LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Kansainvälinen markkinointi

KANSAINVÄLINEN MARKKINAVALINTA OHJELMISTOALAN MIKROYRITYKSESSÄ

Työn tarkastajat Professori Sami Saarenketo
Professori Sanna-Katriina Asikainen

Akseli Saarinen

Alkusanat

Haluan kiittää työn ohjauksesta professori Sami Saarenketoa ja professori Sanna-Katriina Asikaista. Kiitokset myös ADE:lle ja Pasi Porramolle mielenkiintoisesta aiheesta. Haluan kiittää myös Anna-Maria kaikesta tuesta ja ymmärryksestä.

ABSTRACT

Author:	Saarinen, Akseli
Title:	International Target Market Selection in Micro-sized Software Enterprise
Faculty:	Lappeenranta School of Business
Major:	International Marketing
Year:	2007
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 77 pages, 14 figures, 8 tables and 4 appendixes
Examiners:	Sami Saarenketo & Sanna-Katriina Asikainen
Keywords:	International market research, target market selection, micro enterprise, software business

The research problem of the thesis is how to conduct international target market selection in a micro-sized software enterprise. The study is a qualitative single case study. In theoretical part the research problem is approached by examining literature on factors influencing international target market selection and reviewing existing market selection models. Based on previous models a new practical selection model is developed which takes into consideration the characteristics and resource constrains of micro-sized software enterprise. The developed selection model consists of three stages, which are 1) determination of internal factors, 2) preliminary screening, 3) measuring firm's competitiveness and markets' attraction by utilizing a matrix.

The developed model is applied to the case enterprise by conducting international target market selection based on a desk research using secondary information available on the Internet. Finally, the results of the market selection and managerial recommendations are presented.

The findings show, that despite of resource constraints, systematic and logically proceeding market selection process is possible in micro-sized enterprise. Preconditioned numerical limits for selection criteria enable objective assessment of the markets. The largest challenge a micro-sized software enterprise faces with target market selection is measuring the firm's competitiveness in different markets. This is due to dynamic nature of software business and subjectivity of competition analyses.

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Saarinen, Akseli
Tutkielman nimi:	Kansainvälinen kohdemarkkinavalinta ohjelmistoalan mikroyrityksessä
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Kansainvälinen markkinointi
Vuosi:	2007
Pro gradu – tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 77 sivua, 14 kuviota, 8 taulukkoa ja 4 liitettä
Tarkastajat:	Sami Saarenketo & Sanna-Katriina Asikainen
Hakusanat:	Kansainvälinen markkinatutkimus, kohdemarkkinavalinta, mikroyritys, ohjelmistoliiketoiminta
Keywords:	International market research, target market selection, micro enterprise, software business

Tutkielman tutkimusongelmana on, miten kansainvälinen kohdemarkkinoiden valinta pitäisi suorittaa ohjelmistoalan mikroyrityksessä. Tutkielma on kvalitatiivinen, yksittäinen tapaustutkimus. Teoriaosassa tutkimusongelmaa lähestytään tarkastelemalla kirjallisuutta, joka käsittelee kansainväliseen kohdemarkkinavalintaan vaikuttavia tekijöitä sekä olemassa olevia markkinavalintamalleja. Vanhojen mallien pohjalta kehitetään uusi käytännönläheinen ohjelmistoalan mikroyritykselle sopiva maavalintamalli. Kehitetty maavalintamalli koostuu eri vaiheista, joita ovat 1) sisäisten tekijöiden kartoittaminen, 2) alkukarsinta, 3) yrityksen kilpailukyvyn ja markkinoiden houkuttelevuuden mittaaminen matriisin avulla.

Kehitettyä mallia sovelletaan tapausyritykseen tekemällä kansainvälinen markkinavalinta perustuen työpöytätutkimukseen, jossa käytetään Internetistä saatavaa sekundääridataa ja markkinatietoa. Työn lopussa esitetään markkinavalinnan tulokset ja toimenpidesuositukset yrityksen johdolle.

Tutkimus osoittaa, että resurssipulasta huolimatta systemaattinen ja loogisesti etenevä maavalintaprosessi on mahdollista toteuttaa myös mikroyrityksessä. Ennalta määrätyt numeeriset rajat valintakriteereille mahdollistavat markkinoiden tarkastelun objektiivisuuden. Suurimpana haasteena ohjelmistoalan mikroyrityksen kansainvälisessä kohdemarkkinavalinnassa on yrityksen kilpailukyvyn mittaaminen eri markkinoilla. Tämä johtuu osin ohjelmistoalan dynaamisesta luonteesta sekä kilpailija-analyysien subjektiivisuudesta.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ALKUSANAT

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen taustaa 1
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet 6
1.3 Kirjallisuuskatsaus 7
1.4 Teoreettinen viitekehys 10
1.5 Keskeiset käsitteet 11
1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma 12
1.7 Rajaukset 13
1.8 Tutkielman rakenne 14
2 MAAVALINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ 16
2.1 Kansainvälistymisen motiivit 16
2.2 Kansainvälinen markkinointitutkimus mikroyrityksissä 20
2.3 Muita maavalintaan vaikuttavia tekijöitä 22
3 KATSAUS ERI KOHDEMARKKINAVALINTA-MALLEIHIN 24
3.1 Kohdemarkkinoiden valintamatriisi 24
3.2 Kvantitatiiviset mallit 27
3.3 Suhdemarkkinointiin perustuva malli 30
3.4 Listausmallit 32
3.5 Deskriptiivisiä malleja 33
3.6 Poissuljentamallit 36
3.7 Kooste valintamalleista 40
4 OHJELMISTOALAN MIKROYRITYKSEN KOHDEMARKKINAVALINTAMALLI 44
4.1 Sisäisten tekijöiden ja tavoitteiden kartoittaminen 46
4.2 Alkukarsinta 47
4.3 Kohdemarkkinoiden valintamatriisi 53
4.3.1 Kilpailukyvyn arviointi ohjelmistoalan mikroyrityksessä 54
4.3.2 Markkinoiden houkuttelevuuden arviointi ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta 58
5 KOHDEMARKKINOIDEN VALINTA KOHDEYRITYKSESSÄ 62
5.1 ADE:n sisäisten tekijöiden ja tavoitteiden kartoittaminen 63
5.2 Alkukarsinta 64
5.3 Kohdeyrityksen valintamatriisi 68
5.3.1 Kohdeyrityksen kilpailukyvyn mittaus 68
5.3.2 Markkinoiden houkuttelevuuden mittaaminen 69
5.4 Tulokset ja niiden tulkinta 71
6 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET 74

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Ohjelmistoyritysten luokittelu 4
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys....10
Kuvio 3. Informaation luokittelu mitattaessa markkinapotentiaalia maassa ...21
Kuvio 4. Markkinoiden houkuttelevuus/yrityksen kilpailukyky matriisi.....25
Kuvio 5. Papadopouloksen ym. markkinavalintamalli 29
Kuvio 6. Brewerin maavalintamalli....34
Kuvio 7. Rahmanin maavalintamalli....35
Kuvio 8. Minifie ja Westin kohdemaan valintamalli 37
Kuvio 9. Kohdemarkkinavalinnan karsintaprosessi 40
Kuvio 10. Uusi mikroyritykselle kehitetty markkinavalintamalli 45
Kuvio 11. Maiden ominaisuuksien mitattavuus....48
Kuvio 12. Eri kulttuurien kontekstuaalinen jatkumo 51
Kuvio 13. ADE:n markkinoiden houkuttelevuus/yrityksen kilpailukyky -matriisi 71
Kuvio 14. Maavalintamallin valinta ohjelmistoalan yrityksessä 76

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yrityksen kansainvälistymisen motiiveja 19
Taulukko 2. Muuttujat yrityksen kilpailukyvylle ja markkinoiden houkuttelevuudelle 26
Taulukko 3. Kooste maavalintamalleista 42
Taulukko 4. Mikroyritykselle sopivat muuttujat yrityksen kilpailukyvyn mittaamiselle 58
Taulukko 5. Mikroyritykselle sopivat muuttujat markkinoiden houkuttelevuuden mittaamiselle. 59
Taulukko 6. Yrityksen kilpailukyvyn muuttujat kohdeyrityksessä 69
Taulukko 7. Markkinoiden houkuttelevuuden muuttujat kohdeyrityksessä 70
Taulukko 8. Maiden sijoittaminen tuote/tavoite -taulukkoon 72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Lisääntyvä kansainvälinen kilpailu ei koske ainoastaan enää suuria, useita tuhansia työllistäviä monikansallisia yrityksiä, vaan myös pieniä yrityksiä, jotka ennen toimivat vain paikallisella tasolla. Pk- yritysten osuus vientitoiminnasta on kasvanut viime aikoina ja ne muodostavatkin jo huomattavan osan viennistä useimmissa kehittyneimmissä maissa (Knight, 2001). Alonin (2004) mukaan nykyään pk- yritykset eivät todennäköisesti odota kasvua kotimarkkinoilla ennen asiakkaiden etsimistä kansainvälisiltä markkinoilta. Tämä pätee Suomessa varsinkin ohjelmistoalalla.

Yksi nykyisistä trendeistä Suomen ohjelmistoalalla on viennin osuuden kasvaminen kokonaisliikevaihdosta (25 % vuonna 2006). Kansainvälisen kaupan kasvu on välttämätöntä myös tulevaisuudessa, jotta klusterin tavoite, 15 miljardia euroa vuonna 2015, tulisi saavutettua. Suomen ohjelmistoliiketoiminnalle kasvu löytyy ulkomailta, ja alan yritykset tarvitsevat globaalia ajattelutapaa ja toimimista saavuttaakseen potentiaaliset markkinansa. Kuitenkin tämänhetkinen rahoituksellinen tilanne estää yrityksiä kansainvälistymästä. (Lassila, Jokinen, Nylund, Huurinainen, Maula ja Kontio, 2006)

Kansainvälisen markkinoinnin kirjallisuus on keskittynyt nimenomaan suuriin yrityksiin, eivätkä nykyiset kohdemarkkinavalinnan mallit sovellu pk-yrityksille (Alon 2004). Viime vuosien kehityksen vuoksi on tarvetta mallille, joka sopisi nimenomaan pienille yrityksille. Haasteena on kehittää helposti ja nopeasti toteutettava kohdemarkkinavalinnan malli, joka olisi kuitenkin tarpeeksi perusteellinen ja käytännönläheinen.

Suomen ohjelmistoalan yrityksissä on perinteisesti ollut runsaasti osaamista ja uusien tuotteiden ja innovaatioiden tutkimus- ja kehitystoimintaa. Kotimarkkinoiden ollessa suhteellisen pienet mutta kilpaillut kasvun eräs mahdollisuus pienelle ohjelmistoyritykselle on kansainvälistyminen. Mahdollisuuksia on rajoitetusti ja kohdemarkkinoita kannattaa tutkia huolella. Kuinka valita houkuttelevimmat maat maailman noin 200 valtiosta? Kaikkiin ei voida perustaa kannattavaa liiketoimintaa ja yksi väärä valinta saattaa kaataa ellei yrityksen niin ainakin kansainvälistymishaaveet.

Tilastollisia ja deskriptiivisiä tutkimuksia pk-yrityksien (työntekijämäärä 10–250 EC:n mukaan, 10–499 OECD:n mukaan) kansainvälisestä kohdemarkkinavalinnasta löytyy melko runsaasti, kuten kappaleesta 1.3 käy ilmi, muttei kaikkein pienimmistä, alle 10 hengen mikroyrityksistä. Usein tilastollisissa tutkimuksissa on yritetty löytää tekijöitä, jotka selittävät minkälainen yritys menestyy kansainvälisessä kaupassa. Tilaa olisi normatiiviselle mallille, jonka avulla ohjelmistoalan mikroyritys voisi kohdemarkkinavalinnan suorittaa.

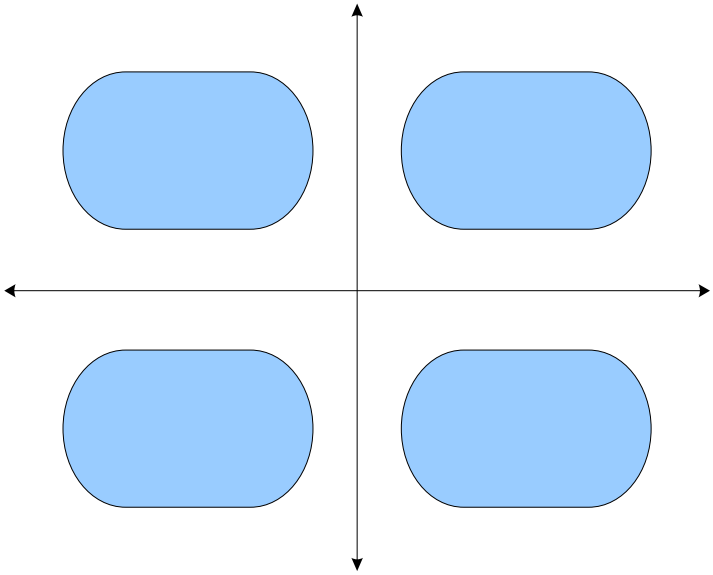
Tämän tutkimuksen tehtävä on tuottaa informaatiota strategisen päätöksenteon tueksi ohjelmistoalan mikroyrityksen kansainvälistymisprosessissa. Tutkimuksessa keskitytään kansainvälisten kohdemarkkinoiden valintaan. Tutkimuksen tuloksena esitetään kohdemarkkinavalintamalli ja sovelletaan sitä kohdeyritykseen. Lopuksi ehdotetaan muutamaa kohdemaata, joihin kohdeyrityksen toiminnan laajentamista voisi harkita. Kuitenkaan varsinaisiin numeerisiin myyntiennusteisiin eri maissa ei päädytä.

Kohdeyrityksenä on ohjelmistoalan mikroyritys, joka tuottaa asiakkailleen 3D-mallinnusta ja – animaatioita sekä 3D-grafiikkaa hyödyntäviä verkkopohjaisia sovelluksia ja ohjelmia. Yritys on päättänyt hakea kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, alustavasti Länsi-Euroopassa. Yritys kokee Suomen markkinat liian pieniksi ja kilpailluiksi, ja suunnitelmissa on kasvattaa liikevaihtoa aloittamalla vientitoiminta ulkomaille esimerkiksi myyntiagentin kautta. Samalla

tuotteiden elinkaari pitenisi, ja kansainvälisistä kontakteista ja kaksisuuntaisesta markkinointiverkostosta uskotaan olevan hyötyä mm. tuote- ja palvelukehityksessä. ”Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen ja kasvattaminen on haaste suurimmalle osalle yrityksistä…Tutkimus toi esiin alan tulevaisuuden kehityksen kannalta muutamia kriittisiä kehittämiskohteita kuten kansainvälistymisosaamisen jatkokehittämisen erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten osalta…” (Lassila ym. 2006, tiivistelmä). Kohdeyritys ei varmasti ole haasteidensa kanssa yksin.

Yleisesti mikroyritysten ongelmina verrattuna suuryrityksiin pidetään resurssipulaa sekä pitkänajan suunnitelmien puuttumista. Alonin (2004) mukaan kriittisiä resursseja pienissä yrityksissä ovat pääoma (raha), johdon huomio, kokenut henkilöstö, kansainväliset liiketoimintataidot, sekä tietotaito ulkomaan markkinoilta. Toisaalta pienet ja keskisuuret korkean teknologian yritykset ovat joustavampia ja nopeampia kuin suuret yritykset, mistä on hyötyä niiden haastaessa vallitsevan tilanteen etsimällä uusia mahdollisuuksia tuotekehityksen avulla (Karagozoglu ja Lindell, 1998).

Ohjelmistoala on laaja käsite. Lassila ym. (2006, s. 60–62) ovat luokitelleet ohjelmistoalan yritykset kahden ulottuvuuden avulla neljään ryhmään, jotka on esitetty kuviossa 1. Toinen ulottuvuuksista (vaaka-akseli) on tuotteen tai palvelun tuotteistamisaste, jonka toinen ääripää on täysin standardisoitu ja tuotteistettu palvelu/tuote ja toinen ääripää täysin asiakakkaan mukaan räätälöitävä tuote/palvelu, jossa ei kahta samanlaista ratkaisua ole. Pysty-akselin ulottuvuuden ääripäät ovat tuotteeseen tai palveluun perustuva liiketoiminta. Tuloksena on hahmotettavissa neljä eri luokkaa, johon ohjelmistoalan yritykset voidaan jakaa.



Kuvio 1. Ohjelmistoyritysten luokittelu (Lassila ym. 2006, s.60)

- *Lisensoijat (product licensors)* saavat yli 60 % liikevaihdosta lisenssejä myymällä. Yritysten tuotteiden asiakaskohtainen räätälöinti on hyvin vähäistä. Lisensoijat keskittyvät kehittämään massamarkkinoille suunnattuja ohjelmistoja, mikä tekee niistä ohjelmistoalan ”puhtainta” päätä korkeilla kasvupotentiaaleilla.
- *Tuoteintegraattoreilla (product integrators)* alle 60 % liikevaihdosta koostuu lisenssien myynnistä mutta toisaalta kuten lisensoijalla tuotteen asiakaskohtainen räätälöinti on vähäistä. Asiakaskunta koostuu lähinnä muista yrityksistä. Tuoteintegraattorit painottavat palvelua (ylläpito, käyttäjäkoulutus jne.) tarjouksissaan, ohjelmistoa ollessa ainoastaan tarjouksen ydin.
- *Räätälöityjen tuotteiden tarjoajat (product tailors)* saavat yli 40 % liikevaihdosta tuotelisensseistä, mutta heillä on tuotteistamisen taso alhainen.

- *Ratkaisujen tarjoajat (solution consultants)*. Alle 40 % liikevaihdosta koostuu tuotelisensseistä ja palvelun monistaminen on parhaimmillaan erittäin vaikeaa tai vain johonkin asteeseen mahdollista. Lisäksi ratkaisujen tarjoajilla suurin osa liikevaihdosta koostuu palveluista, joiden tuottamiseen kuitenkin tarvitaan ohjelmistotuotetta. Ratkaisujen tarjoajat ovat lisensoijien vastakohta.

Ero palvelun ja tuotteen välillä ohjelmistoyrityksissä on osoittautunut häilyväksi. Yrityksillä on vaikeuksia tehdä eroa kummasta he saavat liikevaihtonsa, palvelusta vai tuotteesta. Ylläpito, tuotetuki ja käyttäjäkoulutus, päivitykset ja itse tuote nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Lassila ym. 2006, s. 28)

Vaikka mikroyrityksessä olisi tahtoa kansainvälistyä, ei siltä välttämättä löydy talon sisältä tarpeeksi kokemusta tai tietoa kansainvälisistä markkinoista. Tähän liittyy ehkä maavalinnan suurin haaste: kansainvälistyminen ja kohdemaan valinta vaatisi markkinatutkimusta, johon ei aina henkilöstön aika ja osaaminen riitä.

Verkkopohjaisissa sovelluksissa jakelukanavat ovat kevyemmät kuin normaaleissa tuotteissa. Ainoa pakollinen fyysinen jakelukanava on verkko, eli mitään fyysistä tavaraa ei liiku rajojen yli kansainvälisessä kaupassa. Sovelluksen tuotanto voi siis olla periaatteessa missä vain, ja kansainvälisetkin kilpailijat pääsevät kotimarkkinoille ilman logistiikan aiheuttamia lisäkuluja. Verkkopohjaisten sovellusten ominaisuuksia on helppo esitellä juuri verkon kautta.

Lisäksi samaa tuotetta tai palvelua on suhteellisen helppo muokata ja parantaa asiakkaiden vaatimaan suuntaan tekemällä siitä useita versioita, se tosin vaatii usein perusteellista kartoitusta eri asiakkaiden tarpeista. Sovellusten, joilla on alhainen tuotteistamisaste (räätälöityjen tuotteiden ja ratkaisun tarjoajat), asiakaskohtainen räätälöinti vaatii usein kontakteja muuallakin kuin Internetissä. Tämä rajoittaa jonkin verran kansainvälistä kilpailua ja ”rajattomia” markkinoita. Tuotteiden tai palveluiden helppo muokattavuus on eduksi kan-

sainvälisessä kaupassa siinä mielessä, että esim. kieli on helposti mukautettavissa kohdemarkkinan mukaan. Haasteina verkkopohjaisten sovellusten markkinoinnissa on erottua kilpailijoista nykyajan verkossa olevan informaatioähkyn vuoksi sekä jakelukanavan eli lähinnä laajakaistayhteyden nopeuden pysyminen tarpeeksi korkealla sovellusten kehityksen kanssa.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on kehittää kansainvälisen kohdemarkkinavalinnan malli, joka sopisi nimenomaan ohjelmistoalan mikroyritykselle. **Päätutkimusongelma on, miten ohjelmistoalan mikroyrityksen tulisi valita kohdemarkkinansa kansainvälistä kasvua etsiessään.** Päätutkimusongelma voidaan jakaa kolmeen osaongelmaan:

- Mitkä seikat vaikuttavat ohjelmistoalan mikroyrityksen kohdemarkkinan valintaan?
- Miten arvioida ohjelmistoalan mikroyrityksen kansainvälistä kilpailukykyä eri kohdemaissa?
- Miten arvioida markkinoiden houkuttelevuutta ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta?

Päätutkimusongelman selvittämiseksi kappaleessa 3 käydään läpi erilaisia maavalintamalleja, joiden pohjalta kehitetään uusi, ohjelmistoalan mikroyritykselle sopiva malli kappaleessa 4. Ensimmäisen osaongelman ratkaisemiseksi kappaleessa 2 käydään läpi eri taustatekijöitä kohdemarkkinavalinnassa. Maavalinta ei ole ainoastaan markkinoiden potentiaalin ja houkuttelevuuden arviointia. Myös yrityksen kansainvälinen kilpailukyky kohdemaassa vaikuttaa menestymiseen. Kyse on yritykselle parhaan kombinaation valinnasta.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Kansainvälisen markkinoinnin kirjallisuudessa ja artikkeleissa on painotettu useasti oikean markkinavalinnan tärkeyttä (Brouthers ja Nakos 2005; Rahman, 2003; Papadopoulos, Chen ja Thomas 2002; Albaum, Strandskov ja Duerr 1998; Kumar, Stam ja Joachimstaler 1993; Douglas ja Craig 1992; Root 1987). Papadopoulos ja Denisin (1988) mukaan oikean markkinavalinta on tärkeää, koska a) se voi olla menestyksen tai epäonnistumisen pääsyy varsinkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa; b) kohdemarkkinapäätökset edeltävät kehitystä ja täten vaikuttavat kansainvälisiin markkinointiohjelmiin; c) valittujen maiden luonne ja maantieteellinen sijainti vaikuttavat yrityksen kykyyn koordinoida sen kansainvälisiä toimintoja; d) tukikohtien perustaminen oikeisiin maihin voi olla avainkomponentti yrityksen globaalissa kilpailun asemointistrategiassa. Aika ja uusi tekniikka (videoneuvottelut, Internet) on ajanut osin ohi peruste c:stä ja mikroyrityksen näkökulmasta d on kovin kaukana, tosin mahdollinen ja jopa sopiva jonkin kunnianhimoisen yrityksen visioon. Bradleyn (1992, s.211–212) mukaan taas väärä markkinavalinta vaikuttaa kahdella tavalla: hukkaan menneillä kustannuksilla sekä menetetyillä mahdollisuuksilla.

Hollensen (2004); Albaum ym. (1998); Czinkota, Ronkainen, Moffett ja Moynihan (1998) sekä Bradley (1992) esittävät kansainvälisen markkinavalinnan systemaattisena, vaiheesta toiseen etenevänä prosessina. Prosessi lähtee alkukarsinnasta ja päättyy mikrosegmentointiin kohdemaassa. Pelkästään yleisille maakohtaisille muuttujille, kuten poliittinen vakaus, perustuva alkuvaiheen karsinta on hyvin suosittu ja tätä kannattavatkin mm. Albaum ym. (1998, s. 132–136) Czinkota ym. (1998, s. 239–243), ja Bradley (1992, s. 217–218). Kuten useissa perinteisissä maavalintaprosesseissa hekin suosittelevat segmentoimaan vielä korkeimman myyntipotentiaalin omaavan maan tunnistamisen jälkeen. Maat, jotka eivät täytä yrityksen kriteerejä (tai yritys ei täytä markkinoiden kriteerejä) karsiutuu prosessin edetessä. Papadopoulos ja De-

nis (1988) taas ovat keränneet eri maavalintaprosesseja yhteen ja jakaneet ne kahteen luokkaan riippuen käytettävästä näkökulmasta: maavalinta nähdään joko 1) systemaattisena, vaiheesta toiseen etenevänä loogisena prosessina, jossa tukeudutaan usein tilastotietoihin analysoitaessa markkinoiden potentiaalia, tai 2) epäsystemaattisena, jossa käytetään nk. peukalosääntöjä kuten psykologisen etäisyyden minimointia. Albaumin ym. lisäksi mm. Bradley käsittelee myös systemaattisen prosessin vaihtoehtona ns. epämuodollista näkökulmaa kohdemaan valinnassa. Tämä myös opportunistiseksi nimetty lähestymistapa on hyvin yleinen pienissä vientiä harjoittavissa yrityksissä (Andersen ja Buvik 2002, Bradley 1995, s. 212), koska systemaattinen tapa on huomattavasti kalliimpi ja aikaa vievä perusteellisen markkinatutkimuksen vuoksi.

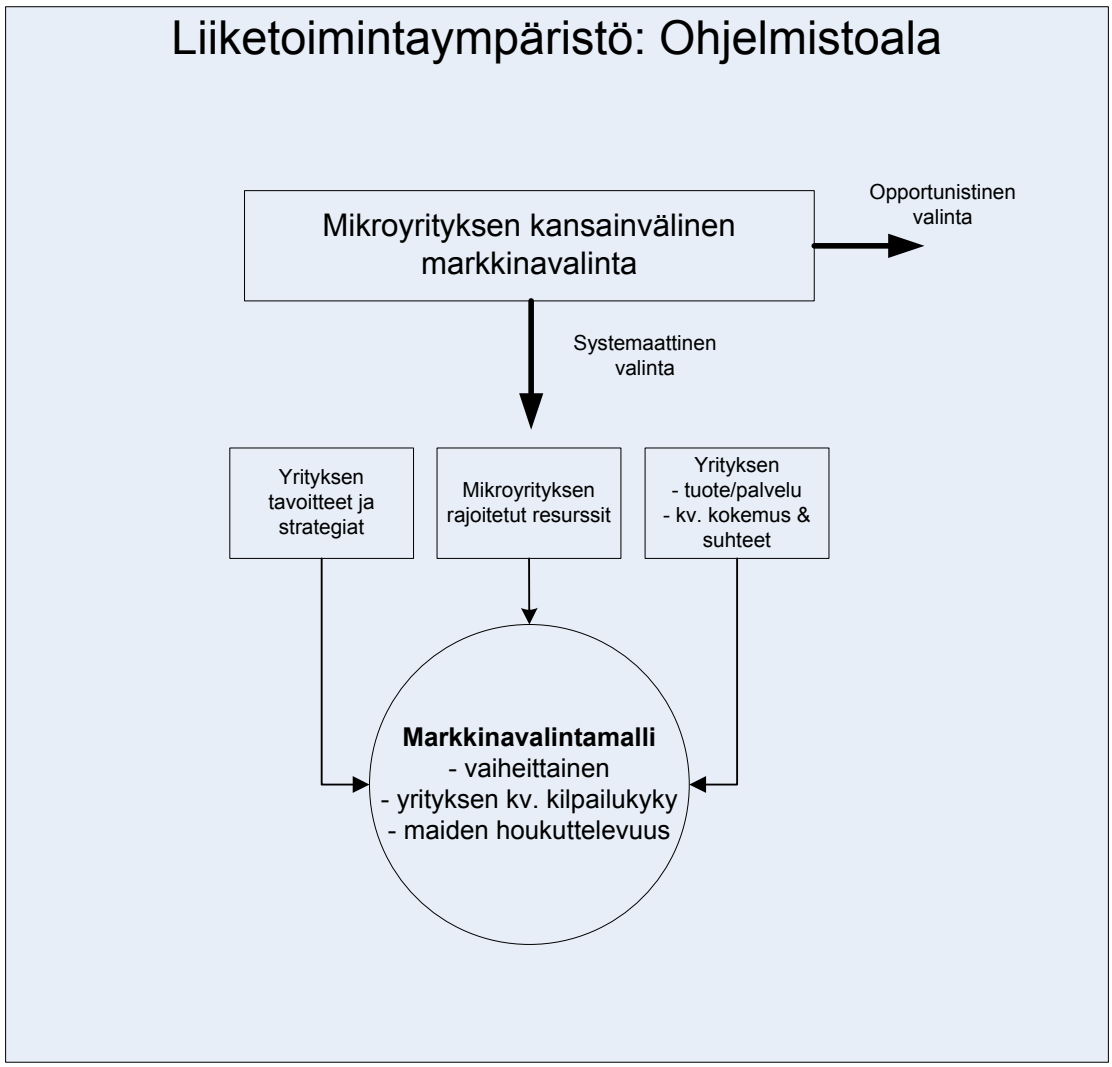
Tutkijakunta on kuitenkin yhtä mieltä siitä, että systemaattinen lähestymistapa vähentää selvästi riskejä (opportunistinen lähestymistapa markkinavalintaan saattaa aiheuttaa yllättäviä kuluja, ns. ”kuluansoja”) ja johtaa kannattavampaan toimintaan viimeistään pitkällä aikavälillä. Brouthersin ja Nakosin (2005) tutkimus osoitti systemaattisen ja strategisen kohdemarkkinavalinnan tuottavan parempia tuloksia viennissä kuin ns. ad hoc-prosessi, joka perustui enemmänkin yrityksen johtajan intuitioon. Systemaattisella Brouthers ja Nakos (2005) tarkoittavat tässä objektiivisten kriteerien käyttämistä vientimarkkinoiden valinnassa (kuten markkinointitutkimusta, käyntejä ulkomailla tiedon keräämiseksi, tutustumalla tuotekohtaisiin alan ulkomaisiin lehtiin ja julkisen tilastollisen datan käyttöä). Brouthersin ja Nakosin (2005) kuvailema ad hoc-prosessi muistuttaa jo aikaisemmin mm. Bradleyn (1995), Albaumin ym. (1998) ja Papadopoulos ja Denisin (1988) mainitsemia opportunistisia valintoja tai peukalosääntöjen käyttöä.

Kansainvälistä kohdemarkkinavalintaa yrityksissä on tutkittu paljon. Esimerkiksi Papadopoulos ja Denis (1988) ovat keränneet yhteen ja arvioineet sekä luokitelleet noin 40 tilastollista maavalintamallia. Yleistettäviä malleja ei ole

kuitenkaan löytynyt eikä liioin malleja, joilla olisi riittävästi ennustusvoimaa liike-elämän tarpeisiin (Douglas ja Craig 1992). Ongelmana valintamallien tutkimuksessa on ollut myös että ne ovat liian yleistettävissä ja joko liian yksinkertaisia tai liian monimutkaisia (Papadopoulos 2002). Kansainvälistyviä pieniä yrityksiä tutkittaessa on keskitytty kuvailevan tutkimuksen tekoon; minkälaiset yritykset menestyvät ja millaiset johtajat niillä on. Vähemmälle on jäänyt normatiivinen tutkimus siitä, mitä yrityksen tulisi tehdä menestyäkseen (Brouthers ja Nakos, 2005). Näitäkin tutkimuksia on (Alon 2004; Andersen ja Buvik 2002; Minifie ja West 1998), mutta niissä empiiriset tulokset eivät ole vielä Brouthersin ja Nakosin (2005) mukaan tarpeeksi vahvoja yleistettäväksi.

Suurin osa em. tutkimuksista käsitteli perinteistä kulutus- ja tuotantohyödykkeiden vientiä. Aika vähälle on jäänyt huomio, että nykyään ja oletettavasti tulevaisuudessa useat yritykset tarjoavat tuotetta tai palvelua, joka on Internetin avulla tarjottavissa asiakkaalle missä vain laajakaistaliittymä löytyy. Tämä varmasti vaikuttaa myös kansainvälisen kohdemaan valintaan kansainvälistymisprosessissa.

1.4 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 2 on työn teoreettinen viitekehys. Työn näkökulma on ohjelmistoalan mikroyritys. Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, on kaksi tapaa tehdä kohdemarkkinavalinta: systemaattinen tai opportunistinen. Useimmiten mikroyritysten on havaittu käyttävän opportunistista tapaa (Westhead ym. 2002; Brewer 2001; Bradley 1995 s. 212). Tässä työssä keskitytään systemaattiseen, loogisesti ja vaiheittain etenevään maavalintaprosessiin. Työn

keskeisessä osassa on ohjelmistoalan mikroyritykselle kehitettävä kohdemarkkinavalintamalli, jonka tulisi edetä vaiheittain ja ottaa huomioon yrityksen kilpailukyky ja markkinoiden houkuttelevuus. Työssä tullaan käsittelemään ohjelmistoalan ja mikroyritysten erityispiirteitä ja niiden vaikutuksia maavalintamallin valintaan. Myös mallin valintaan vaikuttavat yrityksen sisäiset tekijät käydään läpi.

1.5 Keskeiset käsitteet

- Kohdemarkkina (Target Market): tässä tutkimuksessa kohdemaa. Alan kirjallisuudessa maailma pyritään segmentoimaan eri maihin tai maaryhmiin. Tämä johtuu pääosin kahdesta eri syystä (Hollensen, 2004, s.220):
    - kansainvälinen data on yleensä (ja joskus ainoastaan) saatavilla maakohtaisesti
    - jakelu, markkinointi ja media on myös usein organisoitu maakohtaisesti
- Kohdesegmentti (Target Segment): tietyn kohdemarkkinan alakategoria. Bradley (1992, s.83): ”Markkinasegmentti on asiakasryhmä, jonka oletetut reaktiot oletetaan olevan samanlaisia tietyille markkinointitoimenpiteille.”
- Markkinapotentiaali (Market Potential): markkinoiden koko eli asiakkaiden määrä x heidän tulonsa ja heidän valmiutensa ostaa ko. tuote. Ei ole sama kuin myyntipotentiaali, koska kilpailijoita ei ole huomioitu.
- Markkinan houkuttelevuus (Market Attraction): markkinapotentiaali, jossa on otettu huomioon myös makrotaloudelliset tekijät, kuten infrastruktuuri, maan poliittinen vakaus jne.
- Ohjelmistoala. Laaja ja alati muuttuva käsite, pitää sisällään mm. ohjelmistotuotannon. Rajoja lähes mahdoton määrittää alati muuttuvan liiketoiminnan luonteen vuoksi. Ohjelmistoliiketoimea harjoittava yritys

myy, kehittää, toteuttaa ja ylläpitää ohjelmistotuotteita (Lassila ym., 2006, tiivistelmä).

- Virtuaalitodellisuus: interaktiivinen kolmiulotteinen reaaliaikainen teknologia. Se mahdollistaa tilan katselun sekä havainnoimisen ja vuorovaikutuksen. Muita sanoja virtuaalitodellisuudelle on virtuaaliympäristö, visualisointi, interaktiivinen 3D(i3D), digitaaliset prototyypit, simulaatio ja 4D-CAD (Whyte, 2001).
- Mikroyritys: yritys, jossa alle 10 työntekijää (Euroopan komission EC:n ja OECD:n määritys).
- Kohdemarkkinavalintaprosessi. Prosessi, jolla on selvä alku ja loppu ja joka etenee vaiheittain. Alkaa yrityksen sisäisistä tekijöistä ja päättyy maavalintaan.
- Kohdemarkkinavalintamalli. Voi olla joko systemaattinen tai opportunistinen. Systemaattinen etenee vaiheittain ja se perustuu ainakin osin objektiiviselle tiedolle, kun taas opportunistinen malli perustuu muutamaan ns. peukalosääntöön.

1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tutkimus on normatiivinen case-tutkimus, jonka on tarkoitus tuottaa relevanttia tietoa markkinoista ADE:n päätöksenteon tueksi. Tutkimusmenetelmät tulisi valita tutkimusongelman ja -osaongelmien mukaan. Yleisesti case-tutkimukset ovat suosituimpia, kun halutaan vastaus kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”, kun tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumista, tai kun kyse on väliaikaisesta ilmiöstä tosielämän kontekstissa (Yin, 2003, s. 1). Tähän case-tutkimus siis sopii hyvin, koska tämän tutkimuksen tarkoitus on etsiä vastausta kysymykseen ”Miten ohjelmistoalan mikroyrityksen tulisi valita kohdemarkkinansa kansainvälistä kasvua etsittäessä?”. Pääpaino on siis tosielämän tilanteessa esimerkkiyrityksen kansainvälistymisen suunnittelussa. Case-tutkimuksen varjopuolena on, että sen tulokset eivät ole tieteellisesti yleistettävissä, sillä tieteelliset tosiasiathan eivät nojaa yksittäisiin tapauksiin (Yin,

2003, s.10). Kuitenkin case-tutkimukset ovat yleistettäviä teoreettisiin ehdotuksiin (theoretical propositions). Tässä mielessä case-tutkimus ei edusta ”näytettä”, vaan sen tavoite on laajentaa ja yleistää teorioita (Yin, 2003, s. 10).

Näkökulma tutkimuksessa on kartoittava ja kuvaileva. Case-tutkimukset voivat perustua mille tahansa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen informaation sekoitukselle (Yin, 2003, s.15). Informaatio on sitä vakuuttavampaa ja tarkempaa mitä useammasta lähteestä se on (Yin 2003, s.97). Tutkimus tehdään työpöytätutkimuksena, jossa käytetään sekundäärisdataa, sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Data kerätään eri organisaatioiden kotisivuilta, kuten Finpron, kohdemaiden sekä Economistin kotisivuilta. Tutkimus perustuu suurelta osin jo olemassa olevaan ja verkosta saatavaan aineistoon. Tämä data tulkitaan ja analysoidaan niin, jotta saadaan selkeä kuva siitä, mitkä maat olisivat houkuttelevimpia ADE:n tuotteille ja missä ADE:n suhteellinen kilpailukyky olisi korkein.

Tutkijan rooli on yrityksen ulkopuolinen. Tutkimus on osa TEKES-projektia ja se suoritetaan yksittäisenä tehtävänantona. Mielenkiintoista onkin, olisiko joku yrityksen työntekijöistä nähnyt tilanteen tai tulkinnut kerättyä informaatiota eri tavalla.

1.7 Rajaukset

Tässä työssä tarkastellaan prosessia, joka alkaa kansainvälistymispäätöksen synnyttyä ja päättyy kohdemarkkinan tai – markkinoiden valintaan. Työ keskittyy tutkimaan kohdemarkkinavalintaa ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta. Lisäksi keskitytään nimenomaan mikroyrityksiin, joilla ei vielä ole laajaa kansainvälisen liiketoiminnan kokemusta. Työssä ei käsitellä tarkemmin vientimuotoja eikä kansainvälistymissekvenssiä. Kansainvälistymisen motiivit

vaikuttavat suoraan yrityksen maavalintaan ja niitä on käsitelty lyhyesti kappaleessa 2.1.

Seuraavaksi havainnollistetaan tutkimuksen sijoittuminen kansainvälistymisprosessiin (Hollensen, 2004, s. 137).

1. Päätös kansainvälistymisestä
2. **Päätös mille markkinoille mennä**
3. Päätös miten mennä kansainvälisille markkinoille
4. Kv. markkinointiohjelman suunnittelu
5. Toteutus & seuranta

Kuten johdantokappaleessa todetaan, kyseessä ei ole kulutustavara tai mikään muukaan fyysinen tuote, jonka kysyntää yksiköissä olisi helppo mitata. Lisäksi tuotetta ei myydä suoraan loppukäyttäjälle. Siksi tutkimuksessa keskitytäänkin tuotteelle sopivan liiketoimintaympäristön tarkasteluun. Absoluuttisiin myyntipotentiaalilukuihin ei päädytä. Lisäksi ADE on ilmoittanut alustavaksi suunnaksi kohdemarkkinan valinnalle Länsi-Euroopan. Vaikka muita markkinoita käydään läpi, tulee maavalinta kohdistumaan Länsi-Eurooppaan.

1.8 Tutkielman rakenne

Kappaleessa 2 käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainväliseen kohdemarkkinavalintaan sekä käydään yleisesti läpi markkinatutkimuksen haasteita mikroyrityksessä. Kappaleessa 3 tarkastellaan erityyppisiä kohdemarkkinavalintamalleja ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta.

Kappaleessa 4 kehitetään kappaleessa 3 läpikäytyjen mallien perusteella uusi kohdemaan valintamalli, joka sopii ohjelmistoalan mikroyritykselle.

Kappaleessa 5 sovelletaan muokattua mallia esimerkkiyrityksen kohdemarkkinavalinnassa. Lopuksi kappaleessa 6 esitetään toimenpide-ehdotukset esimerkkiyritykselle sekä yhteenveto.

2 MAAVALINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Kansainvälinen markkinavalinta ei tapahdu tyhjiössä, vaan se on tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisstrategiaa. Siksi valinnassa tulee ottaa huomioon muutkin kuin kysyntään ja tarjontaan liittyvät kysymykset, kuten yrityksen tavoitteet, strategiat, taidot ja kyvyt (Albaum ym.1998 s. 118).

2.1 Kansainvälistymisen motiivit

Kohdemarkkinan valintaan vaikuttavat yrityksen motiivit eli syyt, miksi se haluaa kansainvälistyä ja mitä se haluaa kansainvälisiltä markkinoilta hakea. Motiivit taas määräytyvät yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Albaumin ym. (1998, s. 39) ja Bradleyn (1992, s. 224–225) mukaan yrityksen päätavoite kansainvälistymisessä voi olla voiton tavoittelu tai sitten ei, kuten esimerkiksi tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tai tiettyjen asiakassegmenttien tai markkinoiden palvelu. Albaum ym. (1998, s. 39–47) ovat luetelleet useita syitä, miksi yritykset kansainvälistyvät. Seuraavaksi käydään läpi motiivit lyhyesti erityisesti mikroyrityksen näkökulmasta:

- Johdon halu. Päätöksentekijän tai -tekijöiden asenne on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen kansainvälistymisessä. Johtajien, joilla on kokemusta joko työskentelystä ulkomailla tai ulkomaankaupasta, voidaan olettaa olevan kansainvälisemmin suuntautuneita kuin toiset. Pienissä yrityksissä saattaa olla, että kansainvälistymispäätöksestä on vastuussa vain yksi henkilö. (Albaum ym., s.41–42) ”Merkillepantavaa on, että pienessä firmassa yrityskohtaiset syyt kietoutuvat yhteen yrittäjän henkilökohtaisten motiivien kanssa. Nopean kasvun tavoittelu on ominaista useille Infocom-alan yrityksille. Kasvupaine saattaa lähteä yrittäjän omista ambitioista” (Saarenketo ja Kuivalainen, 2001, s.110).
- Markkinointiedut. Esimerkiksi hyvä, kenties uniikki tuote, vahva myynti, tehokas markkinointikoneisto tai hyvä tekninen tuki voivat toimia herät-

teinä kansainvälistymiseen, sillä ovathan ne kilpailuetuja. Aikaisempi menestys ja kilpailukyky voi olla riittävä katalysaattori yritykselle aloittaa kansainvälinen toiminta. Yrityksen markkinoinnin edut toimivat alalle tai markkinoille tulon esteinä sen kilpailijoille. (Albaum ym., s. 43-44)

- Suurtuotannon edut. Tuotannon kasvaessa yrityksen kiinteät kustannukset voidaan jakaa useamman tuotteen ja yksikön kesken. (Albaum ym., s. 43)
- Uniikki tuote/teknologia/palvelu. Yleensä korkeatasoisen tuotteen kehittämiskustannukset ovat olleet suuret, mikä johtaa Albaumin ym. mukaan vientikynnyksen madaltumiseen. (Albaum ym., s.42)
- Mahdollisuudet ulkomailla. Mahdollisuuksia ulkomailla voivat olla esimerkiksi tiettyjen markkinoiden nopea taloudellinen kasvu tai viennin esteiden poistaminen. (Albaum ym., s. 43)
- Muutosagentit. Vienninedistämisvirastot, kauppakamarit, pankit, teollisuuden järjestöt ja muut samankaltaiset organisaatiot voivat olla kansainvälistymisen pääpromoottoreina. Lainojen anto ja takaus, vakuutukset, perustiedon julkaisu eri markkinoista, messutoiminta ja vientirenkaat ovat muutosagenttien toimintaa. Potentiaali löytyy yrityksestä itsestään, muutosagentit vain tarjoavat pääasiassa rahoitusta, tietoa ja suhteita. (Albaum ym., s. 43) Mikroyritykselle, joka toimii vähäisillä resursseilla, tällaiset vienti- tai muutosagentit ovat korvaamattomia.
- Riskin hajauttaminen. Eri maissa esimerkiksi nousu- ja laskusuhdanteet ilmestyvät eri aikaan ja eri voimakkuudella. Myynti useassa maassa vähentää riskiä, että kokonaismyynti laskisi. Mikäli kotimarkkinoilla menee huonosti, vientitulot auttavat sillä maailmanmarkkinat ovat harvoin tasaisesti taantuneita samaan aikaan. (Albaum ym., s. 42)
- Kausituotteen myynnin jatkaminen. Tämä pätee varsinkin esim. talviurheiluvälineiden markkinoinnissa. (Albaum ym., s. 44)

- Ylimääräinen resurssikapasiteetti. Kotimaan kysyntä ei vastaa yrityksen tuotantokapasiteettia. (Albaum ym., s. 44-45) Tämä vientimotiivi on yleensä suurille, monikansallisille yrityksille tyypillinen.
- Odottamattomia tilauksia ulkomailta. Kyselyt ja mielenkiinto ulkomaan markkinoilta voi olla tulosta englanninkielisistä kotisivuista tai näytöstä kansainvälisiltä messuilta. Todisteet siitä, että suurin osa vientiä harjoittavista yrityksistä aloittaa kansainvälisen toimintansa odottamattomasta tilauksesta ulkomailta, ovat kiistämättömiä. (Albaum ym. s. 45) Näin on varsinkin pienten yritysten kohdalla (Papadopoulos ym, 2002, s. 166).
- Pienet kotimarkkinat. Yritys voi olla pakotettu etsimään lisämarkkinoita ulkomailta, kun kotimaan markkinat ovat liian pienet. Näin tapahtuu usein teollisuustuotteille, joilla on muutama selvästi tunnistettava asiakas koko maailmassa, tai erikoiselle kulutustuotteelle, jolla on pieni asiakassegmentti monessa maassa. (Albaum ym., s. 45)
- Pysähtyneet tai hiipuvat kotimarkkinat. Markkinasaturaatio kotimaassa on vahva motiivi yritykselle etsiä uusia asiakkaita ulkomailta. (Albaum ym., s. 46)

Tavoitteesta huolimatta voittoa on tultava ennemmin tai myöhemmin. Ulkoisen rahoituksen puuttuessa mikroyrityksen tavoitteet, jotka eivät tuo voittoa lyhyellä tähtäimellä, ovat kassavirran kannalta ongelmallisia ja uhkarohkeita. Edellä mainitut syyt voidaan jakaa kahdella eri tavalla; reaktiivisiin ja proaktiivisiin sekä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin eli toimintaympäristöstä lähtöisin oleviin. Proaktiiviset syyt ovat sellaisia, jotka syntyvät ilman ulkoista tai sisäistä ärsykettä. Tavallaan yrityksessä havahdutaan uusiin mahdollisuuksiin ulkomaan markkinoilla ilman että yrityksen tilauskanta sitä vaatisi. Reaktiiviset syyt syntyvät, kun yrityksen pitää reagoida sisäiseen tai ulkoiseen ärsykkeeseen, esimerkiksi juuri tilausten vähenemiseen kotimaassa. Mikro- ja pk-yrityksissä kansainvälistyminen ja sitä kautta ensimmäisen kohdemaan valin-

ta tapahtuu usein juuri yrityksen ulkopuolelta tulevien aloitteiden ansiosta, kun taas suuremmissa yrityksissä kansainvälistymisen motiivi on tullut yrityksen sisältä perusteellisemman suunnitteluprosessin jälkeen (Brewer, 2001). Voidaan siis kärjistäen tulkita, että ulkoiset motiivit johtavat usein opportunistiseen maavalintaan ja sisäiset motiivit useimmiten systemaattiseen maavalintaprosessiin. Taulukossa 1 on jaoteltu eri motiivit kansainvälistymiselle.

Taulukko 1. Yrityksen kansainvälistymisen motiiveja (mukaellen Albaum ym. 1998, s.40)

	Sisäinen	**Ulkoinen**
Proaktiivinen	johdon halu, ”managerial urge”	mahdollisuudet ulkomailla
	markkinointiedut	muutosagentit
	suurtuotannon edut	
	uniikki tuote/teknologia	
Reaktiivinen	riskin hajauttaminen	odottamattomia tilauksia ulkomailta
	kausituotteen myynnin jatkaminen	pienet kotimarkkinat
	ylimääräiset resurssit	pysähtyneet tai hiipuvat kotimarkkinat
		IT-alan luonne

Taulukkoon on lisätty viimeisenä ulkoisena ja reaktiivisena motiivina IT-alan luonne. Toimialan tuotteiden luonne usein mahdollistaa, edesauttaa tai pakottaa yrityksen nopean kansainvälistymisen polulle. Tällä alalla löytyy kansainvälistymisen motiiveja lisää (Saarenketo ja Kuivalainen, 2001):

- Toimialan tuotteille ominaista on, että niitä on helppo ja halpa monistaa, kunhan tuote on kerran kehitetty. Kalliin tuotekehityksen jälkeen Suomen markkinat saattavat käydä liian pieniksi.

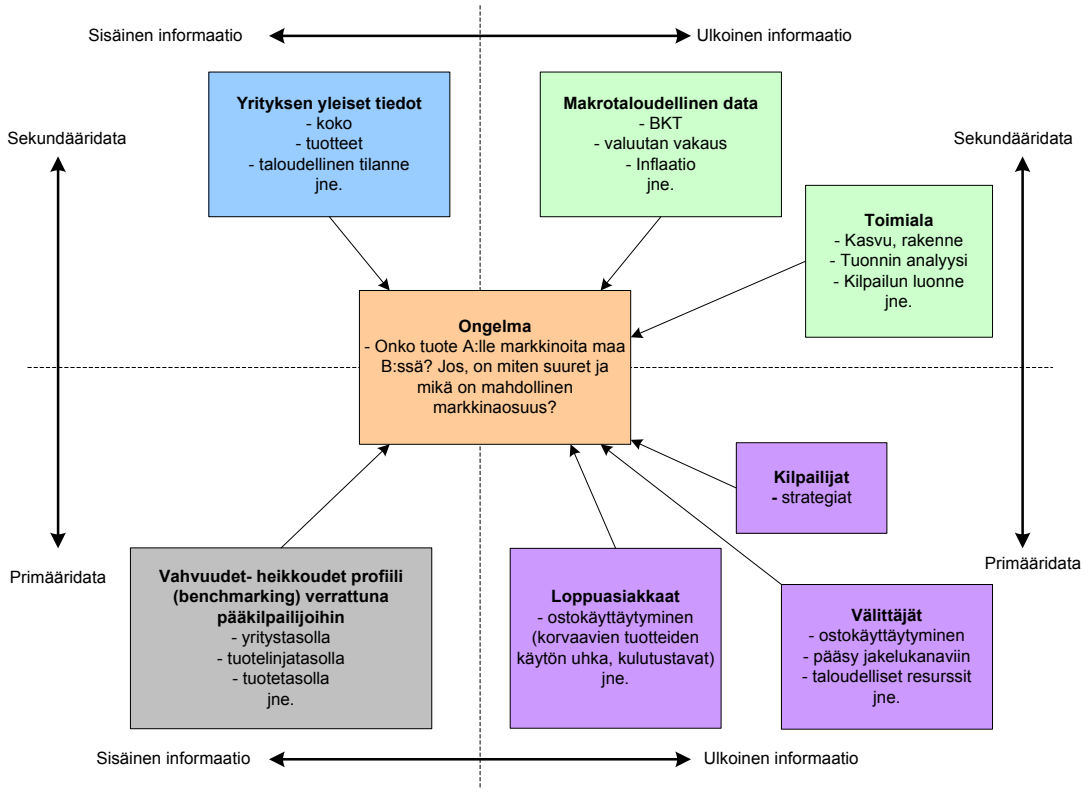
- Toimialan tuotteet ovat usein esillä ja jopa käytettävissä (/ladattavissa) verkossa mistä päin maailmaa tahansa.
- Alan tuotteiden elinkaaret ovat lyhyet, ja ensimmäisellä toimijalla on näin ollen etu.

Tämä kaikki pätee myös yrityksen ulkomaisiin kilpailijoihin, joten edellä lueteltujen syiden vuoksi voisi todeta IT-alalla pitkällä aikavälillä kotimarkkinoille jäämisen sisältävän suuremman riskin kuin kansainvälistymisen.

Kansainvälistymisen motiivit ovat mikroyrityksessä todennäköisesti voimakkain taustavaikuttaja maavalinnassa. Seuraavaksi käymme läpi toista tärkeää tekijää, markkinainformaation hankintaa eli markkinointitutkimusta, mikroyrityksessä.

2.2 Kansainvälinen markkinointitutkimus mikroyrityksissä

Jos markkinat eivät eroaisi mitenkään toisistaan, ei kansainväliselle markkinointitutkimukselle olisi tarvetta. Kun yritys on päättänyt laajentaa liiketoimintaa kotimarkkinoiden ulkopuolelle, on sen ensimmäiseksi tehtävä kansainvälinen markkinointitutkimus. Liiketoiminnan laajentuessa kansainvälisille, tuntemattomille markkinoille epävarmuus ja näin ollen myös markkinointiinformaation tarve kasvaa (Hart ja Tzokas, 1999). Tutkimuksen kautta yritys voi saada käsiinsä tietoa, joille kansainvälisen markkinoinnin päätökset voi perustaa. Jotta kohdemarkkinat voisi valita, on niistä kerättävä tietoa. Segmentointi on tehtävä ennen tutkimuksen aloittamista ja sitä on muokattava sitä mukaa kun markkinatutkimus tuo uutta tietoa markkinoista. Ilman segmentoinnin asettamia kriteereitä markkinatutkimuksella ei ole mitään, mistä lähteä liikkeelle. Toisaalta tarkka segmentointi on mahdotonta ilman markkinatuntemusta. Jotta yritys voi palvella yritysasiakkaitaan ja loppukäyttäjiä, on näiden tarpeet ja tottumukset tiedettävä. Kansainvälinen markkinointitutkimus on linkki markkinoiden ja markkinoijan välillä (Czinkota ym. 1998, s. 239–240).



Kuvio 3. Informaation luokittelu mitattaessa markkinapotentiaalia maassa (Hollensen 2004, s. 138)

Kuviossa 3 näkyy, miten primääri- ja sekundääridataa tarvitaan. Sekundääridata on jo julkaistua dataa joka on kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen kuin käsillä oleva tutkimukseen. Sekundääridata voidaan luokitella joko sisäiseen tai ulkoiseen; sisäinen sekundääridata on saatavilla yrityksen sisällä (myyntitilastot, asiakastietokannat), kun taas ulkoinen sekundääridata (esim. raportit, kirjat jne.) on jonkin ulkopuolisen organisaation kokoamaa. Primääridata kerätään jotain tiettyä tutkimusongelmaa varten. Sisäinen sekundääridata pitäisi käydä läpi mahdollisimman hyvin ennen primääridatan keräämistä, jo senkin takia, että primääridatan kerääminen on kallista ja aikaa vievää. (Hollensen 2004, s.138) Useimmiten suuret monikansalliset yritykset pohjaavat päätöksensä kansainvälisestä kohdemarkkinavalinnasta sisäiseen pri-

määridataan kuin sekundääriseen (Papadopoulos 1988, s.48). Mikroyrityksillä on harvoin käytössään muuta kuin sekundääridataa.

Albaumin ym. (1998, s.130–136) mukaan menneet, nykyiset ja tulevaisuuden näkymät ja erot näiden välillä tulisi ottaa huomioon, koska markkinaindikaattorit eivät ole aina vakaita. Siksi markkina-analyysin pitäisi keskittyä muutoksiin ja näkökulmiin, eikä ainoastaan (menneisiin) tilastoihin.

Kansainvälinen kohdemarkkinavalinta on suoraan riippuvainen tiedoista, jota yrityksen johdolla on käytettävissään kansainvälisistä markkinoista. Markkinoiden analysointi auttaa tekemään mm. päätöksiä mille markkinoille kasvua hakevan yrityksen tulisi toimintaansa laajentaa. Yleensä kohdemarkkinavalinta tehdään maakohtaisesti. Tämä siksi, että markkinat on helppo lohkoa osiin eli segmentoida maakohtaisesti. Lisäksi poliittiset olot sekä liiketoimintaa säätelevät lait ja säännökset vaihtelevat maittain. Maakohtaista segmentointia tukee myös se tosiasia että informaatio, joka on markkinointitutkijan saatavilla, on usein maakohtaista.

2.3 Muita maavalintaan vaikuttavia tekijöitä

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, on markkinavalinta erittäin tärkeä osa kansainvälistymistä. Bradleyn (1992, s. 221) mukaan systemaattinen prosessi on vaikea mikroyritykselle resurssipulan ja vaikeasti saatavan markkinainformaation (primääridatan) vuoksi. Papadopoulos ym. (2002, s. 166–167) toteavat johtajien kansainvälisen markkinointitutkimuskokemuksen puutteen ja vaikeudet informaation keräämisessä syiksi opportunistisen näkökulman suosioon yritysmaailmassa. Kohdemarkkinan valintaan vaikuttaa Bradleyn mukaan viisi eri tekijää, jotka voivat joko vaikeuttaa tai helpottaa markkinavalintaprosessia (1992, s. 222–226):

- Yrityksen koko. Suurilla yrityksillä suurempi resurssipohja mahdollistaa paremmat lähtökohdat perusteelliselle markkinavalintatoiminnalle kuin

pk-yrityksillä. (Bradley, 1992 s. 223–224) Kuitenkaan pitävää tilastollista todistetta siitä, että yrityksen koolla olisi suoraan vaikutusta kansainväliseen menestykseen, ei ole. (Brouthers ja Nakos, 2005)

- Viennin osuus myynnistä. Mitä suurempi viennin osuus on yrityksen liikevaihdosta, sitä suuremmalla huolella markkinavalinta yleensä tehdään.
- Yrityksen tavoitteet ja strategiat. Bradley toteaa, että jos tavoitteena ja motiivina ei ole voiton tavoittelu lyhyellä aikavälillä, kuten ylikapasiteetin hyödyntäminen, ei valintaprosessi todennäköisesti ole systemaattinen. Joidenkin tavoitteiden painotus saattaa vaikuttaa ratkaisevasti markkinavalintaan. Esimerkkinä Bradley mainitsee japanilaiset yritykset 1980-luvulla, jolloin niillä oli tärkeimpänä tavoitteena markkinaosuuden kasvattaminen pitkällä aikavälillä, huolimatta voitoista.
- Markkinainformaation arvo. Pääasiassa systemaattinen näkökulma markkinavalintaan on riippuvainen informaatiosta, jota on saatavilla kansainvälisistä markkinoista. Vaadittu informaatio voidaan luokitella maa- tai markkinakohtaiseksi tai yritys- tai tuotetason informaatioksi.

Mikroyrityksen, jolla ei vielä ole merkittävää vientitoimintaa, näkökulmasta kaikki Bradleyn esittämät tekijät vaikuttavat maavalintaprosessiin siis negatiivisesti. Tämä tukee käsitystä siitä, että pienissä yrityksissä kansainvälinen maavalinta tapahtuu opportunistisesti. Yllämainituista seikoista huolimatta ei mikään kuitenkaan estä mikroyritystä tekemästä maavalintaa systemaattisesti.

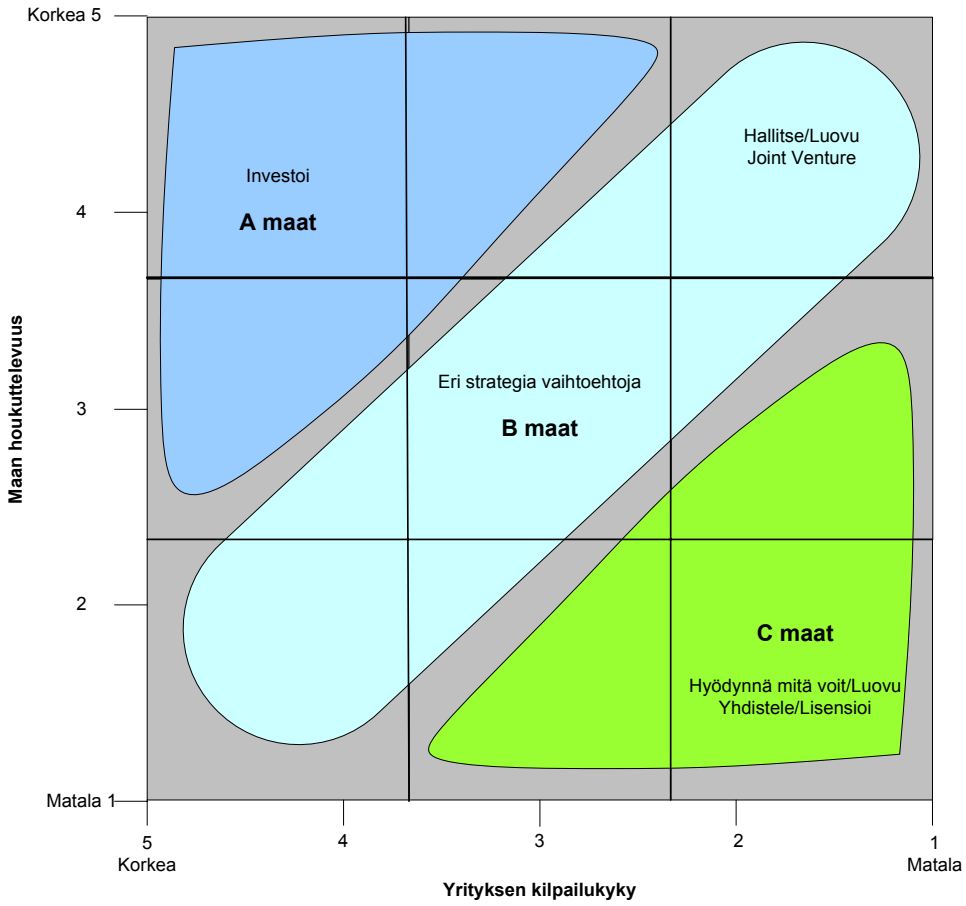
3 KATSAUS ERI KOHDEMARKKINAVALINTA-MALLEIHIN

Kuten aiemmin todettiin, löytyy erilaisia markkinavalintaprosesseja useita kymmeniä. Seuraavaksi käydään läpi erityyppisiä malleja ja tarkastellaan niitä ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta. Lopuksi tehdään malleista yhteenveto.

Malleja ei kuitenkaan tosielämässä tunnuta käyttävän, vaan turvaudutaan opportunistisiin valintametodeihin (Brewer, 2001). Dow'n (2000) tutkimuksessa australialaisyritykset näyttävät käyttäneen opportunistista näkökulmaa, sillä ne suurelta osin kansainvälistyivät maihin, joissa toimitusjohtajalla oli tuttavia tai oli kuullut puhuttavan mahdollisuuksista ko. markkinoilla.

3.1 Kohdemarkkinoiden valintamatriisi

Yksi tapa tehdä kohdemaan valinta loogisesti on sijoittaa mahdolliset kohdemaat markkinoiden houkuttelevuus/yrityksen kilpailukyky matriisiin, joka on esitetty kuviossa 4. Harrellin ja Kieferin (1981) kehittämän matriisin kaksi ulottuvuutta ottavat huomioon yrityksen kilpailukyvyn ja markkinoiden houkuttelevuuden. Kyseessä on kansainvälisille suuryrityksille suunnattu strateginen portfolio, jota mm. Ford on käyttänyt. Silti se on täysin toteutettavissa mikroyritykselläkin, tosin resurssipula, kuten saatavilla oleva primääridatan niukkuus, tekee tehtävästä haasteellisen. Toisena haasteena matriisissa on matemaattisten ja vertailukelpoisten arvojen antaminen yrityksen kilpailukyvylle ja markkinoiden houkuttelevuudelle. Tarvittavaa objektiivista informaatiota varsinkin yrityksen relatiivisesta kilpailukyvystä eri maissa on vaikea saada. Kuitenkin mikroyrityksenkin tulisi edetä maavalinnassa systemaattisesti ja ottaa mahdolliset vahvuutensa ja heikkoutensa eri maissa huomioon. Matriisi on ohjelmistoalan mikroyritykselläkin toteutettavissa, mutta hieman eri tavalla.



Kuvio 4. Markkinoiden houkuttelevuus/yrityksen kilpailukyky matriisi (Harrell ja Kiefer, 1981, teoksessa Albaum ym., s.146).

Taulukossa 2 Hollensen (2004, s. 227) on listannut muuttujia, joilla matriisin ulottuvuuksia, yrityksen kilpailukykyä ja markkinoiden houkuttelevuutta mitataan.

Taulukko 2. Muuttujat yrityksen kilpailukyvylle ja markkinoiden houkuttelevuudelle (Hollensen, 2004, s.227)

Kilpailukyky	**Houkuttelevuus**
Markkinaosuus	Markkinoiden ja kohdetoimialan koko
Markkinointikyky ja kapasiteetti (maakohtainen osaaminen)	Markkinoiden ja kohdetoimialan kasvu
Markkinoille sopivat tuotteet	Asiakkaiden ostovoima
Hinta	Markkinoiden kausiluontoisuus ja kysynnän vaihtelut
Katetuotto	Keskimääräinen toimialan kate
Imago	Infrastruktuuri
Teknologinen asema	Taloudellinen ja poliittinen vakaus
Tuotteen laatu	Psyykkinen etäisyys
Jakelijoiden ja palvelun laatu	Vapaan kaupan esteet
Pääsy jakelukanaviin	Valtion säännökset
Taloudelliset resurssit	

Kuten kuviossa 4 näkyy, tuloksena prosessista syntyy kolme luokkaa (Hollensen, s. 229–230):

- A-maat. Nämä ovat ensisijaisia maita, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet pitkän aikavälin strategiselle kehitykselle. A-maissa yrityksen olisi hyvä olla läsnä, ja siksi kyseisissä maissa tulisi aloittaa perusteellisempi markkinointitutkimus.
- B-maat. Nämä ovat toissijaisia markkinoita, joilla mahdollisuuksia löytyy mutta poliittisia tai taloudellisia riskejä pidetään liian korkeina, jotta haluttaisiin investoida pitkällä tähtäimellä.
- C-maat. Näitä maita pidetään korkean riskin maina, ja näin ollen resurssien allokointi on minimaalista. Tavoitteet näissä maissa tulisi

suunnitella lyhyellä tähtäimellä ja opportunistisesti, eikä todellista sitoutumista markkinoihin olisi. Tarkempi markkinointitutkimus ei olisi tarpeellista.

Mikroyrityksen ollessa kyseessä B- ja C- maat voidaan jättää kokonaan pois suunnitelmista jotta yrityksen vähäiset resurssit voidaan kohdentaa A-maihin. Palaamme matriisiin kappaleessa 4.3, jossa sitä on sovellettu ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta.

3.2 Kvantitatiiviset mallit

Kvantitatiiviset näkökulmat käyttävät enimmäkseen muodollisia, tilastollisia analyyseja eri markkinoista, joten suuremman maajoukon vertailu keskenään on mahdollista ja analyysit ovat myös hyvin objektiivisia. Kvantitatiiviset mallit muodostavat suurimman osan normatiivisista malleista. Kokemuksen mukaan mallit ovat pk-yrityksille liian kalliita tai monimutkaisia. (Papadopoulos ja Dennis, 1988)

Kumar ym. (1994) mukaan kvantitatiivisten mallien rajoituksia ovat a) koko valintaprosessi nojaa makrotason dataan eri maista, b) maiden ryhmittely maantieteellisen ja psyykkisen etäisyyden mukaan ei välttämättä johda parhaaseen maavalintaan yrityksen tuotteille, c) strategisten näkökulmien puute maavalinnassa, d) vaikeudet, jotka liittyvät sekundäärisdatan käyttöön, ja ennen kaikkea, e) suurin osa malleista/menetelmistä on vaikeasti ymmärrettävissä ja sovellettavissa ja liian kalliita käyttää pk- tai mikroyrityksissä. Lisäksi Andersenin ja Buvikin (2002) mukaan kvantitatiivisten mallien heikkouksiin liittyy se, että tiedon havainnointi on selektiivistä, ihmisen muisti on rajallinen ja tiedon prosessointi on vaiheittaista. Lisäksi markkinoiden integroituminen Euroopassa vähentää tarvetta tarkastella makrotaloudellisia muuttujia sekä kaupan esteitä. Malleissa käytetään harvoin yrityskohtaista tietoa, joka johtaa samanlaisten tulosten syntymiseen yrityksestä riippumatta.

Kumar ym., (1994) esittelevät menetelmän, jonka avulla yritys voi valita kohdemarkkinansa ottamalla huomioon sen resurssirajoitteet, laajentumisstrategiat sekä tavoitteet. Menetelmä sopii heidän mukaan sekä suuremmille yrityksille, joilla on jo eri tuotteita tarjolla eri maissa, että pk-yrityksille, jotka vasta suunnittelevat ensimmäisen kohdemaan valintaa.

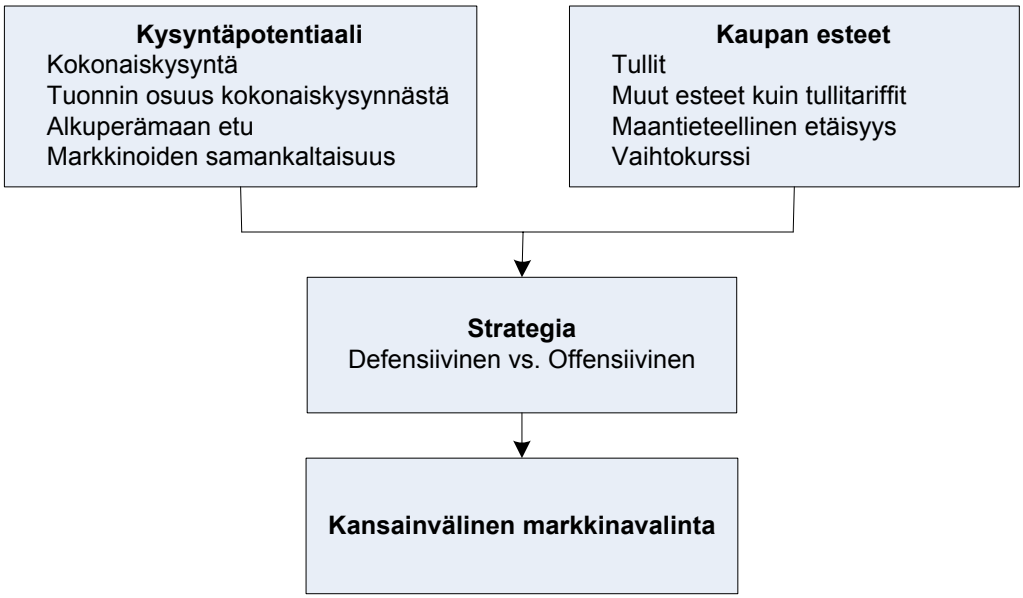
Heidän mukaansa kirjallisuudessa vallitsee yksimielisyys maavalintaprosessin etenemisestä:

1. Poiminta (screening) vaihe: makrotason indikaattoreilla (kuten BKT ja poliittinen vakaus) selvitetään pois maat, jotka eivät vastaa yrityksen asettamia kriteerejä.
2. Tunnistusvaihe: toimialakohtaista tietoa maista kuten kilpailija-analyysi, toimialan koko ja kasvu, maahantuloesteet kuten tullit ja kiintiöt jne.
3. Valintavaihe: yrityskohtaisen informaation käyttö. Kumar ym. (1994) ehdottavat paikallisen markkinointitutkimusorganisaation käyttöä primääridatan saamiseksi.

Menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi vaiheeseen kaksi. Kyseessä on malli, joka ottaa huomioon yrityksen useat tavoitteet ja tuotteet. Malli käyttää hyväkseen tietokoneohjelmaa laskutoimituksiin ja on ilman sitä monimutkainen toteuttaa. Mallissa tarvitaankin suuret määrät vertailukelpoista dataa kaikista arvioitavista maista. Malli ei ota huomioon yrityksen sisäisiä tekijöitä, kuten henkilöstön kokemusta eikä jo olemassa olevia kontaktiverkostoja. Tutkijoiden mukaan pk-yrityksen, joka ei ole vielä aloittanut kansainvälistä liiketoimintaa, tulisi markkinavalinnassa ottaa huomioon välittömät, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä rajoitetut resurssit. Edellisen lisäksi mallin kontribuutioarvo on nykypäivän ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta matala.

Papadopoulos ym. (2002) ehdottavat ns. tradeoff-mallia. Tradeoff'in periaatteena on ottaa maiden plussat ja miinukset, ts. riskit/mahdollisuudet ja kus-

tannukset/hyödyt, huomioon. Kuten kuviossa 5 näkyy, malli koostuu kahdesta pääosasta, kysyntäpotentiaalista (mahdollisuudet ja hyödyt) sekä kaupan esteistä (riskit ja kustannukset). Molemmat osat mitataan neljällä muuttujalla, ja painotukset määritetään yrityksen strategian mukaan. Strategian ollessa offensiivinen painoarvo on kysyntäpotentiaalilla, ja sen ollessa defensiivinen painoarvo on kaupan esteillä.



Kuvio 5. Papadopouloksen ym. markkinavalintamalli (2002)

Muuttujat kysyntäpotentiaalin mittaamiseen ovat:

- Kokonaiskysyntä
- Tuonnin osuus kokonaiskysynnästä
- Alkuperämaan etu. Vahvat kaupankäyntisiteet kohdemaan ja kotimaan välillä nähdään imagoetuna.
- Markkinoiden samankaltaisuus. Kysynnällä on taipumus olla korkeampi maissa, jotka ovat samankaltaisia kuin kotimaa.

Kaupan esteiden muuttujat ovat:

- Tullit

- Muut esteet kuin tullitariffit (usein suurempia vaikutuksiltaan kuin tullit)
- Maantieteellinen etäisyys
- Vaihtokurssi

Mallin parhaimpana puolena on sen tarkkuus, objektiivisuus ja systemaattisuus. Tradeoff-malli ottaa huomioon kaksi eri vastakkaista voimaa (kaupan esteet-markkinoiden potentiaali), kuten Harrelin ja Kieferin (1981) mallikin. Valitettavasti Papadopouloksen ym. (1988) malli vaatii liian paljon vertailukelpoista dataa, aivan kuten Kumarin ym. (1994) malli. Ohjelmistoalan joidenkin yritystyyppien, kuten ratkaisun tarjoajien, tuotteiden ja palveluiden pää- ja alakategorioiden ollessa vaikeasti määriteltävissä ja rajattavissa on vienti- ja tuontidatan selvittäminen vaikeaa ellei mahdotonta. Kaupan esteiden muuttujat ovat merkityksettömiä EU:n sisällä. Lisäksi Papadopoulos ym. (1988) myöntävät, että mm. maantieteellisen etäisyyden merkittävyys on erilainen eri teollisuudenaloilla. Logististen kustannusten kannalta aineettomien tavaroiden viennissä, kuten verkon kautta jaettavissa tai käytettävissä sovelluksissa, maantieteellisellä etäisyydellä ei ole niin suurta merkitystä kuin fyysisillä tuotteilla.

3.3 Suhdemarkkinointiin perustuva malli

Muista perinteisistä malleista eniten poikkeavan näkökulman ovat esittäneet Andersen ja Buvik (2002). He näkevät opportunistisen prosessin deskriptiivisenä eli kuvauksena miten yritykset todellisuudessa valitsevat kohdemaansa, kun taas systemaattinen prosessi nähdään usein normatiivisena eli miten yritysten tulisi rationaalisesti valita kohdemaansa. Usein pienissä yrityksissä tai kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset käyttävät opportunistisessa prosessissa nk. peukalosääntöjä, kuten lyhyttä psyykkistä etäisyyttä, johon palataan myöhemmin.

Andersen ja Buvik esittelevät perinteisten mallien rinnalle oman suhdenäkökulmaan (relationship) perustuvan menetelmän. Siinä keskitytään maiden tarkastelun sijasta yksittäisten asiakkaiden löytämiseen. Heidän mielestään systemaattinen tai opportunistinen tapa maavalinnalle ei ole paras mahdollinen ratkaisu, koska:

1) Asiakkaiden tunnistaminen ja löytäminen on kuitenkin joka tapauksessa seuraavana haasteena maavalinnan jälkeen.
2) Usean empiirisen tutkimuksen mukaan moni yritys ”valitsee” kohdemaansa sen mukaan, mistä odottamattomia tilauksia tulee. Tätähän kutsutaan juuri opportunistiseksi maavalintamalliksi.
3) Kohdemarkkinavalinta on läheisesti sidoksissa vientimuodon valinnan (entry mode) kanssa.

Tutkijoiden mukaan suhdenäkökulmaa tulee käyttää kansainvälisen asiakkaan valitsemiseen kun a) yrityksen asiakkaat ovat yritysasiakkaita; b) sitoutumisen aste on korkea; c) kohdemaan poliittiset riskit ovat korkeat; d) viennin muoto on sopimusperusteinen.

Andersenin ja Buvikin malli poikkeaa suuresti muista malleista. Mallin systemaattisuuttakin voisi jo epäillä. Suhdenäkökulmassa lähdetään valintaprosessin ns. ”väärästä päästä” liikkeelle, eli mikrosegmentoinnista. Vaarana mallissa on, että vaikka sopiva asiakas löytyy, kyseinen maa osoittautuu muuten toimintaympäristöltään tai infrastruktuuriltaan sopimattomaksi liiketoiminnan *kasvattamiselle*. Suhdenäkökulmaa voisi siis periaatteessa syyttää lyhytnäköisyydestä. Suhdenäkökulma on kuitenkin mielenkiintoinen nimenomaan mikroyrityksen näkökulmasta, onhan pienellä yrityksellä kansainvälisessä liiketoiminnassa suunnattoman tärkeää hyvät suhteet asiakkaisiin. ADE:n asiakkaat ovat yritysasiakkaita ja viennin muodoksi kaavaillaan sopimusperusteista vaihtoehtoa, kuten myyntiagentti tms. Edelliset ehdot vaatisivat hyvät suhteet paikalliseen toimijaan.

3.4 Listausmallit

Erona kvantitatiivisiin malleihin on, että eri maita ei vertailla matemaattisten arvojen perusteella, vaan ne asetetaan paremmuusjärjestykseen (ranking). Se, minkä muuttujien perusteella maat laitetaan paremmuusjärjestykseen, vaihtelee.

Alon (2004) on suunnitellut helpon, kustannustehokkaan ja yksinkertaisen mallin korkean teknologian pk-yritykselle tutkimalla amerikkalaista kohdeyritystä. Mallin jokaisessa vaiheessa maat sijoitetaan paremmuusjärjestykseen.

Prosessissa on kuusi vaihetta:

1. Tuotteen viennin tutkiminen. Mihin maihin samankaltaisia tuotteita viedään kotimaasta? Alonin mukaan tuotteen määrityksen kanssa tulisi olla varovainen, jos tuote vaatii asiakaskohtaista räätälöintiä.
2. Yrityksen kotisivujen kautta tulleiden kyselyjen alkuperämaan analysointi. Sen mittaaminen pitkällä aikavälillä antaa luotettavia tuloksia.
3. Asiakkaiden seuraaminen. Asiakkaiden (tai kilpailijoiden) liiketoiminnan seuraaminen, missä maissa heillä on toimintaa.
4. Markkinoiden listaus paremmuusjärjestykseen markkinapotentiaalin perusteella. Muodostetaan maaryppäitä, perusteena kuinka monta kertaa ja mille sijalle mikäkin maa sijoittui vaiheissa 1-3.
5. Markkinoiden jako niille pääsyn helppouden mukaan. Maiden ryhmittely muodostuu:
    a. kielen perusteella
    b. sosiotaloudellisten eroavaisuuksien mukaan
    c. BKT/asukas mukaan
    d. tulevaisuuden kasvunäkymien mukaan
6. Kaikkein lupaavimpien maiden arviointi ja priorisointi. Tässä vaiheessa otetaan huomioon vaiheet 4 ja 5. Lopulliset valinnat ja niiden määrät

riippuvat päätöksentekijän riskinsietokyvystä ja halusta hajauttaa toimintoja.

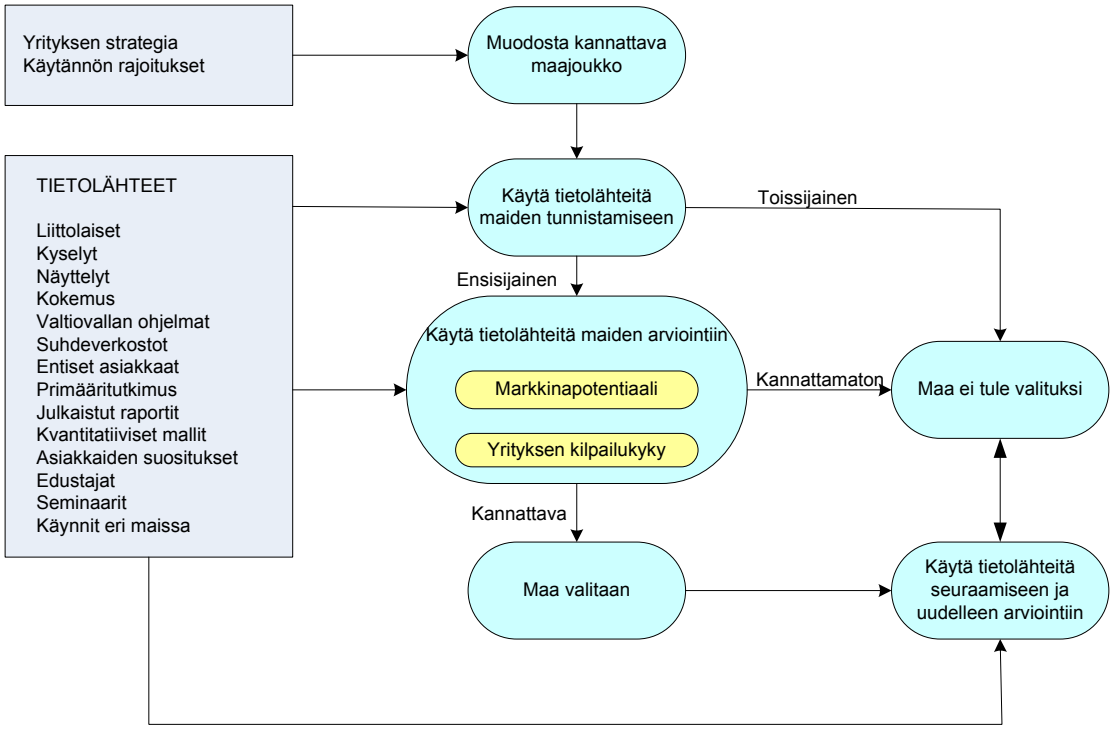
Malli on yksinkertainen listoineen eikä vertailukelpoista dataa tarvitse hakea suuria määriä. Toisaalta vaiheen 2 menetelmä vaatii primääridataa yrityksen sisältä (ja tietysti kotisivut englanniksi). Erona edellisiin malleihin on, että alkukarsinnan sijaan lähdetään yrityksen tuotteista ja päädytään makrotaloudellisiin muuttujiin. Sähköisiä kanavia pitkin tulleiden kyselyjen alkuperämaan analysointi saattaisi toimia juuri ohjelmistoalan mikroyrityksessä. Ongelmana on, kuten Papadopouloksen (1988) ja Kumarin (1994) malleissakin, tuote- tai palvelukategorian määritys, mistä Alon varoittaa vaiheessa 1. Lisäksi kyseessä on jo kansainvälistyneelle yritykselle luotu malli. Vaiheet 2 ja 3 jäävät pintapuolisiksi jos yritys ei vielä harjoita vientiä eikä sillä ole ulkomaisia asiakkaita. Mallissa ei myöskään millään tavalla oteta huomioon kansainvälistä kilpailua.

3.5 Deskriptiivisiä malleja

Seuraavat kaksi kuvailevaa mallia on tulosta ns. grounded theory – tyyppisestä tutkimusmenetelmästä. Mallit ovat siis kehitetty sen perusteella, miten tutkimusten kohteena olleet yritykset ovat maavalinnan todellisuudessa tehneet.

Brewer (2001) esittää mallin, miten jo kansainvälistyneet yritykset valitsevat uusia kohdemaita. Tutkimus perustuu kuuteen Australialaiseen yritykseen, joista 3 on pk-yrityksiä ja yksi niistä ohjelmistoalan yritys. Yksikään tutkittavista yrityksistä ei ole kansainvälistymisen alkutaipaleella, kaikilla on jo toimintaa ulkomailla. Brewer kuvaa yritysten maavalinnan asteittain etenevänä prosessina, jossa oleellisessa roolissa on yrityksen tietolähteet. Hän nimeää yritysten tietolähteet ns. ”informanteiksi”, joita kohdeyritykset käyttävät hankkiakseen tietoa markkinoilta. Brewerin tutkimuksen mukaan tärkeimmät tietoläh-

teet ovat edustajat ulkomailla sekä odottamattomat tilaukset. Brewerin kehittämä malli on kuviossa 6.

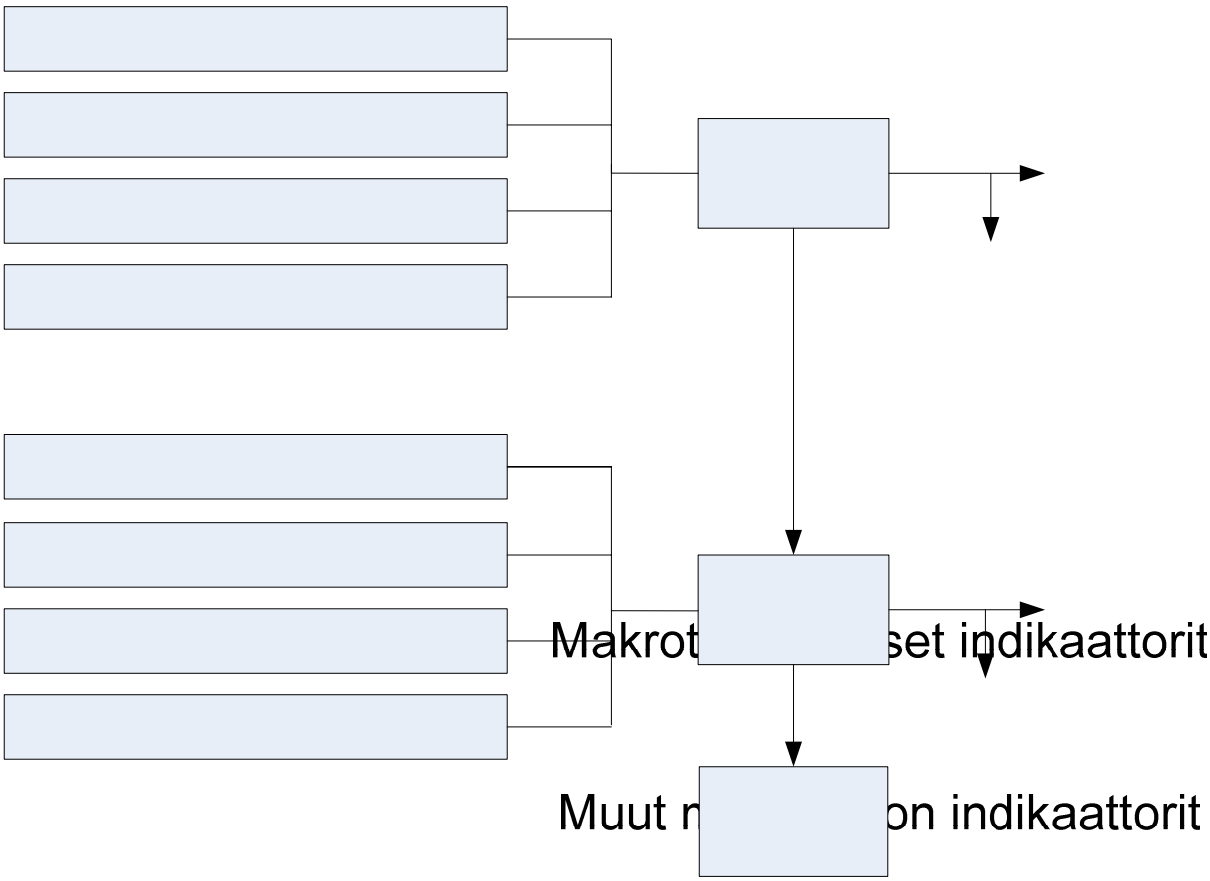


Kuvio 6. Brewerin maavalintamalli (2001)

Tietolähteitä käytetään evaluoimaan yrityksen potentiaalia ja kilpailukykyä eri markkinoilla. Brewerin listaamat tietolähteet on kevyesti määritelty, mutta silti kovin käytännönläheisiä. Suurin osa tietolähteistä on kansainvälistymisen alkuaskeleilla olevalle mikroyritykselle suurehkojen kustannusten takana tai tavoittamattomissa kuten edustajat ulkomailla. Brewerin kehittämä malli on selkeä mutta yksinkertainen, esim. muuttujat markkinapotentiaalista ja kilpailukyvystä puuttuvat. Malli on hyvin deskriptiivinen, se kuvaa ainoastaan päätöksentekoprosessia eikä pureudu maavalinnan käytännön ongelmaan.

Rahman (2003) on kehittänyt mallin, joka perustuu 12 menestyneen australialaisen yrityksen markkinavalinnan tutkimiseen. Siinä keskitytään muuttujiin,

jotka liittyvät maan houkuttelevuuteen joko markkinan koon tai rakenteen kannalta. Nämä taas muodostuvat useista osatekijöistä, jotka ovat kuviossa 7.



Kuvio 7. Rahmanin maavalintamalli (2003)

Rahmanin mallissa tavallaan alkukarsintana on yrityksen vaatimus markkinoiden koolle (koon houkuttelevuus), jonka jälkeen on vuorossa markkinan lähempi tarkastelu mm. yrityksen oman strategian sekä markkinan rakenteen kannalta. Kuvion vasemmalla laidalla olevat osatekijät taas muodostuvat yhteensä yli 50 muuttujasta.

Rahmanin malli on kehitetty tutkimalla jo kansainvälistyneitä yrityksiä, joilla on jo mahdollinen kohdemaa tiedossa. Alkukarsinnan eli koon houkuttelevuuden selvittäminen yli 20 muuttujalla on liian työläs ja vaikea tehdä kaikille maille, jonkinlainen käsitys potentiaalisesta maaryhmästä on jo oltava. Muuttujien välisiä painoarvoja ei ole määritetty, minkä Rahman itsekin toteaa. Lisäksi kyllä/ei muuttujan käyttäminen ei auta vertaamaan useaa maata keskenään. Malli kuitenkin paljasti muutamia mielenkiintoisia muuttujia mikroyrityksen (ja suhde) näkökulmasta, kuten

- paikallisten liiketoimintapartnerien saatavuus
- potentiaali strategisten liittoumien kehittämiselle
- liiketoimintakulttuurin yhteensopivuus

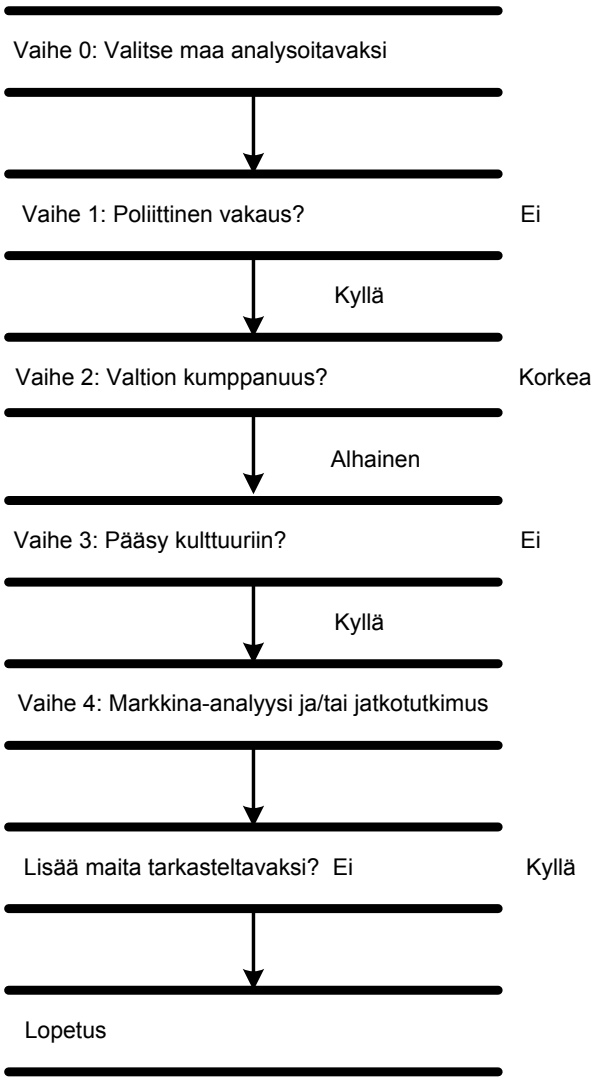
Valitettavasti edelliset ovat vaikeita mitata tai edes ottaa selville työpöytätutkimuksessa.

Kahdessa edellä kuvatussa deskriptiivisissä malleissa ongelmana näyttää olevan, että jos laadullisia muuttujia on, niin ne eivät saa minkäänlaista matemaattista arvoa, vaan ne jäävät päätöksentekijän arvioitaviksi. On vaikea hallita usean kymmenen muuttujan arvoja, varsinkin jos niitä ei voi vertailla keskenään. Lisäksi muuttujien painoarvoa verrattuna toisiin muuttujiin ei useissa malleissa ole ollenkaan.

3.6 Poissuljentamallit

Malleissa tyypillistä on markkinoiden poissuljenta (screening) sitä muka kun maavalintaprosessi etenee. Yleensä prosessin edetessä myös vaadittava informaatio ko. markkinoista lisääntyy.

Minifie ja West (1998) esittelevät kuviossa 8 hyvin yleisen mallin, jossa suurimmat painoarvot saavat poliittinen vakaus ja kulttuurierot. Malli on ehkä liiankin yksinkertainen, ja sellaisenaan se sopii ainoastaan alkukarsinnan tekoon kohdemaan valinnassa.



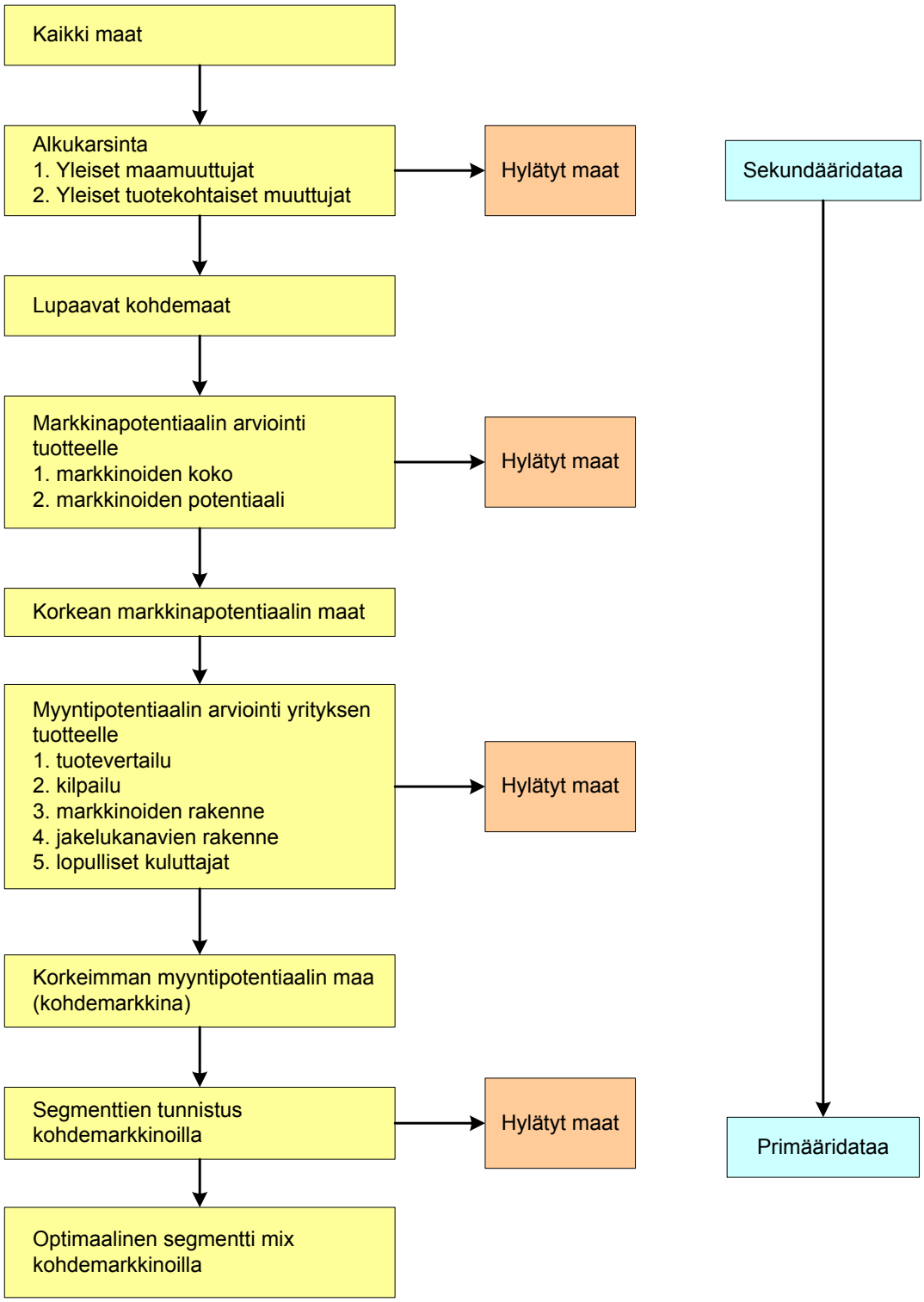
Kuvio 8. Minifie ja Westin kohdemaan valintamalli (1998)

Vaiheessa nolla (valitse maa analysoitavaksi) oletetaan päätöksentekijällä jo olevan jonkinlainen näkemys potentiaalisista maista. Vaiheessa yksi (hallituksen vakaus) tulee arvioida tarkastelun alla olevan maan poliittinen vakaus. Kirjoittajat ehdottavat riskiltään vähäistä maata, jos kyseessä on kansainvälistymisen alkuvaihe. Mikäli riski on liian suuri, jätetään maa pois ja valitaan uusi. Vaiheessa kaksi (valtion kumppanuus) arvioidaan valtion asenne ulkomaisiin yrityksiin ja liiketoimintaan. Alhainen kumppanuus tarkoittaa valtion neut-

raalia suhtautumista liiketoimintaan. Korkea kumppanuus taas tarkoittaa valtion puuttumista liiketoimintaan, joka nähdään negatiivisena piirteenä. Vaiheessa kolme (pääsy kulttuuriin) arvioidaan tekijöitä, jotka liittyvät kulttuurieroihin, kuten estetiikka, kieli, uskonto ja organisaatiokulttuuri. Vaiheessa neljä (markkina-analyysi ja/tai jatkotutkimus) analysoidaan maa mm. elintason, taloudellisen kehityksen, tulonjaon, ja infrastruktuurin perusteella.

Malli on hyvin yksinkertainen ja liian yleinen ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta. Näyttää siltä, että mallissa otetaan tarkastelun alle yksi maa kerrallaan. Minkäänlaista järjestystä ei valittujen maiden kesken tehdä, eikä kilpailua oteta huomioon. Maiden tarkastelu jää yleiselle tasolle, eikä toimiala- tai yrityskohtaista analyysiä tehdä. Malli on käyttökelpoinen jonkinlaisen alkukarsinnan tekoon.

Root (1987) on esitellyt maavalintaprosessin, jossa tiputetaan maita pois sitä mukaa kun tarvittava informaatio maista tarkentuu. Prosessi on kuviossa 9. Alkukarsinta suoritetaan yleisten maamuuttujien ja yleisten tuotekohtaisten muuttujien perusteella, jotka ovat selvitettävissä sekundääridatan avulla. Seuraavana on vuorossa maiden karsinta markkinoiden koon ja niiden potentiaalin perusteella. Jäljelle jääneistä korkean myyntipotentiaalin maista tehdään tarkempi, kenties jo primääridataa vaativa analyysi. Lopuksi prosessi etenee maavalintaa pidemmälle aina eri segmenttien valintaan kohdemaassa.


Kaikki maat
Alkukarsinta
1. Yleiset maamuuttujat
2. Yleiset tuotekohtaiset muuttujat
Hylätyt maat
Lupaavat kohdemaat
Markkinapotentiaalin arviointi tuotteelle
1. markkinoiden koko
2. markkinoiden potentiaali
Hylätyt maat
Korkean markkinapotentiaalin maat
Myyntipotentiaalin arviointi yrityksen tuotteelle
1. tuotevertailu
2. kilpailu
3. markkinoiden rakenne
4. jakelukanavien rakenne
5. lopulliset kuluttajat
Hylätyt maat
Korkeimman myyntipotentiaalin maa (kohdemarkkina)
Segmenttien tunnistus kohdemarkkinoilla
Hylätyt maat
Optimaalinen segmentti mix kohdemarkkinoilla
Sekundääridataa
Primääridataa

Kuvio 9. Kohdemarkkinavalinnan karsintaprosessi. (Root 1987, teoksessa Czinkota ym. 1998, s. 350)

Kuten useissa muissakin malleissa, Rootin mallissa näyttäisi olevan ajatuksena, että yritys tekisi yo. prosessin jokaiselle tuotteelle erikseen. Mikroyrityksessä tuskin pohditaan kansainvälistymistä laajalla tuotevalikoimalla. Prosessissa hyvänä puolena on, että jo alkuvaiheessa alkava ja jatkuva karsinta luo mahdollisuudet keskittyä aina vain pienempään maajoukkoon, mikä taas tekee kansainvälisestä markkinointitutkimuksesta taloudellisen mikroyritykselle. Mallissa ei käydä valitettavasti kovin tarkkaan läpi eri muuttujia, joiden avulla yrityksen tuotteen myyntipotentiaalia arvioidaan. Ohjelmistoala otettaisiin mallissa jo alusta asti huomioon alkukarsinnassa (yleiset tuotekohtaiset muuttujat). Kilpailu otetaan huomioon, mutta vasta kolmannessa vaiheessa, kun taas Harrellin ja Kieferin (1981) mallissa (kuvio 4) se arvioitiin erikseen joka maassa. Malli kuvaa hyvin maavalinnan edetessä primääri- ja sekundääridatan tarvetta.

3.7 Kooste valintamalleista

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, Papadopoulos ja Denis (1988) ovat nimenneet kvalitatiiviset ja muodollista kaavaa noudattavat maavalintamallit systemaattisiksi ja kaikki muut ”epäsystemaattisiksi” (non-systematic). Systemaattisen mallin määrittely tulisi tässä muuttaa. Loogisesti ja vaiheittain etenevää, etukäteen määriteltyjen muuttujien perusteella tehtävää maavalintaa voidaan kutsua systemaattiseksi, vaikka se esimerkiksi alkukarsinnassa nojaisi psykologisen etäisyyden minimointiin tai kilpailukyvyn arviointi pohjautuisi subjektiiviseen tulkintaan. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin opportunistisen maavalinnan olevan myös ns. epämuodollinen ja ”epäsystemaattinen” maavalintamalli. Opportunistinen maavalintamalli taas tässä työssä voidaan tulkita olevan poissuljettu tavallaan kaikista maavalintamalleista, sillä eihän

yritys valitse mitään, vaan markkina valitsee yrityksen. Opportunistinen markkinavalinta pitää siis sisällään

- johdon ”tuntuman” (gut feel),
- nopeasti aukenevien mahdollisuuksien nopea hyödyntäminen
- odottamattomat tilaukset ulkomailta

Seuraavaksi taulukossa 3 on kooste läpikäydyistä malleista. Taulukossa on kiinnitetty huomiota mm.:

- mikä malleissa on hyvää tai huonoa mikroyrityksen ja ohjelmistoalan näkökulmasta
- onko malleissa otettu kilpailua mitenkään huomioon
- onko mallissa käytetty alkukarsintaa
- mitä muuttujia mallissa on käytetty
- mikä on mallin tyyppi (systemaattinen/opportunistinen, kvantitatiivinen/kvalitatiivinen)

Taulukko 3. Kooste maavalintamalleista

Tekijä(t), vuosi, mallin nimi	Kilpailu	Tyyppi	Muuttujia	Alkukarsinta	Hyvää/huonoa mikroyrityksen nk.	Hyvää/huonoa ohjelmistoalan nk.
Kumar 1993 Monikriteeri	kyllä	systemaattinen kvantitatiivinen	eri aikavälien tavoitteet, resurssit	kyllä	työläs, monimutkainen, vanhentunut tietokoneohjelma	
Papadopoulos ym.2002 Tradeoff-malli	ei	systemaattinen kvantitatiivinen	tullit, maant. etäisyys, tuonti, vaihtokurssi	ei	objektiivinen mutta EU:n sisäisessä kaupassa hyödytön	vaatii toimiakseen tarkasti määritellyn tuotteen, sopii parhaiten lisensoijille
Minifie ja West 1998	ei	systemaattinen kvalitatiivinen	valtion kumppanuus, pääsy kulttuuriin	ei	maiden tarkastelua yleisellä tasolla	
Root 1987 karsintaprosessi	kyllä	systemaattinen kvalitatiivinen	ei tarkkaan määritelty	kyllä	jatkuva karsinta taloudellista	tuote- tai toimialakohtaiset muuttujat huomioon jo alussa
Alon 2004 Ranking	ei	systemaattinen kvalitatiivinen	vienti, kyselyt, asiakkaat	ei	nopea, selkeä, objektiivinen	kotisivujen kautta tulleet kyselyt huomioon
Brewer 2001	kyllä	systemaattinen kvalitatiivinen	eri tietolähteet	ei	jo kansainvälistyneille yrityksille	
Rahman 2003	ei	systemaattinen kvalitatiivinen	useita, mm. partnerien saatavuus, korruptio-aste	ei	jo kansainvälistyneille yrityksille, työläs	infrastruktuuri otetaan huomioon vasta myöhemmässä vaiheessa
Andersen ja Buvik 2002 Suhdenäkökulma	ei	epäsystemaattinen, kvalitatiivinen	ei tarkkaan määritelty	ei	sopii B2B- yrityksille	ei vaadi tuotekohtaista sekundääridataa, sopii paremmin ratkaisun tarjoajille
Harrell & Kiefer 1981 matriisi	kyllä	systemaattinen kvali/kvantitat.	tilanteen mukaan	ei	numeeriset arvot, tradeoff- näkökulma, mutta subjektiivinen	voidaan ottaa mukaan toimialakohtaisia muuttujia

Kuten aikaisemmin todettiin, tilastolliset mallit (tässä Kumar ym. ja Papadopoulos ym.) ovat kovin vaikeita toteuttaa mikroyrityksen vähäisten resurssien sekä ohjelmistoalan alan ja palveluiden tai tuotteiden määrityksen vuoksi.

Poissuljentaprosessit (Minifie ja West 1998; Root 1987) ovat yksinkertaisia, mutta niissä saattaa piillä vaara, että mahdollisesti potentiaalinen maa karsiutuu ennen kuin se osoittautuu potentiaaliseksi. Rootin malli kuvaa hyvin primääridatan tarpeen kasvua maavalintaprosessin edetessä. Viimeistään tässä vaiheessa on todettava, että ilman minkäänlaista primääridataa on maavalinta erittäin riskialtis tehdä.

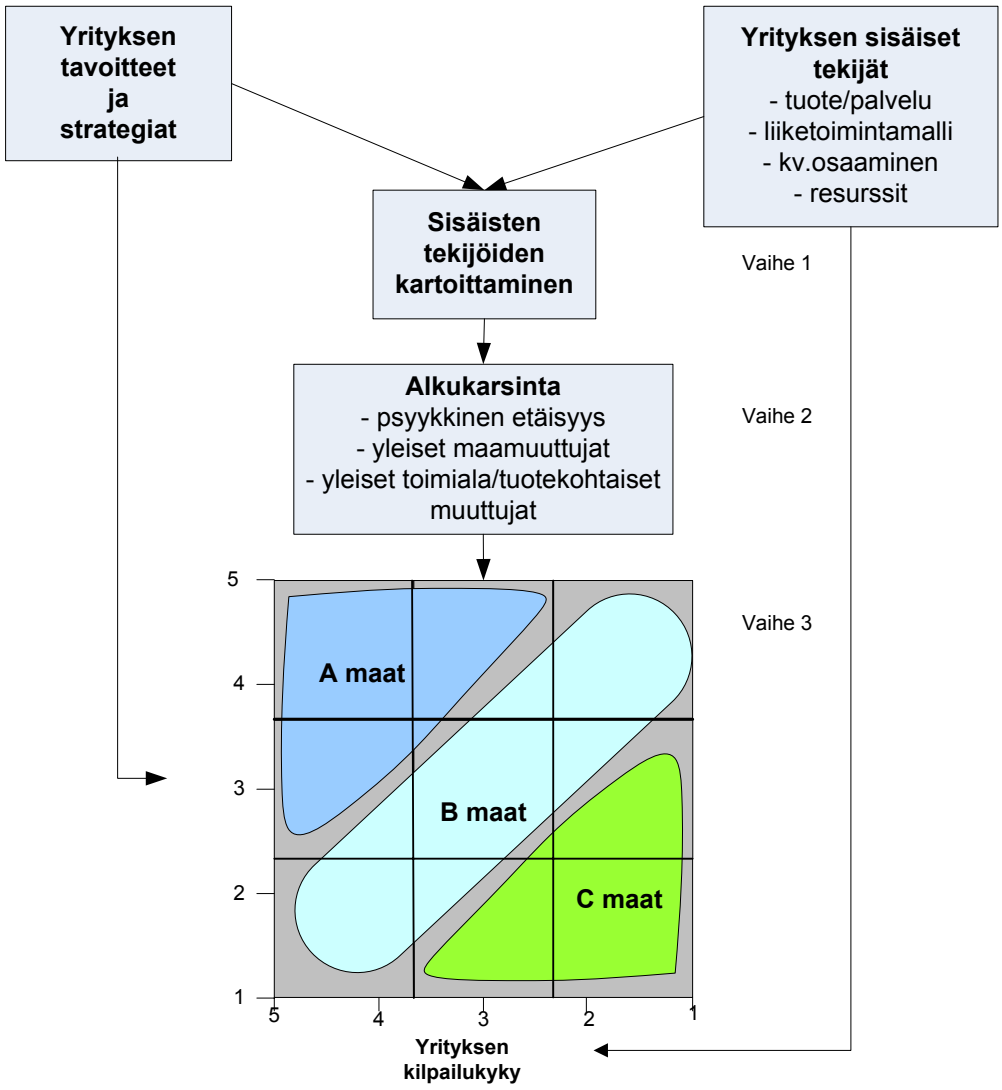
Alonin (2004) malli on yksinkertaisuuden vuoksi hyvin mikroyritykselle sopiva, ainoastaan yrityksellä tulisi olla jo aktiivisia asiakkaita ulkomailla mallin toteuttamiseksi. Paremmuusjärjestys ei kuvaa markkinoiden erojen suuruutta. Myös Brewerin (2001) ja Rahmanin (2003) mallit on kehitetty jo kansainvälistyneiden yritysten näkökulmasta.

Andersenin ja Buvikin (2002) tarjoama näkökulma on aivan toisenlainen kuin muut tässä esitetyt. Malli lähtee asiakkaan, ei markkinan, valinnasta. Näkökulma on ehkä paremmin sovellettavissa, kunhan ensin tietty, korkeimman potentiaalin kohdemaiden joukko on selvitetty.

Harrelin ja Kieferin (1981) matriisi on mielestäni paras mikroyrityksen resurssein toteutettavissa oleva malli. Matriisissa voidaan vertailla useaa maata keskenään, maiden erot ovat helposti nähtävissä, ja erojen suuruus on selvä. Suurin heikkous matriisissa on, että kilpailukyvyn mittaus on kovin subjektiivista. Lisäksi alkukarsinta on suoritettava ennen matriisia.

4 OHJELMISTOALAN MIKROYRITYKSEN KOHDEMARKKINAVALINTAMALLI

Vaatimukset kohdemarkkinavalintamallille ovat ohjelmistoalan mikroyrityksessä kovat. Mallin tulisi olla samalla yksinkertainen ja kustannustehokas toteuttaa, mutta kuitenkin tehokas ja tietysti mahdollisimman tarkka. Toimialan erityispiirteet tulisi ottaa jo prosessin alusta asti huomioon. Merkittävimpänä ominaisuutena tulisi ensin määrittää onko kyseessä palvelu vai tuote ja mikä sen tuotteistamisaste on (kuvio 1). Tämä yhdessä tavoitteiden kanssa helpottaa oikeiden kriteerien valitsemista malliin. Mitä tuotteistetumpi (standardoidumpi) ja helpommin määriteltävissä tuote on, sitä enemmän hyötyä ja käyttöä on kvantitatiivisilla systemaattisilla menetelmillä. Korkean asiakaskohtaisen muokattavuusasteen palvelulla (ongelman ratkaisijat) taas suhdenäkökulma sopii paremmin. Voidaan todeta, että alkukarsinta tulisi suorittaa yrityksestä huolimatta perustuen vertailukelpoiseen ja objektiiviseen tietoon. Suhdenäkökulmaa voi käyttää hyödyksi kilpailukyvyn mittaamisessa.



Kuvio 10. Uusi mikroyritykselle kehitetty markkinavalintamalli

Kappaleessa 3 on jo koottu hyviä ja huonoja piirteitä jo olemassa olevista malleista ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta. Läpikäytyjen mallien pohjalta voidaan kehittää juuri ohjelmistoalan mikroyritykselle räätälöity valintamalli, joka on esitetty kuviossa 10. Malli kuvaa prosessia, jonka tuloksena yrityksen johdolla on tiedossa potentiaalisimmat kohdemaat. Prosessi alkaa yrityksen sisäisten tekijöiden, kuten resurssien sekä kansainvälistymisen tavoitteiden määrityksellä. Näiden avulla valitaan käytettävät kriteerit malliin. Seuraavana vaiheena on alkukarsinta, josta läpi päässeet maat sijoitetaan

Harrelin ja Kieferin (1981) yrityksen kilpailukyky/maan houkuttelevuus – matriisiin (kuvio 4), tosin Hollensenin esittämät kriteerit (taulukko 2) muokataan ohjelmistoalan mikroyritykselle sopiviksi. Lopuksi matriisin osoittamat parhaat markkinat sijoitetaan tavoite/tuote -taulukkoon. Seuraavaksi käymme mallin vaiheet tarkemmin läpi.

4.1 Sisäisten tekijöiden ja tavoitteiden kartoittaminen

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulisi yrityksen kartoittaa sisäiset tekijät, jotka liittyvät maavalintaan. Näitä ovat esim. jo olemassa olevat suhdeverkostot ulkomailla, kielitaito sekä kansainvälinen kokemus. Näin selviää missä maissa yrityksellä on vahvempi kilpailukyky suhteessa muihin maihin.

Toinen tärkeä kokonaisuus on kerrata yrityksen kansainvälistymisen tavoitteet sekä määrittää tai valita tuotteet tai palvelut, joilla yritys aikoo ulkomaille. Myös yrityksen liiketoiminnan luokitus Lassilan ym. (2006) mukaan (kuvio 1) auttaa valitsemaan oikeat kriteerit mallille.

Yrityksen tavoitteiden tulisi selkeästi vaikuttaa maan houkuttelevuuden arviointiin, lähinnä kriteerien painoarvon avulla. Mikäli tavoitteita tai tuotteita on useampia, tulisi kaikkia maita tarkastella eri tavoitteiden ja tuotteiden kannalta erikseen.

Näitä sisäisiä tietoja luotaamalla yritys voi kohdistaa paremmin tiedon etsinnän ja säästää aikaa ja vaivaa. Kriteerien valitseminen seuraavissa vaiheissa helpottuu, kun yritykselle on selvillä millaisia markkinoita se tavoittelee. Lisäksi, kuten mallissa näkyy, voi selvitettyjä tekijöitä käyttää hyväksi vaiheessa 3 kilpailukyvyn ja markkinoiden houkuttelevuuden mittaamiseen.

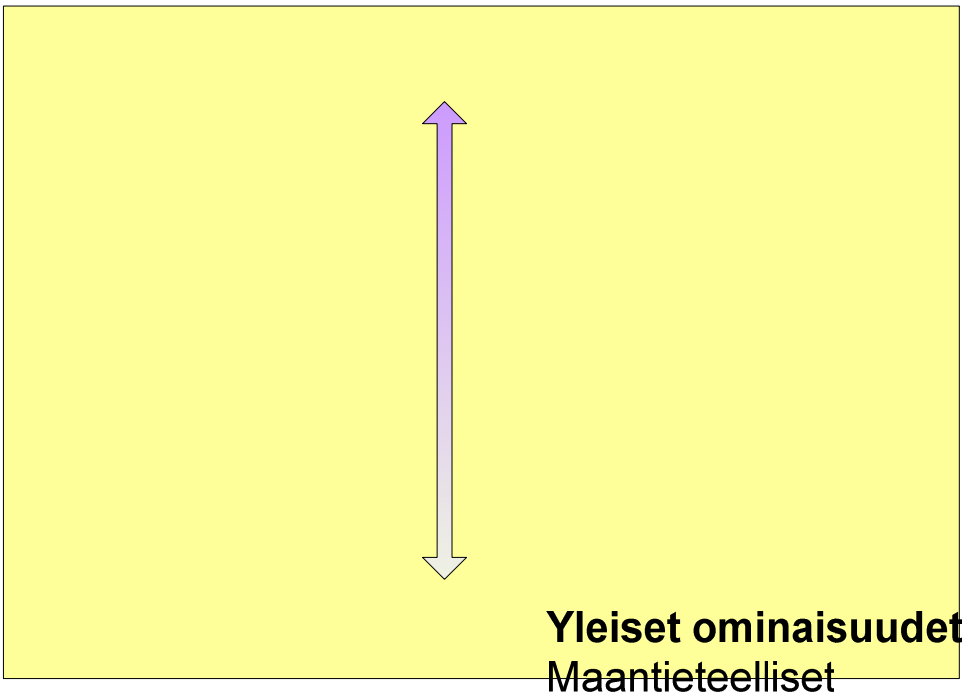
4.2 Alkukarsinta

Alkukarsinta (vaihe 2) tulisi ajan ja rahan säästämiseksi tehdä perusteellisesti. Cavusgilin ym. (2004) mukaan on yleisesti tunnustettu tosiseikka, että maavalintaprosessista huolimatta alkukarsinta tulisi aina suorittaa. Tässä vaiheessa suljetaan suurin osa maailman maista pois valintaprosessista, jotta matriisin teko ei koituisi mahdottomaksi hallita. Siksi alkukarsinta on maavalintaprosessin tärkein vaihe. Ohjelmistoliiketoiminnassa alkukarsinnan tulokset saattavat olla oletetusti hyvin pitkälti samanlaiset yrityksestä toiseen, ellei yrityksellä ole tiedossa jotain tiettyä maata, jossa oletetaan olevan mahdollisuuksia joita muilla alan yrityksillä ei ole. Vaiheessa 1 esille tulleet maat, joissa mikroyritys katsoo olevan jo olemassa olevia suhteita tai kokemusta, voivat saada ”vapaalipun” alkukarsintaan. Alkukarsinnan kriteerit olisi hyvä määrittää etukäteen, jottei tunnepitoisia tai subjektiivisia päätöksiä pääse syntymään. Kriteereiden tulisi perustua tietoon, joka olisi helposti (ilmaiseksi) saatavilla sekä vertailukelpoista eri maiden kesken.

Luostarinen (1979, s. 124–133) luokittelee koti- ja kohdemarkkinoiden välillä erilaisuudet kolmella ulottuvuudella:

- *psyykkinen etäisyys* ts. kulttuurierot viittaa eroihin kielessä, tavoissa ja uskonnossa.
- *fyysinen etäisyys* on maantieteellinen etäisyys. Sen merkitys on teknologisten keksintöjen myötä vähenemässä.
- *taloudellinen etäisyys* tarkoittaa eroja maiden taloudellisissa ympäristöissä.

Maiden eri ominaisuuksia on helpompi tutkia kuin toisia. Hollensen (2004) on selkeyttänyt kuviossa 11 eroja maiden välillä ja laittanut ne jatkumolle. Jatkumon yläpäässä ovat ominaisuudet, jotka ovat helposti selvitettävissä ja mitattavissa, kuten esimerkiksi väkiluku. Jatkumon alapäässä taas ovat ne ominaisuudet, jotka ovat vaikeita tai kalliita selvittää sekä vaikea mitata millään matemaattisella arvolla, kuten esim. maan kulttuuriset erikoispiirteet.



Kuvio 11. Maiden ominaisuuksien mitattavuus (Hollensen 2004, s. 222)

Hollensen ehdottaa alkukarsinnassa käytettäväksi helpohkosti saatavilla olevia makrotaloudellisia lukuja, kuten

- bruttokansantuotetta per henkilö
- vientirajoitukset
- autojen määrä väestön keskuudessa
- valtion budjetin osuus BKT:sta
- sairaalavuoteiden määrä suhteessa väestöön

Yllämainitut luvut eivät välttämättä kerro muusta kuin miten ostovoimainen jokin talous on. Erittäin tärkeä selvitettävä muuttuja on myös maan poliittinen vakaus.

Mitä useampi muuttuja valitaan, sitä luotettavammaksi vaihe 1 tulee. Kuten Rootin (1987) mallissa (kuvio 9) toimiala- tai tuotekohtaisia kriteereitä olisi

suotavaa käyttää jo yleisten makrotaloudellisten kriteerien kanssa. Ohjelmistoalalla kyse voisi olla vaikkapa laajakaistapenetraatiosta tai ohjelmistoalan kokonaisliikevaihdosta. Ohjelmistoalan näkökulmasta kiinnostavimmat markkinat löytyvät Länsi-Euroopan lisäksi Pohjois-Amerikasta, Australiasta ja Uudesta Seelannista sekä Itä-Aasian maista Japanista, Etelä-Koreasta sekä Singaporesta ja Hong Kongista (EIU:n e-readiness- raportti, kts. liite). Vaiheessa 1 tulee eteen valintoja, jossa jokainen yritys joutuu miettimään psykologisen etäisyyden merkitystä. Kuten kuviosta 12 käy ilmi, Euroopan ulkopuolisista markkinoista Itä-Aasian maiden kohdalla kulttuuri- ja kielierot vaikuttanevat ratkaisevasti. Ellei yrityksen sisällä tai muutoin käytettävissä ole erityistä tuntemusta tai tietoa alueen maista (esim. valtion organisaation tarjoama projekti), on Itä-Aasia kansainvälistymisen alkuvaiheessa syytä jättää pois juuri psykologisen etäisyytensä vuoksi.

Yleisin tapa mitata maan yleisiä makrotason muuttujia on ns. PEST- analyysi. Se on menetelmä, jolla kartoitetaan maan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristölliset tekijät. Tietojen ei tarvitse olla kovin tuotekohtaisia, vaan PEST- analyysi kertoo lähinnä maan liiketoimintaympäristöstä.

Poliittiset tekijät. Näihin tekijöihin kuuluvat mm. tullit, tuontirajoitukset sekä maan sisäiset kaupankäynnin säännöt (esim. verot) sekä korruptioaste. Poliittisilla tekijöillä on suuri vaikutus maaprofiiliin ja sitä kautta maavalintaan. Poliittinen vakaus on yksi perusedellytyksistä toimivalle liiketoiminnalle. Hollensen (2004, s. 170) määrittelee kolme erilaista poliittista riskiä:

- *omistusriski* uhkaa omaisuutta ja henkeä;
- *operationaalinen riski* uhkaa yrityksen toimintaa;
- *siirtoriski* uhkaa varojen ja voittojen siirtämistä yli rajojen.

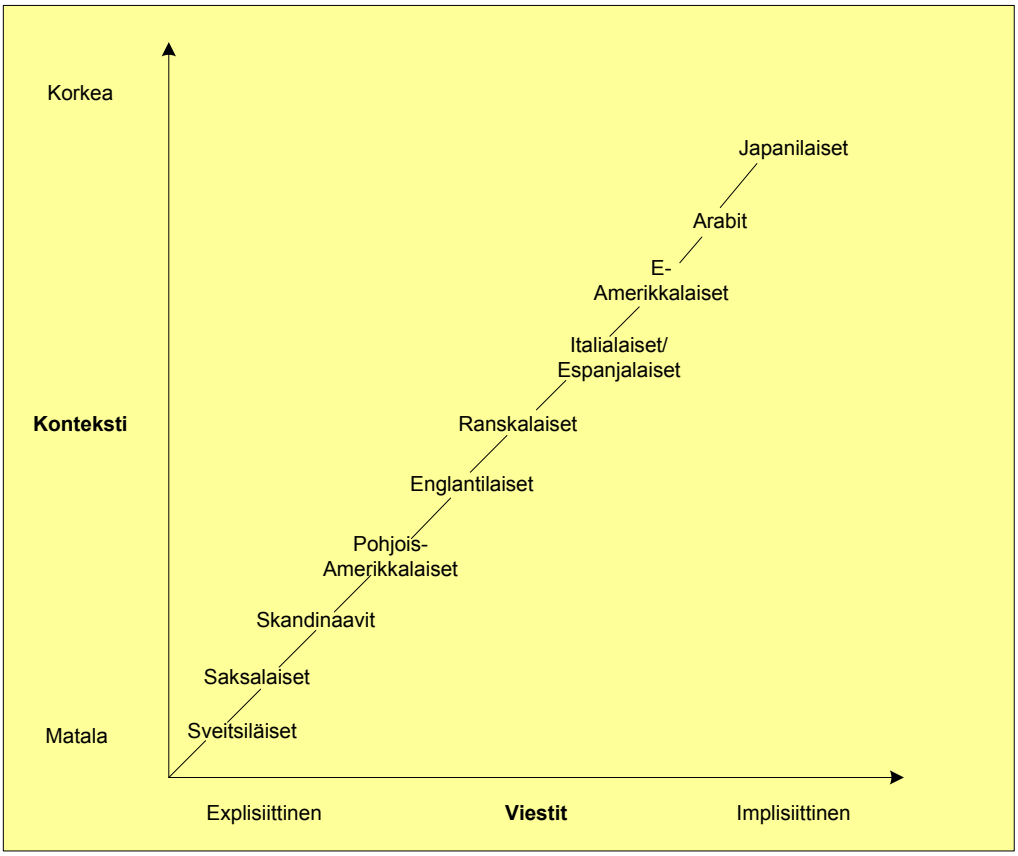
Taloudelliset tekijät. Oleellisia makrotaloudellisia tekijöitä on selvitettävä mitattaessa markkinoiden yleistä houkuttelevuutta tai sopivuutta yrityksen tuotteelle tai palvelulle.

- Tulot per henkilö. Hyvä kuvaaja vertailtaessa maita keskenään mutta ei anna informaatiota miten tulot ovat jakautuneet väestön kesken eikä myöskään kerro väestön todellisesta ostovoimasta paikallisella hintatasolla.
- Talouden kasvutrendit. Näitä ovat esimerkiksi bruttokansantuotteen nousu- tai laskuvauhti, kotimaiset ja ulkomaiset investoinnit.

Sosio-kulttuuriset tekijät. Sosiokulttuurisia tekijöitä ovat mm. kieli ja uskonto. Myös kulutustottumukset ja koulutus sekä arvot ja asenteet ovat sosiokulttuurisia tekijöitä. Vaikka kuluttajien tulot olisivat samaa luokkaa, saattavat heidän kulutustottumuksensa vaihdella maittain ja kulttuureittain. Suurin yksittäinen syy epäonnistumiseen kansainvälisessä liiketoiminnassa on riittämätön valmistelu ja tieto. Yleisimpiä johdon tekemiä virheitä on mm. olettaa, että kuluttajat eivät eroa eri maissa eikä kulttuurieroilla ole suurta painoarvoa (Czinkota ym. 1998, s. 347). Albaumin ym. (1998, s. 71) mukaan kulttuuriset tekijät ovat päävaikutin kulutuskäyttäytymiseen. Myös maiden sisällä saattaa olla monta erilaista kulttuuria. Albaum (1998, s. 76) kehottaa opiskelemaan tarkasteltavan maan kulttuuria ja väestön käyttäytymistä myös kapeammalta alalta keskittyen tiettyihin tuotteisiin tai markkinointikeinoihin. Edward T. Hall esitteli 1960 korkean ja matalan kulttuurin konseptin tarkoituksena ymmärtää erilaisia kulttuureja ja niiden eroja.

Kuviossa 12 Usunier on sijoittanut maailman eri kulttuurit jatkumolle, jossa yksi ääripää on korkean kontekstin kulttuuri Japani. Toisessa ääripäässä on matalan kontekstin kulttuuri Sveitsi. Kyseessä on karrikointi yleiskuvan saamisen helpottamiseksi. Suomalaisten ohjelmistoyritysten suosituimmat 3 vien-

timaata ovat vuodesta toiseen olleet Ruotsi, Saksa ja Yhdysvallat (Lassila, 2006). Tämä tosiasia tukee Usunierin yleistystä.



Kuvio 12. Eri kulttuurien kontekstuaalinen jatkumo (Usunier 2000, teoksessa Hollensen 2004, s. 198)

Kulttuurista etäisyyttä on yleensä pidetty osana psyykkistä etäisyyttä (Hollensen 2004, s. 219). Psyykkisen etäisyyden esitteli ensimmäisen kerran Beckerman vuonna 1956, jonka jälkeen se tuli paremmin tunnetuksi vasta 1977 osana Johansonin ja Vahlnen konseptia yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Psyykkisessä etäisyydessä on kyse ”asioista jotka estävät tai häiritsevät tiedonkulkua yrityksen ja markkinoiden välillä” (Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975, s. 308). Käytännössä tämä voi tarkoittaa mm. ongelmia

kommunikoinnissa asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa tai puutteita yleisen markkinatiedon saatavuudessa (Dow 2000). Erot kielessä, koulutuksessa, liiketoimintatavoissa, kulttuurissa, uskonnossa, poliittisissa järjestelmissä ja teollisuuden kehityksessä ovat yleisimpiä ongelman aiheuttajia (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975).

Dow'n tutkimus (2000) tukee Cavusgilin (1980) tutkimusta, jonka mukaan yrityksen kansainvälistymisprosessissa ensimmäisen kohdemaan valinta on ainutlaatuinen vaihe. Heidän mukaan eri tekijät, kuten esimerkiksi ns. psyykkinen etäisyys, saavat suuremman painoarvon yrityksen kansainvälistymisprosessin alussa ensimmäistä kohdemaata valittaessa, koska yrityksen kansainvälistymisen edetessä myös kansainvälinen kokemus kohdata kulttuurierojen aiheuttamia vastoinkäymisiä paranee. Dow'n mukaan suuremmissa yrityksissä ei psyykkinen etäisyys saa niin suurta painoarvoa, koska yrityksen sisäiset resurssit tarjoavat tietoa ja kokemusta.

Psyykkisen etäisyyden mittaaminen on vaikeaa. Kansainvälisen kaupan kirjallisuudessa on turvauduttu sellaisiin muuttujiin kuten yhteiseen rajaan, kieleen tai jopa siirtomaa-aikaisiin suhteisiin. Johanson ja Vahlne olivat ensimmäisiä jotka tosissaan yrittivät mitata psyykkistä etäisyyttä. Moni käyttää sen etäisyyden mittaamiseen mm. Hofsteden tekemiä kulttuurierojen klustereita. Dow'n mukaan ne ovat kuitenkin heikkoja mittareita, koska niissä ei oteta huomioon kieltä, uskontoa, koulutusta, poliittista ja oikeudellista järjestelmää eikä teollistumisen tasoa. Kuitenkaan tässä ei ole tarpeellista sen syvemmin käsitellä miten tarkalleen psykologista etäisyyttä mitataan. Yrityksen sisällä oleva markkina- kulttuuri- sekä kielituntemus ovat psykologisen etäisyyden mittaamisen kannalta oleellista. Psyykkinen etäisyys on joidenkin tutkijoiden mukaan kuitenkin menettämässä merkitystään uuden kommunikaatioteknologian muokatessa globaaleja markkinoita yhtenäisemmiksi. Internetin rooli kulttuurierojen poistajana voidaan kuitenkin mielestäni kyseenalaistaa. Maailmanlaajuinen verkko kieltämättä tekee yhteydenpidon helpoksi, halvaksi ja

nopeaksi, mutta kulttuurierojen aiheuttamia haasteita se tuskin poistaa koskaan. Onhan perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossakin, mitä pidetään useimmissa kulttuurikonteksteissa välttämättömänä perustana liiketoimintasuhteiden luomiselle, ollut aina kulttuurierojen aiheuttamia haasteita.

Maantieteellinen etäisyys on siis osa psyykkistä etäisyyttä Dow'n mukaan. Se lähinnä vaikuttaa (transaktio)kuluihin eikä niinkään kommunikointiongelmiin. Mikäli ohjelmistoyrityksen tuote on ladattavissa (tai palvelu käytettävissä) verkon avulla, on maantieteellisellä etäisyydellä vähäisempi merkitys. Logistiset kulut ja sitä kautta maantieteellinen etäisyys painottuvat fyysisten tuotteiden, kuten esim. koneiden ja paperin, viennissä.

Teknologiset tekijät. Alkukarsinnassa korkean teknologian tuotteiden ollessa kyseessä varsinkin maan teknologinen infrastruktuuri on tärkeä selvittää. On yrityksen toimialasta kiinni, mitkä muuttujat kuvaavat parhaiten maan soveltuvuutta yrityksen tuotteille. Verkkopohjaisilla sovelluksilla on mm. laajakaistalevinneisyys ja tietokoneiden suorituskyvyt tärkeimpiä tekijöitä.

4.3 Kohdemarkkinoiden valintamatriisi

Alkukarsinta on siksi, ettei aikaa ja resursseja menisi hukkaan markkinoiden, jotka eivät alun perinkään olleet houkuttelevia, tutkimiseen. Jottei työ koituisi mikroyritykselle liian suureksi, vaiheen 2 jälkeen maita tulisi olla korkeintaan 10–15. Tämä on tietysti yritys- ja tuotekohtaista. Vaiheessa 3 sijoitetaan maat Harrelin ja Kieferin matriisiin. Vaikka matriisi on sama, voi sen kahden ulottuvuuden, markkinoiden houkuttelevuuden ja yrityksen kilpailukyvyn, muuttujia (taulukko 2) vaihdella vapaasti toimialan ja yrityksen käytettävissä olevan informaation mukaan. Lisäksi tulosten tulkinta eroaa Harrelin ja Kieferin alkuperäisestä mikroyrityksen kohdalla:

- A-maita tulisi tarkastella lähemmin. Tarkan primääridatan keruu mieluiten paikan päällä olisi viimeistään tässä vaiheessa aiheellista kyseisistä maista.
- B-maille tulisi tehdä suunnitelma, mitkä yrityksen kansainvälistymisen tavoitteet sopivat millekin maalle. B-maita tuskin kannattaa valita ensimmäiseksi kohdemarkkinaksi mikroyrityksessä. B-maiden kanssa tulisi olla varovainen, ja suurien riskien ottoa näissä maissa tulisi välttää. Primääridatan keruu ainoastaan, jos sen saa tehtyä kustannustehokkaasti.
- C-maat tulisi toistaiseksi jättää ainoastaan säännöllisen tarkkailun alle.

Matriisin hyviä puolia on juuri matemaattisten, vertailukelpoisten arvojen antaminen. Muut menetelmät ovat joko liian monimutkaisia (kaavat) tai liian yksinkertaisia; ykkönen tai nolla (kyllä/ei). Tämä mahdollistaa useamman maan tarkastelun ja vertailun samanaikaisesti. Ongelmana informaation ”siirtämisessä” matriisiin on matemaattisten arvojen (1-5) antaminen muuttujille, joilla se on jotain muuta muotoa.

4.3.1 Kilpailukyvyn arviointi ohjelmistoalan mikroyrityksessä

Mittaamalla ainoastaan houkuttelevuutta yritys saisi liian yksipuolisen kuvan markkinoista ja saattaisi kohdata ikäviä yllätyksiä markkinoiden paljastuttua liian kovasti kilpailluksi.

Mikroyrityksen kilpailukyvyn arviointi kansainvälisillä markkinoilla on hyvin subjektiivista. Puolueetonta dataa ei joko ole saatavilla tai se on liian suurten kustannusten takana. Kamenskyn (2003, s.133) näkemys kilpailija-analyyseistä on lohduton: ”Analyysityö on niin kurjaa, vaikeata ja hitaasti palkitsevaa, että aina löytyy firmasta mukavampaakin työtä”.

Lisäksi kuten aiemmin todettiin, ohjelmistoalalla (räätälöityjen tuotteiden ja ratkaisujen tarjoajat) on yleistä, ettei tuotetta tai palvelua osata tai voida määritellä tarkasti eikä liioin siis kilpailijoiden hintojakaan. High-tech-aloilla teknologia muuttaa toimialojen rajoja ja tätä kautta kysyntä- ja tarjontasuhteet muuttuvat oleellisesti (Kamensky 2003, s. 133). Siispä on vaikea edes määrittää kuka on kilpailija alalla. Esimerkiksi Suomessa ohjelmistoteollisuudelle ei ole omaa luokittelukoodia, vaan tilastotiedot alasta ovat asiasta kiinnostuneiden eri organisaatioiden teettämien kansallisten kyselyjen varassa (Lassila ym., 2006).

Taulukossa 2 yrityksen kilpailukyvyn mittaamiseksi listattuja tekijöitä on tarkoitus verrataan paikalliseen markkinajohtajaan. Näkökulma on kansainvälistymistä suunnittelevan mikroyrityksen kannalta kovin vaikea toteuttaa, kun markkinaosuus on nolla ja markkinajohtaja todennäköisesti suuri monikansallinen yritys. Tarvitaan erilaista näkökulmaa. Kilpailukykyä tuleekin arvioida mikroyrityksessä suhteellisesti, eli missä maassa käytössä olevilla resursseilla yrityksen kansainvälinen osaaminen olisi korkeampi kuin muissa maissa. Näkökulman painopiste siis siirtyisi kansainvälisestä kilpailija-analyysistä yrityksen sisäisten kansainvälisten vahvuuksien analysointiin. Mikroyritys, jolla ei vielä ole kansainvälistä toimintaa, voi ottaa kilpailija-analyysin lähtökohdakseen, että yrityksen kilpailukyky on yhtä alhainen kaikkialla kohdemaasta riippumatta. Yleensä mikroyrityksissä pidetään jo oleellisena etuna sitä, että toimitusjohtajalla on suhteita, joista voisi yrityksen liiketoiminnassa olla hyötyä. Samoin henkilökunnan kielitaito ja kulttuurituntemus nostavat kilpailukykyä. Nollasta on helppo lähteä. Se, mikä on eri muuttujien painoarvo lopullisesta matemaattisesta arvosta, on paljolti kiinni yrityksen omasta subjektiivisesta arviosta.

Sen sijaan, että kilpailukyky mitattaisiin vertaamalla omaa yritystä markkinajohtajaan, voidaan keskittyä mikroyrityksen *suhteellisiin* vahvuuksiin eri maiden kesken, koska

- Mikroyrityksen ollessa kyseessä se ei todennäköisesti suunnittele lähtevänsä markkinajohtajan haastajaksi vaan ainakin aluksi tavoittelee kansainvälisillä markkinoilla omaa pientä kohdesegmenttiä, *niche*ä.
- Yrityksen jo olemassa olevat liiketoimintasuhteet ja henkilöstön kokemus sekä kielitaito ovat ensisijaisen tärkeitä rahoituksen puuttuessa. Tässä siis oletetaan kansainvälistymisen tapahtuvan sillä miehityksellä, joka yrityksellä jo on. Suuremmissa yrityksissä on helpompi hankkia henkilöstöä, jolla on jo kokemusta kohdemaasta.

Osa kilpailukyvyn tekijöistä, kuten tuotteen laatu tai yrityksen imago, ei ole mitattavissa selkein mittarein. Mikäli yritys on jo joillakin markkinoilla, sillä on jo käytössään tieto tai arvio esimerkiksi markkinaosuudestaan ja tärkeimmistä kilpailijoistaan. Hinta on yksi helpoimmista mitattavista kilpailukyvyn tekijöistä, ellei kyseessä ole B-to-B- markkinointi, jolloin kilpailijoiden hinnat ja tiedot tuotteista tai palveluista eivät ole niin helposti saatavilla kuin kulutushyödykemarkkinoilla. Bradleyn (1992, s. 244) mukaan hinta ja kustannusrakenteet eivät ole kuitenkaan ainoita tai edes tärkeimpiä tekijöitä kansainvälisessä kaupassa. ”Kustannusrakennevertailut ovat tärkeitä, mutta usein vaikeita saada riittävän luotettavaksi…Analyysin merkitys on sitä suurempi, mitä enemmän ollaan hinta- ja kustannustehokkuuskilpailussa” toteaa Kamensky (2003, s.136–137). Ohjelmistoalalla on muitakin tekijöitä kuin kustannukset, esimerkiksi toimitusnopeus ja – varmuus sekä palveluissa luotettavuus. Kustannustekijöistä saa kuitenkin vertailukelpoisia, arvoja, eikä niitä tarvitse yrityksen itse arvioida. Oletettavasti ohjelmistoalalla henkilöstön palkat muodostavat suurimman menoerän ainakin pienissä yrityksissä. Sen vuoksi myös eri maiden ohjelmistoalalla vallitsevat palkkatasot on otettava huomioon kilpailukykyä arvioitaessa. Mitä korkeampi palkkataso kohdemaassa on, sitä parempi tilanne on vientiä harjoittavalle yritykselle. Mikäli kyseessä on suora investointi, kuten uuden tuotantolaitoksen avaaminen, on taas korkeat palkat negatiivi-

nen piirre. Taulukossa 4 oikeassa sarakkeessa on muokattu ohjelmistoalan mikroyritykselle sopivammat kriteerit:

- Kielitaito sekä kulttuurituntemus sekä jo olemassa olevat kansainväliset suhteet ovat tärkeitä, jos tarkoituksena on toimia senhetkisillä resursseilla.
- Suuret kansainväliset asiakkaat kotimaassa ovat yksi kanava, jota pitkin kansainvälistyä. Tavallaan paikallisen asiakkuuden voi muuttaa kansainväliseksi.
- Keskimääräiset kustannustekijät, kuten henkilöstön palkkataso ja toimitilojen vuokrat, eri maissa ovat kustannusrakennevertailuissa suuntaa-antavia.
- Koulutus on avainasia osaajia rekrytoitaessa. Eri maissa IT-alan koulutus on varmasti eritasoista ja näin se voi vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn. Valitettavasti koulutuksen laatua on vaikea mitata ja arvioida ja yrityksen tulisikin etsiä valmiita tutkimuksia aiheesta.

Taulukko 4. Mikroyritykselle sopivat muuttujat yrityksen kilpailukyvyn mittaamiselle

Hollensen (2004)	**Ohjelmistoalan mikroyritys**
Markkinaosuus	
Markkinointikyky ja kapasiteetti (maakohtainen osaaminen)	Kielitaito & kulttuurituntemus
Markkinoille sopivat tuotteet	Suuri kv.asiakas kotimaassa
Hinta	Kustannustekijät (esim. km. toimitilojen vuokrat, henkilöstömenot)
Katetuotto	
Imago	
Teknologinen asema	Ohjelmistoalan koulutustaso
Tuotteen laatu	
Jakelijoiden ja palvelun laatu	Jo olemassa olevat kv.suhteet
Pääsy jakelukanaviin	
Taloudelliset resurssit	

4.3.2 Markkinoiden houkuttelevuuden arviointi ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta

Kilpailukyvyn arvioinnin jälkeen vuorossa on eri markkinoiden houkuttelevuuden arviointi. Vaikka joitakin toimialakohtaisia yleisiä muuttujia tulikin selvitettyä jo alkukarsinnassa, on tässä vaiheessa tarvetta kuitenkin ”hienosäädölle”. Tässä kohtaamme ristiriidan; mitä tarkempaa tietoa markkinoista halutaan, sitä alhaisempi on tiedon mitattavuus ja saatavuus.

Taulukossa 5 on muokattu markkinoiden houkuttelevuuteen vaikuttavia muuttujia ohjelmistoyrityksen näkökulmaan sopivaksi. Joitakin muuttujia, kuten taloudellinen ja poliittinen vakaus, psykologinen etäisyys, vapaan kaupan es-

teet sekä valtion säännökset, on jo otettu huomioon kehitetyn mallin alkukarsinnassa.

Taulukko 5. Mikroyritykselle sopivat muuttujat markkinoiden houkuttelevuuden mittaamiselle.

Hollensen (2004)	**Ohjelmistoalan mikroyritys**
Markkinoiden ja kohdetoimialan koko	Markkinoiden ja ohjelmistoalan koko
Markkinoiden ja kohdetoimialan kasvu	Markkinoiden ja ohjelmistoalan kasvu
Asiakkaiden ostovoima	Ohjelmistotuotteiden vienti kotimaasta
Markkinoiden kausiluontoisuus ja kysynnän vaihtelut	Asiakkaiden ostovoima
Keskimääräinen toimialan kate	Kuluttajien ja yritysten teknologinen sopeutuminen
Infrastruktuuri	Tietoliikenneinfrastruktuuri
Taloudellinen ja poliittinen vakaus	
Psyykkinen etäisyys	
Vapaan kaupan esteet	
Valtion säännökset	

Kuten aiemmin todettiin, ohjelmistoalaa koskevien tietojen keruuseen liittyvät vaikeudet johtuvat alan ja tuotteiden määrittämisen vaikeudesta. Vertailukelpoista tilastollista dataa markkinoiden ja ohjelmistotoimialan koosta ja kasvusta on siksi vaikea löytää. Mikäli kyseinen tieto on saatavilla, joutuu yritys yleensä tekemään vaihtokaupan markkinoiden koon ja kasvun väliltä , sillä pienet markkinat kasvavat helposti nopeammin kuin suuret (Kumar ym., 1994). Kuluttaja-asiakkaiden ostovoima ohjelmistoliiketoiminnassa usein hyödyttää ainoastaan lisensoijia, joilla asiakaskunta koostuu suurelta osin yksityisasiakkaista. Yritysasiakkaiden sekä julkisen sektorin ostovoima mikroyritykselle tuskin muodostuu kynnyskysymykseksi.

Kuten Kumarin ym. (1994), Papadopouloksen ym. (2002), ja Alonin (2004) malleissa, muiden kotimaan ohjelmistotuotteiden tai –palveluiden vientikohdemaiden selvittäminen auttaa hahmottamaan missä saattaisi olla kysyntää. Mitä enemmän kokemusta yrityksellä on kansainvälisistä markkinoista, sitä vähemmän painoarvoa kyseinen muuttuja saa ja päinvastoin.

Yksi ohjelmistoalan markkinoiden houkuttelevuuden tärkeimmistä muuttujista on kuluttajien ja yritysten teknologinen sopeutuminen. Markkinoiden teknologinen kehitysaste ei yksin riitä, yrityksillä sekä loppukäyttäjillä tulee olla myös halu ja taito käyttää sovelluksia ja ohjelmia. B-2-B- markkinoinnissa tuotteiden tai palveluiden kysyntä kuitenkin riippuu aina kuluttajien kysynnästä (Hutt ja Speh 1992, s. 6). Vaikka sovellukset tai palvelut myydäänkin yrityksille, saattaa niillä olla loppukäyttäjänä kuluttaja. Siksi kuluttajien teknologinen sopeutuminen on tärkeä muuttuja markkinoiden houkuttelevuuden mittaamisessa ohjelmistoyrityksen näkökulmasta.

Toinen tärkeä muuttuja varsinkin verkkopohjaisten sovellusten kannalta on maan tietoliikenneinfrastruktuuri. Tämä pitää sisällään mm. laajakaistaliittymät yrityksissä, yhteisöissä sekä yksityisillä kuluttajilla. Tuotteesta tai palvelusta riippuen kyseisen muuttujan voi ottaa jo alkukarsinnassa ns. ”break criteria”-tyyppiseksi rajaksi.

Markkinoiden houkuttelevuudeksi voi myös laskea joitakin markkinoiden erityisominaisuuksia, joita ei voi matemaattisilla arvoilla verrata. Tällaisia ovat esimerkiksi joidenkin markkinoiden toimiminen referenssinä kolmansille markkinoille. Tästä on hyvä esimerkki esim. espanjalaisten asiakasyritysten toimiminen vahvana referenssinä Etelä-Amerikan maissa. Yrityksen strategia vaikuttaa suoraan siihen, onko jollain maalla lisäarvoa referenssinä; onko tavoitteena suuret markkinat ja maailmanvalloitus vai yritetäänkö parantaa ainoastaan yrityksen selviämismahdollisuuksia valitsemalla oma ”niche”. Ar-

vosanan antaminen kyseiselle muuttujalle on tietysti täysin subjektiivisen arvioinnin varassa.

5 KOHDEMARKKINOIDEN VALINTA KOHDEYRITYKSESSÄ

Seuraavaksi sovellamme kehitettyä maavalintamallia ADE:n kohdemarkkinavalintaan. Viime aikoina ADE on keskittynyt kehittämään virtuaalitiloja verkossa. Pohjana virtuaalitilaan on aina HTML-sivusto. Virtuaalitilat asiakasrajapinnassa ovat hallittavissa interaktiivisella käyttöliittymällä. Perinteinen kaksiulotteinen kuva antaa hyvin rajatut mahdollisuudet kokeilla eri vaihtoehtoja tiloissa. Virtuaalitodellisuus mahdollistaa tilan tai objektin visualisoimisen sekä toimivuuden hahmottamisen. Virtuaalitilan rakenne on aina sama; se koostuu sisääntulosta, miljööstä (esim. puisto tai tori), interaktiivisuudesta eli esimerkiksi pintamateriaalien tai -värien vaihtomahdollisuuksista sekä lopuksi mahdollisuudesta tulostaa työmaaseloste tai tilausvahvistus. ADE:n tuotteiden vahvuuksia ovat mm.

- käyttäjän koneelle ei tarvitse ladata mitään, se toimii täysin verkossa
- virtuaalitila voidaan kytkeä tietokantaan, jolloin se on muokattavissa käyttöliittymän välityksellä.
- virtuaalitilasta saa linkityksen tuotannonohjaukseen
- virtuaalitilan valinnat voi tallentaa

ADE myy 3D-mallinnusta ja palveluita, joita yritykset tarjoavat verkossa asiakkailleen omilla kotisivuillaan. ADE:n B-2-B myynti tapahtuu monia markkinointikanavia pitkin. Vaikka ADE toimii yritysrajapinnassa, on sen otettava huomioon loppukäyttäjät eli kuluttajat. Mitkä ovat Internetin käyttöhalukkuus ja sen saatavuus eri maissa? Houkutteleeko interaktiivinen virtuaalitila verkossa ostajia? Toisaalta myös yritysten suhtautuminen virtuaalitiloihin pitää tuntea. Kokevatko he, että interaktiivisesta virtuaalitilasta saa lisäarvoa markkinointiin?

ADE pyrkii erottumaan alan kilpailijoista toimivilla ja näyttävillä kokonaisuuksilla, ei pelkän uniikin teknologian avulla. ADE:n tuotekokonaisuuksiin kuuluu mm.

- virtuaaliset messuständit
- virtuaalihuoneistot (Virtual Appartments)
- muut visualisoinnit (takat, keittiötasot, kattotiilet jne.)

5.1 ADE:n sisäisten tekijöiden ja tavoitteiden kartoittaminen

Lassila ym. liiketoimintamallin luokittelun mukaan ADE on ratkaisun tarjoaja (solution consultant). Kilpailijoiden tunnistus ja palveluiden hintojen vertailu tulee olemaan siis vaikeaa.

ADE:n motiivit kansainvälistymiselle ovat:

- liikevaihdon kasvattaminen, syinä pienet ja kilpaillut kotimarkkinat, ja sitä kautta selviäminen (ulkoinen & reaktiivinen)
- tuotteiden elinkaaren pidentäminen (ulkoinen & proaktiivinen)
- kansainväliset kontaktit, jotka voivat auttaa saamaan uusia innovaatioita kaksisuuntaisen markkinointiverkoston avulla (sisäinen & proaktiivinen)
- kotimaassa alhainen hintataso johtuen useista pienistä yrityksistä alalla (ulkoinen & reaktiivinen)

ADE:n motiivit ovat siis reaktiivisia ja ulkoisia, mutta myös proaktiivisia ja sisäisiä. Motiiveista tuotteen elinkaaren pidentäminen ja pieneksi käyneet Suomen markkinat ovat suoraan seurausta ohjelmistoalan luonteesta. Tuotteiden elinkaaren pidentäminen ja uudet innovaatiot eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään. Mikäli tuotteen tai palvelun ydin on uniikki kokonaisuus, voi sille löytyä uusia käyttömahdollisuuksia periaatteessa millä markkinoilla tahansa. Tuotteiden elinkaaren pidentäminen saattaa olla vaikeaa ohjelmistoalan ”huippumaissa”. Palaamme tavoitteisiin kappaleessa 5.4.

ADE:n motiivit vaikuttavat suoraan maavalintoihin niin, että sen on etsittävä markkinoita, joissa:

1. markkinoiden koko, kypsyys ja kilpailutilanne takaavat liikevaihdon kasvattamisen
2. ADE:n tuotteiden elinkaarta voi pidentää
3. kansainvälisistä kontakteista on apua uusien innovaatioiden saamiseen, eli esim. uusia käyttökohteita vanhalle tekniikalle
4. hintataso verkkopohjaisilla sovelluksilla on korkeampi kuin Suomessa

Yksi maa ei välttämättä täytä kaikkia vaatimuksia. Siksi on oletettavissa että ADE:lle löytyy useampi kohdemaa eri tarkoituksiin. Kuten kappaleessa 4.3.1 todettiin, tavoite 4 on vaikea selvittää työpöytätutkimuksessa. Koska kyse on B-to-B- markkinoinnista hinnat eivät yleensä ole yritysten kotisivuilla nähtävissä. Hintojen selvittämisen sijaan voidaan etsiä maita, joissa ohjelmistoalan suurimmat kustannustekijät (esim. palkkataso tai toimitilavuokrat) ovat korkeampia kuin Suomessa.

ADE on alustavasti kiinnostunut Länsi-Euroopan markkinoista, joissa se arvelee olevan riittävästi kysyntää sen palveluille. Vientimuodoksi kaavaillaan sopimusperusteista (agentti). ADE:n tämänhetkiset kontaktiverkostot ulottuvat Yhdysvaltoihin, Iso-Britanniaan, Ruotsiin, Italiaan ja Espanjaan. Nämä maat saavat siis enemmän anteeksi alkukarsinnassa, ja ovat Yhdysvaltoja lukuun ottamatta automaattisesti vaiheessa 3.

5.2 Alkukarsinta

Kuten aiemmin on todettu, maavalintaan vaikuttavista muuttujista tärkeämpiä ovat niin sanotut ympäristötekijät – kohdemaan poliittinen ympäristö sekä suhtautuminen liiketoimintaan. Myös yleiset muuttujat, kuten bruttokansantuote auttavat hahmottamaan maaprofiilia. Lisäksi ADE:n tuotteen/tuotteiden yksi olennaisimpia yleispiirteitä on verkkopohjaisuus. Kantavana ideana tuot-

teissa on, että ne toimivat täysin verkossa ja vaativat 1-3Mbps liittymän toimiakseen.

ADEn kohdalla käytetään hyväksi The Economist Intelligence Unitin tarjoamaa vuosittaista e-readiness raporttia, jossa on arvosteltu asteikolla 1-10 eri maiden liiketoimintaympäristöä erityisesti IT-alan näkökulmasta. Tämänkaltaiset raportit ovat arvokkaita mikroyritykselle, jolla ei ole primääridataa eri markkinoista. Tutkimuksessa on mukana 68 maata. E-readiness mittaa maiden kykyä tukea digitaalista liiketoimintaa sekä tieto- ja kommunikointiteknologiaa. Siinä otetaan huomioon mm. laajakaistatiheys, ohjelmistojen käyttö ja e-hallinnointi. Kriteerejä on kaikkiaan noin 100. Liitteessä 1 on kyseinen lista maista ja liitteessä 2 listan 34 ensimmäistä maata pilkottuna eri kategorioihin, joihin maiden arvosana perustuu. EIU on antanut kategorioille erilaisia painotuksia (5 % -25 %). Käytännössä e-readiness- raportti kattaa PEST- analyysin poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen ja teknologisen osa-alueen.

1. ***Yhteydet ja teknologinen infrastruktuuri*****:** painotus lopullisesta arvosanasta 25 %. Tämä luku kuvaa yksilöiden ja yritysten pääsyä lanka- ja matkapuhelimiin, tietokoneisiin ja Internetiin. Saatavuuden ohella myös Internet-palveluiden ja Internetin mahdollistamien transaktioiden turvallisuus ja luotettavuus on mitattu. Painoarvoa saavat myös laajakaistapenetraatio sekä verkkomaksujen hinnat. *Kategorian kriteerit:* modeemi- ja laajakaistapenetraatio; Internet-, matkapuhelin-, ja PC-penetraatio; WiFi hotspot- penetraatio; Internetin edullisuus; Internetin infrastruktuurin turvallisuus.
2. ***Liiketoimintaympäristö*****:** painotus lopullisesta arvosanasta 20 %. EIU käyttää yli 70:tä muuttujaa, kuten talouden vahvuus, poliittinen vakaus, verotus, kilpailupolitiikka, työvoimamarkkinat ja infrastruktuurin laatu arvioidessaan maan yleistä liiketoimintaympäristöä. Tuloksena oleva luku mittaa maan yleisen liiketoimintaympäristön odotettua houkuttelevuutta viideksi vuodeksi eteenpäin.

3. ***Kuluttajien ja yritysten omaksuminen*****:** painotus lopullisesta arvosanasta 20 %. Luku kuvaa, miten paljon kuluttajat ja liike-elämä käyttävät Internetiä liiketoiminnassa. *Kategorian kriteerit:* valtion käyttämä osuus informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan BKT:sta; e-liiketoiminnan kehityksen taso; online-kaupan osuus; logistiikan ja toimitusjärjestelmien taso; rahoituksen saatavuus alan yrityksille.
4. ***Poliittinen ja juridinen ympäristö:*** painotus lopullisesta arvosanasta 15 %. E-liiketoiminnan kehitys riippuu maan yleisistä lainsäädäntöperiaatteista ja suhtautumisesta Internetin käyttöä ohjaileviin lakeihin. Kuinka helppoa on rekisteröidä uusi liiketoiminta, ja miten yksityinen omaisuus on suojattu, erityisesti millaiset ovat immateriaalioikeudet, jotka helposti joutuvat digipiratismin kohteeksi? Maat jotka edistävät Internetin käyttöä politiikallaan ja lainsäädännöllään saavat enemmän pisteitä kuin maat jotka keskittyvät rajoittamaan ja valvomaan sen käyttöä. *Kategorian kriteerit:* Yleinen poliittinen ympäristö; politiikka yksityistä omaisuutta kohtaan; hallituksen näkemys digiajan kehityksiä kohtaan; hallituksen taloudellinen tuki Internetin infrastruktuurin projekteille; perinteisen lakijärjestelmän tehokkuus; Internetiä koskevat lait; sensuuri; uuden liiketoiminnan rekisteröimisen helppous.
5. ***Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö:*** painotus 15 %. Peruskoulutus ja lukutaito ovat edellytyksiä Internetin käytölle, mutta tämä luku sisältää myös väestön ”e-lukutaidon”- sen kokemuksen ja halukkuuden käyttää verkkoa – ja työvoiman tekniset taidot. Tämän vuoden listauksessa on otettu huomioon maiden kyky synnyttää uusia tuotteita ja toimialoja mittaamalla yrittäjyyttä ja rekisteröityjä patentteja. *Kategorian kriteerit:* Lukutaidon ja koulutuksen taso; Internet-lukutaidon taso; yrittäjyys; työvoiman tekninen osaaminen; innovaatioiden määrä.
6. ***Tukitoiminnot:*** painotus 5 %. Mikään teollisuus ei toimi kunnolla ilman kunnon välikäsiä ja tukitoimintoja. Tämä luku kuvaa e-liiketoiminnan kehitysympäristöä. *Kategorian kriteerit:* e-liiketoiminnan konsultti- ja tekniset palvelut; koko toimialan kattavat standardit ohjelmointikielille.

Asettamalla seuraaville e-valmius raportin kategorioille minimit, saadaan maita karsittua huomattavasti:

- lopullinen arvosana (minimiarvo 7)
- yhteydet (minimiarvo 7)
- liiketoimintaympäristö (minimiarvo 7)
- kuluttajien ja yritysten omaksuminen (minimiarvo 8)
- poliittinen ja juridinen ympäristö (minimiarvo 8)
- sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö (minimiarvo 7)
- tukitoiminnot (minimiarvo 7)

Alkukarsinnassa siis painotetaan kuluttajien ja liikemaailman uuden tekniikan omaksumista sekä maan politiikkaa uutta teknologiaa kohtaan. Espanjalle ja Italialle annetaan alhaiset arvot anteeksi, ja ne päästetään jatkoon. Jäljelle jäävistä maista voidaan muodostaa kolme klusteria:

1. englanninkieliset Euroopan ulkopuoliset maat (Australia, Uusi-Seelanti ja Kanada sekä Yhdysvallat)
2. Länsi-Euroopan maat (Alankomaat, Belgia, Espanja, Iso-Britannia, Italia, Itävalta, Norja, Ruotsi, Saksa, Sveitsi ja Tanska)
3. Itä-Aasian maat (Etelä-Korea ja Japani)

Klustereiden 1 ja 3 maat jätetään pois, koska ADE etsii kohdemaata lähinnä Länsi-Euroopasta. Tarkastelun rajaaminen alun perin Länsi-Eurooppaan viittaa korkeasta psyykkisestä etäisyydestä muihin maanosiin. Kappaleessa 4.2 psyykkisen etäisyyden painoarvonhan todettiin olevan erityisen korkea nimenomaan yrityksen kansainvälistymisen alkutaipaleella.

Alkukarsinnan tulokset käyvät yksiin Suomessa tehdyn ohjelmistoalan tutkimuksen kanssa. Lassilan ym. (2006, foreword) mukaan EU-markkina-alue on osoittautunut hyväksi kasvualueeksi suomalaisille ohjelmistoalan yrityksille; se on riskittömämpi ja siellä on helpompi kasvattaa kansainvälistä myyntiä.

Yhdysvallat on silti suurin homogeeninen markkina ohjelmistotuotteille. Kuitenkin EU:n laajentuessa ja sen markkinoiden yhtenäistyessä sitä voidaan pitää ellei kotimarkkinoina, niin ainakin hyvänä ”naapuriseudun” markkinana.

5.3 Kohdeyrityksen valintamatriisi

Vaiheessa 3 tarkastellaan jäljellä olevia maita yrityksen kilpailukyvyn ja markkinoiden houkuttelevuuden kannalta. Tämä vaatii iterointia, sillä on huomioitava myös mitä muuttujia työpöytätutkimuksessa on mahdollista selvittää ja mitä ei. Kuten kuviosta 10 näkyi, kilpailukykyyn vaikuttavat yrityksen sisäisistä tekijöistä kansainväliset suhteet ja kokemus, mitkä jo selvitettiin vaiheessa 1 kappaleessa 5.1. Lisäksi on markkinoiden houkuttelevuuden arvioinnissa otettava huomioon yrityksen kansainvälistymisen tavoitteet.

5.3.1 Kohdeyrityksen kilpailukyvyn mittaus

Yrityksen merkittävimmät tämänhetkiset kansainväliset suhdeverkostot löytyvät taulukosta 6. Kilpailukyvyn arvioimisessa on myös otettu huomioon kielitaito ja kokemus eri maista, mitkä vähentävät psykologista etäisyyttä.

Valitettavasti tietoa henkilöstökuluista ohjelmisto-alalla ei löytynyt, mutta keskimääräiset teollisuuden palkkatasot löytyivät useimmista EU-maista (liite 3). Norjan, Ruotsin ja Sveitsin palkkatasot perustuvat puhtaaseen arvioon. Huomattava on, kuinka suuresti henkilöstökulut vaihtelevat yrityksen koon mukaan eri maissa. Liitteessä 3 Maiden keskimääräiset henkilöstökulut on kirjattu muotoon, jossa ne saavat arvon 1-5. Lisäksi taulukkoon on kirjattu ADE:n tämänhetkiset suhdeverkostot, kokemus ja kielitaito eri maista. Painokertoimen antaminen muuttujille on subjektiivista. Tämänhetkiset suhdeverkostot -muuttuja on saanut suurimman painoarvon (40 % kokonaisarvosanasta) kilpailukyvyn mittaamisessa, koska kuten Andersen ja Buvik (2002) totesivat, on maavalinnan jälkeen seuraavana vuorossa asiakasetsintä, jossa suhdever-

kosto on eduksi. Kielitaito (10 % kokonaisarvosanasta) taas nähdään helposti kierrettäväksi esteeksi. Palkkataso – muuttujan painokerroin voisi olla korkeampi, jos muuttujasta saisi tarkempaa toimialakohtaista tietoa. Tässä on esitetty vain yksi tapa painottaa eri muuttujia. Painokertoimet on matriisimallissa helppo muokata yritys-tuote- ja tavoitekohtaisesti.

Taulukko 6. Yrityksen kilpailukyvyn muuttujat kohdeyrityksessä

Maa	**Tämänhetkiset suhdeverkostot**	Paino-kerroin	**Kokemus/tieto kyseisestä maasta**	Paino-kerroin	**Kielitaito**	Paino-kerroin	**Palkka-taso**	Paino-kerroin	**kok.tulos**
Alankomaat	1	0,4	1	0,2	1	0,1	5	0,3	2,2
Belgia	1	0,4	1	0,2	1	0,1	5	0,3	2,2
Espanja	4	0,4	4	0,2	5	0,1	1	0,3	3,2
Iso-Britannia	3	0,4	3	0,2	5	0,1	3	0,3	3,2
Italia	2	0,4	2	0,2	2	0,1	1	0,3	1,7
Itävalta	1	0,4	1	0,2	1	0,1	4	0,3	1,9
Norja	1	0,4	1	0,2	1	0,1	5	0,3	2,2
Ruotsi	2	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,3	2,5
Saksa	1	0,4	2	0,2	1	0,1	5	0,3	2,4
Sveitsi	1	0,4	1	0,2	1	0,1	5	0,3	2,2
Tanska	1	0,4	1	0,2	1	0,1	4	0,3	1,9

Kilpailukyvyn mittauksen reliabiliteetti on alhainen tiedoilla, joita on mahdollista ilmaiseksi verkosta saada. Mikäli epävarmuutta tässä asiassa halutaan laskea, on yrityksen oltava valmis panostamaan aikaa ja rahaa tarkempiin kilpailija-analyyseihin.

5.3.2 Markkinoiden houkuttelevuuden mittaaminen

Liitteen 2 kategoriat ”yhteydet”, ”liiketoimintaympäristö” ja ”kuluttajien ja yritysten omaksuminen” vaihtelevat hyvin vähän alkukarsinnasta selvinneiden maiden kesken. Erojen saamiseksi markkinoiden houkuttelevuuteen otetaan vielä yksittäisiä muuttujia, jotka ovat tärkeimpiä juuri ADE:n kannalta. Sellaisia ovat laajakaistatiheys ja viimeisen 3kk aikana palveluita/tavaroita Internetin kautta tilanneet. Vaikka e-valmius raportissa on kyseiset seikat otettu todennäköi-

sesti jo huomioon, on näiden tekijöiden painottaminen maiden välisten erojen saamiseksi tärkeää. Taulukossa 7 on koottu markkinoiden houkuttelevuuden muuttujat sekä painoarvot. E-readiness raportin arvot on muutettu muotoon 1-5 jakamalla ne kahdella. Liitteessä 4 on maiden absoluuttiset arvot laajakaistapenetraatiosta sekä viimeisen 3 kk aikana Internetistä tilanneista.

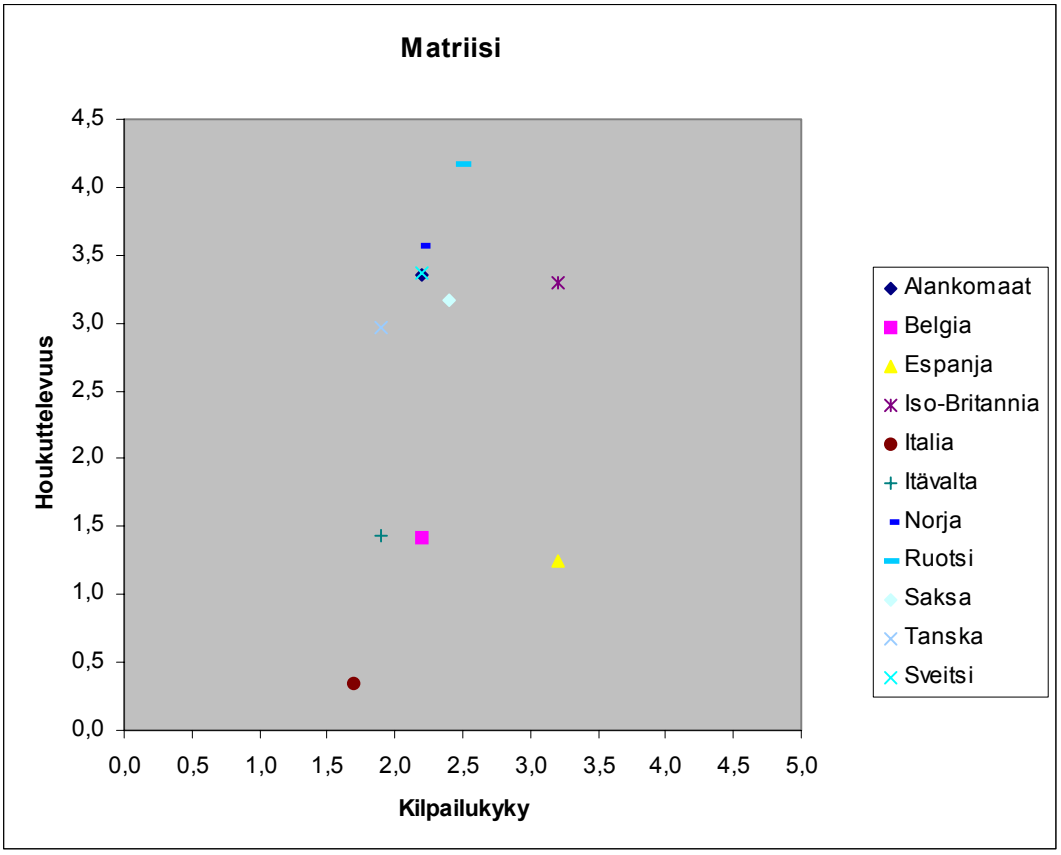
Taulukko 7. Markkinoiden houkuttelevuuden muuttujat kohdeyrityksessä

Maa	**Kuluttajien ja yritysten omaksuminen**	Painokerroin	**Ohjelmistotuotteiden vienti Suomesta**	Painokerroin	**Laajakaista penetraatio**	Painokerroin	**Viim.3kk tilanneet**	Painokerroin	**Yhteensä**
Alankomaat	4,53	0,1	1	0,3	5	0,3	4	0,3	3,45
Belgia	4,20	0,1	0	0,3	3	0,3	1	0,3	1,62
Espanja	3,53	0,1	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1,25
Iso-Britannia	5,00	0,1	2	0,3	3	0,3	4	0,3	3,20
Italia	3,43	0,1	0	0,3	0	0,3	0	0,3	0,34
Itävalta	4,40	0,1	0	0,3	1	0,3	2	0,3	1,34
Norja	4,70	0,1	1	0,3	4	0,3	5	0,3	3,47
Ruotsi	4,78	0,1	5	0,3	3	0,3	4	0,3	4,08
Saksa	4,65	0,1	3	0,3	1	0,3	4	0,3	2,87
Sveitsi	4,73	0,1	1	0,3	5	0,3	4	0,3	3,47
Tanska	4,73	0,1	1	0,3	5	0,3	3	0,3	3,17

ADE:n tuotteiden käyttöön vaaditaan 1-3 megatavun laajakaistayhteys. Elintasoltaan korkeat ja pinta-alaltaan pienimmät maat kuten Sveitsi, Hollanti ja Tanska ovat hyvää vauhtia saamassa koko väestönsä laajakaistan piiriin. Myös Iso-Britannian ja Ruotsin hallitusten poliittiset päätökset laajakaistan saamisesta joka kotitalouteen alkavat näkyä. Näyttää siltä, että matalan kontekstin (pohjoisissa) kulttuureissa Internet on omaksuttu käyttöön paljon paremmin kuin korkeamman kontekstin maissa (Välimeren maat) (vrt. kuvio 12). Tästä kertoo laajakaistan levinneisyys ja myös Internetin käyttöaste; verkossa tapahtuva kaupankäynti on korkeimmillaan Saksassa, Englannissa, Ruotsissa ja Alankomaissa.

Huolimatta nopeasta kasvusta laajakaista ei ole ehtinyt vielä Euroopan vähemmän kehittyneille alueille. Laajakaista on saatavilla ainoastaan 60 % yrityksistä ja kotitalouksista harvaan asutuilla alueilla vanhoissa EU-maissa (EU15), kun taas urbaaneilla alueilla saatavuus on 90 %. Uusissa jäsenvaltioissa kuilu alueiden välillä on vielä suurempi. Lisäksi laajakaistojen nopeudet ovat harvaan asutuilla alueilla alle 512 Kbps kun taas kaupungistuneilla alueilla nopeudet ovat nousussa ja alkavat ylittää 1 Mbps. (Euroopan Informaatioyhteiskunta-portaali) Tämän vuoksi laajakaistapenetraatio saa vähemmän painoarvoa kuin alkukarsinnassa.

5.4 Tulokset ja niiden tulkinta



Kuvio 13. ADE:n markkinoiden houkuttelevuus/yrityksen kilpailukyky -matriisi

Taulukoiden 6 ja 7 pohjalta voidaan laatia kohdemarkkinoiden valintamatriisi ADE:lle, joka on kuviossa 13. Taulukon 6 arvot on sijoitettu x-akselille ja taulukon 7 arvot y-akselille. Selviä A-maita ADE:n kannalta ovat Iso-Britannia ja Ruotsi. B-maat ovat suurin osa ryppäänä; Norja, Saksa, Alankomaat ja Sveitsi sekä Tanska ovat lähellä toisiaan Espanjan ollessa erillään muista. Belgia, Itävalta sekä Italia näyttävät jäävän C-maiksi. Mahdollista menestystä Iso-Britanniassa voisi myöhemmin käyttää vahvana referenssinä Yhdysvaltain markkinoille rantautuessa.

Tässä vaiheessa on hyvä palata ADE:n kansainvälistymisen tavoitteisiin. ADE:n matriisin A- ja B- maat voidaan sijoittaa tavoite/tuote – taulukkoon, jonka avulla voi paremmin tarkastella maita ottaen samalla huomioon yrityksen tavoitteet ja tuotteet tai palvelut. ADE:n tavoitteista liikevaihdon kasvattaminen ja korkeammat katteet ovat seurausta kilpailluista kotimarkkinoista. Näiden tavoitteiden puitteissa olisi siis keskityttävä markkinoihin, joilla ei intensiivistä kilpailua olisi. Taulukossa 8 on esimerkki, miten ADE voisi sijoittaa mahdolliset kohdemaat ottaen huomioon yrityksen tavoitteet ja tuotteet/palvelut.

Taulukko 8. Maiden sijoittaminen tuote/tavoite -taulukkoon

Tavoite/Tuote	**Tuote 1**	**Tuote 2**	**Tuote 3**
Liikevaihdon kasvattaminen	Maa 1, 2		
Tuotteiden elinkaaren pidentäminen		Maa 4	
Kansainväliset kontaktit innovaatioiden saamiseksi			Maa 3
Korkeammat katteet	Maa 1		

Daniels ja Radebaugh (1992, s.584) esittelevät kaksi strategiaa kohdata kansainvälinen kilpailu. Toinen on nk. *imitation lag*, eli mennä niille markkinoille ensimmäisenä, joilla on todennäköistä, että kilpailija saa samankaltaisen tuotteen myyntiin lähitulevaisuudessa. Toinen vaihtoehto on mennä markkinoille, joilla todennäköisesti ei ole odotettavissa kilpailevia tuotteita.

ADE:n on päätettävä, kumpaa Danielsin ja Radebaughin mainitsemaa strategiaa se noudattaa; imitation lagia, eli mennä markkinoille ensimmäisenä ennen muita, vai mennä markkinoille, joilla on vähiten kilpailua. Todennäköisesti kovin kilpailu Euroopassa on maissa, jotka saivat korkeat arvot e-readiness – tutkimuksessa. Näissä maissa on myös todennäköistä, että ADE:n hakema pidentäminen tuotteiden elinkaariin ei toteudu. Toisaalta taas maissa, jotka saivat alhaiset arvot e-readiness – tutkimuksessa saattaa olla vaikeuksia korkeampien katteiden tavoittelussa, sillä ainakin kustannusrakenteeltaan paikallisilla yrityksillä näyttäisi olevan etu.

6 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kansainvälisen kohdemarkkinavalinnan malli, joka sopisi nimenomaan ohjelmisto-alan mikroyritykselle. Erilaisia valintamalleja kohdemarkkinavalintaan löytyy runsaasti, muttei juuri mikroyrityksen resursseille eikä ohjelmistoalan tuotteille ja palveluille tarkoitettua. Tässä kehitetty malli perustuu vahvasti aikaisempaan teoreettiseen tutkimukseen ja siinä on lähinnä yhdistelty vanhojen mallien hyviä puolia valitun näkökulman mukaan. Kehitettyä mallia käytettiin kohdeyrityksen kohdemarkkinavalintaan. Päätutkimusongelmana oli **miten ohjelmisto-alan mikroyrityksen tulisi valita kohdemarkkinansa**. Osaongelmia olivat:

- Mitkä seikat vaikuttavat ohjelmisto-alan mikroyrityksen kohdemarkkinan valintaan?
- Miten arvioida ohjelmisto-alan mikroyrityksen kansainvälistä kilpailukykyä?
- Miten arvioida markkinoiden houkuttelevuutta ohjelmisto-alan mikroyrityksen näkökulmasta?

Ohjelmistoalan mikroyritykselle sopiva malli esitettiin kappaleessa 4. Tärkeintä loogisesti etenevässä maavalintamallissa on antaa numeeriset arvot eri kriteereille, vaikka se tapahtuisi subjektiivisesti. Muuttujien numeroarvot auttavat arvioimaan erojen suuruutta, kun taas esimerkiksi paremmuusjärjestys tai jatkuva karsinta kyllä/ei -periaatteella ei sitä tee. Numerot auttavat myös vetämään rajoja, mikä taas lisää objektiivisuutta. Kirjallisuuden ja joidenkin empiiristen tutkimusten mukaan systemaattinen loogisesti etenevä maavalintaprosessi tuottaa parempia tuloksia kuin opportunistinen malli. Alkukarsinnan todettiin olevan välttämätön melkeinpä missä maavalinnan mallissa tahansa. Jos kyseessä on kansainvälistymisen alkutaipaleella oleva yritys, tulisi alkukarsinnassa ottaa huomioon erityisesti psyykkinen etäisyys.

Kehitettyä mallia voidaan käyttää myös muissa kuin ohjelmistoalan mikroyrityksissä. Yrityksen kilpailukyvyn ja markkinoiden houkuttelevuuden määrittävät muuttujathan ovat vapaasti määriteltävissä yrityksen tarpeiden mukaan. Tässä työssä valitut muuttujat olivat tulosta yrityksen sisäisten tekijöiden kartoituksesta sekä työpöytätutkimuksen rajoituksista (ilmainen verkosta löydettävä sekundääridata).

Ohjelmistoalan mikroyrityksen kohdemarkkinan valintaan todettiin vaikuttavan

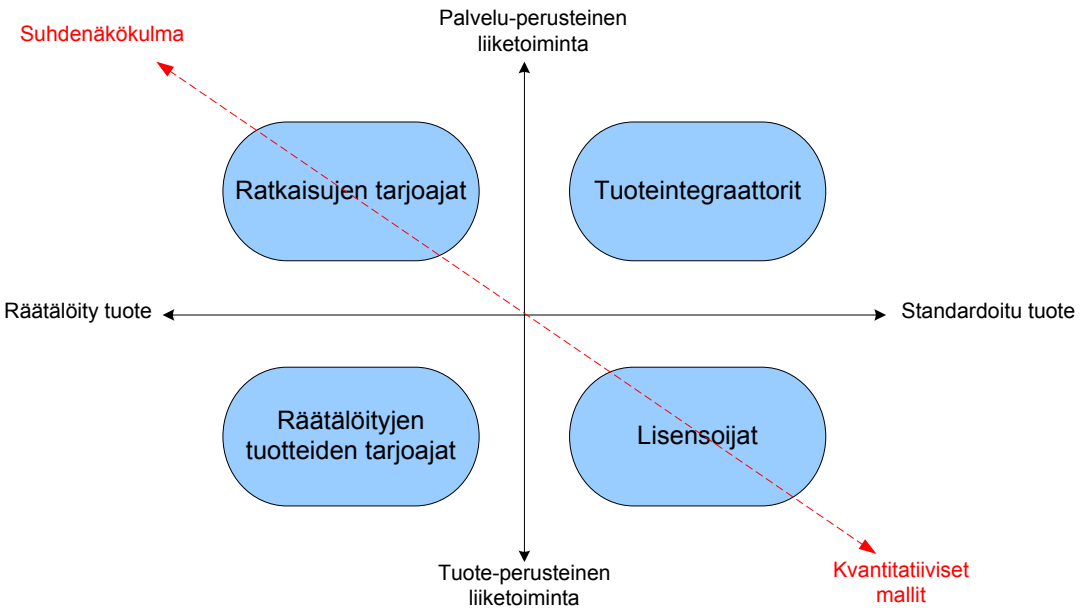
- kansainvälistymisen motiivi(t)
- yrityksen liiketoimintamalli (kuvio 1)
- käytössä olevat resurssit

Sisäiset ja proaktiiviset motiivit johtavat todennäköisimmin systemaattiseen maavalintaan, kun taas ulkoiset ärsykkeet, kuten odottamattomat tilaukset, johtavat opportunistiseen, tilanteen sanelemaan kohdemaavalintaan. Liiketoimintamalli vaikuttaa suuresti siihen, miten yrityksen tulisi kohdemaansa valita; standardoiduille, kuluttajamarkkinoille suunnatuille ja helposti määriteltävissä oleville tuotteille sopii paremmin kvantitatiiviset mallit, kun taas yrityksille suunnatuille asiakaskohtaisesti räätälöidyille palveluille sopii tuoreempi suhdenäkökulma. Mikroyrityksille tyypillistä on resurssipula, mikä johtaa maavalinnassa vahvaan riippuvuuteen sekundääridatan saatavuudesta.

Ohjelmistoalan mikroyrityksen kilpailukyvyn arviointi eri markkinoilla on maavalintaprosessin tehtävistä haasteellisin. Ensinnäkin toimialan korkea teknologia-aste muuttaa toimialan rajoja koko ajan ja kilpailijan tunnistaminen on ajoittain vaikeaa. Varsinkin asiakaskohtaisesti muokattujen palvelujen kohdalla tuotevertailut ovat haasteellisia tehdä. Siksi yrityksen kilpailukyvyn arviointi on usein varsin subjektiivista. Suuri painoarvo mikroyrityksen suhteellisen kilpailukyvyn arvioinnille eri markkinoiden kesken on yrityksen jo olemassa olevilla kansainvälisillä liiketoiminta ja – suhdeverkostoilla. Markkinoiden houkuttelevuuden arvioinnissa ohjelmistoalan mikroyrityksen näkökulmasta tär-

keimpänä muuttujana voidaan mainita kuluttajien ja yritysten uuden teknologian omaksuminen.

Kuviossa 14 on havainnollistettu mallin valintaa, kun otetaan huomioon ohjelmistoalan liiketoimintamalli. Lisensoijilla on kuluttaja-asiakkaille suunnattuja tuotteita, jotka ovat pitkälle tuotteistetut. Tällaisten tuotteiden vienti- ja tuontidata sekä kysyntä ovat helpompia selvittää kuin ratkaisujen tarjoajille tyypilliset palvelukokonaisuudet. Siispä kvantitatiiviset maavalintamallit sopivat paremmin lisensoijille ja tiiviitä asiakassuhteita vaativille ratkaisujen tarjoajille sopivat paremmin suhdenäkökulmaan perustuvat asiakasvalintamallit.



Kuvio 14. Maavalintamallin valinta ohjelmistoalan yrityksessä

Tulevaisuudessa yleisempi deskriptiivinen tutkimus siitä, miten (suomalaiset) ohjelmisto-alan mikroyritykset tekevät kansainvälisen kohdemarkkinavalinnan ja millaisin tuloksin, olisi tervetullut. Tämä voisi olla joko kvantitatiivinen tai ns. grounded theory- tyyppinen tutkimus, kuten kappaleessa 3.5 esitetyt. Myös

tutkimus siitä, onko ohjelmistoalan liiketoimintamallilla vaikutusta maavalintamalliin, olisi mielenkiintoinen.

Tässä työssä kehitetty malli on toteutettu työpöytätutkimuksena, mikä ei takaa täysin luotettavia tuloksia. Kuvion 13 y-akselin arvot pohjautuvat pääosin verkosta löydettyyn dataan ja x-akselin arvot ovat kovin subjektiivisia. Seuraava vaihe maavalinnassa on siirtyä primääridatan keruuseen kuvion 9 mukaisesti. Kohdemarkkinavalinnan prosessissa ADE:lla on vielä selville otettavaa:

- perusteellisempi kilpailija-analyysi perustuen osin primääridataan A-maista, esimerkiksi paikallistutkimus A-maissa partnerien kartoittamiseksi (ohjelmistoalan messut ym.)
- taulukon 4 ja 5 muuttujien tarkempi selvittäminen
- koko kansainvälistymisprosessin aikataulutus
- päätös mitä asiakassegmenttiä halutaan/voidaan palvella millä tuotteilla/palveluilla
- kotimaisen kumppanin etsiminen primääridataan keskittyvän markkinointitutkimuksen kustannusten jakamiseksi

Kaikkein eniten kilpailukykyä ulkomailla lisäisi yhteistyökumppani tai myyntiagentti, joka toimisi jakelukanavana kohdemaassa. Tämä voisi olla esim. toinen ohjelmistoalan mikroyritys, johon olisi luotettavat henkilökohtaiset suhteet. Primääridatan keruu olisi jo tehdyn markkinatutkimuksen reliabiliteetin kannalta tärkeää. Esim. markkinoiden houkuttelevuuden mittaamisessa käytetty muuttuja, joka kuvasi kuluttajien sopeutumista uuteen teknologiaan (3 kuukauden aikana Internetin kautta tilanneet), ei ole kovin luotettava. Kappaleessa 3.3 esitetty suhdenäkökulma on syytä pitää mielessä, onhan ADE puhdas ratkaisun tarjoaja ainakin tällä hetkellä.

LÄHDELUETTELO

Albaum G., Strandskov, J., Duerr, E. 1998. International Marketing and Export Management. Kolmas painos. Essex: Addison-Wesley Longman.

Alon, I. 2004. International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship. SAM Advanced Management Journal, talvi, 25-33.

Andersen, O. ja Buvik, A. 2002. Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/market selection. International Business Review, 11, 347-363.

Bradley, F. 1992. International Marketing Strategy. Cambridge: Prentice Hall.

Brewer, P. 2001. International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies. International Business Review, 10, 2, 155-174.

Brouthers, L.E. ja Nakos,G. 2005. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firm's Export Performance. Journal of Small Business Management, 43, 4, 363-381.

Cavusgil, S.T., Kiyak, T., Yeniyurt, S. 2004. Complementary Approaches to Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering and Country Ranking. Industrial Marketing Management, 33, 607-617.

Cavusgil, S.T. 1980: On the Internationalization Process of Firms. European Research, 8, 273-81.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H., Moynihan, E.O. 1998. Global Business. 2. painos. Fort Worth, Texas: Dryden Press.

Daniels, J.D. ja Radebaugh, L.H. 1992. International Business- Environments and Operations. 6. Painos. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.

Douglas, S.P. ja Craig, S.C. 1992. Advances in International Marketing. International Journal of Research in Marketing, 9, 291-318.

Dow, Douglas 2000. A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. Journal of International Marketing, 8, 1, 51-64.

The Economist Intelligent Unit. The 2006 e-readiness rankings [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.5.2006]. Saatavilla <http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2006Ereadiness_Ranking_WP.pdf>

Usunier, J.C. 2000. International Marketing. Harlow, Pearson Education.

Euroopan informaatioyhteiskunta- portaali. Saatavissa: <http://europa.eu.int/information_society/industry/comms/broadband/index_en.htm>. Viitattu 7.8.2006

Harrell, G.D. ja Kiefer, R.O. 1981. Multinational Strategic Portfolios. MSU Business Topics, talvi, 5-15.

Hart, S. ja Tzokas, N. 1999. The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK. Journal of Small Business Management, 37, 2, 63-75.

Hollensen, S. 2004. Global Marketing. 3. painos. Essex: Pearson Education.

Hutt, M.D. ja Speh, T.W. 1992. Business Marketing Management. 4. Painos. Orlando: The Dryden Press.

International Telecommunications Union. Economies by broadband penetration, 2005. Saatavissa: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/top20_broad_2005.html>. Viitattu 8.2.2007

Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975. The Internationalization process of the firm: Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 12, 305-22.

Johanson, J. ja Vahlne, J.-E. 1977. The Internationalization Process of the firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. Journal of International business Studies, 8, 1, 23-32.

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Karagozoglu, N. ja Lindell, M. 1998. Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. Journal of Small Business Management, 36, 1, 44-59.

Knight, G.A. 2001. Entrepreneurship and Strategy in the International SME. Journal of International Management, 7, 155-171.

Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E.A. 1994. An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. Journal of International Marketing, 2, 1, 29-52.

Lassila, A., Jokinen, J-P., Nylund, J., Huurinainen, P., Maula, M., Kontio, J. 2006. Finnish Software Product Business: Results of the National Software Industry Survey 2006. Centre of Expertise for Software Product Business, Espoo.

Luostarinen, Reijo. 1979. Internationalization of the firm. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Minifie, R. ja West, V. 1998. A Small Business International Market Selection Model. International Journal of Production Economics, 56-57, 451-462.

Papadopoulos, N., Chen, H., Thomas, D.R. 2002. Toward a Tradeoff Model for Inernational Market Selection. International Business Review, 11, 165-192.

Papadopoulos, N. ja Denis, J. 1988. Inventory, Taxonomy and Assessment of Method for International Market Selection. Marketing International Review, 5, 3, 38-51.

Rahman, S.H. 2003. Modelling of International Market Selection Process: a Qualitative Study of Successful Australian International Businesses. Qualitative Market Research, 6, 2, 119-132.

Root, F.R. 1987. Entry Strategies for International Markets. Lexington books

Rope, T. ja Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Helsinki: Weilin+Göös.

Saarenketo, S. ja Kuivalainen, O. 2001. Infocom-yritys - syntynyt kansainväliseksi? [pdf-dokumentti] Saatavissa <http://www.tbrc.fi/pubfilet/kk-kv-osio.pdf.> Viitattu 17.8.2006. Teoksessa ”Kumppanuudella kasvuun”, toim. Jari Varis, TBRC, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Usunier, J.C. 2000. International Marketing. Harlow: Pearson Education.

Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. 2002. International Market Selection Strategies Selected by ‘Micro’ and ‘Small Firms’. Omega, 30, 51-68.

Whyte, J.K. 2001. Business Drivers for the Use of Virtual Reality in the Construction Sector. Programme on the Innovation in the Built Environment, SPRU, University of Sussex.

Yin, R.K. 2003. Case-study: Research and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., Hanninen, H. 2005. Internationalization Handbook for the Software Business. Espoo: Centre of Expertise for Software Product Business.

LIITTEET

Liite 1. E-readiness –tutkimus 2006

Economist Intelligence Unit e-readiness rankings, 2006

2006 e-readiness rank (of 68)	2005 rank	Country	2006 e-readiness score (of 10) *	2005 score	2006 e-readiness rank (of 68)	2005 rank	Country	2006 e-readiness score (of 10) *	2005 score
1	1	Denmark	9.00	8.74	35	32	S. Africa	5.74	5.53
2	2	US	8.88	8.73	36	34	Slovakia	5.65	5.51
3	4	Switzerland	8.81	8.62	37	35	Malaysia	5.60	5.43
4	3	Sweden	8.74	8.64	38	40	Lithuania	5.45	5.04
5	5	UK	8.64	8.54	39 (tie)	37	Latvia	5.30	5.11
6	8	Netherlands	8.60	8.28	39 (tie)	36	Mexico	5.30	5.21
7	6	Finland	8.55	8.32	41	38	Brazil	5.29	5.07
8	10	Australia	8.50	8.22	42	39	Argentina	5.27	5.05
9	12	Canada	8.37	8.03	43	41	Jamaica	5.03	4.82
10	6	Hong Kong	8.36	8.32	44	42	Bulgaria	4.86	4.68
11	9	Norway	8.35	8.27	45	43	Turkey	4.77	4.58
12	12	Germany	8.34	8.03	46	46	S. Arabia	4.67	4.38
13	11	Singapore	8.24	8.18	47	44	Thailand	4.63	4.56
14 (tie)	16	N. Zealand	8.19	7.82	48	45	Venezuela	4.47	4.53
14 (tie)	14	Austria	8.19	8.01	49 (tie)	50	Peru	4.44	4.07
16	15	Ireland	8.09	7.98	49 (tie)	47	Romania	4.44	4.19
17	17	Belgium	7.99	7.71	51	48	Colombia	4.41	4.18
18	18	South Korea	7.90	7.66	52	52	Russia	4.30	3.98
19	19	France	7.86	7.61	53	49	India	4.25	4.17
20	--	Bermuda*	7.81	–	54	--	Jordan*	4.22	--
21	21	Japan	7.77	7.42	55	53	Egypt	4.14	3.90
22	20	Israel	7.59	7.45	56	51	Philippines	4.04	4.03
23	22	Taiwan	7.51	7.13	57	54	China	4.02	3.85
24	23	Spain	7.34	7.08	58	55	Ecuador	3.88	3.83
25	24	Italy	7.14	6.95	59	56	Sri Lanka	3.75	3.80
26	25	Portugal	7.07	6.90	60	58	Nigeria	3.69	3.46
27	26	Estonia	6.71	6.32	61	57	Ukraine	3.62	3.51
28	27	Slovenia	6.43	6.22	62	60	Indonesia	3.39	3.07
29	28	Greece	6.42	6.19	63	63	Algeria	3.32	2.94
30	--	UAE*	6.32	–	64	62	Kazakhstan	3.22	2.97
31	31	Chile	6.19	5.97	65	59	Iran	3.15	3.08
32 (tie)	29	Czech Rep.	6.14	6.09	66	61	Vietnam	3.12	3.06
32 (tie)	30	Hungary	6.14	6.07	67	64	Pakistan	3.03	2.93
34	32	Poland	5.76	5.53	68	65	Azerbaijan	2.92	2.72

* New to the annual rankings in 2006.
Source: Economist Intelligence Unit, 2006.

© The Economist Intelligence Unit 2006

Liite 2. E-readiness tutkimuksen kategoriat

Economist Intelligence Unit e-readiness rankings, 2006

Category scores

	Overall score	Connectivity	Business enviroment	Consumer and business adoption	Legal and policy environment	Social and cultural environment	Supporting e-services
Category weight		*0.25*	*0.20*	*0.20*	*0.15*	*0.15*	*0.05*
Denmark	9.00	8.70	8.77	9.45	8.70	9.40	9.25
US	8.88	7.85	8.59	10.00	8.77	9.20	10.00
Switzerland	8.81	8.50	8.56	9.45	8.24	9.20	9.25
Sweden	8.74	8.00	8.36	9.55	8.58	9.40	9.25
UK	8.64	7.90	8.57	10.00	8.42	8.20	9.25
Netherlands	8.60	8.20	8.57	9.05	8.46	8.60	9.25
Finland	8.55	7.80	8.59	9.25	8.52	8.60	9.25
Australia	8.50	7.80	8.27	8.65	9.05	9.00	9.25
Canada	8.37	7.75	8.75	8.65	8.70	7.80	9.50
Hong Kong	8.36	8.10	8.58	9.20	9.23	6.40	8.75
Norway	8.35	7.70	8.23	9.40	8.46	7.80	9.25
Germany	8.34	7.20	8.32	9.30	8.20	8.80	9.25
Singapore	8.24	7.80	8.58	9.05	8.84	6.60	9.00
N. Zealand	8.19	7.45	8.11	8.20	8.83	8.60	9.00
Austria	8.19	7.40	8.22	8.80	8.48	8.00	9.25
Ireland	8.09	6.60	8.46	9.00	8.56	8.00	9.25
Belgium	7.99	7.25	8.33	8.40	8.18	7.60	9.25
South Korea	7.90	7.40	7.32	8.20	8.19	8.60	8.50
France	7.86	6.70	8.28	8.45	8.24	7.80	8.75
Bermuda	7.81	7.70	8.10	7.75	8.85	6.80	7.25
Japan	7.77	7.10	7.43	8.60	7.87	8.00	8.25
Israel	7.59	7.35	7.73	7.45	7.18	8.00	8.75
Taiwan	7.51	7.70	8.10	7.10	8.11	6.20	8.00
Spain	7.34	6.70	7.85	7.05	7.98	7.00	8.75
Italy	7.14	6.50	7.31	6.85	7.98	7.00	8.75
Portugal	7.07	6.45	7.51	6.90	8.14	6.20	8.50
Estonia	6.71	6.60	7.81	5.60	6.96	6.40	7.50
Slovenia	6.43	5.90	7.45	5.45	6.50	6.80	7.50
Greece	6.42	4.90	6.85	6.25	7.60	6.80	8.25
UAE	6.32	5.00	7.68	5.85	6.97	6.20	7.75
Chile	6.19	4.15	7.94	5.95	7.66	6.00	6.50
Czech Rep.	6.14	4.90	7.39	6.00	6.84	5.60	7.50
Hungary	6.14	4.80	7.34	5.85	6.86	6.00	7.50
Poland	5.76	4.30	7.28	5.05	6.46	5.80	7.50

© The Economist Intelligence Unit 2006

Liite 3. Maiden keskimääräiset henkilöstökulut

Maa	Km. palkka-taso	1 - 5
Belgia	**45,3**	**5**
Alankomaat	**43,5**	**5**
Norja	*	**5**
Sveitsi	*	**5**
Saksa	**42,9**	**5**
Ruotsi	*	**4**
Tanska	**40,1**	**4**
Itävalta	**39,1**	**4**
Suomi	**38,7**	
Iso-Britannia	**36,2**	**3**
Yhdysvallat	*	**3**
Italia	**29,8**	**1**
Espanja	**26,6**	**1**

Lähde: Eurostat, 2003

*= ei tietoa saatavilla. Arvosana perustuu subjektiiviseen arvioon

Liite 4. Maiden houkuttelevuuden muuttujia

MAA	**Laajakaistaliittymät kotitaloudet 2006**	1 - 5	**Viim.3kk aikana (2006) verkosta osta-neet/tilanneet**	1 - 5
Espanja	**29 %**	1	**10 %**	1
Iso-Britannia	**44 %**	3	**38 %**	4
Italia	**16 %**	0	**4 %**	0
Saksa	**34 %**	1	**38 %**	4
Belgia	**48 %**	3	**14 %**	1
Hollanti	**66 %**	5	**36 %**	4
Tanska	**63 %**	5	**31 %**	3
Ruotsi	**51 %**	3	**39 %**	4
Itävalta	**33 %**	1	**23 %**	2
Norja	**57 %**	4	**47 %**	5
Sveitsi	**	5	*	4
Yhdysvallat	**	3	*	5

*= arvio, tietoa ei saatavilla

**=arvio perustuen ITU:n ilmoittamiin laajakaistapenetraatioihin

Eri lähteet ilmoittavat laajakaistasta hyvinkin erilaisia lukuja. Eurostatin ja ITU:n luvuissa on eroa huimasti mikä johtuu siitä, että Eurostat mittaa laajakaistayhteyksien tiheyttä kotitalouksissa, kun taas International Telecommunications Union (ITU) mittaa laajakaistan penetraatioastetta (per 100 henkeä).