



Kauppätieteiden osasto

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielmaseminaari

**Pienen ohjelmistoyrityksen kumppanin valintakriteerit
kansainvälisessä B2B ympäristössä**

Tarja Paanola

0282212

Sisällysluettelo

LIITTEET	3
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelma ja osaongelmat	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset	2
1.4 Keskeiset käsitteet.....	4
1.5 Teoreettinen viitekehys.....	7
1.6 Kirjallisuuskatsaus	8
1.7 Tutkimusmenetelmä.....	9
1.8 Työn rakenne ja eteneminen	10
2 MOTIIVIT KANSAINVÄLISTYMISELLE KUMPPANIN AVULLA.....	12
2.1 Kansainvälistymisen motivaattorit.....	12
2.2 Kansainvälistymistä edistävät tekijät korkean teknologian alalla	14
2.3 Kansainvälistymistä vaikeuttavia tekijöitä pienissä korkean teknologian yrityksissä.....	14
2.4 Kumppanin tuoma hyöty kansainvälistymisessä	15
3 KUMPPANIN VALINTA	18
3.1 Kumppanin valintaprosessi	18
3.1.1 Itsearviointi kumppanin valintaprosessin perustana	18
3.1.2 Prosessin eteneminen ja vaikuttavat tekijät	19
4. KUMPPANINVALINTAKRITEERIT	22
4.1 valintakriteerien kehitys.....	22
4.2 Kumppani- ja tehtävä sidonnaiset valintakriteerit	23
4.3 Yhteensopivuuksien etsiminen matriiseilla	25
4.3 Kumppanin valinta kriteerit pienelle korkean teknologian yritykselle.....	28
5 STINGHORN	31
5.1 yrityksen esittely ja tuotteet	31
5.2 Stinghornin kansainvälistymistavoite, -motiivit ja -strategia	32
5.2.1 Kansainvälistymistä edistävät tekijät.....	34
5.2.2 Kansainvälistymistä vaikeuttavat tekijät.....	34
5.3 Yrityksen arvoverkko ja kumppanin tarve.....	35

5.4 Kumppanin valintakriteerit	37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS TARPEET	40
8 YHTEENVETO.....	42
LÄHTEET.....	44

LIITTEET

1 Johdanto

Kansainvälistymisen tärkeys korkean teknologian yrityksille nykyisessä, kiihtyvästi globalisoituvassa yhteiskunnassamme ymmärretään hyvin. Kotimarkkinat ovat erikoistuneita tuotteita myyville yrityksille, suppeat ja pienetkin teknologia-alan yritykset siirtyvät hyvin nopeasti perustamisensa jälkeen kansainväliseen toimintaympäristöön (Etemand, 2004). Kansainvälistyminen pienille yrityksille ei kuitenkaan ole helppoa uskottavuusongelmien ja resurssipulan vuoksi. Kumppanuussuhteiden käyttäminen kansainvälistymisen apukeinona on todettu olevan kannattava kansainvälistymisen muoto pienille korkean teknologian yrityksille. (Varis 2002; Etemand 2004; Bell 1995).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kansainvälistymiselle tärkeiden kumppanuussuhteiden (partnership) luomista tietointensiivisillä - ja teknologiavaltaisilla aloilla on tutkittu viime vuosina tarkoituksena selvittää suhteiden luomisen prosessia ja luottamuksen merkitystä näille (Ellram 1995, Varis 2004, Blomqvist 2002, Hoffmann & Schlosser 2001). Useissa tutkimuksissa eniten käytetty ja viitattu kumppanoitumisprosessia kuvaava malli on Ellramin (1991) viiden portaan malli. Mallissa hän jakaa prosessin alustavaan vaiheeseen, mahdollisten kumppaneiden tunnistamiseen, mahdollisten kumppaneiden seulontaan ja valintaan, sekä suhteen muodostamiseen ja suhteen arviointi vaiheeseen.

Ohjelmistoalalla kumppanoitumisen tutkimus on ollut melko vähäistä. Selkeää mallia pienen ohjelmistoyrityksen kumppanin valintakriteereille ei toistaiseksi ole löydettävissä. Kumppanin valinta on kuitenkin usein yksi kriittisimmistä vaiheista pienen yrityksen kansainvälistymisessä ja väärin valitut yhteistyötahot voivat tuottaa yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä (Geringer 1991, Cavusgil & Evgiren 1997; Varis 2002). Yrityksen tulisi pystyä valitsemaan yhteistyökumppaninsa siten, että molemmat hyötyisivät suhteesta ja näin suhteen ylläpitämisen motiivit olisivat korkeat (Blomqvist 2002).

Etsiessään kumppaneita yrityksen tulee olla tarkasti selvillä omista tavoitteista, kyvyistä, resursseista sekä lisäarvosta, jota he voivat tuottaa mahdollisille

kumppaneille. Tämä vaatii itse arviointia ja oman arvoverkon muodostamista ennen kumppanin valintakriteeristön laadintaa. Kriteerimalleja kumppanin arvioinnille valinta vaiheessa on kehitetty useita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja muokata tästä kentästä kriteerit pienen teknologia yrityksen asymmetriseen (epäsuhtaiseen) kumppanin valinta tilanteeseen kansainvälisessä toimintaympäristössä.

1.2 Tutkimusongelma ja osaongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda pienelle ohjelmistoyritykselle kumppanin valintaa helpottavat arviointikriteerit kansainväliseen business to business (B2B) toimintaan. Tästä johdettu tutkimusongelma ja sen alaongelmat esitetään seuraavasti;

1 Minkälaisin kriteerein pienen ohjelmistoyrityksen tulisi valita B2B kumppaneita kansainvälisillä markkinoilla?

Alaongelmat esitetään seuraavasti;

1.1 Mitkä ovat pienen korkean teknologian yrityksen motiivit kansainvälistymiselle?

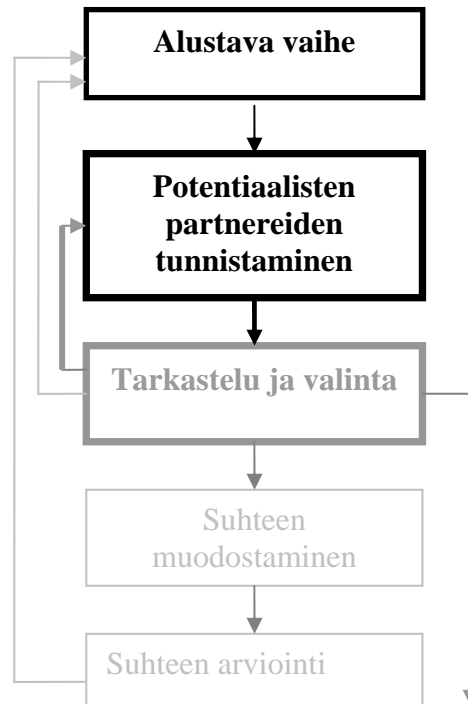
1.2 Minkälaiset kumppanit hyödyttävät yrityksen kansainvälistymistä ja markkinointi tavoitteiden saavuttamista?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajautuu käsittelemään kansainvälistymistä kumppanin avulla tapahtuvana strategisena toimintana business to business (B2B) ympäristössä. Perinteisiä vaiheittaisia kansainvälistymisen malleja työssä ei käsitellä.

Työ keskittyy kumppanuussuhteen alkuvaiheisiin ja kumppanuussuhteiden luomista edeltäviin kriittisiin vaiheisiin, joista tarkemmin käsitellään arviointi kriteerien muodostumista ja kumppanin strategisen sopivuuden arviointia. Nämä vaiheet on valittu tarkasteluun Ellramin (1995) esittelemästä prosessikaaviosta, missä hän kuvan

1 mukaisesti kuvailee kumppanin valintaa vaiheittain etenevänä, perättäisiä suunniteltuja toimia sisältävänä prosessina.



Kuva 1. Tutkimuksen rungon luova kumppanin valintaprosessimalli (Ellram, 1995)

Nopeasti kehittyvä ja muuttuva korkean teknologian toimiala asettaa yrityksille haasteita joista nousee kansainvälistymiseen kannustavia motiiveja (Saarenketo ym, 2003). Korkean teknologian erityispiirteiden ja siitä nousevien kansainvälistymismotiivien käsittely on perusteltua kumppanoitumisen etujen paremman ymmärtämisen saavuttamiseksi. Teoria käsittelee korkean teknologia alan yrityksiä, mutta empiriassa keskitytään vielä rajatun kohdeyrityksen toimialaan, tietoturvaan ja alan erityisvaatimukseen.

Tutkimuksessa painotetaan kriteerien luomista asymmetrisessä (epäsuhtaisessa) kumppanuus tilanteessa, joten on myös oleellista käsitellä asymmetriselle suhteelle tyypillisiä piirteitä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään työssä käsiteltävät tärkeät ja aihepiiriä selventävät sekä rajaavat teoreettiset käsitteet.

Pieni korkean teknologia yritys

Euroopan yhteisöjen komissio (2003) määrittelee pienen yrityksen sen henkilömäärän, liikevaihdon ja taseen loppusumman mukaan. Työntekijöiden määrä pienessä yrityksessä saa olla korkeintaan 50, vuotuinen liikevaihto tulee jäädä alle 9 miljoonan euron ja taseen loppusumma saa olla korkeintaan 10 miljoonaa euroa.

Korkean teknologian määritelmä vaihtelee hyvin laajasta kuvauksesta, missä teknologia määritellään kaikeksi teknologiaksi mikä muuttuu ja kehittyy nopeasti (Shanklin and Ryans 1987), hyvin kapeisiin määritelmiin. Blomqvist (2002) on esittänyt näkemyksen missä hän löytää ominaispiirteitä organisaatio-, resurssi-, tieto-, dynaaminen kyvykkyys- sekä tuote ja palveluosa-alueiden osalta. Tyypillistä pienelle korkean-teknologian yritykselle on, että ne ovat usein enemmän teknologia- kuin markkinaorientoituneita ja monesti tietämys kansainvälisistä toiminnoista on vajavaista (Forrest, 1990, Schein 1996). Pienelle yritykselle on tyypillistä organisaation joustavuus ja nopea kyky vastata markkinoiden muutoksiin, sekä korkea innovatiivisuuden aste (Oakey, 1993, Contractor ja Lorange, 2002,).

Pieni korkean teknologian yritys tässä työssä on ohjelmistotuotteisiin ja palveluihin keskittynyt tietointensiivinen yritys minkä koko vastaa Euroopan yhteisöjen komission (2003) määritelmää.

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymiselle ei lukuisista tutkimuksista huolimatta ole muotoutunut yksiselitteistä määritelmää. Kansainvälistymistä on kuvattu tilanteeksi missä yrityksen ulkomaisten operaatioiden määrä kasvaa (Welch ja Luostarinen 1988, Johanson ja

Vahlne 1997) sekä prosessina missä yrityksen toiminnot mukautetaan kansainväliseen ympäristöön (Calof ja Beamish 1995).

Perinteisesti kansainvälistymistä on tarkasteltu vaiheittaisena prosessina, jossa vieraille markkinoille siirtyminen tapahtuu pienin askelin kasvaen hitaasti mittavammaksi toiminnaksi (Andersen 1993; Cavusgil 1980; Czinkota ym. 1984). Kansainvälistymisen on kuitenkin todettu olevan yksilöllistä ja vahvasti konteksti sidonnaista (Bell, 1995). Pienten teknologia yritysten kansainvälistymisen on havaittu tapahtuvan perinteisiä malleja nopeammin ja useammille markkinoille samanaikaisesti. Kansainvälistymiset tapahtuvat usein verkostosuhteiden, kansainvälisten toimittajasuhteiden tai kumppaneiden avustuksella. Kumppanisuhteet mahdollistavat nopean yritystoiminnan laajentamisen, vaikka oma kokemus kohdemaasta tai kansainvälisestä liiketoiminnasta olisikin vähäistä (McNaughton 2001; Bell 1995). Pienien korkean teknologian yritysten kansainvälistymien on useiden työntävien tekijöiden aikaansaannos (Saarenketo ym. 2003; Etemand 2003).

Työssä käsitellään kansainvälistymistä yrityksen toimintojen laajentamisena kotimaan rajojen ulkopuolelle paikallisen kumppanin avustuksella.

Kumppani

Kumppanuudella (partnership) liike-elämässä tarkoitetaan pitkäaikaista avointa yhteistyön muotoa kahden tai useamman yrityksen kesken. Kumppani on taho johon yrityksellä on luottamuksellinen ja jatkuvaa kanssakäymistä sisältävä suhde. Kumppanisuhteelle on tyypillistä yhteisten tavoitteiden, tiedon ja riskien sekä yhteistyön tulosten jakaminen. Kumppanuus ei kuitenkaan käsitä omistussuhdetta toiseen yritykseen. (Ellram & Hendrick, 1995). Menestyvälle partnerisuhteelle on oleellista että yritysten kompetenssit täydentävät toisiaan ja molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä (Elmuti, Kathawala, 2001). Monissa tutkimuksissa kumppanuus rinnastetaan strategiseen liittoumaan (strategic alliance) ja näitä käsitellään saman tyyppisenä tiiviinä yhteistyösuhteena. Rinnastus monissa tapauksissa on aiheellinen sillä strategista liittoumaa kuvataan kumppanuudeksi kahden yrityksen välillä, jotka jakavat yhteisen kiinnostuksen strategisesti tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta (Elmuti & Kathawala 2001).

Kumppanuus tässä tutkimuksessa nähdään molempia osapuolia hyvädyttävänä yhteistyönä, poislukien asiakkuudet ja alihankintasuhteet. Kumppanuudeksi hyväksytään strategiset liittoumat sillä niiden pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus vastaa kumppanuuden piirteitä.

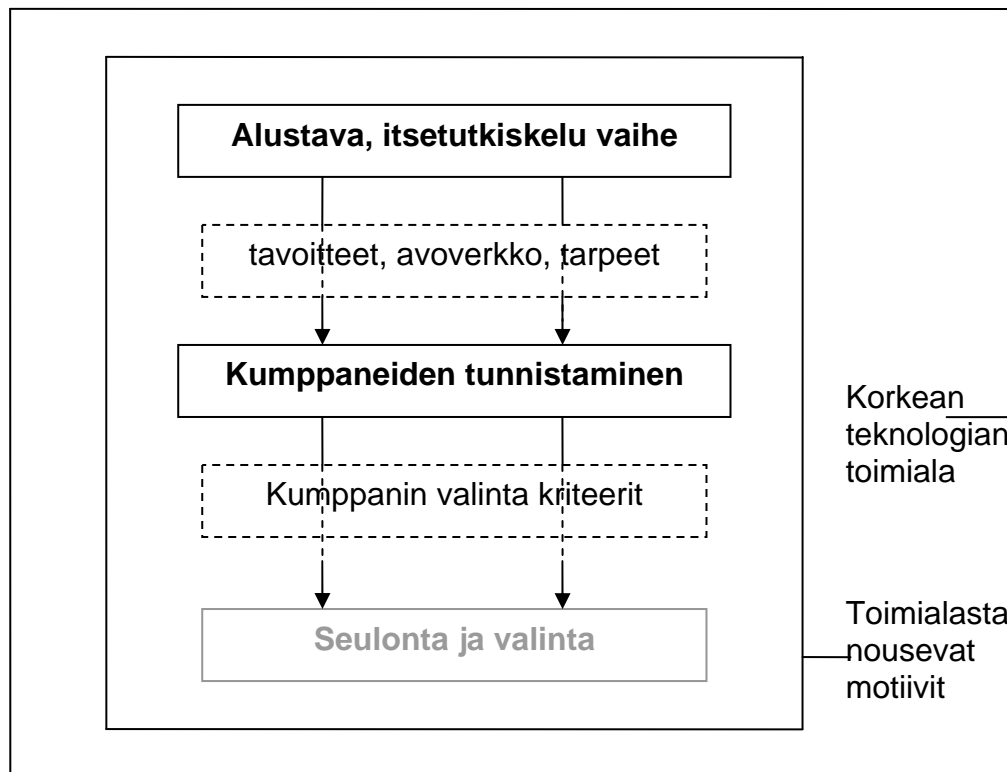
Kumppanin valinta

Kumppanoituminen voidaan kuvailla suhteen muodostumiseksi tiettyjen henkilöiden tai yritysten välille (Harland 1996). Kumppanin valinta ja suhteen luominen on prosessi, mikä etenee vaiheittain. Näillä vaiheilla on kaikilla omat edistävät- myötävaikuttavat- ja kasassa pitävät managerialiset osatekijänsä (Lambert, Emmelheinz, Gardner 1999; Ellram 1991, Ellram & Edis 1996). Kumppanin valinta ja kumppanuussuhteen luominen on kahden yrityksen välisen luottamuksellisen yhteistyön aloittamista, jonka tarkoituksena on täyttää yhteiset tavoitteet ja jakaa tavoitteiden täyttymisestä koituva hyöty (Blonqvist 2002). Yhteistyöprosessin kulkua kumppanin tunnistamisesta ja sen valintaa tulisi tarkastella useammasta teoreettisesta näkökannasta, sillä suppea lähestymistapa ei anna kattavaa kuvaa kumppanuuden monimutkaisesta kentästä (Varis 2004).

Kumppanin valintaa käsitellään tässä työssä etenkin Ellramin (1995) prosessimallin mukaisena vaiheittaisena prosessina, missä alkuvaiheen toimilla on erityisen kriittinen asema kumppanuuden menestykselle.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Seuraavassa esitellään tutkimusta rajaava teoreettinen viitekehys, mikä on mukaelma Ellramin (1995) kumppanoitumis mallin vaiheista yksi ja kaksi. (Kuva2).



Kuva 2- Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimus rajautuu käsittelemään korkean teknologian markkinaympäristöä. Toimiala asettaa nopeasti kehittyvänä ympäristönä haasteita, joista nousee motiiveja kansainvälistymiselle (Elmuti ja Kathawala, 2001). Motiivit määrittävät partneroitumiselle asetettavia tavoitteita ja tarpeita sekä vaikuttavat yhteistyötahojen väliseen kanssakäymiseen tavoitteiden ja asenteiden kautta. Motiiveista Elmuti ja Kathawala (2001) ovat maininneet muun muassa markkinaosuuden kasvattamisen nopeassa muutoksessa ja näin tuotteen lyhyen elinkaaren hyötyjen maksimoimiseen sekä teknologisiin haasteisiin vastaamiseen. Omien tavoitteiden ja arvojen selvittäminen ennen partnereille asetettavia tavoitteita on ensiarvoisen tärkeää. Oman strategisen arvoverkon selvittäminen tekemällä systemaattista itsetutkistelua, tulisi toteutua ennen partnerien arviointia jotta toiminta olisi pitkäjänteistä ja kantavaa (Varis ym. 2005).

1.6 Kirjallisuuskatsaus

Yrityksen kumppanin valinta on kiinnostanut useita eri tutkijoita ja aihetta on lähestytty eri näkökulmista. Tämä tutkimus tarkastelee aihetta kansainvälistymisen ja kansainvälisen markkinoinnin perspektiivistä. Tutkimus keskittyy kumppanitarpeen kartoitukseen, kumppanien arviointi kriteereihin sekä kumppanin valintaan, joten tämän alan kirjallisuus on esisijaisessa tarkastelussa.

Kansainvälistymisen tutkimus on ollut laajaa jo useita kymmeniä vuosia ja perinteisen teknologian parissa vallalla olevat käsitykset kansainvälistymisestä vaiheittaisena prosessina (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne 1977; Cavusgil 1980) on saanut rinnalleen uusia korkean teknologian ympäristöön paremmin sopivia nopeita ja laajalti yhteistyötä sisältäviä kansainvälistymisteorioita (Bell 1995; Coviello & Muro 1997; Varis 2004). Jones (1999) on todennut tutkimuksessaan, että hyvin varhaisessa yrityksen kehitysvaiheessa tapahtuva kansainvälistyminen on useammin normaali kasvu ja kehitys suunta kuin suunniteltu toimi. Hän toteaa myös että pienten korkean teknologian yritysten kansainvälistyminen ei noudata useinkaan tiettyä kaavaa, vaan kansainvälistymismalleja on lukuisia.

Kumppanoitumisen on todettu luovan erinomaisen mahdollisuuden pienelle yritykselle vastata kasvavaan kilpailuun, kehittää tuotteitaan sekä selvitä pienillä resursseilla kansainvälisille markkinoille (Bell 1995; Coviello & Munro 1995; Doz & Hamel 1998; Hagedoorn & Duysters 2002; Contractor & Lorange 2002). Nopea kansainvälistyminen kumppanin avulla ei ole kuitenkaan ongelmaton, jonka vuoksi kumppanin arvioinnin kriittisyys korostuu ja kriteerien tarve arvioinnin apuvälineenä kasvaa (Chetty & Cambell-Hunt 2003).

Asymmetria kumppaneiden välillä tuo osaltaan haastetta kumppanin valintaan. Pienten innovatiivisten teknologiayritysten kasvu- ja kehitystavoitteiden on todettu hyötyvän yhteistyöstä suuryritysten kanssa (Contractor & Lorange 1988). Näissä suhteissa komplementaaristen (toisiaan täydentävien) ominaisuuksien arviointi korostuu niin organisaation, strategian, resurssien ja osaamiseen sekä tuote- ja palvelutarjonnankin osalta (Lassere 2003). Asymmetrisuuden hyväksikäyttö ja oikeiden täydentävien ominaisuuksien löytäminen voi luoda molemminpuolista

kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle, mutta se voi aiheuttaa myös kriittisen epäonnistumisriskin. Tämä voi olla seurausta erialisten toimintatapojen aiheuttamista eroavaisuuksista odotusten suhteen. (Blomqvist 2002; Doz & Hamel 1998; Oakey 1993). Korkean teknologian ja tietointensiivisten alojen sisällä tapahtuvaan kumppanoitumiseen on ottanut kantaa myös Varis (2004), joka väitöskirjassaan toteaa yritysten toisiaan täydentävät ominaisuudet, tietopohjan arvioinnin sekä yritysten välisen luottamuksen ja luotettavuuden olevan tärkeässä asemassa kumppanuuden onnistumiselle edellä mainitulla toimialalla.

Kumppanin valinnan ja tätä kautta valintaa koskevan kriteeristön on todettu olevan hyvin konteksti- eli tilannesidonnaista. Yrityksen tulisi epäonnistuneiden kumppanuuksien välttämiseksi arvioida kumppania strategian-, kyvykkyyksien-, organisaation- ja kulttuurin yhteensopivuuden kannalta (Lassere 2003). Geringer (1991) on määritellyt yhteistyökumppanin arvioinnin kriteerit kumppani sekä tehtävä riippuvaisiksi ja luonut pohjan useille myöhemmin tehdyille tutkimuksille (Cavusgil & Evigren 1997; Al-Khalifa & Peterson 1998; Varis ym. 2005). Kumppanin valinnan kriteerien painotus tehtävä ja kumppanisidonnaisten tekijöiden välillä on riippuvaista kontekstista sekä johdon koulutus- ja kokemustasosta (Al-Khalifa & Peterson 1998). Yritysten johdon väliset suhteet ja luottamus osapuolien välillä helpottaa kumppanoitumista ja vähentää muiden arviointikriteerien käyttöä (Hoffmannand & Schlosser 2001).

1.7 Tutkimusmenetelmä

Jotta kansainvälistymisprosessin yhteydessä ja sitä edistämään solmittavien kumppanuussuhteiden valinnan problematiikkaa voitaisiin tarkastella, on työn teoreettisen perustan lisäksi tarpeellista kerätä myös empiiristä tietoa. Empiirinen osa tutkimuksesta toteutetaan Kvalitatiivisella tutkimusotteella, tapaustutkimuksena (case study). Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa tilannetta monipuolisesti hankitun tiedon avulla (Eisenhardt 1989).

Työssä analysoidaan pienen ohjelmistoalan yrityksen tuotepäällikköille ja toimitusjohtajalle tehtyä haastattelua josta pyritään poimimaan tekijöitä joita voidaan

verrata työn teoreettisessa osassa esitettyihin näkemyksiin. Haastattelusta muodostettua näkemystä tarkennetaan ja vahvistetaan uusinta haastattelulla. Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi menetelmäksi hyvin kun tutkittavasta ilmiöstä tai tapauksesta pyritään keräämään mahdollisimman monipuolista tietoa. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä teoreettista taustatietoa syvällisemmin (Syrjälä 1994).

Haastattelulla toteutetun tapaustutkimuksen on tarkoitus kartoittaa tietyn pienen tietoturvayrityksen tavoitteita, arvoja, resursseja sekä organisaatio rakennetta aj - kulttuuria. Kysymykset ovat luonteeltaan avoimia ja valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu. Haastattelun kysymykset ovat luettavissa Liitteestä 1. Metsämuurosen (2002) mukaan avoin haastattelu on hyvä menetelmä silloin kun tutkittavia on vähän ja aiheen käsittely vaatii selittämistä. Tutkijan ja tutkittavan välille on pystyttävä rakentamaan positiivinen suhde, jotta myös luottamusta vaativien aiheiden käsittely onnistuu.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi tutkimusmetodiksi, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien rakenteista ja yksityiskohdista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta. Sitä on perusteltua käyttää myös silloin kun kiinnostus painottuu yksittäisten toimijoiden merkitykseen tapahtumissa tai halutaan tutkia luonnollisia tilanteita joissa tekijöiden kaikkia vaikuttavia tekijöitä on vaikea kontrolloida. Kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltu myös silloin kun halutaan selvittää tapahtumien syy-seuraussuhteita tilanteessa jossa aiempaa tietoa on vähän ja puhutaan syvällistä ymmärtämystä vaativista tekijöistä (Eisenhardt 1989; Metsämuuronen 2002).

1.8 Työn rakenne ja eteneminen

Tämä työ rakentuu suhteessa tutkimuksen alaongelmiin ja pääongelmaan taulukon 1 mukaisesti.

Tutkimusongelma	Teoriaosuus-kappaleet	Empiria-kappaleet
1.1 Mitkä ovat pienen korkean teknologian yrityksen motiivit kansainvälistymiselle?	2	5,2
1.2 Minkälaisia kumppanit hyödyttävät yrityksen kansainvälistymistä ja markkinointi tavoitteiden saavuttamista?	3	5,3
1 Millaisin kriteerein yrityksen tulee arvioida kumppaniehdokasta?	4	5,4

Taulukko 1. Työn rakentuminen tutkimusongelmiin nähden

Työn alussa käsitellään tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa. Teoriaosa alkaa kansainvälistymisen motiivien ja kansainvälistymistä edistävien ja hidastavien tekijöiden kuvaamisella. Tämän jälkeen käsitellään kumppanoitumista pienen teknologia yrityksen kansainvälistymisen keinona ja pohditaan millaiset kumppanit hyödyttävät pientä yritystä markkinoille pääsyä. Teoriaosan lopussa keskitytään kumppanoitumisprosessin etenemiseen ja kumppanin arviointiin ja arvioinnin kriteereihin.

Teoriaosan jälkeen on vuorossa työn empiirinen osa. Tässä käydään läpi Stinghorn Oy:lle (myöhemmin tekstissä Stinghorn) tehdystä haastatteluaineistosta kootun tiedon pääkohdat ja käsitellään Stinghornin kansainvälistymistä ja kumppanin valintaa. Lopuksi esitellään aineiston pohjalta kootut kriteerit kumppanin arvioinnille.

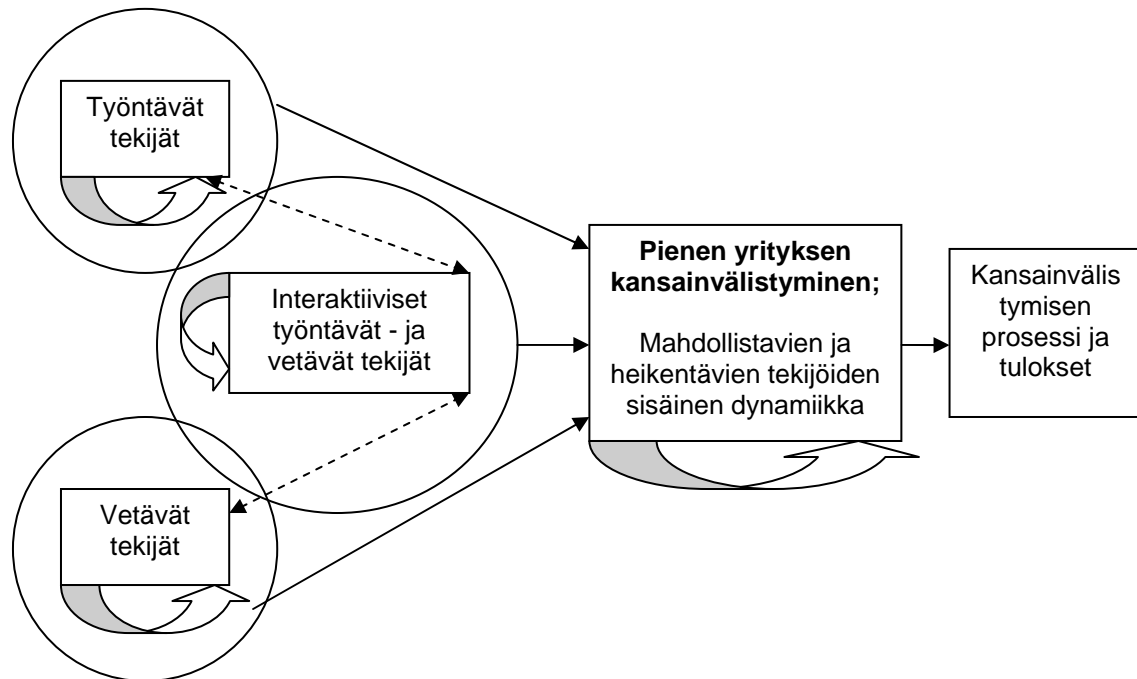
2 MOTIIVIT KANSAINVÄLISTYMISELLE KUMPPANIN AVULLA

Seuraavassa käsittelemme pienen teknologia yrityksen kansainvälistymisen motiiveja sekä sitä edistäviä ja hankaloittavia tekijöitä. Motivoivia tekijöitä käsittelemme niin sanottuina vetävinä- ja työntävinä voimina (Etemand, 2004).

2.1 Kansainvälistymisen motivaattorit

Kansainvälistyminen mahdollistaa monessa tapauksessa pienelle teknologia yritykselle kotimarkkinoihin nähden suurempia strategisia mahdollisuuksia. Tuotevalikoiman ollessa kapea ja pitkälle erikoistunut jäävät kotimarkkinat helposti pieniksi. Suurten yritysten tulo markkinoille yhä kiihtyvän globalisaation myötä, aiheuttaa uhan pienille teknologiayrityksille ja voi entisestään kaventaa näiden asiakaskuntaa (Karagozoglu & Lindell 1998). Nykyinen teknologian huima kehitysvauhti on yhä lyhentänyt tuotteiden elinkaaren pituutta, jonka vuoksi taloudellisen hyödyn maksimoimiseksi tuote on usein saatava mahdollisimman nopeasti useille markkinoille (Etemand 1999; Karagozoglu & Lindell 1998; Saarenketo ym. 2004).

Yleisesti kaikilla toimialoilla pienen yrityksen kansainvälistymisen taustalta voidaan poimia sekä työntäviä että vetäviä tekijöitä, *Kuva 3*, (Etemand 2004). Vetävinä tekijöinä voidaan luetella muun muassa ulkomailta tulleet kyselyt ja tilaukset, suuret avautuvat markkinat vieraassa maassa ja osaamisen ja tuotteiden kehittäminen (Coviello & Munro 1995; Etemand 2004). Työntäviksi tekijöiksi nähdään esimerkiksi kotimarkkinoiden pienuus, myynnin vaikeutuminen ja yhteistyötujen saavuttaminen resurssien pienuuden kompensoimiseksi (Coviello & McAuley 1999; Etemand 2004). Vaikka kansainvälistymisen syyt voivat olla hyvin moninaiset, niiden tulisi olla aina linjassa yrityksen strategisten kokonaistavoitteiden kanssa (Varis ym. 2001).



Kuva 3; Pienen yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat voimat ja niiden sisäinen dynamiikka (Etemand, 2004).

Etemand (2004) kuvaa pienen yrityksen kansainvälistymistä *kuvan 3* mukaan ulkoisten ja sisäisten vetävien ja työntävien voimien yhteisvaikutuksena. Aiemmin kuvattujen ulkoisten voimien vaikutuksen voimakkuus riippuu yrityksen sisäisten interaktiivisten prosessien suunnasta ja voimakkuudesta. Ulkoisten ja sisäisten voimien yhteisvaikutuksen lopputulos riippuu prosessiin vaikuttavista riippumattomista tekijöistä mitkä voivat vaikuttaa joko kansainvälistymisprosessia heikentävästi tai vahvistavasti.

Dynaamisessa, teknologia orientoituneessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä perinteiset kansainvälistymismallit ja -motiivit eivät ole täysin pitäviä ja teorioiden laajentamiselle on nähty tarvetta (Saarenketo ym. 2004). Korkean teknologian toimiala asettaa yleisten vetävien ja työntävien tekijöiden lisäksi myös omia erityisvaateitaan, joista nousee uusia motiiveja kansainvälistymiselle (Varis ym. 2001).

2.2 Kansainvälistymistä edistävät tekijät korkean teknologian alalla

Kansainvälistymistä pienten korkeanteknologian yritysten keskuudessa edistää useat tekijät jotka pääpiirteittäin voidaan kategorisoida institutionaalisiin, teollisiin ja organisatorisiin tekijöihin (Saarenketo ym. 2004). Säädösten ja kilpailupoliittisten määräysten vapautuminen sekä löystyminen esimerkiksi tietoliikennetekniikan sektorilla on mahdollistanut pienten yritysten toiminnan laajentamisen uusiin kohtemaihin.

Pienen korkeaan teknologiaan keskittyneen yrityksen markkinasegmentti on usein hyvin kapea. Yrityksen johto sekä henkilökunta tiedostaa ongelman ja siksi yritykset ovatkin usein hyvin kansainvälistymisorientoituneita. Halu kansainvälistyä ohjaa toimintaa proaktiivisesti myös kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Taustalla on kaikkiin toimialoihin pätevä voiton tavoittelu toiminnan laajentamisen kautta (Etemand 2004; Zoltan ym. 2001; MacGregor 2004; Saarenketo ym. 2004).

Pienten korkean teknologian yritysten osaamistaso, innovatiivisuus ja joustavuus ovat tekijöitä mitkä helpottavat yrityksen pyrkimyksissä kansainvälisille markkinoille. Pienet yritykset ovat suuria nopeampi liikkeisiä ja mukautuvat uusiin tilanteisiin helpommin (Zoltan ym. 2004; Karagozogulu & Lindell 1998). Innovatiivisuus näkyy etenkin tuotekehityksessä sekä halussa etsiä mahdollisuuksia ja haasteita (Karagozogulu & Lindell 1998). Tämä tekee pienistä teknologia yrityksistä haluttuja kumppaneita suurille yrityksille (Blomqvist 2002). Teknologia yritysten ero perinteisten toimialojen pienistä toimijoista on niiden korkeassa teknisessä osaamisessa ja kyvyssä käyttää uutta teknologiaa hyödykseen (MacGregor, 2004). Yrityksen kansainvälistymistä edistää myös johdon kyky kannustaa yrityksen sisäiseen yhteistyöhön, sekä kieli- ja kulttuurituntemus niin johdon kuin muun henkilökunnan keskuudessa (Varis ym. 2001).

2.3 Kansainvälistymistä vaikeuttavia tekijöitä pienissä korkean teknologian yrityksissä

Usein kansainvälistyvä pieni yritys kohtaa ongelmia sekä resurssien että kansainvälistymis ja maantietouden puutteen suhteen (Hurmerinta-Peltomäki 2001).

Varis ym. (2001) listaavat Telecom Business Research Centerissä tehdyn tutkimuksen tuloksista kolmesta keskeistä haastatteluista nousutta kansainvälistymistä vaikeuttavaa tekijää korkean teknologian alalla Suomessa. Prosenttiosuuksissa mitattuna näistä suurimmiksi kohosivat; tunnettuuden vähyys kansainvälisillä markkinoilla, huono markkinatuntemus verrattuna kohdemaan yrityksiin, Suomalaisten yritysten yleinen huono tunnettavuus ulkomailla, taloudellisten resurssien pienuus sekä osaamisen puute markkinoinnissa ja kansainvälistymiskysymyksissä (Varis ym. 2001)

Ongelmalliseksi voi myös nousta käytännön toteutus asymmetrisen kumppanuuden tilanteessa. Pienen yrityksen intresseissä on usein kumppanoituminen suuremman yrityksen kanssa, sillä näillä on yhteydet laajaan asiakaskuntaan ja laajalla markkina-alueella. Kuitenkin yritysten arvojen, tavoitteiden ja päätöksentekoprosessien erilaisuus, sekä kulttuuriset erot voivat aiheuttaa kitkaa yhteistyölle. Johdon tasolla olevat ajatusmaailmalliset erot voivat myös olla ratkaisevia. Pienyrityksen teknologia orientoituneen johtajan näkemykset voivat olla hyvin kaukana suuren yrityksen johdon katsontakannoista (Contractor & Lorange 1988; Varis ym. 2001).

2.4 Kumppanin tuoma hyöty kansainvälistymisessä

Pienen korkean teknologian yrityksen kumppanoitumista puoltavia tekijöitä on useita. Yleisesti voidaan näiden yritysten hakevan yhteistyöllä ja kumppanoitumisella suurempien yritysten kanssa lisää uskottavuutta, markkinointi- ja maakohtaista tuntemusta, jakelukanavia, sekä rahoitusta (Varis ym. 2001). Pienten yritysten joustavan organisaatorakenteen ja nopean reagoitakyvyn ansiosta nämä ovat houkuttelevia kumppaneita suurten ja usein hitaiden yritysten näkökulmasta (Blomqvist 2002; Contractor & Lorange, 1988; Varis ym. 2001). Kumppanoitumisella voidaan vain toista hyödyttävän win-loose tilanteen sijaan saavuttaa molempia hyödyttävä win-win tilanne (Saunders 1997).

Toimiala ja yrityksen koko luo erilaisia motiiveja kumppanusuhteen luomiseen. Yleisimmin keskusteluissa esiin nousseet teoriat kumppanoitumiselle ja sen taustalla oleville motiiveille ovat transaktio- I. liiketoimintakustannus teoria, resurssiperustainen – ja resurssiriippuvuus motiivi, Market Power I. markkina hallinta teoria, organisaation

oppimistarve teoria, sekä sosiologiset kumppanoitumismotiiviteoriat. Nämä teoriat on esitelty keskeisimpien periaatteiden ja kirjoittajien osalta *taulukossa 2.*

Pienen yrityksen näkökulmasta liiketoimintakulujen minimointi on erityisen tärkeää. Kansainvälisten toimintojen aiheuttaman transaktiokustannusten eksponentiaalisen kasvun leikkaaminen kumppanin tuomalla avustuksella on oleellista pienen yrityksen kansainvälistymiselle. Transaktiokustannus teoria onkin yksi eniten kannatusta saaneista näkökannoista siihen miksi pieni teknologiayritys pyrkii uusille markkinoille kumppanin avulla, vaikka tämä voi samalla aiheuttaa riskin ydinosaamisen vuotona (Dyer, 1997). Pienelle yritykselle on myös tyypillistä jo aiemmin mainittu resurssien riittämättömyys kansainväliseen toimintaan. Tämän vuoksi myös resurssiriippuvuus- ja resurssiperustaisella kumppanoitumisteorialla on vankka kannatus kumppanoitumisen motiiveja selittävänä näkökantana (Coviello & McAuley 1999; Eisenhardt & Martin, 2000). Aiemmat teoriat ovat kriittisiä etenkin kumppanoitumisen alkutaipaleella, jolloin yrityksen tunnettuus ja kokemus kansainvälisestä toiminnasta on vielä vähäistä (Geringer, 1991). Edellä mainitut teoriat ovat ne joihin tässä työssä suurimmalta osin pohjataan kumppanin valinnan tarkastelu.

Kumppanin käytöllä kansainvälistymisen apuna on todettu olevan kolme pääasiallista hyötyä. Kumppani pienentää epävarmuutta kansainvälistymisprosessissa, auttaa leikkaamaan liiketoiminnan kuluja sekä mahdollistaa synergiaetujen saavuttamisen täydentävien toimintojen kautta. Tämä ajattelutapa yhdistää työn katsontakannan takana olevat aiemmin esitellyt kumppanoitumismotiiviteoriat (Arndt 1979; Variksen väitöskirjassa, 2002).

Koska kumppanin valinta on hyvin konteksti sidonnaista toimintaa, on Variksen (2002) mukaan tärkeää, että aihetta tarkastellaan useammasta perspektiivistä. Tämän vuoksi myös *taulukossa 2* listattujen muiden motiiviteorioiden esittely on perusteltua.

Kumppanin valinta peruste	Teorian pääideat partnerin valintaan	Kirjoittajat
Transactiokustannus teoria- TCA	Liiketoiminta kulujen minimointi oleellista Kumppanin osaamisen hyödyntäminen oman kehityksen edistämiseen→ tuotekehityskulujen hallinta/minimointi Toiminnankontrollointi tärkeää - valvonta kulujen minimointi Kulujen vähentäminen - ei niinkään arvon lisääminen	Choase,H., (1937); Williamson (1975, 1985, 1991); Dyer (1997);
Resurssiperustainen kumppanoituminen (Resource-based)	Tavoitteena pitkäkestoinen ja jäljittelemätön kumppanuus→ kestävä hyöty Kilpailuetu voi löytyä heterogeenisistä resursseista Toisiaan täydentävät aktiviteetit oleellisia Tavoitteena vaikeasti jäljiteltävän yhteistyön saavuttaminen	Eisenhardt ja Martin (2000)
Market Power theory, MPT	Teollisuuden asemointi oleellista Kumppanin avustava vaikutus asemoinnissa	Varis,(2002) Neoklassinen teoria
Organisaation oppimisenäkökulma	Uuden kilpailuetua tuottavan tiedon hankkiminen partnerin avulla Kumppanin omaaman tiedon absorbointi Tiedon ja sen oppimiskyvyn korostaminen	Powell et al. (1996);
Resurssiriippuvuusteoria	Yrityksen omien resurssien riittämättömyys kansainväliseen toimintaan tiedostetaan Selviytymisen edellytys on kyky hankkia ja saavuttaa täydentäviä resursseja Kontekstin merkitys partnerin valinnalle olennainen	Pfeffer ja salancik (1978)
Sosiologiset teoriat	Juurtumattomuus → yrityksen juurettomuus ja siteiden puute ympäristössä oleellista partnerin etsinnälle Socio-psykologia → Kumppanin etsintä on inhimillinen sosiaalinen prosessi luottamus, henkilökemiat, maine, sukulaisuus oleellisessa osassa kumppanoitumisessa	Gulati (1995), Duysters et.al (1999)

Taulukko 2. Partnerin valintaan vaikuttavia tekijöitä

3 KUMPPANIN VALINTA

Kumppanin valintaa on kirjallisuudessa pidetty yhtenä kriittisimmistä vaiheista kumppanuussuhteen luomisessa. Oikean kumppanin löytämisellä ymmärretään olevan suurta merkitystä yhteistyön tuottavuudelle ja jatkuvuudelle (Buono ym. 1997; Elmuti & Kathawala 2001; Varis 2002).

Kumppanuussuhteiden onnistumisen astetta tutkittaessa on sen yleisesti todettu olevan melko alhainen. Samalla on huomattu selkeää korrelaatiota kumppanuussuhteen onnistumisen ja oikean partnerin valinnan välillä (Das & Teng 2000; Dacin ym. 1997). Tiettyjen vakioitujen kaavojen ja systemaattisten menettelytapojen käytöllä on saavutettu hyötyä yrityksen tavoitteita edistävän kumppanin valinnassa (Njissen ym. 2001; Varis, 2002). Kumppanin valintaprosessille on tärkeää että molemmat osapuolet ovat yhtä kiinnostuneita tavoitteiden toteutumisesta (Lorange, ym. 1991).

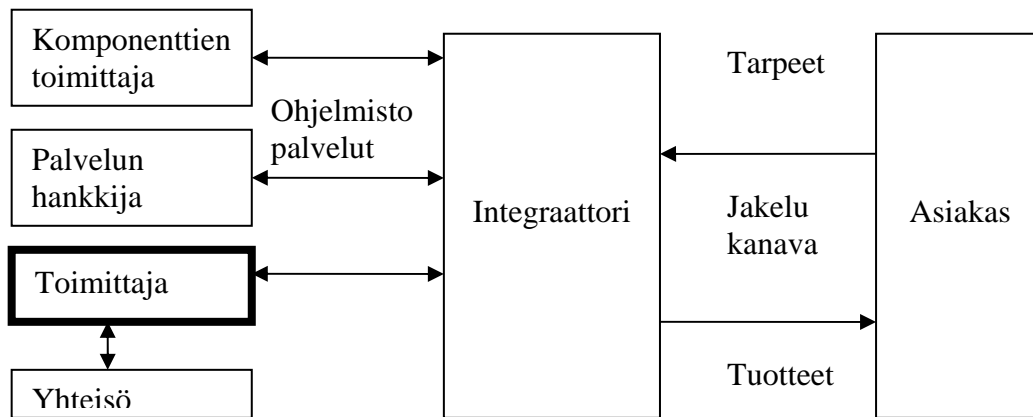
3.1 Kumppanin valintaprosessi

Yritysten välistä yhteistyötä ja sen kehittymistä kumppanisuhteeksi on kirjallisuudessa kuvattu useiden eri tutkijoiden toimesta. Koska tutkimus pienten korkean teknologian yritysten keskuudessa on vielä vähäistä, on useampien mallien tarkastelu perusteltua.

3.1.1 Itsearviointi kumppanin valintaprosessin perustana

Kumppanin valinnalle ja kriteerien asettamiselle on oleellista, että yrityksessä on tehty sisäistä oman arvoverkon arviointia ja tarkastelua. Yrityksen tulee olla tietoinen omista tarpeistaan ja kehitysnäkymistään, jotta voi suunnitella kumppanivalintaa strategisena toimena pidemmällä aikajänteellä. Tällaiset proaktiivisella otteella toteutetut tarpeen kartoitukset tuottavat parempaa ja pidemmälle kantavaa tulosta kuin hyvin reaktiivisesti toteutettu partnerin valinta (Varis ym. 2005). On kuitenkin huomioitavaa, että proaktiivisen kumppanin valinta toiminnan kehittyminen vie aikaa ja kansainvälistymisen alkuvaiheissa toiminto on hyvin tehtävä keskeistä ja reagoivaa (Jukarainen, yritysesitys, 2005).

Helokunnas ja Laanti (2003) ovat hahmotelleet korkean teknologian toimialan arverkkoa *kuvan 4.* mukaisesti. Kuvassa esitellään ohjelmistoyrityksen sijoittumista alan muihin toimijoihin nähden ja näiden välisiä kytköksiä.



Kuva 4. - esimerkki ohjelmistoyrityksen arverkosta, (Helokunnas ja Laanti,2003)

Yrityksen arverkon luominen ja tarpeiden kartoitus on kumppaneiden arviointikriteerien muodostamista ja itsearviointia edeltävä vaihe kumppanin valintaprosessissa. Arverkon muodostaminen auttaa suuntaamaan huomiota oleelliseen muodostettaessa kriteerejä kumppaneiden arviointiin (Ellram 1995; Lambert ym. 1999; Lassere 2003). Yrityksen johdon tulee analysoida omia nykyisiä ja tulevaisuuden kyvykkyyksiään, jotta se voi määrittää millaisia kumppaneita ja missä laajuudessa se tarvitsee. Näin yritys voi myös määrittää osaamisen tarpeen tiettyjä tehtäviä varten (Geringer 1991).

Kuvan 4 esimerkki arverkon mukaan yrityksen tulee kirjata ylös kaikki tahot joiden kanssa se harjoittaa liiketoimintaa ja määrittää näiden asema omaansa verrattuna. Näin yritys voi määrittää mitkä tahot ovat sille ensisijaisessa ja mitkä toissijaisessa asemassa. Samasta kaaviosta on myös helppo konkreettisesti todeta raha- ja materiaalivirtojen suunnat ja määrät eri tahojen välillä (Helokunnas & Laanti, 2003).

3.1.2 Prosessin eteneminen ja vaikuttavat tekijät

Ellramin kumppanoitumista kuvaava malli (1991) sekä (Ellram & Edis 1996) on ollut kirjallisuudessa eniten viitattu yhteistyön kehittymistä kuvaava teoreettinen kaavio. Se jakaa kumppanoitumisprosessin viiteen vaiheeseen. Alustavassa ja valmisteleavassa

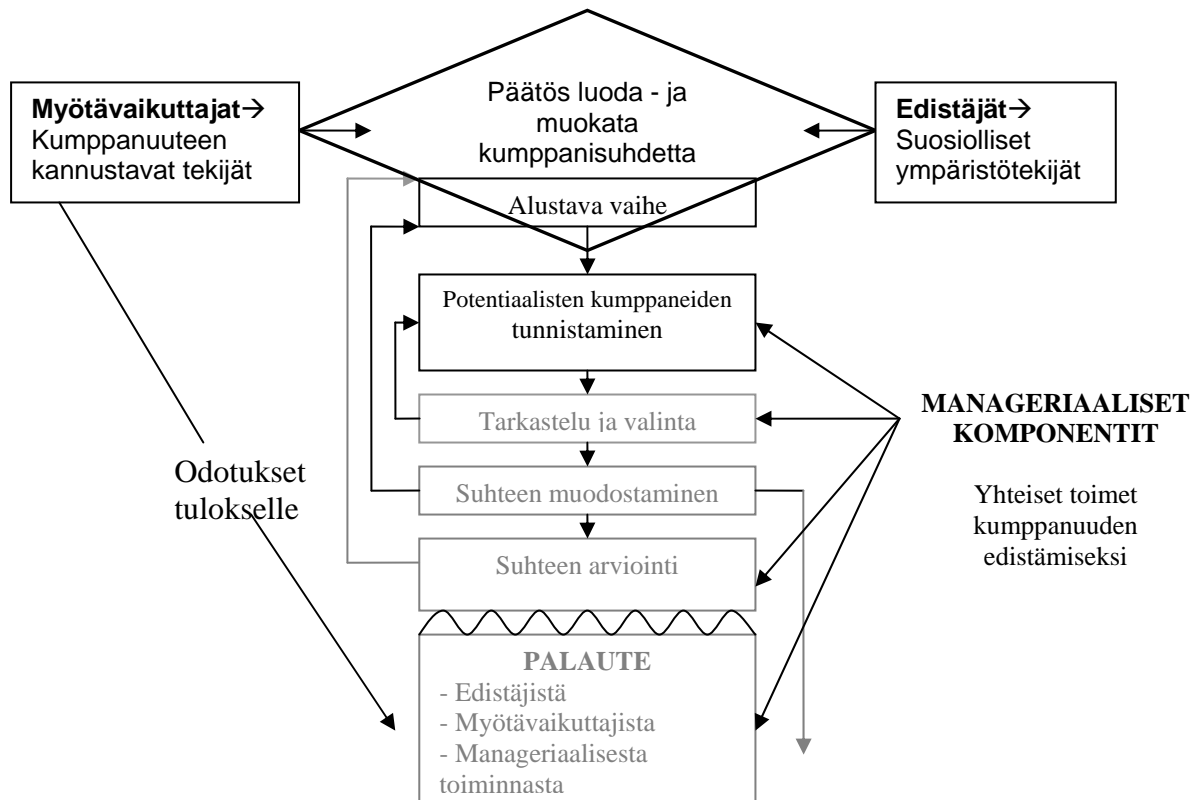
vaiheessa yritys muodostaa strategian jonka myötä syntyy tarve kumppanille (Varis et al, 2005). Tässä vaiheessa korostuu aiemmin kuvattu yrityksen sisäinen arvoverkon tarkastelu (Helokunnas ja Laanti,2003). Yrityksen tulee selvittää millaisia täydentäviä ominaisuuksia he tarvitsevat kilpailuedun saavuttamiseksi markkinoilla. Kumppanoitumis päätökseen vaikuttavat kumppanin tuomat strategiset edut, sekä ympäristöstä nousevat edistävät tekijät kuten edulliset ympäristötekijät. Lisäksi kumppanoitumispäätökseen myötävaikuttaa sen kasvua ja kehitystä edesauttavat tekijät kuten kustannustehokkuus, parantunut asiakaspalvelu ja markkinoinnin yhdistämisestä saavutetut edut. Yhteistyön aloittamiselle on oleellista yritysten yhteensopivuus johdon filosofioiden ja toimien kesken. Näiden eri tekijöiden vaikutus kumppanoitumisprosessiin on kuvattu *kuvassa 5*. Mitä yhteensopivampia yritykset keskenään ovat, sen paremmin kumppanuuden voidaan olettaa edistyvän seuraavalle tasolle (Lambert ym. 1999).

Potentiaalisten kumppaneiden tunnistamisvaiheessa määritellään valinta kriteerejä ja tunnistetaan tavoiteltaville partnereille vaadittavat edellytykset. Tämä vaihe pohjautuu ensimmäisen vaiheen arviointiin. Kriteerien muodostamiselle on oleellista että yritys on määrittänyt tavoitteet joiden täyttämiseen tarvitsee kumppanin avustusta (Ellram 1995).

Alustavaa tarkastelua ja valintaa sisältävässä kolmannessa vaiheessa yritys kontaktoi kumppani ehdokkaita ja arvioi näitä asettamiensa kriteerien mukaisesti. Neljäs vaihe sisältää suhteen perustamisen. Tässä vaiheessa tehdään virallisia dokumentteja ja vaihdetaan mielipiteitä (Ellram 1995). Suhteen käynnistyttyä sitä arvioidaan ja kehitetään tavoitteiden asettamaan suuntaan. Johdon toimilla eli Lambertin ym. (1999) kuvaamilla managerialisilla osatekijöillä, on kriittinen merkitys toiminnan onnistumisen asteeseen. Managerikalisiin tekijöihin lasketaan kaikki ponnistelut, joita yrityksen johtoportaat ovat valmiit tekemään yhteisen tuloksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Manageritaliset tekijät määrittävät kuinka alustavan vaiheen vaikuttavilla edistäjillä ja myötävaikuttavilla tekijöillä luotu mahdollisuus kumppanuussuhteille saavutetaan. (Lambert ym., 1999).

Eri osatekijöiden tehokas implementointi on tärkeää kumppanuussuhteen hyvän lopputuloksen takaamiseksi. Vaikka myötävaikuttavat ja edistävät tekijät olisivat

kumppanisuhteen kannalta edullisia, voidaan huonolla tilanteen hallinnalla tuhota kumppanuussuhteen hyvä lopputulema (Lambert ym. 1999).



Kuva 5- Ellramin(1991) kansainvälistymismalli täydennettynä Lambertin ym. (1999) kuvaamalla kumppanuutta edistävillä komponenteilla.

Ellramin prosessimalli kumppanin valinnalle on melko yleinen. Se kuvaa yleisellä tasolla prosessin etenemistä ja käsittelee vain hiukan vaiheiden sisällä ja välissä tapahtuvia prosesseja. Yhdistämällä kuvan 5 mukaisesti Lambertin ym. (1999) kaavion teoriaan, malliin saadaan lisää sisältöä selittämään miksi kumppanoitumisprosessi käynnistyy ja mitkä tekijät vaikuttavat prosessiin.

4. KUMPPANINVALINTAKRITEERIT

Tässä tutkimuksen kappaleessa paneudutaan kansainvälisten kumppanuuksien arviointiin kehitettyihin kriteereihin. Asiaa tarkastellaan alkavan kumppanuuden ja pienen kansainvälistyvän yrityksen näkökulmasta.

4.1 valintakriteerien kehitys

Kumppanin valinnan kriteerejä kansainvälisintä yhteishankkeiden, liittoutumien ja kansainvälisen markkinoinnin kohdalla on tutkittu jo 1970-luvulla, jolloin Tomlinson julkaisi tutkimuksensa kumppanin arvosta, identiteetistä ja resursseista (Varis 2002). Kuitenkin on huomattavaa että alalta olemassa vain vähän empiiriseen tutkimukseen pohjautuvaa teoriaa. Etenkään korkean teknologian dynaamiseen ympäristöön selkeää kriteeristöä ei ole luotu (Varis, 2002).

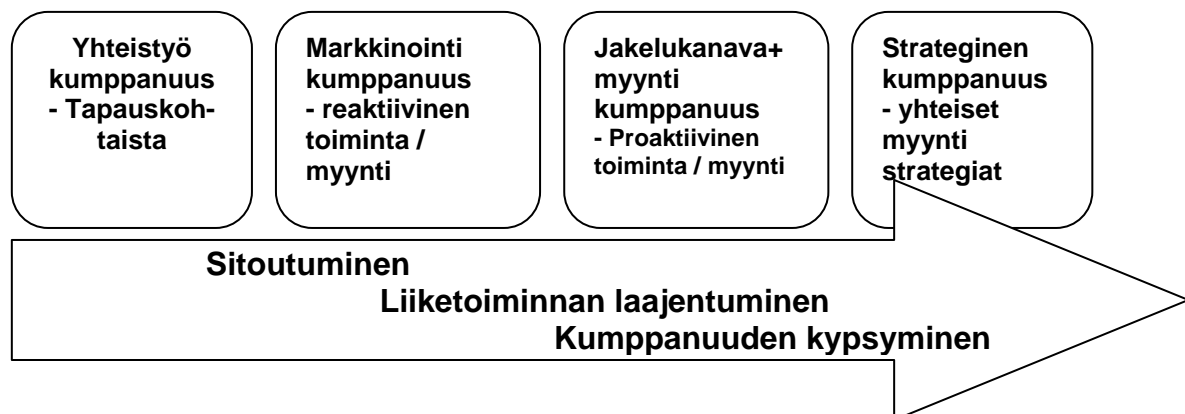
Kumppanin valintaa on lähestytty useasta näkökulmasta ja usean toimialan taholta. Bailey ym. (1998) ovat tarkastelleet kumppanuuden arviointia teknologian kehittämisen näkökulmasta ja määritelleet kriteerejä tekniselle kyvykkyydelle, yhteensopiville tavoitteille, tuotannon nopeudelle, kustannustekijöihin sekä johdon kyvykkyydelle. Teknologiatuotannon näkökannalta asiaa on katsellut myös Lassere (1984 Variksen väitöskirjassa, 2004), joka keskittyy enemmän teknologian siirtoon ja strategisten- ja resurssiyhteensopivuuksien (FITien) löytämiseen toiminnan edistämiseksi. Myös Duyster ym. (1999) sekä Cavusgili, Yeoh ja Mitri (1995) sijoittavat kriteerinäkemyksensä teknologiseen kontekstiin. Teknologisen kontekstin eroavaisuudet ovat ohjelmistoalalla pieniä ja alaa kuvataankin sen yhtenevien standardien ja teknologisten ratkaisujen takia, luonteeltaan globaaliksi (Saarenketo ym. 2004).

Kumppanuuden tulee olla strategista, suunniteltua toimintaa. Yritysten väleiltä tulee löytyä yhteensopivuuksia, jotka täydentävät toisiaan sekä osaamisen että resurssien puolelta (Lassere 2003; Hoffman & Shlosser 2001; Varis 2002; Bell 1995). Perustana toimivalle kumppanuudelle on luottamus ja yhteisten tavoitteiden jakaminen (Hoffman & Shlosser 2001; Varis 2002). Lisäksi on oleellista, että kumppanit ovat kykeneviä

yhteistyöhön ja ymmärtävät toistensa erilaisia kulttuurisia eroavaisuuksia (Lassere 2003)

Kumppanuuden valintakriteerit ovat sekä konteksti- että aikasidonnaisia (Bell 2003). Comptel Oyj kuvaa omaa kumppanoitumistaan ja kumppanoitumisen luonteen muuttumista ajassa janalla, mistä on havaittavissa eri tekijöiden korostuminen yrityksen kansainvälistymisen edetessä *kuva 6* (Jukarainen, yrityseshittely, 2005).

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa kumppanit valitaan tapauskohtaisesti ja työskentelyssä korostuu mm. taloudellisten resurssivajeiden täyttäminen eli tehtävä sidonnaiset kumppanin valintakriteerit (Geringer 1991). Yrityksen kansainvälisen kokemuksen ja liiketoiminnan kasvun myötä reaktiivisesta toiminnasta siirrytään yhä enemmän proaktiiviseen- ja strategiseen toimintaan. Toiminta pyrkii toteuttamaan yhteisiä pitkäjänteisiä tavoitteita (Jukarainen, yrityseshittely, 2005).



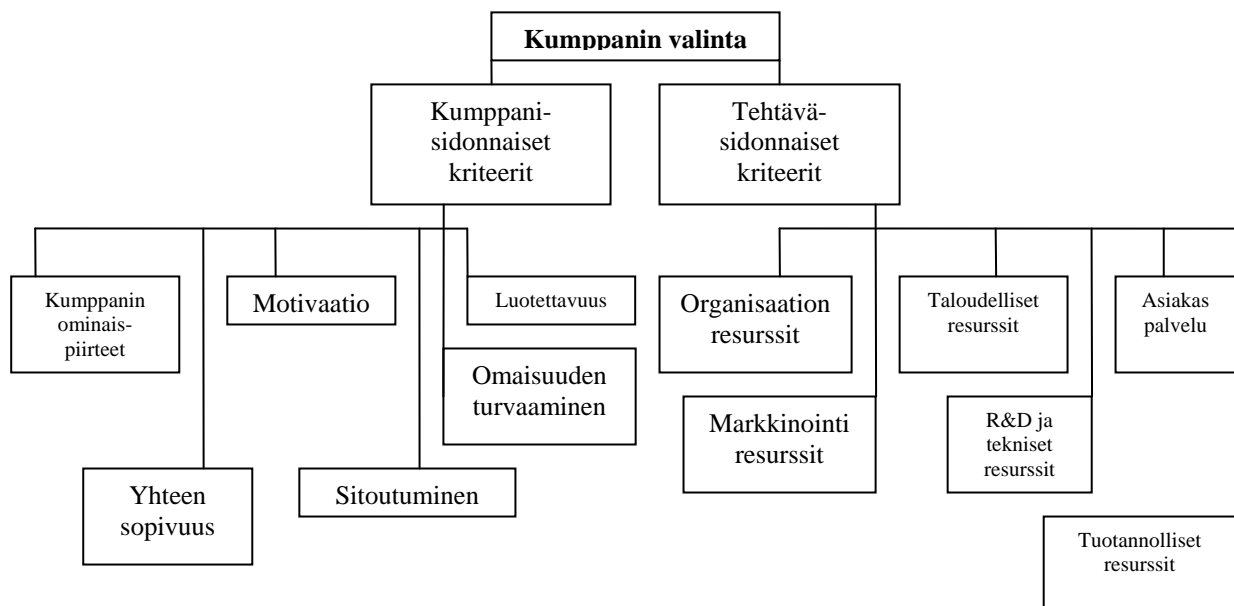
Kuva 6. Kumppanuuden kehitys ajassa (Comptel 2005)

4.2 Kumppani- ja tehtävä sidonnaiset valintakriteerit

Geringer (1991) on julkaissut näkemyksensä tehtävä- ja kumppanisidonnaisiin ominaisuuksiin liittyvästä jaottelusta kumppanin valinnan kriteereistä. Tässä mallissa kumppanisidonnaiset kriteerit viittaavat kumppanin pätevyysvaatimuksiin kuten näiden omaa osaamista täydentäviin ominaisuuksiin, liike-elämän filosofisiin kysymyksiin, motivaatioon ja luotettavuuteen, sitoutumiseen ja yleisiin tekijöihin kuten kokemukseen ja maineeseen. Tehtäväsidonnaiset kriteerit arvioivat yhteistyössä tarvittavia resursseja kannattavan operaation suorittamiseen. Näihin luetaan mallissa taloudelliset, tekniset, markkinoinnilliset, tuotekehitykselliset ja henkilöstöön liittyvät

resurssit sekä asiakaspalvelun kyvykkyys. Geringer (1991) painottaa näkemyksessään tehtävisidonnaisten kriteerien painoarvoa ja sitä että yrityksen tulee kyetä määrittelemään millaisia täydentäviä resursseja se tarvitsee kumppanilta tietyn tehtävän suorittamiseen.

Näkemyks Geringerin (1991) esittämistä kumppanin valinnan kriteereistä on viimeisen vuosikymmenen aikana saanut osakseen paljon huomiota ja useat viimeaikaiset tutkimukset ovat käyttäneet pohjanaan juuri tätä ajatusmallia. Kehittäessään kumppanivalinta ohjelmistoa, Cavusgil and Evigren (1997) ovat käyttäneet mallinaan Geringein (1991) kriteerimallia. Heidän näkemyksensä mukaan tietokonepohjainen asiantuntijajärjestelmä nopeuttaa ja parantaa päätöksenteon laatua ja tuo tätä kautta kilpailuetua kansainvälisessä toimintaympäristössä (Cavusgil & Evigren 1997). Kuvassa 7. esitelty Partner- tietokoneohjelmalle luotu kaavio perustuu Geringerin jaotteluun kriteereistä, sekä pääkriteerien että aladimensioiden osalta. Ohjelma huomioi lisäksi tilannetekijöiden vaikutusta ja toimialan erityispiirteitä (Cavusgil & Evigren 1997).



Kuva 7. Partnerin valinta kriteerit (Geringer 1991; Cavusgil & Evigren 1997)

Geringerin luoma malli kriteereistä on hyvin kattava, mutta alaosioiden suuren lukumäärän vuoksi malli on kompleksinen ja käyttö on vaikeaa. Cavusgilin ja Evigrenin (1997) kehittämä tietokoneohjelma helpottaa mallin käyttöä, mutta voidaan kuitenkin

pohtia ovatko monetkaan yritykset valmiita sijoittamaan tietokoneohjelmistoon minkä ainut toiminto on kumppaneiden arviointi. Tämä korostuu pienten yritysten kohdalla joiden kumppanoitumisen on monesti todettu olevan enemmän sattumaa kuin suunniteltua toimintaa ja joiden taloudelliset resurssit ovat rajallisia (MacGregor 2004; Etemand 2004; Al-Khalifa & Peterson 1998). Lisäksi on huomioitavaa että, malli ei ota kantaa sille mitkä tekijät korostuvat kumppanuuden eri vaiheissa ja millä tekijöillä on suurinta vaikutusta pienen- ja suuren yrityksen välisessä asymmetrisessä kumppanuudessa.

Al Khalifa ja Peterson (1998) ovat tutkineet kumppanin valintaa pienten yritysten keskuudessa Bahrainissa. Heidän kvantitatiivisen tutkimuksensa tavoitteena oli löytää dominoivat tekijät kriteerien joukosta ja selvittää tehtävä- ja kumppani sidonnaisten tekijöiden painotus tutkimuksessaan ympäristössä (Al-Khalifa & Peterson 1998).

Tutkimuksessa nousi muiden yläpuolelle neljä päätekijää valittaessa kumppania;

1. Kumppanin paikallinen asema kohdemaassa
2. Johdon kyvykkyys ja osaaminen
3. Markkinoinnillinen - ja tekninen osaaminen
4. Henkilökohtainen yhteensopivuus johtajien kesken

Tutkimuksessa määriteltiin tekijät yksi, kaksi ja neljä kumppanisidonnaisiksi ja kolmas tekijä tehtävästä riippuvaiseksi. Tekijöitä analysoitiin vertaamalla niitä yrityksen strategiaan ja sen keskeisiin piirteisiin, sekä toimitusjohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kyvykkyysiin. Analyysin pohjalta tehtiin johtopäätös yrityksen toimitusjohtajan osaamisen, koulutustason ja kokemuksen yhteydestä kumppanisidonnaisten kriteerien arvostamiseen yli tehtäväsidonnaisten kriteerien (Al-Khalifa & Peterson 1998).

4.3 Yhteensopivuuksien etsiminen matriiseilla

Lassere (2003) on keskittynyt kumppanin valintakysymyksissä löytämään yhteneväisyyksiä eli FIT:jä, yhteistyöosapuolien välille. Hän jakaa FIT- teoriansa neljään yhteensopivuusdimensioon, jotka ovat; Organisaatio- FIT, Strateginen - FIT,

Kyvykkyys -FIT ja Kulttuuri –FIT. Tässä keskitymme Organisaation-, strategian- Kyvykkyyksien tarkasteluun ja jätämme kulttuurisen tarkastelun väliin johtuen toimialan yhtenevästä globaalista luonteesta (Saarenketo ym. 2004).

Strateginen – FIT perustuu yhteensopivuuden löytämiseen kumppaniyritysten strategisten tavoitteiden välillä. Yritysten implisiittiset tavoitteet näkyvien ja avoimien tavoitteiden takana on vaikeammin arvioitavissa ja vaativat syvällisempää partnerin kilpailuaseman ja valtarakenteen tarkastelua (Lassere 2003). Strategisen yhteensopivuuden FIT:in arviointi perustuu seuraaviin arviointeihin;

1. Yhteistyön *kriittisyyden aste* kumppaneille

- i. Kuinka tärkeä yhteistyö on yrityksille?
- ii. Tarvitaanko kumppania tavoitteiden saavuttamiseen?

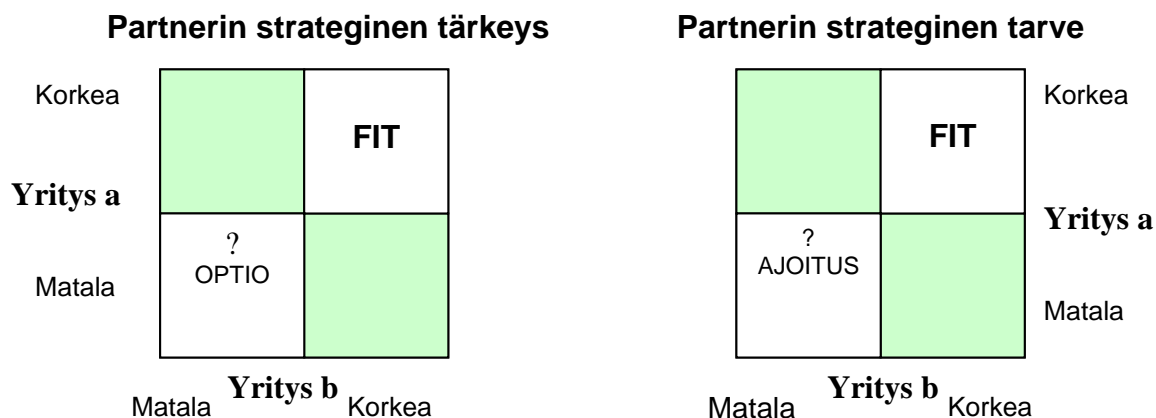
2. Kumppanin *suhteellisen kilpailuaseman arviointi*, josta Doz ja Hamel (Lassre 2003) erottavat:

- i. Markkinajohtajat - dominoiva markkina-asema toimialalla
- ii. Haastajat - seuraava markkina-aseataso toimialalla
- iii. Kuhnurit – yritykset jotka ovat jääneet toimialallaan muiden jälkeen

3. Strategisten ohjelmien yhteensopivuus

- i. *Rohkea yhdistyminen*, minkä taustalla on molemminpuolinen halu hyötyä kumppanuudesta ja yhteistyösuhteen nähdään kehittyvän ja tuottavan menestystä.
- ii. *Kumppanilta oppiminen* on suunniteltu tavoite ja toisen osaamisesta halutaan hyötyä kasvattamalla omaa osaamista.
- iii. *Tehokkuus ajattelu*, minkä taustalla on tavoite tehokkuuden maksimoinnista tietyissä toimitusketjun osissa.
- iv. *Optio ajattelu*, millä tarkoitetaan tietoista valintaa seurata tilanteiden kehittymistä ilman omien resurssien sitomista tehtävään.

Yhteistyön kriittisyyttä arvioidessa strateginen FIT- malli voidaan esittää teorian mukaan alla olevan **taulukon 2** mukaisesti.



Taulukko 2. - Strategisen kriittisyyden kohtaaminen (Lassere 2003)

Kyvykkyys -Fit keskittyy arvioimaan kumppaneiden kykyä täydentää toistensa ominaisuuksia liiketoiminnassa. Ensimmäisessä analyysin vaiheessa keskitytään selvittämään mitä resursseja ja osaamista eri toimitusketjun vaiheissa tarvitaan. Tämä taso luo pohjan kumppanin arvioinnille myöhemmissä vaiheissa. Tämän jälkeen jokaiseen toimitusketjun vaiheeseen kirjataan kumppaneiden mahdollisesti tuottama panos ja lisäarvo. Asiaa tarkastellaan osaamisen, tiedon ja resurssien näkökulmasta. Viimeisessä vaiheessa määritellään mahdolliset osaamisen kuilut, jotka kumppanuuden solmimisella olisi täytettävissä. (Lassere 2003)

Kulttuuri ja organisaatio- Fit ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa. Kulttuuri-Fit erottelee kolme eri kulttuurin tasoa kansainvälisissä liittoumissa ja kumppanuuksissa; yrityskulttuurin, toimialakulttuurin ja kansallisen kulttuurin. Kulttuuristen yhteensopivuuksien analysoinnilla pyritään ennakoimaan kulttuurierojen mahdollisia vaikutuksia yhteistyön erivaiheissa ja mahdollistamaan ongelmiin valmistautuminen. Organisaation yhteensopivuuksien tarkoituksena on puolestaan arvioida kumppanin organisaation rakennejärjestelmiä ja toimintatapoja, sekä näiden mahdollisia eroavaisuuksia omiin malleihin (Lassere 2003). Analyysissä keskitytään seuraaviin tekijöihin;

- Päätöksenteon keskittämisen aste

- Sääntöjen ja ohjeiden dokumentoinnin määrä
- Tilastoinnin ja raportoinnin menetelmät
- Virallisten menettelytapojen määrä päätöksenteossa
- Henkilökunnan motivoinnin menetelmät

Fit (yhteensopivuus) ajatusta esitteli omassa tutkimuksessaan myös Geringer (1991) ja Lasseren (2003) teoriassa on nähtävissä monia yhteneväisyyksiä myös Cavusgilin ja Evigrenin (1995), sekä Al-Khalifan ja Petresonin (1998) ajatusten kanssa. Lasseren (2003) esittelemä malli on kuitenkin hyvin laaja ja avoin, eikä selkeää linjaa tarkastelulle ole voitu esittää. Fit- mallit rakennetaan eriävästi jokaisen dimension kohdalla eikä organisaatio-Fit:n kohdalle ole esitelty minkäänlaista mallia jolla konkreettisesti arvioida yhteensopivuuksia. Katsontakanta on hyvin strateginen, mikä puolestaan on nähtävissä hyvänä tekijänä etenkin pienten yritysten kohdalla. Strategisen ja pitkäjänteisen valintatyön vähyyks on tyypillistä pienten korkean teknologian yritysten kumppanin valinnalle (MacGregor, 2004). Fit- matriisin kehittäminen arviointiin on haastavaa ja suuren matriisin käyttö jokapäiväisenä työkaluna on monimutkaista. Matriisin toimivuudesta ei myöskään ole esitettävissä empiiristä todistusaineistoa.

4.3 Kumppanin valinta kriteerit pienelle korkean teknologian yritykselle

Aiemmin tässä tutkimuksessa on esitelty pienen yrityksen ongelmia kansainvälistymisessä. Resurssi ja uskottavuusongelmien kattamiseksi yrityksen tulee pyrkiä etsimään kumppaneita mitkä täydentävät heidän tarpeitaan ja antavat uskottavuutta. Suuri kumppani antaa varmuutta liiketoiminnalle ja uskottavuutta muilla markkina-alueilla (MacGregor, 2004).

Kumppanin valinnan ollessa hyvin tilannesidonnaista ei tarkkaa määritelmää kumppanin valinta kriteereille ole annettavissa. Toisissa tilanteissa korostuu taloudellisten resurssien merkitys, toisinaan tarvitaan markkinointi asiantuntemusta uudella markkina-alueella (Bell 1995). Aiemmin esitellyn teorian perusteella kumppanin valintaa koskevat kriteerit tulee muodostaa tapauskohtaisesti. Yrityksen ei

tule automaattisesti asettaa joko kumppani- tai tehtäväsidonnaisia kriteerejä toistensa yläpuolelle, vaan arvioida tilanteita yksittäisinä yhteiseen päämäärään tähtäävinä tapahtumina.

Kansainvälistymisen alkuvaiheissa resurssivajeiden täyttämiseksi on perusteltua painottaa tehtävä-sidonnaisia kriteerejä. Yritys ei voi olla liian tiukka kumppaneidensa valinnassa sillä strategiset pitkän tähtäimen tavoitteet vaativat asiakkailta saatavaa pääomaa. Saarenketo ym. (2005) painottivat yrityksen itse -arvioinnin tärkeyttä kumppanin valintakysymysten yhteydessä. Jos yritys ei ole selkeästi tietoinen omista resursseistaan ja kyvyistään ei se voi asettaa kumppanille kriteerejä joita täyttää ja tällöin toiminta on hyvin lyhytnäköistä.

Kumppanin ominaispiirteisiin liittyvien niin kutsuttujen kumppanisidonnaisten kriteerien muodostaminen ja näiden tekijöiden arvioiminen kriteerien mukaan on vaikeampaa. Yrityksen hakiessa jalansijaa uutena tulokkaana markkinoilla on erityistä huomiota kiinnitettävä kumppanin mahdolliseen vaikutuksesta omaan maineeseen. Lisäksi on pyrittävä turvaamaan oman ydinosamaisen säilyminen yrityksen sisällä (MacGregor, 2004). Taulukossa 3. on jaettu kumppanivalinta kriteerit kolmeen kumppani- ja kolmeen tehtäväsidonnaiseen tekijään, sekä esitetty näitä koskevia määrittäviä tekijöitä ja aiemmin esiteltyjen tutkijoiden näkemykset aihealueeseen.

Kirjoittaja/ Kumppani Kriteeri	Geringer, 1991	Al-Khalifa ja Peterson, 1998	Lassere, 2003
Organisaatioiden yhteensopivuus / täydentävyys Kumppanin koko Kumppanin näkemykset toiminnan suuntaamisesta Hallinnolliset yhteensopivuudet Johdon henkilökemiat Kommunikaation sujuvuus Vastuiden jakaminen	- mainitsee että organisaatioiden tulee olla yhteensopivat, keskittyä enemmän materiaaliisiin tekijöihin	- Organisaation tärkeys kumppanin valinnassa korostuu johtajien- ja kansainvälistymis-kokemuksen myötä	- Päätöksenteon keskittämisen aste -sääntöjen ja ohjeiden dokumentoinnin määrä -tilastoinnin ja raportoinnin menetelmät -virallisten menettelytapojen määrä päätöksenteossa -henkilökunnan motiivoinnin menetelmät
Markkina-asema Kuinka tunnettu tekijä kohdemaassa kumppani on Paljonko kumppanilla yritystä hyödyttäviä yhteistyösuhteita Kumppanin kokemus markkinoilla Kumppanin brädi-asema- onko? Kokemus kumppanisuhteista-onko? Paljonko?	- ei ota kantaa, vaikka kokeekin asiakaspalvelu ja asiakaskunta kysymykset tärkeinä	- Kumppanin asema kohdemaassa ensiarvoista → - Aiempi kokemus kumppanuudesta ei merkittävää	- markkinajohtajat. - Haastajat - Kuhnurit → arvioidaan kumppanuuden kannattavuutta ja kumppani yrityksen potentiaalia
Luotettavuus ja sitoutuminen Mitä tietoja kumppani on valmis luovuttamaan itsestään Mikä on kumppanin tausta Millaiseen toimintamalliin kumppani on valmis Millaisiin sopimuksiin kumppani on valmis Taustatiedot yrityksestä	- Arvioidaan kumppanin sitoutumista ja motivaatiota yhteistyöhön → mittareita ei ole esitetty	-Henkilökohtainen yhteensopivuus johtajien kesken tärkeää -Henkilöiden väliset sopimukset	- keskittyä lähinnä strategioiden näkökulmaan - Ei suoraan ota kantaa luotettavuuteen

Tehtävä-kriteerit

Tekniset- ja markkinoinnilliset resurssit Mitä teknologiaa kumppani käyttää Mitä kokemusta menetelmien käytöstä Oma kehitystyö ja sen tulokset Missä kanavissa markkinoi Referenssit- asiakkaat, diilit, jne..	- Markkinointi- ja teknisten, sekä R&D resurssien määrittäminen tärkeää → perusta omien tarpeiden määrittäminen - tehtävä-kriteerit tärkeitä kumppanuuden onnistumiselle	- Markkinointi - ja tekninen osaaminen korostuu tuoreessa kumppanuudessa -kokemattomien/ kouluttautumattomien johtajien intresseissä	-resurssien ja osaamisen tarve arvioidaan eri toimitusketjun vaiheissa -kumppanin arviointi näiden tarpeiden mukaan- panos ja lisäarvo -kuijut jotka täyttää / voidaan täyttää - Itsearviointi tärkeää!
Taloudelliset resurssit Kuinka vakaa talous kumppanilla on Ulkopuolisen rahoituksen määrä ja laatu Liiketulos Millaisella panoksella valmis lähtemään yhteistyöhön	- Kumppanin kyky jakaa kustannuksia ja rahoittaa toimintaa on merkittävässä asemassa kumppanuuden alkuvaiheessa	- Kumppanin taloudellinen menestys merkitsevää kumppanin valinnassa - Painottaa kumppanin markkina-aseman tärkeyttä	-Arvioidaan yrityksen halua ottaa taloudellista riskiä ja verrataan sitä omiin näkemyksiin
Osaaminen Kyky toimittaa / tehdä yrityksen tuotetta tai palvelua Oman osaamisen täydentäminen	-ottaa kantaa asiakaspalvelun hallintaan, ei yleisesti tehtävään sisältyvään tietotaitoon -korostaa enemmän resursseja kuin osaamista	- Johdon kyvykkyys ja osaaminen → koulutuksen määrä merkitsevää, kumppanoitumis taidot tärkeitä	-kompetenssin täydentävyys tarkastelussa, kaikissa toimitusketjun vaiheissa - tarkastellaan monipuolisesti osaamista

Taulukko 3. Kumppanin valinta kriteerien yhteenveto

5 STINGHORN

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastelemme Oy Stinghorn Ltd:tä (Stinghorn) ja sen kansainvälistymistilannetta aiemmin käsitellyn teorian perusteella. Empiiria osan lopussa muodostamme yritykselle kumppanin valintaa helpottavia kriteerejä ja näitä avaavia kysymyksiä.

Ensin empiirian rakentamiseen käytettiin haastattelua mikä tehtiin sekä yrityksen toimitusjohtajalle että tuotepäällikölle. Tätä tarkennettiin uusintahaastattelulla jolla pyrittiin pienentämään kokemattoman tutkijan aiheuttamaa virhemahdollisuutta väärän tulkinnan osalta, sekä tarkistamaan vedettyjen johtopäätösten oikeellisuus.

5.1 yrityksen esittely ja tuotteet

Stinghorn on 2002 perustettu suomalainen ohjelmistoyritys mikä on erikoistunut turvattujen tietoyhteyksien ja suhdeverkoston hallintaan. Yrityksen liikeideana on tuottaa graafisesti hallittavia tietoturvapalveluja joilla yritykset voivat turvata liiketoimintaansa (Niiranen, 28.11.2005). Stinghornilla on toimipisteet Helsingissä ja Lappeenrannassa joissa sen palveluksessa toimii kaksitoista henkilöä. Yrityksen kasvutavoitteet ovat globaalit ja visionaan he kertovat haluavansa olla tulevaisuudessa yksi Euroopan tai jopa koko maailman johtavista helppokäyttöisten ja kustannustehokkaiden tietoturvasovellusten tuottajista (Stinghorn, 2005). Kansainvälistymisen aste on kuitenkin tällä hetkellä hyvin alhainen ja toiminta on ollut kansainvälistymistoimien osalta hyvin passiivista (Niiranen, 28.11.2005).

Stinghorn tuottaa tietoturvakokonaisuuksia jotka mahdollistavat palveluntarjoajille, sekä suurille yrityksille kustannustehokkaan ja nopean tietoverkkoliikenteen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Yrityksen käyttämä teknologia mahdollistaa keskitetyn hallinnan sekä kiinteissä verkoissa että matkapuhelin ja päätelaitteissa (Stinghorn, 2005).

Yrityksen tuotteet rakentuvat **SVL-** (Stinghorn Virtual Linux) teknologian varaan. Tämä on ohjelmistoalusta mille voidaan luoda kymmeniä virtuaalisia tietokoneita

yhteen fyysiseen tietokoneeseen. Tämän virtuaalisen alustan päälle on rakennettu yrityksen muut tuotteet; **SBS-** (Stinghorn Business Suite), **L2TP-** (Stinghorn L2TP Gateway) sekä **SIF-** (Stinghorn instant Firewall). Näillä mahdollistetaan suojatut ja Graafisesti hallittavat VPN- yhteydet erilaisten päätelaitteiden välille (Stinghorn, 2005). Nykyisellään yrityksen tuote on hyvin pitkälle kehitelty ja se tarjoaa monia mahdollisuuksia joita kilpailijoiden vastaavat tuotteet eivät tarjoa. Toisessa haastattelussa tarkentui että lähitulevaisuuden näkymissä yrityksellä on yhdistää tuotteet kokonaisuudeksi josta voidaan vakiokomponenteilla räätälöidä tuote asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Tämä on strateginen ratkaisu millä keskitetään toimintaa yhä suurempiin yrityksiin ja palveluntarjoajiin (Niiranen, 22.11.2005).

Yrityksen tuotteet on rakennettu avoimen lähdekoodin formaatille ja avoimen lähdekoodin yhteisö onkin Niirasen (2005) mukaan Stinghornin tärkeä yhteistyötaho. Sieltä sekä saadaan korjattua koodia että sinne päivitetään muutoksia. Linux-pohjainen tuote ei kuitenkaan estä tuotteen liittämistä muiden käyttöjärjestelmien yhteyteen. Tällä hetkellä tuote on yhteensopiva kaikkien käyttöjärjestelmien kanssa.

5.2 Stinghornin kansainvälistymistavoite, -motiivit ja -strategia

Stinghorn tiedostaa hyvin kotimarkkinoiden pienuuden ja laajentumistavoitteidensa valossa näkee kansainvälistymisen luonnollisena ja ainoana loogisena vaihtoehtona. Stinghornin tuotteiden teknologiset ratkaisut mahdollistavat niiden käytön lähes kaikkialla maailmassa ja teknologiset kitkat eivät ole kansainvälistymisen esteenä. Tietoturvamarkkinoiden kasvaessa yritys näkee mahdollisuutensa kasvattaa liiketoimintaa ja kasvattaa markkinaosuuttaan (Niiranen ja Räipiö, 22.11.2005)

”Siin on varmaan se, et nää kotimarkkinat on jumalattoman pienet, et jos meinaa samoihin lukuihin päästä kun nää ”ystävämme”, niin hoh hoijaa. Ei meillä oo mitään hinkua jäädä tällaseksi pikkufirmaksi koska tuote on sellanen et se vastaa globaaleihin asiakastarpeisiin. Eli antakaa syy miksi ei kansainvälistyä.” (Toimitusjohtaja, Stinghorn)

Niiranen (28.11.2005) korosti vielä uusinta haastattelussa että, uusien strategisten ratkaisujen myötä Stinghornin on lähes välttämätöntä kansainvälistyä sillä on epätodennäköistä että heille löytyisi riittävästi tarpeeksi suuria kumppaneita kotimarkkinoilta. Yritys haluaa kasvaa yhdeksi maailman merkittävimmistä tietoturvaohjelmiston valmistajista ja haluaa laajentaa markkinoitaan myös Euroopan ulkopuolelle. Toistaiseksi toiminta on ollut hyvin reagoivaa, eikä selkeää aktiivista otetta kansainvälistymiseen ole otettu (Niiranen, 28.11.2005).

”Tällä hetkellä me myydään Etelä-Mannerta lukuun ottamatta kaikkialle maailmassa, mut se on sellasta, et asiakkaat on soittaneet meille tai laittaneet meille sähköpostia. Eli se on äärimmäisen passiivista tällä hetkellä. Ainut aktiivinen on et, meil on englanninkielinen web-sivu.” (Tuotepäällikkö, Stinghorn)

Stinghornin kansainvälistymisprosessikaaviosta nousee esiin yrityksen valitsema kansainvälistymismalli missä käytetään markkina-alueelle siirtymisen apuna kumppaneita (Piiranen & Silvennoinen 2005). Kaavion esittäminen tässä yhteydessä ei ole mahdollista mutta lupa strategian raportointiin myönnettiin uusinta haastattelussa 28.11.2005. Myöskään omien työntekijöiden lähettäminen ulkomaankohteisiin ei ole poissuljettu vaihtoehto. Euroopassa pyritään kuitenkin toimimaan omin voimin ja suomesta käsin (Niiranen ja Räipiö, Stinghorn, 22.11.2005).

”Se on ne partnerit minkä avulla markkinoille mennään. Siel on max yks tuttu-suomalainen tai lokaali alottaas toimintaa mut sitten mennään lokaaleillapartnereilla. Se on tietty niin että Euroopan maita pystyy hanksaan sillai et käy paikanpäällä ja ettii oikeen porukan joka hoitaa homman ja tuen hyvin. Mut jos vaikka lähetään esim. Kiinaan, niin siel pitää olla joku suomalainen joka potkii homman eteenpäin ja valvoo asioita ja niiden järjestelyjä ” (Toimitusjohtaja, Stinghorn)

5.2.1 Kansainvälistymistä edistävät tekijät

Stinghornin kansainvälistymisen edistäjänä ja edesauttavana tekijänä on yrityksen pitkälle kehitelty ja testattu tuote. Tuote soveltuu globaaliin käyttöön ja sen ominaisuuksien parantelun myötä se soveltuu Linux- käyttöjärjestelmän lisäksi kaikkiin muihinkin käyttöjärjestelmiin. Tuotteelle tuntuu olevan kysyntää ja tarvetta, jolloin voidaan puhua tietynlaisesta kansainvälistymiseen vetävästä teknologisesta tekijästä. Tuotteen lisäksi yrityksen henkilökunnan vahva tekninen osaaminen ja halu kansainvälistyä edistää toimintaa. Henkilökunta on valmista sitoutumaan kansainvälistymiseen, tuotteen kehittelyyn ja myyntiin (Niiranen ja Räipiö, Stinghorn, 22.11.2005).

5.2.2 Kansainvälistymistä vaikeuttavat tekijät

Yrityksen tuotepäällikön mukaan (Niiranen ja Räipiö, 22.11.2005) kansainvälistymistä vaikeuttavia tekijöitä on useita. Yritykselle on määritelty kansainvälistymisstrategia jonka mukaan toiminnot on suunniteltu toteutettavan. Toteutusta hidastaa kuitenkin pienille yrityksille tyypilliset tekijät. Ensimmäisenä tuotepäällikkö mainitsee uskottavuuden puutteen. Lisäksi ongelmaksi nousee yrityksen henkilöstö- ja taloudellinen resurssipula, vieraiden markkinoiden huono tuntemus, sekä suurien referenssiasiakkaiden puuttuminen (Stinghorn, 2005).

”Kyllä se on tossa kansainvälistymisstrategiassa se uskottavuuspula se suurin juttu. Sitä ei saa kuin hyvillä asiakkailla, se on ainut keino. Ne voi myös olla kotimaisia, mut niitten pitää olla riittävän suuria ja sitten sellasii et ne on samalla kentällä, samalla toimialalla kuin se mitä ulkomailta haetaan.” (Tuotepäällikkö, Stinghorn)

Lisäksi yrityksellä on ongelmana vankan kansainvälistymiskokemuksen puuttuminen. Muutama yrityksen työntekijä on ollut tekemisissä kansainvälisten operaatioiden kanssa aiemmissa työsuhteissaan, mutta kokonaisuudessa työyhteisöllä ei ole tuntemusta edellä mainituista toimista (Stinghorn, 2005).

Kumppaneiden hankinta on tähän asti ollut paljolti ulkopuolelta tulleiden yhteydenottojen ja jonkin asteisen kontaktoinnin varassa. Kriteeristön puuttuminen kumppaneiden arvioinnista on aiheuttanut tilanteen missä yritystä hyödyttäviä kumppaneita ei ole osattu spesifioida ja tämä on koettu ongelmallisena. Toiminnan ollessa pientä on vaikea kieltäytyä yhteistyöstä vaikka se ei olisikaan linjassa yrityksen pitkántähtäimen tavoitteiden kanssa (Niiranen, 28.11.2005).

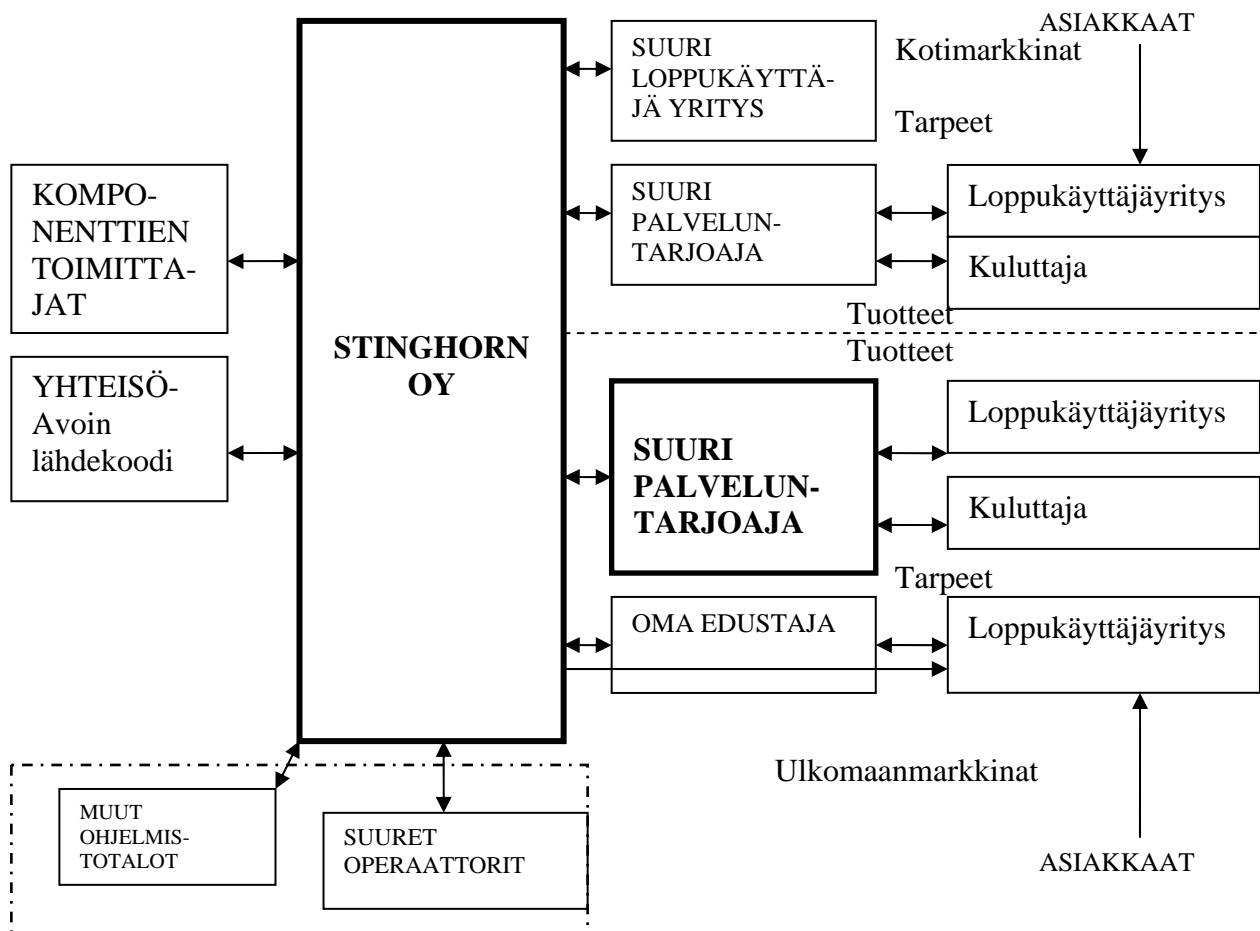
”Meillähän tulee periaattees netin kautta jotain casee. Sit on otettu kaikki ne partnerit kun ottaa kontaktii eikä mietitty sitä et onks se hyvä, tulee semmonen sokeus siihen. Kaikki ketkä liikkuu ei oo niitä parhaita partnereita.”(Tuotepäällikkö, Stinghorn)

Joissain maissa on lainsäädännöllisiä esteitä tietoliikenteen salaamisen suhteen. Nämä maat on automaattisesti rajattu yrityksen kansainvälistymisstrategian ulkopuolelle, sillä yrityksen liiketoiminta perustuu nimenomaisesti tiedon salaamiseen (Pirainen & Silvennoinen 2005).

5.3 Yrityksen arverkko ja kumppanin tarve

Stinghorn on tehnyt strategisen ratkaisun toimia markkinoilla pääasiallisesti B2B ympäristössä ja suurten asiakkaiden kanssa(Niiranen 28.1.2005). Tuote ei sovellu kuluttajakäyttöön ja suurten kokonaisuuksien kustannukset ovat liian suuria usein myös pienille yrityksille. Yrityksen esisijainen asiakaskunta on suuret palveluntarjoajat ja suuret loppukäyttäjäyritykset. Loppukäyttäjä voi olla myös kuluttaja joka saa tuotteen jonkin toisen tuotteen osana, mutta Stinghorn ei itse toimi yhteydessä heihin (Niiranen, 28.11.2005).

Alla on haastattelun ja yritykseltä saadun materiaalin perusteella muodostettu ja Helokunnaksen ja Laantin (2003) malliin pohjautuva arverkkokuvaelma Stinghorn Oy:lle, *kuva 9*.



Kuva 9. Stinghornin arvoverkko

Kumppanin tarve nousee yrityksen heikkouksien ja tarpeiden kautta. Stinghorn tarvitsee kansainvälistymisensä avuksi kumppaneita joilla on hyvä kokemus kohdemaan ohjelmistomarkkinoilta ja riittävää osaamista sekä myynnin että ohjelmiston kokoamisen osalta.

Vaikka nykyisessä arvoverkossa ei ole kuvattuna kumppaneita suuren loppukäyttäjäyrityksen tai operaattorin ja Stinghornin välissä on yhteistyön kehittäminen myös muiden kuin suurien toimijoiden kanssa on suositeltavaa. Vaikka yritys on onnistunut mielestäni hyvin luomaan itsestään kuvan mikä ei paljasta sen pienuutta, on uskottavuus kuitenkin ongelma suurten referenssi-asiakkaiden puuttuessa. Kumppanuudet kansainvälisillä markkinoilla toimivien pienten ohjelmistojen integrointiin erikoistuneiden yritysten kanssa voi mahdollistaa helpomman sisäänpääsyn uudelle alueelle. Pienen toimijan sitouttaminen ja vakuuttaminen voi kokemattomalle yritykselle olla suurta helpompaa. Kumppanoituminen muiden pienten ohjelmistoalan toimijoiden keskuudessa

kotimaassa on myös suositeltavaa. Yhteiset ponnistelut kansainvälistymisen eteen jakavat kustannuksia ja antavat laajempaa näkökantaa asioihin.

Vaikka kansainvälinen toiminta onkin pitkälti rajoittunut englanninkielisten internet-sivujen ylläpitoon ja joidenkin lehdistö-tiedotteiden julkaisuun, on tuotteelle ollut kysyntää. Tämä kertoo sekä tuotteen ominaisuuksista että sekä tietoisesta että tiedostamattoman markkinointiviestinnän onnistumisesta. Markkinoinnin säilyttäminen kansainvälistymisen alkuvaiheessa omana toimintana eikä kumppaneille siirrettynä toimena on suositeltavaa. Huonosti toteutettu markkinointiyhteistyö voi aiheuttaa yritykselle maineen menetystä. Myöhemmin kansainvälisten kumppaneiden kokemuksen hyödyntäminen markkinoinnissa voi olla perusteltua esimerkiksi kulttuuristen erojen vuoksi, mutta tämä vaatii syvällisempää kumppanuutta ja luottamuksen kehittymistä kumppaneiden välille.

5.4 Kumppanin valintakriteerit

Stinghornin kannalta tärkeimmät asiakkaat ovat suuria palvelun tarjoajia. Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin näiden vakuuttaminen yksin on kuitenkin vaikeaa,. Tahot joilla on hyvät kontaktit kohdemaan suuriin yrityksiin, sekä kokemusta tietoturvalasta ja ohjelmistojen parissa työskentelystä ovat yritykselle tärkeitä kumppaneita. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa korostuu kumppanin tehtäväsidonnaiset kriteerit (Geringer 1991) ja onkin tärkeää, että kumppani kykenee täyttämään yrityksen tarpeita myynnin ja jakelukanavan tuntemuksen osalta.

Huomiota tulee tuotteen ominaisuuksien vuoksi kiinnittää etenkin kumppanisidonnaisiin kriteereihin ja rakentaa alusta lähtien kumppanuutta pitkäjänteisenä ja strategisena projektina. Kumppanoituminen muiden pienten toimijoiden kanssa kotimarkkinoilla voidaan saavuttaa taloudellista etua kansainvälistymisen kustannuksiin, sekä tunnettuutta kumppaniyritysten toimialalla, mutta näiden kumppanuuksien kriteerejä ei tässä yhteydessä käsitellä.

Seuraavaksi on lueteltuna Stinghornille muodostettuja kumppanin valinta kriteerejä yrityksen nykyisessä kansainvälistymistilanteessa ja lähinnä Euroopan markkinoita

ajatellen. Kriteerit on muodostettu kohdemarkkinoilla toimiville edustajayrityksille, eimsiis suurille operaattoreille tai palveluntarjoajille, joiden avulla pyritään herättämään suurten toimijoiden kiinnostus yrityksen tuotteita kohtaan. Kriteerit perustetaan aiemmin työssä käsiteltyyn teoriaan ja kriteereistä vedettyyn yhteenvetoon. Yrityksen kannalta kriittisimmät kriteerit on lihavoitu muusta tekstistä.

Kumppanisidonnaiset kriteerit ja niitä määrittävät kysymykset;

- **Asema kohdemaassa;**

- *tietoturva-asiantuntija yritys-edustaja*

- Onko yrityksellä hyvä ohjelmisto- (tietoturva-) alan tuntemus?
- Onko yrityksellä kontakteja suuriin palveluntarjoajiin, operaattoreihin, suuriin yrityksiin?
- Kuinka kauan yritys on toiminut kohdemaassa?
- Onko yrityksellä brändiasemaa?
- Onko yritys toimialan johtaja, seuraaja vai kuhhuri?

- **Luotettavuus ja sitoutuminen;**

- *Yritykseen kyettävä luottamaan pitkällä aikavälillä*

- Lupautuuko kumppani yhteistyöhön?
- Onko kumppani kykenevä joustamaan omista näkemyksistään?
- Kuinka pitkään sopimukseen kumppani on suostuvainen?
- Suostuuko kumppani provisiosopimukseen?
- Onko kumppanilla monia muita yhteistyötahoja
- Kuinka merkittävä kumppani olisimme yritykselle?

- *Organisaation yhteensopivuus*

- *Näkemysten yhteneväisyys oleellista ei niinkään organisaation rakenteen*

- Saavutetaanko yhteisymmärrys tehtävistä?
- Muodostuuko johtajien välille yhteisymmärrys asioista?
- Onko yritys kykenevä nopeaan ja joustavaan toimintaan?
- Miten tiedonkulku yrityksestä toimii? Saadaanko suora kontakti vai täytyykö käyttää välikäsiä keskustelussa?

Tehtäväsidonnaiset kriteerit ja niitä määrittävät kysymykset;

- ***Osaaminen***

- Tietoturvaohjelmisto-/ muun ohjelmistomyynnin hallitseminen?
- Hallitseeko Linux-pohjaisen ohjelmiston asentamisen?
- Onko yrityksessä oikea teknologia käytössä?

- ***Jakelun hallinta ja myyntiresurssit***

- *Omien resurssiaukkojen täyttäminen kohdemaassa*
- Onko suhteita paikallisiin yrityksiin?
- Toimiiko kumppani ympäristössä missä infrastruktuuri ja juridiset tekijät ovat suotuisat tuotteen käytölle?
- Onko yrityksellä kokemusta ohjelmistojen myynnistä?

- ***Taloudelliset resurssit***

- *Riskien jakaminen ja kyvykkyys toimintaan provisiopalkalla*

- Onko kumppanin talous vakaalla pohjalla?
- Onko yrityksellä suuria riskisijoituksia kumppanuuksia yrityksiin joista voi koitua taloudellista haittaa?
- Kykeneekö toimimaan provisiopalkkauksella?
- Onko kumppani kykenevä ottamaan taloudellista vastuuta yhteisestä projektista?

Kriteerejä tulee arvioida tilanteen ja kumppanin suhteen aina yksilöllisesti. Vastaamalla mahdollisimman moneen tarkentavaan kysymykseen ja löytämällä tättäkautta yhteensopivuuksia – fit:ejä omien avoitteiden ja suunnitelmien kanssa, voidaan kumppania arvioida objektiivisesti ja strategisten tavoitteiden kannalta suotuisasti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS TARPEET

Pienen korkean teknologian yrityksen kumppanin valinta on pitkälti konteksti sidonnaista toimintaa. Toimiala asettaa nopeasti muuttuvana ympäristönä haasteensa johon yrityksen on kyettävä vastaamaan. Mitään yksiselitteistä mallia ei kuitenkaan ole esitettävissä kuinka yrityksen tulisi toimia valitessaan kumppania kansainvälisiltä markkinoilta. Kumppanin valintaan vaikuttaa yrityksen maine, kokemus ja tuotteiden erikoistumisen aste. Mitä pidempään alalla ja kansainvälisillä markkinoilla on toimittu sen paremmin yritys on jo sisäistänyt tehtävien vaatimukset ja kriteerit joita kumppaneiden tulee tällä puolella täyttää. Tällöin korostuvat kumppanin ominaispiirteet ja luottamuksen rakentaminen. Kumppanoitumisesta kehitty yhä strategisempaa toimintaa jolla pyritään pitkántähtäimen tavoitteisiin.

Stinghorn Oy on nuori ohjelmistoyritys minkä etuna on vahva ja pitkälle kehitetty tuote. Ongelmaksi nousee monille pienille yrityksille tuttu taloudellisten ja henkilöstöressurssien riittämättömyys. On perusteltua että kumppanin valinnassa korostetaan yhteistyötahon kykyä täydentää yrityksen resurssivajeita materiaalisella panostuksella. Kumppaneiden valinnassa tulee kuitenkin noudattaa erityistä varovaisuutta sillä tuotteen ominaisuudet ovat kiinnostavat monen toimijan näkökulmasta ja yrityksen liiketoiminnalle elintärkeän ydinosaamisen vuotaminen vääriin käsiin voi olla vahingollista. Tämän vuoksi yrityksen tulee erityisesti kiinnittää huomiota tehtävisidonnaisten kriteerien lisäksi kumppanin ominaisuuksiin, osaamiseen, maineeseen ja luotettavuuteen.

Kumppanoitumisen tulisi olla proaktiivista harkittua toimintaa, lyhytnäköisen kyselyihin reagoinnin sijasta. Koska yrityksen kansainvälistymiskokemus on vähäistä, on suositeltavaa valita kohdemarkkinat huolella ja siten että toimintaan voidaan keskittyä sen vaatimalla vakavuudella. Lisäksi kumppanin valinta kohdemarkkinoilta on suositeltavaa suorittaa harkiten ja pitäen mielessä yrityksen toimintastrategian linjaukset. Satunnainen kumppanoituminen yritysten kanssa syö resursseja suunnitelmallisen toiminnan toteutukselta.

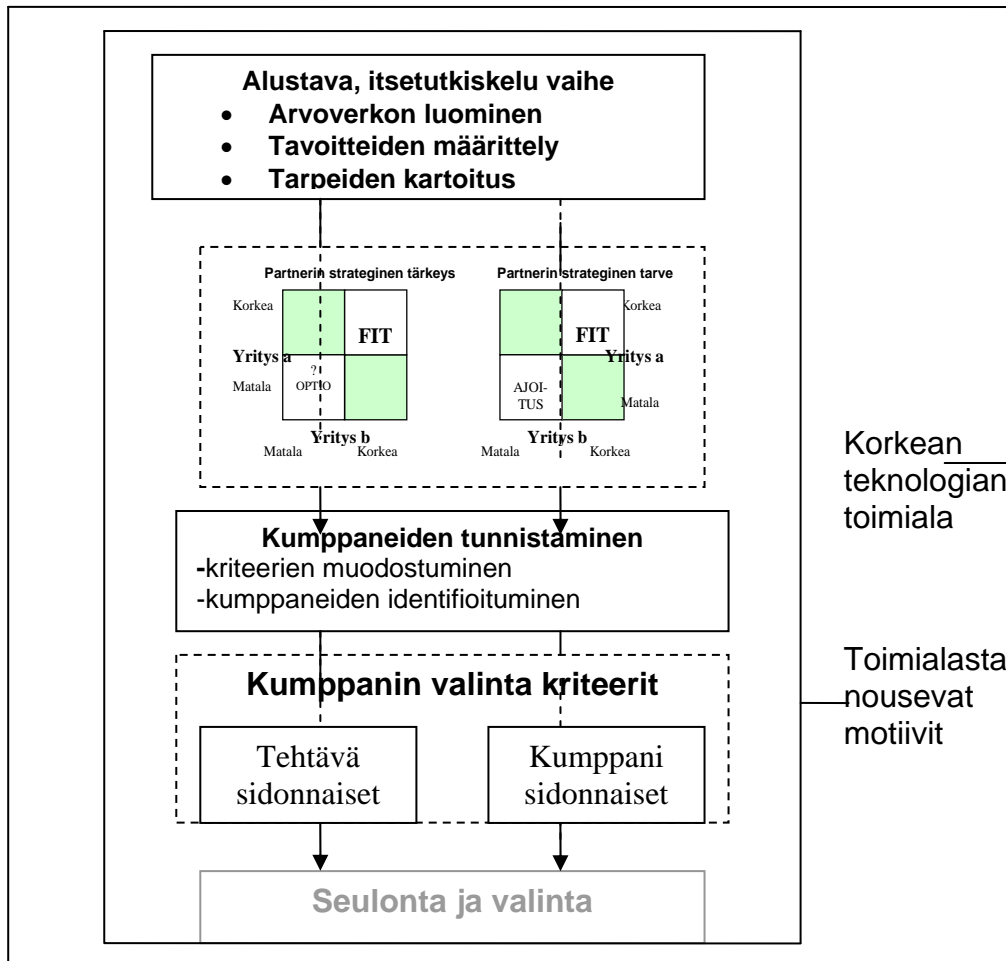
Koska tutkimuksen aineisto rajautuu vain yhteen tapaukseen ja vain kansainvälistymistä ennakoiviin haastatteluihin itse kansainvälistymistilanteen seuraamisen sijasta, eivät tulokset ole millään tapaa yleistettäviä. Yhden tapauksen varaan ei voi rakentaa teoriaa vaikka useimmat klassiset ja edelleen viitatut tutkimukset näin ovatkin tehneet (Dyer & Wilkins, 1991).

Jatkossa on tarpeellista tutkia kuinka millaisia kriteerejä kumppanin valinnassa on käytetty jo kansainvälistyneissä yrityksissä ja miten kriteerit ovat muuttuneet yrityksen kansainvälistymiskokemuksen myötä. Lisäksi olisi hyödyllistä tietää millaisia vastoinkäymisiä juuri suomalaiset pienet teknologia yritykset ovat kohdanneet kumppanin valinnassa korkean teknologian toimialalla. Lisäksi kriteerien testaaminen käytännön tilanteessa selvittäisi niiden toimivuutta.

8 YHTEENVETO

Kumppanin valinta on todettu useiden tutkijoiden toimesta yhdeksi kriittisimmistä vaiheista tarkasteltaessa kumppanivalintaprosessia (Hoffmann ja Schlosser, 2001; Varis, 2004). Valintaprosessi etenee itseanalyysin kautta tavoitteiden muodostamiseen, kumppanin tunnistamiseen ja arviointiin, kontaktointiin ja suhteen muodostamiseen (Ellram, 1995). Kumppanin arviointiin käytettävät kriteerit jakautuvat kumppani- ja tehtäväsidonnaisiin tekijöihin (Geringer, 1991; Cavusgil ja Evigren, 1997; Al-Khalifa ja Petersen, 1998). On tärkeää muistaa pitkäjänteisyys ja yrityksen strategiaan tavoitteisiin pohjautuva ote kumppanin arvioinnissa. Tulevan kumppanin tulee jakaa samat strategiset tavoitteet ja yrityksen tulee olla yhteensopiva niin organisaation, yrityskulttuurin, kuin kyvykkyyksien osalta (Lassere, 2003).

Aiemmin käsitellyn teorian perusteella alussa esiteltyä tutkimuksen teoreettista viitekehystä on täydennetty kuvan 10 mukaan. Alustavassa vaiheessa yrityksen tulee määrittää omat tavoitteensa ja tätä kautta esiin nousevat tarpeet (Saarenketo, ym., 2005). Kumppanin strateginen tarve sekä tehtävän että tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tulee selvittää huolella jotta tarve kumppanille määrittyy lopullisesti (Lassere, 2003). Tämän pohjalta voidaan määrittää sekä tehtävä- että kumppanisidonnaisia kriteerejä kumppanille ja tämän toimille. Kuten Comptelin (2005) esimerkistä nousi esiin, kumppanin valintaa ja liiketoimintaa koskevat kysymykset muuttuvat ajassa. Kriteerien painotus tehtävä- ja kumppanisidonnaisten tekijöiden välillä muuttuu tämän mukana.



Kuva 10: Teorian pohjalta täydennetty tutkimuksen viitekehys

Vakioitujen menettelytapojen on havaittu hyödyttävän yritystä oikeiden kumppanien löytämisessä. Tiettyjen kaavojen seuraaminen ja rutiinien noudattaminen vähentää virheellisten ratkaisujen tekemistä ja pienentää kumppanoitumisen epäonnistumisriskiä (Chetty & Cambell-Hunt 2003).

LÄHTEET

Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. *Journal of international business studies*. Vol 24. No. 2,p. 209-231.

Aulakh, P., S., ja Kotabe, M. (1996). Trust and Performance in Cross-Border marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 Issue 5, p1005-1032.

Bailey, W., Masson R, ja Reaside R. (1998). Choosing successful technology development partners; A Best Practice Model .*International journal of technology management*. Vol. 15, No 1/2, p124-138

Bell,J. (1995) The internationalization of small computer software firms; A further challenge to "stage" theories. *European Journal Of Marketing*, vol 29 no.8.1995p 60-75

Bleeke, J. ja Ernst, D. (1992). The Way to Win in Cross-Border Alliances. *McKinsey Quarterly*. No. 1, 113-133.

Blomqvist, K-M. (2002) Partnering in the Dynamic Environment; The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Doctors Dissertation*. The Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta

Blomqvist, K-M. ja Varis J. (2002). Kumppanuudella kasvuun. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Telecom Business Research Center Lappeenranta

Calof,J., ja Beamish,P. (1995). Adapting the Foreign Markets:Explaining Internationalization. *International Business Review*, No.4/2, S. 115-131.

Cavusgil, T. (1980). On the International Process of the Firm. *European Research*. Vol. 8. p. 273- 281

Cavusgil, T. Yeoh, P-L. ja Mitri, M. (1995) Selecting Foreign Distributors; an Expert System Approach. *Industrial Marketing management*, VOL24, No.4, p.297-304

Cavusgil, T. ja Evigren, C. (1997). Use of expert Systems in International Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol.31. No,1. P.73-86.

Chetty, S. ja Cambell-Hunt, C. (2003). Explosive International Growth and problems of Success Amongst Small to Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*. Vol 21, No.1, p. 5-27.

Contractor,F.J ja Lorange,P. (2002). The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy. *International Business Review*. . No11, 485-502

Comptel (2005). Jukarainen A. International Partnering in Practice. *Global Network Management, Work-Shop-luento*. 22.11.2005, Innopoli 2.Espoo

Contractor,F.J ja Lorange,P,. (1988). Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships. *Management International Review, Special Issue, No. 28 /4*, s. 5-18,

Coviello, N. ja Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm – Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, No. 7, p.49-61.

Coviello, N. ja Munro, H. (1997). Network Relationships ant the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*. Vol 6, no4. p. 361-386.

Czinkota, M.R.; Hand, M.J.; Gibson, L. D.; Ferguson Jr., C. E.; Goodrich, J. N.; Kerin, R. A.; Levy, M. (1984). International Marketing Research. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Feb84, Vol. 21 Issue 1, p120-121, 2p

Das,T. ja Teng,B-S. (1999). Managing Risks in Strategic Aliances. Academy of Management executive. Vol.134. No. 4, p. 50-62.

Das,T., Teng, Bing-Sheng (2000). Instabilities of Strategic Alliances; An Internal Tensions Perspective. Organizational Science. Vol.11. No.1. p.77-101.

Doz, Y. L. ja Hamel, G., 1998, Alliance Advantage: the Art of Creating Value Through Partnering (Boston, Harvard Business School Press).

Duysters G., Kok G., Vaandrager M. (1999). Grafting Successful Strategic Technology Partnerships. R&D Management. No 29 /4 343- 351

Elmuti,D. ja Kathawala, Y. (2001). An Overview of strategic Alliances. Management Decision, 2001, Vol. 39 Issue 3, p205, (AN 5170983)

Ellram, L. (1991). A managerial Guideline for Development and Implementation. International Journal of purchasing and material management. 1995, 36-44

Ellram, L. ja Hendrick,T. (1995). Partnering Characteristics; A Dynamic Perspective. Journal of Business Logistics, 16.(!) 41-63.

Edwin ,N., Douglas,S. ja Galis G. (1999). Gathering and Using Information for the Selection of Technology Partners. European Journal of Marketing, Vol 33, No.½, p.143-162.

Etemand, H. (1999). Globalization and Small and Medium- Sized Enterprices; Search for Potential Strategies. Global Focus. Vol 11, No.3, p. 85-104

Forrest, J. (1990) Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm. Journal of Small Business Management. July, p.37-45.

Geringer, J., M. (1991),. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. Journal of International Business Studies. Vol. 22 Issue 1, p41-62

Glaister, K (1996), UK-Western European Strategic Alliances ; Motives and Selection Criteria. Journal of Euromarketing. Vol 5, no.4, p.5-35

Hagedoorn, J. ja Dyusters, G. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. Journal of Management Studies. Vol 39. No 2. P. 167-188

Helokunnas, T. ja Laanti, M. (2003). Johtaminen – Viestintää ja verkottumista. Teoksessa Hyvönen, Eero (ed). Ohjelmistoliiketoiminta, s 141-151. WSOY, Vantaa.

Hitt, M., A., Dacin, M., Levitas, E., Arregle, J-L. ja Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts; Resource-Based and organizational Learning Perspectives. Academy of Management Journal. Vol. 43, NO. 3, p. 449-467.

Hoffmann ja Schlosser, 2001. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey. Long range planning. Vol. 34 Issue 3, p357-381, 25p

Hurmerinta- Peltomäki ,L. (2001) Time and Internationalization. The Shortened Adoption Lag in Small Business Internationalization. Doctoral Dissertation. Turku, Finland. Publications of Turku school of Economics and Business Administration, Series A-7.

Johanson, J. ja Wiedersheim-Paul, F (1975). The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases. Journal of Management Studies. October. P.305-322.

Johanson, J. ja Vahlne, J-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.

Teoksessa: Buckley, Peter, J. & Ghauri, P. N. (1999). The Internationalization of the firm: A reader. 43-54. 2nd edition. Lontoo: International Thomson Business Press.

Jones, M.,V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. Journal of International Marketing. Vol7. No.4. p.15-41.

Jukarainen ,A. (2005). International Partnering in Practise. Comptel-yritysesittely. Global Network Management workshop. Innopoli, Espoo, 22.11.2005.

Lambert, D., Emmelhainz, M. ja Gardner, J. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. Journal of Business Logistics. VOI.20, No.1, p. 165-181

Lassere P.(2003), Global Strategic Management. NewYork

Lorange,P. ja Roos, J. (1991). Why some strategic alliances succeed and other fail. Journal of Business Strategy. Vol.3 No.4. p.30-36.

Luo,Y. (1997). Partner Selection and Venturing Success ;The Case of Joint Ventures with Firms in the People´s Republic of China. Organization Science. Vol8, No. 6, P. 648-662

Karagozoglul, N. ja Lindell, M. (1998).Internationalization of Small and Medium-Sized Technology Based Firms: An Exploratory study. Journal of Small Business Management, Jan98, Vol. 36 Issue 1, p44-59, 16p

Kilburn,D.(1999). Partnership in Cultural Turmoil. .Marketing Week. Vol 38. No.15, p. 20-23

MacGregor. R.C. (2004). Factors Associated With Formal Networking in Regional Small Business: Some Findings From a Study of Swedish SMEs. Journa of Small Business and Etreprise Development. Vol 11. No 1. s. 60-74.

McNaughton, R.B. (2001), Strategic alliances in the software industry. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. Vol.1, No.3/4. p.444

McNaughton, R.B. (2002), The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms. International Marketing review. _-Vol.19. no.2,p.190-203.

Metsämuuronen J. (2002). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. 1:nen painos. International Methelp Ky, Helsinki Finland

Oakey, R. (1993). Innovation and the Management of Marketing in High Technology Small Firms. Journal of Marketing Management, No 7,4, s. 343-356

Piiraniemi E., Silvennoinen K. (2005). The Internationalization Process of a Small and Medium Sized Software Company- Case: oy Staghorn Ltd. Final Thesis, Etelä-Karjalan Ammattikorkeakoulu-Liiketalouden yksikkö, Lappeenranta.

Ruokonen M. (2003). Pienen Ohjelmistoyrityksen Kansainvälistyminen markkinoinnin Partnership - Suhteiden avulla: Yhteistyön Menestystekijät ja Ongelmat. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto-kauppatieteiden osasto,Lappeenranta.

Schein,E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review. Vol 38. Iss 1. p.9-20

Shanklin, W. L. ja Ryans, J.K. JR. (1987). Essentials of marketing high technology. Revised edition. Lexington: Lexington Books

Syrjälä L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä ,L., Ahonen, S., Syrjäläinen, e, Saari ,S.1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy. Rauma .10-16

Varis ,J. Kuivalainen, O. ja Saarenketo,S. (2005). Partner Selection for International Marketing and Distribution in Corporate New Ventures. Journal of International Entrepreneurship. 3, p.19-36.

Varis J. (2004). Partner Selection in Knowledge intensive firms. Doctors Dissertation. The Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta. Digipaino.

Varis J.-toim. (2001). Kumppanuudella Kasvuun. Telecom Business Research Center Lappeenranta. Lappeenranta University of Technology.

Welch, L. ja Luostarinen, R.(1988). Internalization :Evolution of a concept, Journal of general management. Vol.34, p.34-57.

Zoltan J.A. , Randall K.M. , Bernard Y. (2001) Entrepreneurship, Globalization and Public Policy. Journal of International Management. No 7. S.235-251

www-lähteet:

Euroopan yhteisöjen komissio (2003). Komission suositus, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. Euroopan unionin virallinen lehti, Internet-dokumentti. Saatavilla [www-muodossa: http://europa.eu.int/comm/enterprise/cosultations/sme_definition/documents/com_sme_s_fi.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/cosultations/sme_definition/documents/com_sme_s_fi.pdf), (viitattu 14.10.2005)

Stinghorn (2005). Stinghorn oy:n kotisivu. Internet –lähde. Saatavissa [www-muodossa; http://www.stinghorn.com/](http://www.stinghorn.com/), (viitattu 15.11.2005).

Haastattelut:

Niiranen Jukka, tuotepäällikkö, Oy Stinghorn,Ltd; Räipiö Markus, toimitusjohtaja, Oy Stinghorn Ltd (22.11.2005), Global Network Management Work-Shop, Innopoli 2 , Espoo

Niiranen Jukka, tuotepäällikkö, Oy Stinghorn Ltd (28.11.2005),Lappeenranta