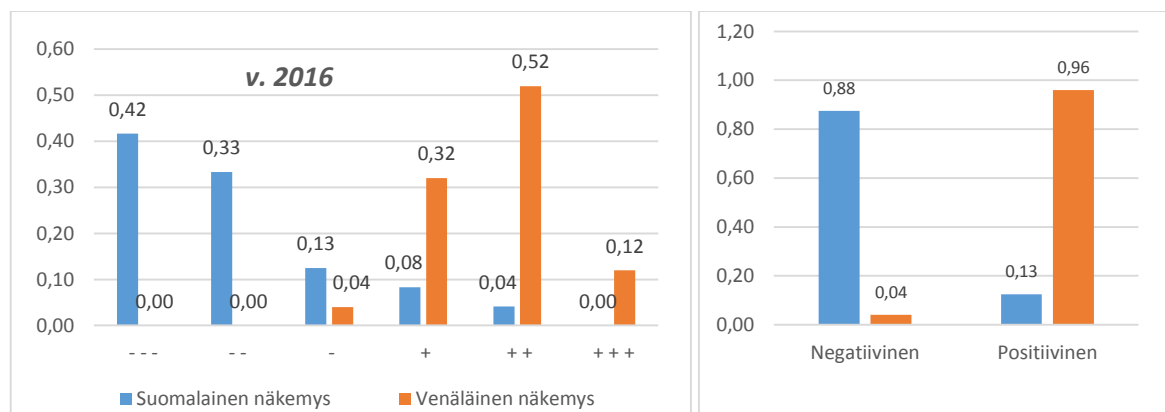
Suomalaisista vastaajista viidennes näki tulevaisuuden valoisampana kuin nykyhetken, tulevaisuudenuskoa siis löytyy. Verrattaessa vastaajien näkemyksiä nykyhetkestä tulevaisuuden näkymiin, *täysin samaa mieltä* olevat yritykset hieman väheni. Tätä ei välttämättä tarvitse tulkita huonoksi ennusteeksi. Oletan, että tulevaisuuteen, varsinkin toteutumattomiin kauppoihin, suhtaudutaan mieluummin varovaisen optimistisesti, kuin ns. varmana tapauksena. Keskiarvoista laskettu trendi näytti reipasta nousua.

Eteläkarjalaisten yritysten asiakkaat olivat enimmäkseen kotimaasta. Osa yrityksistä teki kiinteästi teknistä yhteistyötä ulkomaisen, esimerkiksi venäläisen, loppuasiakkaan kanssa, vaikka varsinaiset kaupallinen liikesuhde oli suomalaisen päämieheen. Kotimarkkinoiden koettu positiivinen tilanne ei tuo lisäpainetta uusille alueille menemiselle. Toisin sanoen, etabloitumishalukkuus saattaa vähentyä hyvänä koetun kotimarkkinakehityksen myötä. Yritykset, jotka olivat taloudellisilta resursseiltaan suorituskykyisiä, eivät välttämättä ala etabloitumishankkeisiin mikäli kotimarkkinoiden kysyntä riittää niille. Kasvuhalukkuutta ei tiedusteltu erikseen. Yritykset olivat silmämääräisesti orgaanisesti kasvaneet mittoihinsa. Ne yritykset, jotka näkivät kotimaan tilanteen synkimmin, olivat kooltaan ja resursseiltaan pienimpiä mikroyrityksiä. Nämä yritykset tuskin ovat etabloitumassa Venäjälle muutenkaan jo resurssinäkökulmasta katsottuna.

Venäjältä Suomen markkina-aluetta katsoessa asiat näky peilikuvina, ainakin näiden tulosten valossa. Merkittävimmät erot on plus miinus jakaumassa ja niin ikään peilikuvana heijastuvana trendinä. Trendin mukaan Pietarin alueen yritykset uskovat, että kolmenvuoden kuluttua Suomessa on nykyhetkeä huonompi markkinatilanne. Aika näyttää kumpi oli lähempänä oikeaa, vanhan sanonnan mukaan pessimisti ei pety.

Venäläiset yritykset olivat keskimääräisesti *osittain eri mieltä*, joten he eivät näe Suomen markkinoita ainakaan potentiaalisena ja tulevaisuuden trendi nähtiin lievästi negatiivisena, näin ollen houkuttelevuus tulla Suomen markkinoille pienenee.

4.3.4 Venäjän markkina-alueen potentiaalisuus



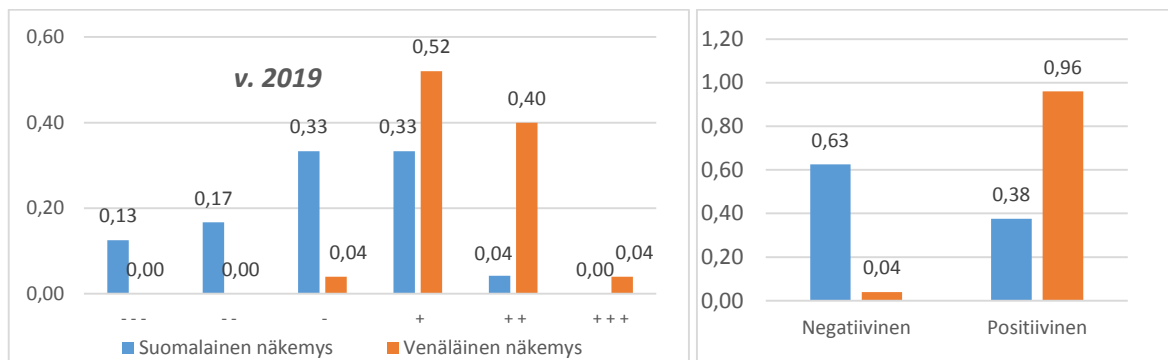
Kuva 16. Venäjän markkina-alue omalla alalla on juuri nyt potentiaalinen

E–K:n yritykset

- 4 % oli samaa mieltä
- 8 % osittain samaa mieltä
- 75 % eri mieltä tai täysin eri mieltä
- 88 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,00$

Pietarin alueen yritykset

- 52 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä
- 32 % osittain samaa mieltä
- 96 % suhtautui positiivisesti
- keskiarvo oli $KA_P = 4,72$



Kuva 17. Venäjän markkina-alue on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana.

E-K:n yritykset

- 12 % oli samaa mieltä
- 32 % osittain samaa mieltä
- 30 % eri mieltä tai täysin eri mieltä
- 63 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,00$

Pietarin alueen yritykset

- 44 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä
- 52 % osittain samaa mieltä
- 96 % suhtautui positiivisesti, mutta painotus muuttui
- keskiarvo oli $KA_P = 4,44$

Venäjän markkina-alueen potentiaalisuus nyt ja 3v kuluttua		Vaikutukset etabloitumishalukkuuteen																			
<p>Nyt</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Suomalainen näkemys</th> <th>Venäläinen näkemys</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Negatiivinen</td> <td>0,88</td> <td>0,04</td> </tr> <tr> <td>Positiivinen</td> <td>0,13</td> <td>0,96</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Suomalainen näkemys	Venäläinen näkemys	Negatiivinen	0,88	0,04	Positiivinen	0,13	0,96	<p>Kolmen vuoden kuluttua</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Suomalainen näkemys</th> <th>Venäläinen näkemys</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Negatiivinen</td> <td>0,63</td> <td>0,04</td> </tr> <tr> <td>Positiivinen</td> <td>0,38</td> <td>0,96</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Suomalainen näkemys	Venäläinen näkemys	Negatiivinen	0,63	0,04	Positiivinen	0,38	0,96	<p>E-K:n yritykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Potentiaalia nähdään juuri nyt hyvin vähän 2) Tulevaisuus nähdään positiivisemmin, mutta KA on edelleen alle ± 0. 	
Kategoria	Suomalainen näkemys	Venäläinen näkemys																			
Negatiivinen	0,88	0,04																			
Positiivinen	0,13	0,96																			
Kategoria	Suomalainen näkemys	Venäläinen näkemys																			
Negatiivinen	0,63	0,04																			
Positiivinen	0,38	0,96																			
<p>Keskiarvot (Scale 1 - 6, $3.5 = \pm 0$)</p> <p>$KA_{E-K} = 2,00$</p> <p>$KA_P = 4,72$</p>	<p>Keskiarvot (Scale 1 - 6, $3.5 = \pm 0$)</p> <p>$KA_{E-K} = 3,00$</p> <p>$KA_P = 4,44$</p>	<p>Trendi $0 => 3v$</p>	<p>Pietarin alueen yritykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kotimarkkinat houkuttelevat 2) Jakauman ja KA:n muutoksen perusteella kotimarkkinoiden elpymiseen ei vahvasti uskota 3) + / - huokuu positiivisuutta 																		
		<p>nouseva</p>																			
		<p>laskeva</p>																			

Kuva 18. Venäjän markkina-alueen potentiaalisuus nyt ja 3v kuluttua.

Tutkimuskysymyksen saatujen vastausten perusteella Etelä-Karjalan yritykset näkivät Venäjän markkinan tällä hetkellä heikosti houkuttelevana. Venäjän markkinoiden houkuttelevuus kolmen vuoden kuluttua, nähtiin nykyhetkeä parempana, KA – luvun trendi

oli nouseva. Keskiarvojen muutoksen perusteella *suomalaiset yritykset näkivät Venäjän markkinan elpymisen voimakkaampana tulevan kolmen vuoden aikana kuin kotimaisen.*

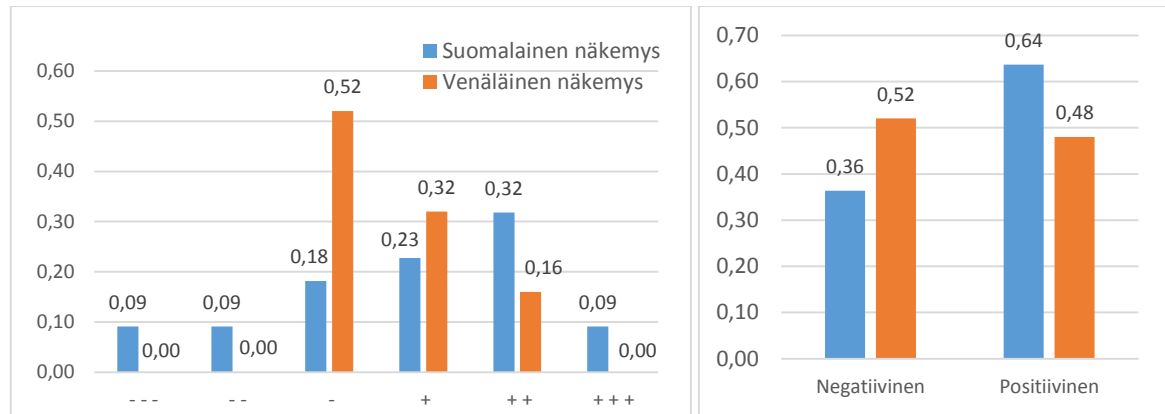
E-K yrittäjät eivät näe venäjän markkinoita houkuttelevina tällä hetkellä. Voidaan olettaa, että yrittäjien keskuudessa tulevaisuuden näkymien hienoinen paraneminen vaikuttaisi myönteisesti myös etabloitumishalukkuuteen, mikäli markkinoilla tapahtuu samanaikaisesti myös myönteisiä asioita. Yksi selittävä tekijä mielipiteelle on valuuttakurssien epäedullinen taso ruplakauppaa tekeville. Ruplan arvosta on sulanut ostovoimaa pois useita kymmeniä prosentteja vuoden 2015 aikana. Kaupankäynnille on myös muita poliittiseen tilanteeseen liittyviä häiriöitä, kuten eritavoin ilmenevät pakotteet ja sanktiot, puolin ja toisin, suurin ongelma on kuitenkin valuuttakurssit. *Näyttää siltä, että pelkästään Venäjän markkina-alueen suuri koko houkuttimena ei kompensoi liiketoimintaympäristön muita häiriötiloja.* Näitä liiketoimintaympäristön häiriötiloja vastaan voi yritys kasvattaa sietokykyään Uppsalan mallinmukaisesti. Kovalla työllä ja systemaattisella ydinosaamisen, kyvykkyyksien kerryttämällä se saa toimintoihinsa riittävästi joustavuutta ja jäntevyyttä, millä on mahdollista toimia.

Kuten aiemminkin, peilikuvat toistuvat Pietarin alueen ja Etelä – Karjalan yritysten näkökulmissa, katsottiin kumpaa markkina-aluetta tahansa. KA – lukujen perusteella *Pietarin yritykset ennustavat omalle markkina-alueelle aavistuksen suurempaa laskua kuin suomalaiselle markkinalle.* Yksi selitys ääripositiiviselle näkemykselle kotimaan markkinatilanteesta saattaa olla se, että siellä on nyt vähemmän länsimaisia toimijoita, tämän seurauksena pelikentälle on tullut tilaa omille yrityksille ottaa markkinaa haltuun.

Vahvana koettu kotimarkkina pitäänee Pietarin yritykset aktiivisina Venäjällä. Samoin öljyn hinta ja sen heijaste valuuttakurssiin näkynee passiivisuutena. Venäläisten yritysten asiakaskuntaa ei tiedetä, voidaan vain olettaa, että ne ovat enimmäkseen oman maan liiketoimintaympäristöstä. Näin ollen sama päätelmä, pienin varauksin, voitaneen tehdä kuin suomalaisten yrityksiä kohdalla, eli hyvänä koetut kotimarkkinat eivät kannusta etabloitumishankkeisiin. Myöskään Venäläisten yritysten kasvuhaluudesta ei tiedetä mitään. Koon perusteella voidaan vain sanoa, että ne haluavat olla isoja. Pietarin alueen yrityksiä näkemys kehityksestä kolmen vuoden aikana oli aavistuksen laskusuuntainen nykyhetkeen verrattuna, kuitenkin niin vähän, että mitään päätelmiä etabloitumishalukkuuden suhteen voitaisi tehdä.

4.4 Yritysten osaaminen, kyvykkyys ja halu kehittyä

4.4.1 Erikoisosaaminen



Kuva 19. Yrityksellämme on erikoisosaamista, joka kiinnostaa uusia asiakkaita naapurimaassa.

E–K:n yritykset

- 9 % täysin samaa mieltä
- 41 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 23 % osittain samaa mieltä
- 18 % eri mieltä tai täysin eri mieltä
- 64 % suhtautui positiivisesti
- 36 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,86$

Pietarin alueen yritykset

- 0 % täysin samaa mieltä
- 16 % oli samaa mieltä
- 32 % osittain samaa mieltä
- 48 % suhtautui positiivisesti
- 52 % osittain eri mieltä
- keskiarvo oli $KA_P = 3,64$

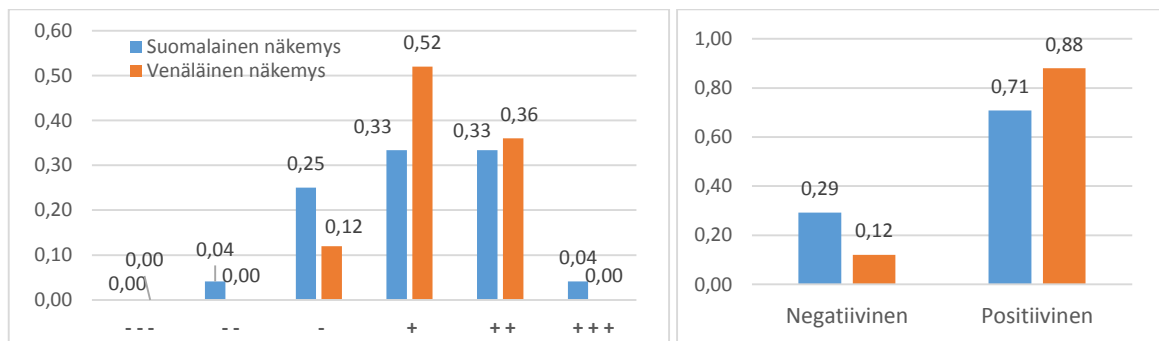
Etelä - Karjalaisista yrityksistä 41 prosenttia uskoi osaamisensa olevan sillä tasolla, että siitä ollaan kiinnostuneita myös naapurimaassa. Tässä valossa noin neljäkymmentä prosenttia yrityksistä on potentiaalisia kansainvälistymishankkeisiin – niin halutessaan. Viidennes yrityksistä (21 %, osittain samaa mieltä) tulkitaan ryhmäksi, joka heikkouksia vahvistamalla nousee potentiaalisten ryhmään. Reilu kolmannes yrityksistä ei usko osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Jakaumasta voinee päätellä, että kasvu – ja kehittymisvaraa on vielä runsaasti.

Pietarin alueen yritykset olivat jakauman osoittaman osaamisensa perusteella vähemmän valmiita kansainvälistymishankkeisiin Suomen suuntaan, vain 16 prosenttia oli samaa mieltä. Mikäli osittain samaa mieltä olevat vastaajat katsotaan jollain lailla tuettuna potentiaalisiksi, näitä oli noin kolmannes. Yli puolet yrityksistä ei nähnyt iskukykyään osaamisensa puolesta kovin vahvana.

Yrityksien näkemys osaamisestaan, kyvykkyys

Yrityksien näkemys omasta osaamisestaan heijastaa potentiaalia, mikä yrityksissä tällä hetkellä on. Tämä potentiaali on myös käyttövoimaa kansainvälistymiseen liittyvien operaatioiden suorittamiseen. Ne yritykset, jotka näkivät osaamisensa tason riittävän potentiaalisena, lienee se ryhmä, jolla ylipäänsä on mahdollisuuksia kansainvälisiin operaatioihin. Maitten välisiä vastauksia verratessa, ei välttyä ajatukselta, että ne jossain määrin muistuttavat jälleen peilikuviaan, ainakin jakaumaa tarkasteltaessa. Yrityksiltä ei erikseen kysytty minkälaista osaamista heillä on, eikä lähdetty erittelemään kyvykkyyskäsitteitä. Lisäksi joidenkin kysymyksiä esittäminen, esimerkiksi ”*koetteko olevanne dynaamisesti kyvykäs?*” saattaisi herättää ajatuksia ja täsmennystarpeita. Voidaan olettaa, että yritysten arvioidessa osaamistaan, ne huomioivat enimmäkseen resurssien hierarkiasta (Vuorinen ym. 2006) yrityksen *voimavarat, aineettomat resurssit ja ydinosaamisensa*. Resurssihierarkiaa tarkastellessa, osaamisen ylempiä tasoja ovat ydinkyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys. Nämä kyvykkyystekijät ovat aiemmin tehtyjen tutkimusten valossa (Winter 2003) keskeisiä yrityksen näkymättömien resurssien ilmenemismuotoja, joilla yritys mahdollistaa menestymisensä muuttuvissa olosuhteissa. Yritykset, jotka eivät uskoneet osaamisensa, eli perusresurssiensa, olevan riittävää kansainvälistymiseen, todennäköisesti eivät ole myöskään kyvykkyyksillä arvioituna iskukykyisiä. Puolestaan ne yritykset, jotka reflektoivat osaamisensa hyvälle suorituskykyiselle tasolle, voivat menestyä, mikäli niiden kyvykkyys riittävän hyvällä tasolla.

4.4.2 Innovaatiot



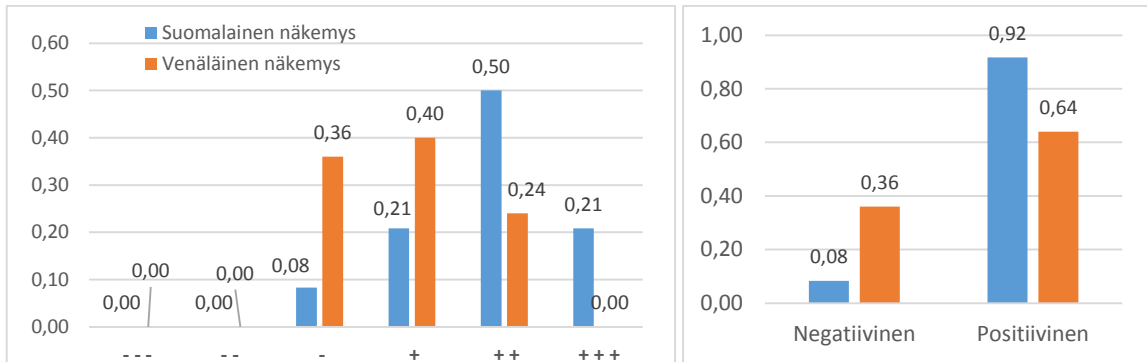
Kuva 20. Innovaatiot ovat merkittävänä osa yrityksemme liiketoimintaa.

E-K:n yritykset

- 37 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 33 % osittain samaa mieltä
- 70 % suhtautui positiivisesti
- 29 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 4,08$

Pietarin alueen yritykset

- 36 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 52 % osittain samaa mieltä
- 88 % suhtautui positiivisesti
- 12 % osittain eri mieltä
- keskiarvo oli $KA_P = 4,24$



Kuva 21. *Haluamme löytää omaan liiketoimintaan liittyviä uusia innovaatioita.*

E-K:n yritykset

- 71 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 21 % osittain samaa mieltä
- 92 % suhtautui positiivisesti
- 8 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 4,83$

Pietarin alueen yritykset

- 24 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 40 % osittain samaa mieltä
- 64 % suhtautui positiivisesti
- 36 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_P = 3,88$

Innovaatiotoiminta ymmärretään kansantajuisesti asioiden keksimisenä. Yritysten edustajat, yrittäjät, pysähtyivät usein vastauksia antaessaan miettimään, ”Mitä tässä nyt on tullut keksittyä?”. Kysely- ja keskustelutuokioiden aikana selkeni käsitys, että sanan *innovaatio* laajempi merkitys ei ole kovinkaan hyvin uponnut kansan syviin riveihin, akateemisten seurojen ulkopuolelle. Sitä ei voi kiistää, etteikö innovaatioista olisi puhetta pidetty. Sana *innovaatio* oli joillekin vastaajille yhtä innostava kuin pikkupojalle kilo perunoita. Tämä lienee merkityksetön asia, yritysten kannalta tuloksellinen toiminta on käytännössä tärkeintä. Moni yritys oli toiminnallaan osoittanut käytännöntasolla hyvin toimivaa tuloksellista innovatiivisuutta.

Etelä - Karjalaisista yrityksistä reilu kolmannes koki innovaatioiden olevan oleellinen osa omaa liiketoimintaa. Kolmasosa yrittäjistä oli *osittain samaa mieltä*. Liki kolmannes ei kokenut innovaatioita tärkeäksi yrityksen toiminnalle. *Saatujen vastausten perusteella alueen yritykset ovat jakautuneet innovatiivisuuden suhteen kolmeen ryhmään, ei innovatiivisiin, vähän kiinnostuneisiin ja positiivisesti innovaatioihin suhtautuviin, kukin noin kolmanneksen osuudella.*

Yrityksen menestyminen on resurssiperustaisen ajattelun mukaan minimissään sitä, että yrityksellä on kykyä havainnoida ympäristöä ja mukautua muutoksiin. Tämän ei kuitenkaan katsota riittävän tulevaisuudessa. Paikallisilla yrityksillä kaikilla oli halu menestyä, osa

niistä myös haluaa oppia uutta ja kehittää resurssejaan siten, että se kykenee aktiivisesti vaikuttamaan ympäristöönsä, hieman harvempi joukko pyrkii innovoimaan, luomaan uutta ja ennakoimaan muutoksia. Yritysten tulevaisuuden kilpailukyvyllä ratkaisevaa katsotaan olevan kyky oppia innovatiivisesti. Tämä innovatiivisen oppimisen peruseriaate on kyky kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja ja kyvykkyyttä tarttua uusiin näkökulmiin (Dodgson ym. 2006; Miles ym. 2005; Chesbrough 2003; Harmaakorpi ym. 2008)

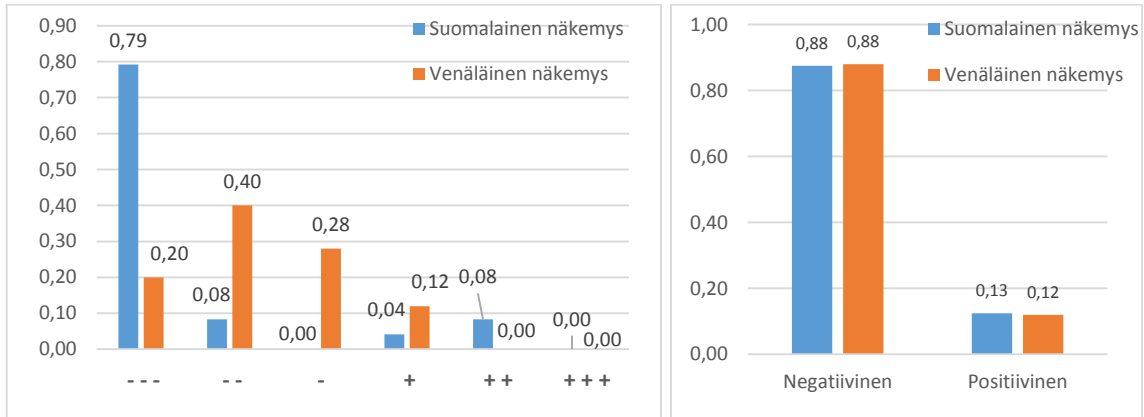
Valtaosa E–K:n yrityksistä *haluaa löytää uusia innovaatioita*. Yrityksien tahtotila löytää innovaatioita on tällä perusteella korkeampi kuin kyselyllä tunnistettu vallitseva nykytila. Tämä tahtotila osaavien ja motivoituneiden yrittäjien käsissä tietää hyvää. Yrityksien halu oppia uutta ja motivoituminen tulevan osaamisen ja dynaamisen kyvykkyyden lisäämiseen antaa yrityksille toteutuessaan merkittävää kilpailuetua.

Pietarin alueen yrityksistä reilu kolmannes näki innovaatiot liiketoiminnalleen tärkeinä. Noin puolet yrityksistä oli osittain sitä mieltä, että innovaatiot ovat yrityksen liiketoiminnalle oleellisia. Pietarin alueen vastaajista 88 prosenttia otti kantaa jokseenkin positiivisesti innovaatioihin, mikä oli 11 prosenttia suomalaisia enemmän. Pietarin alueen isot yritykset vastauksien perusteella arvioivat itsensä enemmän innovatiivisiksi kuin Etelä-Karjalan pk-yritykset.

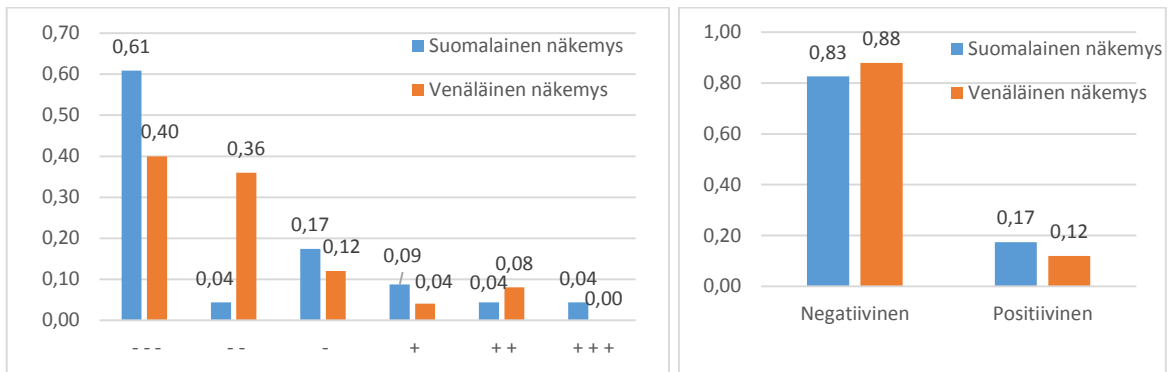
Tiedustellessa myös Venäläisiltä *halua löytää uusia innovaatioita*, positiivisten vastaajien määrä tipahti 24 prosenttia, keskiarvon ollessa nyt $KA_P = 3,88$. Tähän asiaan on vaikea löytää järkevää selitystä. Olisiko niin, että ollaan numeroiden valossa jo niin huipulla, ettei tarvitse kehittyäkseen ponnistella – en usko. Saatujen vastauksien perusteella voidaan tulkita, että suomalaiset yritykset olivat kehityshakuisempia.

Yritysten väliset innovaatiot ei pelkästään synny Lappeenrannan ja Imatran, saati Pietarin ja Etelä-Karjalan maantieteellisestä läheisyydestä, vaan tarvitaan kumppani, jolla on yhteisiä intressejä ja samoja tavoitteita, mahdollisesti vielä sitä aiemmin mainittua, riittävän läheistä, *henkistä etäisyyttä*. Tämä henkinen etäisyys sisältää tärkeän elementin, luottamuksen. Mikäli yritysten välisiä innovaatiojärjestelmiä kehitetään, hyvä ilmapiiri ja keskinäinen luottamus toimijoiden välillä on tärkeä (Virkkala, V; Harmaakorpi, V 2004).

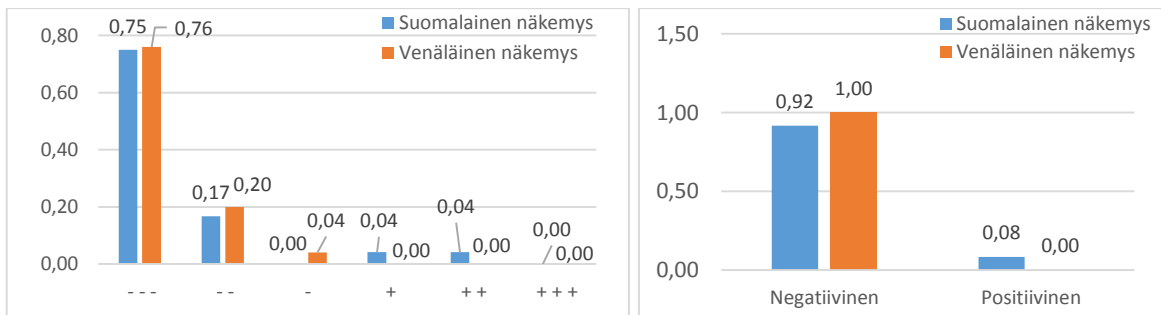
4.5 Yritysten kansainvälisyysaste



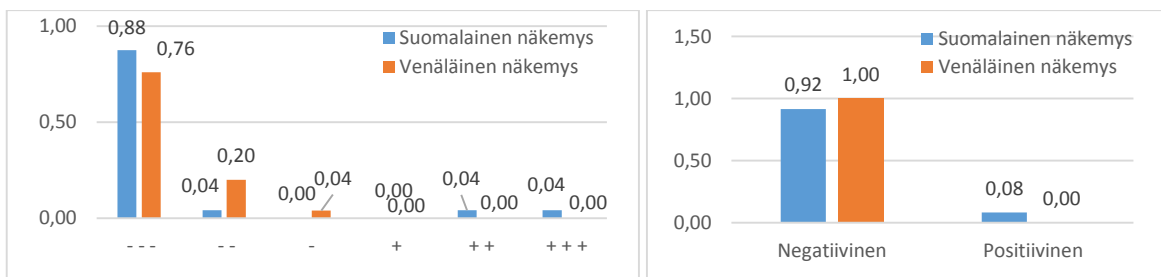
Kuva 22. Yrityksellämme on säännöllistä vientiä naapurimaahan.



Kuva 23. Yrityksellämme on vientiä itsenäisen edustuston tai agentin kautta naapurimaahan.



Kuva 24. Yrityksellämme on vientiä yhden tai useamman myyntiyksikön kautta naapurimaahan.



Kuva 25. Yrityksellämme on omaa tai ostettua tuotantoa naapurimaassa

Taulukko 5. Kansainvälisyysasteen arviointi.

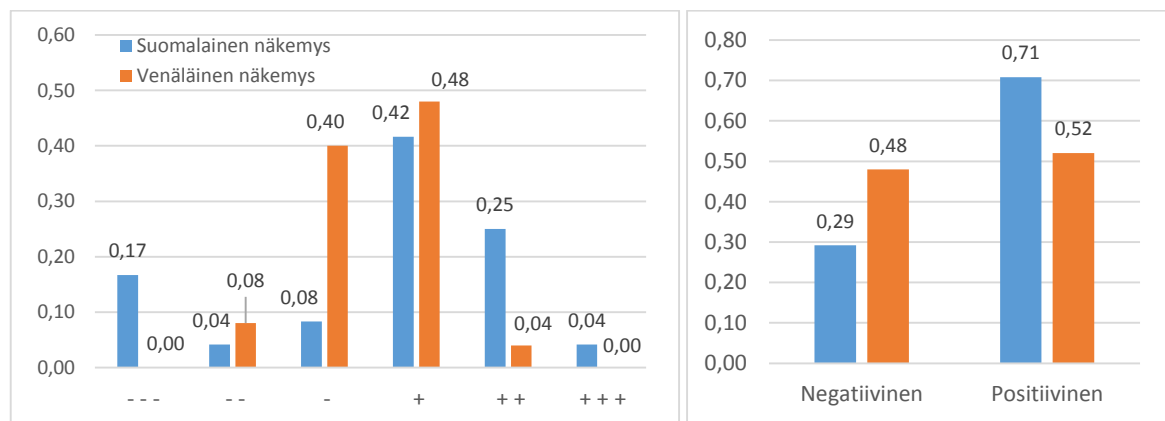
<i>Yritysten kansainvälisyysasteen arviointi</i>	E-K:n yritykset:	Pietarin alueen yritykset:
<i>Tutkimusväittämä</i>	<i>Keskiarvot</i>	(Scale 1 - 6, => 3.5 = ±0)
Yrityksellämme on säännöllistä vientiä naapurimaahan	$KA_{E-K} = 1,54$	$KA_P = 2,34$
Yrityksellämme on vientiä itsenäisen edustuston tai agentin kautta naapurimaahan	$KA_{E-K} = 2,04$	$KA_P = 2,04$
Yrityksellämme on vientiä yhden tai useamman myyntiyksikön kautta naapurimaahan	$KA_{E-K} = 1,46$	$KA_P = 1,28$
Yrityksellämme on omaa tai ostettua tuotantoa naapurimaassa	$KA_{E-K} = 1,42$	$KA_P = 1,28$

Valtaosalla Suomalaisista yrityksistä ei ollut aktiviteetteja Venäjälle, eikä Venäläisillä niitä ollut Suomeen. Ne yritykset, joilla vientiä oli, toimivat yleisimmin paikallisen edustajan kautta. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä harva oli onnistunut vakiinnuttamaan kansainväliset toimensa. Tämä näyttäisi tarkoittavan ainakin puutteellista verkosto-osaamista ja verkostokyvykkyyttä. Ne Suomalaiset yritykset, joilla vientiä oli, se oli enimmäkseen *satunnaista* tai *järjestelmällistä epäsuoraa vientiä*, ulkomaille operoivan päämiehen kautta. Yritysten kansainvälistymisaste oli kokonaisuudessaan varsin matala. Näyttää siltä, että pienillä yrityksillä ei ole riittävää resurssia käytössään edetäkseen kansainvälistymisessä paremmin kontrolloitaviin ja tuottaviin operaatiomuotoihin (Johanson & Vahlne 2013). Yrityksiltä ei erikseen kysytty kansainvälisiä ostotoimia, koska niiden rajaaminen yrityksen ydintoimintaan olisi pitänyt määritellä erikseen. Mikäli yrityksen kaikki kansainväliset ostotoimet, myös nykyään yleiset verkko-ostot, olisi katsottu kansainväliseksi aktiviteetiksi, olisi luultavasti saatu tuloksia, että kaikki E-K:n yritykset ovat kovasti kansainvälistymässä.

Lukujen perusteella Pietarin alueen kyselyyn osallistuneilla yrityksillä oli enemmän aktiviteetteja Suomeen päin, kuin Etelä-karjalaisilla yrityksillä Venäjälle. Itsenäisen edustuston tai agentin kautta vientiä suoritti prosentuaalisesti sama määrä yrityksiä, tunnuslukujen $KA_{E-K} = KA_P = 2.04$ valossa, rajan molemmin puolin. Oman myyntiyksikön kautta operoiminen oli aavistuksen aktiivisempaa Etelä - Karjalaisilla kuin Pietarin alueen yrityksillä. Lähes samoin tunnusluvun jakautui *oma tai ostettu tuotanto naapurimaassa*, kuitenkin kokonaisuudessaan varsin alhaisella tasolla. Mikäli halutaan hieman

leikkimielisesti laskea yritysten kansainvälistymisastetta tällä hetkellä kuvaavista luvuista, tutkimusvastausten 5 - 8 keskiarvot, saadaan maaotteluhengessä ”keskiarvojenkeskiarvot”, $KA_{E-K} = 1,62$ ja $KA_P = 1,72$. Näitten lukujen mukaan venäläiset yritykset olisivat aavistuksen kansainvälisempiä toiminnoiltaan, mitä niiltä sopii odottaakin kokonsa puolesta. Virhe marginaali huomioiden tähän tutkimukseen osallistuneet Pietarin alueen suuret yritykset ovat yhtä kansainvälisiä toiminnoiltaan kuin Etelä-Karjalan pk-yritykset.

4.6 Halu kansainvälistyä



Kuva 26. Haluamme löytää uusia jälleen myyjiä / asiakkaita omille tuotteille ja palveluille naapurimaasta.

E-K:n yritykset

- 29 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 42 % osittain samaa mieltä
- 71 % suhtautui positiivisesti
- 29 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,67$

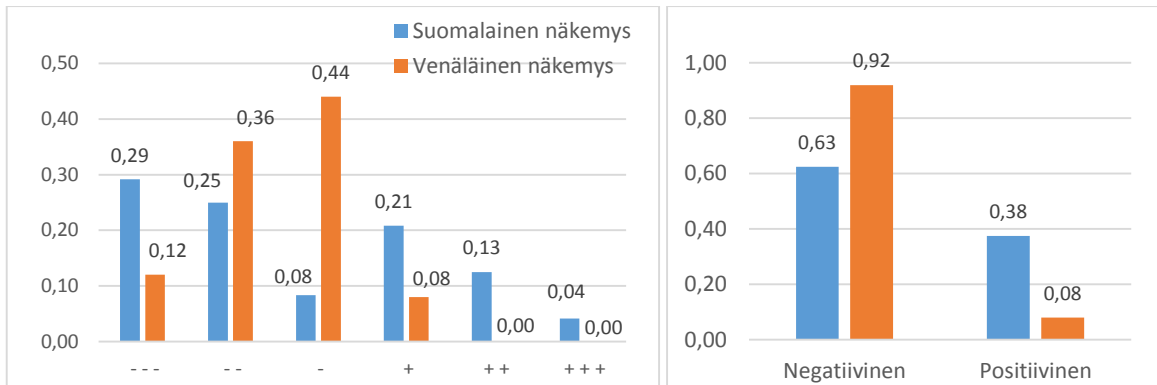
Pietarin alueen yritykset

- 4 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 48 % osittain samaa mieltä
- 52 % suhtautui positiivisesti
- 48 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,48$

Suomalaiset yrittäjät olivat hieman halukkaampia löytämään uusia kontakteja Venäjältä, kuin toiseen suuntaan. Kiinnostuneita ollaan molempiin suuntiin, Venäläiset vastaukset olivat varautuneempia. Suomalaisista yrityksistä noin kolmannes halusi löytää uusia asiakkaita venäjältä. Puolet yrityksistä halusi löytää, mutta oli varauksellinen. Aiemmin mainittu halukas kolmannes on mahdollisesti resursseiltaan kyvykkäämpi kyvykäs ryhmä, jolloin niiden on luontevampaa kiinnostua asioista, missä havaitsevat mahdollisuuksia. Yritysten dynaamisuus, kyky uudistaa osaamistaan joustavasti markkinatilanteen mukaan

toisi menestysmahdollisuuksia monelle yritykselle. (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004: 81).

4.6.1 Yritysten halu löytää alihankintaa tai raaka-aineita naapurimaasta



Kuva 27. Haluamme löytää ja ostaa alihankintaa tai raaka-aineita naapurimaasta liittyen omaan liiketoimintaan.

E-K:n yritykset

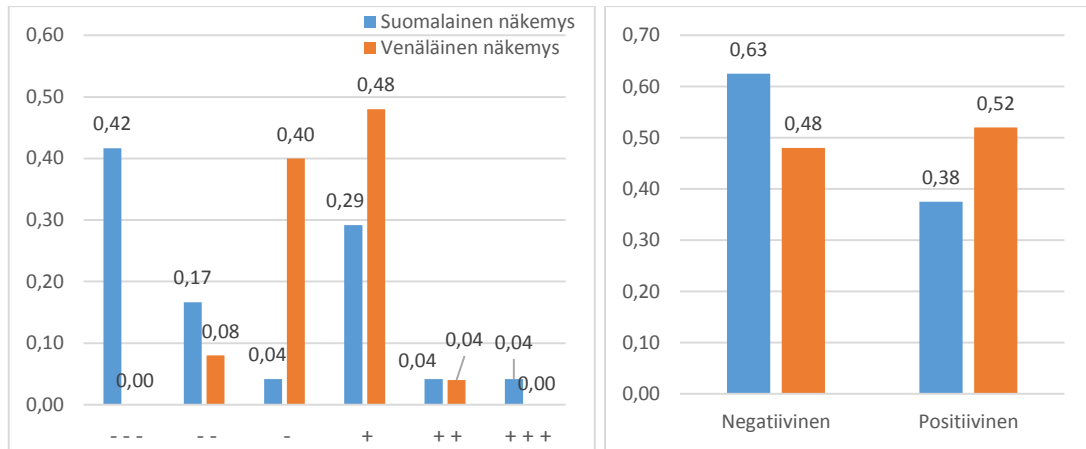
- 17 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 21 % osittain samaa mieltä
- 38 % suhtautui positiivisesti
- 63 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,75$

Pietarin alueen yritykset

- 8 % osittain samaa mieltä
- 8 % suhtautui positiivisesti
- 92 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,48$

Etelä-Karjalan yritykset suhtautuvat Pietarilaisia yrityksiä positiivisemmin tuotannon ja raaka-aineiden hankintaan naapurimaasta. Näyttäisi siltä, että E-K:n yritykset ovat halukkaampia ja motivoituneita kansainvälisyyteen liittyvien kyvykkyyksien kehittämiseen. Aiemmin tuli esille, että yritykset ovat kansainvälistymisasteeltaan kokonaisuudessaan alkuvaiheessa. Osa yrityksistä on motivoituneita kehittymään mutta toteutuneiden aktiviteettien perusteella ne ovat kyvykkyyksiltään kehitysvaiheessa, missä niiden verkosto-osaamisen ja ydinkyvykkyydet ei vielä näy toiminnan realisoitumisena.

4.6.2 Yritysten halu laajentaa liiketoimintaa naapurimaahan



Kuva 28. Oman liiketoiminnan laajentaminen naapurimaahan kiinnostaa.

E–K:n yritykset

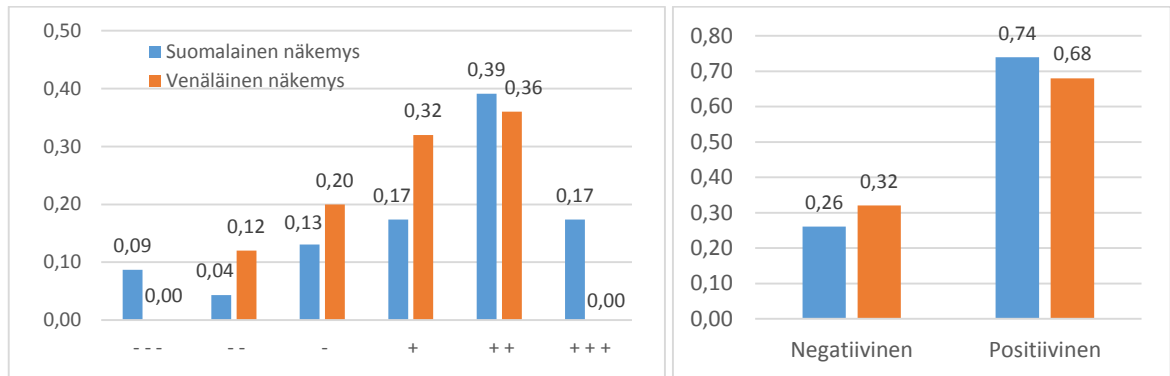
- 8 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 29 % osittain samaa mieltä
- 37 % suhtautui positiivisesti
- 63 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,50$

Pietarin alueen yritykset

- 4 % oli samaa mieltä
- 48 % osittain samaa mieltä
- 52 % suhtautui positiivisesti
- 48 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,48$

Vastauksien plus – miinus - jakauman ja maiden keskiarvojen perusteella Pietarin alueen yritykset suhtautuvat positiivisemmin liiketoiminnan laajentamiseen naapurimaahan. Tulos on varsin ymmärrettävä kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin Welch ym. (2007) totesivat liiketoimintaympäristön oleva eräänlainen kommunikaatiostrukturi, mikäli kohdemaassa on vakaa tuloksia tuottava luotettava hallinto ja löytyy hyvin koulutettua kohtuuhintaista työvoimaa ja toimitiloja, nämä ilman muuta parantavat sijaintietuja (Welch ym. 2007). Yrityksien kokonaisuus ja OLI-paradigman I-edut, sisäistämisedut, saattavat olla myös syy Pietarin alueen yritysten suurempaan halukkuuteen siirtää liiketoimintaa tänne, kuin ostaa palveluja. Paradigman mukaan kyvykkäällä yrityksellä on mahdollisuus tehdä mahdollisimman moni arvoketjun osa itse, kuitenkin niin, että se pyrkii hyötymään kansainvälisyydestään, operoiden kuitenkin yrityksen sisällä. Venäjällä tullilainsäädäntö leikkaa tehokkaasti halukkuutta viedä tuotantoa pois kotimaasta. Yritykset saattavat olla resurssiltaan suorituskykyisiä, mutta jollei sillä ole mitään motivaatiota, näkyvää syytä kansainvälistyä, ei toimiin ryhdytä itseisarvoisesti. Suomen markkina-alue näyttää Pietarista katsoen syrjäiseltä ja varsin pieneltä.

4.7 Yrityksien kokema tuen tarve



Kuva 29. Asiakkaiden löytäminen naapurimaasta on vaikeaa.

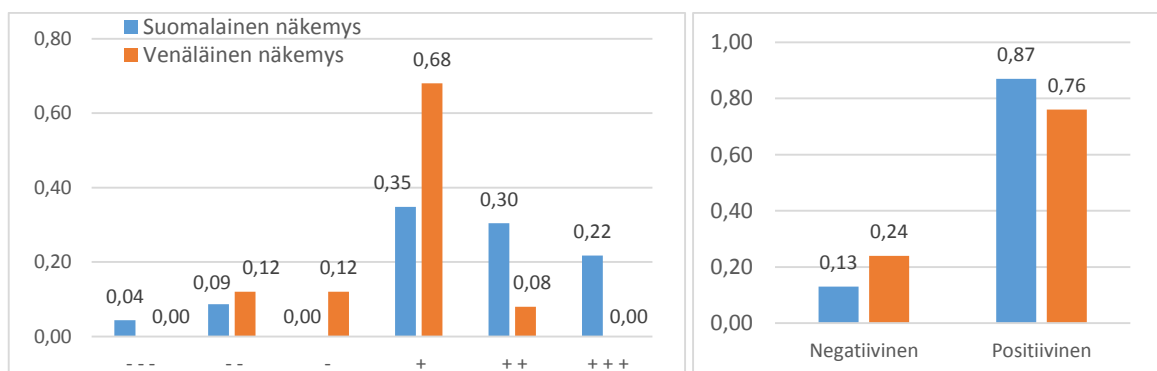
E-K:n yritykset

- 56 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 17 % osittain samaa mieltä
- 74 % suhtautui positiivisesti
- 26 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 4,26$

Pietarin alueen yritykset

- 36 % oli samaa mieltä
- 32 % osittain samaa mieltä
- 68 % suhtautui positiivisesti
- 32 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,92$

Yritykset kokevat asiakkaiden tavoittamisongelmat jakaumien ja tunnuslukujen perusteella yhtä hankalaksi molemmissa maissa. Yritys, joka kokee tärkeiden sidosryhmien tavoittamisen hankalaksi, ei ole verkostoitunut näiltä osin laadukkaasti. Verkosto-osaamisen, kyvykkyyden hankkiminen on näille yrityksille keskeinen haaste, mikäli ne kansainvälisyystavoitteita itselleen asettavat (Söderman 2014). Asiaa voi heijastaa myös Södermannin tutkimuksissaan havaitsemaan yritysjohtajien näkemykseen verkostojen merkityksestä, osalla ne olivat vahvasti keskiössä puhuttaessa yrityksen menestystekijöistä.



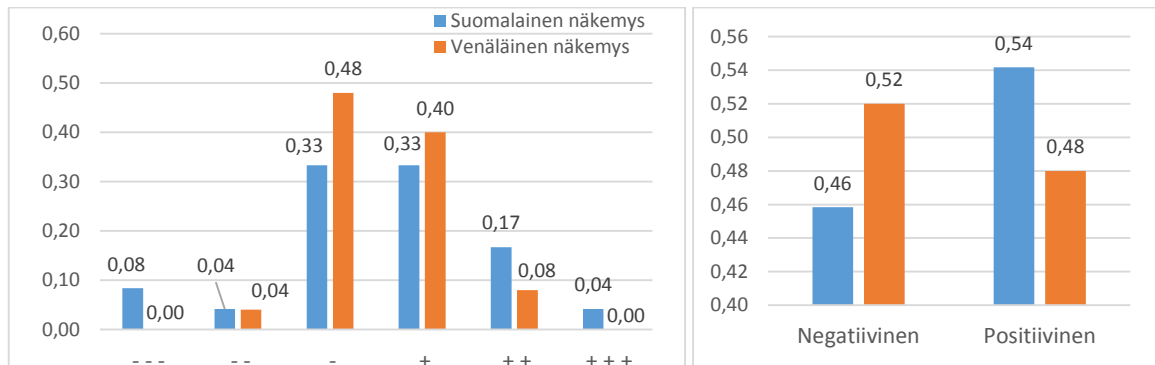
Kuva 30. Konsultaatioyrityksen palvelukset ovat tarpeellisia selvitettäessä toimintamahdollisuuksia naapurimaassa.

E–K:n yritykset

- 52 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 35 % osittain samaa mieltä
- 87 % suhtautui positiivisesti
- 13 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 4,43$

Pietarin alueen yritykset

- 8 % oli samaa mieltä
- 68 % osittain samaa mieltä
- 76 % suhtautui positiivisesti
- 24 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,72$



Kuva 31. Olemme kiinnostuneita markkinaselvityksistä, mikäli saamme taloudellista tukea julkisista varoista.

E–K:n yritykset

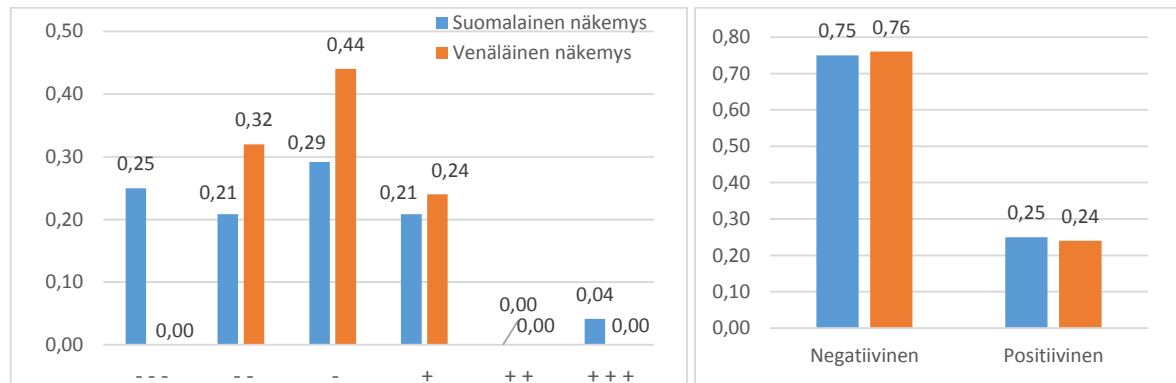
- 21 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 33 % osittain samaa mieltä
- 54 % suhtautui positiivisesti
- 46 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,58$

Pietarin alueen yritykset

- 8 % oli samaa mieltä
- 40 % osittain samaa mieltä
- 48 % suhtautui positiivisesti
- 52 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 3,52$

Tutkimukseen osallistuneet Etelä-Karjalaiset metalliyritykset olivat pääosin pieniä yrittäjävetoisia, orgaanisesti kasvaneita ja osaamissektorilleen erikoistuneita. Yritysten toiminnan käynnistymisen lähtöajatus on ollut hyötyä ja tuottaa palveluja pääosin kotimaan tarpeisiin. Yritysten investoinnit osaamiseen, kyvykkyyksien kehittämiseen ja verkosto-osaamiseen on toteutunut siten, että orientaatio on ollut kotimaassa. Kasvuun kansainvälisyyden kautta ei ole nähty mahdollisuuksia pelkästään resurssien näkökulmasta. Toisekseen jokaisella markkina-alueella kuvitellaan helposti markkina-aukon tulleen täytetyksi eli mahdollisuuksien havaitseminen ei onnistu sieltä, minne omat kyvykkyydet ei ylety. Nyt 2016 vapun korvilla ollaan tilanteessa, missä Suomen vienti on hiipunut kahdeksan vuotta peräkkäin, eikä ole näkyvissä mekanismeja, mikä tuottaisi kasvua. Tässä tilanteessa osa yrityksistä on kiinnostunut vilkaisemaan mahdollisuuksiaan myös muilla markkinoilla. Resurssinäkökulmasta katsottuna, ne yritykset joilla on dynaamista kyvykkyyttä havaita mahdollisuuksia ja koettua tarvetta, alkavat resurssien kehittämistoimet (Johanson & Vahne 2013). Yritysjohtajan yksi tärkein tehtävä on myös toimia

muutosagenttina siten, että yritys asemoidaan uudelleen markkinamuutosten mukaan (Tripsas & Gavetti 2000; Kor ym. 2013; Söderman 2014). Vallitsevassa tilanteessa Etelä-Karjalaiselta pitkän linjan yrittäjältä vaaditaan paljon.



Kuva 32. Tarvitsemme konsultaatiopalveluksia liittyen Suomen - / Venäjänkauppaan seuraavan 24 kuukauden aikana.

E–K:n yritykset

- 4 % oli samaa mieltä & täysin samaa mieltä
- 21 % osittain samaa mieltä
- 25 % suhtautui positiivisesti
- 75 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,63$

Pietarin alueen yritykset

- 24 % osittain samaa mieltä
- 24 % suhtautui positiivisesti
- 76 % suhtautui negatiivisesti
- keskiarvo oli $KA_{E-K} = 2,92$

Mikäli yrityksellä ei ole käytössään riittävää resurssia, kyvykkyyksiä, kansainvälistymisen aloittamiseen, yrityksen mahdollisuuksia kartoittamalla, se ei välttämättä hahmota kokonaistilannetta kunnolla. Tällöin yksi luonteva ja käytetty tapa hankkia näkemystä on ostaa ”kommenttiosaamista” konsultaatiopalveluina. Yleisesti on todettu, että yritys voi kehittää osaamistaan itseopiskellen, rekrytoiden, yritysostoin ja vaihtaen tietoa erilaisissa foorumeissa. Onnistuneen konsultointiprosessin aikana, ehkä parhaimmillaan, yritykset heräävät kerryttämään mm verkosto-osaamistaan, ydinkyvykkyyksiään ja dynaamista kyvykkyyttään ottaen vaiheittain kokonaisuutta omaan haltuunsa. Konsultaatioyrityksen palvelut voidaan resurssinäkökulmasta mieltää investoinninomaiseksi ”oikotieksi” liiketoimintaa kehittävien oleellisten osaamisten haltuunotossa. Konsultilla oletetaan olevan yrityksen kehittämiseen tarvittavasta osaamisesta ”iso kuva” hallussa kokemuksensa perusteella. Yritysten konsultaatioissa, sen luonteesta riippuen, käydään läpi yrityksen tämän hetkinen tilanne ja luodaan tulevaisuudelle tavoitteet ja jonkinlaisen keinovalikoiman viitekehys. Tutkimuksen mukaan noin neljännes yrityksistä oli kiinnostunut konsultaatiopalveluksista seuraavan kahden vuoden aikana. Tällä perusteella voidaan

olettaa, että kummankin otanta ryhmän yrityksistä ainakin neljänneksellä on halukkuutta ottaa kosketuspintaa kansainvälistymiseen kaakkoisen rajan yli. Tutkimustulos antaa myös viitteitä, että yritykset eivät koe omaavansa etenemiseen tarvittavaa kyvykkyyttä riittävästi.

Ottaen huomioon Pietarin alueen suurten yritysten lähtökohtaiset resurssit, kohtuullisen läheinen sijainti ja Suomen sijoittuminen neljänneksi globaalissa kilpailukykyvertailussa vuonna 2015, voitane päätellä, että ainakaan investointikohteenamme emme ole läpilyöneet itseämme Venäläisten yritysten näkökulmasta. Venäjän markkinoiden poikkeuksellinen tilanne, öljyn hinta, ruplan kurssi, tullit, luovat tilanteen, että venäläisille kotimaan markkinat ovat kiinnostavammat.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tutkimusaineistoa analysoidessa voidaan katsoa tietynlainen tutkimuksellinen saturaatio saavutetuksi, eli tutkimusaineiston lisääminen ei näennäisesti enää vaikuta tutkimustuloksiin, jolloin vastausten jakauma pysyy samana, tästä käytetään myös termiä kylläntyminen. Tämä on tietenkin tulkinta, koska nöyrä tutkija ei voi koskaan etukäteen tietää seuraavan kyselyaineiston sisältöä (Hirsjärvi 2009). Jakaumien muodostuminen oli kuitenkin havainto. Etabloitumishalukkuus alkuperäisenä tutkimuskohteena fokusoitui yritysten resurssikysymykseksi ja sitä kautta kyvykkyyksien ja etabloitumiskyvykkyyden tarkasteluksi. Nämä raportissa usein esiintyvät yläkäsitteet *resurssit ja dynaaminen kyvykkyys* ovat peruskäsitteistöä lähdetessä selvittämään yrityksen kansainvälistymiseen liittyvää tematiikkaa. Yritysten case haastattelut ja keskustelut tutkimuksen aikana tuottivat paitsi kokemusta ja näkemystä niin myös materiaalia, mikä ohjasi omalta osaltaan perimmäisten kysymysten äärelle. Case haastattelujen arvo kävi ilmi siten, että kokonaiskuvan kehittelyyn tarvittiin monipuolista aineistoa, jonka perusteella eräänlainen synteesi oli mahdollista tehdä. Synteesi esitellään lähemmin johtopäätöksissä. Myöskin Uppsalan malli näyttää toimivan kansainvälistymisprosessia kuvaavana, selittävänä viitekehystenä, organisesti kasvavassa yrityksessä ihan ymmärrettävästi.

Tutkimukseen lähdetessä otanta oli pienen maan pienistä yrityksistä ja suuren maan suurista. Lähtökohtaisesti tällä asetelmalla haettiin uutta tietoa ja näkökulmaa, mitä ei sen tarkemmin määritelty. Etabloitumisaste oli tutkimuksen mukaan suurin piirtein sama molemmissa otantaryhmissä, yritysten lähtökohtaisesti erisuurista resursseista huolimatta. Tämä korreloi ainakin arkihavaintojen tarkkuudella, Etelä-Karjalassa ei Pietarin alueen yritysten toimintaa juuri havaitse. Asiaan löytynee teknisiä selityksiä. Markkina-alueita voidaan tarkastella kahteen suuntaan. Suomen markkina-alue on Pietarista käsin tarkasteltuna Venäjän potentiaaliin nähden lilliputti, joten koko ei tarjoa mitään kiinnostavaa, *pitää löytää jotain muuta mielenkiintoista, mitä sinne tarjotaan*. Mikäli markkinoiden kokoon perustuva potentiaali olisi ainoa ja riittävä selitys, luulisi E-K:n ja Suomen yritysten aktivoituneen sankoin joukoin Venäjän puolella, tiedetään kuitenkin, että näin ei ole. Tämä oli myös alkuperäinen tutkimuskysymys. Tähän palataan hieman tuonnempana.

Yksi alustava johtopäätös on, että resurssiperustainen lähestymistapa yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen asettaa yritykset tylysti peilin eteen, mikäli kasvua tai kansainvälistymistä ei tapahdu. Tämä jäi häiritsemään minua. Mielestäni tarvitaan asiaa täydentävämpi selitys sille monitahoiselle ilmiölle, että kansainvälistymistä ei Venäjän suuntaan markkinoista huolimatta tapahdu.

Tutkimustulosten istuttaminen synteessin muodossa puhtaasti Uppsalan mallin alkuperäiseen portaikkoon, kansainvälistymisen vaiheisiin, näytti vaativan hieman täsmennystä. Loin tätä työtä varten, ja vain todistelun symmetrian tähden, tähän raportin johtopäätöksiin oman portaikkoni, *uuden tarkastelunäkökulman esilletuomista helpottamaan*. Itse portaikossa ei mielestäni ole mitään mielenkiintoista, versioita on tehty useita. Samalla pyrin esittämään pari dynaamista aspektia kansainvälistymisestä resurssiperustaiseen tarkasteluun nojautuen. Ensimmäinen ajatus kehitemä on erilaisten liiketoiminta-alueiden kompleksisuus yritykselle, miten ilmiö näkyy yrityksen toimintaan ja toinen on resurssien vaikutus yrityksen kyvykkyyteen kansainvälistyä. Jälkimmäinen, eli resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen, on periaatteessa ensimmäinen ajatus kääntäen.

5.2 Johtopäätökset

5.2.1 Yrityksen kasvupolku, resurssien kehitys

Aiemmin on kuvattu yrityksen kansainvälistymiskehityksen dynamiikkaa päivitetystä Uppsalan mallissa. Moni ”perinteinen” yritys aloittaa kansainvälistymisen epäsuoralla viennillä sen helppouden tähden, kutsutaan tätä nyt lähtöpisteeksi. Helppous perustuu siihen, että yrityksessä ei välttämättä edes tiedetä toimitusten loppuasiakkaan olevan ulkomailla. Yritys ei siis varsinaisesti ole sijoittanut erikseen mitään kansainvälistyäkseen. Mikäli yrityksellä on dynaamista kyvykkyyttä, se liiketoimintansa puitteissa havaitsee mahdollisuuksia. Yritys kerryttää kaikkia aiemmin kuvattuja resurssejaan pikkuhiljaa. Yritykselle muodostuu tahtotila, selkeä päämäärä etabloitua eli vakiinnuttaa omia liiketoimiaan siten, että se hyötyy myös kansainvälisistä markkinoista. Yrityksen tekemä epäsuora vientikin on todennäköisesti aluksi satunnaista, ei vakiintunutta. Ajan kuluessa, positiivisia näyttöjä annettuaan, yritys oikein toimiessaan kykenee pikkuhiljaa kasvattamaan luottamuspääomaansa, parantamaan omaa sijaintiaan verkostossa myös vahvistaen sitä, ja samalla kehittämään omia kyvykkyyksiään. Tulee hetki, milloin yritys kykenee vakiinnuttamaan epäsuoran vientsä, mahdollisesti laajentaen myös asiakaskuntaansa. Mikäli kehitys jatkuu, yritys on myöhemmin kyllin kyvykäs suoraan vientiin, aluksi jälleen satunnaisesti. Satunnaisuus vaiheena perustuu siihen, että yrityksen verkostot ovat aluksi

vahvistumatta ja luottamusta ei ole vielä kertynyt kylliksi. Orgaanisen kasvun yrityksessä satunnaisuus suorassa viennissä koetaan mahdollisesti myönteisenä, koska sen resurssien ja kyvykkyyksien kehittäminen on vaiheessaan ja kansainvälistymisprosessiin liittyvä epävarmuus, koettu riski, pysyy siedettävällä tasolla, näin yritys samalla pitää itsellään kontrollin tunteen tapahtumiin. Yrityksen *resurssien*, nimenomaan *osaamisen ja kyvykkyyksien, kehittämisen prosessi on monien pienien asioiden haltuunottoa yksilötasolla ja organisaationa*, kytkeytyen monimutkaisesti verkostoihin. Kehityksen aikana yrityksen sisäinen dynamiikka järjestyy uudelleen. Se on luonteeltaan jatkuva prosessi.

5.2.2 Kansainvälistymisvaiheportaikon "tasoitus"

Uppsalan mallissa kuvattiin kansainvälistymisen vaiheita. Vaiheita voisi katsoa pienen yrityksen näkökulmasta hieman tiheämmällä asteikolla kuin Johanson ja Vahlne asian (1977) esittivät, ja vain siksi, että se on luontevaa jatkotodistelun tähden. Perusajatuksena on orgaanisesti kasvava yritys, joka kansainvälistyy asteittain. Yritys lähtee kansainvälistymään kaikkein vähiten resursseja vaativasta viennin muodosta päätyen haastavimpaan. Jokaisen vientimuodon voidaan ajatella jakautuvan *kahteen vaiheeseen, satunnainen vaihe*, joka sisältää pyrkimyksen tilanteen vakiinnuttamisesta *ja vientimuodon vakiintuminen*, joka sisältää seuraavan, haastavamman ja paremmin tuottavan, vientimuodon tavoittelun, seuraavasti:

- 1) Aluksi yrityksellä **ei ole tavoitteellista vientitoimintaa**, pääasiassa kotimaiset asiakkaat, mutta mahdollisuus satunnaisesti epäsuoraan vientiin, yritys saattaa saada impulssin, jolloin tavoittelee epäsuoran viennin vakiinnuttamista, yritys investointeja voimavaroihin.
- 2) **Epäsuoran viennin vakiintuminen**, yritys on lisännyt luottamuspääomaansa ja vahvistanut verkostojaan, yritys on tiedostanut ja tavoittelee kansainvälisistä markkinoista hyötymistä, se investoi voimavaroihin ja ydinosaamiseen, yrityksen kyvykkyys lisääntyy, yritys tavoittelee satunnaista suoraa vientiä.
- 3) **Satunnainen suora vienti**, yrityksen verkostot ja resurssit ovat vahvistuneet, yritys tavoittelee suoran viennin vakiinnuttamista, se vahvistaa resurssejaan laajemmin, verkosto osaaminen tärkeä.
- 4) **Suoran viennin vakiintuminen**, yritys tavoittelee välitöntä vientiä, mikäli se on tuotesegmentille edullista, resurssien laaja kehittäminen.

5) **Satunnaista välitöntä vientiä**, yritys pyrkii välittömän viennin vakiinnuttamiseen, se vahvistaa resurssejaan laajasti ja rakentaa luottamusta.

6) **Välittömän viennin vakiinnuttaminen**, yrityksen verkosto-osaaminen on vahvaa ja kyvykkyydet kehittyneet, yritys tavoittelee ulkomaisen myyntiyrityksen perustamista joten yritys punnitsee L-etuja.

7) **Ulkomainen myyntiyritys**, tuotesegmentistä ja L-eduista (Location) riippuen yritys pyrkii ulkomaisen tuotanto yrityksen perustamiseen, samalla se vahvistaa resurssejaan, dynaamiset kyvykkyydet tärkeitä.

8) **Ulkomainen tuotantoyritys**, yritys vahvistaa resurssejaan ja pyrkii vakiinnuttamaan tuotantoyrityksen toiminnan ja hyötymään L-eduista, se tavoittelee kokonaisuhyötyä, jolloin tuotannon painopistettä maasta toiseen tarvittaessa muutetaan.

Kansainvälistymisen eri vaiheissa haltuun otettavat, opittavat asiat, lisääntyvät hyvin paljon ja ylitettäviä tiedollisia ja taidollisia rajapintoja tulee valtavasti lisää. Toimintaan tulee ns. ”kierrettä”. Kasvuyritykselle monien uusien asioiden haltuunotto ja reagointi arkisiin haasteisiin ilmiönä esiintyy *ylisuhteellisesti vaikeutuvana*. Voidaan yksinkertaistaen ajatella, että kansainvälistymisprosessin tai yleisemmin jopa yrityksen kasvun aikana eteen tulevat asiat näyttäytyvät eräänlaisena ongelmanratkaisuprosessina. Siellä on kasvava joukko ns. ”rutiini” asioita hoidettavana ja ne kaikki on suoritettava. Päätöksen tekeminen itsessään on ongelmanratkaisu kulloisellakin hetkellä.

5.2.3 Ylisuhteellisesti vaikeutuvat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit

Yrityksen tekemät kaikenlaiset toimet, päätökset ja aktiviteetit voidaan yhtäältä nähdä ongelmanratkaisun näkökulmasta. Ongelmanratkaisun ongelmatyyppejä itsessään on Virkkalan mukaan kolmenlaisia: Arvostusongelmat, analyysiongelmat ja synteسیونgelmat ja niihin on omat lähestymistapansa. Yrityksen arvojen yleisesti sanotaan ohjaavan yrityksen päätöksentekoa, helpottaen eri ongelmien, valintatilanteiden hoitoa. Ongelmien ratkaisuun liittyvä ylisuhteellinen vaikeutumisen on tekniikan ongelmia ratkoviille ilmiönä tuttu ja on syytä erikseen käydä läpi. Vilkko Virkkala kuvasi ilmiötä henkilökunnan koulutukseen suunnatussa materiaalissa Luova ongelmanratkaisu, joka myöhemmin sai kirjan muodon, jotenkin seuraavasti: ”Koodaaja suoriutuu kymmenen rivin ohjelman tekemisestä noin neljässä tunnissa. (Rivimäärä antaa tässä vain mielikuvaa *muuttujien määräst*ä). Mikäli asiat vaikeutuvat ja etenevät lineaarisesti, sadan rivin ohjelman tekemiseen menisi noin viikon

työtunnit. Todellisuudessa sadan rivin työstämiseen saattaa mennä sata tuntia”. Ongelmanratkaisu siis vaikeutuu ylisuhteellisesti, ei lineaarisesti, muuttujien lisääntyessä. On siis jonkinlainen luonnonvakio, että asioiden ratkaisu vaikeutuu ylisuhteellisesti muuttujien ja rajapintojen lisääntyessä. Vastaavia esimerkkejä löytyy arkielämästä melkein rajattomasti. Oletan, että kansainvälistymisen kompleksisuuden lisääntymisen taustalla oleva ilmiö on läheistä sukua ohjelmoijan arkikokemuksille. Siirryttäessä välillisestä viennistä suoraan tai välittömään vientiin, muuttujien määrä kasvaa ja asioiden hoitaminen, arkisten työongelmien ratkaisu, vaikeutuu ilmiön luonteesta johtuen *ylisuhteellisesti*, koska *muuttujien määrä kasvaa*. Lisäksi vastaan tulee ratkaistavaksi ongelmia, missä osaongelmana esiintyy arvoperustainen arvostusongelma, mikä on lähtökohtaisesti hankala.

Yritys, joka on motivoitunut, oppimiskykyinen, monin tavoin kyvykäs, *resursoitu*, pilkkoo ja analysoi ongelmia oppien prosessin aikana kaiken oleellisen. *Yritys*, joka näkee haasteet liian suurina, *tarkastelee todellisuutta resursseistaan käsin*. Ratkaistavien ongelmien määrän ja laadun *ylittäessä sen sietokyvyn* ja yrityksen käytössä olevan *kyvykkyyden sekä resurssin*, se vetäytyy pois, pitäen sitä ainoana oikeana ratkaisuna itselleen.

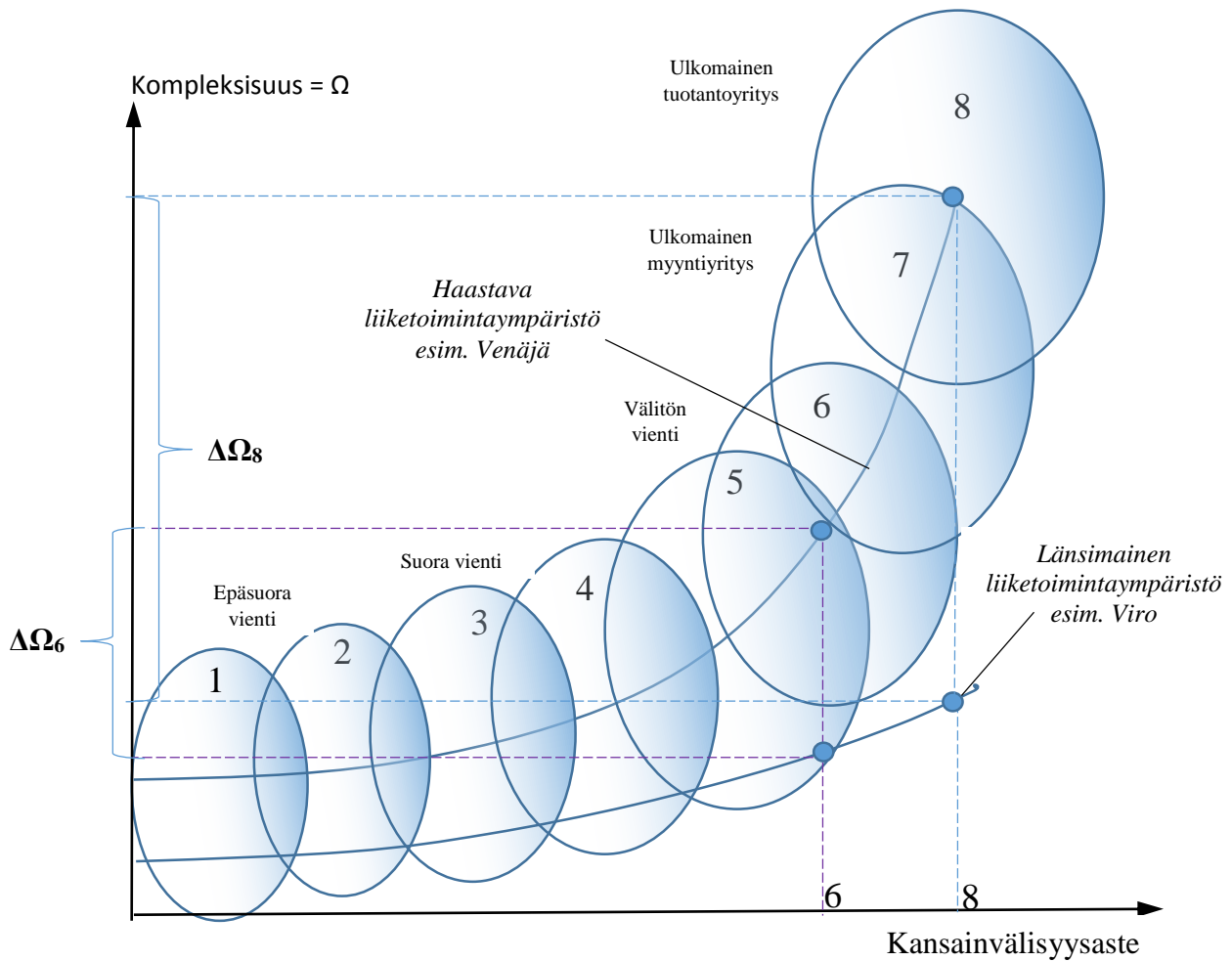
5.2.4 Ongelmien laatu redusoidaan määräksi

On syytä huomioda, että myöhemmin (kuvassa 33.) esitetystä mallissa kiinnitetään huomiota vain prosessissa ratkaistavien ongelmien määrään, ei lainkaan ongelmien laatuun. Kansainvälistymisen kompleksisuuteen liittyvien ongelmien laadullisuus redusoidaan ongelmien määräksi. Tämä on myöhemmin esitettävän mallin kannalta mielekkäämpi lähestymistapa. Ongelmien määrän lisäyksellä voidaan kompensoida ongelmien kompleksisuuden kasvu kohtuullisen yksinkertaisesti, tästä esimerkki. Yritys pyrkii hankkimaan käyttöönsä maa-alueen Pietarista ja Tallinnasta. Kummassakin valtiossa maanhankinta kait lopulta onnistuu, proseduuri lähtökohtaisesti poikkeaa toisistaan. Tämä proseduurin poikkeavuus, valtaosin lainsäädäntöä, muodostaa yhden kompleksisuuden muuttujista, kuten aiemmin todettiin. (Tavoitteen saavuttamiseen käytettävään polkuun voi myös liittyä yrityksen kyvykkyyteen liittyvä aspekti, yrityksen verkostot, suhteet, millä voi prosessia edesauttaa, tämä jätetään nyt asian kehittelyn ulkopuolelle). Nämä kaksi valtiota ovat hyvin erilaisia liiketoimintaympäristöltään ja kompleksisuudeltaan. Kirjallisuudessa ja tiedotusvälineissä on lukuisia esimerkkejä lähtien epävirallisista menettelyistä aina yrityskaappauksiin (Heininen ym. 2008; Garewski ym. 2010). Pelkästään lupamenettely samaan tavoitteeseen pääsemiseksi, saattaa edellyttää erimäärän eri virastojen hyväksyntää.

Tulee lisää rajapintoja. Voimme helposti kuvitella, että viranomaiskoneiston lupaprosessi hieman takkuu. Näkyvää syytä ei ensin ole, tilanne on ”bisnes as usual”, siellä on varmasti ruuhkaa. Myöhemmin taustalta nousee heikkoja signaaleja, että ”jossain” esiintyy tyydyttämättömiä tarpeita, ja nämä eivät liity viralliseen menettelyyn. Nämä piilevät tarpeet eivät olleet näkyvissä prosessin alussa, mutta ne ovat oleellinen osa kokonaisongelman sujuvaa ratkaisua. Mikäli tämä yksittäinen kokonaisongelma analysoidaan, havaitaan, että se muodostuu useammista osaongelmista, mitä ei välttämättä muualla lähialueilla edes esiinny. Yritys joutuu yllättäen ongelmanratkaisun eteen, pöydällä on arkisen arvostusongelman ratkaisu, missä vastakkain on arvopohjaiset ja liiketoiminnalliset asiat. Haastavalla liiketoiminta-alueella esiintyy aina enemmän kompleksisuutta, mitä on ilmiönä ollut vaikea yksinkertaistaa. Kompleksinen liiketoimintaympäristöön liittyvä ongelma voidaan pilkkoa useampiin alaongelmiin, korvata laadullisuus määrällä ja näin yksinkertaistaa ajattelua.

5.2.5 Kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu haastavassa liiketoimintaympäristössä

Pienen yrityksen haastavaan liiketoimintaympäristöön etabloitumiseen liittyvää resurssipohjaista ongelmaa voisi kuvata seuraavasti (kuva 33). Kuvassa kansainvälistyminen on jaettu kahdeksaan edellä kuvattuun vaiheeseen, ikään kuin symmetrisyistä. Yrityksen kyvykkyys ja kokonaisresurssit huomioiden eri liiketoiminta-alueet näyttäytyvät eri tavalla kompleksisina, yrityksen suunnasta tarkasteltuna. Esimerkissä (kuva 33) kuvitteellinen yritys on etabloitumisvaiheessa kuusi (6), vakiinnuttaen välittömän viennin kahdessa eri maassa. Yrityksen kokema kompleksisuus, kahdelle eri markkina-alueelle, samaan kansainvälisyysasteeseen, on eri. Kompleksisuuden eroa kuvaa symboli $\Delta\Omega_6$. Mikäli sama yritys jatkaa kansainvälistymistään kummassakin maassa vaiheeseen kahdeksan (8) saakka, perustaen ulkomaisen tuotantoyrityksen, kahdella eri markkina-alueella koettu kompleksisuus ero on $\Delta\Omega_8$. Ero perustuu siihen, että haastavassa liiketoimintaympäristössä samaan etabloitumisvaiheeseen pääsy edellyttää enemmän pienien, mutta pakollisten ratkaistavien ongelmien läpikäyntiä. Tämä ongelmien määrän ”ennakoimaton” lisäys aiheuttaa yrityksen suunnasta tunteen kompleksisuuden kasvamisesta.



Kuva 33. Liiketoiminnallisen kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu haastavassa liiketoiminta-ympäristössä.

Kompleksisuuden symboli valikoitui intuitiivisesti sähköopin resistanssin yksiköstä ohmi (Ω). Johanson & Vahlne kuvaili suuren *henkisen etäisyyden* haittaavan yrityksen menestykselle tärkeää informaatiovirtaa. Informaatiovirtaan ja asioiden hoitoon liittyvää haittaavaa tekijää kutsutaan tässä *kompleksisuudeksi* ilmiön moniulotteisuuden tähden.

5.2.6 Resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen

Kompleksisuus (Ω) on yrityskohtainen kokemus, ja se pienenee yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien kasvaessa. Kompleksisuus lisääntyy liiketoiminta-alueen haastavuuden mukaan. Haastavan liiketoiminta-alueen kompleksisuus lisääntyy ylisuhteellisesti, on ilmiötä kuvaavan funktion oltava sen mukainen. Ilmiön ylisuhteelliseen kasvuun vaikuttaa itsessään kaksi keskeistä tekijää: 1) kansainvälistymisen etenemiseen liittyvien liiketoiminnallisten muuttujien määrä lisääntyy ja monipuolistuu sekä 2) haastavan

liiketoimintaympäristön kompleksisuuden kasvu redusoidaan lisääntyväksi muuttujien määräksi.

Yrityksen resurssit, siinä laajuudessaan kun Vuorinen ym. (2006) ne kuvasivat sisältäen kyvykkyudet, voidaan kuvata tässä yhdellä muuttujalla alfa (α). Alfa (α) voidaan ajatella yrityksen käytettävissä olevien resurssimuuttujien tuloksi. Mikäli yksi yrityksen kokonaisresurssin alfa (α) tekijöistä painuu lähelle nollaa, myös yrityksen kokonaisresurssi alfa lähestyy ennen pitkää nollaa. Eli lähtökohtaisesti kaikilla yrityksillä olisi joku ”kvantitatiivinen” määrä kaikilta osa-alueilta, yrityksen ollessa toimintakykyinen.

$$\alpha = \beta \times \gamma \times \delta \times \varepsilon \times \zeta \quad \text{missä}$$

$$\beta = \text{Voimavarat } \beta > 0$$

$$\gamma = \text{Aineettomat resurssit } \gamma > 0$$

$$\delta = \text{Ydinosaaminen } \delta > 0$$

$$\varepsilon = \text{Ydinkyvykkyys } \varepsilon > 0$$

$$\zeta = \text{Dynaaminen kyvykkyys } \zeta > 0$$

Alfan tekijöillä on oletettavasti omat painotuksensa. Todetaan niistä toistaiseksi, että niistä yksikään ei mene nolaksi. Toiseksi todetaan, että joillain vahvuusalueilla voi paikata toisaalla olevaa vajausta, kokonaisresurssin alfa (α) tuoma toimintakyky ratkaisee.

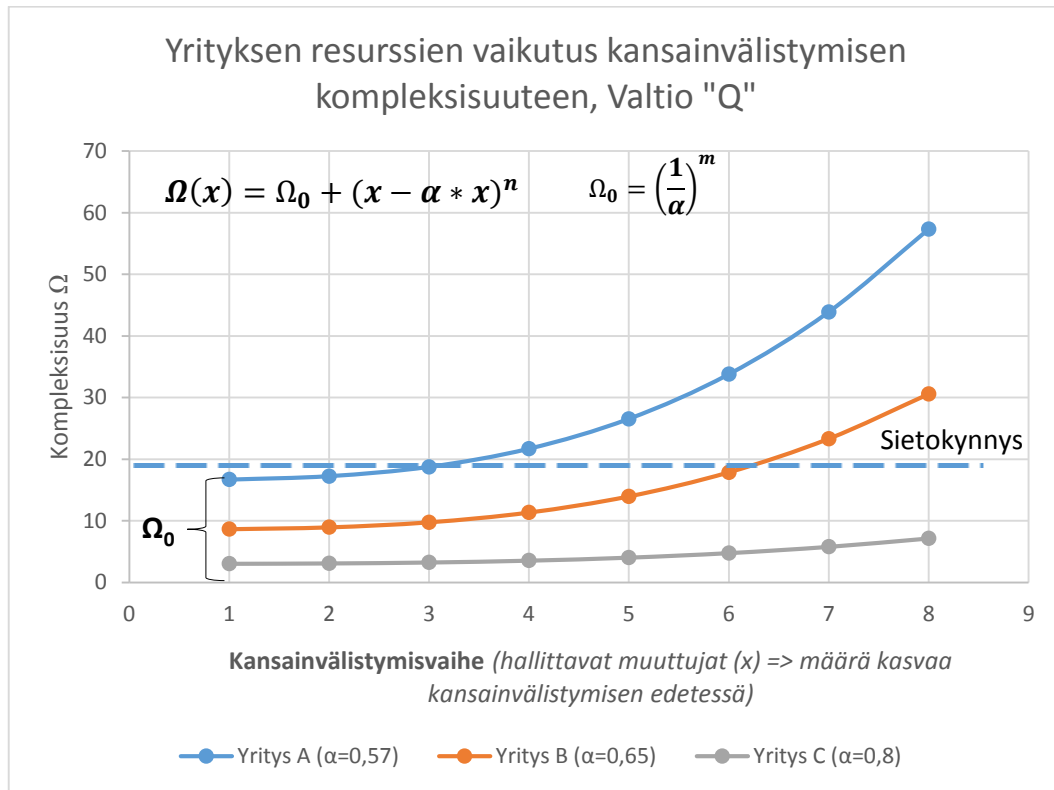
Yrityksen etabloitumiseen liittyvä kompleksisuus siis riippuu kohdemaan liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen resursseista. Eri liiketoimintaympäristöt ovat pienelle yritykselle eri tavalla kompleksisia menestyksekkään liiketoiminnan toteuttamiseksi.

Yrityksen resurssien vaikutusta yrityksen kyvykkyuteen ja tässä työssä erityisesti etabloitumiskyvykkyuteen, voisi kuvata seuraavalla esimerkillä. Ajatus on johdettu aiemmin esitetystä maakohtaisen kompleksisuuden ylisuhteellisesta vaikeutumisesta.

Perusajatus on, että yrityksen kokema alkukompleksisuus ja siihen liittyvä kansainvälistymisprosessin kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu vaiheesta toiseen lähtökohtaisesti riippuu yrityksen käytössä olevista kokonaisresursseista. Eri maat ovat etabloitumiskohteina kompleksisuudeltaan erilaisia.

Kuvitteellisessa tilanteessa kolme eri yritystä, A, B ja C pyrkii samalle markkina-alueelle ”Q”. Jokaisella yrityksellä on omat kokonaisresurssit alfa (α) käytössään. On sama esimerkin

kannalta, aloittaako yritys vientitoimintonsa välillisellä vai suoralla viennillä, kyse on vain ilmiön luonteen näkyväksi tekemisestä.



Kuva 34. Yrityksen resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen.

Esimerkin yrityksillä A, B ja C on lähtökohtaisesti eri resurssit. Markkina-alueen haasteet näyttäytyvät kokonaisuudessaan samoina jokaiselle yritykselle. Esimerkki funktio on luotu intuitiivisesti päättelämällä ja hiukan kokeilemalla. Idea perustuu tutkimuksen yhteydessä tehtyyn kolmeen eri havaintoon: 1) kuinka yritykset tekivät päätöksiä kansainvälistymisprosessin aikana eri yhteyksissä, 2) tietoon resurssien merkityksestä yrityksen menestystekijänä ja sen siihen, että 3) ongelman ratkaisun yhteydessä muuttujien määrän lisäys aiheuttaa kompleksisuuden ylisuhteellisen kasvun. Seuraavassa on esitetty yrityksen kokema kompleksisuus kansainvälistymisvaiheessa x , $\Omega(x)$.

$$\Omega(x) = \Omega_0 + (x - \alpha * x)^n \quad \text{missä} \quad \Omega_0 = \left(\frac{1}{\alpha}\right)^m$$

$$\Rightarrow \Omega(x) = \left(\frac{1}{\alpha}\right)^m + (x - \alpha * x)^n$$

Yrityksen kokonaisresurssit, alfa, $0 < \alpha \leq 1$
 $0 \leq m$
 $0 \leq n$

α = kokonaisresurssit, resurssien hierarkia Vuorinen ym. (2006) mukaan.

Ω_0 = alkukompleksisuus, yritys lähtötilanteessa kokee kompleksisuutta, tähän vaikuttaa maakohtainen olosuhdetekijä (m) korottavasti, ja itse alkukompleksisuus on kääntäen verrannollinen yrityksen käytössä oleviin resursseihin α .

m = aloittamiseen liittyvä maakohtainen olosuhde tekijä, lähtökohtaisesti alhaisempi pienemmän *henkisen etäisyyden* maissa, Johanson & Vahlne mukaan. (esimerkissä $m = 5$)

n = kansainvälistymisen kehittymiseen liittyvä maakohtainen olosuhde tekijä, lähtökohtaisesti alhaisempi pienemmän *henkisen etäisyyden* maissa, Johanson & Vahlne mukaan. (esimerkissä $n = 3$)

x = *kansainvälistymisvaihe*, $x = 1, 2, 3.. 8$ (muokattu Johanson & Vahlneen mallista), *luku x kuvaa myös kansainvälistymisen myötä lisääntyviä muuttujia.*

Tässä esimerkissä x kuvaa sekä edellä kuvattuja kansainvälistymisen vaiheita ja sitä, että yrityksen kansainvälistyessä sen tulee hallita ja huomioida yhä enemmän asioita, niiden määrä kasvaa, ts. toiminta vaikeutuu monella tasolla. Esimerkissä yksinkertaisella aritmeettisella sarjalla yhdestä kahdeksaan kuvataan myös tätä lisääntymistä. Yritys joutuu kohtaamaan kansainvälistymisvaiheeseen liittyvät uudet lisääntyneet asiat niukoin resurssein, jolloin yritys kokee asioiden vaikeutuvan *ylisuhteellisesti*. Näennäisen ”lineaarinen” luonnollinen kasvu esiintyy yrityksen kokemana ilmiönä ylisuhteellisesti vaikeutuvana prosessina. Ylisuhteellisuus on peräisin yrityksen resurssien rajallisuudesta ja kohdemaan olosuhde tekijöistä.

Sietokynnys: Yrityksen resurssien avulla saavutettavissa oleva toiminnan taso, leikkauspiste, missä yrityksen kokema kompleksisuus näkyy yritykseen joko ”sietokynnyksen” ylittävinä riskeinä tai olemassa olevin reunaehdoin saavuttamattomina

tavoitteina. Päästäkseen tästä eteenpäin pitää joko olosuhde tekijöiden (m ja n) lieventyä tai yrityksen resurssien alfa (α) vahvistua. Sietokynnyksen ylitettyään yrityksen toiminta ”sakkaa” ja se ei enää suoriudu velvoitteistaan, vaan sen ongelmat kasaantuvat. Tällöin yrityksen ongelmat lisäävät itsessään hoidettavien asioiden määrää itseään ruokkivalla mekanismilla. Yrityksen *dynaamiseen kyvykkyyteen* kuuluu myös kyky tunnistaa resurssinsa ja tiedostaa tämä kehitysvaihtoehto.

Esimerkki yrityksillä A, B ja C on tuotteeseen liittyvä osaamisresurssi, ydinosaaminen kunnossa, mutta käytössä olevat kokonaisresurssit eri suuria.

Yritys A ei ole resursseiltaan erityisen kehittynyt ja sen kyvykkyys riittää satunnaiseen suoraan vientiin (3). Tässä kohtaa yrityksen kokema kompleksisuus tulee sietokynnykselle. Kansainvälistyminen ei etene, ellei jokin vaikuttavista muuttujista mahdollista positiivista kehitystä. Mikäli yritys investoisi resursseihin, esim. palkkaisi henkilön, jolla on kyvykkyyttä, kansainvälistymisen osaamista ja verkostoja hallussaan, se voisi nopeastikin hyötyä ja vakiinnuttaa yrityksensä suorat vientitoiminnot, mikäli muut resurssit (sisältää tuoteosaamisen, tuotteen) ovat kunnossa. Eli resursseilla $\alpha = 0,57$ yrityksen A kyvykkyys riittää satunnaiseen suoraan vientiin (3).

Yritys B kykenee resursseillaan halutessaan vakiinnuttamaan välittömän viennin, mutta sen resurssit ja kyvykkyys ei riitä oman myyntiyksikön perustamiseen. Tässä kohtaa tulee ”sietokynnykset” vastaan. Tämäkin yritys halutessaan kehittää laajasti resurssejaan ja etenee kansainvälistymisessään eli resursseilla $\alpha = 0,65$ yrityksen B kyvykkyys riittää välittömän viennin (6) vakiinnuttamiseen.

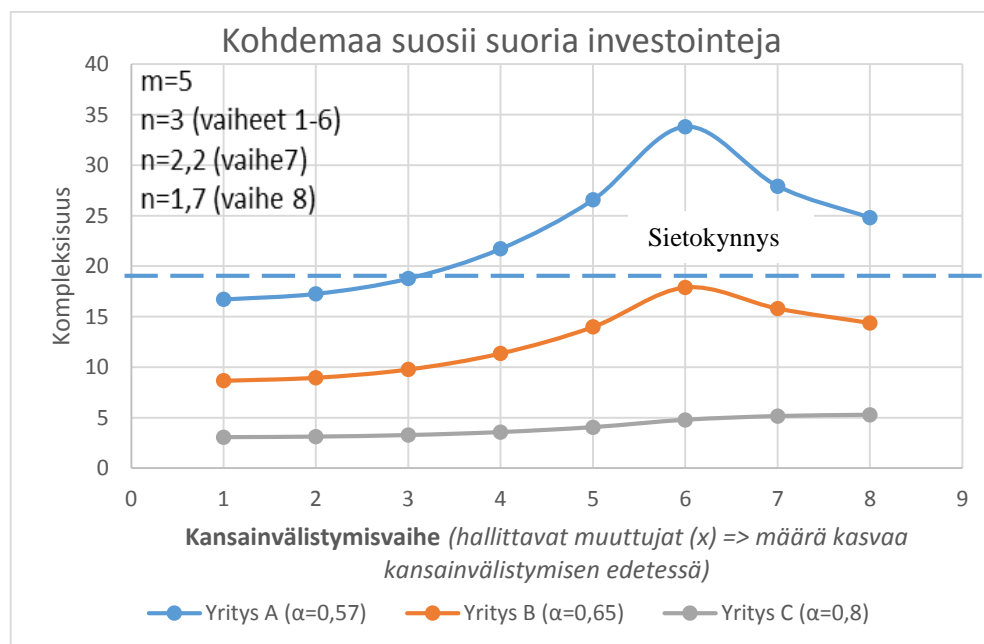
Yrityksellä C on hyvät resurssit ja se kykenee halutessaan vakiinnuttamaan toimintansa aina omaa kohdemaan tuotantoyksikköä myöden, mikäli se on sille edullista eli resursseilla $\alpha = 0,8$ yrityksellä on *erittäin hyvät resurssit* ja sen kyvykkyys riittää kansainvälistymisen kaikkiin vaiheisiin.

Muuttujien olemuksen pohdiskelu, mallin testaus

Maakohtaiset olosuhdetekijät m ja n eivät ole vakioita vaan ne muuttuvat kohdemaan kokonaistilanteen mukaan. Kohdemaan absoluuttinen kompleksisuus on osatekijöidensä summa ja mallissa tiivistyy kahdeksi yksinkertaiseksi vakioksi m ja n . Yrityksen suuntaan

kompleksisuus kansainvälistymisessä näkyy esimerkiksi kielimuurina, tulli menettelyinä, veroina, viranomaismenettelyinä, infrastruktuurina, toimitiloina, turvallisuutena, lisenssi ja sertifikaatti menettelyinä, kulttuurieroina, kilpailuna jne. Tässä uloslyönnissä ajatellaan, että muuttujat m ja n on hetkellisiä vakioita, jotka ilmenevät samoina kaikille yrityksille. Olosuhde tekijät muuttuvat ajastaan, mutta pysyvät aina jonkin aikaa vakioina, kunnes olosuhteet jälleen muuttuu.

Mikäli kohdemaata suosii suoria investointeja, ja laskee esimerkiksi verotustaan alentaen yritykseen kohdistunutta painetta (vrt. Viro ja yrityksen verotus), tämä tarkoittaisi rakennetun mallin kannalta sitä, että olosuhdetekijä n pienenee tultaessa suorien investointien alueelle. Oma myyntiyksikkö ja tuotannon järjestäminen kohdemaahan (vaiheet 7 ja 8) kuvaavat tätä tilannetta (kuva 35). Näin ollen olosuhde tekijä n ei pelkkänä maakohtaisena vakiona toimi, vaan on paremminkin muuttuja, joka vaihtelee ainakin kansainvälisyysasteen mukaan.



Kuva 35. Kohdemaata suosii suoria investointeja.

Kuvan 35 mukaan yritys B, joka aiemmin ”jumittui” välittömän viennin vakiinnuttamiseen vaiheeseen kuusi, kykenisi nyt myös oman tuotantoyksikön perustamiseen. Toinen havainto on, että yritykset, joiden resurssit ovat heikkomat, hyötyvät järjestelystä suhteellisesti

enemmän. Vahvalle yritykselle C tilanne on lähes entisensä, sen kokema kompleksisuus on entisellä tasolla.

Aloittamiseen liittyvä olosuhdetekijä m vaikuttaa aloittamisen kompleksisuuteen. Resurssien ja olosuhdetekijän yhteisvaikutuksesta syntyy yrityksen kokema alkukompleksisuus. Jos kokonaisresurssi alfa lähenee nollaa \Rightarrow koettu kompleksisuus lähenee ääretöntä, eli mahdotonta, mikä on luontevaa. Mikäli olosuhde tekijä m tai n lähenee ääretöntä \Rightarrow myös kompleksisuus lähenee ääretöntä jos $\alpha < 1$.

Mikäli yrityksen resurssi alfa (α) ei ole jollain määrittelemättömällä minimitasolla, vientitoimintoja ei voi tehdä lainkaan, eli alkukompleksisuus Ω_0 on liian suuri sietokynnykseen nähden.

$\alpha = 1$ ”superresurssi”, yrityksessä koettu kompleksisuus ei lisääny kansainvälisyyden ja toimintojen monimutkaisuuden lisääntyessä

Tällä mallilla kansainvälistymiseen liittyvä kompleksisuus on selitettävissä muutamalla muuttujalla ja visuaalisella kuvaajalla. On loppujen lopuksi sama, toimiiko funktion runkona jokin logaritmi vai ”hihasta vedetty” asteikkoon sovitettu potenssi, kunhan se vain tuo näkyviin ilmiöön liittyvän, aiemmin selitetyn mekanismin. Itselleni tämän mallin ideointi ja löytyminen tuotti iloa ja tyydytystä. Tutkimusongelmaan se antoi miellyttävän yksinkertaisen, helposti lähestyttävän täydentävän selityksen. Mallin antaa yhden tavan hahmottaa kompleksista kokonaisuutta ja selittää omalta osaltaan pk-yritysten vaikeuksia etabloitua Venäjälle. Yrityksen kokema kompleksisuus kasvaa haastavassa liiketoimintaympäristössä ylisuhteellisesti ja sen selättämiseen tarvitaan tavallista enemmän resurssia, kuinka paljon, sitä yritys ei voi hahmottaa ongelman luonteen johdosta. Oletukseni on, että yrittäjillä on myös käytössään dynaamisten kyvykkyyksien lisäksi aimo annos talonpoikaisjärkeä. Tätä ei nyt ole erikseen määritelty mitä se on, mutta luotan lukijan näkemykseen. Tämä kuvattu ilmiö ”näky” yrityksille kokonaiskompleksisuutena, johon osataan suhtautua *intuitiivisesti* varoen. Mikäli ongelman luonteen tiedostaa, voi myös lähteä systemaattisesti kartuttamaan yrityksen resursseja.

Havaintoja tutkimusmateriaalin analyyseistä

Kansainvälistyminen ei ole itseisarvo, vaan yrityksen on saatava toiminnasta panoksiin nähden mielekäs hyöty. Hyödyn saavuttamisen mahdollistaa resurssit. Dynaamiset kyvykkyudet mahdollistavat uuden löytämisen ja karikoiden karttamisen.

Venäläiset ovat tämän tutkimustuloksien mukaan maansa liiketoimintaympäristöön tyytyväisempiä kuin Suomalaiset omaansa.

Mikäli yrityksissä on kyvykkyyttä tunnistaa se mahdollisuus, että vaikeuksia on tulossa, niihin mahdollisesti voidaan ennakolta jollain tavoin myös valmistautua, ainakin orientoitua, ja toiminta on siis hieman merkitystä venyttäen ennakoitavaa. Kulttuurin syvätuntemus ja kyky suhtautua asioihin on ydinosaamista Venäjällä ja edesauttaa selviytymään ongelmissa ja sitä kautta menestymään.

Suomalaiset yritykset näkivät Venäjän markkinan elpymisen voimakkaampana tulevan kolmen vuoden aikana kuin kotimaisen. Pietarin yritykset ennustavat omalle markkina-alueelle aavistuksen suurempaa laskua kuin suomalaiselle markkinalle.

Näyttää siltä, että pelkästään Venäjän markkina-alueen suuri koko houkuttimena ei kompensoi liiketoimintaympäristön muita häiriötiloja.

Saatujen vastausten perusteella Etelä-Karjalan alueen yritykset ovat jakautuneet innovatiivisuuden suhteen kolmeen ryhmään, ei innovatiivisiin, vähän kiinnostuneisiin ja positiivisesti innovaatioihin suhtautuviin, kukin noin kolmanneksen osuudella. Valtaosa E-K:n yrityksistä kuitenkin haluaa löytää uusia innovaatioita.

Saatujen vastauksien perusteella voidaan tulkita, että suomalaiset yritykset olivat venäläisiä kehityshakuisempia.

Tähän tutkimukseen osallistuneet Pietarin alueen suuret yritykset ovat yhtä kansainvälisiä toiminnoiltaan kuin Etelä-Karjalan pk-yritykset.

Suomen markkina-alue on Venäjän potentiaaliin nähden lilliputti, joten koko ei tarjoa mitään kiinnostavaa, pitää löytää jotain muuta, mitä tarjotaan, mikäli investointeja tänne halutaan.

5.2.7 Kasvupotentiaali, resurssi

Verrattaessa Etelä - Karjalan ja Pietarin alueen yritysten olosuhteita kasvaa mittoihin, missä kansainvälistymismahdollisuudet ovat realistisia resurssinäkökulmasta, ollaan täällä heikommassa asemassa johtuen kehittyneistä, kylläisistä kotimarkkinoista ja olemattomasta kasvusta. Etelä – Karjalassa yrityksiä on haettava kauppaa aina vain kauempaa, mikäli haluavat kasvaa. Pitkän ajan trendi on ollut globalisaation ja vuonna 2008 markkinoita oikaisseen finanssikriisin vaikutuksena se, että pääartikkelimme, investointihyödykkeet, eivät mene maailmalla kaupaksi. Isot yritykset ovat käyttäneet kokoetuaan, hyödyntäen L-etujaan, vieden tuotantoa kolmansiin maihin. Nämä tekijät ovat yhdessä vähentäneet kotimaisen konepaja-pk-sektorin kasvumahdollisuuksia, tehden siitä joidenkin kohdalla selviytymistaistelua. Mikäli yritykset tavoittelevat kasvua, jää niille kaksi vaihtoehtoa, kasvaa kotimaassa - syöden toisia yrityksiä tai kasvaa ulkomaille. Tämä raportin johdannossa otettiin esille – kuin itsestään selvyytenä – *kasvua voidaan tavoitella kansainvälistymällä tai innovaatioiden avulla*. Tämä innovaatiokahva vaikuttaa käyttökelpoiselta, jos joku osaisi sanoa, mitä pitäisi tehdä.

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että Pietarin alueen yritykset ovat, ainakin jossain määrin, alikansainvälisiä niiden silmämääräiseen kokoon ja taloudelliseen resurssiin nähden. Mikä näiden yritysten dynaaminen kyvykkyys on, ei selvinnyt tässä tutkimuksessa. Tarvitaan vain pikavilkaisu yritysten kokoon ja karttapalloon, niiden kotimarkkina-alueen hahmottamiseksi, niin voidaan päätellä, että kotimarkkinoiden kysyntä on niille riittänyt. Venäjällä on hyvin tiedossa sen oma potentiaali kasvumarkkina-alueena. Siellä on myös pyritty aukaisemaan latua innovaatioympäristöjen kehittämiseksi, mutta isossa mittakaavassa valtaisa energia sektori muiden luonnonvarojen hyödyntämisen ohella on sen tukijalka. Tässä raportissa jo mainittiin, että Suomen innovaatio toiminnan fasilitetit ja tutkittu kilpailukyky ovat suorituskykyisiä resursseja. Pelkästään venäläisellä konepajateollisuudella luulisi olevan paljon kehityskohteita, jotka takkuavat useista, mahdollisesti sisäsyntyisistä syistä. Suomessa osataan kustannustehokkaasti ratkoa teknisiä ongelmia, aikataulujenkin pitäessä. Meillä on käyttökelpoista kansallista pääomaa, luottamusta, tämä pitäisi ottaa tehokkaampaan käyttöön. Esimerkiksi näistä tekijöistä saattaisi löytyä kosketuspintaa kysynnälle ja tarjonnalle. Yhtenä vaihtoehtona saattaisi olla suomalaisen toimintaympäristön ja osaamisen paremmin näkyväksi tekeminen yrityksille, joilla on tarpeita ja potentiaalia ostaa palvelua. Mikäli markkinointiin ja yritysten osaamisen

näkyväksi tekemiseen satsataan yhdessä ja yritykset ottavat dynaamiset kyvykkyytensä aktiivisempaan käyttöön, luulisi jotain valmista syntyvän.

Innovaatioista

Tähän liittyvä huomio yritysten kanssa keskusteltuani oli, että yksikään yritys ei nostanut keskusteluun innovaatioympäristön kehittämiseen liittyviä asioita. Miksi olisi? Havainto on sukua innovaatio - termiin liittyneeseen kummasteluun tutkimuksen yhteydessä. Innovaatiojärjestelmät ovat akateeminen ja ihan hyvä keksintö. Parasta innovaatioympäristöissä kuitenkin on se, että niitä on käytännössä kokeiltu, sovellettu ja hyväksi havaittu, ainakin Lahdessa (Harmaakorpi, Melkas 2008). Akateeminen keskustelu innovaatioista on aktiivista ja poliitikotkin ovat sen omaksi ottaneet, kun se kerran kuulostaa hyvältä. Kaikki yritykset ja yrittäjät ottavat mielellään itselleen tuotannontekijän joka lisää sen suorituskykyä. Moni yritys tekeekin jatkuvaa innovaatiotyöskentelyä yrityksessään kehittäen työmenetelmiä ja kyvykkyytään eteenpäin, tämä huomio syntyi ihan silmämääräisesti tutkimuksen yhteydessä havainnoiden. Tarvitaan väkevämpi tietoisuus siitä, eräänlainen havahtuminen, että on olemassa Harmaakorven lanseeraamia *mahdollisia maailmoja*, kääntämättömiä kiviä, paljon enemmän, mikäli niiden etsimiseen paneudutaan kunnolla. Lyhyesti voi sanoa, yritykset kyllä ovat innovatiivisia joiltain osin toiminnoissaan, mutta eivät tunnista akateemisen maailman kieltä, saati tiedosta systemaattisen innovoinnin mahdollisuuksia. Tämän perusteella perusongelma tuntuu olevan osalla yrityksistä tiedostamisen, eli toisin sanoen, jonkin asteinen dynaamisen kyvykkyyden puute tässä kontekstissa.

Innovaatioiden mahdollisuuksista on puhuttu paljon. Vilikko Virkkala kehitti aikanaan käytännön läheistä ongelmanratkaisumetodiikkaa Kone Oy:n henkilöstön tarpeisiin. Positiivisen ja ongelmanratkaisua edistävän ilmapiirin istuttamisesta suomalaiseen perheyhtiöön on seurannut hyvää tulosta. Muistan Virkkalan 1994 Lahdessa kertoneen, kuinka hän luki 1960 - luvulla tuotekehitykseen liittyvää kirjallisuutta, ja siellä esiintyi sana *creativity*. Sanalle ei tuolloin ollut suomalaista vastinetta ja hän ehdotti kielitoimistolle käännökseksi *luovuus*. Tänään puhutaan innovaatiojärjestelmistä – yläkäsitteenä. Itse olen taipuvainen näkemään asian siten, että haaveillaan järjestelmiä sinne, missä ihmiset eivät ole vielä perusmetodiikan kanssa sinut. Pitäisikö olla? Arkisella luovan ongelmanratkaisun välineistöllä saa paljon aikaan, mikäli vain vaivaudutaan. Innovaatiojärjestelmillä on

mahdollisuus ikään kuin sijoittaa yritykset *tiedon valtatie varrelle* (Harmaakorpi 2004), jolloin niiden mahdollisuus skannata itselleen relevanttia tietoa moninkertaistuisi. Omasta mielestäni innovaatiojärjestelmät ovat toteuttamiskelpoisia, mutta pelkään niiden jäävän etäisiksi suurelle osalle paikallista pk-sektoria. Ensin pitäisi olla edes hiukan paremmin sinut perusmetodiikan kanssa, jotta arkipäiväinen aivojen tuuletus ja myönteisyys paikallisen innovaatioympäristön kehittämiseen alkaisi käymään. Toki Harmaakorven ym. (2004) *brokerointi* ja muu metodiikka hyvin toteutettuna rikkoisi luotuneita ajatuspolkuja. Hyvän ilmapiiirin luominen, siitä puhui niin Virkkala kuin Harmaakorpikin. Uskoisin kyllä välineistön olevan kunnossa, jos vain saataisi puhallettua henkeä ideoiden etsimiseen. Harmaakorven teeseissä on tunnistettavissa Virkkalan ajatuksia, ja se on kunniaksi kaikille, itsellenikin, jos oikein tunnistin. Luotu yläkäsitteistö ja Lahden kokemukset pitää vain jalkauttaa Etelä-Karjalassakin pk-sektorin ja muun elinkeinoelämän hyödyksi. Muistelen mielelläni, kuinka Virkkala painotti nuorelle Kone oy:n insinöörielle, Lahtelaisen ääressä: ”..keskity löytämään oikea ongelma, käytä sen löytämiseen riittävästi aikaa ja vaivaa..” Tämä on aivan pirun hyvä neuvo. Olisi kait pitänyt kuunnella tarkemmin, ei olisi tullut näin rönsyilevää raporttia.

5.2.8 Työn merkitys yrityksille

Yrittäjät ovat käytännön läheistä väkeä. Omat havaintoni, ja Södermannin tutkimukset vahvistivat näkemystä, että akateeminen kognitio on hieman vierasta näille yhteiskuntamme ritareille. On tarkka paikka mennä neuvomaan yrittäjää, joka on selviytynyt neuvokkuudellaan useista karikoista ja kehittänyt yritystään pitkäjänteisesti työllistäen samalla useita ihmisiä. Hattu päästä. Tämän raportin hyöty on puhdas nolla, mikäli esiin nousseet asiat painuu bittiviidakon tomuun. Onneksi hyviä keskusteluja on jo käyty ja pahin skenaario ei toteudu. Keskeistä evästä yrittäjille tämän työn sisällön kautta voisi olla tutkimuksen käyttämän käsitteistön näkyväksi ja ymmärrettäväksi tekeminen. Parhaassa tapauksessa yrittäjien keskuudesta nousee esiin uusia ajatuksia, jotka rohkaisevat järjestelmällisempään itsensä ja yrityksensä resurssien vahvistamiseen. Asiantilan tiedostaminen on jo paljon. Innovaatio toimintaan kannustaminen käytännön tasolla voisi olla hedelmällistä, tässä olisi hienoa nähdä kehitystä siihen suuntaan, missä mahdollisuuksia kartoitetaan ilman käsillä olevaa ratkaistavaa ongelmaa. Niille yrittäjille, jotka vielä uskovat naapurimaan mahdollisuuksiin, niin luotu ajattelumalli resurssien vaikutuksesta kansainvälistymisen kompleksisuuteen mahdollisesti selkeyttää eteen tulevien

ongelmakokonaisuuden hahmottamista ja rohkaisee yrittäjiä kehittämään havaitsemiaan heikkoja kohtia.

5.2.9 Työn merkitys tutkimukselle

Tutkimuksen näkökulmasta raportti jättää jälkeensä yritysten case selostukset, jotka kertovat ajankuvaa paikallisista yrityksistä ja niiden kokemuksista. Saattaa jollekulle olla myös mielenkiintoista jälkeenpäin katsoa kahden niin erilaisen markkina-alueen yritysten vastauksien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia tässä ajassa. Ajanhenki muuttuu näillä selkosilla nopeasti. Harva olisi uskonut Sotshin Olympialaisten vuonna 2014 ennätyskalliita ja suurellisia näytöksiä katsoessa maailman ilmapiirin muuttuvan nähdyllä tavalla. Ehkä jokin jälki tästäkin aspektista jää huomioitavaksi työn sivuille.

Kompleksista naapurimaan markkina-aluetta on tutkittu Suomessa varmasti hyllymetreittäin. Kaksi luotua mallia on sukua toisilleen ja antaa yhden lähestymiskulman keskusteltavaksi. Kompleksisuuden ylisuhteellinen kasvu haastavassa liiketoimintaympäristössä saattaa olla ilmiönä ensimmäistä kertaa esillä, ja onkin sitä ainakin tässä muodossa avattuna. Resurssien vaikutus yrityksen kokemaan kompleksisuuteen kansainvälistymisessä antaa myös yhden helpon, mahdollisesti liian helpon, lähestymistavan laajaan kysymykseen. Vähintäänkin se toimii mukavana viitekehyksenä ymmärtää kansainvälistymisen haasteita pk-yrityksen näkökulmasta. Malli ei ole tarkka, eikä sellaiseksi ole tarkoitettukaan, se on periaatteellinen. Kaikki reunaehdot voi haluttaessa virittää toiseen asentoon. Itseäni viehättää ajatus siitä, että tutkimuksen kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa kohtaavat toisensa realistisessa kohtauspisteessä. Mikäli matemaattinen ”kauneus” löytyy yllättäen sieltä, mihin vuosikymmenien kvalitatiivinen tutkimus on omassa evoluutiossaan kulkenut, niiden on oltava vahvasti sukua toisilleen ja ainakin tässä kohtauspisteessä tukevat toisiaan ja ovat totta.

5.2.10 Jatkotutkimusehdotuksia

Mikäli resurssien vaikutus kansainvälistymisen kompleksisuuteen saa mallina edes vaimean hyväksyvän nyökkäyksen, olisi mielenkiintoista seurata eri muuttujien hakeutumista lähemmäs yritysten arkikokemuksia. Resurssin eri muuttujien painotukset ja mahdolliset korvaavuudet toisiinsa nähden saattaisi olla mielenkiintoista tutkittavaa myös. Aina kun jokin aiemmin hieman kompleksinen, jopa abstrakti asia saa puolimatemaattisen mallin, sitä olisi testattava sen antamin mahdollisuuksin mielikuvituksen rajoille saakka. Uusia löydösten mahdollisuus voi piillä pienen oivalluksen päässä.

LÄHTEET

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews* 11: 1, 29–49.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58: 4, 37–52.
- Desai, R. M. and Goldberg, I. (2008) ‘*Can Russia Compete?*’ The World Bank. Brooking Institution Press, Washington D.C.
- Dunning, J. & Lundan, S. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham, Edward Elgar. 920 s.
- Garewski, A., Joutsu, A., ym. 2010. *Etabloittuminen Venäjälle, yrityksen perustaminen ja yritystoiminta venäjällä*. Suomalais - Venäläinen kauppakamari.
- Harmaakorpi, Vesa (2004): *Building a competitive regional innovation environment: - the regional development platform method as a tool for regional innovation policy*. Doctoral dissertation series. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Harmaakorpi, V., Melkas, H., 2008. *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-887-3.
- Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P., Kosonen, R., 2008. *Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä, pk-sektorin näkökulma*. Helsingin kauppakorkeakoulu. ISBN 978-952-488-231-6.
- Hinkkanen, J. 2014. *Cooperative strategy in emerging markets – analysis of interfirm R&D Cooperation and performance in Russian manufacturing companies*. Lappeenranta University of Technology. Yliopistopaino. ISBN 978-952-265-647-6.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 756 s. ISBN 978-0-273-72622-7.
- Jumpponen J., Ikävalko M., Karandassov B. (2009) *Venäläisvetoinen yrittäjyys suomessa, Northern Dimension Research Centre, Lappeenranta University of Technology*, ISBN 978-952-214-731-8
- (Karhunen P., Kettunen E., Miettinen V., Sivonen T. (2008) *Determinants of knowledge - intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia*, Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus, ISBN 978-952-488-223-1.
- Kor, Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives’ capabilities and the firm’s dominant logic. *Strategic Management Journal* 34: 2, 233–244.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane & Brady, Maureen & Goodman, Malcolm & Hansen, Torben. 2009. *Marketing Management*. 1st European edition. Essex. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-279-71856-7.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19: 4, 699–727.
- Lemola T., Lehenkari J., Kaukonen E & Timonen J. 2008. *Vaikuttavuus kehikko ja indikaattorit*. Suomen akatemia. [viitattu 14.03.2010] Saatavilla: <http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/06_08%20VINDI.pdf>
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. *International Journal of Management Reviews* 11: 1, 9–28.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20: 4, 317–338.

Michailova, S. ja Liuhto, K. (1999) Organisation and management research in transition economies: towards improved research methodologies, CEES working Paper N0. 19, Center for East European Studies, Copenhagen Business School.

OECD (2005) Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd Edition. Oslo Manual. ISBN 92-64-01308-3. S.46

Penrose, E. (1959)[1995]. *The theory of the growth of the firm*. 3rd edition. Oxford: Blackwell.

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

Root, Franklin R. 1994. Entry strategies for international markets. San Fransisco, Jossey-Bass. 263 s. ISBN 0-7879-4571-4.

Rotmans, J. & Loorbach, D. 2009. Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*.

Solow, R.M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*. 39 no. 3 pp. 312-320

Suvanto, Pirkko & Vahvaselkä, Irma. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. Porvoo. Weiling+Göös

Söderman, A. (2014). Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohton menestysresepteissä. Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-557-2 (print). ISBN 978-952-476-556-9 (online).

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 7, 509-533.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21: 10-11, 1147-1161.

Tyler, B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management* 18: 1, 1-27.

Hyrsky, K. (2006): Yrittäjyyskatsaus 2006, KTM 28/2006 (Verkkajulkaisu), Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Vahlne, J. E. & Johanson, J. 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.

Vahlne, J. E. Schweizer, R., & Johanson, J. 2012. Overcoming the liability of outsidership - the challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.

Vesalainen, J. (2010). *Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyyn määrätietoinen kehittäminen*. Teknoliateollisuus. Vantaa: Hansaprint Oy.

Vihavainen, T. (2015) Vanhan Venäjän paluu. Otavan kirjapaino. ISBN 978-951-1-29150-3

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities. A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9: 1, 31-51.

Welch, L., Benito, G. & Petersen, B. (2007). Foreign Operation Methods – Theory, Analysis, Strategy. Cornwall: MPG Books Ltd. 462 s. ISBN 978-1- 84542-044-4.

Winter, Sidney (2003): Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 10, s. 991-996.

Vuorinen, T., Katajamäki, A. & Pihkala, T. (2004). Resurssien johtaminen kärkiyritys - mallisessa yhteistyössä. Teoksessa: Varamäki, E. (Toim.) *Kärkiyritysverkoston suorituskyky – teoreettinen viitekehys*. 75-94. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262. Vaasa.

Vuorinen, Tero & Varamäki, Elina & Kohtamäki, Marko & Pihkala, Timo (2006): Operationalizing Sme Network Resources. *Journal of Enterprising Culture* 14, 3, s. 199–218.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuskysymykset

Ari Tarri (LUT / Tuotantotalous / Teknologiayrittäjyys, Diplomityö) 2015	Työntekijöitä:		Liikevaihto:	
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain samaa mieltä
Ympyröi se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi.				
1. Kotimaan markkina-alue omalla alalla on juuri nyt potentiaalinen.	---	--	+	++
2. Venäjän markkina-alue omalla alalla on juuri nyt potentiaalinen	---	--	+	++
3. Kotimaan markkina-alue on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana	---	--	+	++
4. Venäjän markkina-alue on potentiaalinen tulevan kolmen vuoden aikana	---	--	+	++
5. Yrityksellä on säännöllistä vientitoimintaa Venäjälle	---	--	+	++
6. Yrityksellämme on vientiä itsenäisen edustuston tai agentin kautta venäjälle	---	--	+	++
7. Yrityksellämme on vientiä yhden tai useamman myyntiyksikön kautta venäjälle	---	--	+	++
8. Yrityksellämme on omaa tai ostettua tuotantoa venäjällä	---	--	+	++
9. Haluamme löytää uusia jälleenmyyjä / asiakkaita omille tuotteille ja palveluille Venäjältä	---	--	+	++
10. Oman liiketoiminnan laajentaminen Venäjälle kiinnostaa	---	--	+	++
11. Haluamme löytää ja ostaa alihankintaa tai raaka-aineita Venäjältä liittyen omaan liiketoimintaan	---	--	+	++
12. Asiakkaiden löytäminen Venäjältä on vaikeaa	---	--	+	++
13. Innovaatiot ovat merkittävänä osa yrityksemme liiketoimintaa	---	--	+	++
14. Haluamme löytää omaan liiketoimintaan liittyviä uusia innovaatioita	---	--	+	++
15. Yrityksellämme on erikoisosaamista, joka kiinnostaa uusia asiakkaita Venäjällä	---	--	+	++
16. Oman maan liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa	---	--	+	++
17. Venäjän liiketoimintaympäristö on hyvin ennakoitavaa	---	--	+	++
18. Konsultaatiotyöksen palvelukset ovat tarpeellisia selvitetäessä toimintamahdollisuuksia Venäjällä	---	--	+	++
19. Tarvitsemme konsultaatiopalveluksia liittyen venäjänkauppaan seuraavan 24 kuukauden aikana	---	--	+	++
20. Olemme kiinnostuneita markkinaselvityksistä, mikäli saamme taloudellista tukea julkisista varoista	---	--	+	++
21. Minkälaista tukea ja osaamista yritys tarvitsee tai voisi harkita naapurimaan markkinoille siirtymisessä? (sanallisesti, juridinen, markkinointi, sertifikaatti..)				

Ari Tarr (LUT / Tuotantotalous / Teknologiyrittäjyys, Diplomityö)	Пожалуйста, выберите пункт, который Вам наиболее подходит.	полностью не согласен	частично не согласен	частично согласен	полностью согласен
1.	Рынок в сфере вашей деятельности в данный момент является потенциальным в России	---	--	+	+++
2.	Рынок (в сфере вашей деятельности) в данный момент является потенциальным в Финляндии	---	--	+	+++
3.	Рынки (в сфере вашей деятельности) будут потенциальны в ближайшие 3 года в России	---	--	+	+++
4.	Рынки (в сфере вашей деятельности) будут потенциальны в ближайшие 3 года в Финляндии	---	--	+	+++
5.	Наша компания имеет регулярные экспортные поставки в Финляндию	---	--	+	+++
6.	Наша компания экспортирует товары/услуги в Финляндию при помощи независимого посредника (агента или организации)	---	--	+	+++
7.	Наша компания экспортирует свои товары/услуги посредством собственного представительства в Финляндии	---	--	+	+++
8.	Наша компания имеет собственное производное в Финляндии	---	--	+	+++
9.	Мы хотим найти новых дистрибьютеров/клиентов нашей собственной продукции/услуг в Финляндии	---	--	+	+++
10.	Заинтересованы ли вы в развитии вашего бизнеса в Финляндии?	---	--	+	+++
11.	Мы заинтересованы в закупке сырья/привлечении субподрядка в Финляндии	---	--	+	+++
12.	Нашей компании достаточно сложно найти клиентов в соседних странах	---	--	+	+++
13.	Иновации являются важной частью для вашего бизнеса	---	--	+	+++
14.	Мы хотим найти в соседних странах возможность развития инноваций в сфере нашей деятельности	---	--	+	+++
15.	Наша компания имеет особые знания и опыт, которые были бы интересны новым клиентам в Финляндии	---	--	+	+++
16.	Условия ведения бизнеса для вашей компании являются достаточно предсказуемы	---	--	+	+++
17.	Бизнес среда (условия ведения бизнеса) соседних стран является достаточно предсказуемой	---	--	+	+++
18.	Услуги консалтинговых компаний необходимы для определения масштаба и шагов развития бизнеса в соседних странах	---	--	+	+++
19.	У нас есть необходимость в консалтинговых услугах в ближайшие 2 года относительно развития бизнеса в Финляндии	---	--	+	+++
20.	Мы заинтересованы в исследовании рынка в Финляндии в случае финансовой поддержки со стороны местных организаций	---	--	+	+++
21.	Какая поддержка и знания нужны вашей компании для развития бизнеса в Финляндии (юридическая, консалтинговая, маркетинговая поддержка, услуги перевода и пр.)				