

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Jukka Kopra

OHJELMISTOTUOTEYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori
Tutkijatohtori

Timo Pihkala
Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jukka Kopra

Ohjelmistotuoteyrityksen kansainvälistyminen

Diplomityö
2021

81 sivua, 5 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: Kansainvälistyminen, pk-yritys, kibs, Uppsala-malli, U-malli, palveluiden vienti
Keywords: Internationalization, sme, kibs, Uppsala-model, U-model, service export

Diplomityössä selvitetään, millaisin menetelmin ja mekanismein jo vakiintuneen yrityksen kannattaa alkaa laajentaa toiminta- ja markkina-alueitaan ulkomaille. Työssä perehdytään erilaisiin kansainvälistymismalleihin ja kansainvälistymisen operaatiomuotoihin sekä tarkastellaan tutkimusartikkeleihin perustuen mallien toimivuutta. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan erään suomalaisen osaamisintensiivisiä ohjelmistotekniikan palveluja tarjoavan pk-yrityksen, eli nk. KIBS-yrityksen kansainvälistymistoimia.

Liiketoiminnan laajentaminen kannattavalla tavalla ulkomaille hyödyttää yrityksen omistajia sekä yhteiskuntaa. Tilastokeskuksen mukaan Suomesta vietiin vuonna 2019 ulkomaille palveluja yli 27 miljardilla eurolla, josta ohjelmistotekniikan toimialan osuus on noin 6,9 miljardia euroa.

Yrityksen kansainvälistymiselle voi olla useita motiiveja, jotka voivat olla proaktiivisia tai reaktiivisia. Yrityksen kansainvälistymistoimia voidaan analysoida ja suunnitella kansainvälistymismalleja ja operaatiomuotoja arvioimalla. Työssä tarkasteltuja kansainvälistymismalleja ovat Eclectic Paradigm ja OLI-malli, transaktiokustannusmalli, Uppsala-malli, verkostomalli sekä Born Global ja Born Again Global -mallit. Minkään yksittäisen kansainvälistymismallin, -teorian tai operaatiomuodon avulla ei voida määrittää kaikkia kansainvälistymiseen liittyvän toiminnan muotoja. Kansainvälistymismallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan soveltuvien osin toisiaan täydentäviä tai kansainvälistymisongelmaa eri näkökulmista tarkastelevia.

Operaatiomuodot ovat tapoja, joilla yritykset toimivat kansainvälisellä markkinalla ja käsite kuvaa kuinka yritys voi organisoida ja toteuttaa toimintonsa aloittaessaan toiminnan ulkomailla. Kansainvälisiä operaatiomuotoja ovat mm. vienti, sopimusperusteiset toimintatavat, kuten esimerkiksi lisensointi- ja franchising-mallit, yhteisytykset ja ulkomailla toimivat tytäryhtiöt. Operaatiomuodon valinta voi perustua naiiviin, pragmaattiseen tai strategiseen valintasääntöön.

Työssä tutkittiin esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimia. Tutkimusmetodinä oli kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruun menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimet tapahtuvat suunnitellusti ja hallitusti. Yrityksen avainhenkilöillä on hyvä kansainvälinen kokemus. Kansainvälistymistoimet etenevät vahvasti Uppsala-mallin mukaisesti ja operaatiomuotona on suora vientitoiminta.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Jukka Kopra

Internationalization process of software service company

Master's thesis

2021

81 pages, 5 figures, 2 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Timo Pihkala and D.Sc. Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Internationalization, sme, kibs, Uppsala-model, U-model, service export

This master's thesis intends to find out, what methods and mechanisms an already established sme-company should use when expanding its activities and market abroad. The text intends to familiarize the reader with different models of internationalization and entry modes and gain deeper understanding through a review of research literature. The empirical research focuses in a finnish knowledge intensive business service company, which develops software solutions, in the intention to find out, what steps the company is taking in its internationalization process.

Expanding a company's business abroad in a profitable manner brings benefits to its owners and society. According to Statistics Finland the value of exported services from Finland was 27 billion euros in year 2019, of which software services were ca. 6,9 billion euros. There are several motives to internationalize, and these motives can be proactive or reactive. The process of internationalization can be analyzed and planned with the help of different internationalization theories and entry mode structures. This work exhibits Eclectic Paradigm and OLI-model, the Transaction cost analysis model, Uppsala-model, the Network model and Born Global and Born Again Global models. No single theoretical model or entry model can describe all aspects of the internationalization process. Theoretical models of internationalization are not mutually exclusive, but they complement each other when trying to describe or plan the internationalization activities of a company.

Entry modes are pragmatic ways to operate on an international market. The concept describes, how a company could and should organize its activities when starting operations in a foreign market. International entry modes are eg. export, intermediate modes such as licensing and franchising and hierarchial modes. The choice of an entry mode can be based on naïve, pragmatic, or strategic rule.

This thesis conducted empirical research how a Finnish company executes its internationalization process and activities. The research method was qualitative research and data was collected through semi-structural theme interview. The findings are, that the internationalization activities are conducted in a planned and controlled manner. The key operatives in the company have good international experience. The activities follow Uppsala-model and the choice of entry mode is direct export.

ALKUSANAT

Parempi myöhään kuin ei milloinkaan.

Kiitos luotamme jo poistuneelle Äidille, kiitos Isälle, Anulle, Veeralle, Tuomakselle, Jaakolle ja Lotalle. Kiitos kaikille kollegoille, asiakkaille, opettajille ja professoreille. Opin teiltä kaikilta.

Erityiskiitos Sinille!

15.11.2021

Jukka Kopra

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	5
1.1	Diplomityön tausta.....	5
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Työn rakenne ja toteutus	6
1.4	Ohjelmistotekniikan alan yritystoiminnasta	7
1.5	Kansainvälistymisestä yleisesti	8
1.6	Esimerkkiyritys.....	10
1.7	Tutkimuskysymys	12
2	Yrityksen liiketoiminta ja kansainvälistyminen	13
2.1	Kansainvälistymisen teoreettisia malleja	13
2.1.1	Eclectic paradigm ja OLI-malli	13
2.1.2	Uppsala-malli	15
2.1.3	Transaktiokustannusmalli	18
2.1.4	Verkostomalli	21
2.1.5	Born Global ja Born Again Global.....	25
2.2	Kansainvälistymisen operaatiomuodot	27
2.2.1	Vienti	28
2.2.2	Yhteistyöoperaatiot.....	30
2.2.3	Hierarkkiset operaatiomuodot	32
2.2.4	Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	33
2.3	Palveluyritysten kansainvälistyminen	36
2.3.1	Palveluliiketoiminta yleisesti	36
2.3.2	Tietointensiivisten palveluyritysten kansainvälistyminen	37
2.4	Huomioita kansainvälistymisen teorioista ja operaatiomudoista.....	38

3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	41
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	41
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	41
3.3	Tutkimusprosessi	43
3.4	Tutkimusaineiston keruu	46
	3.4.1 Teemahaastattelu	46
	3.4.2 Kyselytutkimus.....	46
3.5	Tutkimustapa ja toteutus esimerkkiyrityksessä	47
3.6	Tutkimuksen kysymykset.....	49
3.7	Tutkimuksen laadun arviointi.....	50
4	Tutkimuksen tulokset.....	52
4.1	Lähtötilanne ja kansainvälinen kokemus	52
4.2	Kansainvälistymisen tahtotila.....	53
4.3	Huomioita kohdemarkkina-alueesta	56
4.4	Kansainvälistymismalli ja operaatiomuoto	58
4.5	Esimerkkiyritykseen liittyviä erityispiirteitä.....	62
4.6	Kansainvälistymistoimien tavoitteet ja riskien hallinta	63
4.7	Muita havaintoja	64
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1	Yhteenveto.....	65
5.2	Johtopäätökset.....	69
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	71

Lähteet

Liitteet

1 JOHDANTO

1.1 Diplomityön tausta

Diplomityössä on tarkoitus tutkia, millaisin menetelmin ja mekanismein jo vakiintunut kotimaisen liiketoiminnan omaava yritys alkaa laajentaa toiminta- ja markkina-alueitaan kotimaan rajojen ulkopuolelle. Työssä tutustutaan kirjallisuuden pohjalta erilaisiin kansainvälistymismalleihin ja kansainvälistymisen operaatiomuotoihin sekä tarkastellaan tutkimusartikkeleihin perustuen näiden mallien toimivuutta ja sopivuutta erilaisille yrityksille.

Esimerkkiyrityksen soveltaman kansainvälistymismallin hahmottamiseksi diplomityössä tutkitaan esimerkkiyrityksen valmiuksia ja tahtotilaa erityyppisiin kansainvälistymisratkaisuihin. Tutkimus tehdään kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltavina on yhtiön omistajia, hallituksen jäseniä ja operatiivista johtoa sekä mahdollisissa tulevilla kansainvälisissä toiminnoissa työskentelevää henkilökuntaa. Haastattelututkimuksen tuloksena pyritään löytämään esimerkkiyritykselle teoreettisesti määritelty ja käytännössä koeteltu kansainvälistymismalli ja kansainvälistymisen menettelytapa.

Modernit tietotekniset ratkaisut ja tietoverkkoteknologia mahdollistavat yritysten liiketoimintaan liittyvien tietojärjestelmien tarjoamisen palveluna tietoverkkoja hyödyntäen myös ulkomaille siten, ettei maassa, jossa palvelua käytetään välttämättä tarvita lainkaan tuotantotiloja, -järjestelmiä tai palveluntarjoajan henkilökuntaa. Tässä diplomityössä kuvattu esimerkkiyritys, jonka kansainvälistymishaaste pyritään ratkaisemaan, tuottaa tällaisia tietoteknisiä palveluja. Yrityksen omistajilla on voimakas tahtotila kehittää yrityksen liiketoimintoja mm. kansainvälistymisen avulla.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Diplomityön tavoitteena on luoda katsaus kansainvälistymisen teoriaan ja eri teoreettisten mallien toteumaan käytännössä. Tarkastelu pyritään keskittämään palveluliiketoimintaa harjoittaviin pk-yrityksiin markkinoiden kasvattamisen näkökulmasta. Työssä on tarkoitus tutkia energia-alan tietoteknisiä ratkaisuja palveluna tuottavan esimerkkiyrityksen kansainvälistymishaasteen ratkaisua ja sitä, miten Suomessa tähän asti toiminut yritys laajentaa markkina-aluettaan maan rajojen ulkopuolelle Pohjoismaihin. Yrityksen toimesta on jo myös tutkittu markkina-alueen valintaa ja tultu johtopäätökseen, että kansainvälistyminen tapahtuu Pohjoismaihin. Näin ollen diplomityössä ei erityisesti käsitellä kansainvälisen markkina-alueen valintaa ja siihen liittyviä tiedonhankintatarpeita ja -menetelmiä tai alueen valintaa koskevia päätöksenteon kriteerejä. Yritys tarjoaa tuotteitaan tietoverkon välityksellä, joten esimerkiksi tuotantotoimintojen käynnistäminen ulkomailla rajataan työn ulkopuolelle.

1.3 Työn rakenne ja toteutus

Työn toisessa luvussa kuvataan liiketoimintamalleja yleisesti sekä yrityksen strategian laadintaa kansainvälistymisen näkökulmasta. Luvussa luodaan kirjallisuuden pohjalta katsaus kansainvälistymisen teorioihin ja operaatiomuotoihin sekä tarkastellaan soveltuvin osin tutkimusartikkeleihin perustuen niiden toteutumista käytännössä. Tässä teoreettisessa osassa pyritään siis luomaan lukijalle kattava näkymä erilaisiin liiketoiminnan kansainvälistymisen malleihin ja toimintavaihtoehtoihin. Lisäksi luvussa kuvataan erityisesti palveluliiketoiminnan kansainvälistymistä.

Kolmas luku antaa lukijalle käsityksen tieteellisistä tutkimusmenetelmistä ja erityisesti kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Luvussa määritellään tutkimusongelma esimerkkiyrityksen toimintaan liittyen. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusprosessi ja esimerkkiyritystä varten laaditut haastattelukysymykset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutuksen laatua.

Neljännessä luvussa esitellään haastattelututkimuksen toteutus ja saadut vastaukset. Tutkimuksen tulokset analysoidaan luvussa viisi. Työn lopussa, eli kuudennessa luvussa

tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksien pohjalta reflektoiden niitä luvun kaksi teoriaan. Tutkimuksen perusteella esitetään suosituksia esimerkkiyrityksen kansainvälistymiseen liittyvien aikeiden toteuttamiseksi. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja diplomityöstä.

1.4 Ohjelmistotekniikan alan yritystoiminnasta

Ohjelmistotekniikan alan yrityksillä tarkoitetaan Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan luokkaan 62 ja osin luokkiin 61 ja 63 kuuluvia yrityksiä. Näihin luokkiin kuuluvat yritykset tarjoavat ohjelmien ja ohjelmistojen kirjoittamis-, muuntamis-, testaus- ja tukipalveluja, laitteisto-, ohjelmisto- ja viestintäteknologiaa yhdistävien tietojärjestelmien suunnittelua, asiakkaan tiloissa tai palveluna tarjottavaa tietokonesysteemien hallintaa ja käyttöpalvelua sekä muita laitteistoihin ja ohjelmistoihin liittyviä asiantuntija- ja teknisiä palveluja. (Tilastokeskus, 2008). Ohjelmistotoimialan kasvu on ollut viime vuosien aikana voimakasta ja se on kasvanut muita palvelualoja nopeammin. Ohjelmistotoimiala kuuluu niin sanottuihin osaamisintensiivisiin palveluihin (Knowledge Intensive Business Services), joihin usein viitataan käyttämällä lyhennettä KIBS- tai KIS-yritykset. (TEM, 2020). Toimialalla toimi vuonna 2018 yhteensä 6712 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 9,3 miljardia euroa ja jotka työllistivät yli 53000 henkilöä. Keskimääräinen toimialan yritys työllistää 8,0 henkeä. (Tilastokeskus, 2019).

Tilastokeskuksen mukaan Suomesta viedään ulkomaille palveluja vuosittain yli 27 miljardilla eurolla (Tilastokeskus, 2019). Ohjelmistotekniikan toimialan viennin osuus tästä on noin 6,9 miljardia euroa ja kyseessä on suurin palveluviennin erä. Suurimmat palveluvientimaat vuonna 2018 olivat Ruotsi, Yhdysvallat ja Saksa. Vuosina 2015–2018 vientiä harjoittavien ohjelmistotekniikan toimialan yritysten määrä on kasvanut 12 %, mutta viennin määrä kokonaisuutena on laskenut 9 %. Kahden suurimman vientiyrityksen, Supercell Oy:n ja Microsoft Mobile Oy:n toiminta on olennaisesti muuttunut ja niiden painoarvo tilastoaineistoon on suuri. Kun näiden yhtiöiden vaikutus eliminoidaan tilastollisesta tarkastelusta, on vienti kasvanut kaikissa alan yritysten kokoluokissa. Kokoluokassa 100 000–1 miljoonaa euroa liikevaihdoltaan olevien yritysten vienti on kasvanut eniten, 134 miljoonaa euroa. Kokoluokassa 1–

10 miljoonaa euroa liikevaihdoltaan olevia alan yrityksiä on 608 ja niiden vienti on kasvanut vuosina 2015–2018 33 %. Ohjelmistotoimialan kokonaismyynnistä noin kolmannes on vientiä ja eniten vienti on siis kasvanut vuosina 2015–2018 kokoluokaltaan pienissä yrityksissä, joiden vientitoiminta on ollut euromääräisesti pientä, alle miljoona euroa vuodessa. (TEM, 2020).

1.5 Kansainvälistymisestä yleisesti

Kun yritys laajentaa kotimaassa tapahtuvaa toimintaansa tai luo kokonaan uutta toimintaa maan rajojen ulkopuolelle ulkomaiselle markkinalle, on kyse sen kansainvälistymisestä. Suuryrityksissä kansainvälistyminen voi olla jatkuva prosessi, kun taas usein pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kansainvälistyminen tapahtuu tapauskohtaisesti omina hankkeinaan. (Hollensen, 2019: 52). Erityyppisiä määritelmiä kansainvälistymiselle on tutkimuskirjallisuudessa kymmenittäin ja näistä taulukossa 1 on esitetty Ahokankaan ja Pihkalan kuratoimaneljän määritelmän luettelo, mikä perustuu tutkijoiden Welch ja Luostarinen, Beamish, Johansson sekä Mattson ja Ahokangas työhön (Ahokangas & Pihkala, 2002: 62).

Taulukko 1 Eräitä määritelmiä kansainvälistymiselle (Ahokangas & Pihkala, 2002: 62)

Määritelmä	Määrittelijä
”Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa”.	Welch & Luostarinen, 1988
”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista lisääntyy, ja ne aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat toisissa maissa”.	Beamish, 1990
”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa”.	Johanson & Mattsson, 1988
”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten”.	Ahokangas, 1998

Yritykset tavoittelevat kansainvälistymistä useista eri syistä. Näitä syitä voivat olla esimerkiksi edullisempien, parempilaatuisten ja paremmin saatavilla olevien raaka-aineiden, tarvikkeiden ja palveluiden hankinta ulkomaisilta toimittajilta tai omien tuotteiden myynti ulkomaille markkinoiden laajentamiseksi ja kasvun aikaansaamiseksi. Osa yrityksistä hankkii ulkomailta aineetonta pääomaa, kuten esimerkiksi patentteja tai tuotemerkkejä. Yrityksen ostaminen

ulkomailta voi myös nopeuttaa kilpailuedun synnyttämistä ulkomaisessa toimintaympäristössä. Kaikilla yrityksen kansainvälistymiseen liittyvillä tapahtumilla on jokin syy ja tavoite. (Benito, 2015).

Yhdysvaltalaisen professori John Dunningin (1993) mukaan yrityksen kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa neljään luokkaan:

1. Uusien markkinoiden eli asiakkaiden tavoittelu
2. Tehokkuuden tavoittelu, eli yritys pyrkii madaltamaan kustannuksiaan tai rationalisoimaan eri paikoissa tapahtuvia toimintojaan.
3. Resurssien tavoittelu, eli yritys hankkii itselleen resursseja, joita ei kotimaassa ole tai saa ne halvemmalla ulkomaasta.
4. Strategisten voimavarojen tavoittelu. Yritys pyrkii saamaan haltuunsa aineellisia tai aineettomia voimavaroja, jotka edistävät sen pitkän tähtäimen strategiaa ja joita ei kotimaasta saa. (Dunning, 1993).

Proactive motives	Reactive motives
Profit and growth goals	Competitive pressures
Managerial urge	Domestic market: small and saturated
Technology competence/unique product	Overproduction/excess capacity
Foreign market opportunities/market information	Unsolicited foreign orders
Economies of scale	Extend sales of seasonal products
Tax benefits	Proximity to international customers/psychological distance

Source: adapted from *International Marketing and Export Management*, 2nd edn, Addison Wesley (Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. and Dowd, L. (1994)), p. 31, reprinted by permission of Pearson Education Ltd.

Kuva 1 Kansainvälistymisen proaktiiviset ja reaktiiviset motiivit (Hollensen, 2019: 53)

Kuvassa 1 on kuvattu tapaa jakaa kansainvälistymisen motiiveja proaktiiviseen ja reaktiiviseen ryhmään, toisin sanoen motiivi kansainvälistymiselle voi syntyä oma-aloitteisesti yrityksen sisällä tai ulkopuolella yrityksestä riippumattomien voimien tai ilmiöiden vaikutuksesta. Proaktiiviset motiivit ovat yrityksen omista lähtökohdista syntyviä strategisia valintoja, kuten esimerkiksi halu hyödyntää laajemmin yrityksen erityisiä kilpailullisia vahvuuksia tai kasvattaa

markkinoita. Reaktiiviset motiivit koskevat markkinoiden tapahtumia ja olosuhteita tai kilpailun uhkaa ym. joko kotimaassa tai ulkomailla joihin yritys pyrkii kansainvälistymällä sopeutumaan. (Hollensen, 2019: 53). Kansainvälistymistoimenpiteet usein käynnistyvät yrityksessä sisäisten tai ulkoisten herätteiden vaikutuksesta. Tällaisia sisäisiä herätteitä voivat olla muun muassa johdon vahva näkemys kansainvälistymistoimien aloittamisesta, jokin sisäinen tapahtuma tai ilmiö, kuten ylituotanto tai tarve tuonnin käynnistämiseksi esimerkiksi raaka-aineiden saatavuuden varmistamiseksi. Ulkoisia herätteitä voivat olla kasvanut kysyntä ulkomaan markkinoilla, verkostokumppanien vaatimukset, kilpailijoiden toiminta, erityyppisten kaupan alan muiden organisaatioiden vaikutus tai ulkomaille laajentamisen mahdollistavan rahoituksen järjestäminen. (Hollensen, 2019: 61–64).

1.6 Esimerkkiyritys

Tutkimuksen kohteena on lappeenrantalainen ohjelmistotekniikan alan yritys Enerity Solutions Oy, jonka toiminta-ajatus on auttaa sähkön myyntiyrityksiä tehostamaan toimintaansa ja saamaan toiminnastaan parempaa tuottoa sekä pienentämään liiketoimintansa riskejä. Tämä tapahtuu innovoimalla, kehittämällä ja tarjoamalla markkinoille tietojärjestelmää, jonka avulla hinnoitellaan pörssisähköä jälleenmyytäväksi, hallitaan kyseistä myyntitapahtumaa ja -prosessia, hallitaan ja seurataan tehtyjä kauppvoja sekä suojataan sähkön myyntiyhtiön oma riskipositio. Tietojärjestelmä käyttää edistyneitä matemaattisia algoritmeja seurattaessa sähköjohdannaisten hintakehitystä ja auttaessaan sähkön myyjää arvioimaan kulloisenkin asiakkaan kannalta tulevaisuudessa käytettävän sähkön optimaalista ostohetkeä ja määrää suhteessa käyttöajankohtaan. (Enerity Solutions, 2021).

Tietojärjestelmä antaa etukäteen määritettyjen asiakaskohtaisten riski- ja laskentaprofiilien avulla suosituksia tehtävistä ostoista. Kun tuotetta käyttävä sähkön myyjä on sopinut kaupasta asiakkaan kanssa, järjestelmä voi erillisten riskienhallinta- ja laskentaprofiilien avulla optimoida sähkön myyjän oman oston sähköpörssistä, jolla myyty sähkö katetaan. Näihin toimiin liittyvien laskelmien tarkkuus, nopeus ja soveltuvuus vallitsevaan tilanteeseen luo merkittävän kilpailuedun: sähköä on mahdollista myydä asiakkaalle muita tarkemmin lasketulla hinnalla paremman laskennan ja ennustamisen avulla sekä myyty sähkö on mahdollista ostaa

sisään edullisemmin ja hinnanvaihteluihin liittyvät riskit eliminoiden. Toisin sanoen, kauppoja saadaan enemmän oikein lasketulla hinnalla ja asiakkaan riskit eliminoivalla myyntimallilla ja myynnin kate paranee olennaisesti sähkön sisäänostomekanismiin liittyvän laskennan ollessa äärimmäisen tarkka sekä ostohinnan että sisään ostettavien määrien suhteen. (Enerity Solutions, 2021).

Tuotetta käyttämällä asiakasyritys, eli sähkön myyntiyhtiö voi merkittäväällä tavalla lisätä kannattavuuttaan tunnistamalla omiin asiakkaisiin liittyviä tuottopotentiaaleja. Tuotteen avulla on myös mahdollista parantaa asiakasyrityksen riskienhallintaa tunnistamalla ja reagoimalla automaattisesti erityyppisiin sähkökauppaan liittyviin riskeihin. Järjestelmän avulla on mahdollista tehostaa monipuolisten ja dynaamisten sähkötuotteiden hallintaa, hinnoittelua ja laskutusta sekä ennustaa reaaliaikaisesti myyntiä tunnin tarkkuudella. (Enerity Solutions, 2021).

Sähkön myynnin tietojärjestelmä tarjotaan asiakkaille palveluna. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskohtaiset palvelut ajetaan palveluntarjoajalta vuokratun palvelinkeskuksen tietokoneilta, eikä Enerity Solutions Oy:n tai asiakkaan tarvitse tehdä tuotantojärjestelmiään varten erityisiä investointeja eikä asiakkaille tarvitse toimittaa mitään fyysistä tuotetta. Tuotteen jakelu tapahtuu siis tietoverkon kautta. (Enerity Solutions, 2021).

Tuotteen asiakkaita ovat sähkön myyntiä harjoittavat yhtiöt. Tuote täyttää Euroopan Unionin sähkömarkkinaregulaatioon liittyvät vaatimukset ja soveltuu näin ollen käytettäväksi koko EU:n alueella. (Enerity Solutions, 2021). Vaikka sähkön myyntiyhtiöt ovat hyvinkin eri kokoisia, on sähkön myynnin mekanismi sama. Eroa on myyntitoiminnan laajuudessa ja myydyn sähkön määrässä. Suuri suomalainen sähköyhtiö on esimerkiksi Helen Oy, jonka liikevaihto on noin miljardi euroa (Helen, 2021). Pieni yhtiö on esimerkiksi Haminan Energia Oy, jolla oli vuonna 2019 26,3 miljoonan euron liikevaihto (Haminan Energia, 2021).

Enerity Solutions Oy on jo markkinajohtaja Suomessa ja yhtiössä on tunnistettu, että merkittävän kasvun aikaansaamiseksi sen on kansainvälistyttävä ja hankittava uusia asiakkaita Suomen markkina-alueen ulkopuolelta. Yhtiössä on linjattu, että se selvittää liiketoimintojen kehittämistä siten, että uusia asiakkaita hankitaan Suomen ulkopuolelta Pohjoismaiden alueelta.

Aiempaa kokemusta kansainvälisestä myynnistä ja toimituksista ei yhtiössä ole joitain satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. (Laukkanen, 2021).

1.7 Tutkimuskysymys

Tässä diplomityössä selvitetään yrityksen mahdollisiin tuleviin kansainvälisiin toimintoihin osallistuvien työntekijöiden näkemys toimintojen käynnistämiseen ja tulevaan toimintatapaan sekä tarkastellaan havaintoja suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin malleihin ja kokemuksiin. Tutkimuskysymys on: *millaisella kansainvälistymisen toimintamallilla esimerkkiyritys toimii ja tapahtuuko kansainvälistyminen ja laajeneminen yrityksen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla?*

2 YRITYKSEN LIIKETOIMINTA JA KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Kansainvälistymisen teoreettisia malleja

Varhaisimmat kirjallisuudessa esillä olleet yritysten kansainvälistymismallit ovat perustuneet yleisiin markkinointiteorioihin. Kansainvälistymisen näkökulma on perustunut joko vientitoimintaan tai suoriin sijoituksiin ulkomaihin perustettaviin yrityksiin. (Hollensen, 2019). Perinteinen lähestymistapa, niin sanottu penroselainen traditio (Penrose, 1959) on perustunut ajatteluun, että yrityksen kilpailulliset vahvuudet yhdistettynä ulkomaan markkinalla havaittuun liiketoimintamahdollisuuteen luovat perustan kansainvälistymiselle. Kustannuslähtöinen ajattelutapa perustui vaatimukseen, että kansainvälistyvällä yrityksellä on jokin kompensoiva kilpailuetu, jonka tuotto ylittää vieraan toimintaympäristön synnyttämät lisäkustannukset. Tämä on johtanut siihen, että teknologista ja markkinoinnillista osaamista on pidetty avaintekijöinä kansainvälistymisen onnistumisen suhteen. Kansainvälistymiseen liittyvän ajattelun ja menetelmien kehittyessä on luotu lukuisia erityyppisiä näkökulmia tai viitekehyksiä yrityksen tapoihin kansainvälistyä, joita tässä kutsutaan kansainvälistymismalleiksi. (Hollensen, 2019). Seuraavassa tarkastellaan valikoituja tutkimuskirjallisuudessa vahvasti esillä olevia yleisesti kiinnostavia tai pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian pohdinnan kannalta merkityksellisiä kansainvälistymismalleja.

2.1.1 Eclectic paradigm ja OLI-malli

Yhdysvaltalainen tutkija John Dunning on luonut ”eclectic paradigm” -nimellä tunnetun kansainvälistymismallin, jonka kehittelyn hän on aloittanut jo 1950-luvulla (Dunning, 2000 ja 2001). Ajatusmalli on analyttinen viitekehys, jonka avulla voi hahmottaa monikansallisten suuryritysten kansainvälistymisen problematiikkaa erityisesti suorien ulkomaisten investointien näkökulmasta (Dunning, 2000). Dunningin mallissa termi ”eklektinen” viittaa siihen, että kansainvälistymis- ja investointipohdinnoissa huomioidaan useita eri talouden teorioita. Yrityksen mahdollisten kansainvälistymistoimien asemointiin vaikuttavat omistajuuteen (Ownership), sijaintiin (Location) ja sisäistämisetuuksiin (Internalization advantage)

liittyvät toisistaan riippuvat muuttujat ja näiden taustalla olevat eri teorit. OLI-mallin muuttujat ovat toisistaan riippuvia: yksittäisen muuttujan avulla ei voi ennustaa tai selittää yrityksen suoriutumista kansainvälisellä markkinalla, mutta kokonaisuutena tarkastellen niiden avulla voi luoda kuvan menestykseen vaikuttavista tekijöistä. (Dunning, 2001).

Eklektinen paradigma on ajatusmalli, joka pyrkii selittämään erityisesti monikansallisten suuryritysten kansainvälisten investointien ulottuvuuksia ja toteutustapoja. Ajatusmallin mukaan näihin ratkaisuihin vaikuttavat kolme voimaa, jotka ovat (1) tietyllä markkinalla toimivan yrityksen nettokilpailuetu suhteessa muun maalaisiin samalla markkinalla toimiviin yrityksiin, (2) yrityksen näkemys sille edullisimmasta toimintojen sisäistämisen tasosta jotta resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntäminen edistää parhaalla tavalla sen etua ja (3) yrityksen näkemys siitä, missä laajuudessa arvonlisää synnyttäviä toimintoja halutaan toteuttaa kotimaan rajojen ulkopuolella. (Dunning, 2001).

Omistajuuteen liittyvät muuttujat tarkoittavat, että yrityksen ulkomaassa omistamat tuotantoresurssit, kuten esimerkiksi tuotantolinjat, osaaminen ja hiljainen tieto voivat muodostaa kilpailuedun suhteessa muihin samassa maassa toimiviin yrityksiin. Mitä suurempi tämä omistajuuteen perustuva etu on, sen parempi on yrityksen menestymisen mahdollisuus. Omistajuuteen perustuva kilpailuetu voidaan jakaa kolmeen luokkaan.

1. Omistukseen perustuvan monopoliaseman tai sen kaltaisen tilanteen hyödyntämiseen perustuva kilpailuetu.
2. Harvinaisten, ainutlaatuisten ja pysyvien resurssien ja kyvykkyyksien omistamisesta syntyvä etu.
3. Yrityksen johdon kyky tunnistaa, arvioida ja ottaa hallintaan eri puolilla maailmaa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä siten, että ne hyödyttävät parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen pitkän aikavälin etua. (Dunning, 2000).

Sijaintiin, jolla tarkoitetaan ulkomaassa tapahtuvaa toimintoa, liittyviä osamuuttujia ovat muun muassa työvoiman, energian, materiaalien ja osien saatavuus sekä logistiikan ja kommunikaation toimivuus. Näiden osamuuttujien suhteen toiminnan on oltava kannattavaa ja jos se ei ole, on tuottavampaa harjoittaa perinteistä vientitoimintaa (Hollensen, 2019: 78).

Sijaintimuuttujiin kuuluvat myös poliittiset ja valuuttakurssien vaihteluun liittyvät riskit (Dunning, 2000).

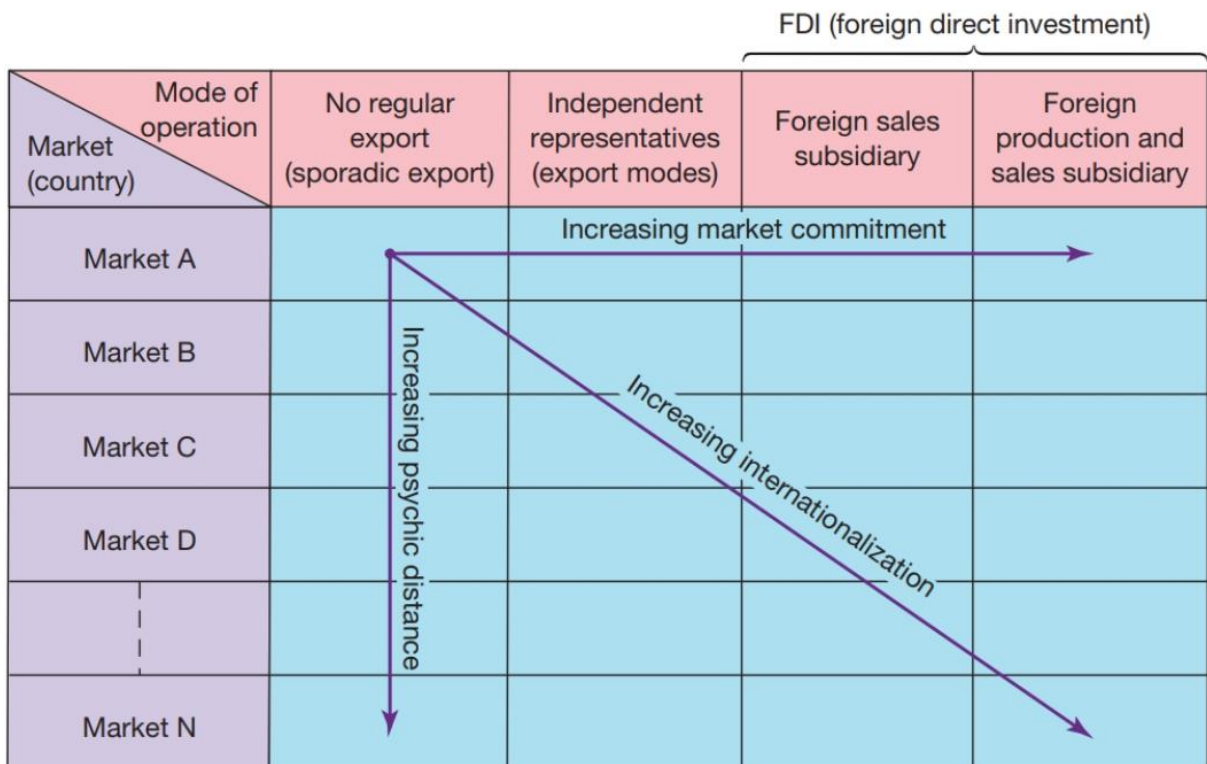
OLI-mallin kolmannella muuttujalla, sisäistämisedulla tarkoitetaan sitä, että yritykselle on oltava kannattavampaa hyödyntää resurssejaan omien ulkomaisten yksilöiden kautta kuin myydä tai lisensoida ne ulkopuoliselle tai harjoittaa perinteistä vientitoimintaa. Toisin sanoen transaktiokustannusten tulee olla omana toimintona edullisemmat kuin vaihtoehtoisesti toimien (ks. luku 2.1.3). (Dunning, 2000).

2.1.2 Uppsala-malli

Uppsalan yliopiston tutkijat (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) alkoivat 1970-luvulla tutkia ruotsalaisten yritysten kansainvälistymisprosesseja ja laativat työnsä pohjalta yrityksen kansainvälistymisprosessin mallin, jota yleisesti kutsutaan Uppsala-malliksi (Johanson et al., 1977). Selvitystyössä havaittiin, että yritykset luontaisesti aloittavat kansainväliset operaationsa maantieteellisesti läheisillä alueilla ja asteittain laajentavat toimintonsa etäämmälle. Toiminta uudella markkinalla aloitettiin yleensä ensin vientitoimintana sen sijaan, että olisi heti perustettu myyntiorganisaatio tai tuotantolaitos uuteen maahan. (Hollensen, 2019: 79). Suurimmat esteet yrityksen kansainvälistymiselle ovat resurssien ja kohdealueita koskevat markkinatiedon puutteet ja näiden haittavaikutusta voidaan vähentää aloittamalla kansainväliset toiminnot vaiheittain (Johanson et al., 1975). Uppsala-mallin perusoletus on, että kansainvälistyminen on hidas, aikaa vievä ja iteratiivinen prosessi (Hollensen, 2019: 81). Uudella kansainvälisellä markkinalla toimiminen aloitetaan asteittain neljässä vaiheessa siten, että vaiheessa yksi yrityksellä ei ole säännönmukaista vientitoimintaa. Vaiheessa kaksi yritys harjoittaa vientitoimintaa riippumattomien ulkomaisten edustajien välityksellä. Vaiheessa kolme yritys perustaa kohdemaahan oman myyntiorganisaation ja vaiheessa neljä aloitetaan tuotanto tai valmistus ulkomaisella markkina-alueella sijaitsevassa yksikössä. Neljän vaiheen malli perustuu ruotsalaisten yritysten toteuttamien kansainvälistymisoperaatioiden analysointiin. (Johanson et al., 1975). Yrityksen sitoutuminen markkina-alueeseen kasvaa näiden vaiheiden mukaisesti. Markkinoihin sitoutumista voidaan mallintaa kahdella tekijällä: sidottujen resurssien määrällä sekä sitoutumisen asteella.

Sidottujen resurssien määrä viittaa markkinaan kohdistuviin investointeihin, kuten esimerkiksi markkinointipanostukseen, organisaatiomalliin ja henkilöstön lukumäärään, kun taas sitoutumisaste kuvaa kykyä ja mahdollisuuksia löytää näille resursseille muuta käyttöä. (Hollensen, 2019: 80).

Tiedon puute maiden välisistä eroista kuten esimerkiksi kielestä ja kulttuurista, eli psyykkinen etäisyys, on merkittävä este yrityksen kansainvälistymiseen liittyvässä päätöksenteossa. Psyykkisen etäisyyden hallinta on merkittävä osa kansainvälisten toimintojen toteutusta (Johanson et al., 1977). Kansainvälinen toiminta edellyttää yleistä operaatio-osaamista tai tietoa sekä kulloiseenkin markkina-alueeseen liittyvää aluekohtaista tietoa. Aluekohtainen tieto karttuu alueelta saadun kokemuksen myötä, kun taas operaatio-osaamista voidaan organisaatiossa siirtää alueelta toiselle. Kuvassa 2 on havainnollistettu, että mitä paremmin yritys tuntee markkina-alueen, sen arvokkaampia siihen sitoutetut resurssit ovat ja näin ollen yrityksen sitoutuminen markkina-alueeseen on suurempi. (Hollensen, 2019: 80). Psyykkinen etäisyys on yksittäisten henkilöiden, esimerkiksi johtajan subjektiivinen ominaisuus ja liittyy muun muassa kieleen, kulttuuriin ja käsityksiin vallitsevasta poliittisesta järjestelmästä. Psyykkinen etäisyys vaikuttaa tiedon siirtymiseen yrityksen ja toimintaympäristön välillä ja näin ollen yritykselle on edullista aloittaa kansainvälistyminen alueilla, joiden psyykkinen etäisyys ei ole suuri. Tämä vähentää epävarmuutta ja helpottaa mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Brewer, 2007).



Kuva 2 Orgaaninen Uppsala-malli (Hollensen, 2019: 80)

Kuvasta 2 havaitaan, että markkina-alueeseen sitoutuminen tapahtuu vaiheittain pienin askelin sekä maantieteellistä etäisyyttä että markkinaan sitoutumista osoittavissa ulottuvuuksissa (Hollensen, 2019: 80). Tämä ei kuitenkaan yleisesti koske yrityksiä, joiden resurssitaso suhteessa panostuksiin on suuri, eikä tilanteita, joissa markkinat ovat vakaat ja homogeeniset, jolloin tarvittavaa osaamista ei välttämättä tarvitse alueelta hankkia vaan sitä voidaan siirtää muualta organisaatiosta. Edelleen, jos yrityksellä on runsaasti kokemusta samankaltaisesta markkina-alueesta, se voi siirtää tätä osaamista uudelle toiminta-alueelle ilman asteittaista sitoutumista. (Johanson & Vahlne, 1990).

Uppsala-mallia on kritisoitu sen deterministisyydestä sekä siitä, ettei se huomioi markkinoiden keskinäisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita (Hollensen, 2019: 82). Alkuperäisen Uppsala-mallin esittelyn jälkeen toteutetuissa tutkimuksissa on havaittu, ettei malli päde palveluiden kansainvälistämisessä (Sharma & Johanson, 1987). Nykyisin useissa tapauksissa yritysten kansainvälistyminen tapahtuu aiempaa nopeammin ja yritykset voivat käynnistää nopeastikin merkittäviä kansainvälistymistoimia asteittaisen vähitellen tapahtuvan vaiheistuksen sijaan. Uppsala-malli ei myöskään toimi jo kansainvälisesti toimivien yritysten toimintaa

tarkastellessa, sillä kilpailulliset vahvuudet ja jo hankittu kokemus uusien markkinoiden avaamisesta mahdollistaa tällaisille yrityksille nopeammat kansainvälistymistoimet kuin yrityksille, joilla ei kokemusta asiasta vielä ole. Yhä useamman yrityksen kansainvälistyttyä on olemassa entistä enemmän kansainvälistä kokemusta omaavaa työvoimaa, eikä henkilöstöä ole enää välttämätöntä kouluttaa yrityksen sisäisesti uusien markkinoiden avaamiseen. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on nopeuttanut markkinoihin tutustumista ja näin mahdollistaa myös nopeammat kansainvälistymistoimet, kuten esimerkiksi Born Global -yritysten tapauksissa (Hollensen, 2019: 82).

Uppsala-mallin alkuperäiset kehittäjät Johanson ja Vahlne ovat päivittäneet mallia tutkimuksessaan 2009. Päivitetyssä mallissa tunnistetaan verkostojen merkitys psyykkisen etäisyyden vähentäjänä ja painotetaan markkinamahdollisuuksien havaitsemista osana kansainvälistymisprosessia. Tutkijoiden mukaan olemassa olevat kansainväliset liikesuhteet, eli verkosto, auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään markkinamahdollisuuksia ja niillä on näin ollen olennainen vaikutus siihen, mille maantieteelliselle alueelle ja millä tavoin yritys kulloinkin päättää suuntautua. (Johanson et al., 2009). Kriittikistä ja ilmeisistä kehitystarpeista huolimatta Uppsala-mallia pidetään laajasti soveltuvana eri maihin ja erilaisiin tilanteisiin erityisesti vientitoiminnan ja kulttuurisen etäisyyden mallintamisen suhteen. Eri tutkimustulokset vahvistavat, että sitoutumisen ja kokemuksen asteet kuvaavat yrityksen kansainvälistä toimintaa. (Cumberland, 2006).

2.1.3 Transaktiokustannusmalli

Transaktiokustannusmalli pohjautuu ajatukseen, että yrityksiä organisatiolla on taipumus laajentua, kunnes uuden toiminnon kustannus on yhtä suuri kuin vapaalta markkinalta ostetun vastaavan toiminnon kustannus (Coase, 1937: 395). Yritys siis toteuttaa itse ne toiminnot, jotka se voi organisoida ja kontrolloida edullisemmin ja hankkii markkinoilta ne palvelut ja toiminnot, jotka ovat vapailla markkinoilla edullisempia kuin itse järjestettynä. Transaktiokustannuksia ei synny teoreettisessa täydellisen kilpailun tilanteessa, mutta reaali maailman toiminnassa kaikkiin tapahtumiin liittyy jonkinlainen transaktiokustannus (Hollensen, 2019: 84). Transaktiokustannuksia ovat muun muassa asiakkaiden hankintaan,

toimittajien etsintään, sopimusneuvotteluihin, sopimusten tekoon ym. liittyvät kustannukset. Edellisten lisäksi kustannuksia lisää markkinaosapuolten opportunistinen toiminta, jolla osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman hyötynsä muun muassa harhaanjohtamalla, häiritsemällä, harhauttamalla ja tietoa tarkoitushakuisesti käyttämällä. (Williamson, 1985). Opportunismien haitallisten vaikutusten minimoimiseksi osapuolet joutuvat organisoimaan hallintamalleja ja valvontamekanismeja, mistä syntyvät kustannukset luokitellaan myös transaktiokustannuksiksi (Hollensen, 2019: 84). Transaktiokustannusmallissa ei huomioida tuotantokustannuksia, jotka on luonnollisesti otettava mukaan tarkasteluun kokonaisuutta arvioitaessa. Osapuolten käyttäytymiseen ja toimintaympäristöön liittyvät epävarmuudet sitovat yrityksen resursseja ja aiheuttavat kahden tyyppisiä kustannuksia: markkintatransaktiokustannuksia ja kontrollikustannuksia. Tehokkain kansainvälistymismalli kustannusanalyysin kannalta on sellainen, jossa tuotanto- ja transaktiokustannukset on minimoitu. (Williamson, 1985).

Transaktiokustannusteorian mukaan kustannusten minimointipyrkimys ohjaa yrityksen organisatorisia ratkaisuja. Yritys organisoii toimintoja sisäisesti ulkoisten kumppanuuksien sijaan, mikäli se on transaktiokustannusanalyysin perusteella edullisempaa. Transaktiokustannukset voidaan jaotella erityyppisiin kustannuksiin sen mukaan, miten ja missä hetkessä ne syntyvät osapuolten välillä (kuva 3).

$$\begin{aligned} \text{Transaction cost} &= \text{ex ante costs} + \text{ex post costs} \\ &= (\text{search costs} + \text{contracting costs}) \\ &\quad + (\text{monitoring costs} + \text{enforcement costs}) \end{aligned}$$

Kuva 3 Transaktiokustannusten kaava (Hollensen, 2019: 85)

Ex ante -kustannuksilla tarkoitetaan transaktion toteutumista edeltäviä kustannuksia, joita ovat esimerkiksi jälleenmyyntikumppanien etsimiseen sekä sopimusten laadintaan ja valvontaan liittyvät kustannukset. Ex post -kustannuksia ovat muun muassa valvontaan ja toimeenpanoon liittyvät kustannukset. (Hollensen, 2019: 85).

Transaktiokustannusmallia on arvosteltu siitä, ettei se päde täysin pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä mallinnettaessa (Zacharakis, 1997). Pk-yritykset eivät ole

pienempiä versioita suuryrityksistä, vaan ne operoivat toimintaympäristössään pienen kokonsa takia eri tavoin (Schuman, 1986). Suhteessa suuriin kansainvälisiin yrityksiin pk-yrityksiä johdetaan eri tavalla, niiden omistusrakenne on erilainen ja ne ovat riippumattomampia (Coviello, 1999) sekä huomattavasti pienempien resurssiensa takia ne tekevät suuryrityksistä poikkeavia kansainvälisiä strategisia valintoja (Zacharakis, 1997). Yritys voi suojata omaa osaamistaan ja minimoida markkinaan liittyviä transaktiokustannuksia integroitumalla eli toteuttamalla kansainvälisiä toimintoja itse, mistä kuitenkin seuraa organisaatorakenteen laajenemisen myötä kontrollikustannusten kasvaminen (Erramilli, 1993). Integroituminen muuttaa toiminnan logiikkaa siten, että esimerkiksi kun ulkomailla ulkoistettuna toimintona operoineesta yhteistyöorganisaatiosta on integroitumisen seurauksena mahdollisesti tullut yrityksen yksi osasto, tuloksen arviointi ei enää perustukaan markkinoilla menestymiseen vaan sisäisellä hallinto-ohjauksella asetettuihin tavoitteisiin. Lisääntynyt kontrollin tarve lisää myös byrokratian kustannuksia. Vaikka integroituminen voi pienentää transaktiokustannuksia, ei se siis automaattisesti johda ylivertaiseen tulokseen ja suoriutumiseen markkinoilla suhteessa aiempaan toimintamalliin (Hennart, 1989).

Transaktiokustannusmallista voidaan johtaa, että resurssien ja aineettoman pääoman sitoutumistason ollessa alhainen, yritykselle ei synny suuria transaktiokustannuksia johtuen muun muassa siitä, ettei osaamista tarvitse erityisesti suojata. Mikäli sitoutumistaso on korkea, ovat kustannukset vastaavasti korkeammat. (Brouthers & Nakos, 2004). Pk-yritykset, joiden kansainvälistyminen perustuu teknologiseen etulyöntiasemaan valitsevat eri kansainvälistymismallin kuin yritykset, joiden toiminta ei perustu teknologiseen edelläkävijyyteen (Burgel & Murray, 2000). Kansainvälistymismallin ja yrityksen suorituskyvyn välillä on vahva yhteys. Esimerkiksi ulkoistetun kumppanin avulla vientitoimintaa harjoittavat yritykset eroavat ulkomaan omiin toimintoihin investoineista yrityksistä. Ulkoisen kumppanin avulla toimivien vientiyritysten suorituskyky laskee kansainvälistymisasteen lisääntyessä, kuten myös matalalla investointitasolla toimivat integroituneet yritykset, kun taas investointitason kasvaessa suotuisa vaikutus integroituneiden yritysten suorituskykyyn on ilmeinen. Tästä seuraa, että yrityksen noudattamalla kansainvälistymismallilla on suuri vaikutus sen suoriutumiseen kansainvälisillä markkinoilla (Lu & Beamish, 2001).

Näiden havaintojen pohjalta Brouthers ja Nakos (2004) osoittivat pk-yritysten kansainvälistymismalleja koskevassa tutkimuksessaan seuraavat transaktiomalliin liittyvät lainalaisuudet:

1. Pienet ja keskisuuret yritykset painottavat ulkoistamista, mikäli resurssien sitomisen aste on alhainen, mutta organisoivat toiminnon sisäisenä funktiona, mikäli sitoutumisen aste on korkea.
2. Pk-yritykset painottavat ulkoistettua toimintaa, mikäli niillä ei ole kehittyntä kontrollijärjestelmää, mutta organisoivat toiminnon sisäisenä funktiona, mikäli kyky kontrolliin on.
3. Mikäli toimintaympäristön epävarmuus on suuri, toiminto ulkoistetaan, mikäli epävarmuus on alhainen, toiminto toteutetaan itse.
4. Pk-yritykset, jotka toteuttavat kansainvälistymistoimintonsa transaktiokustannusteoriaa hyödyntäen, menestyvät paremmin, kuin yritykset, jotka eivät näin tee. (Brouthers et al., 2004).

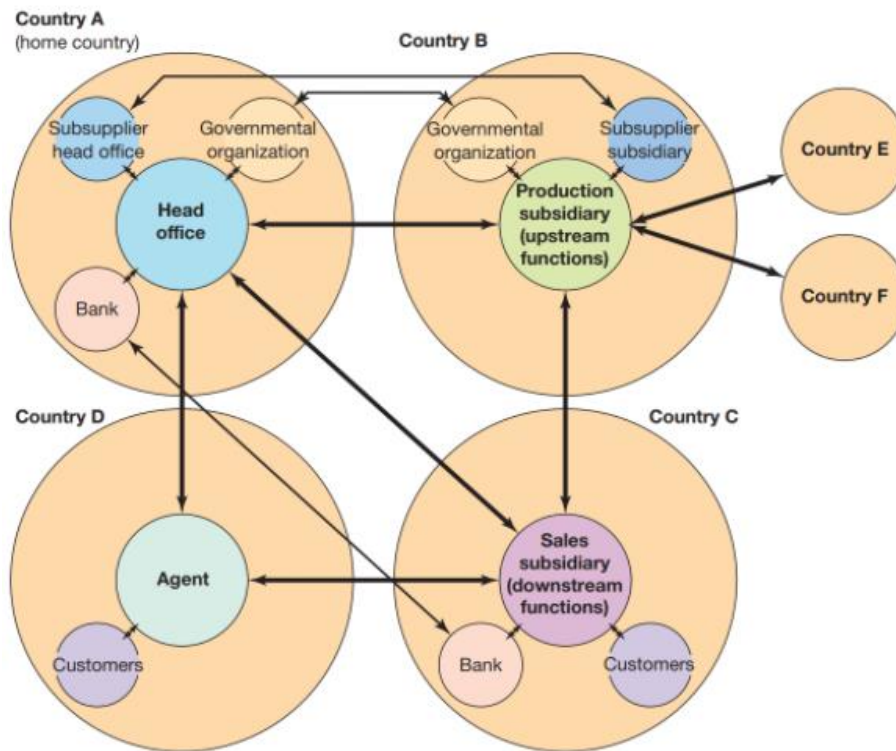
Muulla esitetystä kritiikistä (mm. Zacharakis, 1997) huolimatta Brouthers ja Nakos (2004) ovat osoittaneet transaktiokustannusmallin sopivan hyvin analyysin viitekehyyksi pienten ja keskisuurten yritysten arvioidessa ja suunnitellessa kansainvälistymistoimintojensa toteutusta. (Brouthers et al., 2004).

2.1.4 Verkostomalli

Liiketoimintaverkosto käsitteenä on tapa hahmottaa ja hallita useiden liiketoimintaa harjoittavien toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta. Verkoston toimijat ovat itsenäisiä ja yhteydessä toisiinsa erityyppisten suhteiden välityksellä, jotka voivat muuttua nopeidenkin muutosten seurauksena. Suhteita ylläpitävä voima perustuu teknologisiin, taloudellisiin, sopimusperustaisiin ja erityisesti henkilökohtaisiin siteisiin. (Hollensen, 2019: 86). Liiketoimintaverkosto on keskenään yhdistyneiden suhteiden verkko, jossa vaihdanta ja vuorovaikutus ovat yhteydessä eri toimijoihin (Johansson et al., 2009). Verkosto on joukko toisiinsa yhdistyviä vuorovaikutussuhteita, siten, että kahden yrityksen välinen suora suhde

laajenee verkostoksi, kun huomioidaan kummankin yrityksen taustalla olevat muut laajempiin verkostoihin liittyvät suhteet (Anderson, Håkansson & Johanson, 1994). Yrityksen verkostoitumiskyky tarkoittaa sen kykyä luoda ja hallita näitä suhteita avainkumppaneiden, kuten toimittajien, asiakkaiden ja muiden organisaatioiden välillä sekä operoida näiden välisessä vuorovaikutuksessa tehokkaasti (Ritter, Wilkinson & Johnston, 2002). Verkostomainen toimintamalli poikkeaa perinteisestä täydellisen kilpailun markkinamallista, jossa toimijoilla ei ole erityisiä suhteita keskenään, vaan riippuvuudet syntyvät ja määrittyvät markkinamekanismin kautta. Verkoston toimijat ovat autonomisia ja vuorovaikutus niiden välillä tapahtuu kahdenvälisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Ei ole olemassa ylempää tasoa, joka koordinoisi verkoston toimintaa, eli tältä osin verkosto poikkeaa hierarkkisesta toimintamallista. (Hollensen, 2019: 87). Liiketoimintaverkoston perusrakenne muodostuu toimijoista, toimenpiteistä ja näiden hallinnassa olevista resursseista. Verkoston jäsenenä voi toimia osapuoli, jolla on jonkin asian suhteen toimintakyky tai resursseja, mitkä ovat muiden hyödynnettävissä jotain korvausta vastaan. Suhteet verkostossa ovat tyypillisesti jatkuvasti muuttuvia ja näkymättömiä, toisin sanoen ulkopuolinen tarkastelija, kuten esimerkiksi kilpailija, ei välttämättä pysty verkoston rakennetta havaitsemaan. (Håkansson & Johanson, 1992).

Kansainvälistymisen verkostomalli perustuu ajatukseen siitä, että yritys toimii kotimaassaan jo verkostossa, joka alkaa levitä maan rajojen ulkopuolelle. Yritys linkittyy jonkin ulkomaisen kumppanin kautta osaksi laajempaa ulkomailla toimivaa verkostoa ja samalla ulkomainen kumppani linkittyy yrityksen kotimaiseen verkostoon. Näin kahden yrityksen välinen suhde toimii siltana eri maissa toimivien verkostojen välillä. Kuvassa 4 on malli tällaisesta laajemmasta kansainvälisestä verkostosta. Esimerkissä alihankkija on perustanut tytäryrityksen maahan B, jossa paikallinen yritys vastaa tuotannosta. Maihin E, F ja osin C viedään tuotteet tytäryhtiöstä maassa B. Maassa D yrityksellä on verkoston kautta kumppani, agentti, joka myy tuotteet omassa verkostossaan oleville asiakkaille. (Hollensen, 2019: 87).



Kuva 4: Kansainvälistymisen verkostomalli (Hollensen, 2019: 88)

Yritysten väliset suhteet luodaan suureksi osaksi toimintoihin osallistuvien ihmisten välillä ja alussa niiden henkilökohtainen luonne on korostunut. Suhteen kehittyessä se voi perustua muodollisiin, kuten teknologisiin, taloudellisiin ja sopimusperustaisiin siteisiin. Sosiaaliset suhteet perustuvat jatkossakin ihmisten väliseen tuntemiseen ja kontaktiin. Muodollisten ja henkilökohtaisten siteiden painottuminen vuorovaikutuksessa ja toiminnassa vaihtelee eri maiden ja kulttuurien asettamien vaatimusten välillä. (Hollensen, 2019: 87–88).

Verkostomalliin tukeutuminen voi olla erityisen hyödyllistä pk-yritysten kansainvälistymishankkeissa, sillä verkostojen avulla ne voivat ohittaa pienen kokonsa ja resurssien vähyden asettamia rajoituksia (Sasi & Arenius, 2008). Yrityksen kyky verkostoitua on verrannollinen suotuisaan lopputulokseen sen kansainvälistymisstrategian soveltamisessa sekä kestävän kilpailuedun luomisessa (Ziggers & Henseler, 2009). Verkostoitumiskyvyn vaikutus yrityksen kansainvälistymishankkeiden onnistumiseen on erityisen suuri pk-yrityksissä. Ne ovat usein pieniä, tietointensiivistä liiketoimintaa harjoittavia ja korkeaan teknologiaan keskittyneitä yrityksiä, jotka saattavat pyrkiä kansainvälistymään hyvinkin nopeasti (Madsen & Servais, 1997), kuten esimerkiksi seuraavassa luvussa kuvatut Born Global

-yritykset. Pk-yritykset toimivat usein pienillä niche-markkinoilla ja niiden ainoa kasvun mahdollisuus voi olla nopea kansainvälistyminen sen sijaan, että kansainvälistyminen tapahtuisi asteittain Uppsala-mallin mukaisesti (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo & Puumalainen, 2018). Coviello ja Munro (1995) havaitsivat tutkimuksessaan, että pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvät päätökset perustuvat pääsääntöisesti verkostojen luomiin mahdollisuuksiin sen sijaan, että yrityksen johto tekisi ensin itsenäisiä strategisia kansainvälistymisratkaisuja (Coviello & Munro, 1995). Tämä johtuu siitä, ettei pk-yrityksillä useinkaan ole itsellään hallussa liiketoimintojensa kansainvälistämiseen tarvittavia erityisresursseja, mutta verkostoissa, joihin yritys kuuluu näitä resursseja voi olla tarjolla (Knight & Cavusgil, 2004). Sen lisäksi, että kotimaisten ja kansainvälisten verkostojen välisenä siltana toimiminen voi edistää pk-yrityksen kansainvälistymispyrkimyksiä, verkostot ja niiden myötä syntyvät allianssit parantavat yleisestikin ottaen yrityksen kansainvälistä kilpailukykyä (Majocchi, Bacchiocchi & Mayrhofer, 2005).

Verkostomallin soveltamisessa ja verkostoitumisessa on myös omat haasteensa. Verkoston rakentaminen, eli yhteyksien luominen muihin yrityksiin on aikaa vievää ja edellyttää halukkuutta molemminpuoliseen tietojen vaihtoon. Pk-yritys joutuu tasapainottelemaan oman kilpailukyvyn takaavan tiedon suojaamisen ja verkoston ylläpitämisen edellyttämän luottamuksellisen tiedon jakamisen välillä. Verkostojen ylläpitämiseksi on myös allokoitava resursseja ja suuren verkoston ylläpito vaatii niitä luonnollisesti enemmän. Pienen yrityksen verkostoitumishaaste voi olla se, ettei sillä ylipäättään ole henkilöitä ja muita resursseja, jotka voisivat vastata verkostoitumisesta. Tällainen verkostoitumiskynnys voi siis estää laajan verkoston tarjoamien resurssien hyödyntämisen. (Torkkeli et al, 2018). Yritys voi olla myös tilanteessa, jossa se tarjoaa verkoston käyttöön resursseja, mutta ei itse omaa mahdollisuutta hyödyntää verkoston tarjontaa. Tästä voi syntyä ylimääräisiä kustannuksia ja riippuvuuksia, joilla voi olla kriittinen vaikutus yksittäisen yrityksen onnistumiselle. Yleisesti ottaen, pk-yritykselle taitava verkostoituminen oikeiden kumppaneiden kanssa on kansainvälistymishankkeiden onnistumisen kannalta ratkaisevaa (Hitt, Lee & Yucel, 2002).

2.1.5 Born Global ja Born Again Global

Viime vuosina erityyppisissä tutkimuksissa on tunnistettu yritysryhmä, joka ei noudata perinteistä kansainvälistymisen kaavaa, esimerkiksi Uppsala-mallia. Kyseiset yritykset tähtäävät kansainväliseen toimintaan nopeasti perustamisensa jälkeen sen sijaan, että kansainvälistyisivät vähitellen kotimaansa markkinoilla asemansa vakiinnutettuaan. (Hollensen, 2019: 88). Tällaisia yrityksiä, jotka jo perustamisensa yhteydessä tai nopeasti sen jälkeen pyrkivät ylivertaiseen suorituskykyyn kansainvälisillä markkinoilla perustuen erityisesti tietopohjaisten resurssien hyödyntämiseen kutsutaan Born Global -yrityksiksi. Vaihtoehtoisesti Born Global -yrityksiä kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa International New Venture- tai Global Startup -yrityksiksi (Oviatt & McDougall, 1994: 46). Näille yrityksille on tyypillistä kansainväliset juuret, johdon keskittyminen kansainväliseen toimintaan ja sitoutuminen resurssien kiinnittämiseen kansainvälisten toimintojen toteuttamiseksi. (Knight & Cavusgil, 2004). Hollensen (2019) määrittää Born Global -yritykset tyypillisesti pieniksi tai keskisuuriksi yrityksiksi, joilla on alle 500 työntekijää ja liikevaihto alle 100 miljoonaa dollaria vuodessa ja jotka hyödyntävät huippuluokan teknologiaa osana tuotettaan tai palveluaan. Merkittävin ominaisuus Born Global -yrityksissä kuitenkin on se, että niillä on usein visionäärisiä yrittäjäjohtajia, jotka kokevat maailman yhtenä rajattomana markkina-alueena. (Hollensen, 2019: 90).

Born Again Global -yrityksillä tarkoitetaan organisaatioita, jotka ovat aiemmin keskittyneet toimintaan vain kotimaansa markkinoilla, mutta alkavat jonkin impulssin seurauksena nopeasti ja määrätietoisesti kansainvälistyä. Tällaisissa tapauksissa kansainvälistyminen voi olla seurausta joistain kriittisistä organisaatioon tai toimintaympäristöön liittyvistä muutoksista, kuten esimerkiksi omistajan vaihtumisesta tai yritysvaltauksesta. Tällainen muutos saattaa tuoda uusia resursseja nopeaankin kansainvälistymiseen. Erityisesti viime vuosina tapahtunut verkkoteknologian kehitys on luonut suotuisan perustan pienille ja keskisuurille kotimaissaan vakiintuneille yrityksille rajat ylittävään toimintaan. Internetissä käytävään kauppaan toimintansa perustavat yritykset omaavat jo lähtökohtaisesti hyvät edellytykset toimia kansainvälisesti. (Hollensen, 2019: 90).

Tutkijat Gary Knight ja S. Tamer Cavusgil loivat tutkimuksessaan 2005 taksonomian eli luokittelun erityyppisille Born Global -yrityksille (Knight & Cavusgil, 2005). Tutkimuksen mukaan Born Global -yritykset ovat pääsääntöisesti yrittäjävetoisia ja aktiivisesti kansainvälisesti suuntautuneita. Lähes kaikilla Born Global -yrityksillä on jokin tietty teknologinen etumatka tai erityisvahvuus suhteessa kohdemaassa toimiviin muihin yrityksiin, mistä syntyy parempaan kansainväliseen suorituskäyttöön johtava kilpailuetu suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Perinteiset yrityksen kilpailustrategiat keskittyvät tuotteen tai palvelun differointiin, kustannusjohtajuuteen tai markkinoiden segmentointiin eli fokukseen (Porter, 1984), jotka muodostavat strategia-ajattelun perustan myös Born Global -yrityksissä (Knight et al., 2005). Knightin ja Cavusgilin taksonomia analysoi ja ryhmittelee yritykset sen mukaan, miten ne sijoittuvat viidessä strategisessa ulottuvuudessa, jotka ovat 1) kansainvälinen yrittäjämäinen lähestymistapa, 2) teknologinen etumatka, 3) tuotteen differointi, 4) markkinoiden segmentointi sekä 5) kustannusjohtajuus. Edellisen perusteella tutkijat loivat neljään ryhmään perustuvan luokittelun. Nämä ryhmät ovat:

Ryhmä 1: *Yrittäjästrategiaan panostavat ja teknologiset edelläkävijäyritykset*. Tähän ryhmään sijoituvissa yrityksissä ohjaa yrittäjän itsensä tai yrittäjähenkisesti toimivan johdon oma panos ja visio toimintaa vahvasti. Ryhmän yrityksille on myös tyypillistä, että niillä on kehittynyt differointistrategia, jonka avulla ne välttävät kilpailun kokonaan tai ainakin suurelta osin.

Ryhmä 2: *Korkeaan teknologiaan keskittyvät yritykset*. Näiden yritysten yrittäjämäinen ohjaus ei ole yhtä vahvaa kuin ryhmässä 1, mutta vahvempaa kuin ryhmässä 3. Kilpailuetu perustuu ensi sijassa huippuluokan teknologiseen etulyöntiasemaan sekä jossain määrin markkinoiden segmentointiin panostamiseen. Korkeaan teknologiaan keskittyvät yritykset sijoittuvat heikosti kustannusjohtajuutta mittaavassa strategisessa ulottuvuudessa, ne eivät siis kilpaile hinnalla.

Ryhmä 3: *Kustannusjohtajuutta painottavat yritykset*. Yrityksillä on vahva yrittäjämäinen lähestymistapa kansainvälistymiseen, mutta keskeiseksi strategiseksi eduksi on valittu hinta. Tuote pyritään tekemään matalimmilla mahdollisilla kustannuksilla ja myymään kilpailijoita edullisemmin. Vastaavasti näiden yritysten teknologinen edelläkävijäisyys on heikko.

Ryhmä 4: *Huonosti suoriutuvat väliinputoajat*. Tähän ryhmään kuuluvat yritykset eivät painota mitään viidestä strategisesta ulottuvuudesta ja näin ollen niiden kansainvälinen suorituskyky on kaikkein heikoin.

Tutkijoiden analyysin mukaan ryhmän 1 yritysten kansainvälinen suorituskyky on paras ja ryhmän 4 heikoin. Huolellisesti määritelty strategia on tärkeä yrityksen kansainvälistymistoimintojen onnistumisen kannalta. Merkille pantavaa on, että yritysten perustamisajankohtia ja ensimmäisten kansainvälisten operaatioiden toteutumisajankohtia tarkasteltaessa ryhmän 1 yritykset kansainvälistyivät nopeimmin ja ryhmän 4 hitaimmin. (Knight et al., 2005).

Born Global ja Born Again Global -yrityksillä on tiettyjä yhtäläisyyksiä: niillä on ainutlaatuisia vahvuuksia, ne keskittyvät kapeaan globaaliin markkinasegmenttiin, ovat vahvasti asiakasorientoituneita ja yrityksessä toimivan yrittäjän visio ja kompetenssi ovat ratkaisevan tärkeitä menestykselle. (Hollensen, 2019: 93).

2.2 Kansainvälistymisen operaatiomuodot

Operaatiomuodoilla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritykset toimivat kansainvälisellä markkinalla (Ahokangas et al., 2002: 16). Operaatiomuodon käsite kuvaa sitä, miten yritys voi organisoida ja toteuttaa toimintonsa aloittaessaan toiminnan ulkomailla (Root, 1987). Kansainvälisiä operaatiomuotoja, eli toiminnan organisoimisen muotoja ovat mm. vienti, sopimusperusteiset toimintatavat, kuten esimerkiksi lisensointi- ja franchising-mallit, yhteisyritykset ja ulkomailla toimivat tytäryhtiöt (Sharma & Erramilli, 2004). Operaatiomuoto myös määrittää esimerkiksi sen, miten ja missä ulkomaahan myytävät tuotteet valmistetaan. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat lukuisat yritykseen, tuotteisiin, markkinaan ja operaatiomuotojen erityispiirteisiin liittyvät tekijät. (Äijö, 2001: 86). Hollensen (2019) jakaa operaatiomuodot kolmeen kategoriaan: vientioperaatiot, välittäjäoperaatiot ja hierarkkiset operaatiot (Hollensen, 2019: 324). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan operaatiomuotoja Hollensenin esittämään jaotteluun perustuen.

2.2.1 Vienti

Yleisellä tasolla viennillä tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden myyntiä, vaihtokauppaa, lahjoituksia tai avustuksia kotimaisilta talousyksiköiltä ulkomaisille talousyksiköille (Tilastokeskus, 2021). Vientimuotoisessa kansainvälistymismallissa yrityksen valmistus tapahtuu kotimaassa tai jossain toisessa maassa ja tuotteet toimitetaan suoraan tai epäsuoraan kolmannen maan markkinoille (Hollensen 2019: 333). Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy lukuisia eri tapoja kuvata erilaisia vientioperaatioiden malleja. Esimerkiksi Larimon ja Kontkanen mukaan (2007) vientiä voi harjoittaa suoralla, epäsuoralla tai välittömällä mallilla. Suorassa viennissä yrityksellä on ulkomainen agentti tai välikäsi, jolle tuotteet toimitetaan ja joka myy tuotteet asiakkaille. Epäsuorassa vientimallissa tämä tuotteet ulkomaisille loppuasiakkaille toimittava välikäsi on kotimaassa, jolloin yritys ei tosiasiaassa ole kontaktissa ulkomaisiin toimijoihin välttämättä lainkaan. Välitön vientimalli on kyseessä, kun yritys toimittaa tuotteita suoraan ulkomaassa oleville loppuasiakkaille ilman välikäsiä tai agenteja. (Larimo & Kontkanen, 2007).

Hollensen (2019) esittää viennin jakautuvan kolmeen luokkaan, jotka ovat *epäsuora vienti*, *suora vienti* ja *yhteistyöhön perustuva vienti*. Vaikka Hollensen sekä Larimo ja Kontkanen käyttävät osin samoja termejä, on niillä erilainen sisältö. Epäsuorasta viennistä Hollensenin mukaan on kyse, kun yritys ei itse hoida varsinaista vientikauppaa, vaan asioi erityyppisillä malleilla varsinaista vientiä toteuttavan toimijan kanssa. Epäsuoraa vientiä voi harjoittaa esimerkiksi ulkomailta käsin yrityksen kotimaassa operoivan ostoagentin välityksellä, ostajan ja myyjän välisen sopimuksen ja toimintamallin laativan välittäjän avulla tai antamalla vientitoiminnot kokonaan jokin vientiin ja vientitoiminnan hallintaan erikoistuneen ja kohdemaan olosuhteet sekä markkinat tuntevan yrityksen hoidettavaksi. Perinteinen tapa harjoittaa epäsuoraa vientiä on myös yrityksen tarjoaman antaminen jonkin kauppahuoneen välitettäväksi ja osaksi kauppahuoneen vientivalikoimaa. Epäsuorasta viennistä on kyse myös silloin, kun yritys antaa tuotteensa jonkin toisen, yleensä suuremman vientitoimintaa jo harjoittavan yrityksen vietäväksi. (Hollensen, 2019: 335–337). Epäsuoran viennin haitta on muun muassa se, ettei tuotteitaan vievälle yritykselle kerry kokemusta tai osaamista kansainvälisistä toiminnoista sen asioidessa vain kotimaassa toimivien välittäjien kanssa (Hollensen, 2019: 339).

Suorasta viennistä on kysymys, kun yritys asioi ilman kotimaisia välikäsiä ulkomaisten toimijoiden kanssa. Tällaisia toimijoita voivat olla suoraan tuotteita omaan käyttöönsä ostavat asiakkaat tai välittäjät. Suoraa vientiä harjoittava yritys voi toimittaa tuotteensa yleensä joko *jakelijalle* tai *agentille*. Jakelijan kanssa yritys yleensä tekee kohdemaahan yksinoikeussopimuksen. Jakelija toimii itsenäisesti siten, että se ostaa tuotteet itselleen sovitulla hinnalla ja myy ne eteenpäin itse päättämällään hinnalla. Jakelijan kate ja toiminnan insentiivi syntyy näiden hintojen erotuksesta. Vientiä harjoittavan yrityksen kannalta toiminta on suoraviivaista, kussakin maassa on vain yksi jakelija, jonka kanssa yritys asioi, jolloin tuotteita tarvitsee toimittaa vain yhteen paikkaan ja riski luottotappioista on olemassa vain suhteessa yhteen ulkomaiseen yritykseen. Tapoja toimia jakelijana on monia. Jakelijalla on usein omat varastot ja mahdollisesti jälleenmyyntiorganisaatio, ja ne vastaavat huolloista ja korjauksista kohdemaassa. Agenttimuotoinen suora vienti on kyseessä silloin, kun ulkomainen yhteistyökumppani edustaa vientiä harjoittavaa yritystä, mutta ei tee sitä omalla riskillään tuotteet itselleen ostaen. Agentti vastaa tuotteen myynnistä kohdemaassa ja hoitaa myyntitapahtumiin liittyvät sopimukset eikä välttämättä toimita itse fyysistä tuotetta loppuasiakkaalle lainkaan. Vientiä harjoittava yritys maksaa agentille yleensä toteutuneen myynnin perusteella komission, joka on tyypillisesti 5–10 prosenttia kauppahinnasta. Agentti voi toimia yksinoikeudella kohdemaassa, jolloin se yleensä myy vain kumppaninsa vientituotteita, puolittaisella yksinoikeudella, jolloin agentin valikoimassa voi olla muidenkin toimijoiden tuotteita, mutta ei kilpailevia tuotteita, tai agentti voi toimia vapaasti ilman takeita edes osittaisesta yksinoikeudesta, jolloin sen valikoimassa voi vastaavasti olla jopa kilpailevien yritysten tuotteita. Jakelijoiden ja agenttien hyödyntämisen etuja ovat muun muassa se, että ne tuntevat paikallisen markkinan ja toimintaympäristön sekä se, että niille maksetaan vain toteutuneiden kauppajen mukaan. Jakelijan tai agentin hyödyntäminen ei välttämättä ole tuottavin tapa toimia silloin, kun vietävälle tuotteelle on luotava uusi markkina ja asiakaskunta. (Hollensen, 2019: 339–340).

Yhteistyöhön perustuva vienti tarkoittaa, että yritys tekee vientitoimintoihin liittyviä liittoumia muiden yritysten kanssa ja toteuttaa vientiaktiviteettejaan liittoumien avulla. Mallin soveltaminen on tyypillistä pienille ja keskisuurille yrityksille, joiden resurssit eivät yksinään välttämättä riitä vientioperaatioiden ja niihin liittyvien oheistoimintojen toteuttamiseen.

Erityisen hyödyllistä vientiyhteistyö voi olla yrityksille, joiden tuotevalikoimat täydentävät toisiaan tai joilla on samankaltainen tuotevalikoima, jotka yhdistämällä ne voivat tavoitella suurempia toimituskokonaisuuksia. Yhteistyö voi olla löysää, jolloin tuotteita viedään mahdollisesti saman agentin välityksellä, tai se voi olla tiivistä, jolloin usein perustetaan yhteinen vientiyhdistys tai muu rakenne vastaamaan jäseniensä vientiponnisteluista. Tällainen vientiyhdistys voi toimia yhtenäisen nimen tai brandin alla, hoitaa yhdistetysti vientikuljetukset, neuvotella kuljetushinnat, tehdä markkinatutkimuksia, valita ulkomaan myyntiä harjoittavat agentit, asettaa hinnat, hoitaa laskutusta ja niin edelleen. Erityisesti pk-yrityksille toimiminen yhteistyössä vientiyhdistyksen tai muun vastaavan organisaation avulla voi olla hyvinkin tuottoisaa. (Hollensen, 2019: 347).

2.2.2 Yhteistyöoperaatiot

Yhteistyöoperaatiot on yleisessä käytössä oleva suomennos englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetystä käsitteestä ”intermediate modes”, jota tarkemmin vastaisi suomennos ”välilliset operaatiomuodot” tai ”sopimusperustaiset operaatiomuodot”. Termi ”yhteistyöoperaatiot” kuitenkin on tässä merkityksessä vakiintunut suomenkieliseen aihepiiriin kirjallisuuteen (Ahokangas et al., 2002; Larimo et al., 2007). Yhteistyöoperaatiomuotoisessa toiminnassa yritys ei vie tuotteitaan valmistusmaasta kohdemaahan, kuten varsinaisissa vientiopeaatioissa, vaan siirtää valmistukseen tarvittavaa tietoa ja taitoa siten, että varsinainen tuotteiden valmistus tapahtuu viennin kohdemaassa erilaisten sopimusrakenteiden ohjaamana. (Hollensen, 2019: 355). Yhteistyöoperaatiomuotoja ovat muun muassa *sopimusvalmistus*, *lisensointi*, *franchising*, *yhteisyritykset* sekä *strategiset allianssit* (Hollensen, 2019: 355), sekä myös *projektivienti*, *alihankinta* ja *verkostoituminen* (Larimo et al., 2007: 223). Toimintamalli eroaa hierarkkisista operaatiomuodoista (luku 2.2.3) sillä vientiä harjoittava yritys ei omista kohdemaassa olevia toimintoja vaan niiden omistus ja ohjaus on jaettu paikallisen kumppanin kanssa. (Hollensen, 2019: 355).

Kohdemaassa tapahtuva sopimusvalmistus voi olla edullista esimerkiksi kotimaata matalampien työvoima- ja logistiikkakustannusten johdosta. Tullimaksut ja paikallista valmistusta suosiva lainsäädäntö voivat kannustaa käynnistämään kohdemaassa tapahtuvan

sopimusvalmistuksen. Järjestelyssä vientiä harjoittava yritys kuitenkin vastaa itse edelleen tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, markkinoinnista, jakelusta, myynnistä ja huollosta tai voi antaa ne sopimusperustaisesti jonkun kolmannen tahon toteutettavaksi. Sopimusvalmistuksessa kohdemaassa oleva kumppani valmistaa myytävät tuotteet ja sen etuna on erityisesti menettelyn joustavuus. Yritys voi muuttaa sopimusta, irtisanoa sen ja sopia valmistuksesta jonkun muun kanssa. Mikäli yritys päättää vetäytyä vientimarkkinalta, eivät sen pääomamenetykset ole suuria, sillä sen ei ole tarvinnut investoida tuotantoinfrastruktuuriin. Lisensointiin perustuvassa mallissa kumppani saa sopimusvalmistusmallia enemmän valtaa tuotteeseen. Yleensä lisenssillä valmistava kumppani myy tuotteet itse ja maksaa lisensioijalle osuuden myynnin tuoton tai myytyjen määrien mukaan. Lisensioija saattaa luovuttaa lisenssin haltijalle esimerkiksi patenttien käyttöoikeuksia, valmistukseen liittyvää tietotaitoa, teknisiä neuvoja, markkinointineuvoja ja -apua sekä oikeuden käyttää lisensioijan tuotemerkkiä tai kauppanimeä. Franchising-muotoon perustuvasta viennistä on kyse silloin, kun vientiin ryhtyvä yritys antaa korvausta vastaan franchising-kumppanille oikeuden tuotteen liiketoimintamalliin, tuotantoon ja tavaramerkkeihin. Franchising-kumppani maksaa vastineeksi yhteisesti sovittua rojaltimaksua, joka yleensä perustuu harjoitetun liiketoiminnan laajuuteen. Franchisingmallia sovelletaan pääasiassa kahdella eri tavalla: tuote- ja tavaramerkkiin perustuva franchising sekä liiketoimintamalliin perustuva franchising. Ensimmäisestä tavasta tyypillisiä esimerkkejä ovat kansainvälisesti tunnettujen virvoitusjuomien Coca-cola ja Pepsi operaatiot eri maiden markkinoilla. Jälkimmäinen tapa sopii erityisesti yrityksille, jotka toimivat palvelualoilla ja tällä tavoin toimivat muun muassa pikaruokaketjut McDonald's ja Burger King. (Hollensen 2019: 355–363).

Yhteisyritykseen perustuvasta operaatiomuodosta on kyse, kun kaksi yritystä perustaa yhdessä kohdemaahan kolmannen yrityksen, jota operoivat yhdessä. Yhteisyrityksen perustamisen syitä voivat olla esimerkiksi teknisen tai muun osaamisen yhdistäminen ja sen avulla voidaan tyypillisesti vähentää kansainvälistymishankkeen kokonaiskustannuksia suhteessa tytäryhtiömuotoon. Kumpikin perustaja sijoittaa pääomaa ja muita resursseja perustettavaan yritykseen. Strateginen allianssi on yhteistyömuoto, jossa kaksi yritystä sopimusperusteisesti tekee yhteistyötä. Merkittävin ero yhteisyritykseen on se, ettei strategiseen allianssiin perustuvassa mallissa sijoiteta pääomaa perustajayritysten ulkopuoliseen yritykseen. (Hollensen 2019: 365–366). Alihankinta on erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille

edullinen tapa hankkiutua ulkomaiden markkinoille. Tällöin kansainvälistyminen tapahtuu yrityksen jonkin asiakkaan avulla, joka toimii ulkomailla. Viennin aloittava yritys perustaa kohdemaahan alihankinnan edellyttämän tuotantokapasiteetin ja toimii näin osana asiakasyrityksen laajempaa kansainvälistä operaatiota. (Larimo et al., 2007: 224–225). Projektivienti on toimintaa, joka on yleensä kertaluontoista ja jolla on selkeä alku ja loppu ja jossa toteutetaan jokin ennalta määrätty toimituskokonaisuus. Projektivienti on ominainen toimintatapa esimerkiksi rakennusteollisuudessa tai muussa teollisuudessa käytettävien tuotantolaitteistojen ja -laitosten toimituksissa. (Ahokangas et al., 2002: 51–52). Verkostoitumista on käsitelty luvussa 2.1.4.

2.2.3 Hierarkkiset operaatiomuodot

Yrityksen toteuttaessa toimintonsa ulkomaan markkinalla siten, että se omistaa itse operaatioihin liittyvän infrastruktuurin ja yritysrakenteet, on kyse hierarkkisesta operaatiomuodosta tai tytäryhtiömallista. (Hollensen, 2019: 386). Luostarinen ja Welch (1990) katsovat, että tytäryhtiöoperaatiosta on kyse, kun ulkomaan markkinalle investoiva yritys omistaa vähintään 51 % kohdemaassa toimivan yrityksen osakekannasta (Luostarinen & Welch, 1990: 164). Hollensen taas katsoo, että hierarkkinen tai tytäryhtiömalli edellyttää 100 % omistusta ulkomaan yhtiöstä ja jos omistus on tätä pienempi, on kyse yhteistyöoperaatiomuodosta, joita on käsitelty luvussa 2.2.2 (Hollensen, 2019: 386). Kun yritys omistaa itse ulkomaan toimintonsa, oli kyse sitten ulkomaan markkinalla toimivan yrityksen ostamisesta tai sellaisen perustamisesta, käytetään myös ilmaisua suora ulkomainen investointi, ”foreign direct investment” tai lyhennettä FDI. Hierarkkista operaatiomuotoa suunniteltaessa on ratkaistava kysymys, missä määrin yrityksen arvoketjuun kuuluvia toimintoja käynnistetään ulkomaan markkinalla. Yleensä yrityksen arvoketjuun kuuluvat toiminnot tutkimus ja tuotekehitys, tuotanto, markkinointi sekä myynti ja huolto, ja sen on arvioitava, mitkä toiminnot halutaan perustaa ulkomaan markkinalle, jotta toiminta olisi tarkoituksenmukaista. (Hollensen, 2019: 386).

Yksinkertaisimmillaan hierarkkinen operaatiomuoto toimii siten, että yrityksen palveluksessa on myyntiedustajia, jotka usein operoivat kotimaasta käsin ja matkustavat kohdemaihin

myymään yrityksen tuotteita. Kun edustajat ovat yrityksen työntekijöitä, on yrityksellä parempi mahdollisuus kontrolloida ja ohjata myyntitoimia kuin malleissa, joissa hyödynnetään agentteja tai jakelijoita. Myyntihenkilöstö voi toimia myös pelkästään kohdemaassa siten, että se toimii suoraan kotimaan ohjauksen varassa tai kohdemaahan perustetun myyntiosaston ohjauksessa tai siten, että kohdemaahan perustetaan tytäryritys vastaamaan myynnistä. (Hollensen, 2019: 387–388). Tytäryritykseen perustuva myyntitoiminta mahdollistaa parhaimmalla tavalla paikallisten toimintojen ohjauksen ja kontrollin, mutta on huomioitava, että ainakin alkuvaiheessa kohdemaan markkinaosaaminen, kokemus ja suorituskyky on heikompaa kuin paikallisilla toimijoilla, joilla voi olla paikallisuuteen ja historiaan perustuva merkittävä kilpailuetu (Obadia & Bello, 2019).

Jos yritys kokee, että sen tuotteilla on kohdemaan markkinalla kysyntää pitkällä tähtäimellä, on todennäköistä, että sekä myynti- että tuotantotoimintojen käynnistäminen tytäryrityksen avulla kohdemaassa on ainoa keino varmistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen. Yleensä tuotantotoimintojen käynnistäminen ulkomaassa sitoo merkittäväällä tavalla emoyrityksen rahaa ja aikaa sekä edellyttää huomattavaa sitoutumista. Tarve käynnistää ulkomaassa tapahtuva tuotanto voi perustua siihen, että yritys haluaa puolustaa olemassa olevaa liiketoimintaansa, laajentaa liiketoimintaa, säästää kustannuksia tai välttää vientitoimintaan mahdollisesti liittyviä rajoituksia. (Hollensen, 2019: 389).

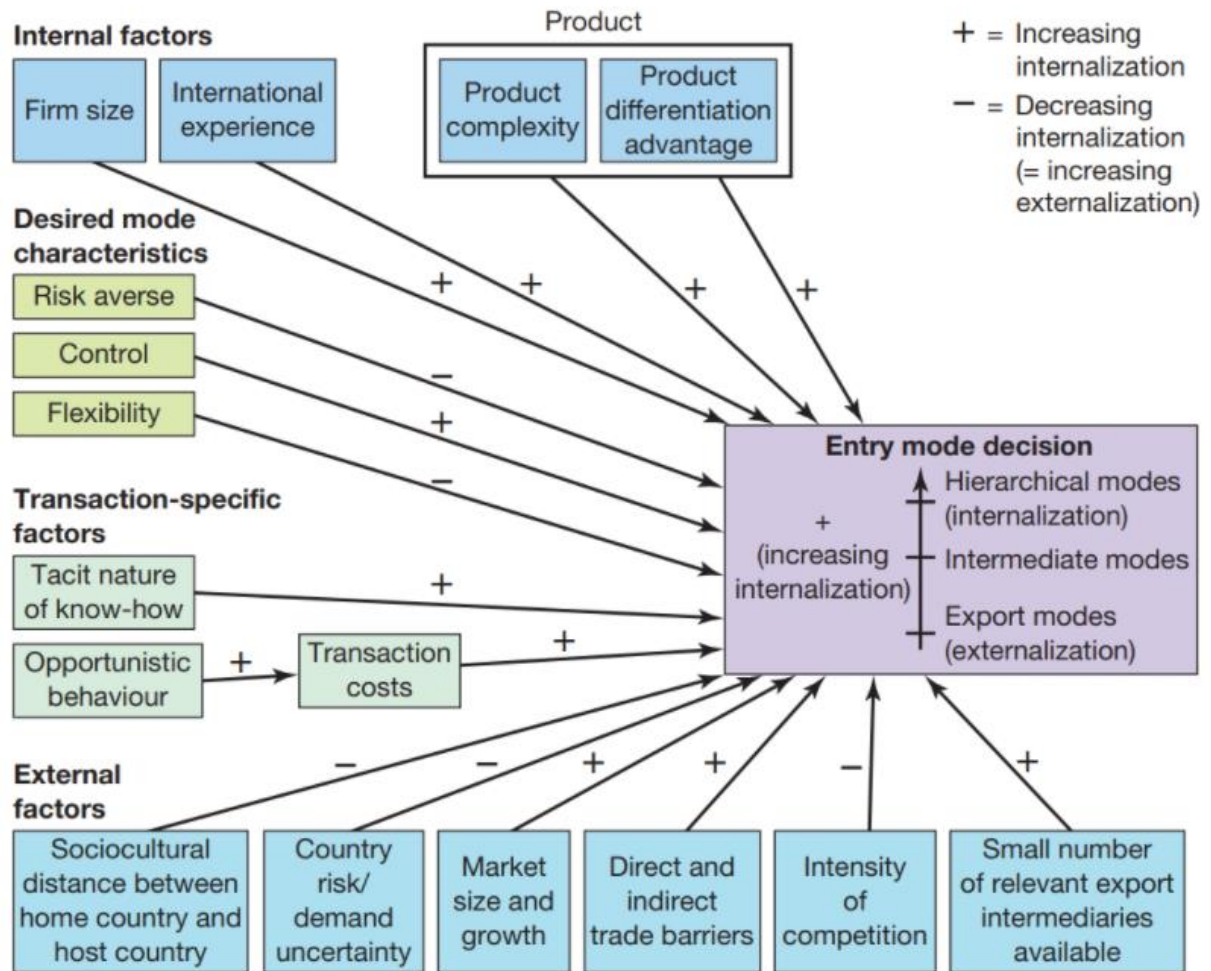
2.2.4 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä

Operaatiomuodon valinta voi tapahtua yhdysvaltalaisen Franklin Rootin (1994) mukaan kolmella eri tavalla. Yritys voi toimia samalla muodolla kaikilla markkinoilla, mitä Root kutsuu *naiviksi* valintasäännöksi. Operaatiomuoto voidaan toisekseen valita siten, että käytetään kullekin alueelle toimivaa, mutta ei välttämättä parasta muotoa, jolloin kyse on *pragmaattisesta* säännöstä. Kolmannen eli *strategisen* säännön soveltamisesta on kyse, kun yritys analysoi huolellisesti eri operaatiomuotojen vaihtoehdot ennen päätöksentekoa siten, että se valitsee operaatiomuodon, joka maksimoi tuoton halutulla strategisella tarkastelujaksolla huomioiden käytettävissä olevat resurssit, riskit ja muut tekijät. (Root, 1994).

Toivo Äijön mukaan ulkomaan toimintojen operaativaihtoehdon valinnassa tulee huomioida yrityskohtaisia, tuotekohtaisia ja kohdemarkkinakohtaisia tekijöitä. Yrityskohtaisia tekijöitä ovat muun muassa sen koko, rahoitus- ja henkilöstöresurssit, kokemus ja kilpailuetu. Tuotekohtaisia tekijöitä ovat tuotteen hinta ja fyysiset ominaisuudet, teknologian taso, ainutlaatuisuus ja niin edelleen. Kohdemarkkinatekijät koostuvat muun muassa fyysisestä etäisyydestä, markkinapotentiaalista, kaupan esteistä, investointiesteistä ja kilpailutilanteesta. Varsinaisia operaativaihtoehtojen valintakriteerejä ovat edelliset tekijät huomioiden kustannukset ja resurssien tarve, tuottopotentiaali, riskit, toiminnan vaikeus, kuinka nopeasti markkinoille voidaan päästä, kontrolloitavuus ja markkinaan liittyvän tiedon sekä kokemuksen kerääminen. (Äijö 2001: 88–89).

Hollensen (2019: 318) linjaa, että yleisellä tasolla operaatiomuodon valinnan tulee perustua sen soveltamisen tuotto-odotukseen. Yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna operaatiomuodon valinta perustuu lukuisiin vaikutustekijöihin, jotka ryhmitellään yrityksen sisäisiin kykyihin (*sisäiset tekijät*) ja ulkoiseen ympäristöön liittyviin tekijöihin (*ulkoiset tekijät*), joihin vaikuttavat halutut *operaatiomuodon piirteet* sekä *transaktiokustannuksiin liittyvät tekijät*. (Hollensen 2019: 318). Malli on havainnollistettu kuvassa 5. Kun päätöksenteko perustuu tähän kokonaisuuteen liittyvien tekijöiden yhteisvaikutusten tutkimiseen ja analyysiin, on kyse Rootin määrittämän strategisen valintasäännön soveltamisesta.

Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen koko, kansainvälinen kokemus ja varsinainen tuote tai palvelu. Ulkoisia tekijöitä ovat koti- ja kohdemaan välinen sosiaalinen ja kulttuurinen etäisyys, maariski, epävarmuus kysynnän suhteen, markkinan suuruus ja kasvunäkymä, suorat ja epäsuorat kaupan esteet, kilpailun intensiteetti sekä potentiaalisten kumppanien määrä. Operaatiomuotoon liittyviä piirteitä ovat muun muassa *riskien välttämiseen*, *toiminnan kontrollointiin* ja *joustavuuteen* liittyvät tekijät. Riskejä välttävä kansainvälistyvä yritys suosii suoraa tai epäsuoraa vientimuotoista toimintaa tai lisensointimallia sillä nämä tyypillisesti vaativat vähiten rahallista tai johdon panostusta. Operaatiomuodoilla, joiden soveltaminen vaatii vähiten resursseja ja joilla päästään matalaan riskitasoon kansainvälisten toimintojen



Kuva 5 Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Hollensen, 2019: 318)

kehittyminen suotuisalla tavalla on epätodennäköistä ja näin ollen yritys voi päätyä tilanteeseen, että se ei kykene täysipainoisesti hyödyntämään tarjolla olevia mahdollisuuksia. Operaatiomuodosta päätettäessä yrityksen on myös arvioitava, kuinka paljon halutaan kontrolloida tulevia operaatioita. Kontrolloinnin mahdollisuus on suorassa suhteessa resurssipanostuksen suuruuteen. Esimerkiksi epäsuora vienti vaatii vähän resursseja ja vastaavasti yrityksen mahdollisuus kontrolloida ulkomaan markkinalla tapahtuvaa myyntiä ja markkinointia on vähäinen. Yhteisyritykset, lisenssi- ja sopimusvalmistusmallit rajoittavat niin ikään yrityksen mahdollisuuksia kontrolloida ulkomailla tapahtuvaa toimintaa. Hierarkkiset operaatiomuodot, kuten esimerkiksi toimiminen ulkomailla tytäryrityksen välityksellä, tarjoavat parhaat mahdollisuudet kontrolloida toimintaa. Hierarkkiset mallit sitovat kuitenkin eniten pääomaa ja ovat vähiten joustavia operaatiomuotoja. Toiminnan muuttaminen esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen johdosta on kallista ja hankalaa, kun taas

vientimallit ovat kaikkein joustavimpia toiminnan mahdollisten muutostarpeiden suhteen. Mitä enemmän yrityksen kilpailuetu ulkomaan markkinalla perustuu hiljaiseen tai aineettomaan tietoon ja osaamiseen sen edullisempaa sen on transaktiokustannusten valossa harjoittaa toimintaa hierarkkisia operaatiomuotoja soveltamalla. (Hollensen 2019: 319–324).

2.3 Palveluyritysten kansainvälistyminen

2.3.1 Palveluliiketoiminta yleisesti

Palvelutuotantoon perustuva liiketoiminta poikkeavaa perinteisestä fyysisten tavaroiden tuotannosta monin tavoin. Tutkija Christian Grönroos (1990) on määritellyt palveluille neljä yhteistä ominaispiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, eivät asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos, 1990).

Palveluiden aineettomuuden takia palvelun vastaanotto on subjektiivinen kokemus. Palveluiden markkinointiin ja laadunvalvontaan eivät myöskään suoraan päde perinteiset keinot, koska palveluiden tuottaminen on monesti sarja tekoja. Asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin aiheuttaa sen, että myös asiakasta voidaan pitää tuotantoresurssina. (Grönroos, 1990: 50). Palveluiden luokittelemisesta on alan kirjallisuudessa lukuisia erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi yhdysvaltalainen Philip Kotler (1980) luokittelee palvelut ihmispohjaisiin tai laitepohjaisiin tapahtumiin, jotka täyttävät joko henkilökohtaisia tai yritystarpeita. Tässä luokituksessa palvelun luonteeseen vaikuttaa myös se, missä määrin asiakkaan läsnäolo on tarpeen palvelua toimitettaessa. (Kotler, 1980). Christian Grönroos on eri lähteistä koonnut seuraavan määritelmän: "Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin". (Grönroos, 1990: 49).

Tietotekniikan ja tietoverkkotekniikan kehittyminen osin kyseenalaistaa edellä mainittuja määritelmiä siitä, että palvelun tuottaminen on aikaan ja paikkaan sidottu. Tarkoituksenmukaisempaa on tarkastella tuottamisen ja kuluttamisen erottamista, joka ilmenee joissain palveluissa, mutta ei kaikissa (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund, 2009). Tässä tarkastelussa palvelut jaetaan *pehmeisiin* ("soft") ja *koviin* ("hard") palveluihin. Kovia palveluja saatetaan tuottaa asiakkaan osallistumatta prosessiin ja myös ennen kuin palvelu toimitetaan. Pehmeät palvelut syntyvät vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa eikä palvelua näin ollen voi tuottaa tai toimittaa ilman asiakasta (Erramilli, 1991; Majkgård & Sharma, 1998). Jakoa pehmeisiin ja koviin palveluihin voidaan soveltaa myös tietointensiivisillä palvelualoilla, eli ns. KIBS-aloilla, joilla kovia palveluja ovat esimerkiksi ohjelmistopalvelut, tekniset suunnittelupalvelut ja tuotekehityspalvelut. (Erramilli & Rao, 1990). Kova-pehmeä jaottelua voi tarkastella myös huomioimalla mikä on palvelun kohde. Tällöin jaottelu voidaan tehdä sen mukaan, ovatko kyseessä palvelut, jotka vaikuttavat asiakkaan omaan tilaan, asiakkaan tuotteita koskevat kuljetus-, huolto-, korjaus- jne. palvelut vai informaatiopalvelut, jotka tuottavat ja tulkitsevat asiakkaalle informaatiota. (Lovelock & Yip, 1996).

2.3.2 Tietointensiivisten palveluyritysten kansainvälistyminen

Mahdollisuus erottaa tietointensiivisten palveluiden toimituksessa tuotanto ja kulutus toisistaan vaikuttaa olennaisesti KIBS-yrityksen kansainvälistymistapaan. Asian arvioinnissa tulee huomioida, onko kyse informaatiopalveluista vai asiakkaan omaan tilaan vaikuttavasta palvelusta, voidaanko palveluprosessi systematisoida sekä voidaanko palveluprosessi ja lopputulos erottaa toisistaan. Erityisesti informaatiopalveluissa tyypillisesti tuotanto ja kulutus voidaan erottaa toisistaan eikä asiakkaan läsnäoloa palvelun toimituksessa tarvita kuten asiakkaan omaan tilaan vaikuttavan palvelun, kuten esimerkiksi kampaamopalvelun, tapauksessa. (Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, Hertog, Huntink & Bouman, 1995). Informaatiopalveluita on KIBS-toimialoilla yleisesti ottaen suoraviivaista kansainvälistää joko informaatioteknologiaa hyödyntämällä tai kolmansien osapuolien avulla. Asiakaskontaktia vaativissakin palveluissa näillä keinoilla palvelu voidaan kansainvälistää, mikäli palveluprosessi on systemaattinen ja lopputulos on erotettavissa itse palvelun tuottamisesta.

Erityisen haastavaa kansainvälistyminen on niiden palvelujen kohdalla, joita ei voida systematisoida ja joissa ei ole selviä lopputuloksia. Tällöin kansainvälistyvän yrityksen on jollain keinolla varmistettava riittävä paikallinen läsnäolo, jotta palvelua voidaan ylipäätään toimittaa. (Kautonen & Hyypiä, 2006). Palveluyrityksen tulee myös kansainvälistyessään olla selvillä, kuinka paljon sen palveluihin ja toimintaan liittyy maakohtaista vaihtelua. Jos yritys voi toimia samalla tuotantomallilla usealla markkinalla syntyy sille mittakaava- ja kustannusetua. Yrityksen toimialan ja siihen liittyvien yritysten sekä verkostojen kansainvälistymisaste edistää kohdemarkkinan toiminnan ja logiikan ymmärtämistä ja omaksumista, sillä tällaisessa tilanteessa alalla on vähän markkina-aluekohtaisia erikoisuuksia. (McKinsey, 2004).

2.4 Huomioita kansainvälistymisen teorioista ja operaatiomuodoista

”Minkään yksittäisen kansainvälistymismallin tai -teorian avulla ei kyetä mallintamaan kaikkia kansainvälistymiseen liittyvien toimintojen muotoja” (Dunning, 2001).

Rahman, Moshfique ja Lodorfors (2015) jakoivat pk-yritysten kansainvälistymistä koskevassa tutkimuksessaan yritykset kolmeen ryhmään niiden kansainvälistymistavan mukaan. Osa yrityksistä kansainvälistyy asteittain, Uppsala-mallin mukaisesti. Osa kansainvälistyy lähes välittömästi toimintansa aloitettuaan, jolloin kyse on Born Global -mallin ilmenemisestä. Kolmas osa pk-yrityksistä toimii kotimaan markkinoilla pitkään, kunnes jostain syystä ja jopa yllättäen alkavat kansainvälistyä. Tällöin kyseessä on Born Again Global -mallin mukaisesta tapahtumasta. Rahman ja muut (2015) listaavat kahden tyyppisiä esteitä pk-yritysten kansainvälistymiselle. Näitä esteitä ovat *taloudelliset* esteet ja *sosiaaliset* esteet. (Rahman, Moshfique & Lodorfors, 2015). Taloudelliset esteet ovat institutionaalisia ja ne ilmenevät muun muassa poliittisina ja lainsäädännöllisinä rajoitteina. Kunkin maan hallintojärjestelmä ylläpitää ja kehittää maassa vallitsevaa lainsäädäntöä, joka määrittää myös yritysten toimintaa kyseisessä maassa. Kunkin maan poliittinen järjestelmä päättää ja lainsäädäntöjärjestelmä säätelee yritystoimintaa koskevia lakeja sekä asetuksia ja hallitus päättää verotuksesta ja muista yritystoimintaan vaikuttavista maksuista. Kohdemaan poliittisen järjestelmän vakaus on myös merkittävä yrityksen riskeihin vaikuttava tekijä. Näin ollen yritystoimintaa ei voi harjoittaa

irrallaan poliittisesta päätöksentekojärjestelmästä. (Bhatti & Awais, 2012). Päätöstä kansainvälistymisestä johonkin tiettyyn maahan ei tulisi tehdä ilman ymmärrystä kyseisen maan poliittisen ja lainsäädännöllisen järjestelmän toiminnasta. Sosiaaliin esteisiin luetaan sosiaalista ja kulttuurista ympäristöä määrittävät tekijät kuten esimerkiksi asenteet, makutottumukset, uskomukset, käytös ja elämäntapanäkemykset, jotka ovat ominaisia kohdemaan yhteiskunnalle. Yrityksen tehtävä on täyttää ihmisten tarpeita, ja ihmisten tarpeet määrittyvät edellä kuvattujen tekijöiden mukaan, jotka voivat poiketa vaihtelevissa määrin kansainvälistyvän yrityksen kotimaassa vallitsevista normeista (Rahman et al, 2015). Kyse on luvussa 2.2.1 kuvatussa Uppsala-mallin yhteydessä tarkastellusta psyykkisen etäisyyden käsitteestä (Johanson et al., 1977).

Palveluyritykset voivat aloittaa kansainvälisiä toimintoja eri operaatiomuotoihin, kuten vientiin, lisensointiin, yhteisyrityksiin tai tytäryhtiöihin perustuen. Sopivan kansainvälistymismallin ja operaatiomuodon valinta on onnistumisen kannalta kriittistä ja liittyy erityisesti toimintojen hallintaan. Kyky ohjata toimintoja on ratkaisevaa, sillä vain oikein toimimalla yrityksen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Operaatiomuodot voidaan jakaa *korkean* ja *matalan* kontrollin muotoihin. Korkean kontrollin operaatiomuotoja ovat muun muassa tytäryhtiömalli, enemmistöomisteinen yhteisyritys ja matalan kontrollin muotoja esimerkiksi lisensointi ja erilaiset sopimukselliset jakelija- ja agenttimuodot. Korkean kontrollin toimintamuodot edellyttävät yritykseltä suurta sitoutumista ulkomaan toimintoihin ja niihin liittyvä riskitaso on suurempi, kuin matalan kontrollin toimintamodoissa, joissa sitoutumisen aste ja resurssien tarve ei ole niin suurta. Hallinta- ja ohjauskyky on merkittävin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa riskien realisoitumiseen, tuottoon ja ennen pitkää koko ulkomaisen investoinnin tai toiminnan suorituskykyyn. Palveluyritysten ollessa kyseessä kontrolli- ja hallintakyky varmistaa lisäksi aikataulussa pysymisen ja laatutason säilymisen, millä on olennainen vaikutus yrityksen maineelle kohdemaassa. (Blomstermo, Sharma & Sallis, 2006).

Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymismallien ja operaatiomuotojen valintaa koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että niillä on taipumus ensisijaisesti valita kohdemaan operaatiomuodoksi yrityksen kokonaan tai osittain omistama tytäryritys (Kuivalainen et al, 2012). Tällä tavoin tytäryritysmuodolla toteutettu kansainvälistyminen kuitenkin usein

epäonnistuu (Obadia & Vida, 2006). Epäonnistuminen vaikuttaa kansainvälistyvään yritykseen kolmella tasolla: 1) suorituskyky kohdemarkkinalla on huono ja sieltä voidaan joutua poistumaan kokonaan, 2) yrityksen kansainvälistymisprosessi hidastuu tai voi estyä kokonaan ja 3) yrityksen kokonaisvaltainen suorituskyky voi romahtaa ja yritys voi päätyä konkurssiin. Havainto koskee kaikkia yrityksiä, mutta suuryrityksillä on usein parempi kyky toipua epäonnistumista ja vakavimmin vaikutukset ilmenevät start up- tai pk-yrityksissä, joiden toiminta voi päättyä kokonaan. Koska olosuhteet markkina-alueittain vaihtelevat suuresti edellyttäen erilaisia tapoja tulla markkinoille ja yrityksillä on taipumus soveltaa samaa kansainvälistymismallia markkina-alueen erityspiirteitä huomioimatta, Obadia ja Bello (2019) ovat kehittäneet arviointimenettelyn epäonnistumisien välttämiseksi. Mallin avulla tehtävässä arvioinnissa arvioidaan kansainvälistyvän yrityksen kyvykkyudet, kohdemarkkinalle tyypilliset riskit ja kansainvälistymistoimien taloudelliset näkymät, jotta voidaan varmistaa, että toimista syntyy myös tuottoa. Yritykset voivat mallin avulla valita erityyppisten kansainvälistymismallien ja -muotojen joukosta kulloiseenkin tilanteeseen ja markkinaan sopivat etenemistavat. Hierarkkinen tytäryhtiömuoto on toimiva, mikäli yrityksellä on riittävä kyky kontrolloida ja koordinoida vieraassa maassa tapahtuvaa toimintaa, muussa tapauksessa kohdemaassa toimiva jakelija tai agentti voi olla tuottoisampi vaihtoehto (Obadia & Bello, 2019).

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tekemällä tutkimuksia hankitaan tietoa ilmiöistä, tapahtumista ym. niiden syiden, vaikutusten ja seurausten selittämiseksi. Tutkimustoiminnan tarkoitus on tuottaa uutta tietoa keräämällä systemaattisin keinoin tietoa maailmasta. Tieteellistä tutkimustoimintaa ohjaavat ideologismetodiset normit, joista tunnetuimmat käsittävät neljä ns. imperatiivia: tutkimuksen on oltava universaalia, yhteisöllistä, puolueetonta ja on noudatettava järjestelmällisen epäilyn periaatetta, eli tieteelliset tulokset on alistettava tiedeyhteisön julkisesti tarkasteltavaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009: 21). Tapoja tehdä tieteellistä tutkimusta on lukuisia ja perinteisesti tunnustetaan kolme erilaista tutkimusstrategiaa, jotka ovat kokeellinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiiviselle tutkimussuuntaukselle tyypillisiä piirteitä ovat mm. joukosta tehtävän tietyn otoksen valinta, aineiston kerääminen strukturoidussa muodossa ja tavoitteena on ilmiön kuvailu, vertaaminen ja selittäminen. Kvalitatiivisen suuntauksen ominaisuuksia ovat mm. yksittäisen tapauksen, tilanteen tai tapausjoukon valinta, kohteena prosessit, yksittäistapaukset suhteessa ympäristöönsä ja niin edelleen. Tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi et al, 2019: 135). Laajemmin tarkasteltuna kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tarkasteltavaa kohdetta tai ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tavoitteena voi olla tosiasioiden esiin tuominen olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan (Hirsjärvi et al, 2009: 161). On huomioitavaa, että edellä mainitusta riippumatta kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää myös jatkumona toisilleen, eikä ainoastaan vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä malleina (Alasuutari, 2011).

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä tai antropologiassa on omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditionsa eikä se ole yhden tyyppinen hanke vaan tutkimushanke voi olla joukko moninaisia tutkimuksia. Yhteiskuntatieteissä pelkästään on

kymmeniä erityyppisiä kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja. (Hirsjärvi et al., 2009: 163). Hirsjärven mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja tiedon hankinta ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina. Tutkija ei niinkään käytä mittausvälineitä vaan luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa.
3. Käytetään induktiivista analyysiä.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Esimerkiksi teemahaastattelujen, osallistuvan havainnoinnin ja dokumenttien ja tekstien diskurssianalyysin avulla tutkittavien ääni nousevat esille.
5. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Esiin tulevat tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi et al, 2009: 164).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu neljään tyyppiin, jotka ovat kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen, tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja reflektio. Tyypittely on ulottuvuus eikä luettelo, sillä tutkimustyyppi muuttuu tyypeittäin vähemmän strukturoiduksi ja kokonaisvaltaisemmaksi. (Tesch, 1992: 59).

Yhteiskuntatieteissä kvalitatiivinen tutkimuksen metodologia mielletään yleisesti tapaustutkimukseksi. Kyseessä on sateenvarjokäsite, jonka alla on useita eri alametodeja. Konstruktiivinen tutkimusote yksi tällainen alametodi tapaustutkimuksen toteuttamiseksi ja se on kehitetty liiketaloustieteen alueella. (Lukka, 2021). Konstruktiivinen lähestymistapa tarkoittaa ongelman ratkaisemista luomalla, konstruoimalla, malleja, kuvaajia, suunnitelmia, organisaatiokaavioita ongelmaan liittyen ja jäsentämällä sekä analysoimalla tapaukseen liittyvää tietoa näiden avulla. (Kasanen, Lukka & Siitonen, 1993: 243). Konstruktiivinen tutkimusote olettaa, että keskitytään todellisiin ongelmiin, tuotetaan innovatiivinen konstruktio, jolla ratkaistaan alkuperäinen tosielämän ongelma, tutkija ja ongelman kanssa käytännössä tekemisissä olevat toimivat yhdessä, jolloin tapahtuu oppimista, konstruktio liittyy teoreettiseen

tietämykseen ja kiinnitetään huomiota, kuinka havainnot reflektoidaan suhteessa teoriaan. (Lukka, 2000). Konstruktiivinen tutkimusprosessi voidaan hahmottaa kuuden vaiheen avulla:

1. Käytännönläheisen ongelman tunnistaminen, siten, että siinä on tutkimuspotentiaalia.
 2. Yleisen ja kattavan ymmärryksen hankkiminen aiheesta.
 3. Ongelman ratkaisevan konstruktion innovointi, jolla voi olla myös vaikutusta teoriaan.
 4. Konstruktion, eli ratkaisumallin toimivuuden osoittaminen
 5. Konstruktion teoreettisten vaikutusten tunnistaminen ja analysointi
 6. Ratkaisun käytettävyyden selvittäminen ja osoittaminen
- (Kasanen et al, 1993: 246).

3.3 Tutkimusprosessi

Tieteellinen tutkimusprosessi on usein laaja hanke, jonka kulku on hyödyllistä vaiheistaa järjestelmälliseksi prosessiksi. Tutkimukset ovat erilaisia kuten myös tutkijoiden toimintatavat ja siksi on olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tutkimusprosessia tulisi kuvata. Kuvausmenetelmiä on siis lukuisia ja yhteistä niille on prosessin kulun vaiheistaminen erityyppisiin työvaiheisiin ja työvaiheet edelleen osatehtäviin. (Hirsjärvi et al., 2009). Tutkimusprosessin kulkuun liittyen on olemassa kaksi yleistystä, joita on vältettävä. Ensinnäkään ei ole olemassa mitään universaalia mallia tutkimusprosessille ja toisekseen tutkimusta ei tule tehdä siten, että orjallisesti seurattaisiin jotain tiettyä mallia (Bouma & Atkinson, 1995).

Tutkimusspiraali on malli, jonka mukaan tutkimus on vaiheittainen, joustava ja päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa melkein mistä kohtaa tahansa ja ohjaa harkitsemaan uudestaan tehtyjä valintoja. Tutkimusspiraalin vaiheita ovat 1) aiheen valinta, 2) metodin pohdinta, 3) kirjallisuuden lukeminen, 4) aineiston keruu, 5) aineiston analyysi ja 6) kirjoittaminen. Hirsjärven mukaan tutkimusspiraalin kaltainen tapa hahmottaa tutkimusta on tyypillistä laadulliselle ja toimintatutkimukselle. Vastakohtainen tapa hahmottaa tutkimuksen kulkua on *vaiheittainen* lähestymistapa, eli tutkimusprosessissa on selkeä alkua, työvaiheet ja loppu, jolloin tutkimus on valmis. (Hirsjärvi et al., 2009).

Empiirisen tutkimuksen ja esseekirjoitelmien tekoon sopii viidestä askeleesta tai vaiheesta koostuva tutkimusprosessin malli. Mallin askeleet tarkempine tehtävineen ovat:

1. Askel: Aihepiirin valinta, aiheen rajaaminen, ohjaajan kanssa keskusteleminen, aikataulun laadinta.
2. Askel: Informaatiolähteiden etsiminen, aineiston lukeminen, mahdolliset haastattelut, muu aineiston keruu.
3. Askel: Aineiston kriittinen tarkastelu, materiaalin hyödyllisyyden arviointi, aineiston karsiminen ja täydentäminen.
4. Askel: Aineiston looginen järjesteleminen, analysointi ja tulkitseminen, tuloksien toteaminen.
5. Askel: Raportin tms. kirjoittaminen, muokkaaminen, viimeistely ja tarkistaminen. (Hirsjärvi et al., 2009).

Kussakin vaiheessa tehdään valintoja, jotka vaikuttavat työn suuntaamiseen ja tulevien tehtävien sisältöön. Kirjoitustyötä tehdään koko prosessin ajan jo ensimmäisestä vaiheesta alkaen. Jos tutkimuksen vaiheita kuvattaessa halutaan painottaa *tutkimussuunnitelman* tekoa ja sen vaiheita, on järkevää mallintaa kulku toisella tapaa. Hirsjärvi ja muut (2009) esittelevät tähän tarkoitukseen neliportaisen mallin, jonka portaat ovat seuraavat:

1. Aiheeseen perehtyminen. Tähän sisältyy aihepiirin ja tehtäväalueen valinta sekä aiempiin tutkimuksiin tutustuminen ym.
2. Tutkimussuunnitelman teko. Tutkimussuunnitelmassa täsmennetään tutkittava ongelma, valitaan tutkimusmenetelmä, suunnitellaan aineiston keruu, raportointi ja käsittely. Tässä vaiheessa laaditaan myös tutkimuksen aikataulu ja mahdollinen rahoitussuunnitelma.
3. Tutkimussuunnitelman toteutus. Toteutetaan kohdan 2. suunnitelmat sekä analysoidaan ja tulkitaan aineisto.
4. Tutkimuksen raportointi. (Hirsjärvi et al., 2009)

Kathleen Eisenhardt (1989) esittää systemaattisen mallin kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi siten, että tuloksia voidaan hyödyntää uuden tutkimusaiheeseen liittyvän teorian

luomisessa. Mallin taustana on havainto, että perinteisesti uutta teoriaa luodaan yhdistelemällä havaintoja kirjallisuudesta, tervettä järkeä ja kokemusta. Yhteys tutkimustietoon eri havaintojen mukaan on usein ollut ohut. Eisenhardtin esittämä mallissa yhdistyvät kvalitatiiviset menetelmät, tapaustutkimuksen suunnittelun periaatteet sekä teorian luonnin perusteet. (Eisenhardt, 1989). Malli koostuu kahdeksasta vaiheesta, jotka ovat aloitus, tapausten valinta, työkalujen ja menettelyjen luonti, varsinainen tutkimuksellinen datan keruu, tutkimusdatan analysointi, hypoteesien muotoilu, aiheeseen liittyvän kirjallisuuden tarkastelu sekä tutkimuksen päättäminen.

Mallin mukaan aloituksessa määritetään varsinainen tutkimuskysymys sekä mahdolliset perusoletukset, jotta työ kohdistuu oikein ja konstruktioiden luomiselle on hyvä perusta. Tässä vaiheessa ei ole syytä määrittää vahvoja teoreettisia suuntaviivoja tai hypoteeseja, jotta joustavuus teorian suhteen säilyy tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Tapausten valinnassa määritetään populaatio, johon tutkimus kohdistuu siten, että tiedon keruu ei perustu satunnaisotantaan vaan johonkin teoriaan. Tämä edistää tutkimuksen kohdistumista teorian kehittämisen kannalta hyödyllisiin tapauksiin. Työkalujen ja menettelyjen luonnissa määritetään eri tiedon keruun tavat ja se, miten kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen data yhdistetään. Varsinainen tutkimusdatan keruu ja tutkimusdatan analysointi tulee toteuttaa osin päällekkäin. Tämä nopeuttaa analysointia ja auttaa muuttamaan datan keruumenetelmiä tarvittaessa. Datan keräämisessä tulee olla joustava ja hyödyntää eteen tulevat tilanteet, mikä edistää ajankohtaisten ilmiöiden huomioimista sekä tutkittavalle tapaukselle ainutlaatuisten seikkojen havaitsemista. Tutkimusdataa on analysoitava pelkästään tutkittavaan tapaukseen liittyen, jotta aineisto tulee tutuksi ja alustavaa teoriaa voidaan alkaa hahmottaa. Tämän lisäksi analyysiä tulee tehdä eri tapausten välillä erilaisilla tekniikoilla, jotta tutkijalla on mahdollisuus avartaa havaintojaan alkuperäisiä oletuksia laajemmiksi ja tarkastella kerättyä tietoa useista näkökulmista. Hypoteesien muotoilemiseksi aineisto taulukoidaan jokaisen konstruktion suhteen niiden määrittelyn tarkentamiseksi, validoimiseksi ja mittaamiseksi. Aiheeseen liittyvä kirjallisuustarkastelu tulee toteuttaa siten, että kohteena on sekä oletuksien vastaista, että oletuksia myötäilevää aineistoa. Tämä edistää tutkimuksen validiteettia, nostaa teoreettista tasoa ja auttaa terävöittämään määrittelyjä, sen lisäksi, että tutkimuksen tulosten yleistettävyys paranee. Tutkimus päätetään, kun enemmällä tutkimisella saavutettava hyöty on pieni. (Eisenhardt, 1989).

3.4 Tutkimusaineiston keruu

3.4.1 Teemahaastattelu

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyiden, haastatteluiden tai havainnoinnin avulla tai olemassa olevia dokumentteja tutkimalla (Hirsjärvi et al, 2009: 187). Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastatteluna, jolloin keskitytään tiettyä tutkimusteemaa koskeviin kysymyksiin. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa keskustelemalla kasvokkain tai esimerkiksi puhelimitse. Teemahaastattelun vahvuutena voidaan pitää sitä, että sen avulla on mahdollista kerätä syvällistä ja laadukasta tutkimustietoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle, 2008: 71). Haastattelu voi olla rakenteeltaan tiukasti määritelty eli strukturoitu, jolloin haastateltava vastaa ennalta määrättyihin kysymyksiin tai väljä, jolloin haastateltava kertoo vapaasti asioista. Näiden kahden välimuotoa kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tällöin haastattelulla on teema ja kysymysrunko valmiina, mutta keskusteltavia aiheita ei rajata. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelija voi muuttaa haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä ja sanamuotoa tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 47). Yleisesti virheitä teemahaastatteluihin voi aiheutua haastattelijan vaikuttaessa vastaajaan, kysymysten sananmuodon muuttamisesta, johdattelusta, riittämättömistä lisäkysymyksistä, virheellisistä kirjauksista tai vääristä tulkinnoista raportoinnin yhteydessä (Mäntyneva et al, 2008: 71).

3.4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on menetelmä, jossa otokseen kuuluvilta vastaajilta kysytään samat kysymykset yhtenäisellä tavalla. Tässä tapauksessa aineiston keruumenetelmä on standardoitu. Kyselytutkimuksen etuna on, että menetelmällä voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto tehokkaasti ja aineisto voidaan käsitellä tietoteknisin menetelmin. Kyselytutkimuksen lomakkeen suunnittelussa on painotettava selkeyttä, preferoitava lyhyitä ja tarkkoja kysymyksiä siten, että niille mahdollisesti on olemassa valmiit vastausvaihtoehdot. Tyypillisiä

kyselytapoja ovat postitse toimitetut tai verkossa tapahtuvat kyselyt. Postikyselyn vastausprosentti on tyypillisesti noin 30–40 % lähetettyjen kyselylomakkeiden määrästä. Vastausaktiivisuus todennäköisimmin kasvaa, mikäli kyselyn kohde on tarkoin määritelty ja rajattu tai kyselyn aihe on vastaajan kannalta esimerkiksi ammatillisesta näkökulmasta kiinnostava. Kyselytutkimuksen alatyyppejä ovat muun muassa informoidut kyselyt, joissa tutkija jakaa kysymykset henkilökohtaisesti kertoen samalla tutkimuksen tarkoituksesta, sekä henkilökohtaisesti tarkastetut kyselyt, joissa tutkija tarkastaa vastaukset saadessaan lomakkeen haastateltavalta ja käy tarvittaessa tämän kanssa täsmentävää keskustelua (Hirsjärvi et al, 2009: 188–197).

Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa kysymyslomakkeen laatu ja kysymysten suunnittelun tarkkuus. Kysymystyyppejä ovat tyypillisesti avoimet, monivalinta- tai asteikkoihin perustuvat kysymykset. Tyypillisimmin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset eivät tarjoa valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin haastateltava voi ilmaista ajatuksensa ja mielipiteensä vapaasti omin sanoin. Monivalintakysymysten etuna pidetään sitä, että vastausten käsittely ja analysointi on helppoa, vastaukset ovat yhdenmuotoisia ja sitä, että valmiita vastausvaihtoehtoja tarjoamalla haastateltava saattaa tunnistaa paremmin kysymyksiin liittyviä yksityiskohtia. Kyselytutkimuksen heikkouksia voivat olla muun muassa epätietoisuus siitä, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin tosissaan, onko vastattu huolellisesti ja rehellisesti, onko tarjottu oikeat vastausvaihtoehdot ja tuntevatko vastaajat aihepiiriä ylipäättään. Kyselytutkimuksen laatiminen on aikaa vievää ja vastauksia saattaa tulla liian vähän. (Hirsjärvi et al, 2009: 190–197).

3.5 Tutkimustapa ja toteutus esimerkkiyrityksessä

Tässä diplomityössä aineistonkeruutarve painottuu ajankohtaiseen käytännön tietoon johtuen esimerkkiyrityksen jo käynnissä olevista kansainvälistymistoimista. Meneillään olevien kansainvälistymistoimien ja selon saamiseksi niitä välittömästi edeltäneistä tapahtumista ja kehityskuluista sekä aiemmin esitetyn teoriatarkastelun perusteella kirjoittaja päätyi toteuttamaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jossa aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinta toteutetaan

usein teema- tai ryhmähaastattelujen, osallistuvan havainnoinnin tai eri dokumenttien ja tekstien diskurssianalyysin avulla (Hirsjärvi et al, 2009: 164). Dokumentti- tai tekstianalyysi tai osallistuva havainnointi eivät tulleet kyseeseen tutkimustilanteen luonteen takia ja puolistrukturoitu teemahaastattelu on tutkimusongelma ja tilanne huomioiden tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä.

Aiemmin todetun mukaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisuusperiaatteella satunnaisotoksen sijaan. Esimerkkiyritystä koskevan tutkimuksen vastaajajoukko valittiin tarkoituksenmukaisuusperiaatteella siten, että yrityksen hallituksen jäsenistä ja henkilöstöstä haastateltiin niitä henkilöitä, joilla oli meneillään tai suunnitteilla olevia kansainvälistymistoimia koskevaa tietoa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää henkilöä, jotka toimivat omistajaohjauksen, operatiivisen johdon, teknisen johdon ja myynnin johdon tehtävissä. Haastattelut toteutettiin koronapandemian asettamien rajoitusten puitteissa etähaastatteluina siten, että haastattelutilanteessa oli käytössä kuva- ja ääninyhteys, mutta haastatteluista tehtiin vain äänitallenne. Kukin haastattelu kesti noin tunnin ja ne käytiin avoimesti keskustellen seuraten kysymyksiä, joiden runko on kuvattu luvussa 3.6 ja varsinainen kysymyslomake on liitteessä 1. Kysymysrunko toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi sähköpostitse. Kussakin haastattelussa onnistuttiin keskustelemaan kaikista kysymyslistalla olevista asioista, joskin asioiden painotukset ja käsittelyjärjestys vaihtelivat hieman vastaajan mukaan. Haastattelut litteroitiin tekstidokumenteiksi äänitallenteiden avulla. Haastatteluista suodatettiin pois varsinaiseen sisältöön kuulumattomat äänet ja sanojen turhat toistot ja litterointi tapahtui yleiskielellä. Haastateltaville luvattiin, ettei äänitallenteita tai litterointeja julkaista sellaisenaan missään, mutta että aineistosta saatetaan valita sitaatteja julkaistavaksi tässä diplomityössä anonymisti siten, ettei haastateltavan nimi tule esiin. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltaviin viitataan jatkossa vain kirjaimilla tai joidenkin sitaattien osalta viittausta ei ole lainkaan.

Haastatteluaineisto analysoitiin ja vastaukset ryhmiteltiin niissä ilmenneiden teemojen mukaan. Teemoittain tapahtuvan ryhmittelyn avulla pyritään löytämään aineistosta piirteitä, jotka esiintyvät usean haastateltavan vastauksissa (Hirsjärvi et al., 2001: 173). Ryhmittely tapahtui siten, että vastauksia ja sitaatteja jaoteltiin niissä esiintyneiden avainsanojen tai -käsitteiden perusteella. Syntynyt ryhmittely noudatti hyvin tutkimuksen kysymysrunkoa, ja teemaryhmät

toivat siihen yksityiskohtien tasolle menevää syvyyttä. On huomioitava, että ryhmittely perustui myös tutkijan tulkintaan siitä, mitä vastaajat ovat tarkoittaneet. Erittelyn ja luokittelun jälkeen on pyritty luomaan synteetin tuloksien perusteella. Synteetin tarkoitus on esittää kokonaiskuva ja tutkittava ilmiö sellaisella tavalla, että se on mahdollista käsittää ja ymmärtää syvällisesti. Synteetin tarkoitus on selittää, vertailla ja tuoda esiin aineiston argumenttien piirteitä ja siinä pyritään esittämään kuinka tutkimusaineisto täydentää, koostaa ja yhdistää tietoa. (Hirsjärvi et al., 2001: 143–144). Luvussa 4. esitetään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä suhteessa aiemmin tässä työssä kuvattuun teoriaan.

3.6 Tutkimuksen kysymykset

Puolistrukturoidun teemahaastattelun tukena käytettiin kysymyslomaketta. Lomakkeelle oli ryhmitelty haastattelussa keskusteltavat teemat seitsemään osioon alakysymyksineen. Vastauksia ei tallennettu lomakkeelle, vaan käyty keskustelu nauhoitettiin aiemmin kuvatun mukaisesti.

Ensimmäisessä kysymysoiossa on tarkoituksena selvittää haastateltavana taustatietoja. Taustatiedot rajattiin siten, että ne liittyvät suoraan tutkimuksen aihepiiriin ja näin ollen haastateltavia pyydettiin määrittämään heidän asemansa yrityksessä, jotta voidaan arvioida heidän vaikutusmahdollisuuksiaan kansainvälistymishankkeisiin liittyvään suunnitteluun ja toteutuksen ohjaukseen. Lähtötietona haluttiin myös selvittää haastateltavan kansainvälisen kokemuksen tasoa, jonka haastateltavat ilmaisivat omana subjektiivisena käsityksenään.

Toisessa kysymysoiossa vastaajaa pyydettiin tekemään selkoa, miksi esimerkkiyrityksen tulisi kansainvälistyä. Vastaajaa pyydettiin kuvaamaan kansainvälistymisen etuja sekä kertomaan esimerkkiyrityksen kansainvälistymisen tahtotilasta ja määrätietoisuudesta sen suhteen. Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia mahdollisuuksia he kokivat ulkomaan markkinoilla olevan.

Kolmannen keskusteluteeman muodosti markkina-alueen valinta. Esimerkkiyrityksessä oli jo ennen tutkimuksen toteutusta päätetty kansainvälistyä ensi vaiheessa Pohjoismaiden markkinoille. Vastaajilta pyrittiin saamaan selville tämän päätöksen rationaalisia perusteita.

Neljännessä ja viidennessä kysymysosiossa selvitettiin yrityksen mahdollisesti soveltamaa teoreettista kansainvälistymismallia ja operaatiomuotoa. Vastaajilta pyrittiin selvittämään heidän kansainvälistymismallien teorioita koskeva tietotasonsa ja tämän jälkeen pyydettiin kertomaan omin sanoin, millaisella mallilla heidän mielestään kansainvälistymistoimet tapahtuvat. Operaatiomuodon osalta keskustelu pyrittiin ohjaamaan pohdintaan siitä, toimitaanko kotimaasta käsin ja jos ei, niin mitä toimintoja ulkomaan markkinalle perustetaan. Lisäksi selvitettiin vastaajien käsitystä näiden toimien mahdollisesta laajenemisesta suhteessa aikaan tai joihinkin muihin kriteereihin.

Kuudes osio koski esimerkkiyritykseen itseensä liittyviä erityispiirteitä, joilla voi olla merkitystä kansainvälistymismallien soveltamisen, operaatiomuodon valinnan ja toimien onnistumisen kannalta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten suoraviivaisesti kansainvälistyminen tapahtuu ja voisiko se joillain muilla edellytyksillä olla helpompaa.

Seitsemännessä osiossa pyrittiin arvioimaan kansainvälistymistoimien tavoitteita, tavoitteiden saavuttamisen aikajännettä sekä toimintaan liittyvien riskien tunnistamista ja hallintaa. Tavoitteiden ja riskien osalta haluttiin tietää vastaajien yleisellä tasolla esittämä subjektiivinen arvio siitä, millaisia tavoitteita toiminnalle on asetettu ja millaisia riskejä he katsovat toimilla voivan olla.

3.7 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen korkea laatu on itseisarvo, johon jokaisen tutkijan tulee pyrkiä. Tutkimuksen tekijän on kuitenkin hyvä selvittää itselleen, kuinka hyvä laatu määritellään ja mitä sana ”laatu” tarkoittaa. Yleisen elämänkokemuksen perusteella tutkimuksen laatu voi tarkoittaa sitä, että se on tehty huolellisesti, asiat on totuudenmukaisesti ilmaistu, perustuvat tieteellisesti hyväksytyihin lähteisiin ja että raportti on kieliasultaan ja kieliopiltaan oikein tehty.

Liiketaloustieteistä periytyvien näkemysten mukaan laatu voidaan määrittää usealla eri tavalla eikä se ole koskaan yksikäsitteistä. Yhtenä laadun kriteerinä pidetään tuotteen kykyä täyttää käyttäjän odotukset, mikä ei taas sovi määritelmäksi tieteellisen tutkimuksen ollessa kyseessä. Yleinen tapa tutkimuksen laadun määrittämiseksi on tehdä se arvioimalla tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta. Reliaabelius tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavia, eivätkä sattuman varaisia. Tämä voidaan todeta esimerkiksi siten, että mikäli kaksi eri arvioijaa saa kokeen toistettuaan saman tuloksen, on tulos reliabeli. Niin ikään, jos samaa kohdetta tutkitaan useaan otteeseen ja jokaisella toistolla tulos on sama, on tulos reliabeli. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten reliabeliuden varmistamiseen on kehitetty useita erilaisia mittareita. Validius on toinen tutkimuksen arvioinnissa käytettävä käsite, jonka avulla arvioidaan mittaako mittari tai tutkimusmenetelmä juuri sitä mitä alun perin on pyrittykin mittaamaan. Esimerkiksi kyselyyn vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavoin kuin tutkija on tarkoittanut ja jos tällaista tilannetta ei tunnusteta, tulokset eivät välttämättä ole tosia ja päteviä, eli valideja. (Hirsjärvi et al., 2009).

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa niiden tulkitseminen on haastavaa. Laadullisissa tutkimuksissa pyritään kuvaamaan henkilöitä, paikkoja tai tapahtumia, jolloin validiuden avulla voidaan määrittää yhteensopivuus kuvauksien ja selitysten sekä tulkintojen välillä. Luotettavuutta lisää se, että sen tekijä tuo esiin tarkasti toteuttamisen eri vaiheet ja aineiston tuottamisen olosuhteet. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa tulee kertoa olosuhteet ja paikat, joissa aineisto on kerätty, kuten myös käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat sekä tutkijan oma itsearviointi keräystilanteesta. Analysoitaessa kvalitatiivista aineistoa on tärkeää tehdä luokitteluja, joiden alkujuuret ja perusteet on kerrottava lukijalle. (Hirsjärvi et al., 2009).

Yksi menetelmä tarkentaa validiutta on käyttää triangulaatiota. Metodologinen tai metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden eri menetelmien soveltamista tutkimuksessa. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkijan osallistumista aineistonkerääjinä, analysoijina ja tulkitsijoina. Teoreettisella triangulaatiolla ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatiolla validius varmistetaan keräämällä useita erilaisia tutkimusaineistoja samasta asiasta. (Hirsjärvi et al., 2009).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisella kansainvälistymisen toimintamallilla esimerkkiyritys toimii ja tapahtuuko kansainvälistyminen ja laajeneminen yrityksen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimuksen tulokset ja havainnot jakautuvat seitsemään osioon ja tuloksien esittely noudattelee teemahaastattelun runkoa. Tuloksien analyysin perusteella pyritään luomaan käsitys siitä, miten esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimintojen vastuu- ja toteutushenkilöt kokevat toiminnallisen tilanteen ja yrityksen suunnitelmat suhteessa tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa ei pyritä hakemaan eroja haastateltavien välillä, vaan muodostamaan kokonaiskuva siitä, miten yrityksen kansainvälistymistoiminnot toteutuvat ja miten haastateltavat asian yleisesti kokevat. Havaintoja reflektoidaan soveltuvin osin luvussa 2. esitettyihin teorioihin ja ajatusmalleihin.

Tuloksien tukena esitetään sitaatteja, jotka on poimittu haastattelutallenteilta ja niiden tarkoitus on elävöittää sekä tuoda konkretiaa tuloksien esittelyyn. Sitaatit esitetään anonymisoituina ja ne on kirjoitettu kursiivilla.

4.1 Lähtötilanne ja kansainvälinen kokemus

Tutkimukseen haastateltiin neljää henkilöä, jotka toimivat eri tehtävissä esimerkkiyrityksessä. Kohdehenkilöitä olivat yrityksen hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, tekninen johtaja sekä ulkomaan myynnin päällikkö. Kolme ensin mainittua toimivat yhtiön Lappeenrannan toimipisteessä ja myynnistä vastaava henkilö Turusta käsin. Haastateltavat valittiin siten, että saadaan mahdollisimman kattava kuva organisaation sisäisestä näkemyksestä tutkimusaihetta koskevista suunnitelmista, toimista ja niiden taustoista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Haastateltavien mukaan esimerkkiyritys on aloittanut kansainvälistymiseen liittyvien toimien toteuttamisen Ruotsin, Norjan ja Tanskan, eli Pohjoismaiden markkinoilla. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta nimenomaan kohdemarkkina-

alueella. Kaksi haastateltavaa on työskennellyt Pohjoismaissa yrityksen toimialaan liittyvissä tehtävissä. Näiden vastaajien kansainvälistä kokemusta voi luonnehtia laajaksi, sillä he ovat työskennelleet eri maissa soveltaen eri kansainvälistymismalleja ja operaatiomuotoja käytännön työssä. Yhdellä vastaajalla on runsaasti kokemusta teknisestä suunnittelu- ja tuotantotyöstä kansainvälisessä ympäristössä erityisesti Pohjoismaissa. Yksi vastaajista on tehnyt suurimman osan työurastaan, noin kymmenen vuotta, kansainvälisissä tehtävissä.

Kaikilla vastaajilla on aiemmasta kansainvälisestä toiminnasta johtuen hyvät verkostot kohdemarkkina-alueilla. Verkostot perustuvat henkilökohtaisiin siteisiin ja niistä on vastaajien mukaan hyötyä uusien kontaktien luomisessa ja toiminnan uskottavuuden luomisessa. Yrityskohtaisia verkostoja esimerkkiyrityksellä ei näytä toistaiseksi olevan Pohjoismaissa, mutta sellaisia voi olettaa syntyvän toiminnan edetessä.

4.2 Kansainvälistymisen tahtotila

”No joo, siis yhtiö on tilanteessa, jossa päätuotteella [...] on saavutettu Suomessa markkinajohtajan asema ja yli 50 prosentin markkinaosuus. Ja maksimipotentiaali on ehkä siellä jossain 70 prosentissa Suomen markkinoista ja yhtiöllä on voimakas halu, kasvutarve. Näin ollen tullaan heti kysymykseen sitten, eli että pitääkö bisnesalueita laajentaa ulkomaille vai pitääkö sitten pyrkiä laajentamaan asiakaskuntaa Suomessa”.

Haastateltavien mukaan esimerkkiyrityksessä on tehty omistajaohjaustasoinen linjaus kasvun tavoittelemisesta toimintoja kansainvälistämällä erillisinä hankkeina kolmessa Pohjoismaassa. Suuryrityksissä kansainvälistyminen on tyypillisesti jatkuva prosessi, mutta pk-yrityksissä se tapahtuu usein omina hankkeinaan (Hollensen, 2019: 52), kuten esimerkkiyrityksessä. Vastauksissa motiiveja ja tavoitetta perustellaan yhdenmukaisesti ja seuraavat seikat nousevat esiin haastatteluissa:

1. Yhtiön päätuotteen markkina on kyllästymässä Suomessa.
2. Kun toimitaan useilla markkinoilla, tulokseen ja liikevaihtoon liittyvät riskit pienenevät tilanteessa, jossa jollain markkina-alueella myynti ei tietyllä hetkellä edisty.

3. Yleisesti pidetään hyvänä, että toiminnalla on useampi maantieteellinen tukijalka.
4. Kansainvälistymishaaste motivoi henkilöstöä ja luo ammatillisia kehittymismahdollisuuksia.
5. Yrityksestä halutaan kasvattaa suurempi ja tuottavampi.

Haastateltavien näkemykset kansainvälistymisen motiiveista eivät sellaisenaan vastaa mitään yksittäistä tutkimuskirjallisuudesta tuttua mallia, mutta tulkitsemalla tuloksia yhtymäkohtia eri tutkijoiden luomiin viitekehyksiin kansainvälistymisen motiiveista voi löytää. Yhtiö on tähän asti kasvanut pelkästään kotimaisen myynnin varassa, mutta nyt haastateltavat katsovat, ettei merkittävä kasvu ole jatkossa mahdollista ilman kansainvälistymistä. Vaihtoehtona olisi kehittää kotimaan markkinoille uusia tuotteita, mutta yhtiössä katsotaan, että nykyisen tuotetarjonnan teknologinen yliveraisuus tarjoaa kilpailuetua kohdemaiden markkinoilla ja siksi on linjattu kasvun tavoittelemisen tapahtuvan kansainvälistymisen kautta. Pohjoismaiden markkina on kooltaan noin 15–20-kertainen Suomeen verrattuna ja haastatellut katsovat yhtiön kasvumahdollisuuksien olevan hyvät. Yleisesti ottaen haastateltavien mukaan kohdemarkkinat ovat kooltaan staattisia niin Suomessa kuin Pohjoismaissakin. Tämänkin johdosta parhaaksi vaihtoehdoksi kasvun toteuttamiseen on havaittu laajeneminen muiden maiden markkinoille. Näin ollen dunningilaisen ajattelun mukaan yksi yrityksen motiivi kansainvälistymiselle on uusien markkinoiden eli uusien asiakkaiden tavoittelu (Dunning, 1993), jonka voidaan katsoa olevan esimerkkiyrityksen kansainvälistymisen päämotiivi.

Hollensen jakaa yrityksen kansainvälistymisen motiivit proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin. Proaktiivisia motiiveja ovat muun muassa voiton ja kasvun tavoittelu, teknologinen etumatka tai ainutlaatuinen tuote ja mahdollisuudet ulkomaan markkinalla. (Hollensen, 2019: 53). Esimerkkiyritys toimii ensi sijassa näiden proaktiivisten motiivien pohjalta, joskin reaktiivisena elementtinä tahtotilassa voidaan katsoa olevan kotimaan markkinoiden kyllästyminen (Hollensen, 2019: 53). Kansainvälistymistoimet käynnistyvät tyypillisesti jonkin sisäisen tai ulkoisen herätteen johdosta. Sisäisiä herätteitä ovat muun muassa johdon vahva näkemys kansainvälistymisen tarpeesta ja ulkoisena herätteenä muun muassa kasvanut kysyntä ulkomaan markkinalla (Hollensen, 2019: 61–64), mitkä ovat tutkimuksen perusteella olleet herätteinä myös tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä. Taulukossa 2 on tutkijan tulkinta haastatteluissa esiin tulleiden kansainvälistymismotiivien jaottelusta Hollensenin esittämiin luokkiin niiden proaktiivisuuden tai reaktiivisuuden sekä

sisäisten tai ulkoisten motiivien mukaan. Tulkinnan perusteella voi päätellä, että esimerkkiyrityksen kansainvälistymistä ohjaavat tekijät painottuvat lukumääräisesti hieman ulkoisiin vaikutustekijöihin, mutta markkinoiden kyllästymiseen liittyvää syytä lukuun ottamatta kansainvälistymisen motiivit ovat proaktiivisia. Vaikka paine kansainvälistymiselle painottuu yrityksen ulkopuolelle, on se siis itse aloitteellinen asiassa.

Taulukko 2 Esimerkkiyrityksen motiivit sisäisiin ja ulkoisiin sekä proaktiivisiin ja reaktiivisiin jaoteltuina

Motiivi kansainvälistymiselle	Sisäinen/ ulkoinen	Proaktiivinen/ reaktiivinen
Markkina kyllästyy kotimaassa	Ulkoinen	Reaktiivinen
Suhdanneriski pienenee usealla markkinalla toimittaessa	Ulkoinen	Proaktiivinen
Alueellinen riski pienenee usean alueen myötä	Ulkoinen	Proaktiivinen
Hankkeet motivoivat ja kehittävät henkilöstöä	Sisäinen	Proaktiivinen
Yritys kasvaa ja tuottaa enemmän	Sisäinen	Proaktiivinen

Haastateltavat kokevat, että yhtiön päätuote on hyvä ja sille on kysyntää Pohjoismaiden markkinoilla. Markkinoilla on selvitysten mukaan tilaa, sillä kilpailevaa tuotetta ei ole. Yrityksellä on Dunningin jaottelun mukaan omistajuuteen perustuva kilpailuetu tuotteen muodostaessa sille ainutlaatuisen kyvykkyyden, jota kilpailijoilla ei ole (Dunning, 2000). Sähkön hinnan voimakas vaihtelu lisää sähkökaupan epävarmuutta ja näin kasvattaa kysyntää yhtiön tuotteille.

”Kyllä mä sanoisin, että se on määrätietoinen ja yksimielinen todellakin. Tässä on kyllä selkeesti tässä firmassa se visio, että nyt mennään [...], kyllä tässä tahtotila on se, että muutaman vuoden päästä me ollaan ihan selkeä tekijä muuallakin, kuin vain Suomessa. Ja siihen tehdään nyt töitä”.

Yhtiössä koettiin olevan vankka yksimielinen tahtotila kansainvälistyä, minkä jokainen haastateltava toi esiin ja mihin jokainen koki voivansa sitoutua. Asia on linjattu strategiassa ja myös muu henkilöstö sekä yrityksen omistajat ovat sitoutuneet kansainvälistymiseen. Kaikkein merkittävimpänä kansainvälistymisen etuna pidettiin sitä, että yhtiö kasvaa. Muun muassa

Beniton mukaan omien tuotteiden myynti ulkomaille markkinoiden laajentamiseksi ja kasvamiseksi on tyypillinen yritysten kansainvälistymisen motiivi (Benito, 2015).

4.3 Huomioita kohdemarkkina-alueesta

”Ja sitten se, että potentiaali niin kansainvälisillä markkinoilla niin se on kyllä todella merkittävä. Eli voi sanoa, että Pohjoismaiden potentiaali versus Suomen potentiaali on noin 15–20 kertaa tämänhetkinen Suomessa tapahtuva liikevaihto”.

Haastateltavat kertoivat, että yhtiö ei voi enää paljoa kasvaa Suomessa nykyisellä tuotevalikoimalla. Vaihtoehtona on nähty joko laajentua horisontaalisesti uusilla kotimaan markkinoille suunnatuilla tuotteilla tai pienin muutoksin hakea kasvua ulkomailta nykyisellä tuotevalikoimalla. Tämän johdosta kasvua on päätetty tavoiteltavan lähellä sijaitsevista ulkomaista, Pohjoismaista. On myös havaittu, että Pohjoismaissa ja EU alueella markkinat ovat kehittyneet siten, että esimerkkiyrityksen edistyksellisille tuotteille alkaa olla kysyntää eikä kilpailevia vastaavan tasoisia tuotteita vielä markkinoilla ole. Yrityksellä voidaan katsoa olevan Dunningin eklektisen paradigman mukaista nettokilpailuetua (Dunning, 2001) suhteessa kohdemarkkinoilla toimiviin muihin yrityksiin.

”Ja sehän juontaa juurensa siitä, että pohjoismaiset sähkömarkkinat tuo siihen tavallaan synergiahyödyn. Käytännössä kaikissa Pohjoismaissa sähkömarkkina toimii suurin piirtein samalla tavalla. Ja silloin nää meidän tuotteet on viritelty sitä varten, että aika pienillä mukautuksilla päästään siihen kohdemaan markkinointiin”.

Merkittävimäksi syyksi Pohjoismaiden valintaan ensimmäiseksi kansainvälistymisen kohdealueeksi haastateltavat kertovat, että Pohjoismaissa sähkömarkkina toimii lähestulkoon samalla tavalla kuin Suomessa. Keskusteluissa käy ilmi, että sähkömarkkinan säätely ja toimintamekanismi on lähes yhdenmukainen koko EU:n alueella samankaltaisuuden ollessa suurimmillaan Pohjoismaissa. Tästä seuraa, että Suomessa myynnissä olevaa sähkökaupan järjestelmän toimintaperiaatteita ei tarvitse muuttaa, vaan tuotteen lokalisaatioon riittää sen käyttöliittymän tuottaminen paikallisilla kielillä. Vastaajat kertovat, että Pohjoismaissa myös

toimii saman toimialan kansainvälisiä yhtiöitä, joiden markkina-alue on koko Pohjoismaat muiden alueiden ohella, mutta joilla ei ole myyntivalikoimassaan esimerkkiyrityksen päätuotteen kaltaista tietojärjestelmää. Tällaisten yhtiöiden asiakkuuksien voittamisen myötä yhtiöllä on mahdollisuus saavuttaa uusia maantieteellisiä markkina-alueita toimittamalla tuotettaan niille alueille, joilla kyseiset asiakasyritykset toimivat.

Aiemmin tuotiin esiin yhtiön kansainvälistymistoimista vastaavilla henkilöillä olevan vankka kokemus Pohjoismaiden markkinoilla toimimisesta ja heidän omaavan hyvät henkilökohtaiset verkostot alueella. Tämän katsottiin olevan myös merkittävä syy ensisijaisen kansainvälistymisalueen valintaan. Verkostoilla on suuri merkitys markkina-alueeseen liittyvän psyykkisen etäisyyden vähentäjänä. Olemassa olevat liikesuhteet eli verkosto auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään markkinamahdollisuuksia ja niillä on olennainen vaikutus, mille alueelle yrityksen kannattaa suunnata (Johanson et al., 2009), mikä ilmenee myös esimerkkiyrityksen toiminnassa.

”Just sen takii, että [Pohjoismaissa] markkina on sama ja kulttuuri on samanlainen. Se on kaikista helpoin mennä. Tästä, kun Venäjälle lähettäis niin kyllä ois aika lailla vaikeempaa. Ja Saksakin on jo ihan yrityskulttuuriltaan erilainen maa”.

Haastateltavat kokevat, että liiketoimintakulttuuri ja toimintatavat ovat kotimaassa ja Pohjoismaissa saman kaltaiset. Rehellisyyttä, täsmällisyyttä ja avoimuutta arvostetaan. Samankaltaisuuden haittapuolena eräs haastateltava mainitsee muun muassa sen, että kaikissa maissa halutaan ensi sijassa ostaa kotimaisia tuotteita. Haastateltavat pitävät tärkeänä ruotsalaiseen johtamistapaan kuuluvan ennen päätöksentekoa tapahtuvan laaja-alaisesti käydyn perinpohjaisen keskustelun, ”diskuteeraamisen”, merkityksen ymmärtämistä. Yksi haastateltavista totesi, että liian nopea päätökseen pyrkiminen tulkitaan ruotsalaisessa liike-elämässä negatiivisesti. Uppsala-mallin peruskäsitteisiin kuuluva psyykkinen etäisyys (Johansson et al., 1977) on Pohjoismaissa lyhyt, minkä vastaajat tunnistavat hyvin. Brewerin (2007) mukaan psyykkinen etäisyys vaikuttaa tiedon siirtymiseen yrityksen ja toimintaympäristön välillä ja siksi kansainvälistymisen aloittaminen alueilla, joiden psyykkinen etäisyys ei ole suuri vähentää epävarmuutta ja helpottaa mahdollisuuksien hyödyntämistä (Brewer, 2007).

Pohjoismaisen markkinan koetaan ja on todettu laajentavan yhtiön mahdollisuuksia merkittävästi. Erityisesti Ruotsin markkinan suuruus koetaan houkuttelevaksi ja siksi sinne panostetaan erityisesti. Haastateltavien mukaan metropolialueilla Pohjoismaissa voidaan toimia kansainvälisesti esim. englannin kieltä käyttäen, mutta keskusalueiden ulkopuolella, joilla potentiaaliset asiakasyhtiöt ovat pieniä, paikallisuudesta ja kohdemaan oman kielen käytöstä voi olla markkinointi- ja myyntiprosesseissa merkittävää hyötyä. Sama koskee käytön tukea – käyttäjän omalla äidinkielellä annettu neuvonta ja opastus nopeuttaa toimintaa, joka on luonteeltaan monimutkaista ja jossa käytetään paljon alan omaa terminologiaa. Pohjoismaiden maantieteellinen läheisyys koetaan myös merkittävänä syynä niiden valikoitumisessa kansainvälistymistoimien kohteeksi. Maantieteellisestä läheisyyttä pidetään etuna nopeiden yhteyksien ja aikaeron puuttumisen vuoksi.

Vaikka kohdemarkkina-alue on tähän tutkimukseen liittyen ennalta määrätty, voidaan todeta, että markkina-alueen valintamekanismi ja sen perustelut noudattavat klassisen Uppsala-mallin (Johanson et al., 1975; Johanson et al., 1977) periaatteita. Yritykset luontaisesti aloittavat kansainvälistymisensä maantieteellisesti läheisillä alueilla (Hollensen, 2019: 79) ja näin esimerkkiyrityskin toimii. Suomen ja Pohjoismaiden välinen psyykinen etäisyys on haastateltavien sekä yleisen käsityksen mukaan pieni ja tässäkin suhteessa markkina-alueen valinta tukee Uppsala-mallin periaatteita.

4.4 Kansainvälistymismalli ja operaatiomuoto

”Mehän ollaan hyvin lähellä tätä Uppsalan mallia ja millä me ollaan menossa tässä tällä hetkellä eteenpäin”.

Eri kansainvälistymismallit teorioina olivat ainoastaan yhdelle haastateltavalle tuttuja aiempien opiskeluiden ja työtehtävien johdosta. Yksi haastateltavista opiskeli kansainvälistymismalleihin ja operaatiomuotoihin liittyvien teorioiden perusteita varta vasten haastattelutilannetta varten saatuaan kysymyslomakkeen etukäteen ja havaittuaan, etteivät ne

ole tuttuja. Kaksi haastateltavista ei tuntenut teorioita entuudestaan ja heidän kanssaan keskusteltiin niistä lyhyesti muun keskustelun lomassa.

Käytännössä esimerkkiyrityksen toiminta noudattaa Uppsala-mallin (Johanson et al., 1977) mukaisia periaatteita. Haastateltavien mukaan eteneminen tapahtuu askel kerrallaan ja tässä vaiheessa myyntityötä tehdään lähinnä kotimaasta käsin. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa edetään hieman eri toimenpitein ja kussakin maassa omaan tahtiin, mutta samoja peruseriaatteita noudattaen. Alkuvaiheessa, kun asiakkuuksia ei vielä olla saavutettu, toimintaa johdetaan kotimaasta ja myyntityö tapahtuu kotimaasta käsin Norjaa lukuun ottamatta. Norjaan on järjestetty verkoston kautta kumppani, joka agenttiperiaatteella pohjustaa myynnin toteuttamista. Ruotsissa kotimaasta käsin toimiva myyjä operoi ruotsin kielellä, kun taas Norjassa ja Tanskassa yrityksen henkilökunta käyttää englannin kieltä. Yrityksessä ymmärretään, että kansainvälistyminen on aikaa vievä prosessi ja siksi yrityksen tavoitteet ja aikataulut etenemisen suhteen ovat maltillisia. Esimerkkiyrityksen voidaan katsoa olevan Ruotsin ja Tanskan osalta ensimmäisessä vaiheessa Uppsala-mallin kansainvälistymisen etenemisen neljästä vaiheesta (Johanson et al., 1975), eli yrityksellä ei vielä ole säännöllistä vientitoimintaa. Uppsala-mallin toisessa vaiheessa yritys harjoittaa vientitoimintaa riippumattomien ulkomaisten toimijoiden välityksellä (Johanson et al., 1975). Viitteitä toiseen vaiheeseen siirtymisestä on Norjan osalta, jossa käytetään agenteja myynnin apuna, mutta yhtään kauppaa yritys ei ole sinne vielä tämän työn kirjoitushetkellä tehnyt, joten jää lukijan arvioitavaksi, onko yritys tältä osin ensimmäisessä vaiheessa.

Haastattelujen perusteella yritys siis toimii vientimallilla mutta kuitenkin hieman eri tavoin eri markkinoilla ja tämä toiminta on seurausta ennen operaatiomuodon valintaa toteutetusta analyysistä. Näin ollen yrityksen voidaan katsoa soveltaneen operaatiomuotoon liittyvässä päätöksenteossa Rootin esittämää strategista valintasääntöä (Root, 1994). Valinnassa on myös noudatettu Hollensenin määrittämiä periaatteita sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden analysoinnista (Hollensen, 2019: 318), jotta eri tekijöiden vaikutukset kokonaisuuteen ovat selvillä. Blomstermo jakaa palveluyrityksien operaatiomuodot korkean ja matalan kontrollin muotoihin, mikä kuvaa yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan. Suoran viennin voi tulkita olevan korkean kontrollin operaatiomuoto, kun taas matalan kontrollin muotoa edustaa muun muassa agenttien välityksellä tapahtuva toiminta. (Blomstermo et al, 2006). Edellisen

perusteella esimerkkiyritys toimii korkean kontrollin toimintamuodolla Ruotsissa ja Tanskassa kontrollitason laskiessa Norjassa, jossa hyödynnetään agentteja. Pienet ja keskisuuret palveluyritykset valitsevat usein tytäryhtiömallin operaatiomuodoksi (Kuivalainen et al, 2012), mikä usein epäonnistuu (Obadia et al., 2006) ja esimerkkiyritys on valinnut toisenlaisen etenemistavan.

Kukaan haastateltavista ei katso saatavan erityistä hyötyä siitä, että yhtiön ohjelmistojen suunnittelu- ja ohjelmointitoimintoja siirrettäisiin pois Suomesta kohdemaihin tai muihin maihin. Suurin hyöty koetaan olevan siitä, että tulevaisuudessa myyntiin ja asiakkuuden hoitoon liittyviä toimintoja on kohdemaassa paikallisesti tarjolla. Näin ollen on todennäköistä, että yrityksen varsinainen operaatiomuoto on jatkossakin suoran viennin harjoittaminen. Jos kohdemaan markkinalla on kysyntää pitkällä tähtäimellä, on todennäköistä, että myynti- ja tuotantotoimintojen toteuttaminen tytäryrityksen välityksellä voi olla ainoa keino varmistaa tavoitteiden saavuttaminen (Hollensen, 2019: 389). Esimerkkiyritys toimittaa kuitenkin tuotteensa käyttöpalveluna tietoverkon välityksellä, joten erillisiä tuotantoon tai toimitukseen liittyviä fasiliteetteja eikä näin ollen tytäryritystä tähän tarkoitukseen tarvita. Asiantuntijatuotteen tehokas käyttö edellyttää kuitenkin nopeasti reagoivaa käyttötukea ja käytön neuvontaa. Nämä uskotaan pystyttävän toimittamaan alkuvaiheessa Suomesta käsin, mutta yhtiössä valmistaudutaan tuotetukitoimintojen lokalisointiin kohdemaihin asiakkuuksien lukumääräisen kasvun myötä siten, että tukea tarjotaan asiakkaan omalla kielellä. Tämä nähdään myös uskottavuuskysymyksenä. Tytäryritykseen perustuva myyntitoiminta takaa parhaalla tavalla paikallisten myyntitoimien ohjauksen ja kontrollin, huomioiden sen, että alkuvaiheessa sen suorituskyky voi olla heikompi kuin paikallisilla osaajilla (Obadia et al., 2019). Haastateltavien mukaan operaatiomuodon kehittyminen Suomesta käsin tapahtuvasta myynnistä pysyvään toimintaan kohdemaassa tapahtuu asteittain.

Kotimaasta käsin tapahtuva myynti on vastaajien mukaan haasteellista. Kaikkien haastateltavien mukaan Teams- ja muut etäjärjestelyt ovat hyödyllisiä mutta myynti- ja käyttöönottovaiheessa eivät parhaita mahdollisia tapoja kommunikoida potentiaalisen asiakkaan kanssa. Haastateltavat odottavat yhteiskuntaolojen normalisoitumista koronapandemian jäljiltä, jotta markkinointi- ja myyntikäynnit potentiaalisten asiakkaiden luolisivat taas mahdollisia. Asialla on merkitystä myös uskottavuuden kannalta. Yhtiön tuotteiden

asiakaskohtainen veloitus on usein satoja tuhansia euroja eikä ole todennäköistä, että näin suuria ostoja tehtäisiin tapaamatta myyjiä kasvotusten.

Vastauksien mukaan markkina-alueen valintaa ei olla tehty teoreettisin perustein, vaan huolellisen käytännön tasolla tapahtuneen taloudellisen ja toiminnallisen analyysin jälkeen. Tästä huolimatta eteneminen Pohjoismaissa tapahtuu varsin tyypillisesti Uppsala-mallin periaatteiden mukaisesti. Aiemmin todetun mukaisesti yritys on Uppsala-mallin soveltamisessa kohdemarkkina-alueella mallin ensimmäisessä vaiheessa. Vaikka Uppsala-mallia on kritisoitu siitä, ettei se päde palveluiden kansainvälistämisessä (Sharma et al., 1987), vaikuttaa tietointensiivisiä palveluita tarjoavan esimerkkiyrityksen eteneminen Uppsala-mallin periaatteiden mukaisesti etenevän hyvin. Yksi haastateltava katsoo, että ensimmäisten asiakkuuksien synnyttyä yhtiön tulisi harkita kohdemaassa alalla toimivan yhtiön ostamista, jolloin potentiaalisten asiakkaiden määrä saataisiin kasvamaan nopeasti. Integroituminen vaatii investointeja, mutta sillä on suotuisa vaikutus yrityksen suorituskykyyn, kun taas perinteisellä vientimallilla toimivien yritysten suorituskyky laskee kansainvälistymisen lisääntyessä (Lu et al., 2001), joten yritysosto toiminnan kehittyessä voi olla hyödyllistä esimerkkiyrityksen suorituskyvyn kannalta. Tällaisessa tilanteessa toiminnan muuttamista kannattaa arvioida esimerkiksi transaktiokustannusmallin mukaisella analyysillä ja valita sen perusteella toimintamuoto, jossa tuotanto- ja transaktiokustannukset on minimoitu (Williamson, 1985).

Kansainvälistymisen operaatiomuodon valintaan vaikuttavia osamuuttujia ovat usein muun muassa työvoima, energian, materiaalin ja osien saatavuus ja logistiikan ja kommunikaation toimivuus, joiden suhteen toiminnan on oltava kannattavaa ja jos ei ole, yrityksen kannattaa toteuttaa perinteistä vientitoimintaa (Hollensen, 2019: 78). Esimerkkiyrityksellä ei ole tällaista etua, joten ainakin toistaiseksi sen kannattaakin harjoittaa perinteistä vientitoimintaa. Asiaa voi tarkastella myös Dunningin OLI-mallin avulla, jonka mukaista sisäistämisetua (Dunning, 2000) yrityksellä ei edellä mainituista syistä ole.

4.5 Esimerkkiyritykseen liittyviä erityispiirteitä

”Uusille markkinoille lähteminen Teamsipalaverien avulla niin kyllä se aika pitkässä puussa on. Ei nähdä kertaakaan asiakasta, joka ostaa monella sadalla tuhannella järjestelmän. Kauppahan perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja siihen, että ollaan hyviä tyyppejä ja ne näkee, että me osataan. Kun on nokakkain palaverissa ensin ja sitten käydään vaikka syömässä ja pari olutta tempaisemassa niin siinä se alkaa sitten tapahtua”.

Pandemiatilanne on luonut erityisiä haasteita kaikissa kansainvälistymiseen liittyvissä toiminnoissa. Yhtiön tuotantoresurssit ovat Kaakkois-Suomessa ja matkustaminen kohdealueille on hankalaa ja vie aikaa. Pohjoismaiden myyntiä toteuttava henkilö toimii länsirannikolta käsin, minkä ansiosta esimerkiksi päivämatkat kohdemaiden yrityksiin ovat mahdollisia. Potentiaalisia asiakkaita yhtiöllä on Pohjoismaissa alle tuhat, eli suhteellisen vähän. Tästä seuraa, että markkinointitoimet ovat asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja toiminta jo markkinointivaiheessa edellyttää asiakkaaseen tutustumista.

”Vaikka meillä on minkälaiset track recordit ja muuta, niin luottamus ilman ihmisten kohtaamista strategisen työkalun myynnissä, niin tekee kyllä erittäin haastavaa. Ja tämä aika [koronapandemia], jota eletään, tekee tästä erittäin erikoisen tilanteen”.

Haastatteluhetkellä keskeiseksi haasteeksi nähtiin se, ettei yhtiöllä ollut vielä yhtään kohdemaissa toteutunutta toimitusta, jota voisi käyttää referenssinä. Kyse on asiantuntijayrityksestä ja asiantuntijajärjestelmästä, jolla on sen käyttäjälle strateginen merkitys ja haastateltavat uskovat referenssien merkityksen olevan merkittävä uskottavuuden osoittamiseksi. Tällaisessa tilanteessa kansainvälisessä rajapinnassa toimivien henkilöiden henkilökohtaiset verkostot voivat olla arvokkaita.

Eräs haastateltava nostaa esiin käytännöt sopimusten teossa. Pyrkimys on myydä mahdollisimman vakioitua tuotetta, mikä helpottaa sopimusten tekoa. Vaikeudeksi voi muodostua se, jos asiakas vaatii sopimuksen tekoa omalla kielellään. Tällöin on käytettävä jonkin paikallisen sopimukseen erikoistuneen lakiasiantaimiston palveluksia, mikä voi lisätä riskiä väärintulkinnoille ja yhtiön kannalta epäedullisille sopimuskirjauksille.

4.6 Kansainvälistymistoimien tavoitteet ja riskien hallinta

Yhtiö on analysoinut huolella erilaisia strategisia ja taloudellisia tavoitetiljoja ja linjannut numeeriset aikatauluun sidotut tavoitteet kansainvälistymishankkeiden etenemiselle ja tuotoille. Kaikki vastaajat olivat tavoitteenasetannasta hyvin perillä ja yksimielisiä niiden sopivuudesta. Eri syistä johtuen tässä esityksessä ei käsitellä tavoitteita yksityiskohtaisella tasolla, vaan todetaan yleisesti, että tavoitteena on noin kaksinkertaistaa liikevaihto muutaman vuoden aikajänteellä. Eräs haastateltava tuo ilmi, että ennen kuin eri markkinoilla on lyöty läpi, yhtiön riskipositio on koholla, mutta kun asema eri markkinoilla on luotu ja kauppa käy, yhtiön kokonaisriski laskee. Varsinaista transaktiokustannusanalyysiä toiminnasta ei ole tehty kansainvälistymisen ollessa käytännössä vielä alussa, mutta toimintojen kehittyessä ja tulevia toimintavaihtoehtoja arvioitaessa analyysin teko voi olla hyödyllistä.

Maariskin todennäköisyys on pieni Pohjoismaisessa sähkökauppariarkkinassa mikä johtunee erityisesti siitä, että toimintaa säädellään mm. Euroopan Unionin direktiiveillä ja talousjärjestelmät Pohjoismaissa ovat vakaita. Haastateltavat näkevät myös, että asiakasriskit ovat erittäin pieniä johtuen asiakasyhtiöiden vakavaraisuudesta. Pienessä yhtiössä henkilöriski voi realisoitua siten, että tietyn avainhenkilön poistuminen voi vaikuttaa haitallisella tavalla meneillään olevien hankkeiden etenemiseen ainakin väliaikaisesti.

Yhtenä riskinä koetaan, ettei ulkomaisia asiakkuuksia saada lainkaan. Tämä pakottaisi yhtiön muuttamaan toimintaansa Suomessa esimerkiksi siten, että tuotevalikoimaa laajennetaan, jotta saadaan uutta myyntiä joko olemassa oleville asiakkaille tai täysin uusille asiakkaille.

Kaikkien haastateltavien mukaan Uppsala-mallin noudattaminen, eli se, että edetään askel kerrallaan, on yhtiön kansainvälistymistoimien riskien hallinnan perusta. FDI-mallin tai jonkin muun suurempaa panostusta edellyttävä kansainvälistymismallin soveltaminen lisäisi yhtiön kansainvälistymispyrkimysten riskejä. Riskien hallinnan ydin on aineiston mukaan se, että yksittäisen riskin, esimerkiksi myyntityön epäonnistumisen riskien realisoitumisen mahdolliset vaikutukset pidetään pieninä. Yksi haastateltavista identifioi riskiksi tuotteen mahdollisen

epäsopivuuden markkinoille myyntityön alkuvaiheessa, mistä voi seurata se, ettei kukaan sitä halua ostaa, ennen kuin sen sopivuus markkinoille on jollain keinolla osoitettu.

4.7 Muita havaintoja

Haastatteluissa tulee ilmi, että kotimaassa toimivan yrityksen sijoittautumispaikalla on suuri merkitys kansainvälistymistoimien käytännön toteutukselle. Myynnistä vastaava henkilö toimii Turusta käsin, josta on hyvät yhteydet Pohjoismaihin jopa siten, että työpäivän voi käydä tekemässä jossain kohdemaassa ja palata illaksi takaisin omaan kotiin Suomeen. Tätä haastateltava piti merkittävänä etuna. Yhtiön muun henkilöstön toimipaikka on Lappeenranta, josta käsin tapahtuva työmatka esimerkiksi Tukholmaan vie aikaa tyypillisesti kaksi työpäivää. Tämä johtuu Kaakkois-Suomen puuttuvista lentoyhteyksistä ja raideliikenteen ja lentoaikataulujen heikkojen yhteensovittamismahdollisuuksien aiheuttamasta tarpeesta käyttää runsaasti aikaa matkustamiseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä diplomityössä selvitettiin, millaisella kansainvälistymisen toimintamallilla esimerkkiyritys toimii ja tapahtuuko kansainvälistyminen ja laajeneminen yrityksen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Työn teoriaosassa tarkasteltiin erilaisia kansainvälistymismalleja ja operaatiomuotoja sekä niiden suhdetta tietointensiivisen palveluyrityksen kansainvälistymiseen. Empiirisessä osassa tutkittiin suomalaisen tietointensiivisiä palveluja tuottavan pk-yrityksen tapaa aloittaa kansainvälistymistoiminnot. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka otos koostui esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimista vastaavista avainhenkilöistä. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 4.

5.1 Yhteenveto

Esimerkkiyrityksen toteuttaman kansainvälistymismallin hahmottamiseksi työssä toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa haastateltiin yhtiön kansainvälistymishankkeissa mukana olevaa avainhenkilöstöä. Yrityksen toiminnan laajentaminen ulkomaille hyödyttää sen omistajia sekä yhteiskuntaa ja esimerkkiyrityksen omistajilla on vahva tahto kehittää sitä kansainvälistymisen avulla. Työssä tarkastellaan kansainvälistymismalleja ja operaatiomuotoja osaamisintensiivisiä palveluja tuottavan yrityksen, ns. KIBS-yrityksen näkökulmasta. Kohdealueeksi yrityksessä on jo valittu Pohjoismaat, joten kohdemarkkinoiden valintaa koskevaa teoreettista tarkastelua ei tässä työssä tehdä. Työn teoriaosuudessa kuvataan kansainvälistymistä yleisesti sekä tarkastellaan kansainvälistymisen teoreettisia viitekehyksiä kansainvälistymismallien ja operaatiomuotojen osalta.

Esimerkkiyritys on ohjelmistotekniikan alan yritys, joka tuottaa osaamisintensiivisiä palveluita, joista käytetään lyhennettä KIBS (Knowledge Intensive Business Services). Ohjelmistotekniikan alan kasvu on viime vuosina ollut voimakasta ja se on kasvanut muita palvelualoja nopeammin. Suomessa toimi 2018 6712 ohjelmistotekniikan alan yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 9,3 miljardia euroa ja jotka työllistivät yli 53000 henkilöä. Suomesta viedään ulkomaille palveluja vuosittain yli 27 miljardilla eurolla, josta

ohjelmistotekniikan toimialan osuus on 6,9 miljardia. Vienti kasvaa kaiken kokoisissa ohjelmistoyrityksissä ja eniten se on kasvanut pienissä ohjelmistotekniikan alan yrityksissä vuosina 2015–2018.

Yrityksen kansainvälistyminen voidaan määritellä lukuisin eri tavoin, mutta yleisesti kyse on tilanteesta, jossa yritys laajentaa kotimaan toimintaa tai luo kokonaan uutta toimintaa maan rajojen ulkopuolelle ulkomaiselle markkinalle. Erityisesti pk-yrityksissä kansainvälistyminen tapahtuu tyypillisesti omina hankkeinaan. Yritykset kansainvälistyvät eri syistä, joita voivat olla parempien raaka-aineiden, tavaroiden ja palveluiden hankinta ulkomaisilta toimijoilta tai omien tuotteiden myynti ulkomaille kasvun aikaansaamiseksi. Yrityksen ostaminen ulkomailta voi nopeuttaa kilpailuedun syntymistä. Dunningin (2000) mukaan kansainvälistymisen motiivit voidaan jaotella neljään luokkaan, jotka liittyvät uusien markkinoiden, tehokkuuden, resurssien tai strategisten voimavarojen tavoitteluun. Kansainvälistymisen motiiveja voidaan luokitella myös niiden proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden tai sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden suhteen.

Yritysten kansainvälistymismallit ovat perustuneet tutkimushistorian alkuvaiheessa yleisiin markkinointiteorioihin. Ns. penroselainen traditio on ollut ajatella, että yrityksen kilpailulliset vahvuudet yhdistettynä ulkomaan markkinalla havaittuun liiketoimintamahdollisuuteen luo perustan kansainvälistymiselle. Ajattelun kehittyessä on luotu erityyppisiä viitekehyksiä hahmottaa yrityksen kansainvälistymistä ja niitä kutsutaan kansainvälistymismalleiksi. Tällaisia malleja ovat mm. yhdysvaltalaisen tutkijan John Dunningin kehittämät *eclectic paradigm* ja *OLI-mallit*, joissa on kyse eri talousteorioiden valikoivasta yhdistelystä ja omistajuuteen, sijaintiin ja sisäistämiseen pohjautuvasta tarkastelusta. Uppsalan yliopiston tutkijat ovat kehittäneet yrityksen kansainvälistymisprosessia mallintavan *Uppsala-mallin*. Sen mukaan yrityksen luontaisesti kansainvälistyvät ensin omalle lähialueelle ja asteittain etäämmälle. Toiminta kehittyy vaiheittain, askel kerrallaan, siten, että yleensä aloitetaan vientitoiminta kotimaasta käsin, sitten perustetaan kohdealueelle myyntiorganisaatio ja myöhemmin aloitetaan tuotanto ulkomaan markkinalla. Yrityksen sitoutuminen markkinaan kasvaa vaiheiden myötä. *Transaktiokustannusmallin* ajatus on, että organisaatio laajenee, kunnes uuden toiminnon kustannus on yhtä suuri kuin vastaavan toiminnon kustannus hankittuna vapaalta markkinalta. Mallia on arvosteltu, ettei se päde pk-yritysten

kansainvälistymisen mallintamiseen, mutta toisaalta on osoitettu sen sopivan hyvin analyysin viitekehykseksi myös pk-yrityksille. *Verkostomalli* on tapa hahmottaa ja hallita useiden liiketoimintaa harjoittavien toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta. Verkoston toimijat ovat itsenäisiä ja yhteydessä toisiinsa erityyppisten suhteiden välityksellä, ja liiketoimintaverkosto on keskenään yhdistyneiden suhteiden verkko, jossa vaihdanta ja vuorovaikutus ovat yhteydessä eri toimijoihin. Verkoston toimijat ovat autonomisia ja vuorovaikutus tapahtuu kahdenvälisesti ilman ohjausta, eli ei ole olemassa ylempää tasoa, joka koordinoisi verkoston toimintaa ja tältä osin verkosto poikkeaa hierarkkisesta toimintamallista. Pk-yritykselle taitava verkostoituminen oikeiden kumppaneiden kanssa on kansainvälistymisen onnistumisen kannalta ratkaisevaa. *Born Global* -mallilla kuvataan yrityksiä, jotka ryhtyvät kansainväliseen toimintaan nopeasti perustamisensa jälkeen sen sijaan, että kansainvälistyisivät vähitellen. Yrityksille on tyypillistä kansainväliset juuret, johdon keskittyminen kansainväliseen toimintaan ja sitoutuminen resurssien kiinnittämiseen kansainvälisten toimintojen toteuttamiseksi. *Born Again Global* -yrityksillä tarkoitetaan organisaatioita, jotka ovat aiemmin keskittyneet toimintaan vain kotimaansa markkinoilla, mutta alkavat jonkin impulssin seurauksena nopeasti ja määrätietoisesti kansainvälistyä.

Operaatiomuodoilla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritykset toimivat kansainvälisellä markkinalla ja käsite kuvaa sitä, miten yritys voi organisoida ja toteuttaa toimintonsa. Operaatiomuotoja ovat mm. vienti, sopimusperusteiset toimintatavat, kuten esimerkiksi lisensointi- ja franchising-mallit, yhteisyritykset ja ulkomailla toimivat tytäryhtiöt ja sen valintaan vaikuttavat yritykseen, tuotteeseen, markkinaan ja muodon erityispiirteisiin liittyvät tekijät. Operaatiomuodon valinta voi tapahtua naiivin, pragmaattisen tai strategisen valintasäännön mukaan ja sen tulisi yleisesti ottaen perustua sen soveltamisen tuotto-odotukseen. Palvelut voidaan jakaa pehmeisiin ja koviin palveluihin, ja KIBS-yritysten tarjoamat ovat yleensä kovia palveluja, joita voidaan tuottaa asiakkaan osallistumatta tuotantoprosessiin. Kansainvälistyminen voi onnistua, mikäli palveluprosessi on systemaattinen ja lopputulos erotettavissa palvelun tuottamisesta.

Minkään yksittäisen kansainvälistymismallin tai -teorian avulla ei ole mahdollista mallintaa kaikkia kansainvälistymiseen liittyvien toimintojen muotoja. Pk-yrityksillä on taipumus valita operaatiomuodoksi tytäryritys, mikä usein epäonnistuu. Epäonnistumisien välttämiseksi on kehitetty arviointimenettely, jonka avulla arvioidaan kansainvälistyvän yrityksen kyvykkyydet, kohdemarkkinalle tyypilliset riskit ja kansainvälistymistoimien taloudelliset näkymät, jotta voidaan varmistaa, että toimista syntyy tuottoa.

Tutkimuskohteena diplomityössä on suomalainen ohjelmistotekniikan alan yritys, joka tuottaa ohjelmistoratkaisuja sähköalalle. Kyseessä on ns. KIBS-yritys, joka toimittaa vakioituja tuotteita asiakkailleen verkon välityksellä. Yhtiö selvittää liiketoimintojen kehittämistä siten, että uusia asiakkaita hankitaan Suomen ulkopuolelta Pohjoismaiden alueelta. Aiempaa kokemusta kansainvälisestä myynnistä ja toimituksista ei ole satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Diplomityön tutkimuskysymys on, millaisella kansainvälistymisen toimintamallilla esimerkkiyritys toimii ja tapahtuuko kansainvälistyminen ja laajeneminen yrityksen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jonka kohderyhmänä oli esimerkkiyrityksen neljä avainhenkilöä. Haastatelluilla oli työhistorian aikana kertynyttä kansainvälistä kokemusta, vaikka kansainvälistymiseen liittyvät teoriat eivät olleetkaan erityisen tuttuja. Yhtiö kansainvälistyy Pohjoismaihin ja toiminnan päämotiivi on uusien markkinoiden tavoittelu, minkä liikkeellepaneavat voimat painottuvat ulkoisiin syihin toimenpiteiden kuitenkin ollessa ennakoivia eli proaktiivisia. Yrityksellä on ainutlaatuisen kyvykkyyden omistajuuteen perustuva kilpailuetu sekä nettokilpailuetua muihin kohdemarkkinoilla toimiviin yrityksiin. Yhtiön tuotteiden markkina toimii Pohjoismaissa samoin periaattein kuin kotimaassa ja avainhenkilöillä on toimivia verkostoja kohdealueella. Liiketoimintakulttuuri ja -ympäristö ovat pohjoismaissa samankaltaiset kuin Suomessa, joten psyykkinen etäisyys on pieni. Yrityksen toimintaa kuvaa parhaiten Uppsala-malli ja toiminta tapahtuu pääasiassa kotimaasta käsin vientimuotoisena. Yhtiö ei suunnittele tuotantotoimien käynnistämistä kohdealueilla, mutta haastateltavat katsovat, että niille voidaan jossain vaiheessa perustaa myyntitoimintoja. Operaatiomuodon kehittäminen tapahtuu asteittain.

Koronapandemia on hidastanut esimerkkiyrityksen kansainvälistymisen toteutumista. Keskeinen haaste toistaiseksi on, ettei yrityksellä ole vielä referenssitoimituksia kohdemarkkinoilla. Uppsala-mallin noudattaminen, eli se, että edetään askel kerrallaan, on yhtiön kansainvälistymistoimien riskien hallinnan perusta.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen alkuperäinen tutkimuskysymys on, *millaisella kansainvälistymisen toimintamallilla esimerkkiyritys toimii, ja tapahtuuko kansainvälistyminen ja laajeneminen yrityksen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla?*

Esimerkkiyrityksen toiminta noudattaa hyvinkin tiiviisti Uppsala-mallin mukaisia periaatteita. Yrityksen kansainvälistymien tapahtuu askel kerrallaan ja viennin myyntityötä tehdään lähinnä kotimaasta käsin. Kolmessa eri kohdemaassa edetään hieman eri toimenpitein ja eri tahtiin, mutta samoja peruseriaatteita noudattaen. Asiakkuuksia ei vielä olla saavutettu ja toimintaa johdetaan ja myyntityö tapahtuu kotimaasta käsin Norjaa lukuun ottamatta. Ruotsissa ja Tanskassa myynti tapahtuu suorana vientinä, kun taas Norjassa toimitaan agentin välityksellä. Esimerkkiyrityksen voidaan katsoa olevan Ruotsin ja Tanskan osalta ensimmäisessä vaiheessa Uppsala-mallin kansainvälistymisen etenemisen neljästä vaiheesta, koska sillä ei vielä ole säännöllistä vientitoimintaa. Viitteitä Uppsala-mallin toiseen vaiheeseen siirtymisestä on Norjan osalta, joskin tämä on tulkinnanvaraista.

Yhtiö toimii suoralla vientimallilla mutta kuitenkin hieman eri tavoin eri markkinoilla. Operaatiomuotoon liittyvässä päätöksenteossa on sovellettu Rootin strategista valintasääntöä. Operaatiomuotojen määrittäminen perustuu Hollensenin periaatteisiin sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden analysoinnista. Yrityksen suoran viennin voi tulkita olevan Blomstermon kuvaama korkean kontrollin operaatiomuoto, kun taas matalan kontrollin muotoa edustaa muun muassa agentin välityksellä tapahtuva toiminta. Pienet ja keskisuuret palveluyritykset valitsevat usein tytäryhtiömallin operaatiomuodoksi, mikä usein epäonnistuu eikä esimerkkiyritys noudata tätä operaatiomuotoa. Esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimet tapahtuvat sen koko ja resurssit huomioiden hallitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Esimerkkiyritys on aloittamassa kansainvälistymistoimiaan, mikä tapahtuu suunnitellusti ja hallitusti. Kansainvälistyminen tapahtuu määrätietoisesti ja yhdensuuntaisesti. Yrityksen avainhenkilöillä on hyvä kansainvälinen kokemus, mutta yritys ei siis ole vielä toiminut kansainvälisillä markkinoilla satunnaisia yksittäistapauksia lukuun ottamatta. Kansainvälistymistoimet etenevät vahvasti Uppsala-mallin mukaisesti ja operaatiomuotona on

suora vientitoiminta. Tuotantoa ei ole tarkoituskaan siirtää kohdemarkkinoille, mutta jossain vaiheessa yritys perustanee paikalliset myynti- ja asiakastukirakenteet. Eri kansainvälistymismallien ja operaatiomuotojen teoreettisesta arvioinnista ja niiden soveltamisesta yritys voi hyötyä toiminnan edetessä ja tarpeiden kasvaessa. Toiminnan tuloksellisuutta tai yrityksen suorituskykyä ei vielä tässä vaiheessa voida arvioida.

Toteutetun tutkimuksen perusteella esimerkkiyrityksen kansainvälistyminen tapahtuu pääsääntöisesti erilaisissa teoreettisissa malleissa esitettyjä kehityskulkuja ja viitekehyksiä noudattaen. Yritys on ottamassa ensi askeleitaan kansainvälistymiseen ja eteneminen tapahtuu varsin tiiviisti Uppsala-mallin mukaisesti. Huolimatta siitä, että Uppsala-mallin on arveltu olevan epäsopiva palveluyritysten kansainvälistymisen mallintamiseen, vaikuttaa se tuloksien perusteella kuitenkin pätevältä viitekehyseltä tietointensiivisiä, ns. KIBS-palveluja tarjoavan yrityksen kohdalla. Transaktiokustannusteoria tukee yrityksen Uppsala-mallin mukaisia kansainvälistymistoimia, varsinkin alkuvaiheessa, kun sitoutumisen aste on alhainen. Kohdemaiden markkinat ja yhteiskuntajärjestelmät ovat vakaat ja näin ollen toimintaympäristöjen epävarmuus on alhainen. Transaktiokustannusteorian mukaan tällaisessa tilanteessa toiminnot kannatta toteuttaa itse ulkoistamisen sijaan, kuten esimerkkiyritys tekeekin.

Dunningin OLI-mallin avulla ei kattavasti voida hahmottaa esimerkkiyrityksen kansainvälistymistoimia. Tarkasteltaessa esimerkkiyrityksen kilpailuedun muodostumista Dunningin määrittelemän kilpailuedun kolmen luokan avulla voidaan todeta yrityksellä olevan piirteitä 2. luokasta, eli se omistaa kyvykkyyskäyjiä, joita ei muilla ole ja tästä syntyy yritykselle etua. Dunningin OLI-mallin kahdella muulla muuttujalla, eli sijaintiedulla tai sisäistämisedulla ei ole esimerkkiyrityksen kansainvälistymishankkeissa tutkimuksen tekovaiheessa olennaista merkitystä.

Haastattelujen perusteella verkostojen merkitys on esimerkkiyrityksen kansainvälistymisessä suuri, mutta on huomioitava, että tässä tapauksessa yrityskohtaisia verkostoja ei ole vaan yritys hyötyy vastuuhenkilöiden henkilökohtaisista verkostoista. On oletettavaa, että kansainvälistymisen edetessä yritykselle syntyy yrityskohtainen verkostorakenne, mistä voi olla sen tavoitteiden kannalta hyötyä.

Tarkasteltaessa esimerkkiyrityksen toimintaa Born Global ja Born Again Global -mallien näkökulmista on todettava, ettei yrityksen toiminnassa näy erityisesti näiden mallien tunnuspiirteitä. Esimerkkiyritys on toiminut pitkään kotimaassa ja on vakiintunut yritys eikä näin ollen Born Global -mallin avulla voi kovinkaan tarkkaan kuvata sen toimia. Knightin ja Cavusgilin taksonomiassa yritys voidaan kuitenkin sijoittaa ryhmään 2. Vaikka yrityksen kansainvälistyminen on nyt määrätietoista, ei käytettävissä olevan tiedon perusteella ole mahdollista vielä muodostaa arviota, voidaanko yritystä luonnehtia Born Again Global -yritykseksi, vaan tämä on selvitettävä myöhemmin.

Operaatiomuoto perustuu Larimon ja Kontkasen mallin mukaan välittömään vientimyyntiin poikkeuksena Norja, jossa vienti toteutetaan agentin avulla eli suoralla vientimallilla. Hollenseniilaisen ajattelun mukaan yritys toimii pelkällä suoralla vientimallilla. Suunnitelmia tuotannon siirtämiseksi kohdealueille ei ole, mutta yritys on arvioinut, että myynti- ja asiakastukitoimintojen perustaminen kohdemaihin paikallisesti toteutettavaksi tulee jossain vaiheessa arvioitavaksi. Toimintojen edetessä yrityksen on arvioitava tarvetta erityyppisten yhteistyöoperaatioiden ja hierarkkisten operaatiomuotojen soveltamiselle.

Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuskirjallisuuden kansainvälistymismallien, kansainvälistymisen tutkimuksen tuloksien ja operaatiomuotoihin liittyvien viitekehysten kautta on mahdollista kuvata pienen tietointensiivisiä palveluita tarjoavan yrityksen kansainvälistymistoimia.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Esimerkkiyritys on kansainvälistymistoimiensa alussa. Vaikka monet yhtiön päättämistä toimista ovat tapahtuneet ilman varsinaista teoriasta ponnistavaa suunnittelua, voi toimintaa kuvata tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien kansainvälistymismallien ja operaatiomuotoihin liittyvien viitekehysten avulla. Toiminnan kehityttyä ja kun kansainvälinen toiminta on yhtiössä vakiintunut, voi olla kiinnostavaa tutkia ja arvioida yrityksen toimintaa uudestaan tässä harjoitustyössä esitetyn teorian ja tutkimushavaintojen valossa. Tarkempi analyysi yhtiön asiakastukitoimintojen ja myynnin toteuttamisesta paikallisin voimin voi olla arvokasta

lähitulevaisuudessa. Nyt tehtyjen strategisten valintojen onnistumista on hyödyllistä arvioida jälkikäteen.

Yhtiön kohdemarkkinoille etabloitumisen vakiinnuttua tulee sen arvioida ja suunnitella operaatiomuodon kehittämistä siten, että strategiset tavoitteet kasvusta ja tuoton lisäämisestä toteutuvat optimaalisella tavalla.

Yritykselle voi olla myös hyödyllistä perehtyä KIBS-yritysten kansainvälistymistoimien onnistumiseen ja toteutumiseen tutkimuskirjallisuuden avulla ja selvittää, millaisia potentiaalisia säännönmukaisia ilmiöitä toimintaan liittyy. Verkostojen hyöty voi kansainvälistymisessä olla suuri ja myöhemmässä vaiheessa voi olla hyödyllistä tutkia millainen vaikutus avainhenkilöiden henkilökohtaisilla verkostoilla on ollut yrityksen suorituskykyyn kansainvälisellä markkinalla ja millaisia yrityskohtaisia verkostoja prosessin edetessä yritykselle mahdollisesti on syntynyt.

Edellisen perusteella jatkotutkimuskohteiksi esitetään

1. Kuinka onnistuneesti esimerkkiyrityksen kansainvälistyminen tapahtui ja olisiko lopputuloksen voinut ennustaa tutkimuskirjallisuuden teorioiden avulla?
2. Onko yrityksen kansainvälinen toiminta taloudellisesti optimaalista ja tulisiko sen vaihtaa operaatiomuotoa saavuttaakseen paremmin strategiset tavoitteensa?
3. Millaisia säännönmukaisia ilmiöitä, joita tässä tutkimuksessa ei käsitelty, on KIBS-yrityksien onnistuneissa kansainvälistymishankkeissa?
4. Onko avainhenkilöiden henkilökohtaisilla verkostoilla ollut ratkaiseva merkitys esimerkkiyrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen?

LÄHTEET

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

Alasuutari, Pertti. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Osuuskunta Vastapaino. ISBN 978-951-768-503-0. Verkkopainos.

Anderson, J. C., Håkansson, H. & Johanson, J. 1994. *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*. *Journal of Marketing* 58/4. s. 1-14.

Benito, Gabriel. 2015. *Why and how motives still matter*. *The Multinational Business Review*, Vol 23/1, 2015. s. 15-24.

Bhatti, D. & Awais, M. 2012. *Internationalization factors and entrepreneurial perception: indication from Yemen SMEs*. *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 6 No. 1, s. 1-21.

Blomstermo, Anders, Sharma, D. Deo & Sallis, James. 2006. *Choice of foreign market entry mode in service firms*. *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 2, 2006. s. 211-229.

Bouma, G. D. & Atkinson, G. B. J. 1995. *A handbook of social science research*. 2. p. Oxford. Oxford University Press.

Burgel, O. & Murray, G.C. 2000. *The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries*. *Journal of International Marketing*, 8. s. 33–62.

Brewer, P.A. 2007. *Operationalizing psychic distance: a revised approach*. *Journal of International Marketing*, 15(1), s. 44–66.

Brouthers, Keith & Nakos, George. 2004. *SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2004. s. 229–247.

Coase, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16), s. 386–405.

Coviello N. E. & Munro H. J. 1995. *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*. *European Journal of Marketing* 29(7). s. 49–61.

Coviello, N.E. & McAuley, A. 1999. *Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*. *Management International Review*, 39(3). s. 223–256.

Cumberland, F. 2006. *Theory development within international market entry mode – an assessment*. *The Marketing Review*, 6(4), s. 349–373.

Dunning, J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Harlow.

Dunning, John H. 2000. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. *Global Capitalism at Bay*. Routledge 2001. s. 95-117.

Dunning, John H. 2001. *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, No. 2, 2001. s. 173- 190.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4. (1989), s. 532-550.

Enerity Solutions Oy. 2021. Verkkolähde. Saatavissa <http://www.enerity.com>.

Erramilli, M.K. 1991. *The experience factor in foreign market entry behavior of service firms*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 3, 3rd Quarter, s. 479-501.

Erramilli, M. K. & Rao, C. P. 1990. *Choice of foreign market entry modes by service firms: Role of market knowledge*. *Management International Review*, 30 (2). s. 135-150.

Erramilli, M.K. & Rao, C.P. 1993. *Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*. Journal of Marketing, 57(3). s. 19–38.

Grönroos, Christian. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Gummerus, Jyväskylä.

Haminan Energia Oy. 2021. Vuosikertomus. Verkkolähde. Saatavissa <http://www.haminanenergia.fi>.

Hennart, J.F. 1989. *Can the New Forms of Investment Substitute for the Old Forms? A Transaction Costs Perspective*. Journal of International Business Studies, 20. s. 211–234.

Helen Oy. 2021. Vuosikertomus. Verkkolähde. Saatavissa <http://www.helen.fi>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki, Tammi.

Hitt, M. A., Lee, H. & Yucel, E. 2002. *The Importance of social capital to the management of multinational enterprises: relational networks among Asian and Western firms*. Asia Pacific Journal of Management 19(2). s. 353–372.

Hollensen, Svend. 2019. Global marketing. 2019. 8 p. Harlow, Pearson.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. *A model of industrial networks. Industrial networks A New View of Reality*. s. 28–33.

Johanson Jan & Vahlne Jan-Erik. 1977. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies. 8. s. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. 1990. *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review. 7(4). s. 11–24.

Johanson, Jan & Vahlne Jan-Erik. 2009. *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability to outsidership*. Journal of International Business Studies. 40. s. 1411–1431.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. 1975. *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. Journal of Management Studies. Lokakuu 1975. s. 305–322.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea Ammattikorkeakoulun julkaisusarja B36. Vantaa.

Kasanen, Eero, Lukka, Kari & Siitonen, Arto. 1993. *The Constructive Approach in Management Accounting Research*. Journal of management accounting research. Syksy, 1993. s. 243-264.

Kautonen, M. & Hyypiä, M. 2009. *Internationalising business services and the national innovation system: The Finnish business services sector in a European comparison*. International Journal of Services Technology and Management, 11 (3), s. 229-246.

Kotler, Philip. 1980. Principles of Marketing. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA.

Knight G. A. & Cavusgil S. T. 2004. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies 35(2). s. 124–142.

Knight, G. A. & Cavusgil, S.T. 2005. *A Taxonomy of Born-global Firms*. Management International Review, suppl. Special Issue 3/2005. Vol. 45/3. (2005) s. 15–35.

Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2012. *Startup patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs*. European Management Journal, 30(4), s. 372—385.

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. *Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat*. Kirjassa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Talentum Media Oy, Helsinki. Sivut 215–229.

Laukkanen, Jorma. 2021. Hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu. Enerity Solutions Oy. Haastattelu 31.8.2021.

Lovelock, C. H. & Yip, G. S. 1996. *Developing global strategies for service businesses*, California Management Review, 38 (2), s. 64-86.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. 2001. *The Internationalization and Performance of SMEs*. Strategic Management Journal, 22. s. 565–586.

Lukka, Kari. 2000. *The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research*. Teoksessa Reponen, T. 2000 Management Expertise for the New Millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration.

Lukka, Kari. 2021. *Konstrukttiivinen tutkimusote*. Verkkolähde. Linkki tarkistettu 30.6.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstrukttiivinen-tutkimusote/>

Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence. 1990. International Business Operations. Helsinki School of Economics. Helsinki.

Madsen T. K. & Servais P. 1997. *The internationalization of born globals: an evolutionary process?* International Business Review 6(6). s. 561–583.

- Majkgård, A. & Sharma, D.D. 1998. *Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms*. Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 4 No. 3, s. 1–40.
- Majocchi A., Bacchiocchi E. & Mayrhofer U. 2005. *Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships*. International Business Review 14(6). s. 719–738.
- McKinsey_Global_Institute. 2005. *The Emerging Global Labor Market: Part I – The Demand for Offshore Talent in Services*. McKinsey Global Institute. <http://www.mckinsey.com>. McKinsey & Company. Linkki tarkastettu 7.9.2021.
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*. EIMS Publication No. 15, Luxembourg.
- Mueller, E. & Doloreux, D. 2009. *What we should know about knowledge-intensive business services*. Technology in Society, 31/2009. s. 64-72.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, W. 2008. *Markkinointitutkimus*. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Obadia, C. & Vida, I. 2006. *Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: Classification and research propositions*. Journal of International Marketing, 14(4), s. 57—86.
- Obadia, C. & Bello, D.C. 2019. *How to select an export mode without bias*. Business Horizons, 62, s. 171–183.
- Ojala, A. 2009. *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychologically distant market*. International Business Review. Vol. 18, Iss.1, s. 50-59.

- Oviatt, B. & McDougall, P. 1994. *Towards a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, 25(1), s. 45–64.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell, London.
- Porter, Michael E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki. Rastor.
- Rahman, M., Moshfique, U. & Lodorfos, G. 2015. *Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market*. International Marketing Review 34/2107. s. 68-86.
- Ritter T., Wilkinson I. F. & Johnston W. J. 2002. *Measuring network competence: some international evidence*. Journal of Business Industry Marketing. 17(2/3). s. 119–138.
- Root, F.J. 1987, *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, New York, NY.
- Root, F. R. 1994. *Entry strategies for international markets*. The New Lexington Press, Lexington, MA.
- Sasi V & Arenius P. 2008. *International new ventures and social networks: advantage or liability?* European Management Journal 26(6). s. 400–411.
- Sethi, R., Iqbal, Z. & Sethi, A. 2012. *Developing new-to-the-firm products: the role of micropolitical strategies*. Journal of Marketing, Vol. 76 No. 2, s. 99-115.
- Sharma, V. M. & Erramilli, M. K. 2004. *Resource-based explanation of entry mode choice*. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 12 No. 1, s. 1-18.
- Sharma, D. D. & Johanson, J. 1987. *Technical consultancy in internationalization*. International Marketing Review. s. 20–29.

Shuman, J. & Seeger, J. 1986. The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. *American Journal of Small Business*, 11(1). s. 7–19.

TEM, Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Ohjelmistoalan toimialaraportti 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:6. Helsinki 2020.

Tesch, R. 1992. *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York. Falmer Press.

Tilastokeskus, Toimialaluokitus 2008. Verkkolähde.
<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/62.html>

Tilastokeskus. 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Verkkolähde. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus. Linkki tarkastettu 13.8.2021.
Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/yrti/>

Tilastokeskus. 2021. *Tietoa tilastoista*. Verkkolähde, tarkistettu 27.8.2021.
Verkko-osoite: https://www.stat.fi/meta/kas/tav_palv_vienti.html

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut. Tekesin katsaus 265/2009. Tekes. Helsinki.

Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K., 2018. *Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation*. *International Marketing Review*, <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0057>

Welch, L., Benito, G. & Petersen, B. 2007. *Foreign Operation Methods – Theory, Analysis, Strategy*. Edward Edgar Publishing Limited. Northampton, USA

Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Zacharakis, A. 1997. *Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(3), s. 23–39.

Ziggers G. W. & Henseler J. 2009. *Inter-firm network capability: how it affects buyer–supplier performance*. *British Food Journal* 111(8). s. 794–810.

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

Liite 1. Kysymyslomake

Esimerkkiyritys Oy

Kansainvälistyminen

1. Lähtöoletukset

1.1 Asemasi yrityksessä?

1.2 Millainen kansainvälinen kokemus sinulla on?

2. Miksi Enerityn tulisi kansainvälistyä, eli aloittaa toiminta ulkomaan markkinoilla?

2.1 Mitä etua kansainvälistymisestä on?

2.2. Miten luonnehdit Enerityn tahtotilaa kansainvälistyä?

2.3 Millaisia mahdollisuuksia ulkomaan markkinoilla on?

3. Miksi ensimmäiseksi kohteeksi on valittu Pohjoismaat tai osa Pohjoismaista?

4. Kansainvälistymismalli?

4.1 Ovatko kansainvälistymismallien teoriat Sinulle tuttuja?

4.2 Onko ulkomaille tarkoitus mennä asteittain askel kerrallaan (U-malli) vaiko esim. ostaa valmiiksi toimiva yritys ulkomailta (FDI) vaiko jotain siltä väliltä?

5. Operaatiomuoto?

5.1 Toimitaanko kotimaasta käsin vai perustetaanko kohdemarkkinoille toimintoja?

5.2 Onko operaatiomuotoa tarkoitus laajentaa asteittain?

6. Mitä erityispiirteitä Enerityn kansainvälistymiseen mielestäsi liittyy?

6.1 Mitä Enerityltä puuttuu tai mitä voisi olla toisin, jotta kansainvälistyminen olisi helpompaa tai tuottavampaa?

7. Millaisia tavoitteita toiminnalla on ja millä aikajänteellä?

7.1 Miten riskit hallitaan?