

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

International Marketing Management (MIMM)

Anna Grabtchak

**PK-YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT KANSAINVÄ-
LISTYMISSPROSESSISSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Sanna-Katriina Asikainen

2. tarkastaja: Professori Sami Saarenketo

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Anna Grabtchak
Tutkielman nimi:	Pk-yrityksen menestystekijät kansainvälistymis- prosessissa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	International Marketing Management (MIMM)
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 180 sivua, 13 kuvaa, 8 taulukkoa ja 8 liitettä
Tarkastajat:	Professori Sanna-Katriina Asikainen Professori Sami Saarenketo
Avainsanat:	kansainvälistyminen, menestyminen, menestyste- kijät, pk-yritys, suorituskyky, ICT -toimiala, life science -toimiala, kansainvälisen liiketoiminnan konsultointi

Tutkielman tarkoitus oli selvittää, mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestyjää. Aihetta on tutkittu paljon, mutta laajempi kokonaiskuva kansainvälistymisen menestystekijöistä puuttui. Tutkielman näkökulma on holistinen: Siinä yhdistettiin useampi linssi eri näkökulmia menestymiseen kansainvälistymisessä ja eri tutkimusmetodeja kvalitatiivisista kvantitatiivisiin. Tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa ja konstruktivistista tutkimusotetta, jonka avulla Finpro ry:lle rakennettiin usean tutkimusvaiheen aikana potentiaalisia menestystapauksia tunnistava työkalu.

Tutkimus toteutettiin neljässä vaiheessa, joissa rakennettiin kunkin vaiheen testituloksien mukainen konstruktio. Ensimmäisessä vaiheessa teemahaastattelulla selvitettiin konstruktion tarvepohja sekä rajaehdot. Konstruktion pohjaksi taulukoitiin 2001–2012 vuosien tutkimuksien tutkituimmat menestysteki-

jät ja siihen lisättiin kansainvälistymisprosessin asiantuntijoiden korostamat menestystekijät. Tulokset yhdistettiin rakentamalla Konstruktio1. Toisessa vaiheessa Konstruktio1:sta kyselyn ja eksploratiivisen faktorianalyysin avulla faktoroiitiin tärkeimmät menestymisen taustalla olevat ilmiöt, joista rakennettiin Konstruktio2. Kolmannessa vaiheessa kahden riippumattomien otosten t-testin avulla selvitettiin, mitkä Konstruktio2:n menestysfaktorit ovat tärkeimpiä ICT- ja life science -toimialoilla toimiville yrityksille ja mitä ilmiöitä yrityksen johto tai sijoittajat pitävät tärkeinä. Tuloksien pohjalta Konstruktio2 kehitettiin Konstruktio3:ksi. Neljännessä vaiheessa Konstruktio3:n pätevyyttä testattiin peilaamalla sen menestysfaktoreita kuuteen menestyjiksi todettuun tapaukseen, ja sen toimivuus selvitettiin kuuden avoimen haastattelun avulla. Tuloksien avulla Konstruktio3:sta rakennettiin Konstruktio4. Tutkimukset osoittivat, että menestystekijät vaihtelevat yrityksen kansainvälistymispolun ja eri näkökulmien mukaan. Tutkimus loi vahvan teoreettisen ja liiketoiminnallisen kontribuution. Tutkimusvaiheiden avulla hahmotettiin kansainvälistymisessä menestymisen kokonaisuus ja luottiin uusi näkemys pk-yrityksen menestymisestä. Toisaalta päästiin myös heti käyttövalmiiseen lopputulokseen, joka auttaa Finpron konsultteja ja myyjiä ymmärtämään menestymistä kansainvälistymisprosessissa ja löytämään potentiaalisia menestyjiä.

ABSTRACT

Author:	Anna Grabtchak
Title:	Success factors in SME internationalization process
Faculty:	Lappeenranta School of Business
Master's Programme:	International Marketing Management (MIMM)
Year:	2013
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 180 pages, 13 pictures, 8 tables and 8 attachments
Examiners:	Professor Sanna-Katriina Asikainen Professor Sami Saarenketo
Keywords:	Internationalization, success, success factor, SME, performance, ICT industry, Life Science industry, International Business Consulting.

The objective of the research was to discover factors that determine success in the internationalization process of SMEs. Success factors have been a popular research topic for a long time, but a coherent general picture of SME internationalization success factors found during last the decade was still missing. The research was holistic and showed the different aspects and layers of success by using a bunch of various angles instead of concentrating on causalities. Theory-bound and constructive research approaches were used to build and test a construction of success factors via quantitative and qualitative methods. The ultimate goal of the research was to build a tool for Finpro for identification of potential internationalization successors.

The research was conducted in four phases. A construction was built and tested in each of the phases. The first phase started by defining tool needs

and desired outcome. The first construction was created from summary of internationalization success factors studies and interview results of internationalization professionals. It was tested by survey and analyzed by using explorative factor analysis method. The results showed the phenomena behind success and second construction was built from the results. In the third phase second construction was tested by using multiple independent sample t-test to show which success factors were particularly important for companies operating in ICT and Life Science industries. Phenomena were tested also from management and investor point of views and the third construction was developed from the results. During the last phase construction reliability was tested in six success cases. Construction usability was tested by interviewing six potential end-users.

The results showed that success factors differ depending on chosen on internationalization path. In addition industry depending differences were found, and also management and investor point of views were found affecting the presumed importance of specific success factors. As a result a success criteria tool was designed for international business consulting use and consulting service selling purposes.

ALKUSANAT

Alussa oli innostus, sitten tuli paine ja kiire, mutta vasta lopussa ymmärsin, miksi tämä piti tehdä. Kaksi vuotta siinä kesti. Tämä Gradu -tutkimus on pitkä, muttei pitkästyttävä. Konstrukttiivinen tutkimusote kun pakottaa ensin etsimään käytännön ongelman, selvittämään sen taustan, eikä päästä irti, ennen kuin se on ratkaistu käytännöllisellä työkalulla. Tämä Gradu -tutkimus käsittelee kansainvälistymisessä menestymisen teemaa monipuolisesti, sen lupaan.

Kaksi vuotta samassa projektissa nimeltä Pro Gradu jättivät jälkensä. Eri menetelmiä yhdistelemällä sai nähdä, mistä kansainvälinen menestyminen oikeasti koostuu. Kahden vuoden aikana kirjoittamisen sujuvuus vaihteli ja kärsimys on kova, kun pitkän työpäivän jälkeen piti vielä useaksi tunniksi istuutua tietokoneen ääreen.

Miksi tehdä näin paljon kuin olisi voinut rakentaa koko gradun muutaman haastattelun ympärille? Tätä kysyin itseltäni useita kertoja. Nyt voi sanoa helpottuneena, että taustalla on kiinnostus: Kiinnostus omaan työhön kansainvälisen liiketoiminnan konsulttina ja itse kansainvälistymisessä menestymisen teoriaan. Polku oli vaikea, mutta se oli kuljettava, jotta voin nyt oikeasti sanoa tietäväni jotakin yrityksen menestymisen teorioista. Gradun ohella ehdin olemaan kokopäivätoissa yli viidessätoista eri konsultointiprojektissa. Kokemukseni perusteella käytännön ja teorian yhdistäminen auttaa sekä gradun aiheiden ymmärtämisessä että käytännön työn tekemisessä. Haittapuolena on tosin jatkuvien keskeytyksien aiheuttama kirjoittamisprosessin hitaus. Nyt olen varma, että laaja gradutyö oli minulle yksinkertaisesti ainoa keino pakottaa itseni tarttumaan niin laajaan kokonaisuuteen kuin mitä yrityksen kansainvälistymismenestymisen tutkimuskenttä on. Mitä jäi käteen? Sain itselleni selkeämmän miellekartan, johon kokemuksesta opitut asiat on nyt helpompaa tallentaa ja jäsentää. Niitä on nyt yksinkertaisesti helpompaa ymmärtää ja käyttää.

Kiitokset

Ennen kaikkea kiitos gradun ohjaajalle, Sanna-Katriina Asikaiselle, joka antoi palautetta ja ohjasi eteenpäin aina tarvittaessa, jopa joululomansa aikana. Kiitos yli kymmenelle Finpron henkilölle, joista saa haastattelutietojen luottamuksellisuuden vuoksi mainita nimeltä vain työn ohjaajan Markku Vantusen. Suuri kiitos kuuluu myös kyselyyn osallistuneille yli sadalle sijoitusmaailman asiantuntijalle ja pk-yritysmaailman johtohenkilölle, jotka yllättävällä vastausaktiivisuudellaan mahdollistivat kvantitatiivisen tutkimusaineiston tässä tutkielmassa.

LYHENTEET

Pk-yritys	Pk-yritys, jonka henkilöstö on alle 150 ja vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa Euroa tai tase 43 miljoonaa euroa.
ICT -yritys	Informaatio- ja kommunikaatioteknologia (Information and Communication Technology) - toimialalla toimiva yritys, eli ohjelmistosovelluksien tuottaja, ICT -laitteiden ja komponenttien valmistaja tai muita tietoteknisiä sovelluksia sekä palveluja tuottava yritys.
Life science -yritys	Life science -toimialalla toimiva yritys, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan terveydenhuollon, biokemian, kemian, lääketieteen, molekyylibiologian, orgaanisen kemian, farmakologian ja toksikologian alueilla.
Born global -yritys	Yritys, jonka liikevaihdosta ensimmäisen kolmen olemassaolovuoden sisällä 50 prosenttia tulee ulkomaamyynnistä.
Born global-Kansainvälistymispolku	Born global -yrityksille tyypillinen nopean kansainvälistymisprosessin polku. (Born global -polku)
Perinteinen kansainvälistymispolku	Pk-yrityksen perinteinen, hitaasti vaiheittain etenevä ja oppimisen merkitystä painottava kansainvälistymispolku (=orgaaninen kansainvälistymispolku).
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
FVCA	Suomen pääomasijoitusyhdistys Oy

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	7
1.2. TUTKIMUKSEN PÄÄONGELMAT JA ALAONGELMAT	10
1.3. KIRJALLISUUSKATSAUS.....	13
1.4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	15
1.5. KESKEISET KÄSITTEET	16
1.6. RAJAUKSET	18
1.7. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	19
2. PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA MENESTYMINEN.....	25
2.1. PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	25
2.1.1. Pk-yrityksen kansainvälistymisen taustateoriat	27
2.1.2. Behavioristinen lähestymistapa.....	28
2.1.3. Born global -ilmiö	32
2.1.4. Näkökulmien vertailu.....	33
2.2. MENESTYMINEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSISSA	36
2.2.1. Kansainvälistymisen ja menestymisen välinen suhde	36
2.2.2. Kolmen vaiheen malli.....	37
2.2.3. Menestymisen mittaaminen	40
2.3. MITKÄ TEKIJÄT MÄÄRITTELEVÄT KANSAINVÄLISTYMISPROSESSIN POTENTIAALISTA MENESTYJÄÄ?	43
2.3.1. Menestystekijät kansainvälistymisen asiantuntijoiden näkökulmasta	44
2.3.2. Menestystekijät vuosien 2001–2012 tutkimustuloksien perusteella	51
2.3.3. Konstruktio1.....	82
2.3.4. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	96
3. MENESTYMISEN ERITYISPIIRTEET KANSAINVÄLISTYMISPROSESSISSA .	99
3.1. MITEN PERINTEISEN JA BORN GLOBAL -KANSAINVÄLISTYMISPOLUN MENESTYSTEKIJÄT EROAVAT?.....	100
3.1.1. Menestyminen perinteisellä ja born global -kansainvälistymispolulla....	100
3.1.2. Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät empiirisen tutkimuksen perusteella	105
3.1.3. Konstruktio2.....	122
3.2. MINKÄLAISET MENESTYSTEKIJÄT LIITTYVÄT ICT JA LIFE SCIENCE -TOIMI- ALOILLA TOIMIVIEN PK-YRITYSTEN MENESTYMISEEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSISSA?	125
3.2.1. ICT ja life science -yrityksien menestyminen.....	126
3.2.2. Menestyminen ICT- ja life science -toimialoilla empiirisen tutkimuksen perusteella.....	128

3.3. MITKÄ MENESTYSTEKIJÄT KOROSTUVAT YRITYSJOHDON JA PÄÄOMASIOITTAJIEN NÄKÖKULMASTA?	132
3.3.1. Menestystekijät yritysjohdon ja sijoittajien näkökulmista	133
3.3.2. Yritysjohdon ja sijoittajien näkökulma empiiristen aineiston perusteella	135
3.3.3. Konstruktio3.....	139
3.4. KANSAINVÄLISTYMISSPROESSIN MENESTYSTEKIJÄT TYÖKALUNA	142
3.4.1. Mihin menestystekijöihin Finpro voisi vaikuttaa?	143
3.4.2. Menestystekijätyökalun toimivuus kuudessa menestystapauksessa	145
3.4.3. Finpron vaikuttavuus kuudessa menestystapauksessa.....	151
3.4.4. Konstruktion käytettävyyden testaaminen	154
3.4.5. Konstruktio4.....	156
4. LOPUKSI.....	165
4.1. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	165
4.2. TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO.....	168
4.3. LIIKETOIMINTAKONTRIBUUTIO	171
4.4. TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	171
4.5. RAJOITUKSET.....	176
4.6. SUOSITUKSET FINPROLLE	177
4.7. SUOSITUKSET JATKOTUTKIMUKSIIN.....	178

LÄHTEET

LIITTEET

Taulukkoluetelo

Taulukko1. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet.

Taulukko2. Näkökulmien vertailu.

Taulukko3. Konstruktio1.

Taulukko4. Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolkujen menestystekijät eri teemojen näkökulmista.

Taulukko5. Konstruktio2.

Taulukko6. Kahden tutkimuksen vertailu.

Taulukko7. Kuuden menestystekijän taustatiedot.

Taulukko8. Toisen teemahaastattelun tulokset

Kuvaluettelo:

Kuva1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli Konstruktio0.

Kuva2. Tutkimuksen rakenne.

Kuva3. Pk-yrityksen menestyminen kansainvälistymisprosessissa on monimutkainen tutkimuskenttä.

Kuva4. S-käyrä kuvaa yrityksen kansainvälistymisasteen ja menestymisen välistä suhdetta.

Kuva5. Kappaleessa 2.3. raportoidaan tutkimuksen ensimmäinen vaihe.

Kuva6. Kappaleessa 3.1. raportoidaan tutkimuksen toinen vaihe.

Kuva7. Orgaaninen ja born global -kansainvälistymispolku.

Kuva8. Kyselyn neljä joukkoa toimialan ja liiketoimintanäkökulman mukaan.

Kuva9. Kappaleessa 3.2. raportoidaan tutkimuksen kolmannen vaiheen ensimmäinen osa.

Kuva10. Kappaleessa 3.3. raportoidaan tutkimuksen kolmannen vaiheen toinen osa.

Kuva11. Konstruktio3.

Kuva12. Konstruktio4.

Kuva13. Kappaleessa 3.4. raportoidaan tutkimuksen viimeinen vaihe.

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

”Kansainvälistyminen on synnyttänyt Suomen hyvinvoinnin perustan”, kertoi Alexander Stubb blogissaan (27.11.2012). Me kaikki tiedämme, että kansainvälistyminen on tärkeä Suomen taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjä ja kasvumahdollisuus suomalaisille yrityksille, mutta kysymyksiin: ”Miten kansainvälistymisessä voidaan menestyä?” ja ”Mitkä tekijät vaikuttavat menestymiseen?”, vastauksia on yhtä paljon kuin on menestystapauksia.

Tänä päivänä kansainvälistyminen ei enää ole vain uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, koska joillekin pienien kotimarkkinoiden yrityksille se on tärkeä selviytymiskeino kysynnän takaamisen ja liiketoiminnan kasvattamisen näkökulmasta. Suomi on markkina-alueena hyvin kokorajoitteinen (Bell, 1995) ja kotimarkkinoiden pienuuden, avoimuuden ja perifeerisen sijainnin paine pakottaa kasvuhaluista yrityksiä harkitsemaan toiminnan laajentamista ulkomaille (Luostarinen, 1979).

Suurin osa suomalaisista kansainvälistyjistä on pk-yrityksiä: Vuonna 2010 suomalaisia vientiyrityksiä oli noin 8 000, joista merkittävä osa, 82 prosenttia oli pk-yrityksiä (Työ ja elinkeinoministeriö, 2011). Kansainvälistyminen johdattaa yrityksen uuteen kilpailuympäristöön, jossa liiketoimintahaasteita riittää ja menestyminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii toimialakohtaisia valmiuksia, tietoa, taitoja ja resursseja, joita pienten yritysten on usein vaikeaa saada. Pk-yrityksille kansainvälistyminen on suuria yrityksiä vaikeampaa, koska ne eivät ole vain suurimpien miniatyyrejä, vaan niillä on vähemmän resursseja, tietoa ja kokemusta käytössään ja siksi ne joutuvat näkemään suuria yrityksiä enemmän vaivaa uusille markkinoille mennessään (Varis, et al., 2005). Toisaalta ne ovat suuria yrityksiä joustavampia, ketterämpiä ja nopeampia omaksumaan uutta tietoa (Liesch & Knight, 1999). Pk-yrityksien

kansainvälistyminen on karsintaprosessi, jossa vain parhaat selviävät (Hejazi & Santor, 2005). Miksi toiset yritykset onnistuvat ja toiset pettyvät? Mitkä tunnusmerkit kuvaavat menestyjää?

Pk-yrityksen menestyminen kansainvälistymisessä on hyvin ajankohtainen aihe nykypäivän globaalissa maailmassa, se on myös pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen tutkituimpia aiheita (Ruigrok & Warner, 2003). Yrityksen kansainvälistymistä on tutkittu laajalti, mutta enimmäkseen monikansallisten yritysten näkökulmasta ja tutkimus on sirpaloitunut yksittäisten kansainvälistymisaiheiden tutkimiseen (Coviello & McAuley, 1999). Tutkimuskirjallisuudessa vallitsee vahva käsitys siitä, että kansainvälistymisen haitat ovat hyötyjä pienemmät (Ghoshal, 1987), mutta moni kansainvälistymisen puolesta puhuva argumentti on kuitenkin kohdistettu suurille yrityksille tutkimatta väitteen pätevyyttä pk-yritysten kansainvälistymisen näkökulmasta (Pangarkar, 2007).

Kansainvälistymiseen liittyy aina kustannuksia (Tallman & Li, 1996) ja hyötyjä (Geringer et al., 1989). Eteneminen kansainvälistymisprosessissa ei kuitenkaan sellaisenaan tarkoita menestymistä (Glaum & Oesterle, 2007; Sullivan, 1994). Kansainvälistymisasteen ja menestymisen välinen suhde ei ole lineaarinen (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007). Siksi monesti oletuksena pidetty samojen menestystekijöiden pätevyys kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa voidaan kyseenalaistaa. Tämä tutkimus keskittyy kansainvälistymisprosessin alkuvaiheen menestystekijöiden selvittämiseen, eikä oletata tai pyri väittämään, että ne voisivat päteä myös prosessin loppuvaiheissa.

Kansainvälistymisen vaikutuksista pk-yrityksen menestymiseen tiedetään yhä melko vähän (McDougall & Oviatt, 1996). Empiirisiin tutkimuksiin perustuva pk-yrityksen kansainvälistymistä kuvaava viitekehys puuttuu yhä (Miesenbock, 1988). Lisäksi monet kansainvälistymistutkimuksien tuloksista ovat hyvin tapauskohtaisia, niissä käytetyt menestystekijät sekä mittarit vaihtelevat yrityksen toimialan, koon tai kohdemaan mukaan ja monet tulokset ovat jopa

ristiriidassa keskenään (Ruigrok & Warner, 2003). Myös itse ”menestyminen”-termin määritelmät vaihtelevat (Vahvaselkä 2006, s.23).

Akateeminen tutkimus on kohdannut kaksi suurta ongelmaa: Menestymisen oikeiden mittareiden löytäminen ja ristiriitaisten tutkimustuloksien ymmärtäminen (Annavarjula & Beldona, 2000). Lisäksi kansainvälistymisen ja menestymisen välisen suhteen epälineaarisuus vaatii uuden ja kokonaisvaltaisemman näkökulman menestystekijöiden heterogeeniseen tutkimuskenttään. Siksi menestymisen kokonaiskuvan muodostavalle pk-yrityksen kansainvälistymistutkimukselle on tarvetta.

Kansainvälistyminen on holistinen prosessi (Zyglidopoulos et al., 2006) ja hyvin kompleksi tutkimusalue. Siksi sen tutkimiseen suositellaan holistista näkökulmaa (Leonidou & Katsikeas, 1996; Ruzzier et al., 2006). Holistista näkökulmaa on käytetty, esimerkiksi Bell et al. (2003) tutkimuksissa, mutta tästä huolimatta kokonaiskuvan hahmottamistarve on edelleen olemassa (Mejri & Umemoto, 2010). Jotta aiheeseen saataisiin kokonaisvaltainen eli holistinen käsitys, pitää tutkimuksessa yhdistää eri tutkimusmenetelmiä (Gerring 2007, s.1-66). Siksi tässä tutkimuksessa käytetään menetelmä- ja aineistotriangulaatiota. Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä ja aineistoa hankintaan niin edellisistä tutkimustuloksista kuin aiheen asiantuntijoiltakin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio muodostuu, kun

- monimutkaista pk-yrityksen kansainvälistymisen ja menestymisen tutkimuskenttää selkeytetään tarjoamalla menestystekijöihin ja lähestymistapoihin pohjautuva yhteenveto vuosien 2001–2012 tutkimustuloksista,
- olemassa olevia tutkimustuloksia täydennetään menetelmä- ja aineistotriangulaation keinoin,
- menestystekijöiden erot kansainvälistysprosessin eri vaiheissa huomioidaan,

- menestymistä kansainvälistymisprosessissa käsitellään holistisesti.

Käytännön kontribuutio syntyy, kun menestymistä edesauttavia tekijöitä esitellään käytännön työkalun avulla. Tutkielman taustalla on Finpro ry:n strateginen tavoite luoda kansainvälistymismenestymistä ja tarkentaa asiakasvalintaprosessiaan niin, että asiakaskandidaattien joukosta valikoituisivat ne, joilla on tarve, halu ja valmius sitoutua kansainvälistymisprosessiin. Tällaiset yritykset ovat kansainvälistymisprosessin potentiaalisia menestyjiä.

Kansainvälistyminen sisältää aina epäonnistumisen riskin ja yrityksen pitäisi valmistautua kansainvälistymisprosessiin, eikä vain hypätä kansainvälisille markkinoille ja odottaa menestymistä. Monet yritykset tarvitsevat apua kansainvälistymisessä ja merkittävä osa heistä voisi hyötyä kansainvälistymistä tukevista konsultointipalveluista. Finpron tehtävänä on edesauttaa suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä ja haasteena on löytää potentiaalisimmat kansainvälistyjät sekä auttaa niitä etenemään kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa. Siksi Finpron on pyrittävä keskittymään niihin asiakkaisiin, jotka hyötyvät eniten Finpron tarjoamista palveluista. Mitä paremmin Finpro pystyy keskittämään toimintansa potentiaalisimpiin menestyjiin, sitä paremmin se pystyy tuottamaan todellista kansainvälistä menestystä.

Tässä tutkimuksessa haaste ratkaistaan kehittämällä menestyskriteerityökalu, jonka avulla potentiaalisimmat menestyjät voidaan erottaa muista yrityksistä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään pk-yrityksen kansainvälistymismenestymisen kokonaiskuva, löytämään tärkeimmät menestystekijät ja välttämään jämähtämistä yksittäisten menestystekijöiden tarkan syy-yhteyden määrittelymiseen.

1.2. Tutkimuksen pääongelmat ja alaongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat tärkeitä pk-yrityksen menestymiselle kansainvälistymisprosessissa. Tutkimuksen pääongelma voi-

daan kiteytettää kysymyksellä: Mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestystä? Tätä pääongelmaa tukevat alaongelmat voidaan esittää seuraavasti:

1. Miten perinteisen kansainvälistymispolun ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät eroavat?
2. Minkälaiset menestystekijät liittyvät ICT- ja life science -toimialoilla toimivien yritysten menestymiseen kansainvälistymisprosessissa?
3. Mitkä menestystekijät korostuvat yritysjohton ja pääomasijoittajien näkökulmista?
4. Mihin menestystekijöihin Finpro voisi vaikuttaa?

Tutkielman pääongelmana oli selvittää, mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestystä. Alaongelmien avulla selvitetään, miten menestymistekijät vaihtelevat born global ja perinteisen kansainvälistymispolun näkökulmista sekä ICT ja life science -toimialojen näkökulmista ja toisaalta myös yrityksen johtajan ja sijoittajan näkökulmista. Lisäksi selvitetään, mihin menestystekijöihin Finpro voisi vaikuttaa. Tutkimuksen tehtävänä on tarjota Finpro ry:lle työkalu, joka auttaa tunnistamaan Finpron asiakaskandidaateista potentiaalisimmat menestyjät.

Tutkimuksen päätavoitteeksi asetettiin kansainvälistymisprosessin menestystekijöiden etsiminen ja niihin perustuvan menestyskriteerityökalun luominen. Jotta tutkimusaiheeseen saadaan mahdollisimman monipuolinen kuvakulma, menestystekijöitä etsittään akateemisesta kirjallisuudesta resurssiperusteisen teorian, kansainvälisen yrittäjyyden ja viennin näkökulmista sekä behaviorististen kansainvälistymisprosessimallien, verkostomallin ja born global -ilmiön näkökulmien avulla. Ensimmäiset kolme ovat suosituimpia menestymistä tutkivien tutkimusten näkökulmia (Ruigrok & Warner, 2003) ja loput avustavat tutkimuksen tavoitetta ymmärtää kansainvälistymisprosessia ja tukevat sen alaongelmia. Kostruktiivisen tutkimusotteen avulla eri tutkimusvaiheiden tuloksista rakennetaan menestystekijätyökalu.

Osatavoitteena oli perinteisesti kansainvälistyvien ja nopeasti kansainvälistyvien yritysten menestystekijöiden erojen huomiointi. Suomi on pieni maa ja pienet markkinat pakottavat menestymiseen pyrkiviä yrityksiä hakemaan kasvua ulkomailta kasvattaen born global -yritysten määrää. Pienet kotimarkkinat samoin kuin pieni ja avoin talous luovat tarvepohjan born global yrityksen syntymiselle (McDougall et al., 1994). Siksi suomalaisen born global -ilmiön tutkiminen on tärkeää niin akateemisesta kuin käytännön liiketoimintaelämän näkökulmasta. Born global -yritys on yhä melko uusi ilmiö, mutta koska Suomen kaltainen markkina luo tarpeen born global -yritysten syntymiselle, Finpron kaltaisten toimijoiden pitäisi pystyä ymmärtämään ja palvelemaan sitä.

Vaikka kansainvälistymisprosessia kuvaavia malleja on monia, voidaan ne luokitella karkeasti perinteiseen käsitykseen vaiheittaisesta kansainvälistymisestä ja tuoreimpaan nopeaan kansainvälistymiseen. Pk-yrityksen kansainvälistyminen voidaan kuvata orgaanisena ja born global -polkuna (Äijö et al., 2005, s.1-7). Polut ovat toistensa vastakohtia (Äijö et al., 2005, s.1-7), mikä herättää kysymyksen niiden menestystekijöiden erilaisuudesta. Moni aikaisempi tutkimus on keskittynyt kansainvälistymisen tutkimiseen joko born global -polun tai orgaanisen, eli perinteisen kansainvälistymispolun näkökulmasta, mutta vain harva on selvittänyt, pärjääkö eri poluilla samoilla menestystekijöillä ja vertailut, miten tekijät eroavat toisistaan. Näitä kansainvälistymismallien eroista menestymisen näkökulmasta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.1.4.

Kansainvälistymisessä menestymistä haluttiin tutkia myös ICT ja life science -toimialojen näkökulmista. Nämä toimialat liitetään usein erityyppisiin kansainvälistymispolkuihin muun muassa niiden kansainvälistymisnopeuden ja eripituisen tuotekehitysprosessin vuoksi. Life science -yritysten tuotekehitys prosessi kestää yli viisi vuotta (Brännback et al., 2005) kun ICT-yrityksillä se kestää vain muutamia vuosia (Abrahamson et al., 2002). Molemmilla toimialoilla

on kuitenkin suuri paine kansainvälistyä kotimaan pienen kasvupotentiaalin ja halu hyödyntää kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia. Näiden yritysten kansainvälistymiseen laitetaan Pohjoismaissa myös eniten sijoituspääomaa (Nordic Venture Capital). Suomen näkökulmasta pk-yrityksen kansainvälistyminen liittyy usein näihin aloihin ja siksi tutkimuksen osatavoitteeksi asetetaan näiden toimialojen menestystekijäerojen hahmottaminen. Valintaa tukevat vahvasti myös ensimmäisen teemahaastattelun tulokset (kappaleessa 2.3.1.), joissa nämä toimialat nähtiin mielenkiintoisina tutkimuskohteina erilaisuutensa vuoksi.

Menestymisen voi määritellä monella tapaa ja tässä tutkimuksessa halutaan turvautua johtajan ja sijoittajan näkökulmiin siitä, mitkä tekijät liittyvät menestymiseen kansainvälistymisessä. Yritysjohdaja näkee menestymisen suhteellisen paremmuutena kilpailijoihin nähden, koska hän rakentaa käsityksensä yrityksen menestymisestä vertailemalla sitä muihin kilpailijoihin (Samiee & Walters, 1990). Sijoittaja puolestaan suosii objektiivisempia mittareita (kuten liikevaihdon tai kannattavuuden kasvumittarit) (Vahvaselkä, 2006). Nämä molemmat näkökulmat mukaan ottamalla menestymistä voidaan selvittää monipuolisesti, eikä tutkimusta tarvitse rajata vain jompaankumpaan näkökulmaan.

1.3. Kirjallisuuskatsaus

Pk-yrityksen kansainvälistyminen on herättänyt paljon tutkijoiden kiinnostusta (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996; Autio, 2005; Rialp et al., 2005). Kansainvälistymistä on tutkittu paljon prosessina (Preece et al., 1999; Wolff & Pett, 2000), mutta pk-yrityksen kansainvälistymisprosessin ja menestymisen välisen suhteen (Annavarjula & Beldona, 2000; Ramaswamy, 1992, s.241–267; Sullivan, 1994) sekä erityisesti born global -ilmiön menestymisen ymmärtäminen on vieläkin vaikeaa (Autio et al., 2000; Zahra et al., 2000; Lu & Beamish, 2001; Moen & Servais, 2002). Menestyminen on yksi tutkituimmista aiheista yrityksen kansainvälistymistä käsittelevällä tutkimusalueella, mutta menestystekijöistä ei ole vielä onnistuttu saamaan luotettavaa kokonaiskuvaa (Leonidou et al., 2002b).

Taloudelliset lähestymistavat loivat pohjan kansainvälistymistutkimukselle perustelemalla, miksi kansainvälistyminen on yrityksen menestymistä edesauttava asia (Benito & Welch, 1994). Pk-yrityksen näkökulmasta menestystekijöiden tutkimisessa on suosittu viennin, resurssiperusteisen teorian ja kansainvälisen yrittäjyyden näkökulmia (Ruigrok & Warner, 2003).

Liiketoiminnan kansainvälistymistä tutkiva akateeminen tutkimus on perinteisesti olettanut, että kansainvälistymisasteen ja yrityksen menestymisen välillä vallitsee positiivinen suhde (Glaum & Oesterle, 2007; Contractor et al., 2003). Kansainvälistyminen mahdollistaa paitsi ulkomaisilla markkinoilla syntyvien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen myös kotimaan kilpailulta suojautumisen (Papadopoulos & Martin, 2010). Yritys voi myös hyötyä kansainvälistymisestä esimerkiksi halvan työvoiman ja parhaan teknologian hyödyntämisellä sekä arbitraasimahdollisuuksia käyttämällä (Porter, 1980). Lisäksi vaihteleva liiketoimintaympäristö, kysyntä ja kilpailu tarjoavat myös monia oppimismahdollisuuksia ja kerryttävät kokemusta (Kostova & Roth, 2002). Kansainvälistyminen sisältää kuitenkin aina epäonnistumisen riskin (Pangarkar, 2007).

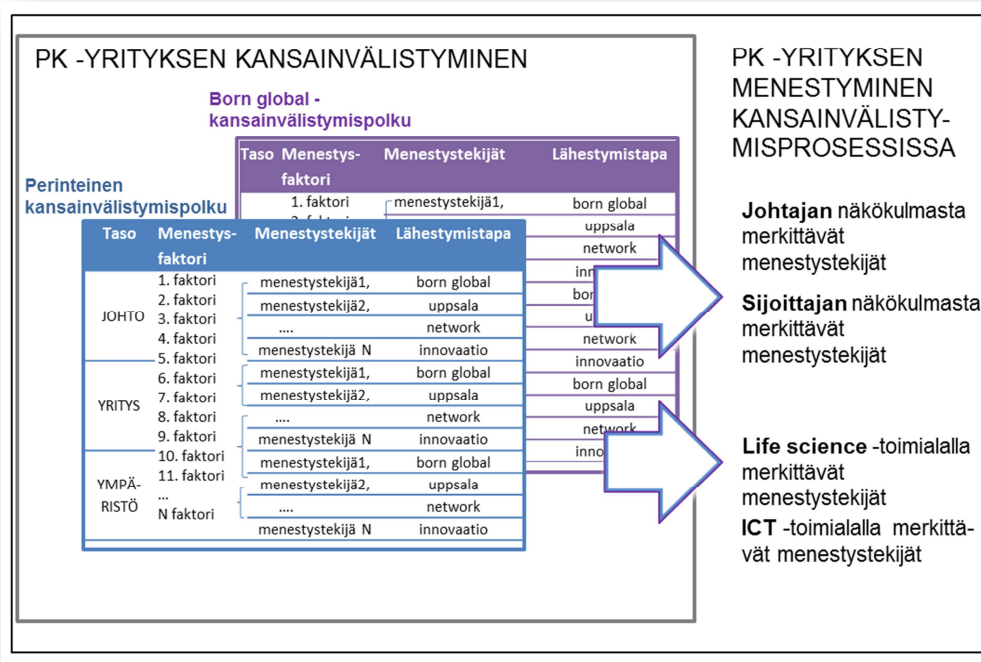
Etenemisen kansainvälistymisprosessissa on monesti oletettu automaattisesti johtavan menestymiseen. Kansainvälistymisasteen ja menestymisen välisestä yhteydestä on kuitenkin saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (Capar & Kotabe, 2003). Yksi suosituimmista tämän suhteen kuvaavista ja selittävästä malleista on Farok Contractorin kehittämä horisontaalinen S-käyrä, jonka mukaan yrityksen kansainvälistymisasteen ja menestymisen välinen suhde ei ole lineaarinen, eikä pelkästään positiivinen. Sen mukaan yritys kansainvälistyy kolmen eri vaiheen kautta ja voi menestyä, jos se selviää kansainvälistymisen alkuvaiheen haasteista (Contractor et al., 2003). Menestymiseen vaikuttavat siis myös kansainvälistymisen vaiheet ja menestymistä tutkiessa on huomiotava, etteivät menestystekijät ole samoja kansainvälistymisen eri vaiheissa.

Myös itse kansainvälistymiprosesseja on monia. Uppsala-, innovaatio ja verkostomalleja suosiva behavioristinen näkökulma (Hollensen 2001, s.45) ja born global -ilmiö (Oviatt & McDougal, 1994) auttavat ymmärtämään yrityksen kansainvälistymistä. Uppsala-malli ja innovaatiomalli ovat kansainvälistymisprosessin kuvaamistavoista suosituimpia ja ne selittävät kansainvälistymistä vaiheittaisena prosessina (Johanson & Vahlne, 1990; Andersen, 1993). Verkostonäkökulman mukaan kansainvälistyminen tapahtuu liiketoimintasuhteiden kehittämisen avulla (Johansson & Mattsson, 1993). Näkökulmista tuorein on born global -ilmiö (Oviatt & McDougal, 1994). Yhä useampi yritys on syntymästään lähtien kansainvälinen (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996). Born global -yritykselle kansainvälistyminen on keino menestyä nopeasti, koska se pystyy hyötymään niin pienten yritysten kansainvälistymiseduista kuin suurillekin yrityksille tyypillisistä mittakaavaeduista (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), jotka se on oppinut saavuttamaan hyödyntämällä ja kasvattamalla verkostoaan nopeasti (Welch & Luostarinen, 1988; Ellis, 2000).

1.4. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksessä esitetään tärkeimpiä käsitteitä ja avataan tutkimuksen teorialähtökohtia. Pk-yrityksen kansainvälistymisen eri polkujen merkitykset näkyvät tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Viitekehyksessä korostetaan, etteivät eri kansainvälistymipolkujen menestystekijät ole samanlaisia. Tutkimuksessa käytetään kokonaisvaltaista eli holistista näkökulmaa, joka näkyy laajana menestystekijöiden selvityksenä. Kansainvälistymisen menestymistekijät etsitään kansainvälistymisprosessin eri teoriamallien ja menetelmien avulla. Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti viitekehys muodostaa tutkimuksen ensimmäisen konstruktion, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan Konstruktiio0:ksi. Konstruktiio0 antaa viitteitä lopullisen työkalun sisällöstä. Sen lähtökohtana oli perinteisen ja born global -kansainvälistymispolkujen erottelu. Kostruktiossa huomioidaan kansainvälis-

tymisprosessin erilaiset teoreettiset näkökulmat ja menestymistekijät, jotka voidaan jakaa johdon, yrityksen ja ympäristön tekijöiksi. Menestystekijöistä erotellaan ICT ja life science -toimialojen sekä johdon ja sijoitustoimijoiden näkökulmista tärkeimmät tekijät omiksi ryhmiiksi.



Kuva1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli Konstruktio0.

1.5. Keskeiset käsitteet

Pk-yrityksen kansainvälistymisellä on monta määritelmää (Welch & Luostarinen, 1988). Beamishin (1990, s. 77) määritelmän mukaan kansainvälistyminen on prosessi, jonka kautta yritys kasvattaa tietoisuuttaan kansainvälisten transaktioiden suorasta ja epäsuorasta vaikutuksesta sen tulevaisuuteen ja aloittaa uusia transaktioita muiden maiden kanssa. Tämä määritelmä kuvaa hyvin yrityksen sisäisiä muutoksia kansainvälistymisen aikana. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella tarkemmin eri lähestymistapojen kautta.

Behavioristinen lähestymistapa kuvaa kansainvälistymistä kolmen eri koulukunnan näkökulmasta: Uppsala- ja innovaatiomallien sekä verkostonäkökul-

man kautta (Johanson & Mattsson, 1993). Kaksi ensimmäistä kuvaa kansainvälistymistä inkrementaalina eli vaiheittain etenevänä prosessina (Andersen, 1993). Verkostonäkökulman kautta kansainvälistyminen nähdään yrityksen verkoston kehittämisprosessina (Johanson & Mattsson, 1993). Kansainvälistyminen on vaiheisiin perustuva oppimisprosessi (Johanson & Vahlne, 1990). Behavioristinen lähestymistapa kuvaa kansainvälistymisen niin kutsuttuna perinteisenä kansainvälistymispolkuna ja sen vaihemallit ovat tällä hetkellä suosituin tapa kuvata kansainvälistymistä (Johansonin & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Mattsson, 1993; Reid, 1981).

Perinteinen ja born global -kansainvälistymispolut ovat nopeuden ja prosessin kautta toistensa vastakohtia: Orgaaninen eli perinteinen polku perustuu behavioristisen lähestymistavan vaiheittaiseen oppimisprosessiin, kun taas born global -polulla kulkeva kansainvälistyy rivakasti ja syöksyy useille markkinoille samanaikaisesti (Äijö, et al., 2005, s. 4-9). Näitä polkuja ja niiden taustateorioita käydään tarkemmin läpi kappaleissa 2.1. ja 3.1.

Menestyminen kansainvälistymisprosessissa voidaan määritellä monella eri tavalla: toisaalta se näkyy yrityksen taloudellisissa luvuissa kannattavuutena tai kasvuna, ja toisaalta se voi näkyä myös yrityksen organisaation kehittymisenä. Yleisesti menestyksellä tarkoitetaan suotuisaa lopputulosta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista tietyllä aikavälillä (Cavusgil & Zou, 1994) ja sitä kuvataan monesti synonyymeinä käytetyillä sanoilla "success" (menestyminen) ja "performance" (suorituskyky) (Vahvaselkä, 2006, s. 23). Kirjallisuudessa kansainvälistymismenestymiseen liittyvät vahvasti myös vientimenestys (export performance) ja kansainvälinen suorituskyky (international performance). Tässä tutkimuksessa menestyksellä tarkoitettiin suotuisaa lopputulosta, joka tulkittiin sovittujen tavoitteiden saavuttamisena, ja sitä käytettiin synonyyminä sanoille "success" (menestyminen) ja "performance" (suorituskyky). Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä huomioidaan kaikki menestymisen tyypilliset englanninkieliset vastineet ja menestymistä mitataan sekä subjektiivisilla että objektiivisilla mittareilla.

Kansainvälistymisen ja menestymisen välistä suhdetta on kuvattu monella tapaa, näistä tuorein ja eniten tukea saanut on S-käyrä (Sullivan, 1994). Sen mukaan yrityksen kannattavuus alkukustannuksien vuoksi laskee alussa, nousee jyrkästi kasvun vuoksi keskiosassa ja tekee pienen alamäen kansainvälistymisprosessin loppuosassa, jonka jälkeen yritys voi siirtyä seuraavaan S-käyrään (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007). Tässä tutkimuksessa ei oleteta, että kansainvälistymisasteen lisäys sellaisenaan johtaa menestymiseen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään kansainvälistymisen ensimmäisten vaiheiden menestymistekijöitä.

Born global -termiä käytetään usein kuvamaan monia ilmiöitä (Oviatt & McDougall, 1994, s.44; Rennie, 1993, s.45–52). Tämän termin sijaan voitaisiin puhua international new venture (McDougall, et al., 1994), high technology startup (Jolly et al., 1992) tai esimerkiksi born again global -yrityksistä (Bell et al. 2001). Born global -ilmiön teoriapohja on vielä nuori ja teoreettiset sekä kausaaliset mallit puuttuvat yhä (Rialp et al.,2005). Kukin määritelmä kuvaa ilmiötä tiettyjen vivahde-erojen avulla, mutta tässä tutkimuksessa ne eivät ole kokonaisuuden hahmottamisen kannalta olennaisia, siksi kaikki nämä termit päätettiin yhdistää yksinkertaisen ”born global -yritys” -termin alle. Eri määritelmille yhteistä on se, että born global -yrityksellä tarkoitetaan born global -kansainvälistymispolulla nopeasti kansainvälistyvää yritystä (Zuchella, 2005). Sen liikevaihdosta ensimmäisen kolmen olemassaolovuoden sisällä 50 prosenttia tulee ulkomaille kaupallistetuista tuotteista (Laanti et al., 2009). Tässä tutkimuksessa born global -yrityksen määritelmässä painotetaan nopeaa kansainvälistymistä ja sillä tarkoitetaan yritystä, jonka liikevaihdosta ensimmäisen kolmen olemassaolovuoden sisällä vähintään puolet tulee ulkomailta.

1.6. Rajaukset

Tutkimuksella ei pyritä selvittämään syy-yhteyssuhteita eri menestystekijöiden ja kansainvälistymisen välillä, vaan saamaan holistinen kokonaiskuva pk-yrityksen kansainvälistymisestä. Menestymistä kansainvälistymisessä käsitel-

lään pk-yritysten näkökulmasta ja yksinään kansainvälistymisprosessia läpikäyvien yritysten näkökulmasta. Kollaboratiiviset kansainvälistymismallit jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Samoin ulkopuolelle jäävät suurten monikansallisten yritysten kansainvälistyminen ja menestyminen.

Kuten edellä kuvattiin, menestyminen kansainvälistymisessä voidaan määrittellä monin tavoin. Tämä tutkimus keskittyy selvittämään kansainvälistymisprosessin alkuvaiheissa menestymistä edesauttavia tekijöitä. Näin ollen tutkimuksessa ei oteta kantaa kansainvälistymisprosessin loppuvaiheen menestystekijöihin. Menestymistä on mitattu myös subjektiivisilla ja objektiivisilla lukumittareilla. Subjektiivista ja objektiivista näkökulmaa on tuotu yritysjohdon ja sijoittajien asiantuntijuuden hyödyntämisellä tutkimuksen eri vaiheissa. Toimialarajauksen muodostivat ICT ja life science -toimialat. Näihin toimialoihin keskityttiin tutkimuksen kvantitatiivisissa sekä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Myös tutkimustuloksien pätevyyden testaaminen tehtiin näillä aloilla toimivien yritysten avulla.

1.7. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktivistisen tutkimuksen tarkoitus on ratkaista jokin käytännön ongelma konstruktion avulla (Kasanen et al, 1993). Konstruktivistinen tutkimus ja sen menetelmät pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat jonkin asian parantamista, tarkoituksellista muuttamista, rakentamista sekä muutostoimenpiteiden arviointia (Järvinen & Järvinen 2000, s.102). Tämän tutkimuksen tavoitteena on rakentaa myyntityökalu, jonka avulla Finpron myyntiosaston konsultit voisivat kartoittaa potentiaalisten asiakasyrityksen menestymisen edellytyksiä, ja siksi konstruktivistiselle tutkimukselle ominainen tarve kehittää helposti käyttöönotettava ratkaisu johonkin konkreettiseen ongelmatilanteeseen, sopii hyvin tähän tutkimukseen.

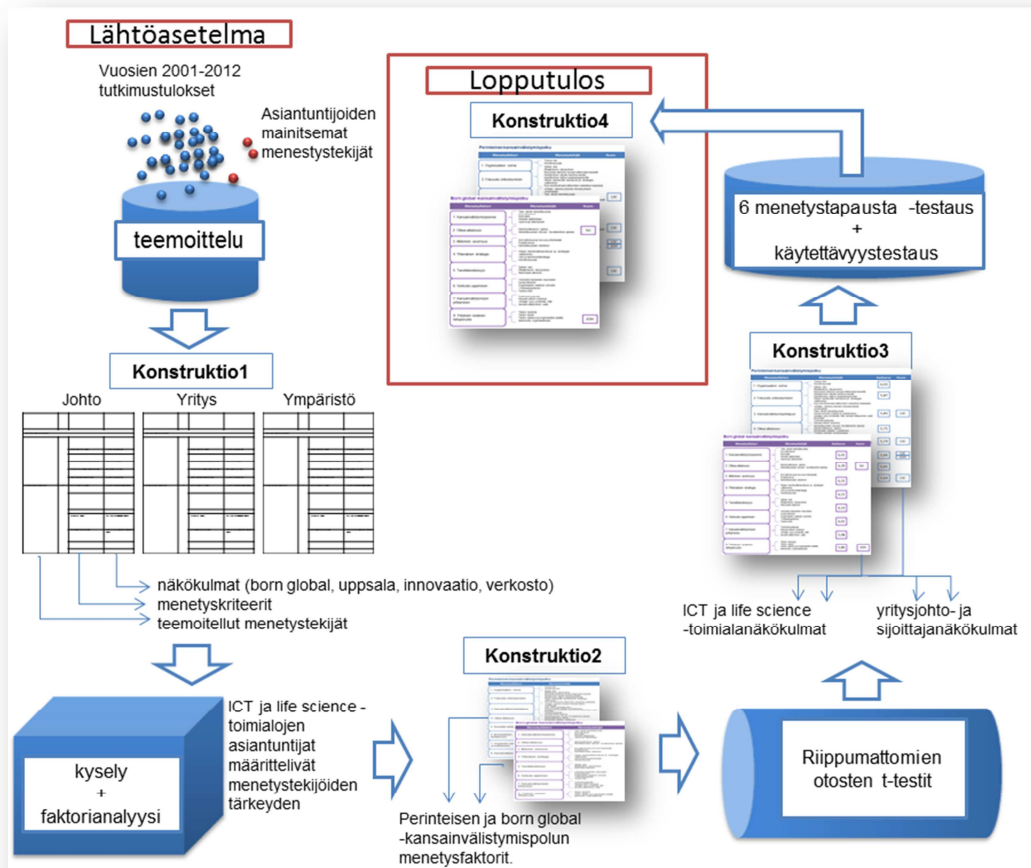
Konstruktiivinen tutkimus voidaan nähdä osana kokeellista tiedettä: sen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa normatiivisen sovelluksen muodossa, siksi se voidaan erottaa perustutkimuksista, joiden tarkoituksena on tiedon lisääminen sekä maailman selittäminen, ja tekniikan kehittämiseen pyrkivistä tutkimuksista (Kasanen et al., 1993). Tutkimus eroaa myös analyyttisestä mallinrakentamisesta, joka tavoittelee teoriassa toimivaa mallia, muttei ota kantaa rakennetun mallin käytännön toimivuuteen, ja konsultoinnista, joka ei tavoittele tieteellisten menetelmien käyttämistä (Kasanen et al., 1993).

Konstruktiivinen tutkimus sisältää kuusi vaihetta, jotka tutkijan on huomioitava tutkimuksessaan (Kasanen et al., 1993). Näiden vaiheiden sisältöä ja niiden toteutumista tässä tutkimuksessa on avattu alla olevan taulukon (Taulukko1) avulla. Vaiheista vaikein tutkielman tekijälle on toimivuuden demonstrointivaihe, koska Pro Gradu -tutkielman rajattu laajuus ja aikarajoitukset eivät tavallisesti salli kaikkien kuuden vaiheen syvällistä läpikäyntiä (Kasanen et al., 1993). Toisin kuin tutkielmissa yleensä, tämä tutkielma käsitteli kaikki kuusi vaihetta. Koska tutkielman tekemiseen on varattu rajallinen aika, joka ei riittänyt toimivuuden monipuoliseen tarkasteluun, tässä tutkimuksessa konstruktion toimivuutta testattiin tapaustutkimuksen keinoin. Käytettävyyttä testattiin hankkimalla työkalulle palautetta tulevalta käyttäjäryhmältä.

Taulukko1. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (Kasanen et.al, 1993) mukaan.		
	Tutkimuksen toteuttamisvaiheet:	Luvut, joissa kuhunkin vaiheeseen liittyviä asioita käsitellään:
1. Etsi relevantti käytännön ongelma, jolla on myös tutkimuspotentiaalia.	Havaittiin Finpron käytännön tarve kehittää kriteeripatteristo. Pk- yrityksen kansainvälistymisprosessin menestymiseen liittyvässä tutkimuksessa löydettiin tutkimusaukko. Tulos: teoreettinen ja käytännön kontribuutio, Konstruktio0	1. Johdanto: 1.1. Tutkimuksen tausta, 1.2. Tutkimuksen pääongelmat ja alaongelmat 1.3. Kirjallisuuskatsaus 2. Pk-yrityksen kansainvälistyminen ja menestyminen 2.3.1. Menestystekijät asiantuntijanäkökulmasta

<p>2. Hanki yleisymmärrys aiheesta ja tutustu siihen kokonaisvaltaisesti.</p>	<p>Alkutilanteen ja käytännön ongelmaa selvitettiin 2001–2012 vuosien tutkimustuloksia tutkien ja teemahaastattelun avulla.</p> <p>Tulos: Konstruktio1</p>	<p>2. Pk-yrityksen kansainvälistyminen ja menestyminen:</p> <p>2.1. Yrityksen kansainvälistyminen 2.2. Menestyminen kansainvälistymisprosessissa 2.3. Mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestystä?</p> <p>3. Menestymisen erityispiirteet kansainvälistymisprosessissa</p> <p>3.1. Miten perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät eroavat? 3.2. Minkälaiset menestystekijät liittyvät ICT ja life science -toimialoilla toimivien yritysten menestymiseen kansainvälistymisprosessissa? 3.3. Mitkä menestystekijät korostuvat yritysjohdon ja pääomasijoittajien näkökulmasta? 3.4.1. Mihin menestystekijöihin Finpro voisi vaikuttaa?</p>
<p>3. Innovoi ja konstruktio ratkaisuidea.</p>	<p>Konstruktio1 testattiin kyselytutkimuksella, jonka tuloksia analysoitiin erilaisten t-testien ja faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysin tuloksien pohjalta rakennettiin Konstruktio2 ja T-testien tuloksien avulla kehitettiin Konstruktio3.</p> <p>Tulos: Konstruktio2, Konstruktio3</p>	<p>2. Pk-yrityksen kansainvälistyminen ja menestyminen:</p> <p>2.3.3. Konstruktio1</p> <p>3. Menestymisen erityispiirteet kansainvälistymisprosessissa</p> <p>3.1.3. Konstruktio2 3.3.3. Konstruktio3 3.4.5. Konstruktio4</p>
<p>4. Näytä ratkaisun toimivuus</p>	<p>Konstruktio3 testattiin kahdella haastattelulla, jossa toisessa toimivuutta vertailtiin menestyjiksi todettujen yritysten tapauksiin ja toisessa mitattiin käytettävyyttä. Tuloksena saatiin Konstruktio4.</p> <p>Tulos: Konstruktio4</p>	<p>3. Menestymisen erityispiirteet kansainvälistymisprosessissa</p> <p>3.4.2. Menestystekijätyökalun toimivuus kuudessa menestystapauksessa 3.4.5. Konstruktio4</p>
<p>5. Näytä teoreettiset sidokset ja ratkaisun tutkimuskontribuutio</p>	<p>Konstruktio4:n teoreettiset sidokset ja tutkimuskontribuutio esitettiin tutkielman viimeisessä kappaleessa.</p> <p>Tulos: Tutkielman johtopäätökset ja linkittyminen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.</p>	<p>4. Lopuksi</p> <p>4.2. Teoreettinen kontribuutio 4.3. Liiketoimintakontribuutio</p>
<p>6. Testaa ratkaisun laajuus.</p>	<p>Muita käyttömahdollisuuksia testattiin käytettävyyshaastattelussa.</p> <p>Tulos: Käyttösuositukset Finprolle sekä myynti- että konsultointitoimenpiteisiin.</p>	<p>3. Menestymisen erityispiirteet kansainvälistymisprosessissa</p> <p>3.4.4. Konstruktion käytettävyyden testaaminen</p> <p>4. Lopuksi</p> <p>4.5. Rajoitukset 4.6. Suositukset Finprolle 4.7. Suositukset jatkotutkimuksiin</p>

Tutkielma koostuu neljästä eri tutkimusvaiheesta, joiden lopussa välituloksien perusteella rakennetaan aina uusi konstruktio. Alla olevassa kuvassa näkyy vaihe vaiheelta lopputuloksena saadun Konstruktio4:n koko rakentamisprosessi.



Kuva2. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäisessä vaiheessa etsitään tutkimuspotentiaalinen ongelma, joka mallinnettiin tutkimuksen viitekehyksen (eli Konstruktio0, kuva1) muodossa. Ongelmaa avataan ensin aiempiin tutkimustuloksiin tutustumalla ja asiantuntijateemahaastattelun avulla. Ensimmäisen vaiheen tuloksista rakennetaan Konstruktio1. Toisessa vaiheessa Konstruktio1:stä tehdään kysely, jossa selvitetään johdon ja sijoittajien avulla nykyajan tärkeimmät menestystekijät. Kyselytuloksia analysoidaan eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla, jotta voi-

daan selvittää kansainvälistymispolkujen tärkeimmät menestysilmiöt. Toisen vaiheen tuloksien avulla rakennetaan Konstruktio2. Samaa kyselyaineistoa käytetään myös tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, jossa tuloksia analysoidaan riippumattomien otosten t-testin avulla ja saadaan selville, mitkä menestystekijöistä ovat erityisen merkittäviä ICT ja life science -toimialojen yrityksille ja mitä tekijöitä sijoittajat tai johtohenkilöt korostavat eniten. Tuloksien perusteella Konstruktio2:ta kehitetään eteenpäin ja siitä rakennetaan Konstruktio3. Tutkimuksen neljännessä eli viimeisessä vaiheessa Konstruktio3:n tuloksien pätevyyttä testataan kuutta menestystapausta haastatteleamalla. Lopuksi tehdään kuusi Konstruktio3:n käytettävyyttä selvittävää haastattelua tulevaan käyttäjäryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa. Tuloksien perusteella tehdään käyttösuosituksia Finprolle ja rakennetaan Konstruktio4 eli tutkimuksen lopullinen tulos ja käytettävä työkalu. Tutkielma on pitkä ja vaiheita on paljon, siksi rakennekuva (kuva2) liitetään kuhunkin uutta tutkimusvaihetta aloittavan kappaleen alkuun. Kappalekohtaisesta kuvasta korostetaan vielä erikseen siinä kappaleessa alkava tutkimusvaihe.

Holistisen näkökulman suositus eri menetelmien käytöstä toteutuu sekä aineisto- että menetelmätriangulaation muodossa. Käyttämällä sekä kysely- että haastattelumenetelmiä sekä teemoittelu sekä faktorianalyysi ja riippumattomien otosten t-testi -analyysimenetelmiä saadaan mukaan niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista näkemystä laajaan ja vaikeaan aiheeseen.

Tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista lähestymistapaa eli abduktiivista päättelyä, jossa analyysin kytkennät teoriaan ovat havaittavissa, mutta analyysi ei suoraan perustu teoriaan, koska siinä yhdistyy teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen näkökulmat (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.99). Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle deduktiivisesti kokoamalla edellisistä tutkimuksista kerätyt menestymiseen liittyvät tekijät yhteen taulukkoon ja jatketaan induktiivisesti, lisäämällä aineistoon käytännön asiantuntijoiden näkemys ja testaamalla aineiston pätevyyttä empirian avulla. Tutkimuksen loppuosassa jatketaan

induktiivisella päättelyllä ja tuloksia testataan erillisessä tutkimusvaiheessa. Konstruktiivinen tutkimusote luo tutkimukselle narratiivisia piirteitä, jotka näkyvät tutkimuksen vaiheittaisena etenemisenä ja konstruktion jatkuvina muutoksina tutkimuksen eri vaiheissa. Teorialähtöisyys näkyy tutkimuksen ensimmäisessä (vuosien 2001–2012 tutkimustulokset) ja kolmannessa vaiheessa (faktorianalyysi) ja aineistolähtöisyys tutkimuksen ensimmäisessä (teemahaastattelu), toisessa (eksploraatiivinen faktorianalyysi) ja neljännessä vaiheissa (teemahaastattelu ja avoin haastattelu). Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston löydöksille pitää etsiä tukea teoriasta selitysten ja vahvistusten muodossa (Eskola, 2001, s.136–138), mikä tehdään kunkin tutkimusvaiheen tuloksien analyysivaiheessa.

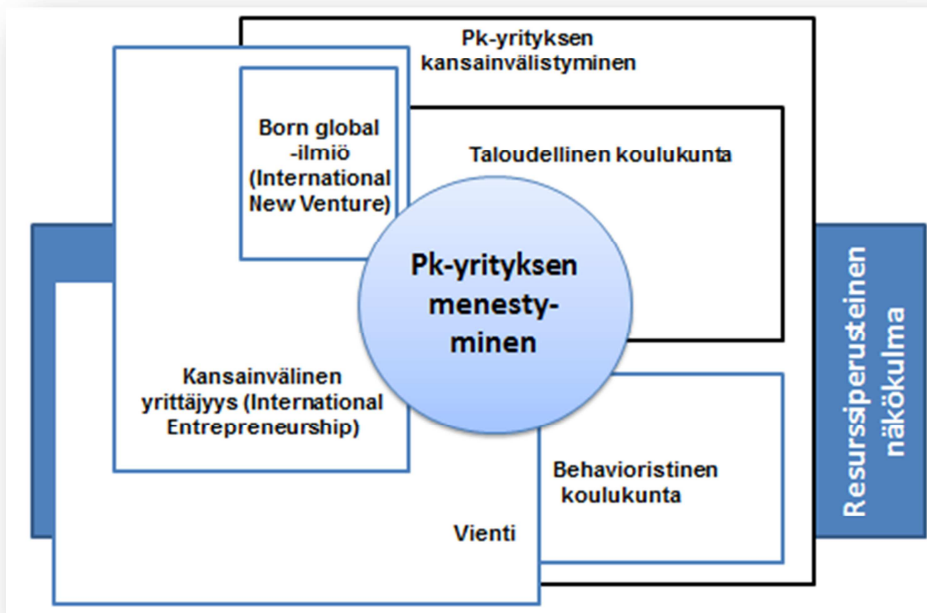
Kaikkien tähän tutkimukseen osallistuvien kanssa sovittiin tuloksien luottamuksellisuudesta, siksi yhdessäkään tutkimusvaiheessa ei mainita raakadatan tuottamiseen osallistuneiden henkilöiden nimiä tai muita henkilötietoja. Finpron työntekijöiden kohdalla pidetään salassa myös Finprolla työskentelemisen jakson pituus ja titteli. Henkilöiden hierarkiseen asemaan organisaatiossa liittyvät tiedot kerrotaan vain silloin, kun se on tutkimustuloksien analyysin kannalta olennainen tieto.

2. PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA MENESTYMINEN

Tässä luvussa käsitellään konstruktion taustoja ja aloitetaan konstruktion rakennusprosessi. Ensin kappaleissa 2.1. ja 2.2. esitellään kansainvälistymiseen ja menestymiseen liittyviä teorioita. Tämän jälkeen kappaleessa 2.3.1. menestymistä käsitellään asiantuntijahaastattelun avulla ja kerrotaan konstruktion vaatimukset sekä tavoitteet. Kappaleessa 2.3.2. esitellään vuosien 2001–2012 tutkimuksissa löydetty menestymiseen vaikuttavat tekijät ja lopuksi kappaleessa 2.3.3. kerrotaan, miten haastattelun ja taulukoinnin tuloksista rakennettiin Konstruktio1.

2.1. Pk-yrityksen kansainvälistyminen

Tässä kappaleessa esitellään pk-yrityksen kansainvälistymisen tutkimuskentän taustateorioita. Yrityksen kansainvälistymistä käsittelevä tutkimus sai alkunsa 1950-luvulla (Ruzzier, et al., 2006). Nykypäivän yrityksen kansainvälistymisen tutkimuskenttä on jakautunut karkeasti kahtia: taloudelliseen ja behavioristiseen koulukuntaan (Benito & Welch, 1994). Taloudellinen koulukunta käsittelee kansainvälistymistä suorien investointien näkökulmasta ja keskittyy sen motiivien perusteluun (Benito & Welch, 1994). Behavioristinen koulukunta keskittyy selittämään kansainvälistymistä prosessina. Se koostuu kansainvälistymistä prosessina kuvaavista prosessimalleista ja yritysten sisäisiä ja ulkoisia suhteita tutkivista verkostomalleista (Hollensen 2001, s.45). Tuoreimpana 1990-luvun alussa syntyi born global -näkökulma (Rennie, 1993, s. 45–52), joka antoi vastauksia globalisaation tuomiin haasteisiin yrityksen strategisella tasolla (Knight, 2000). Pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen taustalla on lisäksi kansainvälisen yrittäjyyden ja viennin tutkimuskenttä sekä resurssiperusteinen näkökulma. Taustateoriat ja niiden välinen päällekkäisyys on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa3.



Kuva3. Pk-yrityksen menestyminen kansainvälistymisprosessissa on monimutkainen tutkimuskenttä.

Pk-yrityksen menestymisen taustateorioiden suuri määrä ja näkökulmien kirjo on yksi sen tutkimista vaikeuttava asia. Kuva3 kuvaa lukijalle pk-yrityksen kansainvälistymisen monimutkaista tutkimuskenttää ja auttaa ymmärtämään teorioiden välistä yhteyttä sekä päällekkäisyyttä.

Vienti on kansainvälistymisen ensiaskel ja merkittävä osa pk-yrityksen menestymistutkimuksista käsittelee menestymistä viennin näkökulmasta. Viennin näkökulmasta menestymistä tutkineita kuuluisimpia tutkijoita ovat muun muassa Leonidou L.C. ja Katsikeas C.S. sekä Cavusgil S.T. ja Zhou S. (1994). Heidän mukaan vientikirjallisuudessa menestymistä on tutkittu paljon, mutta sen ymmärtäminen on hyvin sirpaleista eikä selkeää synteesiä aiheesta ole onnistuttu tekemään. Resurssiperusteisen teorian näkökulmasta menestymiselle tärkeintä on kilpailukyvyyn säilyttäminen ainutlaatuisten resurssien avulla (Barney, 1991). Kansainvälisen yrittäjyyden näkökulmasta menestymistä käsitellään kansainvälistyvän organisaation kautta (Jones et al., 2011) ja kan-

sainvälistyminen voidaan nähdä yrittäjyyden aktiviteetteina (Knight, 2000; Lu & Beamish, 2001).

2.1.1. Pk-yrityksen kansainvälistymisen taustateoriat

Pk-yrityksen kansainvälistymistä voidaan käsitellä monen teorian näkökulmista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia menestymistä kansainvälistymisen alkuvaiheissa ja humioida eri kansainvälistymispolkujen eroja. Seuraavaksi kerrotaan, miten vienti, kansainvälinen yrittäjyys ja resurssinäkökulma auttavat fokusoimaan tutkimusta.

Vienti

Tämän tutkimuksen tavoitteena on keskittyä erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa menestymisen tutkimiseen, siksi vientitutkimuksen pk-yrityksen menestymistä käsittelevän haaran huomiointi on tärkeää. Menestyminen viennissä liittyy vahvasti menestymiseen kansainvälistymisessä jo pelkästään siksi, että vienti on yrityksen tyypillinen ensimmäinen kansainvälistymisaskel (Acs et al. 1997).

Vientiä koskevat tutkimukset voidaan niiden kiinnostuskohteen perusteella jakaa kahteen ryhmään: Toiset tutkivat viennin käynnistämiseen vaikuttavia tekijöitä ja toiset keskittyvän viennin onnistumiseen ja yritykseen menestymiseen kansainvälistymisessä (Miesenbock, 1988; Arola & Larimo, 1998). Vientitutkimus liittyy pk-yrityksen kansainvälistymistutkimukseen, mutta tutkimusalueena se on erillinen tutkimushaara, vaikka termit kansainvälistyminen ja vienti ovatkin lähellä toisiaan. Tässä tutkimuksessa viennin menestymistä tutkiva tutkimushaara on huomioitu tutkimuksen ensimmäisen osan kirjallisuuskatsauksessa ottamalla vientimenestymistä käsitteleviä artikkeleita mukaan, jotta kansainvälistymisessä menestymisen kokonaiskuva hahmottuisi paremmin.

Kansainvälinen yrittäjyys

Kansainvälisen yrittäjyyden tutkimuskentän fokus on selkeästi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Lumpkin & Dess, 1996). Tutkimuskenttä jakautuu kahteen päähaaraan (McDougall & Oviatt, 2000), joista ensimmäinen keskittyy tutkimaan aikaisin kansainvälistyviä International New Venture -yrityksiä, ja toinen keskittyy nuorien ja pienien yritysten kansainvälistymisen aiheuttajiin ja tuloksiin (Lu & Beamish, 2001). Näistä ensimmäinen tutkimushaara vastaa erityisen hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin selvittää nopeasti kansainvälistyvien yrityksen prosessia, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.1.3. Toinen tutkimushaara auttaa fokusoimaan tutkimusta pk-yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheiden menestystekijöihin.

Resurssiperusteinen näkökulma

Resurssiperusteinen näkökulma korostaa resurssein ja niihin liittyvien kyvyksien hankkimista, hallitsemista ja hyödyntämistä (Foss et al., 1995; Grant, 1991). Sen mukaan yrityksen menestyminen perustuu sen kykyyn hallita ja puolustaa omaa asemaansa markkinoilla kilpailukykyisten ja arvokkaiden resurssien avulla (Grant, 1991). Resurssiperusteinen näkökulma on auttanut ymmärtämään kilpailukyvyyn ja liiketoimintastrategioiden merkitystä kansainvälistymisessä (Ruzzier et al., 2006) ja selittänyt yrityksen käyttäytymistä kansainvälistymisen aikana muun muassa verkostonäkökulman avulla (Aho-kangas, 1998; Ruzzier et al., 2006).

2.1.2. Behavioristinen lähestymistapa

Behavioristinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään, miten pk-yrityksen kansainvälistyminen etenee. 1970-luvulla kolme pohjoismaalaista tutkijaa saivat ajatuksen yrityksen vaiheittaisesta kansainvälistymisestä (Johanson & Vahne, 1977). Näin kehittyivät ensin Uppsala-malli ja myöhemmin innovaa-

tioprosessimallit, joissa yrityksen kansainvälistyminen nähdään uusiin markkinoihin vaiheittaisena sitouttamisen prosessina (Johanson & Vahlne, 1977). Kun kussakin vaiheessa ulkomaalaisiin markkinoihin liittyvä tiedon määrä lisääntyy, tapahtuu oppimista ja epävarmuus pienenee, siksi resursseja kansainvälistymiseen voidaan sitoa lisää. Toisin sanoin yrityksen kansainvälistymisen osaaminen ja sitoutuneisuus kasvavat kumulatiivisesti (Saarenketo et al., 2008).

Prosessimallien mukaan yritys aloittaa kansainvälistymisensä naapurimaista ja etenee kaukaisiin maihin vasta myöhemmin opittuaan lähimaiden markkinoiden liiketoimintaprosessit. Mallit keskittyvät pääasiassa individuaalin yrityksen ulkomaisiin markkinoihin sekä operaatioihin liittyvän tiedon hankintaan ja käyttöön. Merkittävimpiä kansainvälistymisprosessin haasteita on markkinoiden psyykkisen etäisyyden aiheuttama tiedon ja resurssien puute, joka voidaan korjata inkrementaalinen päätöksentekoprosessin ja vieraiden markkinoiden erityispiirteitä ja operaatioita opiskelemalla. (Johanson et al., 1975; Johanson & Vahlne, 1977)

Seuraavaksi käsitellään, miten Uppsala-malli, innovaationäkökulma ja verkostonäkökulma auttavat ymmärtämään, mitkä ovat kansainvälistymisprosessin vaiheet ja miten yritys voi menestyä niissä. Lopuksi kerrotaan, miten pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen tutkimushaaroista tuorein born global-ilmiötä tutkiva haara eroaa perinteisestä kansainvälistymisprosessin käsityksestä.

Uppsala-malli

Uppsalan malli on tunnetuin kansainvälistymismalli (Knight & Liesch, 2002). Sen mukaan kansainvälistyminen perustuu markkinoihin suuntautuvan sitoutumisen kasvattamiseen yksittäisen yrityksen tiedon hankinnan, integraation ja käytön avulla (Johanson & Vahlne, 1977). Uppsala-malli kuvaa kansainvä-

listymistä inkrementaalina prosessina, jossa yritys pyrkii hallitsemaan riskiä pieniä askeleita ottamalla (Ruzzier et al., 2006).

Uppsala mallin mukaan yrityksen markkinakohtaiset operaatiot kehittyvät neljän vaiheen kautta. Ensin yrityksellä on epäsäännöllistä vientiä, sitten vientiä tehdään edustajien kautta ja myöhemmin oman tytäryrityksen kautta. Viimeisessä vaiheessa yritys perustaa oman tuotannon ja valmistuksen. Yritys siirtyy vaiheesta toiseen kun tiedon määrä kasvaa ja sitoutuminen markkinaan vahvistuu. Se etenee ensin psyykkiseltä etäisyydeltään läheisiin maihin ja vasta myöhemmin muun muassa erikoisten kulttuurien maihin. Psyykinen etäisyys kuvaa informaatiokulun sujuvuutta yrityksen ja markkinoiden välillä. Suuret kielierot, liiketoimintakulttuurierot, koulutustaso, toimialan kehitysvaihe ja poliittiset järjestelmät voivat hankaloittaa informaation kulkua ja hidastaa kansainvälistymistä. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)

Uppsala-mallin näkökulmasta menestymistä kansainvälistymisessä estää tiedon ja sitoutumisen puute. Tarvittavaa markkinatietoa voidaan hankkia myös kansainvälisten operaatioiden kautta (Johanson & Vahlne, 1977). Kansainvälistymisaktiiviteettien suorittaminen riippuu taas siitä, onko yrityksellä tarpeeksi markkinatietoa ja tarvittavaa sitoutumista. Taustalla on myös vaatimus hallitusta riskiä minimoivasta kasvusta, koska vain se voi mahdollistaa pitkäaikaisen tuoton kasvun (Johanson & Vahlne, 1977).

Vaikka Uppsala-malli kuuluu yrityksen kansainvälistymisprosessin suosituimpiin teorianalleihin, se on herättänyt myös paljon kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa. Kansainvälistyminen kuvataan ikään kuin hyvin hitaana ja työläänä prosessina, mutta se ei sovi kuvaamaan kaikkia tapauksia. Malli ei selitä tarpeeksi pienen yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä (Bell, 1995) ja kansainvälistymisen vaiheita (Li & Dalgic, 2004), koska todellisuudessa yritys voi jättää vaiheita väliin (Hollensen, 2007). Tietoa voi nykypäivänä ostaa ja kokemusta voi hankkia palkkaamalla oppineita ja kokeneita työntekijöi-

tä, joten oppimista voidaan vauhdittaa merkittävästi (Hollensen, 2007). Malli korostaa myös epäsuoran viennin ja tytäryrityksen kautta tapahtuvaa kansainvälistymistä, unohtaen esimerkiksi yhteistyön kautta kansainvälistymisen mahdollisuudet (Bell, 1995). Mallin kuvaamaa kansainvälistymistä voidaan kutsua perinteiseksi kansainvälistymispoluksi eikä se kykene selittämään yrityksen nopeaa kansainvälistymistä (Äijö, et al., 2005, s.1-9).

Innovaationäkökulma

Uppsala-mallilla ja innovaatiomalleilla on paljon yhteistä. Kuten Uppsala-malli, myös innovaatiomallit kuvaavat kansainvälistymistä hitaana inkrementaalina oppimisprosessina, jonka kussakin vaiheessa uusi innovaatio sopeutetaan yrityksen toimintaan (Vahvaselkä 2006, s.32–40; Andersen, 1993). Yrityksen siirtyessä vaiheesta toiseen uuden tiedon ja taidon tarve kasvaa kasvattaen samalla tarvetta sitoa lisää resursseja kansainväliseen toimintaan (Vahvaselkä 2006, s.32–40). Myös eri innovaatiomalleissa on paljon samankaltaisuuksia, vaikka ne sisältävätkin eri määrän prosessivaiheita (Andersen, 1993, s.212). Esimerkiksi Kotlerin (1991) innovaatiomalleissa epäsuoravienti on kansainvälistymisen ensiaskel samalla tavalla kuin Uppsala-mallissakin. Myös menestyminen kansainvälistymisessä vaatii innovaationäkökulmasta katsottuna tietoa ja onnistuneen oppimisprosessin. Eniten huomiota saaneet innovaatiomallit (Reid, 1981) näkevät kansainvälistymisen sykleinä, joissa jokaisessa yritys sopeuttaa uuden innovaation oppimiskäyrän kautta.

Verkostonäkökulma

Verkostonäkökulma kuvaa kansainvälistymistä liiketoimintaverkostojen kautta, koska verkostot kuvaavat hyvin yritysten välistä vaikuttavuutta ja riippuvuutta. Verkostot koostuvat monenlaisista vaihdantasuhteista erilaisten tahojen välillä. Verkostojen kautta vaihdetaan resursseja, mikä luo yrityksiä välisiä riippuvuussuhteita, vaikka yritykset sellaisenaan toimivat yksilöinä. Yritys voi menestyä kansainvälistymisessä muuttamalla ja kehittämällä asemaansa verkostossa: Kansainvälistyvä yritys voi kasvattaa verkostoaan luomalla suhteita

kohdemaan muissa verkostoissa ja näin edetä kansainvälistymisprosessissa. Kansainvälistymisprosessi etenee, kun yritys kehittyy ”aikainen aloittaja” -yrityksestä väliportaiden kautta ”kansainvälinen muiden joukossa” -tyyppiseksi kansainvälisen verkoston hallitsevaksi toimijaksi. (Johanson & Mattsson, 1993).

Menestymisen kannalta yhteinen tekijä kaikille neljälle kansainvälistyjätyypille on tiedon sekä kokemuksen hankinta (Johanson & Mattsson, 1993), samoin kuin Uppsala-mallissa ja innovaatiomalleissa. Verkostonäkökulma korostaa kuitenkin oman aseman kehittämisen tärkeyttä (Johansson & Mattsson, 1993) ja korostaa sen korvaamatonta merkitystä menestymiselle.

2.1.3. Born global -ilmiö

Joillekin yrityksille yksi maa ei yksinkertaisesti tarjoa tarpeeksi kasvupotentiaalia ja toisaalta käytössä olevat resurssit ja kokemus mahdollistavat riippämmän etenemisen. Nämä nopean toiminnan yrityksen voivat edetä usealle markkina-alueelle samanaikaisesti. Globaali maailma tarjoaa paljon kansainvälistymismahdollisuuksia ja rohkeimmat haukkaavat niistä kerralla enemmän.

Born global -termi mainittiin ensimmäisen kerran akateemisessa kirjallisuudessa 1990-luvun alussa (Rennie, 1993, s. 45–52). Pienet kotimarkkinat, pieni ja avoin talous luovat perustan born global -yrityksen syntymiselle ja perustajien tietopohja, kansainvälinen kokemustausta ja henkilökohtaiset sekä liiketoiminnalliset suhteet vaikuttavat potentiaalisen born global -yrityksen päätökseen kansainvälistyä (McDougall et al., 1994). Born global -yritykset ovat useimmiten pieniä, tietyllä niche -markkinalla globaalisti toimivia yrityksiä, jotka ketteryydellään ja taidollaan yhdistellä eri maiden resursseja pystyvät kilpailemaan suurien kansainvälisten toimijoiden kanssa (McDougall et al., 1994). Born global -yritys suorittaa kansainvälisiä transaktioita ja sillä on tiettyjä etuja eri maissa, vaikkei se välttämättä omista mitään itse (Oviatt & McDougal, 1994). Niillä on usein vaihtoehtoinen hallintorakenne, jonka avulla erityyppisiä

ja eri maissa sijaitsevia resursseja ja etuuksia hallitaan (Oviatt & McDougall, 1994). Born global -yrittäjän haasteena on oppia hallitsemaan resursseja omistamatta niitä kaikkia, jotta yrityksen joustavuus säilyy (Vesper, 1990).

Born global -yrityksen kansainvälistyminen eroaa Uppsala-mallin kuvaamasta kansainvälistymisprosessista. Ensinnäkin born global yrityksen päätöksenteon ja oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan yksilö eikä yritystasolla (Autio, 2005). Ajatus siitä, että uusi osaaminen voidaan hankkia nopeasti osaavia henkilöitä palkkaamalla tai resursseja ostamalla (Hollensen, 2007), sopii born global -ajattelutapaan, mutta Uppsala-mallin mukaan yritykset oppivat ja kehittävät mieluummin itseään uusien rekrytointien sijaan ja haluavat kehittyä hallitusti organisaationa. Born global -yritykset eroavat perinteisistä pk-yrityksistä kansainvälistymällä nopeasti ja etenemällä samanaikaisesti useammalle maantieteelliselle alueelle, sekä kyvyllä luoda kilpailuetuja keskittymällä niche-markkinan asiakkaisiin (Rialp et al., 2002). Onnistumisen taustalla on kokenut johto ja yritykselle sopiva niche-markkina, jolla yritys pyrkii saavuttamaan johtavan aseman globaalisti (McDougall et al., 1994).

2.1.4. Näkökulmien vertailu

Näkökulmat luovat erilaisen käsityksen yrityksen kansainvälistymisestä, mutta yhteneviäkin tekijöitä voi havaita. Näkökulmien vertailun yhteenveto näkyy taulukossa 2. Itse kansainvälistymisprosessi on kaikissa näkökulmissa omanlaisensa ja born global -ilmiössä sitä ei edes ole tarkemmin kuvattu. Kukin näkökulma hahmottaa kansainvälistymistä eri tasoilla tapahtuvana muutoksena: Uppsala-mallissa keskitytään organisaatiotasoon, innovaatiomalleissa puhutaan enemmän koko yrityksen kehittämisestä, verkostomallissa painotetaan yrityksen asemaa ja born global -ilmiössä yksilöä yrityksen sisällä.

Taulukko2. Näkökulmien vertailu.				
	Uppsala-malli	Innovaatiomallit	Verkostomalli	Born Global -ilmiö

Kansainvälistymisen määritelmä	Organisaation oppimisprosessi, jossa kokemukseen perustuvan tietämyksen puute on este.	Innovaatioihin perustuva vaiheittainen oppimisprosessi, jossa uuden tiedon tarve vaatii uusien resurssien sitomisen.	Oman aseman kehittämistä verkoston kehittämisen avulla.	Nopean kasvun mahdollisuus ja usein ainoa kasvun mahdollisuus ja siksi myös tarve.
Menestymisen kansainvälistymisprosessissa	Tieto, sitoutuminen, oppiminen ja riskinhallinta menestyksen avaimina.	Innovaation onnistunut sopeuttaminen (oppimiskäyrä) yritykseen luo menestymisen mahdollisuuksia.	Oman aseman kehittämisen uudella alueella kansainvälisen laajenemisen, markkinoille tunkeutumisen tai kansainvälisen integraation avulla.	Nopea kansainvälistyminen. Taustalla on oltava kansainvälisesti kokenut johto.
Kansainvälistymisprosessin vaiheet	Viisi vaihetta, vaiheittainen eteneminen oppimisen myötä.	Monia malleja. Kussakin vaiheessa yritys sopeutuu innovaatioon muuttamalla toimintaansa.	Kansainvälistymisasteen ja tuotantoverkoston kypsyyden mukaan (4 yrityksen kypsyysryhmää).	Ei selkeitä yleisiä vaiheita. Puhtaammillaan yritys syntyy jo kansainvälisenä.
Etenemisen nopeus	Tietoresurssien puutteen ja psyykkisen etäisyyden vuoksi edetään askel kerrallaan.	Eri mallien vaihemäärien mukaan.	Kansainvälistyminen etenee verkoston kasvussa, nopeus riippuu kansainvälistyjän tyypistä.	Nopea eteneminen. Puhtaammillaan yritys syntyy jo kansainvälisenä.
Kansainvälistymisen motivaatio	Hallittu kasvun tavoittelu kansainvälistymisen motivaattorina.	Kansainvälistymismotivaatio kuvataan erilaisena eri malleissa.	Riippuu kansainvälistyjätyypistä. Niin kotimarkkinoiden pienuus kuin ulkomailta tuleva veto-voima (esim. toimittajat).	Kotimarkkinoiden pienuus rajoittaa kasvua liikaa, joten kansainvälistyminen on liiketoiminnan kehittymisen ehto.
Kehityskohde	Organisaatio	Yritys	Yrityksen asema	Yksilö

Prosessissa etenemisnopeuden näkökulmasta Uppsala-malli painottaa riskinhallintaa eniten, mistä voidaan tehdä johtopäätös siitä, että itse prosessi vie paljon aikaa. Loput näkökulmat eivät ota kantaa nopeuteen, sillä niiden mukaan se riippuu täysin kansainvälistyjätyypistä tai kyvystä edetä vaiheesta toiseen. Born global näkökulma antaa nopeimman etenemiskuvan: Yritys voi olla kansainvälinen jo syntyessään.

Motivaation ja menestymisen kannalta, born global -näkökulma painottaa kansainvälistymistä suorastaan elossa pysymisen ehtona, mikä voi olla suurin kansainvälistymismotiivi kun verrataan muiden näkökulmien esiin tuoman yrityksen sisäiseen haluun kasvaa ja laajentua tai ulkomailta tulevaan kysyntään.

Verkostomalli huomioi eniten kansainvälistymisen ympäristöä ja selittää menestymistä yrityksen oman aseman kehittämisen tuloksena.

Kaikissa näkökulmissa kansainvälistymiseen liittyy oppimista, jonka tuloksena yrityksen pitäisi muuttua ja kehittyä. Onnistunut oppimisprosessi edesauttaa menestymistä. Uppsala-mallissa oppiminen on hidasta ja vaiheittaista, innovaatiomalleissa oppiminen näkyy innovaation omaksumisella ja verkostomallissa sen tuloksena on parempi asema verkostossa. Born global -ilmiö huomioi, ettei oppimista tarvitse tehdä alun alkaen itse, vaan sitä voi hankkia resursseja ostamalla. Se myös painottaa, että kehitys on nopeaa valtavien kasvupaineiden ja toisaalta henkilöiden (etenkin johdon) kansainvälistymiskokemuksen vuoksi. Nopeus on tässä näkökulmassa tärkeä menestystekijä.

Uppsala-mallilla on vallitseva asema pk-yrityksen kansainvälistymistä selittävänä mallina (Coviello & McAuley, 1999), eikä ihme, koska suurin osa vertailun kohteena olevista kansainvälistymistä kuvaavista näkökulmista muistuttaa paljon Uppsala-mallia. Uppsala-malli kuvaa kansainvälistymistä vaiheittaisena ja melko hitaana prosessina, mutta todellisuudessa kansainvälistyminen voi edetä myös paljon nopeammin (Welch & Luostarinen, 1988). Samoin tekevät innovaatiomallit ja verkosto näkökulma, mutta born global -ilmiö eroaa joukosta selkeästi: Sen mukaan kansainvälistyminen on nopeampaa eikä jakaudu prosessimaisesti selkeisiin vaiheisiin. Analyysin tuloksena voidaankin todeta, että kansainvälistymistä kuvaavat mallit voidaan jakaa karkeasti perinteistä kansainvälistymistä kuvaaviin Uppsala-mallin ajatuksiin perustuviin ja nopeaa kansainvälistymistä kuvaavaan born global -kansainvälistymiseen. Kirjallisuuskatsauksesta tehty johtopäätös tukee Äijö et al. (2005) tekemää havaintoa perinteisen ja born global -kansainvälistymispoluista edellä mainituista malleista eniten toisistaan eroavina tapoina kuvata kansainvälistymistä. Näiden polkujen eroja ja menestystekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.1.

2.2. Menestyminen kansainvälistymisprosessissa

Kannattaako yrityksen kansainvälistyä? Ja jos kannattaa, niin miksi? Kansainvälistymistä on pidetty perinteisesti yrityksen liiketoimintaa hyödyntävänä asiana ja sen on oletettu edesauttavan yrityksen menestymistä. Millä menestystä mitataan ja miksi tutkimustulokset ovat ristiriitaisia? Tässä kappaleessa käsitellään näiden kysymyksen taustoja esittelemällä kansainvälistymisen ja menestymisen suhdetta käsittelevää tutkimuskenttää ja menestymisen mittareita.

2.2.1. Kansainvälistymisen ja menestymisen välinen suhde

Kansainvälistyminen voidaan monella tavalla nähdä menestymistä edesauttavana asiana. Kansainvälistyminen mahdollistaa kiinteiden kustannusten tasaisemman jakamisen, kuten tuote- ja kehityskustannusten kohdistamisen useammalle markkina-alueelle (Kobrin, 1991). Liiketoiminnan harjoittaminen eri markkina-alueilla kerryttää kokemusta ja ymmärrystä kotimarkkinoiden ja muiden markkina-alueiden eroista ja auttaa yritystä oppimaan uutta (Kobrin, 1991). Lisäksi kansainvälistyminen mahdollistaa eri maissa olevien resurssien yhdistelemisen ja käytön yrityksen kannalta kannattavalla tavalla (Oviatt & McDougall, 1994). Yritys saa myös käyttöönsä halpoja ja uusia resursseja, joilla se voi parantaa kilpailuasemaansa (Porter, 1980).

Kansainvälistymisen ja menestymisen välinen positiivinen suhde ei kuitenkaan perustu vahvalle teoreettiselle pohjalle (Hennart, 2007). Monet tutkimukset, joiden tuloksena eteneminen kansainvälistymisessä on luonut menestystä yritykselle viittaavat itse asiassa yrityksen koon kasvusta seuraaviin hyötyihin, eivätkä itse kansainvälistymisen asteen kasvusta johtuviin hyötyihin (Glaum & Oesterle, 2007). Sullivan (1994) tutki kansainvälistymisasteen ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta keskittymällä 17 tutkimukseen. Tuloksena oli 6 suhdetta positiiviseksi kuvaavaa ja 5 negatiiviseksi kuvaavaa, loput 6 eivät löytäneet suhdetta ollenkaan (Sullivan, 1994). Kansainvälistymisasteen ja yrityksen menestymisen suhdetta tutkiessa pitäisi huomioida

yrittäjien mahdollisuus menestyä, eli yrityksen riskiprofiili kohdemaassa (Hejazi & Santor, 2005).

Hejazi ja Santor (2005) havaitsivat heikon, mutta merkittävän yhteyden kansainvälistymisasteen ja menestymisen välillä tutkiessaan suhteen kausaalisuutta. Ne yritykset, jotka ovat menestyneet hyvin kotimaassaan todennäköisesti myös kansainvälistyvät ja heidän tapauksessa kansainvälistymisasteen ja menestymisen välinen suhde on todennäköisesti positiivinen (Hejazi & Santor, 2005).

Menestymisen ja kansainvälistymisen välistä suhdetta on kuvattu monella tapaa, 1970- ja 1980-luvulla suhdetta on kuvattu lineaarisena Grant (1987), myöhemmin ehdotettiin J-käyrää olettaen kansainvälistymisasteen olevan jossakin vaiheessa liian korkea yritykselle ja vievän yritykseltä liikaa johtoportaan ja koko organisaation kapasiteettia (Gomes et al., 1999). Pian kuitenkin huomattiin että suhde on U-käyrän muotoinen (Capar et al., 2003; Ruigrok et al., 2003). Samalla osa tutkijoista todisti sen olevankin käänteisen U-käyrän muotoinen (Hitt et al., 1997). Nykypäivänä pk-yrityksen kansainvälistymisen näkökulmasta katsottuna parhaaksi malliksi on todettu horisontaalinen S-käyrä (Contractor et al., 2003; Lu & Beamish, 2004). S-käyrää kutsutaan myös 3-vaiheen malliksi, koska se yhdistää teorian U-käyrästä ja käänteisestä U-käyrästä ja selittää kansainvälistymistä kolmella vaiheella (Contractor et al., 2007).

2.2.2. Kolmen vaiheen malli

Kansainvälistymisen ja menestymisen suhteen hahmottamisessa suositaan nykyään kolmen vaiheen teoriaa (Contractor et al., 2003, Lu & Beamish, 2004; Thomas & Eden, 2004; Chiang & Yu, 2005), joka on nopeasti saavuttanut vertailuindeksin aseman (Glaum & Oesterle, 2007). Kolmen vaiheen mallissa kansainvälistymisasteen kasvaessa yrityksen suorituskykyä kuvaava käyrä

laskee ensin hiukan ensimmäisen vaiheen aikana, nousee sitten jyrkästi toisessa vaiheessa ja saavuttaa huippunsa kolmannessa kääntyen hiukan laskusuhdanteiseksi aivan vaiheen loppupuolella (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007). Kolmen vaiheen malli eli s-käyrä on kuvattu alle olevassa kuvassa4.



Kuva4. S-käyrä kuvaa yrityksen kansainvälistymisasteen ja menestyksen välistä suhdetta (Contractor et al., 2003).

Kansainvälistymisen alkuvaiheen tiedonhankintaan, oppimiseen ja legitimiteetin perustamiseen liittyvät kustannukset näkyvät käyrän laskuna ensimmäisessä vaiheessa. Lasku näkyy selkeänä riskinottona, mutta suhteellisen pienenä sukelluksena, sillä muuten vain harva yritys kansainvälistyisi. (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007)

Toisen vaiheen jyrkkä nousu aiheutuu kansainvälistymisen hyödyistä (Contractor et al., 2003). Mitä laajemmalle yritys levittäytyy maantieteellisesti, sitä paremmin se voi hyödyntää hintadiskriminaatiota, uutta tietoa, ristikkäistä subventiota ja arbitraasimahdollisuuksia (Contractor et al., 2003) sekä tehostaa toimintaansa uusia resursseja hyödyntämällä ja kustannusten uudella allokoinnilla (Porter, 1980). Yritys etenee kansainvälistymisessä oppi-

malla (Johanson & Vahlne, 1977), joka näkyy markkinavoimien kehittämisenä ja tuotesyklin laajentamisena (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007).

Kolmannessa vaiheessa kansainvälistymishyöty saavuttaa kynnyksen, jonka jälkeen kansainvälistymisen kustannukset kasvavat hyötyjä suuremmiksi ja kansainvälistyminen alkaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestymiseen (Contractor et al. 2003). Ne yritykset, jotka kansainvälistyvät liian laajasti, kohtaavat kansainvälistymisen hyötyjä suuremmat inkrementaaliset kustannukset, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn (Glaum & Oesterle, 2007). Syynä on potentiaalisten markkinoiden loppuminen: Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta potentiaalisimmat markkinat loppuvat kesken jossakin vaiheessa ja kasvaakseen yritys joutuu etenemään vähemmän tuottaville markkinoille (Glaum & Oesterle, 2007).

Kolmen vaiheen mallia on kritisoitu aikaulottuvuuden puutteesta ja strategian yhdensuuntaisuudesta (Oesterle et al., 2008). Malli toimii eri tavalla yrityksen oppimiskyvystä riippuen, eikä sen vaiheille ole mielekää asettaa tarkkoja aikarajoitteita (Nadolska & Barkema, 2007). Nopean kansainvälistyjän tapauksessa se voi olla hyvin jyrkkä (Äijö et al, 2005). Mallin taustalla on kuitenkin yhdensuuntainen kansainvälistymisasteen kasvattamiseen perustuva strategia, siksi malli ei päde käytännön tapauksissa, joissa yritys haluaa laskea kansainvälistymisastettaan tai pysähtyä tiettyyn kansainvälistymisasteeseen (Oesterle et al., 2008). Kaiken kukkuraksi malli on alun perin luotu kuvaamaan suuren yrityksen kansainvälistymistä, ja sen kuvaamien haasteiden soveltuvuutta pk-yrityksen haasteiden kuvaamiseen ei ole vahvistettu (Ruigrok & Wagner, 2003). Siksi tässä tutkimuksessa mallia ei hyödynnetty kuvaamaan pk-yrityksen kansainvälistymistä, vaan sen avulla voitiin todeta että kansainvälistyminen ei ole lineaarinen prosessi ja koostuu eri vaiheiden haasteista, jotka vaativat eri menestystekijöitä. Tutkimuksessa ei lähdetty miettimään kaikille kolmelle vaiheelle tärkeitä menestystekijöitä, vaan kohdistettiin tutkimus S-käyrän jyrkkää nousua edeltävän alkuvaiheen menestystekijöihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kansainvälisen liiketoiminnan ydinteoriat pitävät kansainvälistymistä positiivisena asiana yrityksen liiketoimintamenestymiselle, mutta kansainvälistymisprosessissa eteneminen ei suoraan tarkoita menestymistä, vaan yrityksen on huomioitava oma s-käyränsä ja arvioitava mahdollisten pudotuksien riskit samoin kuin nousujen hyödyt.

Vaikka kansainvälistymisen ja menestymisen välisen suhteen olemassaoloa on kyseenalaistettu, tutkimustulokset kannustavat uskomaan, että yrityksen on mahdollista löytää omalle suorituskyvyllle sopiva kansainvälistymisen vaihe. Siksi tässä tutkielmassa kansainvälistyminen nähdään prosessina, joka oikein suunniteltuna ja tehtynä edesauttaa menestymistä. Tutkimus keskittyy selvittämään kansainvälistymisen alkuvaiheen menestystekijöitä. Se ei pyri tuomaan esiin kausaalisuhteita, vaan rakentamaan menestymisestä kokonaisuksivan eri menestystekijöiden avulla.

2.2.3. Menestymisen mittaaminen

Menestymistä selittäviä tekijöitä on aiemmin pyritty selvittämään muun muassa niiden kausaalisuhteita tutkimalla ja ilmiötä on kuvattu lukuisten erilaisista riippuvista ja riippumattomista tekijöistä koostuvien menestysmallien avulla (Vahvaselkä, 2006). Tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Sullivan, 1994), koska liian usein tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan vain suoria syy-yhteyksiä (Zhou et al., 2007). Lisäksi tutkijat käyttävät usein vain muutamia mittareita kerrallaan ja niitä samoja mittareita käytetään suurimmassa osassa kansainvälistymisen tutkimuksia (Pangakar, 2007). Muutama mittari ei riitä mittaamaan menestymistä (Goerzen & Beamish, 2003). Esimerkiksi oppiminen nähdään kansainvälistymisen merkittävänä menestystekijänä (Pangakar, 2007), mutta sen merkitystä yrityksen menestymiselle ei voi suoraan mitata kannattavuuslukujen avulla, koska oppimisesta koitua hyöty voi näkyä monella osaluueella ja liiketoiminnan kannattavuutena vasta useita vuosia varsinaisen oppimisajankohdan jälkeen.

Yrityksen menestyksellä tarkoitetaan usein yrityksen suorituskykyä mittaavien taloudellisten tavoitteiden saavuttamista (Katsikeas et al., 2000). Liikevaihdon, työntekijöiden määrän ja pääomavarojen luvuilla voidaan mitata kasvua (Naumanen, 2002), mutta kasvu on usein vain välinearvo jollekin suurelle menestystavoitteelle (Pasanen, 1999), eikä se yksin kykene mittamaan menestymistä. Kasvu ei siis suoraan aiheuta menestymistä, mutta se indikoi sitä omalla tavallaan jos menestystavoitteisiin liittyy kasvun tarve. Siksi menestymisen mittaamisessa suositellaan myös koetun menestymisen suhteuttamista yrityksen tavoitteisiin. Menestymistä pitäisi mitata sillä, kuinka hyvin yritys pääsi asetettuun tavoitteeseen (Cavusgil & Zou, 1994; Evans & Mavondo, 2002) ja tavoitteiden määrittelyssä pitää huomioida, että mukaan on otettava myös mittareita, jotka eivät mittaa yrityksen taloutta (Cavusgil & Zou, 1994).

Menestymistä kansainvälistymisprosessissa mittaavat mittarit voidaan jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin. Objektiiviset mittarit voidaan ilmaista kvantitatiivisesti (esimerkiksi liikevaihto, henkilöstömäärä ja liikevoitto). Yritysjohdon arvio yrityksen menestymisestä, menestyminen suhteessa kilpailijoihin tai menestyminen päämarkkinoilla ovat esimerkkejä subjektiivisista mittareista. (Vahvaselkä, 2006; Katsikeas et al., 2000; Cavusgil & Zou, 1994)

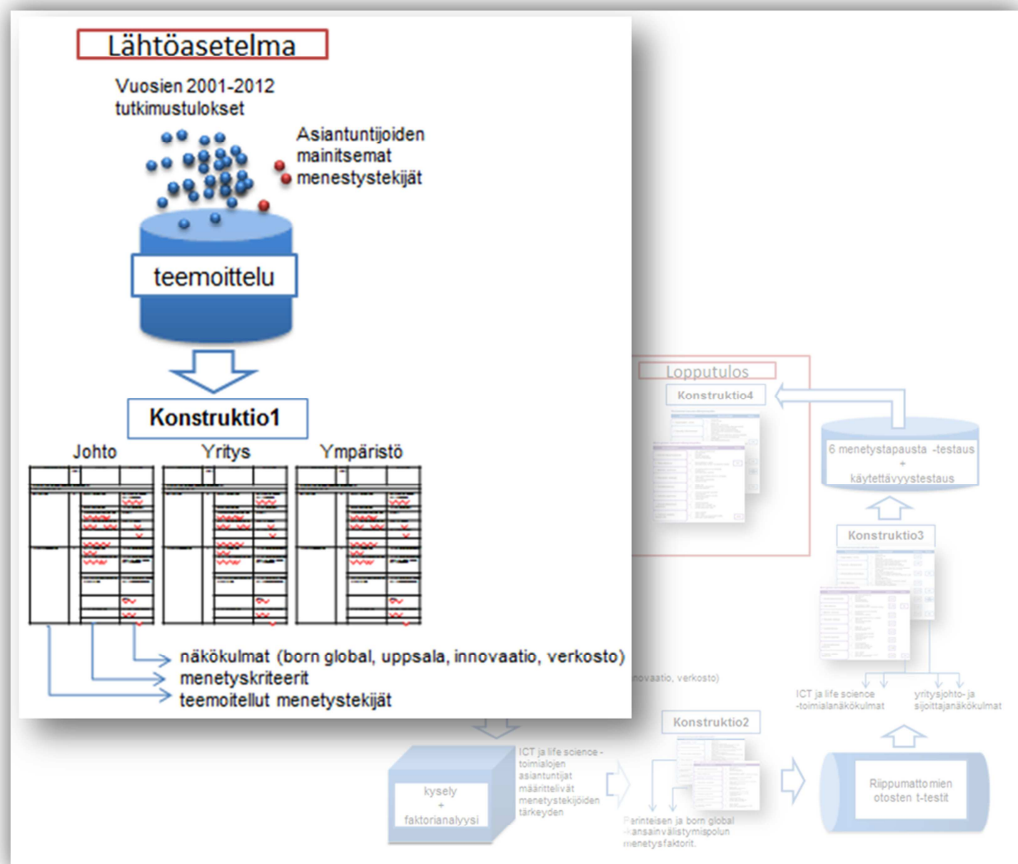
Menestyminen on käsitteenä monimutkainen ja laaja, mikä näkyy mittarien moninaisuudessa ja mittaamiseen liittyvien suositusten runsaudessa. Johtopäätöksenä edellisistä pohdinnoista, varoituksista ja suosituksista voidaan todeta, että tarpeeksi kattavan kokonaiskuvan saamiseksi

- a. ei saa rajoittaa tutkimusta vain suorien syy-yhteyksien tutkimiseen,
- b. mittareita pitää olla useita,
- c. tyypillisten liiketoiminnan objektiivisia mittareiden (kuten liikevaihto) lisäksi mukaan pitää ottaa subjektiivisia, johtajan näkemyksiä huomioivia mittareita,
- d. pitää mitata kuinka hyvin haluttu tavoite täyttyy.

Jotta menestymisestä saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva, tässä tutkimuksessa huomioitiin myös epäsuorat yhteydet, mikä näkyy kappaleessa 2.3.2. esitellyssä menestystekijäyhteenvedossa. Useampien mittareiden käyttäminen näkyy huomioitujen menestystekijöiden suuressa määrässä ja näkökulmien monimaisuudessa. Subjektivisia sekä objektiivisia mittareita käytettiin muun muassa menestystekijöitä johdon ja sijoittajien näkökulmista tarkastellessa (kappale 3.3). Tavoitteeseen pääsemistä huomioitiin, kun menestyskriteerityökalun toimivuutta testattiin käytännön kuuden menestystapauksen avulla (kappale 3.4.2.) ja käytettävyyttä arvioitiin avoimen haastattelun avulla (kappale 3.4.4).

2.3. Mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestystä?

Tässä kappaleessa rakennetaan Konstruktio1. Ensin kappaleessa 2.3.1. kerrotaan, miten asiantuntijahaastattelun tuloksien perusteella konstruktiolle asetettiin vaatimukset sekä tavoitteet ja selvitettiin tärkeimpiä menestystekijöitä asiantuntijoiden näkökulmasta. Kappaleessa 2.3.2. esitellään viimeisen 11 vuoden tutkituimmat yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa vaikuttavat tekijät. Vuosien 2001–2012 tutkimuksista poimittiin menestymiseen tai yrityksen suorituskykyyn liitetyt tekijät ja ne ryhmiteltiin johtoon, yritykseen tai ympäristöön liittyviin menestystekijäryhmiin. Kappaleessa 2.3.3. kerrotaan, miten Konstruktio1 rakennettiin. Alla olevan rakennekuvan mukaisesti tämä kappale kertoo tutkimuksen lähtöasetelmasta ja sen ensimmäisestä vaiheesta, jonka tuloksena Konstruktio1 rakennettiin.



Kuva5. Kappaleessa 2.3. raportoidaan tutkimuksen ensimmäinen vaihe.

2.3.1. Menestystekijät kansainvälistymisen asiantuntijoiden näkökulmasta

Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa tutkimuksen lopullinen tavoite määritellään rakentajien ja päätöksentekijöiden arvion perusteella (Järvinen & Järvinen 2000, s.102). Siksi tämä tutkimuksen ensimmäinen vaihe aloitettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka avulla kartoitettiin kansainvälistymisen asiantuntijoiden näkemykset kansainvälistymisprosessin menestystekijöistä ja konstruktion vaatimukset sekä tavoitteet.

Tässä luvussa käsitellään ensimmäisen haastattelun tuloksia. Konstruktiio1:n sisältö pohjautui vuosien 2001–2012 tutkimustuloksien taulukkoyhteenvetoon (lisää kappaleessa 2.3.2 ja taulukossa3), mutta sen lähtökohdat ja tavoitteet määriteltiin ensimmäisen haastattelun tuloksien avulla. Haastattelun tuloksilla myös täydennettiin taulukkoyhteenvetoa haastateltavien tärkeimmiksi mainituilla menestystekijöillä, jotta Konstruktiio1:een saataisiin teoreettisen näkökulman lisäksi asiantuntijoiden näkemys ja näin mahdollisimman laaja perspektiivi tutkittavaan ilmiöön.

Haastatteluun osallistui kolme Finpron kansainvälistymisen asiantuntijaa, joilla on yli kymmenen vuoden kokemus pk-yrityksen kansainvälistymisestä. Asiantuntijoiden näkemys hankittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa Finpron myyntiosaston johtajaa, tiiminvetäjää ja myyntikonsulttia pyydettiin listamaan tärkeysjärjestyksessä kymmenen tärkeintä perinteisellä ja born global -polulla menestystä edesauttavaa tekijää. Konstruktiio1 sai täydennystä vain niistä menestystekijöistä, jotka kaikki kolme asiantuntijaa mainitsivat. Koska haastateltavia oli vain kolme, haluttiin mainintojen minimimäärä pitää mahdollisimman suurena, jotta joukosta karsiutuisivat kaikista tärkeimpinä pidetyt tekijät. Haastattelut tehtiin vuoden 2012 syys- ja lokakuun aikana.

Teemahaastattelun toteutus ja tulokset

Tässä kappaleessa avataan teemahaastattelun tuloksia. Teemahaastattelu tehtiin, jotta ensimmäisen konstruktion vaatimukset ja tavoitteet voitiin määrittellä tarkemmin, ja jotta konstruktiossa huomioitaisiin nykypäivän kansainvälistymisen asiantuntijoiden tärkeiksi havaitut menestystekijät. Haastattelu koostui kahdesta osasta. Osista ensimmäinen käsitteli lopullisen konstruktion tarvetta ja käyttötarkoitusta. Toisessa osassa selvitettiin kansainvälistymisprosessin menestystekijöitä.

Ensimmäinen osio

Konstruktion tausta ja tarve -osiossa keskusteltiin Finpron tehtävistä kansainvälistymistä edesauttavana organisaationa ja sen haasteista havaita potentiaalisimmat menestyjät. Konstruktio todettiin tarpeelliseksi myyntiosastolle, joka pääpainoisesti hankkii uusia yritysasiakkaita. Haastateltavien kanssa käytiin läpi nykyisin Finprolla käytössä olevaa Success story -kriteerityökalua ja Account selection criteria -matriisia. Nämä työkalut liittyvät läheisimmin kansainvälisen menestyjän määrittelyyn kaikista sillä hetkellä käytössä olleista työkaluista ja olivat näin sen hetken ratkaisu työkalun tarpeeseen. Työkalut sisältävät tarkkoja Finpro ry:tä koskevia tietoja ja siksi niitä ei voida käsitellä tarkasti tai liittää tämän tutkimuksen liitteisiin.

Finpron päätehtävänä on edesauttaa suomalaisia pk-yrityksiä menestymään kansainvälistymisprosessissa ja täten myyntikonsulttien haasteena on potentiaalisimpien menestyjäyritysten kartoittaminen. Teemahaastateltavien mukaan potentiaaliset menestyjät olisi hyvä tunnistaa muiden joukosta, koska ne todennäköisimmin sitoutuvat kansainvälistymisprosessiin ja ovat avoimempia kehittämään yritystään. Niillä on monesti myös selkeä sitoutumista kasvattava liiketoiminnan kasvattamistarve. Korkean sitoutumisasteensa vuoksi potentiaaliset menestyjät voisivat hyötyä Finpron kanssa tehdyistä konsultointiprojekteista muita yrityksiä enemmän, sillä konsultointityö ei jäisi vain markki-

naselvitysraporttina asiakasyrityksen hyllylle, vaan projektin aikana yritys olisi valmis tekemään tarvittavia muutoksia ja näin oppimaan aidosti sekä edistymään kansainvälistymisprosessissaan. Finpron pitäisi kyetä kartoittamaan tällaiset yritykset Suomen suuresta pk-yritysjoukosta, jotta heidän kansainvälistymistä voitaisiin edistää. Tällaisten potentiaalisten menestyjien kartoittamista haluttiin tehostaa myynnille tarkoitetulla menestyskriteerityökalulla, joka olisi parempi kuin nykyiset käytössä olevat työkalut.

Success story -työkalu on tarkoitettu menestyjäyrityksen määrittelyyn. Työkalun avulla voidaan myös arvioida, onko konsultointiyhteistyö tuottanut tarpeeksi hyviä käytännön tuloksia, jotta sitä voitaisiin kutsua menestykseksi. Tämä työkalu sai kritiikkiä sen liian yleisestä tasosta, sillä se koettiin haastavaksi käyttää käytännön yritystapauksissa. Yhdelle myyntikonsultille työkalu oli vieras ja hän totesi, ettei sen hyödyllisyys ollut tarpeeksi hyvä edesauttamaan käytännön myyntityötä. Toisaalta kaksi muuta haastateltavaa totesi työkalun olevan kuitenkin ”tyhjää parempi” ja ”suuntaa-antava”, joten hyötyäkin siitä koettiin syntyneen.

Account selection criteria -matriisia käytetään asiakkaan valinnassa. Account on asiakas, jonka kanssa yhteistyötä on tehty tuloksellisesti jo pidemmän aikaa. Tällaiseen avainasiakasasemaan pääsevät yritykset, joilla on potentiaali menestyä ja halu kasvaa sekä sitoutua kansainvälistymisen oppimisprosessiin. Työkalun avulla asiakasta arvioidaan toimialan relevanttiuden, liiketoimintamenestyksen, motivaation sekä potentiaalisuuden (Finpron näkökulmasta) ja asiakasarvon kautta. Haastateltavat mainitsivat kehitysideoita myös tälle työkalulle. Kullekin kriteeriluokalle haluttiin tarkempia alakohtaisia mittareita. Mukaan haluttiin enemmän yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä kriteerejä ja vähemmän puhtaasti taloudellista tilaa kuvaavia kriteereitä. Kaikki halusivat kehitysideoita, jotka veisivät nykyisiä työkaluja lähemmäksi käytännön konsultointia. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi viittä eri toivetta, jotka nousivat keskustelun kohteeksi kustakin haastatteluteemasta:

Konstruktio tarve ja rakenne:

- **Haastattelutulokset:** Kaikki totesivat, että nykyiset työkalut ovat tyhjää parempia, mutta voisivat olla paljon käyttökelpoisempia. Yksi haastateltava mainitsi, että ideaalitapauksessa nämä työkalut olisivat selkeämpiä, niin että ne korostaisivat vain tutkitusti merkittävämpiä asioita ja ne voitaisiin koota yhdeksi työkaluksi. Kaksi muuta totesivat, että parannusta tarvitaan, mutta se tulee olemaan aika vaikea tehtävä, koska Finpro on täynnä kansainvälistymisen asiantuntijoita ja jokaisella on oma kokemus ja mielipiteensä menestymisestä. Merkittävyyden toivottiin perustuvan tutkimuksiin, jotta asiantuntijat jättäisivät omat mielipiteensä taka-alalle. Yksi haastateltava totesi, että kaiken tämän ohella Finprolla pitäisi olla yhtenäinen peruskäsitys siitä, mitä menestymiseltä vaaditaan.
- **Haastattelijan johtopäätös:** Työkalun rakentaminen ei ole helppoa, koska haastattelussa todettiin, että Finpro on täynnä aiheen asiantuntijoita. Tarve on kuitenkin kova ja siihen on löydettävä ratkaisu. Konstruktiosta on tehtävä tarpeeksi käytännöllinen ja kuitenkin asiantuntijan käyttöön soveltuva työkalu. Se ei siis saa olla paksu vihkonen täynnä kansainvälistymisen tutkimuksia, vaan konstruktion on kyettävä yhdistämään eri menestystekijät esimerkiksi noin kymmeneen teemaan. Konstruktion pitää kuitenkin pohjautua tutkimustuloksiin, jotta haastateltavien esille tuoma menestyskriteerien merkittävyys ja luotettavuus toteutuisi. Koska asiantuntijoilla on oma vahva mielipide menestymisestä, konstruktiosta pitää tehdä siis jonkinlainen tarkistamiseen ja varmentamiseen käytettävä työkalu, jota myyntikonsultti voi käyttää varmistaakseen, että kaikki menestymiseen liittyvät tekijät on huomioitu ja niitä on pohdittu tarvittavalla syvyydellä yritysasiakkaan kanssa.

Yrityksen kansainvälistymiskehityksen kuvaaminen:

- **Haastattelutulos:** Kansainvälistymiskehitykselle haluttiin liikevaihdon kasvua tai liiketoiminnan kannattavuutta kuvaavia arvoja, mutta samalla todettiin kansainvälistymisprosessin olevan pitkä oppimisprosessi ja sisältävän niin monta vaihetta, etteivät tulokset välttämättä näkyisi vielä muutaman konsultointiprojektin jälkeen. Kaksi haastateltavaa kertoi, että luvut kuvaavat yleensä vuoden takaista yrityksen tilaa, eivätkä näin ollen anna tietoa nykytilasta.
- **Haastattelijan johtopäätös:** Eri lukujen seuraamiseen voitaisiin vastata paremmin asiakashallintaohjelmalla, jonka avulla voitaisiin tallentaa tärkeimmät kehitysluvut, tehdyt toimeksiannot sekä niiden tulokset. Asiakashallintaohjelman päivittäminen on kuitenkin historiatietojen keuruuta, eikä se kuulu tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Konstruktion pitäisi keskittyä niihin menestystekijöiden mittareihin, joita ei ole jo käytössä olevissa ohjelmissa ja joiden avulla asiantuntija voisi itse tehdä arvioita. Konstruktion pitäisi siis auttaa asiantuntijaa ymmärtämään yrityksen nykytilaa ja siksi se voisi sisältää eri teemoja, joita miettimällä asiantuntija voisi itse määritellä yrityksen nykytilan.

Alakohtaisuuksien ja erityyppisten kansainvälistymispolkujen huomiointi:

- **Haastattelutulos:** Eri alojen yritysten todettiin kansainvälistyvän eri vauhdilla ja menestystekijöiden sanottiin vaihtelevan. Näiden mittaaminen samoilla luvuilla tai arvioiminen samoilla kriteereillä todettiin haasteelliseksi. Yksi haastateltava mainitsi, että yritykset ovat usein myös liiketoimintakehityksessä ja kansainvälistymisessä eri vaiheissa, joten niitä voi olla vaikeaa verrata keskenään. Kaikki kolme totesivat, että life science ja ICT ovat mielenkiintoimpia toimialoja jo pelkästään erilaisuutensa vuoksi ja näillä aloilla toimii myös suurin osa Finpron asiakkaista.

Kaksi mainitsivat, että näiden alojen yritysten kansainvälistyminen on hyvin erilaista ja uuden työkalun olisi hyvä ottaa kantaa molempien toimialojen menestystekijöihin.

- **Haastattelijan johtopäätös:** Konstruktiossa päätettiin ottaa kantaa life science ja ICT -toimialoilla toimivien yritysten menestystekijöihin. Tarkoituksena on selvittää, minkälaiset menestystekijät korostuvat juuri näillä aloilla ja vertailla alojen yritysten kansainvälistymispolkuja.

Näkemyksen tarkentaminen:

- **Haastattelutulos:** Kaksi haastateltavaa mainitsi, että menestyminen riippuu siitä, katsotaanko konsultin vai yrityksen tai esimerkiksi sijoittajan näkökulmasta. Olisi hyvä päättää joku yksi näkökulma tai valita kriteeri, joka tukee useampaa näkökulmaa. Asiakasprojektissa on aina mukana vastuukonsultti, jonka on kyettävä ajattelemaan sekä yritysjohtajan että sijoittajan näkökulmasta. Kolmas totesi, että olisi mielenkiintoista tietää, mitkä ovat näiden näkökulmien suurimmat erot ja mitä tekijöitä pidetään tärkeimpinä, kun puhutaan pk-yrityksen kansainvälistymisestä.
- **Haastattelijan johtopäätös:** Konsultin apuvälineenä konstruktio voisi ottaa kantaa siihen, mitkä menestystekijät korostuvat yritysjohton ja toisaalta sijoitusasiantuntijan näkökulmasta. Samalla näidenkin näkökulmien eroja voisi pohtia.

Erilaisia ja selkeämpiä yrityksen kansainvälistymismenestykseen liittyviä kriteerejä:

- **Haastattelutulos:** Yksi toivoi enemmän yrityksen kansainvälistymismenestykseen liittyviä kriteerejä. Mukaan haluttiin muitakin kuin varsinaisia liiketoimintalukuja. Yksi haastateltavista mainitsi: "Olisi hyvä

ymmärtää, mitä näillä luvuilla oikeasti halutaan kertoa ja kaivaa esiin tärkeimmät mitattavat menestystekijät”. Kaksi muuta halusivat myös enemmän erityyppisiä kriteerejä, mutta niitä ei saisi olla liikaa, koska se haittaisi käytettävyyttä. Yksi mainitsi: ”Johtoryhmä oli yksi kriteereistä, mutta sen good leader -mittari ei vielä kerro, minkälainen tämä hyvä johtaja on born global -yrityksessä”. Pitäisi selittää, mitä ”good leader” oikeasti tarkoittaa. Kaikki kolme kokivat, että tällaisten mittareiden perusteella tehtävä arviointi on hyvin vaikeaa.

- **Haastattelijan johtopäätös:** Konstruktion pitäisi käsitellä menestymistä tarpeeksi laajasta näkökulmasta ja esitellä vain tärkeimmät kriteerit. Kriteerit pitäisi kasata teemojen ympärille, jotta niiden hahmottaminen helpottuisi ja näin työkalun käytettävyys ei kärsisi suuresta määrästä kriteerejä. On siis löydettävä menestymiseen liittyviä teemoja ja kasattava tärkeimmät kriteerit niiden alle. Kriteerit on kuvattava tai nimettävä niin, että niistä käy ilmi mittari tai ainakin niin, että mitattava asia olisi selkeämmin ilmaistu kuin ”good leader”.

Toinen osio

Haastateltavia pyydettiin kirjoittamaan kymmenen merkittävintä menestystekijää sekä perinteisesti kansainvälistyvän yrityksen näkökulmasta että born global -yrityksen näkökulmasta. Näin yhdeltä haastateltavalta saatiin siis yhteensä kaksikymmentä menestystekijää, joista puolet oli perinteisesti kansainvälistyvän yrityksen menestystekijöitä ja loput born global -yrityksen menestystekijöitä. Haastattelun alussa selitettiin, mitä perinteisesti kansainvälistyvän yrityksen ja born global -yrityksen käsitteillä tarkoitettiin. Haastattelut tehtiin eri haastateltavien kanssa eri päivinä.

Tuloksena saatiin liitteessä g oleva tiivistelmätaulukko, josta näkyy kunkin haastateltavan mainitsemaa kymmenen tärkeintä menestymiseen liittyvää tekijää. Henkilöt on koodattu Haastateltava1-3 -nimisiksi, jotta heidän haastat-

teluvastauksiaan voitiin käsitellä luottamuksellisesti ja anonyymisti. Kolme mainintaa saaneet tekijät käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa 2.3.2. ja ne on liitetty myös menestystekijöiden yhteenvetotaulukkoon (taulukko3).

2.3.2. Menestystekijät vuosien 2001–2012 tutkimustuloksien perusteella

Viimeisen 11 vuoden pk-yrityksen menestymistä käsittelevää kansainvälistymistutkimuksia lukiessa huomattiin, kuinka monimutkainen ja moniulotteinen menestystekijöitä käsittelevä tutkimusalue on. Menestymistä kansainvälistymisprosessissa on tutkittu born global-, Uppsala-mallin, verkosto-, innovaatiomallien-, resurssi-, kansainvälisen yrittäjyyden ja viennin näkökulmasta. Arkistoista löytyi myös tutkimuksia, joissa aihetta oli käsitelty yleisellä tasolla pk-yrityksen kansainvälistymisen näkökulmasta sen tarkemmin erittelemättä kansainvälistymistä prosessin tai tason mukaan.

Kuten edellisissä kappaleissa jo todettiin, tässä tutkimuksessa haluttiin huomioida suorien syy-yhteyksien lisäksi myös epäsuorat yhteydet. Näin voitiin huomioida tutkimuksen tavoitteena oleva holistinen kokonaiskuva. Yhteenve-to kaikista menestystekijöistä löytyy Konstruktios1:stä (taulukko3).

”Mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestystekijää?” -kysymyksen pohtiminen aloitettiin kokoamalla koherentti kokonaiskuva aihetta käsittelevistä tutkimustuloksista. Vuosien 2001–2012 artikkeleista poimitut kansainvälistymisen menestystekijät jaettiin kolmeen tasoon: yrittäjätaso, yritystaso ja ympäristötaso.

Menestystekijöiden luokittelu

Tutkiessaan viennin menestymiseen johtaneita tekijöitä Leonidou et al. (2002a) jakoivat menestystekijät kolmeen ryhmään: johtoon, organisaatioon (eli yrityksen sisäiset operaatiot, resurssit ja tavoitteet) ja ympäristöön liittyviin tekijöihin. Yrityksen resurssit ovat kuitenkin muutakin kuin aineettomia organisaatioresursseja ja organisaatio -termi ei riitä kattamaan kaikkia yritykseen

liittyviä asioita: Vahvaselkä (2006) korosti, että sisäiset tekijät ovat usein koko yritykseen eikä vain organisaatioon liittyviä. Esimerkiksi yrityksen koko ja kansainvälistymisvauhti vaikuttavat menestymiseen (Vahvaselkä 2006), mutta organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä (Juuti, 2006, s. 204). Siksi sen koko ja kansainvälistymisvauhti voivat olla erilaisia yritykseen verrattuna. Kansainvälistymistutkimuksessa suositaan menestystekijöiden tutkimista yritystasolla ja menestystekijäryhmän rajaaminen organisaatioon olisi jättänyt pois monta yritystason tutkimustulosta. Siksi Leonidou et al. (2002a) suosittellemaa kolmijakoa päätettiin käyttää tässä tutkimuksessa soveltuvien osin, niin että organisaatioon liittyvien tekijöiden sijaan käytettiin nimitystä yritykseen liittyvät tekijät.

Moni tutkimus korosti yrittäjän merkitystä etenkin pk-yrityksen menestymiselle. Hyvä yritysjohto (yrittäjätaso) ja menestyvä liiketoimintastrategia (yritystaso) käsiteltiin tässä tutkimuksessa puhtaasti yrityksen sisäisinä tekijöinä ja yrityksen toimintaan vaikuttava kilpailuympäristö (ympäristötaso) ulkoisena tekijänä. Yritysjohtoon liittyviksi tekijöiksi luettiin ainoastaan yrityksen johtoporrasta koskevat tekijät, yritykseen liittyviin tekijöihin luokiteltiin kaikki muut yrityksen sisäiset tekijät. Ympäristötekijöiksi luokiteltiin kaikki yrityksen ja johdon ulkopuoliset asiat.

Menestystekijöiden etsiminen ja taulukointi

Menestymistä käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita haettiin pääosin ABI/INFORM Global -tietokantaa, EBSCO Academic Search Elite -tietokantaa ja Google Scholaria käyttäen. ABI/INFORM Global -tietokanta löysi kriteereillä akateemiset artikkelit (Scholarly Journals), pk-yrityksen kansainvälistyminen ("internationalization of SME") ja menestyskriteeri ("success criteria") 613 englanninkielistä akateemista artikkelia. Hakua rajoitettiin hyväksymällä vain viimeisen kymmenen vuoden, eli 2001–2012 vuosilla julkaistut artikkelit. Hakua tarkennettiin lisää poistamalla puhtaasti teolliseen valmistukseen (rajattiin "manufacturing" kriteerillä) ja monikansallisiin yhtiöihin (rajattiin "MNE"

kriteerillä) liittyvät tutkimukset, jolloin lukumäärä laski 130 artikkeliin. Näistä tarkemman tarkastelun jälkeen tutkielman ensimmäisen konstruktion pohjaksi hyväksyttiin 122 artikkelia. Samalla menetelmällä ABI/INFORM Global -tietokannasta artikkeleita etsittiin EBSCO Academic Search Elite -tietokannan kautta. Suurin osa näistä oli samoja kuin edellä mainitut, mutta uusia löytyi 45 kappaletta. Loput 24 artikkelia löytyivät Google Scholarin kautta. Tarkempi tarkastus tehtiin perehtymällä artikkeleiden sisältöön ja jättämällä pois ne, jotka eivät suoraan maininneet kansainvälistymiseen liittyviä menestystekijöitä sanojen ”menestys” (success) tai ”suorituskyky” (performance) yhteydessä. Mikäli näissä artikkeleissa viitattiin muihin menestymiseen liittyviin vuosina 2001–2012 julkaistuihin lähdeartikkeleihin, niitä haettiin vielä erikseen molemmista tietokannoista tai Google Scholarin avulla.

Menestystekijät poimittiin löydetyistä artikkeleista ja koottiin yhteen taulukoon, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin teemoittelemalla teorialähtöisesti. Teemoittelun tuloksena muodostui tekijäryhmiä, joista mukaan hyväksyttiin vain tutkituimmat menestystekijät, eli sellaiset menestysryhmät, jotka mainittiin vähintään kuudessa eri artikkelissa. Menestystekijöitä on paljon ja siksi niistä piti valita eniten eri tutkimuksissa mainintoja saaneet mukaan.

Näin rakennettiin pohja ensimmäiselle konstruktiolle (Konstruktio1), jossa tutkituimmat menestystekijät ryhmiteltiin yrityksen sisäisiin, sen ympäristöön ja johtoon liittyviin ryhmiin. Taulukon oikeanpuoleiseen sarakkeeseen analysoitiin vielä tutkimusten teoreettiset näkökulmat. Näin Konstruktio1 sai tukevan teoriapohjan jatkokehitystä varten. Seuraavat kappaleet esittelevät vuosien 2001 ja 2012 välillä tehtyjen tutkimuksien tuloksista poimittuja kansainvälistymisprosessin menestystekijöitä. Taulukossa3 olevat maininnat ovat tutkijoiden tutkimustuloksia ja päätelmiä siitä, minkä tekijän on todettu vaikuttavan yrityksen menestymiseen. Samassa artikkelissa voi olla mainintoja useimmasta menestystekijästä, siksi artikkeleiden määrä on pienempi kuin mainintojen määrä.

Taulukoinnin tulokset

Johdon merkitystä menestymiseen kansainvälistymisessä painottavia tutkimusmainintoja oli 61 (16 %) ja yrityksen merkitystä painottavia tekijöitä 270 (71 %) sekä ympäristö mainittiin 48 (13 %) kappaletta. Yritykseen liittyviä tekijöitä oli siis yli neljä kertaa enemmän kuin ympäristöön tai johtoon liittyviä. Taustalla voi voinut olla pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen keskittyminen yrityksen sisäisten tekijöiden tutkimiseen, jolloin suuri mainintamäärä ei itsessään vielä tarkoita suurta merkitystä menestymisen näkökulmasta. Ympäristöön liittyviä tekijöitä löydettiin vähiten, vaikka ympäristö määrittelee yrityksen suorituskyvyn (O’Cass & Julian, 2003) sekä tuottavuuden ja rajaa yrityksen kasvumahdollisuuksia (Kotha et al., 1995). Johto liittyy läheisesti yrityksen sisäisiin tekijöihin, joten voidaan todeta, että jopa 87 prosenttia löydettyistä maininnoista liittyvät yritykseen ja vain kuudesosa liittyy selkeästi ympäristöön. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin kunkin ryhmän menestystekijät. Ensin esitellään johtoon liittyvät tekijät, sitten yritykseen ja lopuksi kerrotaan, mitä ympäristöön liittyviä tekijöitä mainittiin eniten.

JOHTO

Johtajan vaikutuksessa yrityksen menestymiseen eniten mainintamääriä sai ”johtajan suhtautuminen kansainvälistymiseen” -ryhmä. Se sai tuekseen 37 prosenttia kaikista maininnoista. Myös yksittäisiä tekijöitä tarkastellessa eniten mainintamääriä saivat edellä mainittuun ryhmään kuuluvat asenne ja näkemykset sekä motivaatio. Oli mielenkiintoista havaita, että teemahaastattelussa kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat, että ”johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä” on tärkeä menestystekijä.

Johtamistaito

Westhead et al. (2001) havaitsivat selkeän yhteyden kansainvälistymisen ja johtajuuden välillä. Johtamistaidot luovat perustan yrityksen kehittymiselle

kansainvälistymisen aikana ja selittävät menestymistä (Leonidou et al. 2002a; Tooksoon & Mohamad, 2010; Augier & Teece, 2007). Anderssonin ja Tellin (2009) mukaan kansainvälistyvän yrityksen johtajan pitää pystyä hallitsemaan sekä kontrolloivan johtajan, yrittäjän että innovoivan johtajan roolit. Näistä korostettiin erityisesti johtajan yrittäjälouonteen ja siihen liittyvien taitojen positiivista vaikutusta (Zhang et al., 2009).

Taito nähdä mahdollisuuksia

Johtajan kyky havaita mahdollisuuksia on elintärkeää yrityksen kehittymiselle ja kansainväliselle kasvulle (Mejri & Umemoto, 2010; Filatotchev et al., 2009; Styles & Seymour, 2006; Zhou et al., 2007). Styles ja Seymour (2006) korostivat, että johtajan on kyettävä ymmärtämään, millaista oppimista ja kehittämistä kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen vaatii, ja yhdistämään esimerkiksi eri teknologiaan, tuotteiden ominaisuuksiin, markkinan rakentamiseen ja asiakkaiden preferensseihin liittyvät muutokset toisiinsa. Johtajan kyky nähdä mahdollisuuksia saatavilla olevaa tietoa tulkitsemalla vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Kuivalainen et al., 2004; Battisti & Perry, 2008) ja erityisen tärkeä tämä kyky on juuri pienikokoisille yrityksille (Fillis & Wagner, 2005).

Suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky

Johtajan suhdeverkosto ja verkostohallintataidot erottavat menestyjäyrityksen epäonnistujasta (Andersson & Wictor, 2003). Filatotchev, Liu, Buck ja Wright (2009) totesivat globaalin vision ja globaalit suhdeverkostot omaavat johtajat ovat tärkeä yrityksen kansainvälistymistä vauhdittava ja vientimenestystä parantava voima. Yhteydet ja suhdeverkoston hallinta edesauttavat kansainvälistymistä ja parantavat yrityksen mahdollisuuksia saada tietoa kohdemarkkinoista (Garvey ja Brennan, 2006). Suhdeverkoston hallinta ja yhteistyö vaikuttavat yrityksen menestymiseen (Leic, 2011). Yhteistyö ja verkostotyyppiset suhteet lisäävät kansainvälistyvän yrityksen kilpailukykyä (Porter & Stern,

2001). Lisäksi sosiokulttuuristen erojen vaikutus yhteistyökykyyn voi aiheuttaa ongelmia ja esteitä yrityksen kansainvälistymiselle, siksi niiden hallinta on tärkeää (Shaw & Darroch 2004; Zhou, Wu & Luo, 2007).

Innovatiivisuus

Mahdollistaakseen pienen yrityksen kansainvälisen kasvun johtajan on oltava innovatiivinen (Andersson & Tell, 2009). Johtajan innovatiivisuus toimii merkittävänä menestyskatalysaattorina yrityksen kansainvälistymisessä (Lin & Chen, 2007). Innovatiivisuus on myös merkittävä osa johtajan kansainvälistä orientaatiota, joka mahdollistaa nopean kasvun (Harveston, et al., 2002; Knight 2001; O’Cass & Weerawardena, 2009; Ha-Brookshire, 2009).

Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä

Kolme haastateltavaa mainitsi, että johtajan kyky hahmottaa kansainvälistymisprosessin vaatimukset, on merkittävä menestystekijä. Kaikki haastateltavat painottivat tämän merkitystä perinteisesti kansainvälistyville yrityksille. Haastateltavat mainitsivat, että osa yrityksistä ymmärtää kansainvälistymisen konkreettisina yksittäisinä toimintoina, kuten ulkomaisille messuille osallistumisena, eivätkä hahmota kansainvälistymisprosessiin suuruutta. Tämä lähtöasetelma saattaa luoda väärän asenteen kansainvälistymistä kohtaan ja yritys saattaa kuvitella pääsevänsä useille markkinoille muutamien vuosien sisällä pelkästään eri tapahtumiin osallistumalla, vaikka todellisuudessa heidän oma oppimisprosessinsa ei ole vielä edes alkanut. Lähtökohta on hankala erityisesti konsultointiprojektin näkökulmasta, sillä konsultti joutuu palauttamaan johdon suuret haaveet takaisin maan pinnalle ja ohjaamaan johtoa tekemään ensin raakaa markkinaselvitys- ja markkinallenenovalmistelutyötä. Kun johto ymmärtää, että riskiä hallitseva perinteinen kansainvälistyminen kestää vuosia ja vaatii paljon resursseja ja valmistelua, on helpompaa päästä suoraan tekemään tarvittavia asioita.

Motivaatio (ja sitoutuminen)

Johtajan motivaatiolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen (Reijonen ja Komppula, 2007; Wiklund & Shephard, 2003; Gundry & Welsch, 2001; Moen 2002; Yeoh, 2002). Sitoutuminen kansainvälistymiseen on yksi niistä tekijöistä, jotka erottavat nopeasti kansainvälistyvät yritykset perinteisistä ja siksi johtajan sitoutuminen ja motivaatio liittyvät yrityksen kasvumahdollisuuksiin (Bell et al., 2004).

Monessa artikkelissa, jossa puhuttiin motivaatiosta, puhuttiin myös johdon sitoutumisesta, ja osassa artikkeleista termejä käytettiin rinnakkain. Voidaan todeta, että nämä termit liittyvät ainakin tutkimuskirjallisuudessa kiinteästi toisiinsa, siksi ne yhdistettiin samaksi menestystekijäksi. Koko johtoportaan, kaikkien, jotka osallistuvat kansainvälistymistoimintojen suunnitteluun on sitouduttava kansainvälistymisprosessiin, jotta koko yrityksen henkilöresurssit sitoutuvat ja menestyminen olisi mahdollista (Basly, 2007).

Globaali ajattelutapa (global mindset)

Johtajan globaali ajattelutapa on merkittävä elementti yrityksen menestymisessä kansainvälistymisprosessissa (Mughan & Kyvik, 2010; Nummela et al. 2004). Erityisen tärkeää globaali ajattelutapa on nopeasti kansainvälistyvälle yritykselle (Harveston, et al, 2000; Harveston et al. 2002; Knight, 2001, Townsend & Cairns, 2003). Globaali ajattelutapa muodostuu kansainvälisestä orientaatiosta, globaalista orientaatiosta ja kansainvälisen yrittäjyyden orientaatiosta (Nummela et. al., 2004), jolla vaikutus yrityksen menestymiseen kansainvälistymisessä (Zahra, et al., 2001).

Asenne ja näkemykset

Reijosen ja Komppulan (2007) mukaan yritysjohtajan asenteilla ja motiiveilla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Kun johtaja omistaa yrityk-

sen, hänen asenteensa ja näkemyksensä vaikuttavat kaikkiin yrityksen toimintoihin ja sitä kautta myös yrityksen menestymiseen (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Johtajan käsitys yrityksen kyvyistä on kansainvälisen menestymisen kannalta merkittävämpi kuin yrityksen todelliset kyvyt (Reijonen & Komppula, 2007). Kun yrittäjä tulkitsee kotimarkkinaympäristön turbulenssin kasvavan, useimmiten hän ryhtyy tehostamaan vientiaktiviteetteja ja kasvat-
taa mahdollisuuksia menestyä viennissä (Kuivalainen et al., 2004). Johtajan asenteella on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen (Mughan & Kyvik, 2010; Nummela et al., 2004; Basly, 2007; Ruokonen & Saarenketo, 2009; Wright et al., 2008). Magnusson et al. (2008) mainitsivat, että ”kulttuurisen ylikuottamisen asenteella” (cultural overconfidence) on pitkäaikainen negatiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Johtajan kulttuurinen ylikuottamus altistaa yrityksen uuteen markkinaan liittyvään tiedon puutteeseen, ylioptimistisuuteen ja kulttuurin väärinymmärtämiseen (Mughan & Kyvik, 2010).

Työkokemustausta ja kansainvälinen kokemus

Omistajan ja johdon kokemus on tärkeä yrityksen kasvulle ja menestymiselle (Julien & Ramangalahy, 2003; Gils & Zwart, 2004). Johdon kansainvälisen työkokemuksen määrällä on positiivinen yhteys yrityksen kansainvälistymiseen (Coombs, et al., 2009; Schwens & Kabst, 2009). Se vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisen nopeuteen ja menestymiseen (Garvey & Brennan, 2006). Johtajan kokemustaustalla on suuri merkitys etenkin born global -yrityksen syntyyn (Andersson & Floren, 2008), koska johtajan kokemustausta helpottaa kohdemarkkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien huomaamista ja hyödyntämistä (Jones & Coviello, 2005). Kokemukset lisäävät tiedon määrää organisaatiossa, mikä edesauttaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, ja sitä kautta myös yrityksen menestymistä (Filatotchev et al., 2009).

YRITYS

Yritys -luokassa eniten mainintoja sai tieto ja oppiminen -ryhmä, eli Uppsalamalliin perustuvan kansainvälistymisprosessin perinteinen näkökulma on yhä merkittävässä asemassa. Kun markkinointimix ryhmän ja markkinointikyvyt -ryhmän mainintamäärät laskettiin yhteen, voitiin huomata, että markkinoinnin teema on toiseksi merkittävin. Myös teemahaastattelussa haastateltavat korostivat, että kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen ovat tärkeitä menestystekijöitä. Edellisen tekijät pääsivät taulukkoon uusina eikä haastateltavien korostamia toimivaa tiimiä ja yhdessäoppimista ole aiemmissa tutkimuksissa mainittu. Eniten mainintamääriä tutkimuksissa sai kuitenkin proaktiivisuus -kriteeri, joka kuuluu strateginen orientaatio -ryhmään.

Yrityksen menestyminen kotimaassa

Kotimaassa pitkäaikainen ja tasaisesti etenevä liiketoiminnan kasvu on merkittävä menestymisen indikaattori (O’Gorman, 2001). Yrityksen liiketoiminnan historia ja tausta vaikuttavat yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa (Reijonen & Komppula, 2007, Requena-Silvente, 2005), koska menestyminen kotimarkkinoilla vaikuttaa yrityksen kompetenssien kehittämiseen ja sitä kautta liittyy vahvasti menestymiseen viennissä (Grimes et al., 2007). Kotimaassa kokemuksen kautta solmitut suhdeverkostot auttavat kasvattamaan kansainvälistymiseen tarvittavia verkostoja edesauttaen näin menestymistä (Dribben & Harris, 2001). Myös kyky luoda kotimaassa menestyviä innovaatiota edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisessä (Lin & Chen, 2007).

Yrityksen koko

Yrityksen koko vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Zhao & Hsu, 2007, Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin, 2005; Requena-Silvente, 2005; Dhanaraj &

Beamish, 2003; Lin & Chen, 2007). Mitä suurempi yritys on sitä paremmat menestymismahdollisuudet sillä on (Schwens & Kabst, 2009).

Omistusmuodon vaikutus

Omistusmuoto vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Requena-Silvente, 2005, Fernandez & Nieto, 2006). Erityisesti kansainvälistymisen ensimetreillä omistusmuodolla on merkittävä rooli yrityksen tulevan menestymisen kannalta (Kunda & Katz, 2003). Ulkomaisten omistajien yritykset harjoittavat menestyvää kansainvälistymistoimintaa todennäköisemmin kuin kotimaisten omistajien yritykset (Requena-Silvente, 2005). Omistusmuoto vaikuttaa yrityksen menestymiseen, koska omistajat ja niiden varallisuus ovat yrityksen resursseja (Filatotchev et al., 2009; Brush et al., 2002). Yksityisessä omistuksessa olevat yritykset menestyvät viennissä parhaiten (Filatotchev et al., 2009). Erityisesti perheyrityksissä omistajalla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen (Lusier & Sonfield, 2009). Toisaalta tutkimusten mukaan kansainvälistyminen vaikuttaa negatiivisesti perheyrityksiin ja positiivisesti yksityisiin yhtiöihin, koska se vaatii vahvaa riskinsietokykyä (Fernandez ja Nieto, 2006).

Innovatiivisuus, luovuus, proaktiivisuus ja rohkea riskinotto

Innovatiivisuus ja luovuus, proaktiivisuus sekä riskinottokyky muodostavat yrityksen yrittäjyysorientaation (Dess & Lumpkin, 2005). Moni tutkimus korostaa niiden positiivista vaikutusta yrityksen menestymiseen (Frishammar & Andersson, 2009; Amonrat & Tansuhaj, 2005). Muun muassa Jantunen et al. (2005), Dimitratos et al. (2004) sekä O'Cass ja Weerawardena (2009) ovat havainneet merkittävän yhteyden yrittäjyysorientaation komponenttien ja yrityksen menestymisen välillä.

Innovatiivisuus edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisprosessissa (Avlonitis & Salavou, 2007; Jantunen et al., 2005; Dimitratos et al. (2004), Kuivalainen et al., 2004; Knight & Cavusgil, 2004). Innovatiivisuus

mahdollistaa yrityksen resurssien laajentamisen, uusien mahdollisuuksien huomaamisen sekä hyödyntämisen ja edesauttaa näin yrityksen menestymistä (Zhang, Tansuhaj & McCullough, 2009). Innovatiivisuuden osatekijä on luovuus, joka sekin on tärkeä yrityksen menestymiselle kansainvälistymisprosessissa (Fillis, 2001; Styles & Seymour, 2006; Kenney, et al. 2009).

Vientiä menestyksekkäästi harjoittavat yritykset eroavat muista innovaatiointensiteetillään: Ne onnistuvat luomaan johtavia tuotteita ja hyödyntämään innovatiivisuuttaan arvoa luovissa aktiviteeteissa. Innovaatiot mahdollistavat paremman suorituskyvyn ja edesauttavat menestymistä kansainvälisillä markkinoilla. Innovatiivisuus on erityisen tärkeää pienelle yritykselle, jonka on kyettävä kilpailemaan resursseiltaan suurempien yritysten kanssa. Innovatiivisuus, riskinottokyky ja proaktiivisuus erottavat kansainvälisen yrityksen pelkästään kotimarkkinoilla toimivasta yrityksestä. (O’Cass, Weerawardena, 2009). Born global -yritykset joutuvat jatkuvasti hakemaan mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla hyvin proaktiivisesti (Zahra, 2005). Yrityksen on otettava riskiä uudelle markkinalle edetessään voidakseen menestyä (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003) ja uskaltaakseen kehittää uusia tuotteita asemansa vahvistamiseen (Cavusgil et al. 2003). Proaktiivisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestymiseen kansainvälistymisessä (Frishammar & Andersson, 2009; Chen & Wong 2003; Pla-Barber & Escriba-Esteve, 2006; Avlonitis & Salavou, 2007). Proaktiivisuus voi parhaimmillaan tarjota merkittävän kilpailuedun (Fillis, 2007) ja se selittää, miksi toiset yritykset onnistuvat kansainvälistymään jo syntymästään saakka ja saavuttavat suurta menestystä (Andersson & Wictor, 2003; Autio, 2005).

Mahdollisuuksien etsiminen

Innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottokyky edesauttavat mahdollisuuksien etsimistä, havaitsemista ja käyttämistä, joka edesauttaa yrityksen menestymistä (Amonrat & Tansuhaj, 2005). Kansainvälistyvä yritys menestyy ulko-

mailla, jos se kykenee tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Nummela et al., 2004; Schwens & Kabst, 2011; Spence & Crick, 2009; Singh, Garg & Deshmukh, 2008; Zahra, 2005).

Selkeä visio

Selkeä visio on monessa tutkimuksessa todettu menestymistä edesauttavaksi tekijäksi (Gabrielsson & Pelkonen, 2008; Perks & Hughes, 2008; Moen, 2002; Ibeh et al., 2006). Visio vaikuttaa yrityksen kykyyn havaita mahdollisuuksia ja edesauttaa näin menestymistä kansainvälistymisessä (Aspelund & Moen, 2005). Jaettu visio mahdollistaa nopean mahdollisuuksien hyödyntämisen ja on yksi yrityksen oppimiskykyä parantavista tekijöistä (Ruokonen & Saarenketo, 2009).

Pitkäjänteinen sitoutuminen ja resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille

Sitoutuminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Johanson & Valhne, 1977; Blesa & Ripolles, 2008; Knight 2001). Sitoutumista kansainvälistymiseen voidaan kuvata kansainvälisiin operaatioihin sidottujen resurssien määrällä ja resurssien sitominen edesauttaa kansainvälistymistä (Blesa & Ripolles, 2008). Sitoutuminen kansainvälistymiseen erottaa kansainvälistymisessä menestyvät yritykset muista (Bell et al, 2004). Erityisesti pitkäaikaisella sitoutumisella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen (Chen & Wong, 2003). Knight (2001) määritteli sitoutumista kansainvälistymiseen erilaisina markkinoille menoa valmistavilla aktiviteetteina, kuten markkinatutkimuksena, resurssien allokoimisena kansainvälisen markkinoinnin operaatioihin ja tuotteiden sopeuttamisena kansainvälisiin olosuhteisiin. Resurssien sitominen kansainväliseen markkinointiin indikoi sitoutumista niihin kansainvälistymistimenpiteisiin, jotka pitkällä tähtäimellä tuovat yrityksen lähemmäksi kansainvälistymistavoitteita (Lages & Montgomery, 2004). Markkinointibudjetin koko on

yksi sitoutumisen indikaattori ja sitä kautta sitoutuminen edesauttaa yrityksen menestymistä (Williams, 2006).

Kaikki haastateltavat mainitsivat resurssien allokoinnin menestymiselle tärkeäksi tekijäksi. Erityisen tärkeää se on herkästi riskiä karttavalle perinteisesti kansainvälistyvälle yritykselle. Haastattelussa mainittiin, että monet pk-yritykset, joilla ei ole kovaa selviytymispainetta kansainvälistyä saattavat karttaa riskiä jopa liikaa ja näin haitata omaa etenemistä kansainvälistymisprosessissa.

Keskittyminen tietyille markkina-alueelle ja tiettyyn asiakassegmenttiin

Keskittyminen muutamiin markkina-alueisiin useiden sijaan edesauttaa menestymistä (Brouther & Nakos, 2005, Bradley & O'Reagain, 2001; Denis, Denis & Yost, 2002). Maantieteellinen hajauttaminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestymiseen (Li et al., 2011), siksi yrityksen pitäisi osata kohdistaa toimintaansa oikein. Tämän lisäksi myös keskittyminen tiettyihin asiakasryhmiin edesauttaa menestymistä (Bradley & O'Reagain, 2001). Viennissä hyvin menestyvät yritykset ovat onnistuneet rajaamaan kohdeasiakassegmenttinsä tarkasti (Battisti & Perry, 2008). Leonidou et. al. (2002a) mukaan kyky segmentoida ja keskittyä oikeisiin segmentteihin vaikuttaa positiivisesti menestymiseen. Kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset muokkaavat markkinointimixinsä tavoittamaan tiettyjä asiakkaita: Näin ne erottuvat selkeästi muiden tarjoajien joukosta ja parantavat menestymisen edellytyksiään (Tooksoon & Mohamad, 2010).

Kaikki haastateltavat määrittelivät sekä keskittymisen tietyille markkina-alueelle, että tiettyyn asiakassegmenttiin tärkeiksi menestystekijöiksi. Oli mielenkiintoista havaita, että keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin mainittiin tärkeäksi born global -yritykselle ja keskittyminen tietyille markkina-alueelle mainittiin tärkeimmäksi perinteisesti kansainvälistyvälle yritykselle. Tämä tulos

myötäilee aikaisempien tutkimuksien tuloksia, joiden mukaan born global -yritykselle on tyypillistä keskittyä omaan niche-markkinaan (Rialp et al., 2002).

Oikean markkinoillemenotavan ja -strategian valitseminen

Markkinallemenotapoja on monia ja itselleen sopivimman valitseminen on merkittävä strateginen päätös, jonka seuraukset näkyvät yrityksen menestymisessä (Aspelund & Moen, 2005, Coombs et al., 2009, O'Cass & Weerawardena, 2009, Lu & Beamish, 2001; Rasheed, 2005; Ojala & Tyrväinen, 2007). Born global -yrityksille on tärkeää valita sellainen markkinoillemenotapa, joka ei vaadi suurta sitoutumista, jotta ne voivat hallita kansainvälistymiseen liittyvää riskiä ja määrätä itse resurssien käyttöä (Lu & Beamish, 2001).

Kyky selvitä kansainvälistymisen esteistä ja haasteista

Kyky selvitä kansainvälistymisen esteistä ja haasteista erottelee menestyjät epäonnistujista (Salojärvi, et al., 2005). Myös kaikki haastateltavat mainitsivat tämän tekijän tärkeänä menestystekijänä etenkin perinteisesti kansainvälistyvälle yritykselle. Pk-yritystoiminta sisältää aina epäonnistumisen vaaran. Olennaisimpia kykyjä kansainvälistymisen esteistä selviämisen kannalta ovat markkinasuunnittelukyky, vientihenkilöstön laatu, suhdeverkosto ulkomailla ja johdon rahoitushallintakyvyt. Näiden kykyjen puuttuminen voi johtaa epäonnistumiseen. (Grimes et al., 2007).

Ainutlaatuisuus (esim. tuote, liiketoimintamalli, erikoinen strategia)

Jo 1980-luvulla Porter määritteli erilaistumisen yhdeksi geneerisistä strategioista. Myös resurssinäkökulma korostaa ainutlaatuisien ja arvokkaiden resurssien merkitystä, koska ne mahdollistavat ainutlaatuisen kilpailuedun kehittämisen ja vaikuttavat sitä kautta positiivisesti yrityksen menestymiseen (Chiao et al., 2006).

Yhä edelleen 2000-luvulla kasvava määrä tutkijoita korostaa, että menestyvät yritykset ovat niitä, jotka onnistuvat voittamaan ”pienuutensa” liittyvät haasteet ainutlaatuisuudellaan (Mort & Weerawardena, 2006). Ainutlaatuinen strategia auttaa yritystä menestymään globaaleilla markkinoilla (Amonrat & Tansuhaj, 2005), koska sen avulla yritys voi hyödyntää markkinamahdollisuuksia ainutlaatuisella tavalla (Capar & Kotabe, 2003). Ainutlaatuisen tuotteen (Grimes et al., 2007) ja ainutlaatuisen suhdeverkoston kehittäminen auttaa yritystä menestymään uudella markkinalla (Kontinen & Ojala, 2010).

Vahva markkinointistrategia

Markkinointistrategia vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa (Aspelund, et al. 2007, Leonidou et al, 2002a; Zou et al., 2003; Tsai & Shih, 2004; Li & Qian, 2008; Tooksoonin & Mohamadin, 2010).

Tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama

Tuotteen laadun parantaminen ja kustannusten pienentäminen on kriittistä kaikille yrityksille (Singh et al, 2008). Wolffin ja Pettin (2006) tutkimustulosten mukaan tuotteen laadulla on merkittävä yhteys yrityksen menestymiseen. Myös tuotteen ominaisuudet ovat merkittäviä menestymisen osatekijöitä (Ibeh et al., 2006, Dhanaraj & Beamish, 2003). Tutkimukset korostavat tuotemixin (eli tuotteen ominaisuuksien, laadun, paketoinnin, sopeuttamisen sekä brändin) vaikutusta yrityksen menestymiseen viennissä (Leonidou, et al., 2002a). Moen (2002) tutkimusten mukaan tuotteen laatu on merkittävä menestystekijä erityisesti born global -yrityksien tapauksessa.

Jakelu

Jakelulla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen (Tsai & Shih, 2004, Moen, 2002). Tutkimukset ovat osoittaneet, että oikeiden jälleenmyyjien hal-

linta ja heidän tarpeiden tyydyttäminen sekä tuen tarjoaminen ovat merkittäviä menestymistä edesauttavia tekijöitä (Tooksoon & Mohamad, 2010, Zou, Fang & Zhao 2003, Ibeh, Ibrahim & Panayides, 2006). Paikallisjakelun järjestäminen on tärkeää uusille markkinoille menevälle yritykselle ja paikallisen yhteistyöverkoston luominen ratkaisee menestykö yritys vai ei (Lu & Beamish, 2001).

Hinta

Tuote on merkittävä vientimenestykseen vaikuttava tekijä (Zou et al., 2003; Tsai & Shih, 2004; Ibeh et al., 2006; Rooyen et al., 2002). Teollistuvien maiden yritysten tuotekilpailuedut perustuvat pikemminkin tuotteen hintaan kuin johtavaan teknologiaan tai tuote-erilaistumiseen (Tooksoon & Mohamad, 2010). Oikealla hintastrategialla yritys lisää mahdollisuuksiaan menestyä uudella markkinalla (Leonidou et al., 2002a).

Promootio

Promootio on merkittävä menestystekijä kansainvälisillä markkinoilla (Li & Qian, 2008; Tsai & Shih, 2004). Promootio edesauttaa menestymistä: Yritys, joka rakentaa kilpailukykyänsä partnerin kanssa toteutettuihin promootio-toimenpiteisiin menestyy hyvin (Tooksoon & Mohamad, 2010). Lisäksi myös promootion elementtien sopeuttamisella tietyille markkina-alueelle on vahva positiivinen yhteys vientimenestymiseen (Leonidou et al., 2002a; Zou, Fang & Zhao, 2003; Francis & Collins-Dodd, 2004). Promootion sisältämä henkilökohtainen myynti on merkittävä menestystekijä erityisesti born global -yritysten tapauksessa (Moen, 2002).

Markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen sekä markkinainformaation hankkiminen ja kysynnän muutoksien seuraaminen

Markkina-analyysin puute johtaa usein viennin epäonnistumiseen (Grimes, et al., 2007). Markkinamuutoksien havaitsemiseen ja mahdollisuuksien kartoittamiseen tarvittava markkinatutkimuksen tekeminen lisää yrityksen onnistumismahdollisuuksia ja kertoo yrityksen sitoutuneisuudesta kansainvälistymisprosessiin (Knight, 2001). Innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottokyky edesauttavat mahdollisuuksien havaitsemista ja käyttämistä, mikä puolestaan edesauttaa yrityksen menestymistä (Amonrat & Tansuhaj, 2005).

Informaatiolla on ratkaiseva rooli markkinointipäätöksissä: Se auttaa johtoa tekemään oikeita päätöksiä, näkemään markkinamuutoksia, suunnittelemaan sopivia strategioita ja etsimään ratkaisuja ongelmiin. Vientiä harjoittavat yritykset operoivat nopeiden markkinamuutoksien liiketoimintaympäristöissä, mikä kasvattaa informaation hankinta- ja käyttötarvetta. Hyvä informaation keräämisen järjestelmä ja informaation käyttö vähentää epävarmuutta päätöksentekoprosessissa, edesauttaa markkinauhkien ja mahdollisuuksien kartoittamisen ja näin kilpailukykyä lisäämällä auttaa yritystä menestymään. (Köksal, 2008).

Markkina-informaation puute on yksi niistä tekijöistä, jotka jakavat yritykset vientiliiketoimintaa harjoittaviin ja ainoastaan kotimailla toimiviin (Leonidou, 2004). Informaation rooli kasvaa yrityksen kansainvälistyessä ja se vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa (Knight & Liesch, 2002). Laadukkaan, ajantasaisen ja relevantin informaation kerääminen, sen jakaminen ja käyttäminen organisaatiossa edesauttavat menestymistä (Doole et al., 2006; Wang & Olsen, 2002). Markkina-informaation puute on yksi kansainvälistymisprosessin merkittävistä haasteista (Johanson & Vahlne, 1977), koska informaation hankkiminen voi auttaa psyykkisen etäisyyden haasteiden

kohtaamisessa. Markkinatiedon puute on merkittävä erityisesti nuorten yritysten epäonnistumisen pääsyy ja se kertoo kyvyttömyydestä sopeutua ympäristön muutokseen (Thornhill & Amit, 2003; Mejri & Umemoto, 2010).

Kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat, että kysynnän muutoksien seuraaminen on merkittävä menestystekijä. Haastateltavat mainitsivat, että kysynnän ymmärryksen kautta päästään paremmin kiinni koko toimialan ymmärtämiseen ja se on myös elinehto hyvälle tuotekehitykselle esimerkiksi erilaisten trendien ymmärtämisen kautta. Kysynnän muutoksien seuraaminen auttaa yritystä luomaan parempia arvolupauksia, joiden avulla yritys voi kärjistää kilpailuetunsa juuri tietyn hetken kysyntään sopivaksi ja näin erottua muista.

Kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille ja kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla

Tuotekyvut vaikuttavat positiivisesti menestymiseen (Peng & York, 2001; Thornhill & Amit, 2003). Yritykset, jotka sopeuttivat tuotteensa ulkomailla myyntiin sopiviksi, menestyivät parhaiten (Brouthers, & Nakos, 2005; Tooksoon & Osman, 2010; Leonidou et al., 2002a). Tuotteen ja markkinan kohtaamattomuus on yksi merkittävästä vientimenestykseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä (Grimes et al., 2007).

Kaikki haastattelijat mainitsivat, että born global -yrityksen pitäisi pystyä vastaamaan kysyntään sen kaikilla markkina-alueilla. Niistä alueista, joilla kysyntä ei enää kasva, pitäisi päästä eroon. Haastattelussa korostettiin, että kiireisen born global -yrityksen pitäisi pystyä allokoimaan resurssinsa niin, että sen tuotetarjoama sopisi mahdollisimman hyvin kohdemaan kysynnän tarpeisiin.

Tuotekehitys

Tuotekehityksen intensiteetillä on positiivinen yhteys menestymiseen (Chiao et al., 2006; Kotabe et al. 2002; Filatotchev et al., 2009; Baldwin & Gu, 2004; Theingi & Purchase, 2011). Tuotekehityksellä on erityisen merkittävä vaikutus nopeasti kasvavan yrityksen menestymiseen (Hözl, 2009).

Aineettomat resurssit

Aineettomat resurssit vaikuttavat yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa (Chiao et al, 2006; Filatotchev et al., 2009). Pk-yritys kärsii usein resurssien vähyydestä, jota on kompensoitava joko aineettomilla resursseilla tai kilpailuetua luovilla aineellisilla resursseilla (Mejri & Umemoto, 2010). Etenkin muuttuvassa ja odottamattomassa ympäristössä aineettomat resurssit vaikuttavat hyvin paljon yrityksen menestymiseen (Fernhaber et al., 2009). Aragon-Sanchezin ja Sanchez-Marinin (2005) mukaan sellaiset aineettomat resurssit, kuten innovaatio ja teknologia sekä henkilöresurssit luovat yrityksen kilpailukyvyn, ja näin edesauttavat menestymistä. Oikeat aineettomat resurssit ovat kansainvälistymisprosessin käynnistäviä tekijöitä (Kuivalainen et al., 2010).

Henkilöresurssit

Henkilöresurssit vaikuttavat yrityksen menestymiseen organisatorisina resursseina (Dhanaraj & Beamish, 2003), henkilökunnan taidoilla ja kompetensseilla sekä työvoiman liikkuvuutena (Grimes, et al., 2007) ja kykynä työskennellä kasainvälisessä ympäristössä (Scullion & Brewster, 2001). Prashantham (2005) ja Yli-Renko et al. (2002) mukaan yrityksen sosiaalinen pääoma vaikuttaa merkittävästi kansainvälistymiseen sekä suoraan että epäsuoraan markkinatuntemuksen ja tietointensiteetin kautta. Henkilöresurssien koulutustausta ja vientikokemus edesauttavat yrityksen menestymistä (Mano-

lova et al., 2002). Yrityksen on johdettava ja ylläpidettävä henkilöstöresurssiaan voidakseen menestyä ja kasvaa kansainvälisesti (Schmidt & Minssen, 2007).

Verkostosta saatavat resurssit

Verkostosta saatavat resurssit ovat tärkeitä etenkin pienten yritysten menestymisen näkökulmasta (Davidsson & Honig, 2003; Filatotchev et al., 2009, Mort & Weerawardena, 2006), koska ne vaikuttavat yrityksen strategiaan muuttaen yritystä (Harris & Wheeler, 2005). Verkostosta saatavat resurssit kasvattavat yrityksen käytössä olevien resurssien määrää ja mahdollistavat näin menestymiselle tärkeiden strategioiden, kuten mittakaavattujen hyödyntämisen (Leick, 2011). Partnereiden resursseja käyttämällä voidaan jakaa tai jopa pienentää kustannuksia (Styles & Hersch, 2005), koska yritys voi kontrolloida suurempaa resurssien määrää ilman niiden omistamista ja näin vähentää omia kustannuksia (Stuart, 2000). Verkoston kasvattaminen voidaan nähdä strategiana saavuttaa menestymiselle kriittisiä resursseja (Kotha et al. 2001). Myös Porter ja Stern (2001) korostivat verkoston resurssien merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn luomisessa ja sen menestymisessä.

Toimiva tiimi

Kaikki haastateltavat mainitsivat toimivan tiimin olevan tärkeä menestystekijä kansainvälistyvälle yritykselle. Kaksi haastateltavaa korosti tekijän tärkeyttä born global -yritykselle. He mainitsivat, että nopeaa kasvua hakevan born global -yrityksen menestykseen vaikuttaa paljon tiimin tausta ja kokemus. Born global -yritys tarvitsee useimmissa tapauksissa paljon rahoitusta jo heti liiketoiminnan alkutaipaleella, jolloin tiimin jäsenten taustalla, kokemuksella sekä tiimin koolla ja yhteistyökyvyllä on suuri merkitys sijoitusriskiä punnitessa ja rahoituksen saamisessa.

Vakaa taloudellinen pohja ennen kansainvälistymistä

Yrityksen menestymistä kansainvälistymisprosessissa mitataan usein jo kansainvälistymisen alusta asti taloudellisilla luvuilla (Walker & Brown, 2004; Simpson et al., 2004). Liiketoiminnan menestyminen pohjautuu ajatukseen yrityksen vakaasta talouspohjasta, siksi taloudelliset resurssit ovat merkittävimpiä yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä (Lee et al., 2001). Rahoitusaktiviteettien harjoittaminen liittyy positiivisesti yrityksen menestymiseen (Orser et al., 2007), koska rahoitus on menestyksekkään kansainvälistymisprosessin tärkeimpiä rakennuspalikoita ja sen saaminen on vaikeaa ilman vakaata taloudellista pohjaa (Pangarkar, 2007). Yritys, jolla ei ole tarpeeksi vakaata talouspohjaa joutuu usein luopumaan osasta itsenäisyyttään saadakseen tarpeeksi pääomaa, koska ulkopuolisella rahoituksella on velvoittava yrityksen omaa päätösvaltaa vähentävä vaikutus, mikä luo epävarmuutta kansainvälistymiseen ja menestymiseen (Basly, 2007).

Rahoitusneuvottelutaidot

Pienten yritysten menestymistä vaikeuttaa usein vähäinen resurssien määrä ja vaikeus saada tarvittavaa rahoitusta (Lee et al. 2001, Westhead et al. 2001, Sapienza et al. 2006, Coeurderoy & Murray, 2008). Useimmiten kysymys on kyvyttömyydestä vakuuttaa pääomasijoittajat ja muut rahoittajat sijoittamaan yritykseen (Kuivalainen et al., 2010). Yrityksen suhteet rahoittajien kanssa on merkittävä menestymisen indikaattori (Lee et al. 2001) ja rahoitusneuvottelutaidot ovat merkittäviä menestymistä edesauttavia tekijöitä (Grimes et al., 2007).

Liiketoimintaverkoston hallinta ja verkoston rakentaminen

Liiketoimintaverkoston hallintataidot vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymismahdollisuuksiin kansainvälistymisessä (Mort & Weerawardena,

2006; Loane & Bell, 2006; Andersson & Floren, 2008; Tooksoon & Mohamad, 2010). Myös Ruokonen, et al. (2008) mukaan verkoston hallinta on nopean ja menestyneen kansainvälistymisen avain. Erityisesti ulkomaisiin tahoihin verkostoituminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen vientimenestykseen (Haahti, Madupu, Yavas & Babakus, 2005). Verkoston hallinta ja kasvattaminen mahdollistavat nopeamman kansainvälistymisen ja niiden avulla voi saada käyttöönsä resursseja (Spence & Crick, 2009), joilla voidaan kompensoida yrityksen sisäistä resurssipulaa.

Kasvava määrä pk-yrityksen kansainvälistymistä tutkivasta kirjallisuudesta painottaa jo ennen kansainvälistymistä perustettujen suhdeverkostojen vaikutusta yrityksen kansainväliseen menestymiseen (Dribben & Harris, 2001). Kyky rakentaa paikallinen verkosto edesauttaa yrityksen menestymistä (Grimes et al., 2007; Graves & Thomas, 2008, Kontinen & Ojala, 2010). Paikallisen verkoston luominen pienentää psyykkistä etäisyyttä uuteen markkinaan ja näin myös vähentää kansainvälistymisen esteitä (Child et al., 2002). Uuden verkostosuhteen luominen, eli oikeiden ihmisten löytäminen ja niihin tutustuminen sekä luottamuksen luominen vaatii paljon työtä, mutta se on myös tärkeä menestymisen edellytys (Moen et al., 2010).

Organisaation sisäinen verkosto

Yrityksen työntekijöiden väliset suhteet (Simpson et al., 2004) ja työntekijöiden globaalit verkostot vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestymiseen (Filatotchev et al., 2009). Organisaation sisäiset prosessit ja organisaation sisäinen verkosto voivat muodostua vaikeasti kopioitavaksi kilpailukyvyksi (Graves & Thomas, 2008, Lin & Zhang, 2005), ja näin edesauttaa yrityksen menestymistä. Organisaation sisäisen verkoston merkitys korostui teemahaastattelussa: kaikki kolme mainitsivat sen olevan merkittävä menestystekijä.

Yhteistyön merkitys

Tiiviillä yhteistyöllä on monta positiivista vaikutusta yrityksen menestymiseen. Allianssina toteutettu yhteistyö mahdollistaa pääsyn resursseihin, avaa tien uudelle markkina-alueelle, helpottaa uuden teknologian hyödyntämistä ja auttaa saamaan rahoitusta kansainvälisiltä markkinoilta (Rothkegel, et al., 2006). Yhteistyöaktiviteetit mahdollistavat kilpailuaseman parantamisen (Kotha et al. 2001) ja strategiset partneruudet auttavat myös minimoimaan mahdollisia kansainvälistymisprosessin esteitä (Lu & Beamish 2001; Fillis 2004). Ne myös vähentävät epävarmuutta ja edesauttavat kansainvälistymisprosessille tärkeää oppimista (Chadwick et al, 2011). Empiiriset tutkimukset osoittavat allianssien olevan kriittinen menestystekijä erityisesti bio ja pharma - toimialojen yrityksille (Silverman & Baum, 2002).

Henkilökohtainen suhdeverkosto

Henkilökohtaisella suhdeverkostolla on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen (Harris & Wheeler, 2005). Suhdeverkostot ja kansainväliset verkostokontaktit edesauttavat pk-yrityksien menestymistä kansainvälistymisprosessissa muun muassa niiden kilpailukykyä parantamalla (Schwens & Kabst, 2009; Kuivalainen et al., 2001; Törmänen & Möller, 2003; Zhao & Hsu, 2007; Zhou, et al., 2007).

Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen

Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisprosessissa (Harris & Wheeler, 2005; Vapola, et al., 2008; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Bradley & O'Reagain, 2001). Ellis & Pecotich (2001) mukaan sosiaaliseen vaihtoon perustuvat konstruktiot ovat merkittäviä pienien yrityksien menestymisen määrittäjiä. Verkostojen tarjo-

amien resurssien hyödyntämisen avulla voidaan yritykselle luoda mittava kilpailuetu (Li & Qian, 2008).

Kulttuurituntemus

Kulttuurituntemus on kansainvälistymisessä menestymistä edesauttava tekijä (Brettel & Engelen, 2009, Mejri & Umemoto, 2010; Johnson et al., 2006; Zhou, 2007). Vieraiden markkinoiden kulttuurin tuntemuksella on suuri merkitys etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa (Mejri & Umemoto, 2010). Yrityksen on ymmärrettävä kotimaan ja kohdemaan väliset kulttuurierot, mutta kulttuurieroja ei saisi tyypillistä keinotekoisesti, sillä keinotekoisien kulttuurin kouluttaminen johtaa usein ”kulttuuriseen yliluottamukseen”, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja lopulta menestymiseen (Magnusson et al., 2008).

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto muodostaa perustan tulevalle kehitymiselle kansainvälistymisprosessissa (Spence & Crick, 2009; Fernhaber et al., 2009). Tämän ominaisuutensa vuoksi hiljainen tieto on tärkein yrityksen kilpailuetu ja siksi merkittävä menestystekijä (Knight & Liesch, 2002). Hiljainen tieto on tärkeimpiä resursseja muuten resurssivajeesta kärsivässä pienessä yrityksessä, siksi yrityksen on kyettävä hyödyntämään sitä kansainvälistymisen hyväksi pysyäkseen elossa kovassa kilpailussa (Basly, 2007).

Pienet yritykset hankkivat usein partnereita tai muita läheisiä yhteistyöyrityksiä, sillä omat resurssit eivät aina riitä. Allianssiyhteistyössä on vaarana hiljaisen tiedon leviäminen, siksi yritykselle on elintärkeää säilyttää olennaisin hiljainen tieto itsellään (Chadwick et al, 2011). Pienessä yrityksessä kilpailukyky rakennetaan hiljaisen tiedon avulla, siksi on tärkeää varmistaa, että paljon hiljaista tietoa sisältävien ydintoimintojen kopioitavuus on tehty mahdollisim-

man vaikeaksi (Coeurderoy & Murray, 2008). Tarve kehittää hiljaista ja epäformaalia tietoa on yksi merkittävistä pk-yrityksen kasvun haasteista (Westhead, 2008).

Verkostojen hallitsema tieto

Verkostosta saatava tieto vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa (Mejri & Umemoto, 2010; Johanson & Vahle, 2009; Doole et al., 2006; Wang & Olsen, 2002). Menestyvät, kokeneet ja monessa maassa toimivat yritykset osaavat hyödyntää verkostoista saatavaa tietoa ja luottavat siihen kokemattomampia pääosin pelkästään vientiä harjoittavia yrityksiä enemmän (Blomstermo et al. 2004). Verkostoista saatava markkinatieto muokkaa born global -yrityksen kansainvälistymisprosessia, koska se auttaa strategian hienosäätämässä ja avustaa pääsemistä uusille markkina-alueille (Spence & Crick, 2009).

Asiantuntemus ja kokemuksesta oppiminen

Kokemuksesta oppimisen merkitystä on jo käsitelty aikaisemmin Uppsalan kansainvälistymismallin kappaleessa: Mallin mukaan kokemus mahdollistaa oppimisen, eli etenemisen kansainvälistymisvaiheesta toiseen. Kokemuksesta voidaan oppia vain henkilökohtaisen kokemisen kautta ja se on merkittävin keino markkinaepävarmuuden pienentämisessä (Andersson & Floren, 2008; Johanson & Vahle, 2009). Kokemusta on käsitelty myös edellisessä kappaleessa rajaamalla se johdon kokemustaustaksi, mutta tässä yritykseen liittyvien menestystekijöiden osiossa kokemuksesta oppimista käsitellään paitsi kykyjen, myös koko yrityksen oppimisen kautta.

Bruneel et al. (2010) havaitsivat, että pienen yrityksen on opittava kokemuksestaan tai hankittava kokemusperäistä tietoa verkoston jäsenien kautta voidakseen menestyä. Kokemuksesta oppimisen kautta yritys oppii rutiineja, joi-

den puute heikentää yrityksen suorituskykyä (Sapienza et al., 2006). Kokemuksesta oppiminen edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisessä (Westhead et al., 2001; Cadogan et al. 2002). Ibehin ja Kasemin (2010) tutkimusten mukaan yrityksen päättäjiä kansainvälinen asiantuntemus vaikuttaa erityisesti ICT -yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa. Kokemukseen perustuva asiantuntemus on osa kokemukseen perustuvaa tietoa, joka on kansainvälistymisen menestystekijä (Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan, 2004). Asiantuntemus edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisprosessissa (Evangelista, 2005; Filatotchev et al., 2009; Prashantham, 2005; Sapienza et al., 2006; Westhead et al., 2001).

Tiedon hankinta ja käyttö

Vähäisten resurssien vuoksi tieto on pk-yritykselle elintärkeä voimavara, jota on opittava hankkimaan ja käyttämään voidakseen menestyä kansainvälistymisessä (Mejri & Umemoto, 2010). Laadukkaan, ajantasaisen ja relevantin informaation kerääminen, sen jakaminen ja käyttäminen organisaatiossa kontribuovat menestymistä (Doole et al., 2006; Wang & Olsen, 2002). Yrityksen kyky kasvattaa tietomääränsä edesauttaa liiketoiminnan menestymistä (Basly, 2007, Kenney et al., 2009, Francis & Collins-Dodd, 2004) ja epäonnistuminen tiedon hankinnassa on merkittävä kansainvälistymisen este (Chadwick et al, 2011).

Korkeatasoinen informaation hyödyntäminen edesauttaa yrityksen suorituskykyä, koska yritys oppii valvomaan tehokkaammin kilpailijoitaan, ymmärtää paremmin asiakkaidensa tarpeita ja osaa suunnata kannattaville markkinoille (Köksal, 2008). Yrityksen kyky käyttää tietoa ainutlaatuisella tavalla edesauttaa menestymistä kansainvälistymisessä (Kenney et al., 2009, Mejri & Umemoto, 2010). Menestyäkseen yrityksellä on oltava kyky käyttää kerättyä tietoa: Sen on kehitettävä omat tiedonsiirtotaidot, joiden avulla kerätystä tiedosta voitaisiin hyötyä (Kuivalainen et al., 2010). Mitä vähemmän yrityksellä on liike-

toiminta- ja institutionaalista tietoa, sitä suuremmiksi kansainvälistymiskustannukset muodostuvat (Spence & Crick, 2009).

Tiedon tallentaminen ja tiedon saatavuus organisaation sisällä

Tarvittavan tiedon saatavuus yrityksessä edesauttaa yrityksen menestymistä kansainvälistymisessä (Leonidou & Theodosiou, 2004, Yli-Renko, Autio, & Tontti, 2002; Calatone et al., 2002). Yrityksen kyky omaksua tietoa edesauttaa menestymistä kansainvälistymisessä (Saarenketo et al., 2004; Mejri & Umemoto, 2010). Menestyvät yritykset tallentavat verkostosta saadun tiedon ja huolehtivat sen hyödyntämismahdollisuuksista organisaation sisällä (Knight & Liesch, 2002; Knight & Cavusgil, 2004). Mitä paremmin tieto kulkee organisaatiossa, sitä helpommin yrityksen kansainvälistymisprosessi etenee, koska nopea tiedon kulku organisaatiossa parantaa yrityksen kykyä vastata ympäristön muutoksiin ja näin edesauttaa menestymistä (Jones & Coviello, 2005). Korkean ja ajantasaisen tiedon tallentaminen ja jakaminen organisaatiossa edesauttaa menestymistä pitkällä aikavälillä (Doole et al., 2006, Wang & Olsen, 2002; Köksal, 2008).

Organisatorinen oppiminen

Organisatorista oppimista tapahtuu aina kun yksikin organisaation yksilö oppii organisaatiossa tehtävien operaatioiden seurauksena ja pystyy hyödyntämään oppimaansa työssään (Yeo, 2005). Kansainvälistymistä selittävät teoriat painottavat oppimisen merkitystä ja moni niistä selittää kansainvälistymisen ja menestymisen välistä suhdetta onnistuneen organisatorisen oppimisprosessin kautta (Ruigrok & Wagner, 2003). Organisatorinen oppiminen edesauttaa menestymistä kansainvälistymisprosessissa (Eriksson & Chetty, 2003, Prashantham, 2005, Hsu & Pereira 2008; Bruneel et al., 2010, Mejri & Umemoto, 2010). Yritys hyötyy organisatorisesta oppimisesta, koska sen

avulla omaksutaan menestymiselle tärkeää kohdemarkkinatietoa (Grosse & Fonseca, 2012).

Yhdessä oppiminen

Yhdessä oppimisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation sisällä tapahtuvaa usean henkilön tiedonvaihdoista johtuvaa oppimista. Termi on keinotekoinen, mutta se oli saatava mukaan konstruktion, koska kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat sen teemahaastattelussa. Vaikka organisatorinen oppiminen voi sisältää yhdessä oppimisen, se ei kuitenkaan korosta oppimista yhdessä tehdyn toiminnan tuloksena, joten yhdessä oppiminen oli vaikea liittää mihinkään muuhun tekijään ja siksi se otettiin käyttöön sellaisenaan korostamaan yrityksen oppimisessa tiimissä tapahtuvan oppimisen ulottuvuutta.

YMPÄRISTÖ

Ympäristöön liittyviä menestystekijöitä oli kaikista vähiten, mutta teemahaastattelutuloksissa ympäristöön liittyviä mainintoja oli kirjallisiin mainintoihin suhteutettuna eniten. Haastattelutuloksissa teknologinen etäisyys, mahdollisuuksien ikkuna, kilpailu ja tuotteen elinkaari kohdemassa saivat mainintoja kaikilta kolmelta haastateltavalta. Haastateltavat mainitsivat myös tuurin, jota ei aiemmissa tutkimuksissa ole mainittu ollenkaan. Mainintamäärien perusteella yksikään kriteeri ei noussut ylitse muiden ja suurin osa saivat 6 mainintamäärää. Tuloksien perustella voidaan todeta, että ympäristö on toistaiseksi vain vähän tutkittu aihepiiri, jossa tutkimukset eivät keskity selkeästi joihinkin aihepiireihin vaan jakautuvat tasaisesti aihepiireittäin.

Kotimaan hankalat olosuhteet

Kansainvälistymistä helpottavat ja siihen kannustavat olosuhteet kotimaassa edesauttavat yrityksen kansainvälistymistä (Requena-Silvente, 2005; Meyer & Skak, 2002; Zhou et al., 2007). Vääränlainen tai olematon tukirahoituksen saatavuus luo merkittävän kansainvälistymisesteen (Garvey, & Brennan, 2006). Pääsy rahoituslähteille ja mahdollisuus pitää liiketoiminnan kontrolli omissa käsissään ovat merkittäviä yrityksen menestymistä edesauttavia tekijöitä (Moen, 2002). Menestyvillä born global -yrityksillä on tyypillisesti ollut jo alusta alkaen kotimarkkinoiden tarjoama mahdollisuus saada rahoitusta menettämättä kontrolliaan yrityksestä (Gabrielsson et al., 2004). Kotimaan suosiva markkinatilanne on merkittävä apu born global -yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheissa (Moen, 2002).

Kohdemaan vihamielisyys

Kohdemaan vihamielisyys vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn (Thoumrunroje & Tansuhaj, 2005; Torkkeli et al., 2012; Lumpkin & Dess, 2001). Vihamielisyydelle tyypillinen ympäristön turbulenssi haittaa yritysten menestymistä (Kuivalainen et al., 2004; Thoumrunroje & Tansuhaj, 2005). Kohdemaassa vallitseva poliittinen ilmasto vaikuttaa merkittävästi yrityksen mahdollisuuksiin menestyä (Theingi & Purchase, 2011). Myös paikallisen lainsäädännön monitulkinnallisuus ja monimutkaisuus vaikuttavat negatiivisesti erityisesti teknologiapainotteisten yritysten menestymiseen (Coeurderoy & Murray, 2008).

Kulttuurinen etäisyys

Kulttuurinen etäisyys vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisessä (Evans & Mavondo 2002; Clark & Pugh 2001; Child et al., 2002; Armario et al., 2008; Kontinen & Ojala, 2010). Suuri määrä tutkimuksia suhtautuu termeihin ”kulttuurinen etäisyys” ja ”psyykkinen etäisyys” synonyymeinä ja

käyttää eri termejä kuvamaan samaa ilmiötä (Sousa & Bradley, 2006). Kulttuurinen etäisyys on ympäristötekijä, joka kuvaa maiden kulttuurisia eroja (Hofstede, 2001). Psyykkinen etäisyys syntyy johtajan omasta käsityksestä kotimaan ja kohdemaan eroista ja on näin hyvin subjektiivinen, siksi se on jatkuvasti muuttuva ja näin myös vaikeasti mitattava asia (Sousa & Bradley, 2006). Psyykkinen etäisyys eroaa kulttuurisesta, koska siihen yritys pystyy itse vaikuttamaan (Kontinen & Ojala, 2010). Psyykkinen etäisyys muodostuu kulttuurisesta, kielellisestä, poliittisesta etäisyydestä sekä opetuksen ja toimialan kehityksen tasosta (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin psyykkisen etäisyyden tekijöitä, mutta vain kulttuurinen etäisyys sai tarvittavat kuusi mainintaa.

Maantieteellinen etäisyys

Maantieteellinen etäisyys vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisessä (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Moen et al., 2004; Ojala & Tyrväinen, 2007; Laanti et al., 2007). Muun muassa valtion rajojen tai infrastruktuurin luoma maantieteellinen etäisyys haastaa yrityksen aiheuttamalla ylimääräisiä kuljetus- ja kommunikaatiokustannuksia, siten se voi pahimmillaan aiheuttaa merkittäviä esteitä kansainvälistymiselle (Ghemawat, 2001). Ulkomailla sijaitsevien tytäryhtiöiden ja allianssien maantieteellinen etäisyys vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn (Li et al., 2011). Toisaalta menestyvät born global -yritykset kansainvälistyvät usein maantieteellisesti useilla markkinoilla samanaikaisesti (Laanti et al., 2007).

Teknologinen etäisyys

Teknologinen etäisyys tarkoittaa eri alueiden teknologiakehitystason eroa (Angue & Mayrhofer, 2010). Teknologinen etäisyys mainittiin kolmessa tutkimuksessa, mutta kaikki haastateltavat korostivat sen merkitystä ja siksi se otettiin mukaan konstruktion. Teknologinen etäisyys vaikuttaa yrityksen me-

nestymiseen (Gilsing et al., 2008). Maan teknologinen asema vaikuttaa merkittävästi yrityksen innovaatioiden ja T&K -perusteisten kasvustrategioiden onnistumiseen (Hölz, 2009). Kohdemaan informaatioteknologian kehitystaso vaikuttaa yrityksen kommunikointikykyyn: informaation kulkuun vaikuttavat teknologiat (kuten Internet) vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen (Mejri & Umemoto, 2010).

Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen

Mahdollisuuksien ikkuna on se lyhyt "olemattoman" kilpailun hetki, jolloin ainutlaatuinen tarjoama tuodaan uudelle markkinalle omien kilpailuetujen näkökulmasta oikealla hetkellä (Burgel et al., 2001). Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen on tärkeää kansainvälistyvälle yritykselle (Schindehutte, et al., 2009; Pendergast & Geringer, 2012, Hohenthal et al., 2003; Chandra et al., 2009). Sen merkitystä korostettiin vain neljässä tutkimuksessa, mutta teema-haastattelussa sen mainitsivat kaikki kolme haastateltavaa.

Tuuri

Tuuria ei mainittu yhdessäkään tarkastelun alla olevista artikkeleista. Tuurin merkitystä painottivat kuitenkin kaikki kolme haastateltavaa ja näin tekijä pääsi mukaan taulukkoon. Termi herätti keskustelua tuurin vaikeasta tutkittavuudesta: On vaikeaa osoittaa, että juuri tuuri, eikä mikään muu tekijä edesauttoi yrityksen menestymistä. Tämä on ainoa tekijä, jonka kansainvälistymisen asiantuntijat kokivat hyvin tärkeäksi, mutta jolla ei ollut taustaa kansainvälistymisen aiemmissa tutkimuksissa.

Markkinoilemisen ajoitus

Markkinoillemenon oikea ajoittaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen uusilla markkinoilla (Gaba, et al., 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Jones

& Coviello, 2005; Tuppura et al., 2008; Delios & Makino, 2003). Gielens & Dekimpe (2001) mukaan jälleenmyyjien uusilla markkinoilla etenemiseen liittyvillä strategisilla päätöksillä, kuten oikealla markkinoillemenon ajoittamisella, on pitkävaikutteiset seuraukset yrityksen kykyyn menestyä markkinalla.

Kohdemaan toimialarakenne ja tuotteen elinkaari

Toimialarakenne vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Simpson et al., 2004; Leonidou et al., 2002b, Arregle et al., 2006; McKendrick, 2001; Fernhaber, McDougall & Oviatt, 2007). Sen kompleksisuus, heterogeenisyys ja turbulenssi vaikuttavat päätöksentekoprosessiin ja yrityksen strategioihin (Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan, 2004). Myös tuotteen elinkaari vaikuttaa pk-yrityksen menestymiseen (Johnson, 2004; Mas-Ruiz et al., 2002) ja se otettiin mukaan konstruktion, koska kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat sen.

Kohdemaan kilpailun voimakkuus

Kilpailun voimakkuus vaikuttaa yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa (Simpson et al., 2004; Zhou et al., 2007). Kilpailun rakenne, taso ja luonne (suora vs. epäsuora kilpailu) vaikuttavat yrityksen menestymiseen (Äijö et al., 2005). Kilpailun voimakkuutta kohdemaassa maininneita artikkeleita löytyi vain kolme, mutta se päätettiin ottaa mukaan konstruktion, koska kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat sen olevan tärkeä menestystekijä.

2.3.3. Konstruktiot

Artikkeleiden lukemisen ja menestystekijöiden taulukoinnin jälkeen haastattelutulokset yhdistettiin vuosien 2001–2012 tutkimustuloksiin niin, että mainitut tekijät luokiteltiin samalla kolmijaolla (johto, yritys ja ympäristö tekijät), jotta kahdesta aineistosta saatiin vertailukelpoiset. Tämän jälkeen haastattelutu-

loksissa mainittuja menestystekijöitä vertailtiin taulukon tekijöihin ja ne lisättiin taulukon ryhmiin, jos haastattelussa mainittu tekijä liittyi selkeästi johonkin pohjataulukon tekijöihin. Menestystekijä, joka sai haastattelutuloksissa kolme mainintaa (toisin sanoen kaikki kolme haastateltavaa näkivät tämän merkittävänä), eikä siihen liittyvää tekijää ollut jo pohjataulukossa valmiina, lisättiin mukaan taulukkoon uutena tekijänä. Näin rakennettiin Konstruktio1, jossa kaikki teemahaastattelussa löydetty tekijät eroteltiin vihreällä värillä. Konstruktio1 on esitetty seuraavan sivun taulukossa (Taulukko3).

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulokset

Vuosina 2001–2012 ilmestyneitä artikkeleita löydettiin yhteensä 191 ja mainintoja menestystekijöistä 388. Kaikista pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksien eri näkökulmista katsottuna eniten mainintoja oli yritykseen liittyvistä ja vähiten ympäristön menestystekijöistä. Vaikka ympäristön merkitystä on korostettu pitkään, sen tutkiminen on jäänyt vähäiseksi, sillä vain kuudesosa taulukoiduista tutkimuksista käsitteli ympäristöön liittyviä menestystekijöitä. Yritykseen ja johtoon liittyviä tekijöitä on tutkittu paljon ja jatkotutkimusten kannalta olisi mielekästä lisätä ymmärrystä ympäristöön liittyvistä tekijöistä.

Ensimmäisen teemahaastattelun tuloksissa ”tuuri”, ”yhdessäoppiminen”, ”toimiva tiimi”, ”kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen kaikilla markkina-alueilla”, ”kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii” sekä ”johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii” nousivat täysin uusina menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Nämä tekijät osoittautuivat merkittäviksi kansainvälistymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi, mutta niistä ei ollut suorita mainintoja tutkimuksen tarkastelun kohteena olevissa artikkeleissa. Nämä uutena nousseet tekijät voisivat olla mielenkiintoinen tutkimuskohde seuraaville tutkimuksille.

Taulukko3. Konstruktio1.			
JOHTO			
Yrityksen menestymiseen vaikuttava tekijä	Mainintamäärä	Lähteet	Näkökulma
Kirjallisia mainintoja yhteensä: 61, mainintoja teemahaastattelussa: 3			
Johtajan taidot ja kyvyt: 26 +3			
johtamistaito	6	Andersson & Tell (2009)	born global, international entrepreneurship
		Augier & Teece (2007)	resource based view
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Westhead, Wright & Ucbasaran (2001)	uppsala, resource based view
		Zhang, Tansuhaj & McCullough (2009)	born global, network
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
taito nähdä mahdollisuuksia	7	Battisti & Perry (2008)	resource based view, born global
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Fillis & Wagner (2005)	born global
		Kuivalainen, Sundqvist, Puimalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Styles & Seymour (2006)	network, uppsala, born global
		Zhou, Wu, Luo (2007)	born global, network
suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky	7	Andersson & Wictor (2003)	born global
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Garvey & Brennan (2006)	born global, uppsala, innovation
		Leick (2011)	network
		Porter & Stern (2001)	international entrepreneurship
		Shaw & Darroch (2004)	born global
		Zhou, Wu & Luo (2007)	born global, network
innovatiivisuus	6	Andersson & Tell (2009)	born global, international entrepreneurship
		Ha-Brookshire (2009)	export, entrepreneurship
		Harveston, Osborne & Kedia (2002)	born global, international entrepreneurship
		Knight (2001)	born global, innovation
		Lin & Chen (2007)	innovation
		O'Cass & Weerawerdana (2008)	international entrepreneurship, born global, innovation
johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä	+3	kv.prosessin ennakkovaatimusten ymmärtäminen kyky (riskin ymmärtäminen)	
Johtajan suhtautuminen kansainvälistymiseen: 22			
motivaatio	7	Basly (2007)	uppsala, network
		Bell, Crick & Young (2004)	born global, uppsala, network
		Yeoh (2002)	export
		Gundry & Welsch (2001)	international entrepreneurship, export
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation

		Reijonen & Komppula (2007)	International entrepreneurship, internationalization
		Wiklund & Shephard (2003)	international entrepreneurship, export
globaali ajattelutapa (<i>global mindset</i>)	6	Harveston, Osborne & Kedia (2002)	born global, international entrepreneurship
		Knight (2001)	born global, innovation
		Mughan & Kyvik (2010)	upsala
		Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004)	born global
		Townsend & Cairns (2003)	international entrepreneurship
		Zahra, Hayton, Marcel & O' Neill (2001)	International entrepreneurship, born global
asenne ja näkemykset	9	Basly (2007)	upsala, network
		Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004)	born global
		Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global
		Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub & Amine, (2008)	upsala
		McCartan-Quinn & Carson (2003)	international entrepreneurship
		Mughan & Kyvik (2010)	upsala
		Reijonen & Komppula (2007)	international entrepreneurship
		Ruokonen & Saarenketo (2009)	born global, upsala
		Leonidou (2004)	entrepreneurship, export
Johtajan kokemustausta: 13			
työkokemustausta (työkokemuksen määrä yleisesti)	7	Andersson & Floren (2008)	upsala, network
		Coombs, Sadrieh & Annavarjula (2009)	born global, upsala, network
		Garvey & Brennan (2006)	born global, upsala, innovation
		Gils & Zwart (2004)	entrepreneurship, internationalization
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Jones & Coviello (2005)	entrepreneurship, born global, innovation
		Julien & Ramangalahy (2003)	international entrepreneurship
kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	6	Andersson & Floren (2008)	upsala, network
		Coombs, Sadrien & Annavarjula (2009)	born global, upsala, network
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Gils & Zwart (2004)	entrepreneurship, internationalization
		Julien & Ramangalahy (2003)	international entrepreneurship
		Schwens & Kabst (2009)	born global, upsala
virheä=ensimmäisen teemahaastattelun tulos			

Taulukko3. Konstruktiio1.

YRITYS

Yrityksen menestymiseen	Mainintamäärä	Lähteet	Näkökulma
-------------------------	---------------	---------	-----------

vaikuttava tekijä			
Kirjallisia mainintoja yhteensä: 276, mainintoja teemahaastattelussa: 30			
Yrityksen tausta: 18			
yrityksen menestyminen kotimaassa	6	Dribben & Harris (2001)	Internationalization, international entrepreneurship, resource based view
		Grimes, Doole & Kitchen (2007)	uppsala, export
		Lin & Chen (2007)	innovation
		O'Gorman (2001)	born global
		Reijonen & Komppula (2007)	international entrepreneurship
		Requena-Silvente (2005)	export
yrityksen koko (liikevaihdolla mitattuna)	6	Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin (2005)	resource based view, born global
		Dhanaraj & Beamish (2003)	uppsala, resource based view, export
		Lin & Chen (2007)	innovation
		Requena-Silvente (2005)	export
		Schwens & Kabst (2011)	uppsala, born global
		Zhao & Hsu (2007)	uppsala
omistusmuodon vaikutus (esim. perheyritys, pörssi-yhtiö)	6	Brush Carter, Gatewood, Greene, & Hart (2002)	entrepreneurship
		Fernandez & Nieto (2006)	born global, resource based view, uppsala
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Kunda & Katz (2003)	born global
		Lussier & Sonfield, 2009	entrepreneurship
		Requena-Silvente (2005)	export
Strateginen orientaatio: 41			
innovaatiivisuus ja luovuus yrityksessä (esim. teknologinen, hallinnollinen, uudistuminen reagoitina muutoksiin)	10	Avlonitis & Salavou (2007)	entrepreneurial orientation, internationalization, resource based view
		Dimitratos, Lioukas & Carte (2004)	internationalization, entrepreneurship
		Fillis (2001)	born global, international entrepreneurship
		Frishammar & Andersson (2009)	born global, uppsala
		Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko (2005)	international entrepreneurship, born global, uppsala
		Knight & Cavusgil (2004)	born global, resource based view
		Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global
		O'Cass & Weerawardena (2009)	international entrepreneurship, born global, innovation
		Styles & Seymour (2006)	network, uppsala, born global
		Zhang, Tansuhaj & McCullough (2009)	born global, network
proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti)	11	Andersson & Wictor (2003)	born global
		Autio (2005)	born global, uppsala, innovation, international entrepreneurship
		Avlonitis & Salavou (2007)	entrepreneurial orientation, internationalization, resource based view
		Chen & Wong (2003)	born global

		Dimitratos, Lioukas & Carte (2004)	internationalization, entrepreneurship
		Fillis (2007)	born global, international entrepreneurship
		Frishammar & Andersson (2009)	born global, uppsala
		Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko (2005)	international entrepreneurship, born global, uppsala
		Pla-Barber & Escriba-Esteve (2006)	uppsala
		O'Cass & Weerawardena (2009)	international entrepreneurship, born global, innovation
		Zahra (2005)	born global, uppsala
mahdollisuuksien etsiminen	7	Amonrat & Tansuhaj (2005)	born global
		Chetty & Campbell-Hunt (2004)	born global, uppsala, innovation, export
		Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004)	born global
		Schwens & Kabst (2011)	uppsala, born global
		Singh, Garg & Deshmukh (2008)	international business
		Spence & Crick (2009)	born global, uppsala, innovation
		Zahra (2005)	born global, uppsala
rohkea riskinotto	7	Amonrat & Tansuhaj (2005)	born global
		Cavusgil, Calantone, & Zhao (2003)	uppsala, innovation
		Frishammar & Andersson (2009)	born global, uppsala
		Dimitratos, Lioukas & Carte (2004)	internationalization, entrepreneurship
		Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko (2005)	international entrepreneurship, born global, uppsala
		Ireland, Hitt, & Sirmon (2003)	international entrepreneurship
		O'Cass & Weerawardena (2009)	international entrepreneurship, born global, innovation
selkeä visio	6	Aspelund & Moen (2005)	born global, uppsala
		Ibeh, Ibrahim & Panayides, 2006	export, international entrepreneurship
		Ruokonen & Saarenketo (2009)	born global, uppsala
		Gabrielsson & Pelkonen (2008)	born global, international entrepreneurship
		Perks & Hughes (2008)	born global, international entrepreneurship
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation
Sitoutuminen kansainvälistymiseen: 10 +3			
pitkäjänteinen sitoutuminen	6	Bell, Crick & Young (2004)	born global, uppsala, network
		Blesa & Ripolles (2008)	uppsala, resource based view
		Chen & Wong (2003)	born global
		Knight (2001)	born global, innovation
		Lages & Montgomery (2004)	export, uppsala
		Williams (2006)	export
resurssien allokointi kansainvälistymisprosesseille	4+3	Blesa & Ripolles (2008)	uppsala, resource based view
		Chen & Wong (2003)	born global
		Knight (2001)	born global, innovation
		Lages & Montgomery (2004)	export, uppsala
Keskittyminen: 14 +6			
keskittyminen tietyille markkina-alueille	4+3	Denis, Denis & Yost (2002)	internationalization
		Brouthers & Nakos (2005)	export
		Bradley & O'Reagain (2001)	born global

		Li, Li & Shi (2011)	born global
keskittyminen tiettyyn asiakas-segmenttiin	4+3	Bradley & O'Reagain (2001)	born global
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Battisti & Perry (2008)	resource based view, born global
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
oikean markkinoillemenotavan ja -strategian valitseminen	6	Aspelund & Moen (2005)	born global, uppsala
		Coombs, Sadrieh & Annavarjula (2009)	born global, uppsala, network
		Lu & Beamish (2001)	born global
		O'Cass & Weerawardena (2009)	international entrepreneurship, born global, innovation
		Ojala & Tyrväinen (2007)	born global, uppsala, network
		Rasheed (2005)	international entrepreneurship
Oikeat kyvyt ja kompetenssit: 8 +3			
kyky selvittää kansainvälistymisen esteistä ja haasteista	2+3	Grimes, Doole & Hallam (2007)	network
		Salojärvi, Furu & Sveiby (2005)	Internationalization, entrepreneurship
ainutlaatuisuus (esim. tuote, liiketoimintamalli, erikoinen strategia)	6	Amonrat & Tansuhaj (2005)	born global
		Capar & Kotabe (2003)	internationalization, export
		Chiao, Yang & Yu (2006)	uppsala, network
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Mort & Weerawardena (2006)	network approach, resource based view, born global
		Kontinen & Ojala (2010)	born global, uppsala
Markkinointimix:31			
vahva markkinointi-strategia	6	Aspelund & Moen (2007)	born global, uppsala
		Li & Qian (2008)	network
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
		Tsai & Shih (2004)	resource based view
		Zou, Fang & Zhao (2003)	resource based view
tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama	6	Dhanaraj & Beamish (2003)	uppsala, resource based view, export
		Ibeh, Ibrahim & Panayides (2006)	export, international entrepreneurship
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation
		Singh, Garg & Deshmukh (2008)	international business
		Wolff & Pett (2006)	uppsala
jakelu	6	Zou, Fang & Zhao (2003)	resource based view
		Ibeh, Ibrahim & Panayides (2006)	export, international entrepreneurship
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation
		Lu & Beamish (2001)	born global
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
		Tsai & Shih (2004)	resource based view
hintaa	6	Ibeh, Ibrahim & Panayides (2006)	export, international entrepreneurship
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Rooyen, Esterhuizen & Doyer (2002)	entrepreneurship, internationalization

		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
		Tsai & Shih (2004)	resource based view
		Zou, Fang & Zhao (2003)	resource based view
promootio	7	Francis & Collins-Dodd (2004)	export, born global
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Li & Qian(2008)	network
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation
		Tsai & Shih (2004)	resource based view
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
		Zou, Fang & Zhao (2003)	resource based view
Kohdemarkki-natutkimus: 13			
markkinamuu- toksien havaitse- minen ja mahdolli- suuksien kartoitta- minen	6	Amonrat & Tansuhaj (2005)	born global
		Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Knight (2001)	born global, innovation
		Wang & Olsen (2002)	export
		Köksal (2008)	born global, export
tarvittavan mark- kinainformaation hankkiminen	7	Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Knight & Liesch (2002)	internationalization, entrepre- neurship
		Köksal (2008)	born global, export
		Leonidou & Theodosiou (2004)	internationalization, export
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Thornhill & Amit (2003)	resource based view
		Wang & Olsen (2002)	export
Markkinointikyvyt: 12 +6			
kyky sopeuttaa tuote uusille mark- kinoille	6	Brouthers & Nakos (2005)	export
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002a)	export
		Peng & York (2001)	internationalization, export
		Thornhill & Amit (2003)	resource based view
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
kyky vastata kysyn- tään kaikilla mark- kina-alueilla, joilla yritys toimii	+3	kysyntään vastaaminen kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii	
kysynnän muutok- sien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen	+3	kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen	
tuotekehitys	6	Baldwin & Gu (2004)	export
		Chiao, Yang & Yu (2006)	uppsala, network
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, interna- tional entrepreneurship
		Hölzl (2009)	born global, innovation
		Kotabe, Srinivasan & Aulakh (2002)	internationalization, resource based view
		Theingi & Purchase (2011)	uppsala, network, export
Resurssit: 21			

henkilöresurssit	7	Dhanaraj & Beamish (2003)	uppsala, resource based view, export
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Manolova, Brush, Edelman & Greene (2002)	uppsala, export, international entrepreneurship
		Prashantham (2005)	uppsala, network, born global
		Schmidt & Minssen (2007)	network
		Scullion & Brewster (2001)	internationalization
		Yli-Renko, Autio & Tontti (2002)	uppsala, born global, resource based view
aineettomat resurssit	6	Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin (2005)	resource based view, born global
		Chiao, Yang & Yu (2006)	uppsala, network
		Fernhaber, McDougall-Covin & Shepherd (2009)	born global, international entrepreneurship
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen & Kyläheiko (2010)	born global, uppsala
verkostosta saatavat resurssit	8	Davidsson & Honig (2003)	international entrepreneurship
		Harris & Wheeler (2005)	international entrepreneurship, network
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Kotha, Rindova & Rothaermel (2001)	internationalization, uppsala, resource based view
		Leick (2011)	network approach
		Styles & Hersch (2005)	network, uppsala, born global
		Mort & Weerawardena (2006)	network approach, resource based view, born global
		Porter & Stern (2001)	international entrepreneurship
toimiva tiimi	+3	toimiva tiimi	
Taloushallinto: 12			
vakaa taloudellinen pohja ennen kansainvälistymistä	6	Basly (2007)	uppsala, network
		Lee, Lee & Pennings (2001)	resource based view
		Orser, Cedzynski & Thomas (2007)	born global
		Pangarkar (2007)	uppsala
		Simpson, Tuck & Bellamy (2004)	international entrepreneurship
		Walker & Brown (2004)	international entrepreneurship
rahoitusneuvottelutaidot	6	Coeurderoy & Murray (2008)	born global, uppsala
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen & Kyläheiko (2010)	born global, uppsala
		Lee, Lee & Pennings (2001)	resource based view
		Sapienza, Autio, George & Zahra (2006)	uppsala, born global
		Westhead, Wright & Ucbasaran (2001)	uppsala, resource based view
Yhteistyö ja suhdeverkosto: 34+3			
Liiketoimintaverkoston hallinta	6	Andersson & Floren (2008)	uppsala, network
		Haahti, Madupu, Yavas & Babakus	born global

		(2005)	
		Loane & Bell (2006)	born global, network
		Ruokonen, Nummela, Puumalainen & Saarenketo (2008)	born global, network
		Spence & Crick (2009)	born global, uppsala, innovation
		Mort & Weerawardena (2006)	network approach, resource based view, born global
		Tooksoon & Mohamad (2010)	resource based view
verkoston rakentaminen kohde- maahan (ennen kansainvälistymistä)	6	Andersson & Floren (2008)	uppsala, network
		Child, Ng & Wong (2002)	uppsala
		Dribben & Harris (2001)	Internationalization, international entrepreneurship, resource based view
		Grimes, Doole, Hallam & Kitchen (2007)	network
		Graves & Thomas (2008)	uppsala, network
		Kontinen & Ojala (2010)	born global, uppsala
		Moen, Bolstad, Pedersen & Bakås (2010)	born global
organisaation sisäinen verkosto	4+3	Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Graves & Thomas (2008)	uppsala, network
		Lin & Zhang (2005)	internationalization, network
		Simpson, Tuck & Bellamy (2004)	international entrepreneurship
henkilökohtainen suhdeverkosto	6	Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen & Kyläheiko (2001)	born global, uppsala
		Harris & Wheeler (2005)	international entrepreneurship, network
		Törmänen & Möller (2003)	network
		Schwens & Kabst (2009)	uppsala, born global
		Zhao & Hsu (2007)	uppsala
		Zhou, Wu & Luo (2007)	born global, network
yhteistyön merkitys	6	Chadwick et al, 2011, Ghafoor, Khail & Hassan, (2011)	uppsala
		Fillis (2004)	uppsala, born global, entrepreneurship
		Kotha, Rindova & Rothaermel (2001)	internationalization, uppsala, resource based view
		Lu & Beamish (2001)	born global
		Rothkegel, Erakovic & Shepherd (2006)	resource based view
		Silverman & Baum (2002)	resource based view
verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	6	Bradley & O'Reagain, 2001	born global
		Ellis & Pecotich (2001)	innovation, export
		Li & Qian(2008)	network
		Harris & Wheeler (2005)	international entrepreneurship, network
		Vapola, Tossavainen & Gabrielsson (2008)	internationalization, born global, network
		Chetty & Campbell-Hunt (2004)	uppsala, born global, network, innovation
Tieto ja oppiminen: 62+3			
kulttuurituntemus	6	Brettel & Engelen (2009)	born global, international entre-

			preneurship
		Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub & Amine (2008)	uppsala
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Johnson, Lenartowicz & Apud (2006)	international entrepreneurship, internationalization
		Zhou (2007)	international entrepreneurship, born global
hiljainen tieto	7	Basly (2007)	uppsala, network
		Chadwick et al, 2011, Ghafoor, Khail & Hassan (2011)	uppsala
		Coeurderoy & Murray (2008)	born global, uppsala
		Fernhaber, McDougall-Covin & Shepherd (2009)	born global, international entrepreneurship
		Knight & Liesch (2002)	internationalization, entrepreneurship
		Spence & Crick (2009)	born global, uppsala, innovation
		Westhead (2008)	export, internationalization, international entrepreneurship
verkostojen hallitsema tieto	6	Blomstermo, Eriksson, Lindstrand & Sharma (2004)	network
		Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Johanson & Vahle (2009)	uppsala, network, born global
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Spence & Crick (2009)	born global, uppsala, innovation
		Wang & Olse (2002)	export
Asiantuntemus	6	Ibeh & Kasem (2010)	export, international entrepreneurship
		Evangelista (2005)	born global
		Filatotchev, Liu, Buck & Wright (2009)	resource based view, export, born global, network, international entrepreneurship
		Prashantham (2005)	uppsala, network, born global
		Sapienza, Autio, George & Zahra (2006)	uppsala, born global
		Westhead, Wright & Ucbasaran (2001)	uppsala, resource based view
tiedon hankinta	6	Basly (2007)	uppsala, network
		Chadwick et al, 2011, Ghafoor, Khail, Khan & Hassan (2011)	uppsala
		Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Francis & Collins-Dodd (2004)	export, internationalization
		Kenney, Massini & Murtha (2009)	born global, export
		Wang & Olsen (2002)	export
tiedon käyttö	6	Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Kenney, Massini & Murtha (2009)	born global, export
		Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen & Kyläheiko (2010)	born global, uppsala
		Köksa (2008)	born global, export
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Spence & Crick (2009)	born global, uppsala, innovation
		Wang & Olsen (2002)	export
tiedon tallenta-	6	Knight & Liesch (2002)	internationalization, entrepre-

minen			neurship
		Knight & Cavusgil (2004)	born global, resource based view
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Saarenketo, Puumalainen, Kuivalainen & Kyläheiko (2004)	born global, uppsala, network
		Yli-Renko, Autio, & Tontti (2002)	uppsala, born global, resource based view
		Wang & Olsen (2002)	export
tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	7	Calatone, Cavusgil & Zhao (2002)	resource based view
		Doole, Grimes & Demack (2006)	export
		Jones & Coviello (2005)	born global
		Knight & Liesch (2002)	internationalization, entrepreneurship
		Köksal (2008)	born global, export
		Leonidou & Theodosiou (2004)	internationalization, export
		Yli-Renko, Autio, & Tontti (2002)	uppsala, born global, resource based view
organisatorinen oppiminen	6	Bruneel, Yli-Renko & Clarysse (2010)	uppsala, born global
		Eriksson & Chetty (2004)	network, born global
		Grosse & Fonseca (2012)	uppsala, born global, network
		Hsu & Pereira (2008)	upsala, born global
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
		Prashantham (2005)	uppsala, network, born global
		Ruigrok & Wagner (2003)	Internationalization, export
kokemuksesta oppiminen	6	Andersson & Floren (2008)	uppsala, network
		Bruneel, Yli-Renko & Clarysse (2010)	uppsala, born global
		Johanson & Vahle (2009)	uppsala, network, born global
		Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global
		Sapienza, Autio, George & Zahra (2006)	born global, uppsala
		Westhead, Wright & Ucbasaran (2001)	uppsala, resource based view
Yhdessäoppiminen	+3	Yhdessäoppiminen, oppiminen ryhmänä	
virheä =ensimmäisen teemahaastattelun tulos			

Taulukko3. Konstruktio1.			
YMPÄRISTÖ			
Yrityksen menestymiseen vaikuttava tekijä	Mainintamäärä	Lähteet	Näkökulma
Kirjallisia mainintoja yhteensä:48, mainintoja teemahaastattelussa:15			
kotimaan hankalat olosuhteet	6	Gabrielsson, Sasi & Darling (2004)	born global, uppsala
		Garvey & Brennan (2006)	born global, uppsala, innovation
		Meyer & Skak (2002)	network
		Moen (2002)	born global, uppsala, innovation
		Requena-Silvente (2005)	export
		Zhou, Wu & Luo (2007)	born global, network
kohdemaan vihamielisyys	6	Coeurderoy & Murray (2008)	born global, uppsala
		Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global

		Lumpkin & Dess 2001	entrepreneurship
		Theingi & Purchase (2011)	uppsala, network, export
		Thoumrungrroje & Tansuhaj (2005)	born global, international entrepreneurship
		Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo & Kuivalainen (2012)	network
kulttuurinen etäisyys (<i>cultural distance</i>)	6	Armario, Ruiz & Armario (2008)	born global, uppsala, innovation
		Child, Ng & Wong (2002)	uppsala
		Clark & Pugh (2001)	uppsala, innovation
		Evans & Mavondo (2002)	international entrepreneurship
		Kontinen & Ojala (2010)	born global, uppsala
		Sousa & Bradley (2006)	uppsala
maantieteellinen etäisyys	6	Ghemawat (2001)	uppsala
		Chetty & Campbell-Hunt (2004)	uppsala, born global, network, innovation
		Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson (2007)	uppsala, born global, innovation, network
		Li, Li & Shi (2011)	born global
		Moen, Gavlen & Endresen (2004)	born global, uppsala
		Ojala & Tyrväinen (2007)	born global, uppsala, network
teknologinen etäisyys	3+3	Gilsing, Nooteboom, Vanhaverbeke, Duysters & Oord (2008)	innovation
		Hözl (2009)	born global, innovation
		Mejri & Umemoto (2010)	uppsala, network, innovation, born global
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	4+3	Chandra, Styles & Wilkinson, (2009)	uppsala, network, born global
		Hohenthal, Johanson & Johanson, (2003)	uppsala
		Pendergast & Geringer (2012)	internationalization
		Schindehutte, Morris & Pitt (2009)	entrepreneurship, internationalization
tuuri	+3	tuuri	
markkinoillemenon ajoitus	6	Chetty & Campbell-Hunt (2004)	uppsala, born global, network, innovation
		Gaba, Pan & Ungson (2002)	internationalization
		Gielens & Dekimpe (2001)	internationalization
		Delios & Makino (2003)	resource based view, internationalization
		Jones & Coviello (2004)	born global
		Tuppura, Saarenketo, Puumalainen, Jantunen & Kyläheiko (2008)	born global, resource-based view
kohdemaan toimialarakenne	6	Arregle, Heber & Beamish (2006)	internationalization
		Fernhaber, McDougall & Oviatt (2007)	born global, international entrepreneurship
		Kuivalainen, Sundqvist, Puumalainen & Cadogan (2004)	resource based view, international entrepreneurship, born global
		Leonidou, Katsikeas & Hadjimarcou (2002b)	export
		McKendrick (2001)	export
		Simpson, Tuck & Bellamy (2004)	international entrepreneurship
kohdemaan kilpailun voimakkuus	3+3	Simpson, Tuck & Bellamy (2004)	international entrepreneurship
		Zhou, Wu & Luo (2007)	born global, network
		Äijö, Kuivalainen, Saarenketo, Lindqvist & Hanninen (2005)	born global, uppsala
tuotteen elinkaari	2+3	Johnson (2004)	born global

kohdemaassa		Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez & Ruiz-Moreno (2002)	internationalization, export
virheä=ensimmäisen teemahaastattelun tulos			

Born global -ilmiö ja Uppsala-näkökulma

Näiden tutkimustuloksien mukaan menestymistä on tutkittu born global -näkökulmasta hyvin paljon, miltei puolet enemmän kuin Uppsala -näkökulmasta, ja monikertaisesti enemmän kuin verkosto tai innovaatio -näkökulmista. Suurin osa, 318 mainintaa ovat joko Uppsala (125 mainintaa) tai born global -näkökulmasta (193 mainintaa) tehtyjä havaintoja. Born global -näkökulmasta menestystä on tutkittu miltei puolet enemmän kuin Uppsala -näkökulmasta. Tämä voi johtua siitä, että viimeisen 11 vuoden aikana nopeasti kansainvälistyvät yritykset ovat kiinnostaneet tutkijoita perinteisesti kansainvälistyviä yrityksiä enemmän. Toisin kuin monesti ajatellaan, nopeasti kansainvälistyvä yritys ei enää ole vain vähän tutkittu aihe vaan oikeastaan viime vuosikymmen suosituin. Kun Uppsala -mainintoihin lisätään innovaatio- ja verkostonäkökulmien menestystekijöiden saamat mainintamäärät saadaan vähän yli 250 mainintaa, mikä tarkoittaa että perinteinen näkemys hitaasti vaiheittain etenevästä kansainvälistymisestä sai eniten tukea. Born global -näkökulma on kuitenkin suosituin kun kunkin näkökulman määrää vertaa keskenään.

Mainintamäärien perusteella voidaan siis päätellä, että born global -näkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat painottaneet eniten johtajan taidot ja kyvyt, tieto ja oppiminen, strateginen orientaatio sekä yhteistyö ja suhdeverkosto sekä kotimaan hankalat olosuhteet ja maantieteellinen etäisyys -tekijöiden vaikutusta yrityksen menestymiseen. Näistä muut paitsi johtajan taidot ja kyvyt sekä kotimaan hankalat olosuhteet olivat myös tutkituimpia Uppsala -näkökulmaa käyttävissä tutkimuksissa. Havainto tukee McDougallin, Shanen ja Oviattin (1994) väitettä siitä, että syntyäkseen born global -yritys tarvitsee kotimarkkinoiden avoimen talouden ja edetäkseen kansainvälisty-

misprosessissa sen johdolla on oltava oikeanlainen tausta. Uppsala - näkökulman korostama oppiminen taas myötäilee Johansonin ja Vahlner (1977) teoriaa kansainvälistymisen etenemisestä oppimisen kautta.

Suurin osa kummastakin näkökulmasta tehdyistä maininnoista liittyivät tietoon ja oppimiseen. Uppsala -näkökulmasta katsottuna ympäristöön liittyvistä tekijöistä maantieteellinen etäisyys ja kulttuurinen etäisyys saivat merkittävän painoarvon, mikä puoltaa käsitystä Uppsala-mallin mukaisesta etenemisestä ensin kulttuuriselta etäisyydeltään lähellä oleviin markkinoihin (Johanson & Vahle, 1977). Yllättävää oli, että tieto ja oppiminen korostuivat myös born global -näkökulmasta. Yllättävää havainto oli myös se, että life science -toimialoja tutkittiin eniten Uppsala -näkökulmasta ja ICT -toimialan yrityksiä lähestulkoon kaikki tutkimukset tutkivat born global -näkökulmista. Voisiko taustalla olla tutkijoiden oletus toimialojen ja näkökulmien sopivuudesta vai ovatko toimialojen menestystekijät todella erilaisia, niin että life science -yrityksen pitäisi suosia Uppsala-mallin näkökulmaa ja ICT-yrityksen born global -näkökulmaa? Tätä keskustelua jatketaan kappaleessa 3.2., jossa avataan ja testataan toimialojen ja näkökulmien välinen suhde. Taulukoinnin tuloksesta saatiin tukea jo aiemmin esitetylle väitteelle menestymisen käsitteen monimutkaisuudesta ja kappaleessa 3.1.2. raportoidaan, miten tätä monimutkaisuutta purettiin sen eri ilmiöiden kautta eksploratiivisen faktorianalyysin keinoin.

2.3.4. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti mittaa sitä, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reliabiliteetti kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. (Eskola, et al., 2005, s.169–220). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpää ja siksi osallistuvien henkilöiden määrä pitäisi olla tarpeeksi pieni (Kylmä et al., 2004), siksi kaikis-

sa tämän tutkimuksen kvalitatiivisissa haastatteluosioissa pyrittiin valitsemaan tutkimusongelman näkökulmasta sopivimman haastateltavat. Jotta haastatteluvastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja riippumattomia henkilön asemasta tai muista sosiaalisista paineista, kaikkien tähän tutkimukseen osallistuvien kanssa sovittiin tuloksien luottamuksellisuudesta, siksi yhdessäkään tutkimusvaiheessa ei mainita raakadatan tuottamiseen osallistuneiden henkilöiden nimiä tai muita henkilötietoja. Finpron työntekijöiden kohdalla päädyttiin pitämään salassa myös Finprolla työskentelemisen jakson pituus ja titteli. Henkilöiden hierarkkiseen asemaan organisaatiossa liittyvät tiedot kerrottiin vain silloin, kun se oli tutkimustuloksien analyysin kannalta olennainen tieto.

Tutkimuksen kvalitatiivisuus näkyy kahdessa teemahaastattelussa ja yhdessä avoimessa haastattelussa. Teemahaastattelu valittiin, koska haluttiin varmistaa, että haastateltavat ovat ymmärtäneet tutkittavan aiheen ja heillä olisi mahdollisuus antaa aluksi laajempi vastaus, jota he sitten itse voisivat tiivistää. Näin ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa voitiin huomioida (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47–66). Avoin haastattelu valittiin viimeiseen konstruktion käytettävyyttä testaavaan osioon, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman suuri vapaus kertoa mielipiteensä työkalusta.

Teemahaastattelututkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Teemahaastattelun suunnittelu, toteuttaminen ja tulokset raportoitiin kappaleessa 2.3.1. Tuloksien tallentamista helpotettiin nauhoittamalla kaikki haastattelut. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tavoitteena oli selvittää konstruktion tarvepohja ja rajaehdot sekä selvittää asiantuntijan näkökulma yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa. Haastattelu koostui kahdesta osiosta, joista ensimmäinen käsitteli tarvepohjaa ja rajaehtoja. Osioon oli vaikea saada vastauksia, koska osa teemoista oli kahden haastateltavan mielestä vähän liian laajoja. Konstruktion tausta -teema oli jäsennelty hyvin alateemoihin ja alustaviin kysymyksiin ja siksi siitä oli helpompaa keskustella. Mutta konstruktion tarve -teema herätti

lisäkysymyksiä ja keskustelut vaihtelivat paljon. Haastattelun toinen osio oli helpompi toteuttaa ja litteroida, koska haastattelun lopussa haastateltavia pyydettiin määrittelemään menestystekijät mahdollisimman tiivistä eli muutamia selityslauseita käyttäen.

Haastattelut tehtiin kahden kuukauden aikana, siksi tuloksien paremman vastaavuuden aikaansaamiseksi haastateltavat kutsuttiin viikkoa ennen haastattelua. Viikon aikana haastateltiin enintään yksi henkilö ja häntä kiellettiin vastaamaan mahdollisiin muiden esittämiin kysymyksiin haastatteluun liittyen. Näin haluttiin varmistaa että kunkin asiantuntija menee haastatteluun mahdollisimman samantyyppisillä lähtökohdilla. Asiantuntijat valittiin mukaan niiden erilaisen taustan vuoksi ja näin haluttiin varmistaa, etteivät henkilöt keskustele keskenään haastattelun teemoista ennen toisen henkilön haastattelua ja näin vaikuta toisen mielipiteeseen.

Haastattelutulokset kerättiin jo haastattelun aikana lomakkeelle (liite e) vain jos keskustelu salli kirjoittamisen. Haastattelujen ensisijainen tallentamismuoto oli mp3 nauhuri. Tulokset litteroitiin kirjoittamalla ne auki ja niistä etsittiin ja allekirjoitettiin teemojen näkökulmasta tärkeimmät asiat. Nämä asiat tiivistettiin haastattelutuloksien yhteenvetotaulukoon jatkoanalyysiä varten. Jatkoanalyysissä pohdittiin eri haastatteluissa tuotuja näkökulmia ja tehtiin johtopäätöksiä, joiden avulla Konstruktio1:tä lähdettiin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa muodostamaan.

Haastattelijan neutraalius menestystekijöitä kohtaan varmistettiin sillä, ettei hän itse tietoisesti ehdottanut yhtään menestystekijää haastattelun aikana. Neutraalius haastateltututkimuksien analyysivaiheessa varmistettiin sillä, ettei menestystekijöiden taulukointia ja artikkeleiden lukua aloitettu ennen kuin haastattelu oli analysoitu ja johtopäätökset tehty.

3. MENESTYMISEN ERITYISPIIRTEET KANSAINVÄLISTYMIS-PROSESSISSA

Kolmannessa luvussa esitellään menestymisen erityispiirteitä kansainvälistymisprosessissa käsittelemällä menestystekijöitä eri kansainvälistymispolkujen ja eri toimialoilla toimivien yritysten sekä yritysjohton ja pääomasijoittajien näkökulmista. Lopuksi selvitetään Finpron kaltaisten toimijoiden mahdollisuuksia edesauttaa yrityksen menestymistä.

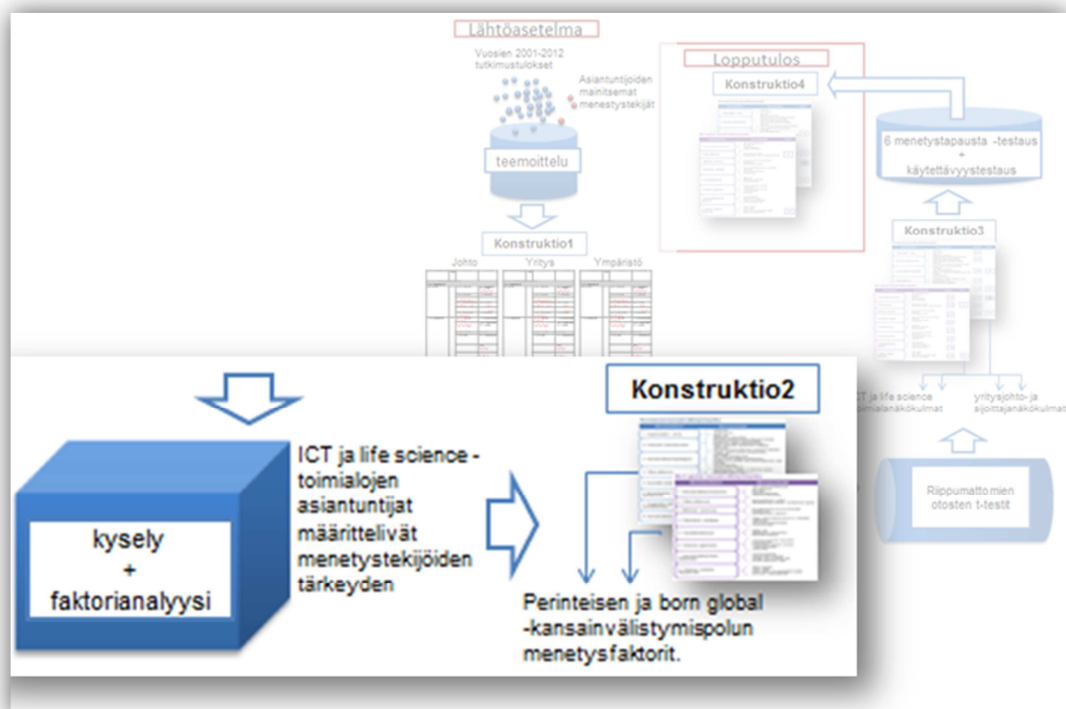
Kappaleessa 3.1. vastataan tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan: ”Miten perinteisen ja born global -kansainvälistymispolkujen menestyskriteerit eroavat?”. Tässä tutkimuksen toisessa vaiheessa Konstruktio1 testattiin laajalla kyselyllä ja tuloksia analysoitiin eksploratiivisen faktorianalyysin sekä riippumattomien otosten t-testin avulla. Kappaleessa kerrotaan, miten Konstruktio1:sta rakennettiin Konstruktio2.

Kappaleissa 3.2. ja 3.3. esitellään tutkimusien kolmas vaihe. Ensin mainitussa kappaleessa esitellään menestystekijöiden eroja eri toimialojen näkökulmista ja vastataan tutkimuksen toiseen alaongelmaan: Minkälaiset menestyskriteerit liittyvät ICT- ja life science -toimialoilla toimivien yritysten menestymiseen kansainvälistymisprosessissa. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan vastaus tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan: Mitkä menestyskriteerit korostuvat yritysjohton ja pääomasijoittajien näkökulmasta. Toimialaerojen ja näkökulmaerojen saamiseksi käytettiin riippumattomien otosten t-testiä, jonka tulosten avulla Konstruktio2:sta kehitettiin Konstruktio3.

Tutkimuksen viimeinen vaihe avataan kappaleessa 3.4., jossa kerrotaan, miten Konstruktio3:n validiutta testattiin kuuden menestystapauksen avulla ja toimivuutta tutkittiin haastattelujen avulla. Lopuksi siitä rakennettiin tutkimuksen lopullinen tulos Konstruktio4.

3.1. Miten perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät eroavat?

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen toisesta vaiheesta, jossa Internet-kyselyn avulla selvitettiin, mitkä Konstruktio1:n menestystekijöistä ovat kaikista merkittävimpiä ja mitkä ilmiöt kuvaavat menestymistä eri kansainvälistymispoluilla. Lopuksi kerrotaan, miten toisen tutkimusvaiheen tuloksien avulla Konstruktio1:sta rakennettiin Konstruktio2.



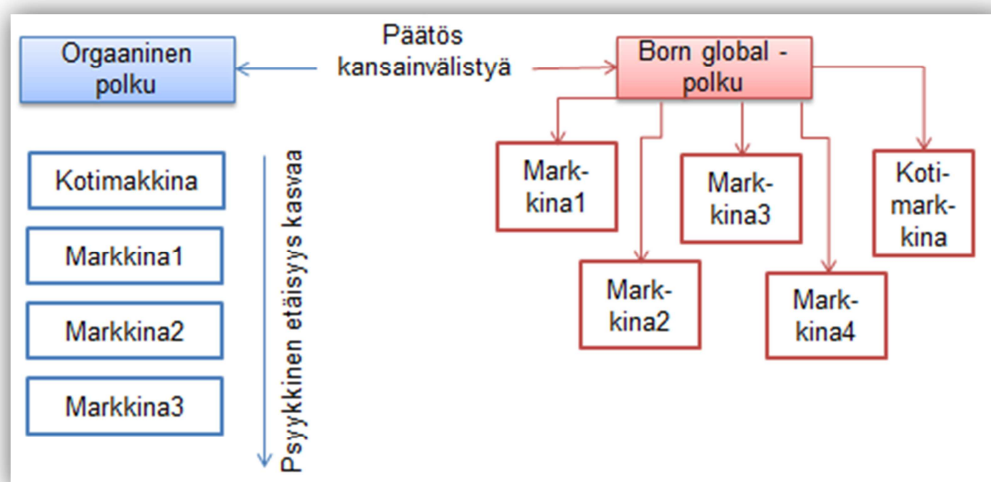
Kuva6. Kappaleessa 3.1. raportoidaan tutkimuksen toinen vaihe.

3.1.1. Menestyminen perinteisellä ja born global -kansainvälistymispolulla

Kansainvälistyminen on laaja kokonaisuus ja yksi keino käsitellä sitä on yrittää hahmottaa, minkälaista prosessia yritys käy läpi kansainvälistymisen ai-

kana. Kansainvälistyminen on prosessi, jonka aikana yritys kasvattaa kansainvälistä osallistumista (Johanson & Vahlne, 1977). Se on kansainvälisten operaatioiden määrän kasvattamista (Welch & Luostarinen, 1988). Kansainvälistymisprosessi voidaan nähdä born global-, Uppsala-, innovaatio sekä verkosto näkökulmasta ja äärimmilleen vietynä eri tapoja kansainvälistyä on saman verran kuin on kansainvälistyviä yrityksiä. Kansainvälistymisessä menestymisen näkökulmasta herääkin kysymys: Ovatko myös menestystekijät erilaisia eri prosesseissa? Jo kappaleissa 2.1.4. ja 2.3.4. todettiin, että näkökulmista eniten eroja löytyy Uppsala- ja born global näkökulmista ja siksi tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin niiden menestystekijöiden eroja kansainvälistymisprosessin kautta.

Yksinään kansainvälistyvän yrityksen kansainvälistymistavat voidaan tyypitellä niiden kansainvälistymispolun mukaan jakamalla ne hitaasti (orgaaninen polku) tai nopeasti (born global -polku) kansainvälistyviin yrityksiin. Toisessa tapauksessa yritys kansainvälistyy samanaikaisesti useille markkinoille nopeassa tahdissa ja ensimmäisessä kansainvälistyminen tapahtuu hitaasti yksi uusi markkina-alue kerrallaan. Born global -polun valitsevien yritysten menestymistä ja suorituskykyä kuvaava S-käyrä on jyrkempi kuin perinteisesti kansainvälistyvillä orgaanisen polun valinneilla yrityksillä. (Äijö et al., 2005, s.1-36)



Kuva7. Orgaaninen ja born global -kansainvälistymispolku. (Bell et al., 2003, Äijö et al., 2005)

Yrityksen kansainvälistyminen on oppimisprosessi. Orgaanisen polun kansainvälistyjä oppii hitaasti, se kerää tietoa ja kehittää taitojaan kansainvälistymisen aikana (Äijö et al., 2005, s.17–36). Born global -polun kansainvälistyjällä ei tähän ole aikaa, siksi born global -yrityksessä nämä tarvittavat tiedot ja taidot on oltava jo ennen kansainvälistymistä tai sen on hankittava ne nopeasti yrityksen ulkopuolelta (Äijö et al., 2005, s.17–36). Ei ihme, että born global yrityksen johdon kansainvälinen kokemus vaikuttaa yrityksen kasvuun ja mahdollisuuksiin menestyä (Garvey & Brennan, 2006). Perinteinen kansainvälistymispolku perustuu Uppsala-malliin. Siinä yritys hankkii tietoa, sitoutuu vaiheittain uuteen markkinaan ja eteneminen uusille markkinoille tapahtuu markkinoiden välisen psyykkisen etäisyyden mukaan (Johansson & Vahle, 1990).

Born global -kansainvälistymispolun valitsevalla yrityksellä on usein globaali kysyntä, lyhyt tuotteen elinkaari, kova tarve saavuttaa tarpeeksi suuri markkina ja halu hyötyä pioneerin eduista. Näillä yrityksillä on myös kova aikapaine: Suurien alkukustannuksien ja investointien vuoksi myynti on saatava nopeaan kasvuun. Näiden vuoksi yrityksen on lähdettävä etsimään kysyntää kotimarkkinoiden ulkopuolelta ja menestyäkseen valittava nopean kansainvälistymisen polku. (Äijö et al., 2005, s.17–36)

Kansainvälistymispolkujen menestystekijöiden erot

Born globaalin ja kansainvälisen pk-yrityksen erot näkyvät niiden osallistumisesta kansainvälistymiseen. Born globaalin yrityksen strategiaan liittyy vahvasti tuotteen standardointi (Levitt, 1983), mittakaavaedut, kustannustehokkuus, arvoa tuottavien aktiviteettien integraatio ja koordinaatio sekä jaetut oppimiskokemukset (Porter, 1990). Seuraavaksi vertaillaan kansainvälistymispolkujen menestystekijöitä johtotiimi, kansainvälistymisessä eteneminen,

resurssit, rahoitus, tarjoama ja riski -teemojen avulla. Taulukossa 4 on vertailun yhteenveto.

Taulukko4. Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolkujen menestystekijät eri teemojen näkökulmista.		
Perinteisen kansainvälistymispolun menestystekijät	Vertailuteemat	Born global - kansainvälistymispolun menestystekijät
pääosin kotimainen, tehokas johtotiimi	Johtotiimi	kansainvälistä kokemusta, laaja verkosto ja vahva verkostoitumistaito
oppiminen tekemisen kautta, hidas eteneminen	Eteneminen	tärkein tieto ja taito ovat jo yrityksessä, oppiminen nopeaa
pääosin omat, pitää pystyä myös palkkaamaan kokeneita henkilöitä	Resurssit	tarjoaman ydinteknologia on kehitetty itse, verkoston resurssien hyödyntäminen, verkoston kasvattaminen
pääosin oma, pitää pystyä tarvittaessa luopumaan alkuperäisten omistajien osuuksista	Rahoitus	yrityksen ulkopuolinen rahoitus, nopea riskirahoituksen saaminen elintärkeää
asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity tuote/palvelu (suuri arvo asiakkaalle)	Tarjoama	skaalautuva globaali niche -tarjoama
hallittu, pitkän tähtäimen kasvu, huolellinen kansainvälistymisen suunnittelu ja toteutus	Riski	suuri riskiottohalu, kovan kasvun paine, ajoitus, pioneeriedut uusilla markkoilla

Menestyäkseen perinteisellä kansainvälistymispolulla yrityksellä on oltava tehokas johtotiimi ja vahva asema kotimarkkinoilla. Perinteisellä kansainvälistymispolulla johdon ei kuitenkaan tarvitse omata kansainvälistymisosaamista tai kokemusta, koska tarvittava tieto ja taito opitaan tekemisen kautta kansainvälistymisprosessin aikana. Born global -yrityksen nopea kasvu tapahtuu verkostojen ja ulkopuolisen rahoituksen avulla, siksi yrityksen johdon on kyettävä luomaan luottamusta ja kasvattamaan yhteistyö ja partneriverkostojaan systemaattisesti. Yrityksellä pitää olla kokenut johtotiimi, jolla on taitoa johtaa kansainvälistyvää yritystä ja selkeä globaali asenne (global mindset), eli kyky nähdä kansainvälistymismahdollisuudet globaalista näkökulmasta. (Äijö et al., 2005, s.17–36)

Suurin perinteisen polun kansainvälistymistä hidastava tekijä on tiedon puute, siksi yritys pyrkii ensin hankkimaan tietoa ja oppimaan ennen uudelle markki-

na-alueelle siirtymistä. Kasvua voi vauhdittaa tuotteistamisosaamisella, uudella innovatiivisella liiketoimintaidealla ja kansainvälisesti kokeneiden henkilöiden palkkaamisella. Born global -polulla menestyäkseen yrityksen pitää olla kasvuorientoitunut. Merkittävä osa kasvulle tärkeästä tiedosta, taidosta ja kokemuksesta tulee yrityksen sisältä ja tarvittaessa sitä ollaan myös valmiita ostamaan ulkopuolelta. Kasvun vauhdittaakseen yrityksen on kyettävä laajentamaan osaamisensa nopeasti ja kehittämään tuotteitaan jatkuvasti. (Äijö, et al., 2005, s.17–36)

Perinteisesti kansainvälistyvä pyrkii pitämään vallan itsellään ja mielellään karttaa ulkopuolista rahoitusta, mutta nopeuttaakseen kasvua sen on kuitenkin etsittävä rahoitusta ympäristöstään ja omistajien on kyettävä luopumaan osasta omistuksistaan (Äijö, et al., 2005, s.17–36). Tärkeimmät resurssit halutaan hallita ja kehittää itse oppimalla. Nopeasti kansainvälistyvän pitää kyetä saamaan yrityksen ulkopuolista rahoitusta ja herättämään luottamusta pääasiakkaissa nopeasti (Äijö, et al., 2005, s.17–36). Born global -polkua kulkeva kansainvälistyy rivakasti ja syöksyy usealle markkinalle samanaikaisesti. Tällä polulla kulkevalla ei ole varaa kehittää itse kaikkia tarvitsemiaan kykyjä ja resursseja, siksi sen on opittava jo toimintansa alussa laajentamaan verkostojaan ja hyödyntämään globaalin verkostonsa kautta saatavia resursseja.

Born global -yrityksellä pitää olla myös vahva tarjoama, jolla on suuri potentiaali globaaleilla niche-markkinoilla, kun taas perinteisesti kansainvälistyvällä on usein hyvin pitkälle tietyn asiakkaan tarpeisiin räätälöity tarjoama, jonka tuottamiseen tarvittavat resurssit pidetään yrityksessä. (Äijö, et al., 2005, s.17–36)

Perinteisellä polulla yrityksellä on usein suuri tarve suojautua kansainvälistymisen riskeiltä, siksi huolellinen kansainvälistymisen suunnittelu ja toteutus on tärkeää menestymiselle (Äijö et al., 2005, s.17–36). Jyrkän S-käyrän vuoksi born global -polulla riski ja toisaalta myös menestyminen ovat rahallisesti suurempia kuin perinteisellä polulla (Äijö et al., 2005, s.1–7). Perinteisesti kansainvälistyvät yritykset pyrkivät ottamaan pieniä riskejä ja hallitsemaan niitä tietoa

keräämällä ja oppimalla uudesta markkina-alueesta, kun taas born global -yritykset ovat valmiita ottamaan tarvittaessa keskimääräistä suurempia riskejä. Perinteinen kansainvälistymispolku ei tarjoa yhtä suurta ja nopeaa kasvua kuin born global -polku, mutta huolellisesti toteutettuna sen avulla voi menestyä hyvin etenkin pitkällä aikavälillä (Äijö et al., 2005, s.17–36).

Vertailun tuloksena voidaan vielä kerran havaita, että perinteisellä ja nopealla kansainvälistymispolulla menestyminen on erilaista ja menestymistä edesauttavat tekijät ovat selkeästi erilaisia. Seuraavassa kappaleessa raportoidaan kyselytutkimuksen tuloksia siitä, miten Konstruktio2:n menestystekijät eroavat kansainvälistymispolkujen näkökulmista.

3.1.2. Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät empiirisen tutkimuksen perusteella

Kyselytutkimuksessa etsittiin tärkeimpiä menestystekijöitä kansainvälistymispolkujen ja toimialojen näkökulmista. Kyselypohja rakennettiin Konstruktio1:n pohjalta ja se toteutettiin internet -kyselyllä. Tuloksena saatiin merkitysarvio kullekin Konstruktio1:n menestystekijälle. Tässä kappaleessa raportoidaan, miten kysely koottiin, toteutettiin ja mitä tuloksia siitä saatiin. Tuloksien osalta tässä kappaleessa keskitytään eri kansainvälistymispolkujen menestystekijöiden vertailuun ja toimialanäkökulmat sekä sijoitus ja johtonäkökulmat raportoidaan kappaleissa 3.2. ja 3.3.

Kyselyyn osallistuneiden valinta, lomakkeen kokoaminen ja kyselyn toteuttaminen

Kysely lähetettiin neljälle ryhmälle ja ryhmiä pyydettiin arvioimaan kutakin Konstruktio1:n menestystekijöistä Likertin asteikolla 1-7. Näin Konstruktio1 testattiin neljän osallistujaryhmän avulla: yrityksen johto edusti yrityksen omaa käsitystä menestymisestä ja sen vaatimista menestystekijöistä, kun taas sijoittajalla oli puhtaasti yrityksen liiketoiminnan tuottoa ja kansainvälistymisen

riskiä pohtiva näkökulma. Nämä ryhmät valittiin, jotta menestymisen saataisiin sekä objektiivisiä että subjektiivisiä arvioita. Toinen ulottuvuus luotiin lisäämällä toimialakohtaisuus ja näin saatiin neljän näkökulman matriisi, jota vasten Konstruktio1:tä testattiin.



Kuva8. Kyselyn neljä joukkoa toimialan ja liiketoimintänäkökulman mukaan.

Suomen pääomasijoitusten määrä on pieni muihin pohjoismaihin verrattuna (EVCA). Pääomasijoitusta harjoittavia yrityksiä on melko vähän, erityisesti life science -alalle sijoittavia yrityksiä on vähän ja niitä on vaikeaa löytää, siksi kyselyyn valittiin kaikki ne yritykset, jotka Internet-sivuillaan mainitsivat sijoituskohteeseen ICT- ja life science -alojen yritykset. Mukaan otettiin sekä venture- että buyout -sijoituksia tekeviä yrityksiä, sillä kummallakin sijoitusmuodolla voi kohteena olla kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa olevia yrityksiä (FVCA). Venture -sijoittajilla tarkoitetaan yritysten alku- ja kasvuvaiheen sijoittajia ja buyout -sijoittajilla viitataan myöhemmän kasvun, tervehdyttämisen sekä yritysostojen sijoittajia (FVCA). Mukaan otettiin kaikki ne sijoitustoiminnassa työskennelleet, joiden tiedot olivat julkisesti saatavilla.

ICT ja life science -yrityksien kansainvälistymisprosessin kokeneet johtohenkilöt oli helpointa ja luotettavinta hakea Finpron asiakastietokannasta. Finpron

asiakkaista mukaan valittiin vain aktiivisiksi asiakkaiksi mainitut yritykset. Aktiivinen asiakas määriteltiin myyntiosaston johtajalta saadulla kriteerillä, jonka mukaan asiakkaan on osallistuttava tietyllä rahasummalla konsultointiprojekteihin ollakseen aktiivinen. Aktiivinen asiakas on kolmen viimeisen vuoden aikana hyödyntänyt Finpron tarjoamia kansainvälistymistä tukevia konsultointipalveluja riittävästi. Tällä tavalla haluttiin keskittyä niihin, joita olivat jo aloitaneen kansainvälistymisen ja joilla oli tietoa sekä kokemusta menestymisen tekijöistä. Finpron kokemusten mukaan aktiivisen asiakassuhteen asiakas myös vastaa mielellään Finpron nimissä lähetettyyn kyselyyn sekä palauttaa sen todennäköisemmin kuin satunnaiset asiakkaat. Aktiivisiin asiakkaisiin keskittymällä karsitaan joukosta myös ne, jotka eivät syystä tai toisesta olleet enää aktiivisia tai halua edes muodostaa aktiivista asiakassuhdetta, näitä kysely voisi häiritä turhaan.

Lomakkeen kokoaminen

Kyselylomake (liite d) oli suomenkielinen ja kahdeksan sivua pitkä. Se sisälsi kaikki Konstruktiio1:ssä mainitut menestyskriteerit ja niiden muodostamat ryhmät. Ensimmäinen sivu toimi johdantona, viisi seuraavaa käsitteli yrityksen kansainvälistymisen menestyskriteereitä, toiseksi viimeinen sivu tiedusteli halukkuutta saada tiivistelmä tutkimustuloksista ja viimeinen kiitti osallistumisesta. Kysely räätälöitiin kahdelle alalle sopivaksi muuttamalla kysymysasettelua joko ICT- tai life science-alaan rajoittavaksi. Vastausten saamiseen käytettiin seitsemän portaista Likert -asteikkoa. Asteikon toisessa päässä on mielipide täysin samaa mieltä ja toisessa täysin eri mieltä oleva vaihtoehto (Hirsjärvi et al., 2006, s.189).

Kyselyyn osallistuvat valittiin etukäteen ja niistä muodostettiin neljä joukkoa, jotka muodostuivat pääomasijoittamisen puolella työskentelevistä henkilöistä ja Finpron asiakasyrityksistä. Nämä kaksi joukkoa jaettiin vielä toimialakoemuksen mukaan kahteen luokkaan ja näin saatiin neljä joukkoa. Näiden neljän joukon otoskoko vaihteli 34 ja 63 välillä. Mukaan valittiin vain ICT- ja life

science -alojen asiakkaita sekä näitä aloja tuntevia yritysten pääomasijoitus-alalla toimivia henkilöitä. Kyselystä tehtiin internet-versio ja tuloksien raakadata kerättiin yhteistyössä alan asiantuntijan Analystica Oy:n kanssa.

Kyselyn toteuttaminen

Ennen kyselyn lähettämistä yritysjohdolle ilmoitettiin kyselyn ajankohdasta Finpron asiakasvastaavien kautta. Asiakasvastaavalle lähetettiin sähköposti, jossa pyydettiin antamaan kunkin asiakasyrityksen johtohenkilöiden päivitetty yhteystiedot (nimi, titteli, sähköpostiosoite ja puhelinnumero) sekä kertomaan asiakkailleen kyselyn lähetys ajankohdasta. Sijoitusalan henkilöitä tavoitettiin ennakkosähköpostilla. Kyselyyn osallistuneita motivoitiin palauttamaan täytetty kysely tarjoamalla tilaisuus saada tiivistelmä tutkimustuloksista. Tutkimustulostiivistelmästä mainittiin selkeästi sekä saatekirjeessä, että kyselyn viimeisellä sivulla, jossa oli väite ”haluan, että minulle lähetetään tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.” ja vaihtoehtoina ”kyllä” tai ”ei”.

Kyselyyn osallistumiseen suostuneille lähetettiin Internet-linkki kyselyyn ja jokaiselle ryhmälle räätälöity saatekirje (liite h) sähköpostitse tiistaina 1.11.2011 klo 8.00. Vastausaikaa oli aluksi 8 täyttä päivää, mutta vastauksien vähäisen määrän vuoksi aikaa päätettiin maanantaina pidentää ja uudeksi eräpäiväksi määrättiin perjantai 11.11.2011 klo 15.00 asti, jolloin kokonaisvastausaika oli 11 kokonaista päivää. Saatekirjeen lisäksi kyselyyn osallistuneet saivat kaksi muistutusviestiä, joista ensimmäinen (lähetettiin maanantaina 7.11.2011) ja toinen lähetettiin puhelinoiton jälkeen torstaina 10.11.2011. Vastausprosentti saatiin kohoamaan noin alkuperäisestä neljälläkymmenellä prosentilla torstaina soitettujen muistutuspuheluiden ja sähköpostiviestimistutuksen avulla. Saatekirje ja linkki Internet -kyselyyn lähetettiin yhteensä 363 henkilölle, joista 26,7 % palauttivat hyväksyttävästi täytetyn kyselyn. Merkittävä osa aloittivat kyselyn, mutteivät täyttäneet sitä loppuun asti. Vastausprosentti vaihteli joukoittain 24,1 % - 30,1 % välillä.

Kyselyn luotettavuus

Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä keino selvittää vastaajien käytökseen, motiiviin, aikomuksiin, asenteisiin tai tuntemuksiin liittyviä asioita (Malhotra & Birks 2007, s. 265–266). Tutkimusvaiheen toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tavoitteena oli tutkia menestymistä sijoitus- ja johdon henkilöiden näkemysten avulla. Lisäksi tutkimus sisälsi monta vaihetta ja kvantitatiivinen kysely oli nopea ja kvalitatiivisia menetelmiä tukeva keino tutkia menestymistä monipuolisesti. Kvantitatiivisen kyselyn hallinnointi on kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä helpompaa ja datan saaminen yhdenmukaiseen muotoon, sen analysointi ja tulkinta on yksinkertaisempaa (Malhotra & Birks 2007, s. 265–266). Myös kyselyn toteuttaminen sähköisellä kyselylomakkeella parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska se eliminoi tutkimuksen tekijän kyvyn vaikuttaa vastauksiin vastaushetkellä ja eliminoi tutkijan tekemät vastauksien väärintulkinnat. Tässä kyselyssä vastaukset on kerätty anonyymisti, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselylomakkeissa on valmiiksi määritellyt vastaukset ja niiden haasteena on se, vastaajat saattavat vastata kysymykseen tietyllä tavalla, vaikka ajattelevatkin eri lailla (Alkula, 1994, s.121). Tässä kyselyssä haasteena oli myös sen pituus ja se ettei termejä määriteltä tarkasti. Tätä ongelmaa piennettiin pitämällä menestyskriteerit eri teemojen alla, jotta vastaajalle tulisi parempi käsitys siitä, mihin kukin menestystekijä liittyy tässä kyselyssä. Käsitteitä ei haluttu tarkemmin määritellä, jotta kysely saataisiin pysymään mahdollisimman lyhyenä. Lisäksi riskiä pyrittiin pienentämään myös valitsemalla kyselyyn vain liiketoiminnan asiantuntijoita, joille termit oletetusti olivat tuttuja. Näin pyrittiin maksimoimaan tutkimuksen kriteerivaliditeetti.

Kyselylomaketutkimusta voidaan kritisoida myös sen pinnallisuudesta koska, ei voida tietää kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn (Alkula et al.,1994, s. 121). Siksi mukaan valittiin asiantuntijat, joita menestyminen voisi

teemana kiinnostaa ja joilla on omakohtaista kokemusta menestymisestä. Suhtautumista pyrittiin parantamaan myös sillä, että kaikille lomakkeen palauttaneille luvattiin lähettää tiivistelmä tutkielman tuloksista.

Kyselyssä käytetty Likert -asteikko sopii hyvin asenteiden mittaamiseen (Hirsjärvi et al., 2006, s. 187–189), siksi se valittiin tähän menestyskriteerien tärkeyttä mittaavaan kyselytutkimukseen. Asteikosta tehtiin seitsemänportainen, jotta tuloksiin saataisiin enemmän eroavaisuuksia.

Kyselytutkimuksen otanta oli suurin mahdollinen. Kyselytutkimukseen hyväksyttiin vain niitä yritysjohdon henkilöitä, joilla oli kokemusta kansainvälistymisestä ja motiivi osallistua kyselyyn. Kutsu osallistumisesta kyselyyn lähetettiin kaikille suomalaisille alkupääoman sijoittamista harjoittaville tahoille ja mukaan pääsivät vain ne, jotka ilmaisivat halukkuutensa osallistua kyselyyn. Näin haluttiin minimoida niiden henkilöiden määrä, joilla ei ole motiivia osallistua kyselyyn eikä ymmärrystä tai kokemusta yrityksen kansainvälistymisestä. Otokokoa rajoittivat käytössä olevat tietolähteet, tutkimuksen aikarajoituksen ja vastaajien halu osallistua. Käytännössä mahdollinen otoskoko oli noin 550 henkilöä, joista rajoitetussa ajassa (tutkielman aikataulu salli tekijälle 21 tuntia alkukontaktointiin ja suostutteluun sekä 15 tuntia muistutuksiin ja täydentävien tietojen kysymiseen) tavoitettiin noin 380 henkilöä, joista 97 palautti hyväksytysti täytetyn kyselyvastauksen.

Kyselytutkimuksen analysointi eksploraatiivisella analyysimenetelmällä

Kyselytuloksia analysoitiin eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla. Faktorianaalyysi soveltui kyselyn avulla kerätyn aineiston analysointiin ja auttoi ymmärtämään, menestymistä. Faktorianaalyysin tulokset ovat liitteessä c.

Jo kappaleessa 2.3.3. huomattiin, että menestyminen on monimutkainen kokonaisuus, jota ei voida ilmaista muutaman menestystekijän avulla. Menestymistä voidaan tutkia sen eri ilmiöitä hahmottamalla. Faktorianaalyysin avulla

on mahdollista selvittää mittaavatko eri muuttujat samaa asiaa (Metsämuuronen, 2006). Sen avulla selvitettiin mittaavatko eri menestystekijät samaa asiaa ja mitä ilmiöitä menestymiseen liittyy. Eksploratiivinen faktorianalyysi on aineistolähtöinen analyysimenetelmä ja se soveltuu tilanteisiin, jossa tiedetään, että muuttujat liittyvät toisiinsa, muttei tiedetä muodostavatko se saman vai useamman ilmiön vai ovatko kokonaan muodostuvien ilmiöiden ulkopuolella (Metsämuuronen, 2006).

Faktorianalyysiä voidaan käyttää vähintään välimatka-asteikollisille muuttujille, mutta sitä hyödynnetään usein myös järjestysasteikollisten muuttujien analysoinnissa (Heikkilä 2008, s.248). Kyselylomakkeessa käytettiin seitsemän portaista Likert-asteikkoa, joten faktorianalyysi sopi hyvin tämän tutkimusvaiheen aineistolle, koska faktorianalyysi sopii hyvin menetelmäksi tutkimukseen, jossa halutaan tiivistää suurta Likert -asteikolla mitattua aineistoa muutamiksi faktoreiksi (Kanniainen, 1999, s.52). Faktorianalyysillä voi myös minimoida jatkotutkimuksessa käytettävien muuttujien määrää (Steward 1981; Malhotra & Birks 2007, s.646), siksi sitä hyödynnettiin tässä tutkimuksen toisessa vaiheessa.

Myös aineiston soveltuvuus faktorianalyysille kannusti menetelmän hyödyntämistä. Analystican toimittama excel -pohjainen aineisto avattiin IBM SPSS Statistics 19 -ohjelmaan ja siitä poistettiin ne kyselytulokset, jotka olivat puutteellisia joko taustatietojen (toimiala ja näkökulma) tai vastauksien puuttumisen vuoksi. Aineisto todettiin soveltuvaksi faktorianalyysille, koska KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testin arvo (0,3) ylitti alimmaksi määritellyn 0,3 rajan (Metsämuuronen, 2006, s.601–602) ja myös Bartlettin sväärisyystesti (0,001) puolsi analyysin käyttöä.

Faktorianalyysi tuottaa muuttujan ja ilmiön välistä suhdetta kuvaavan arvon eli faktorilatauksen. Latauksen suuruus kertoo kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. (Metsämuuronen, 2006, s.601–602). Mitä suurempi lataus on sitä suurempi on selitysosuus (MacCal-

lum et al., 1999). Faktorianalyysissä faktoreiden hyvyttä arvioidaan joko sisällöllisesti tai muuttujien latausten mukaan (Metsämuuronen, 2006, s.601–602). Luotettavuutta voidaan mitata kommunaliteetilla ja Cronbachin alphalla. Menetelmä antaa luotettavia tuloksia, jos kommunaliteetit ovat vähintään 0,5, jos muuttujia yhtä faktoria kohti on ainakin kolme, mutta kohtuullisia kommunaliteetteja ovat kuitenkin kaikki ne, jotka ylittävät 0.4 arvon (Fabrigar et al. 1999). Jos muuttujan lataukset eivät yhdelläkään faktoreista ylitä arvoa 0,3, faktori kannatta poistaa ja tehdä uusi analyysi (Metsämuuronen, 2006, s.601–602).

Faktorit muodostettiin ensisijaisesti muuttujien latausten mukaan ja latausarvon ehdottomaksi minimiksi määriteltiin 0,3. Sisäisen konsistenssin arvioimisen kannalta tunnetuin ja käytetyin mittari on Cronbachin alpha (Metsämuuronen 2006, s.442–443), jota käytettiin tässä tutkimuksessa faktoreiden reliabiliteetin arviointiin.

Faktorianalyysissä lähdettiin liikkeelle faktoroidulla ensin kaikki kunkin polun menestystekijät, mutta se ei tuottanut hyviä tuloksia ja siksi usean yrityksen jälkeen, born global -polun ja perinteisen polun menestystekijät päätettiin faktoroida erikseen. Faktorointi aloitettiin aina mahdollisimman suurella ryhmällä muuttujia ja latauksia seuraamalla valittiin parhaimmin faktoroituneet faktorit. Osa muuttujista ei faktoroitunut luotettavasti ja ne jätettiin pois (tuloksista lisää tietoa seuraavassa kappaleessa).

Faktorianalyysi suoritettiin Maximum likelihood -menetelmällä (perustuen ominaisarvoihin (Eigenvalue), jotka ovat suurempia kuin 1, joka sopii käytettäväksi, kun havaintoja on vähintään 100 (Malhotra & Birks 2007, s.656). Tässä tutkimuksessa havaintojen määrällä oli 97, eli hyvin lähellä 100. Havaintojen kokonaismäärän lisäksi faktorianalyysissä on suositeltavaa käyttää ainakin kolme tai jopa viisi kertaa enemmän havaintoja yhtä muuttujaa kohti (MacCallum et al., 1999). Tässä tutkimuksessa otoskoon havaintojen kokonaislukumäärä oli 97 ja muuttujien 69, mutta faktorianalyysi tehtiin osissa, jolloin käytössä oli kerrallaan enimmillään 12 muuttujaa (taulukko 5, perinte-

sen kansainvälistymispolun 8., 9., ja 10. faktori) 97 havaintoa kohden, jolloin suhde on kahdeksan. Suositus siis täytyy tässä tutkimuksessa. Metodologiset otoskoon suositukset vaihtelevat kuitenkin suuresti, mutta lähtökohtana luotettavalla faktorianalyysille on mahdollisimman suuri saatavilla oleva otoskoko (Fabrigar et al. 1999). Kuten kyselyn luotettavuutta käsittelevässä kappaleessa jo mainittiin, kyselytutkimuksessa otanta oli käytännössä suurin mahdollinen.

Maximum likelihood -menetelmän tuloksien tulkitsemista helpotettiin käyttämällä rotaatiota, joka pyrkii löytämään vaihtoehtoisista ratkaisuisista tukinnallisesti helpoimman (Malhotra & Birks 2007, s.656). Analyysissä käytettiin Direct Oblimin -rotaatiota, koska se sallii faktoreiden väliset korrelaatiot (Nummenmaa 2004, s.346), ja rotaatio tehtiin huomioimalla Kaiser Normalization. Latausrajaksi asetettiin 0,4.

Kyselytutkimuksen tulokset eksploratiivisen faktorianalyysin mukaan

Merkittävin ja edellisissä kappaleissa tehtyä havaintoa tukeva tulos on se, ettei perinteisen ja born global kansainvälistymispolkujen menestystekijät eivät ole samoja. Osa faktoreista on samantyyppisiä, mutta vain yksi faktori on molemmille poluille identtinen, kaikki muut sisältävät eri menestystekijöitä eri kokoonpanoissa. Kaikkia muuttujia ollut mahdollista saada samoihin faktori-ryhmiin niin, että korrelaatio-, kommunaliteetti- ja Gronbahlin Alpha -arvot pysyvät hyväksyttävien arvojen alueella. Siksi todettiin, ettei taustalla todennäköisesti ole samoja faktoreiden kuvaavia ilmiöitä eli polkujen menestystekijät eivät ole samoja. Eri polkujen menestymiseen liittyvät siis eri ilmiöt ja näin myös menestymisen kriteerit ovat erilaisia riippuen siitä, valitseeko yritys perinteisen vai born global -kansainvälistymispolun.

Faktorianalyysissä muuttujat muodostavat faktorin, jonka taustalla on jokin piilevä ilmiö. Faktorit muodostettiin eksploratiivisen faktorianalyysin menetelmää käyttäen: kuhunkin faktoriyhmittymään kuuluvat asiat käsiteltiin oireina jostakin yhdestä kansainvälistymismenestymiseen vaikuttavasta ilmiöstä. Pe-

rinteisen polun muuttajat muodostivat 15 faktoria ja born global -polun muuttajat 14 faktoria. Faktorit nimettiin niiden menestystekijöiden heijastaman ilmiön mukaan ja tulokset on esitetty taulukossa 5.

Yrityksen menestyminen kotimaassa, sen koko ja omistusmuodon vaikutuksen korostuivat born global -polun menestysfaktoreissa ja muodostivat Taustatekijöiden vaikutus -faktorin. Siitä voitiin todeta, että menestyminen born global -polulla vaatii kokemusta ja joustavuutta. Nopeasti kansainvälistyvän pitää saada ulkopuolista rahoitusta (Äijö, et al., 2005, s.17–36), ja oikea omistusmuoto, koko sekä tietynasteinen menestyminen kotimaassa voisivat auttaa siinä. Taustatekijöiden erityistä merkitystä born global -polulla tuki myös se, ettei taustatekijöiden vaikutusta painottavaa faktoria muodostunut perinteiselle kansainvälistymispolulle.

Born global -polulla myös strategian painoarvo korostui: analyysin aikana löydettiin Tavoitekeskeisyys ja Yhtenäinen strategia -faktorit, joille ei löytynyt yhtä vahvasti strategian merkitystä painottavaa vastaparia perinteiseltä polulta. Tavoitekeskeisyys -faktori koostuu selkeä visio, pitkäjänteinen sitoutuminen ja resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille -menestystekijöistä ja toinen faktori rakentuu oikea markkinoillemenotapa, henkilöresurssit sekä vahva markkinointistrategia -menestystekijöistä. Ensimmäinen korostaa oikeaa suuntaa ja tukee aiempia tutkimustuloksien väitettä siitä, että Born global -yritykselle on tärkeää löytää oikeanlainen ja fokusoitu strategia (Lu & Beamish, 2001). Toinen painottaa vahvaa kohdeasiakasryhmän ymmärtämistä, joka näkyy muun muassa yrityksen markkinointistrategiassa (Leonidou et al, 2002a), ja oikeaa markkinoillemenotapaa, joka on erityisen tärkeä nopeasti kansainvälistyvän yrityksen menestymiselle (Lu & Beamish, 2001). Myös Mc-Hugh (1999) korosti born global -yrityksien tuotteiden asiakaslähtöisyyden merkitystä.

Menestyäkseen perinteisellä kansainvälistymispolulla yrityksellä on oltava tehokas johtotiimi (Äijö et al., 2005, s.17–36). Perinteisen polun ensimmäinen faktori tuki tätä väitettä. Sen mukaan muun muassa johtamistaito, mahdolli-

suuksien näkemisen taito, motivaatio, johtajan kokemustausta ja yhteistyökyky ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle. Kun edellisten lisäksi huomioitiin vielä polun toisena listatun faktorin (innovatiivisuus, globaali ajattelutapa sekä asenne ja näkemykset -menestystekijät), voitiin todeta, että kansainvälistyvän yrityksen johdon pitää osata monia asioita samanaikaisesti ja asenteen motivaation kautta oikeasti sitouduttava kansainvälistymiseen. Johdon sitoutumisen taso määrittelee onko yritys menestyjä vai epäonnistuja (Bell et al., 2004). Myös kaksi ensimmäistä born global -polun faktoria puolustivat näitä havaintoja. Ainoana erona polkujen samanimisten faktoreiden välillä oli Kv.johtajuus -faktorin menestystekijöiden määrä (8), joka yli kaksi kertaa suurempi kuin born global -polun vastaavassa faktorissa. Yllättävää oli globaalin ajattelutavan korostuminen molemmilla poluilla, koska sen merkitystä on korostettu vain born global -yrityksen menestymisen näkökulmasta.

Kummallakin polulla havaittiin Aktiivinen avoimuus -faktori. Se oli ainoa täysin molemmille poluille identtinen faktori, joka koostuu innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä, proaktiivisuus sekä mahdollisuuksien etsiminen -menestystekijöistä. Näistä proaktiivisuus oli myös yksi eniten muissa tutkimuksissa mainintoja (ks. taulukko3) saanut tekijä ja sen korostuminen molemmilla poluilla vahvistaa sen merkitystä entisestään. Avoimet innovaatioaktiviteetit auttavat yritystä kehittämään radikaaleja innovaatioita, joiden avulla se merkittävästi vauhdittaa kasvua ja suorituskykyään (Faems et al., 2005). Aktiivinen avoimuus voitiin todella polusta riippumatta todeta kaikkien pk-yrityksien menestymiselle merkittäväksi faktoriksi.

Avoimuuden lisäksi yrityksen pitäisi osata myös keskittää toimintaansa oikein. Perinteisen kansainvälistymispolun faktori Fokusoitu erikoistuminen sisälsi yhden saman menestystekijän kuin vastaava born global -polun Erikoistuminen -faktori. Keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin löytyi molemmista, mutta born global -polun tuloksissa korostui koko liiketoiminnan keskittäminen tietyille markkina-alueille. Tämä tulos myötäilee aikaisempien tutkimuksien

tuloksia, joiden mukaan born global -yrikselle on tyypillistä keskittyä omaan niche-markkinaan (Rennie, 1993, s. 45-52; Rialp, et al., 2002).

Kohdemarkkinoiden tunteminen muodostui faktoriksi niin perinteisen kuin born global -polun tuloksista. Markkinamuutoksien havaitseminen ja markkinainformaation hankkiminen olivat yhteisiä muuttujia molemmille faktoreille, mutta samalla kun perinteiselle polulle mukaan faktoroitui kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, born global -polun faktorissa painotettiin kulttuurituntemusta, hiljaista tietoa, verkostojen hallitsemaa tietoa ja tiedon tallentamista. Kohdemaan tunteminen -faktori liittyi siis yrityksen sisäisiin resursseihin ja tietoon, mikä korosti yrityksen työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen merkitystä born globalille. Born global -yrityksessä tarvittavat tiedot ja taidot on oltava jo ennen kansainvälistymistä, jotta se voisi kasvaa nopeasti (Äijö et al., 2005, s.17–36) ja menestyä (Garvey & Brennan, 2006). Periteisesti kansainvälistyvä etenee kansainvälistymisprosessissa oppimalla uutta hankkimansa tiedon avulla (Johanson & Vahlne, 1977), ja tätä tukivat myös perinteisen polun Kohdemarkkinoiden tunteminen -faktorin menestystekijät.

Born global -polun Yrityksen sisäinen tietoperusta -faktori sisältää samoja muuttujia kuin perinteisen kansainvälistymispolun yrityksen Tietovalmius -faktori, mutta periteisen polun faktorissa on lisäksi kulttuurituntemus, hiljainen tieto ja verkostojen hallitsema tieto -menestystekijät. Tämä herätti kysymyksiä, koska verkostotiedon käyttäminen ja kulttuurin tunteminen kuuluisi luontevammin born global -yritykselle. Tietoa käsittelevien menestystekijöiden tällaisesta jakautumisesta kohdemarkkinoiden tuntemiseen liittyvien faktoreiden ja yrityksen sisäiseen tietoon liittyvien faktoreiden välillä voi tarkoittaa myös sitä, että perinteisellä polulla kulkevan pitäisi pitää kaiken tärkeän jopa verkostosta saatavan ja kulttuurituntemukseen liittyvän tiedon yrityksen sisällä oppimalla kaikki itse. Born global on puolestaan valmis ostamaan tarvittavaa kohdemarkkinatietoa tarpeen mukaan voidakseen vauhdittaa kansainvälistymistään (Äijö, et al., 2005, s.17–36).

Born global -polun Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä ja Verkosto-oppiminen -faktorit korostivat oppimista ryhmässä, organisaatiossa verkostossa ja tiimissä. Born global -yrityksen henkilöstön omilla suhteilla on suuri merkitys (McDougall et al., 1994), mutta faktoreiden mukaan se ei yksin vielä riitä takaamaan menestymistä, vaan henkilöiden on kyettävä jakamaan tietoa niin että oppimista tapahtuu kaikilla tasoilla. Organisatorinen oppiminen (Eriksson & Chetty, 2003) ja sosiaaliseen tiedonvaihtoon vaihtoon perustuvat konstruktiot ovat merkittäviä pienien yrityksiä menestymiselle (Ellis & Pecotich, 2001).

Verkostönäkökulma näkyy myös perinteisen kansainvälistymispolun Ympäristön voimavarojen ymmärtäminen ja Laaja verkostoituminen -faktoreissa. Ensimmäinen korostaa yrityksen verkostosta saatavia resursseja ja niiden hyödyntämistä ja toinen verkoston kehittämistä niin yritys kuin henkilötasolla sekä sen rakentamista kohdemaahan ennen kuin yritys menee uudelle markkinalle. Faktorit korostavat suunnitelmallista verkosto hallintaa ja kehittämistä sekä valmistautumista ennen markkinoille menoa ja tukevan Garveyn ja Brennanin (2006) tutkimustuloksia, joiden mukaan yhteydet ja suhdeverkoston hallinta edesauttavat kansainvälistymistä ja parantavat yrityksen mahdollisuuksia saada tietoa kohdemarkkinoista. Paikallisen verkoston luominen myös pienentää psyykkistä etäisyyttä pienentäen kansainvälistymisen esteitä (Child et al., 2002).

Oikea-aikaisuus -faktori faktoroitui molemmilla poluilla. Born global -polulla alkukustannukset ovat suuret ja siksi myynti on saatava nopeaan nopeasti kasvuun, mutta kova tarve saavuttaa tarpeeksi suuri markkina ja halu hyötyä pioneerin eduista luovat aikapaineita (Äijö et al., 2005, s.17–36). Oikea-aikaisuus -faktori tukee hyvin nykykäsitystä born global -yrityksen menestymisestä. Kansainvälistyminen vaatii myös perinteiseltä yritykseltä markkinoillemenon ajoitusta (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) ja mahdollisuuksien ikkunan havaitsemista (Pendergast & Geringer, 2012). Faktori korosti näiden lisäksi

myös tuotteen oikeaa elinkaaren vaihetta kohdemaassa. Tätä havaintoa tukevat myös Johnsonin (2004) tutkimustulokset, joiden mukaan tuotteen elinkaaren vaihe on tärkeä tekijä kaikille kansainvälistyville pk-yrityksille.

Verkoston ja oppimisen yhdistäminen sekä yrityksen sisäisellä että ulkopuolisella tasolla erottelee orgaanisen ja born global -polkujen faktorikokonaisuudet. Orgaanisen polun faktoreissa oppiminen ei faktoroitunut verkoston sisältävien menestystekijöiden kanssa. Orgaanisen polun tapauksessa verkostoon liittyvät menestystekijät muodostivat selkeästi oman faktorin ja oppimiseen liittyvät omansa.

Kansainvälistymisprosessissa yritys hankkii tietoa, sitoutuu vaiheittain uuteen markkinaan ja eteneminen uusille markkinoille tapahtuu markkinoiden välisen psyykinen etäisyyden pienentyessä (Johansson & Vahle, 1990). Se siis etenee kansainvälistymisessä oppimalla uutta. Oppimisen tärkeyttä on korostettu jo useaan kertaan perinteisellä polulla kansainvälistyvän yrityksen yhteydessä. Olisikin outoa, jos faktorianalyysin tuloksen ei olisi syntynyt yhtään oppimisen merkitystä painottavaa faktoria. Moniulotteinen yrityksen kehittäminen reagoitina kansainvälistymisen haasteisiin -faktori perustuu yrityksen sisäiseen oppimiseen liittyviin tiedon saatavuus ja kulku organisaatiossa, yhdessä oppiminen ja organisatorinen oppiminen -muuttujiin ja sen löytyminen todistaa oppimisen olevan tärkeä perinteisellä polulla.

Tässä tutkimuksessa löydettiin kaksi merkittävää ympäristöön liittyvää menestysfaktoria: Liiketoiminnan etäisyys ja Sopeuttamistarpeen tiedostaminen. Liiketoiminnan etäisyys koostuu kulttuurietäisyys, maantieteellinen ja teknologinen etäisyys ja kohdemaan toimialarakenne -menestystekijöistä. Liiketoimintakulttuurierot ja toimialan kehitysvaihe voivat hankaloittaa informaation kulkua ja hidastaa kansainvälistymistä (Johanson & Vahlne, 1977) ja ne luovat psyykkistä etäisyyttä markkinoiden välillä (Johanson & Vahlne, 1975). Liiketoiminnan etäisyys faktori todistaa myös tässä tutkimuksessa, että psyykinen etäisyys liittyy yhä vahvasti menestymiseen perinteisellä kansainvälistymispolulla. Sopeuttamistarpeen tiedostaminen -faktori liittyy edellisiin vielä

kilpailun voimakkuuden ja tuotteen elinkaaren merkityksen todistaen Johnson (2004) tutkimustuloksien mukaisesti, että tuotteen elinkaari on tärkeä kaikille kansainvälistyjille. Lisäksi faktorierot korostavat myös, että menestyäkseen born global -yrityksen pitäisi huomioida sopeuttamistarve laajempaan kuin perinteisen kansainvälistyjän.

Perinteisellä polulla psyykkisen etäisyyden rooli näkyi myös Kysyntää vastaava tarjonta -faktorissa, jonka muodostivat: tuotteen laatu, ominaisuudet, jakelu, kehitys, yrityksen kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille sekä kysynnän muutoksien seuraaminen. Faktorissa painottuu kehittymisen ja sopeutumisen tarve. Toisin kuin born global -polun Sopeuttamistarve -faktorissa, tässä faktorissa korostetaan yrityksen kykyä sopeuttaa tuote ja ymmärtää kysyntää tietyllä markkinalla. Tämä havainto tukee käsitystä siitä, että perinteisellä polulla kansainvälistyvällä on usein hyvin pitkälle tietyn maan markkinoiden tarpeisiin räätälöity tarjoama, kun taas born global -yritys pyrkii pitämään tuotensa samanaikaisesti moneen maahan sopivana, mutta vain hyvin rajattua asiakasryhmää palvelevana (Äijö, et al., 2005, s.17–36).

Aineettomista resursseista muodostui oma faktori perinteisellä polulla. Born global -polun faktoreissa aineettomat resurssit ryhmittivät verkostosta saatavien resurssien kanssa, mikä korostaa verkoston merkitystä yrityksen käytössä olevien aineettomien resurssien määrittelyssä. Aineettomat resurssit -faktori ei muodostanut luotettavaa faktoria muiden menestystekijöiden kanssa. Laaja verkostoituminen, ympäristön voimavarojen ymmärtäminen ja organisaation voima -faktorit eivät faktoroituneet luotettavasti muiden menestystekijöiden kanssa, ainoastaan aineettomien resurssien kanssa faktorointi tuotti tarpeeksi luotettavan tuloksen niin menestystekijöiden selkeään jakautumisen kuin kommunaliteettien muodossa. Tämän vuoksi aineettomista resursseista tehtiin oma faktori.

Yhteensä 29 faktorin eli menestysilmiön lisäksi yksittäisiksi muuttujiksi eli menestystekijöiksi jäi 25 muuttujaa, joista neljä esiintyi molemmissa poluissa. Nämä neljä olivat kohdemaan vihamielisyys, tuuri, vakaa taloudellinen pohja ja rahoitusneuvottelutaidot. Nämä muuttujat jätettiin pois tämän tutkielman seuraavista tutkimusvaiheista, mutta niiden korostuminen molemmilla poluilla houkuttelee tutkielman ulkopuolisiin jatkotutkimuksiin. Born global -polun yksittäisiksi muuttujiksi jäivät johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen, johtamistaito, suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky, rohkea riskinotto, kyky selvitä kansainvälistymisen esteistä ja haasteista, kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii, kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen, tuotekehitys, ainutlaatuisuus, liiketoimintaverkoston hallinta, yhteistyön merkitys, tuotteen laatu, jakelu, hinta ja promootio. Perinteisen polun yksittäisiksi muuttujiksi jäivät aineettomat resurssit, vahva markkinointistrategia, tiedon saatavuus organisaation sisällä (sis. tiedon kulku organisaatiossa), kotimaan olosuhteet, yrityksen menestyminen, yrityksen koko ja omistusmuodon vaikutus. Faktorianalyysin tuloksena myös nämä muuttujat jätettiin pois tämän tutkielman seuraavista tutkimusvaiheista.

Faktorianalyysin luotettavuus

Faktorianalyysi on kvantitatiivinen analyysimenetelmä, mutta siihen liittyy myös subjektiivisia valintoja, etenkin eksploratiivisen faktorianalyysin tapauksessa. Eksploratiivinen faktorianalyysi on aineistolähtöinen analyysimenetelmä. (Metsämuuronen, 2006). Eksploratiivisessa faktorianalyysissä lähdettiin liikkeelle induktiivisesti tutkimusaineistosta. On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen aineiston pohjautuu osittain teorialähtökohtiin, jotka koottiin Konstruktiio1:seen. Tutkimus on siis teoriasidonnainen, eli aineistolähtöisen ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.99). Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston löydöksille pitää etsiä tukea teoriasta selitysten ja vahvistusten muodossa, jotta ne olisivat luotettavia (Eskola, 2001, s.136–138). Tämä tehtiin edellisessä kappaleessa, jossa keskusteltiin kunkin faktorin sidoksista teoriaan.

Faktorianalyysin aineiston luotettavuutta parannettiin jättämällä kaikki osittain täyttämättä jääneet lomakkeet pois. Itse lomakkeen täyttö ja datakeruu prosessi ulkoistettiin Analystica -asiantuntijalle, jonka kanssa oltiin varmuuden vuoksi tiiviissä yhteistyössä koko kyselytutkimuksen aikana.

Tämän tutkimuksen faktorianalyysi noudattaa hyvin yleisesti hyväksytyjä raja-arvoja. Kun kommunaliteetit ovat alle 0.5 ja muuttujia faktorissa alle kolme, faktorianalyysin tulokset voivat vaihdella eri analyysikerroilla (Widaman, 2007, s.182–200). Suurin osa alle 0,5 kommunaliteetin muuttujista ovat faktoreissa, joissa muuttujia on yhteensä vähintään kolme. Vain kolme viidestätoista perinteisen kansainvälistymispolun menestyledellytyksiä kuvaavista faktoreista muodostuivat alle kolmesta muuttujasta. Näitä faktoreita olivat organisaation voima, rohkeus erikoistua ja ainutlaatuisuus. Näiden faktoreiden tarkastelussa tulisi siis huomioida, että kommunaliteetit vaihtelevat 0,320 ja 0,488 välillä. Born global -polun menestyledellytyksiä kuvaavista faktoreista kolme poikkesivat annetuista raja-arvoista. Nämä kolme ovat Erikoistuminen, Oikea-aikaisuus ja Yrityksen käytössä olevat aineettomat resurssit -faktorit, jotka kukin muodostuivat kahdesta muuttujasta, joiden kommunaliteetit vaihtelivat 0.280 ja 0.408 välillä. Metodologien suosituksen kommunaliteettien luotettavuuden arvioista vaihtelevat kuitenkin paljon (Fabrigar et al. 1999). Näistä erityisen epäluotettaviksi faktoreiksi todettiin kaikki alle 0.3 kommunaliteetin omaavat muuttujat (Metsämuuronen, 2006, s.601–602). Eli loppujen lopuksi vain yksi muuttuja (mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa -muuttuja Oikea-aikaisuus -faktorissa) huomioidaan epäluotettavana. Kaikkien muuttujien kommunaliteetti arvot ja muut faktorointitiedot löytyvät liitteestä c.

Sisäisen konsistenssin arvioimisen käytetään Cronbachin alpha -mittaria (Metsämuuronen 2006, s.442–443). Tässä tutkimuksessa Cronbachin alpha oli yli 90 % faktoreista yli 0,6. Born global -polun faktorit Oikea-aikaisuus (0,556) ja Yhtenäinen strategia (0,582) olivat ainoita, joissa Cronbachin alpha oli hiukan alle 0,6 kolmen desimaalin tarkkuudella mitattuna. Luvut ovat hyvin lähellä viitearvoa ja vaatisivat lisää tutkimuksia, joita ei ollut mahdollista tehdä

tämän tutkielman aikataulussa. Työkalun käytössä pitää huomioida erityisesti Oikea-aikaisuus -faktorin alhainen luotettavuus niin alhaisen kommunaliteetin muuttujan sisältävänä kuin myös alhaisimman Cronbachin alphan vuoksi.

3.1.3. Konstruktio2

Konstruktio2 rakennettiin kyselytuloksia tulkitsemalla faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysi todisti, etteivät perinteisen kansainvälistymispolun ja born global -polun menestystekijät ole samoja. Konstruktio2 piti siis rakentaa niin, että se huomioisi molempien polkujen eri menestystekijät. Tämä tehtiin jakamalla faktorit kahteen ryhmään ja erottamalla ne toisistaan eri väreillä. Konstruktio2 on kuvattu tarkemmin Taulukossa 5.

Taulukko5. Konstruktio2			
Perinteisellä kansainvälistymispolulla menestymisen ilmiöt		Born global -kansainvälistymispolulla menestymisen ilmiöt	
Faktori & Cronbachin Alpha	Menestystekijä	Faktori & Cronbachin Alpha	Menestystekijä
1. Kv. johtajuus ,874	johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen, johtamistaito, taito nähdä mahdollisuuksia, suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky, johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä, motivaatio, työkokemustausta (työkokemuksen määrä yleisesti), kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	1. Kv. johtajuus ,670	työkokemustausta (työkokemuksen määrä), kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä), johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii,
2. Kv. asenne ,739	innovatiivisuus, globaali ajattelutapa (global mindset), asenne ja näkemykset	2. Kv. asenne ,702	taito nähdä mahdollisuuksia, innovatiivisuus, motivaatio, globaali ajattelu tapa (global mindset), asenne ja näkemykset
3. Ympäristön voimava-rojen ymmärtäminen ,781	verkostosta saatavat resurssit, yhteistyön merkitys, verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	3. Aktiivinen avoimuus ,720	innovatiivisuus ja luovuusyrityksessä, proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti), mahdollisuuksien etsiminen
4. Laaja verkostoituminen ,781	liiketoimintaverkoston hallinta, verkoston rakentaminen kohdemaahan ennen kansainvälistymistä, organisaation sisäinen verkosto, henkilökohtainen suhdeverkosto,	4. Tavoitekeisyyys ,720	selkeä visio, pitkäjänteinen sitoutuminen, resurssien allokointi, kansainvälistymisprosessille

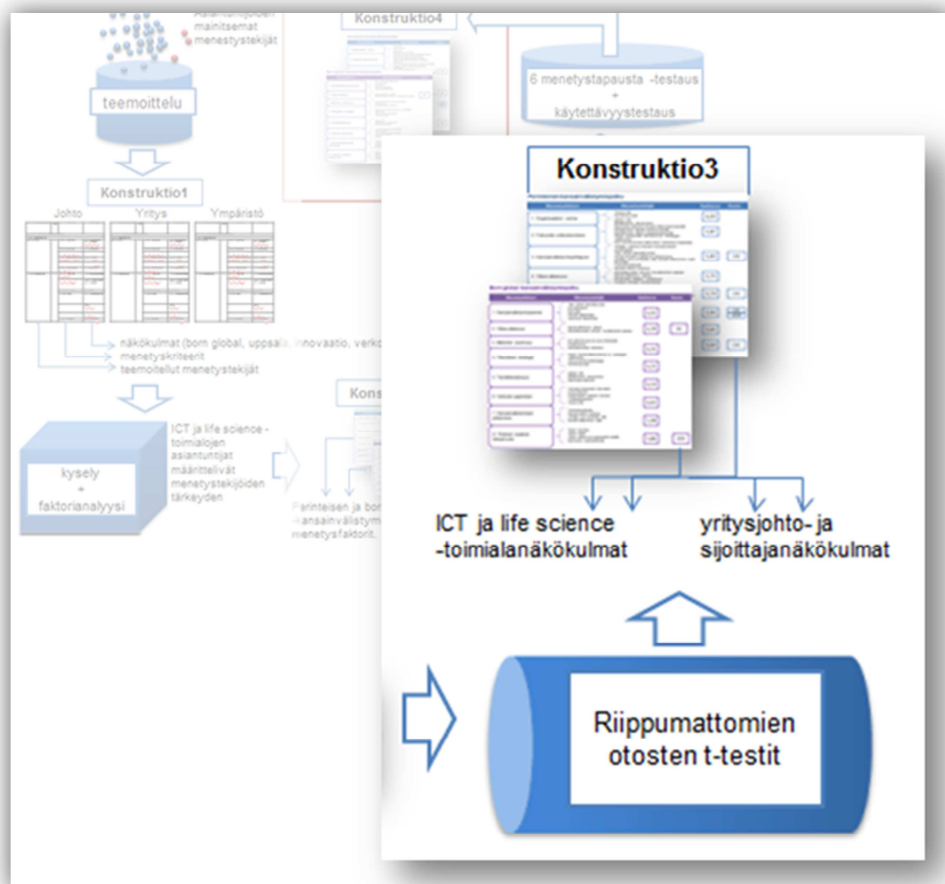
		,699	
,674			
5. Organi- saation voima ,617	toimiva tiimi, henkilöresurssit	5. Erikoistu- minen ,658	keskittyminen tietyille markkina- alueille, keskittyminen tiettyyn asiakassegment- tiin
6. Liiketoimin- taetäisyys ,778	kulttuurienetäisyys, maantieteellinen etäisyys, teknologinen etäisyys, kohdemaan toimialarakenne	6. Tausta- tekijöiden vaikutus ,643	yrityksen menestyminen kotimaassa, yrityksen koko (liikevaihdon mitattu- na), omistusmuodon vaikutus
7. Oikea- aikaisuus ,810	mahdollisuuksien ikkunan havaitsemi- nen ajoissa, markkinoillemenon ajoitus, kohdemaan kilpailun voimakkuus, tuotteen elinkaari kohdemaassa	7. Sopeutta- mistarpeen tiedosta- minen ,845	kotimaan hankalat olosuhteet, kulttuurien etäisyys, maantieteellinen etäisyys, teknologinen etäisyys, kohdemaan toimialarakenne, kohdemaan kilpailun voimakkuus, tuotteen elinkaari kohdemaassa
8. Aktiivinen avoimuus ,784	innovatiivisuus ja luovuusyrityksessä, proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti), mahdollisuuksien etsiminen	8. Oikea- aikaisuus ,556 (pyörästyy 0.6)	markkinoillemenon ajoitus, mahdollisuuksien ikkunan havaitsemi- nen ajoissa
9. Rohkeus erikoistua ,606	rohkea riskinotto, ainutlaatuisuus(esim. tuote, liiketoimin- tamalli, erikoinen strategia)	9. Kohde- mark- kinoiden tunteminen ,833	markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen, tarvittavan markkinainformaation hankkiminen, kulttuurituntemus, hiljainen tieto, verkostojen hallitsema tieto, tiedon tallentaminen
10. Fokusoitu erikoistu- minen ,777	selkeä visio, pitkäjänteinen sitoutuminen resurssien allokointi kansainvälistymis- prosessille, keskittyminen tietyille markkina-alueille, keskittyminen tiettyyn asiakassegment- tiin, oikean markkinoillemenotavan ja strate- gian valitseminen, kyky selvittää kansainvälistymisen esteis- tää ja haasteista,	10. Yrityksen sisäinen tietoperusta ,828	asiantuntemus, tiedon hankinta, tiedon käyttö, tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa
11. Moniulot- teinen yrityk- sen kehittämi- nen reagointi- na kansainvä- listymisen haasteisiin ,880	organisatorinen oppiminen, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen, tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	11. Yhtenäinen strategia ,582 (pyörästyy 0.6)	oikean markkinoillemenotavan ja strategian valitseminen, vahva markkinointistrategia, henkilöresurssit
12. Kohde- markkinoi- den	markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen,	12. Yrityksen käytössä	aineettomat resurssit, verkostosta saatavat resurssit

tunteminen ,715	tarvittavan markkinainformaation hankkiminen, kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii	olevat aineettomat resurssit ,675	
13. Yrityksen tietovalmius ,888	kulttuurituntemus, hiljainen tieto, verkostojen hallitsema tieto, asiantuntemus, tiedon hankinta, tiedon käyttö, tiedon tallentaminen	13. Verkostooppiminen ,731	verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen, organisaation sisäinen verkosto, yhdessäoppiminen, toimiva tiimi,
14. Kysyntää vastaava tarjonta ,795	tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama, jakelu, kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille, kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen, tuotekehitys	14. Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä ,766	henkilökohtainen suhdeverkosto, organisatorinen oppiminen, kokemuksesta oppiminen
15. Aineettomat resurssit	aineettomat resurssit		

Konstruktio2:sta piti saada tarpeeksi informatiivinen jotta kaikkien faktoreiden sisältö ja luotettavuus olisi tarkemmin ilmaistu, mutta samalla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Siksi päädyttiin rakentamaan taulukonomainen kokonaisuus, jossa samantyyppiset faktorit laitettiin vierekkäin vertailua helpottamaan.

3.2. Minkälaiset menestystekijät liittyvät ICT ja life science -toimialoilla toimivien pk-yritysten menestymiseen kansainvälistymisprosessissa?

Tässä kappaleessa käsitellään menestystekijöitä ICT ja life science -toimialojen näkökulmista. Toimialaerojen analysointiin käytettiin riippumattomien otosten t-testiä ja testiaineistona käytettiin jo edellisessä kappaleessa mainitun kyselyn tuloksia. T-testin tulokset kertoivat, mitkä born global- ja perinteisen kansainvälistymispolun menestystekijät ovat merkittävimpiä eri toimialojen näkökulmista. Tässä kappaleessa kerrotaan, miten Konstruktio2:ta kehitettiin eteenpäin ja määritellään Konstruktio3:n rajaehdoja. Konstruktion rakentamisprosessin jatkoa avataan kappaleessa 3.3.



Kuva9. Kappaleessa 3.2. raportoidaan tutkimuksen kolmannen vaiheen ensimmäinen osa.

3.2.1. ICT ja life science -yrityksien menestyminen

Suurin osa pk-yrityksiin tehtävistä investoinneista Pohjoismaissa tehdään ICT- ja life science -yrityksiin (Nordic Venture Capital). Näiden toimialojen yrityksillä on usein kovan kasvun tarve ja suuren liikevaihdon potentiaali, eikä oma kotimaa ei pysty tarjoamaan riittävän suurta kysyntää. Kansainvälistyminen on luonteva kasvuvaihtoehto näiden toimialojen yrityksille.

Kansainvälistyminen ICT -toimialan näkökulmasta

Nopea kansainvälistymispolku havaittiin ensimmäisen kerran, kun tutkittiin nopeasti kansainvälistyvien ICT -yrityksien kansainvälistymisprosessia ja nämä yrityksen nimitettiin born global -yrityksiksi (Rennie, 1993, s. 45–52). Siitä lähtien akateemisessa tutkimuksessa on suosittu born global yrityksiä tutkittaessa ICT-toimialalla olevien yritysten käyttöä tutkimuskohteena.

ICT -yrityksen on menestyäkseen selvitävä elinkaarimallin neljästä osasta: ensimmäisen version vaihe, roll-out vaihe, aikaisen kasvun vaihe ja voimakkaan kasvun vaihe. Voidakseen siirtyä eteenpäin roll-out – vaiheesta aikaisen kasvun vaiheeseen yrityksellä on oltava vahva kasvuhalu, kilpailukykyinen tarjoama, tehokas johto tiimi ja sen on saatava tarpeeksi rahoitusta toiminnoilleen. Jotta yritys pääsisi aikaisen kasvun vaiheen jälkeen voimakkaan kasvun vaiheeseen, sen on kehitettävä menestyvä liiketoimintamalli (esimerkiksi yhteistyö, kumppanuus ja jakelukanavat) ja selkeä vientistrategia (sis. vahva sitoutuminen ja globaali ajattelutapa (global mindset). (McHugh, 1999)

Kansainvälistyminen life science -toimialan näkökulmasta

Kansainvälistyminen on olennainen kasvun mahdollistaja suomalaisille life science -yrityksille, mutta toimialaan mahtuu monentyypistä toimijaa ja ehkä juuri siksi sitä tutkiva kirjallisuus ei ole yhtä vahvasti keskittynyt vain yhden kansainvälistymispolun tutkimiseen, kuin born global -yritysten tapauksessa. Terveystieteiden sektori on pitkään ollut kotimaakeskittynyt ja vasta viime

vuosikymmeninä sektori avautui kansainvälistymisen mahdollisuuksille (Mosialos & LeGrand, 1999, s.3-10), toisaalta bioteknologiatoimialan globaali kasvu on pitkään ollut nopeaa ja dynaamista (Madhok & Osegowitsch, 2000). Kuten ICT-yrityksillä, myös life science -yrityksillä on luontainen kansainvälistymisen tarve ja suuret tuotto-odotukset, mutta niiden kansainvälistymishaasteet ovat moninkertaiset. Kuten kaikki korkeateknologisen alan toimijat, life science -yritykset kohtaavat kansainvälistymisessä kovan kilpailun, tuotekehityskustannusten kasvun ja teknologian monimutkaistumisen sekä teknologiamuutoksien kiihtyvyyden (George et al., 2002), mutta näiden lisäksi bioteknologian yrityksillä on jo lähtökohtaisesti vaikeampi tuotekehitysprosessi. Tuotekehitys saattaa kestää jopa 10–15 vuotta vaikeuttaen tuotteiden kaupallistamista (Brännback et al., 2005). Tämä tekee mahdollisuuksien ikkunan havaitsemisesta ja hyödyntämisestä entistä haasteellisempää (Brännback et al., 2007). Lisäksi yrityksen johto koostuu usein tutkijan taustoja omaavista henkilöistä, jolle liiketoiminnan johtaminen on jo sellaisenaan ilman kansainvälistymisen haasteita ongelmallista (Shane, 2004).

Toimialojen kansainvälistymishaasteiden vertailu

ICT ja life science -toimialojen yrityksillä on paljon samanlaisia haasteita kansainvälistymisessä. Korkeateknologisten yritysten perustajien on oltava päätäväisempiä yrityksen alkuvaiheista asti voidakseen menestyä ja siksi heillä on suuri tarve ajoittaa markkinoillemeno oikein (Burgel et al., 2001). Tämä kasvattaa markkinoillemenon valmistelemisen tarvetta ja markkinakehityksen seuraamisen tarvetta. Lisäksi kova kilpailu ja tarve maksimoida pitkän tuotekehitysjakson tulokset kaupallistamalla tuote ajoissa oikealle kohderyhmälle lisäävät kansainvälistymisen haasteita (Burgel et al., 2001).

Pääomarahoituksen hankkiminen on ensisijaisen tärkeää kansainvälistymiseen tähtäävälle pk-yritykselle, sillä se vaikuttaa yrityksen kykyyn kehittyä, investoida tuote- ja kehitystoimintaan sekä kasvuun (Roberts, 1991). Omat varat ovat usein riittämättömät ja ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen on

välttämätöntä. Vuonna 2010 Suomessa tehtiin pääomasijoituksia vain 410 miljoonan Euron edestä, mikä on muihin pohjoismaihin verrattuna hyvin pieni summa (FVCA). Lisäksi vuonna 2010 vain noin neljäsosa pääomasijoituksista sijoitettiin venture vaiheeseen (FVCA).

Globaalin, mutta vain hetken kestävän mahdollisuuksien ikkunan vuoksi life science -yritykselle on luontaista born global -yrityksen lähtötilanne ja suorainen tarve kansainvälistyä nopeasti. Toisaalta pitkä tuotekehitys- ja testausvaihe tarpeen voi kasvattaa kansainvälistymisriskin liian suureksi. Life science -aloilla uuden tuotteen tekeminen vaatii myös useita klinisiä testejä, jotka vievät paljon aikaa (Brännback et al., 2005), kun taas ICT -toimialalla tuotekehitys on erittäin nopeaa. Etenkin ohjelmistopuolella kehitystä on vauhditettu mm. erilaisten agile -metodien avulla (Abrahamsson et al., 2002).

3.2.2. Menestyminen ICT- ja life science -toimialoilla empiirisen tutkimuksen perusteella

Vuosien 2001–2012 tutkimuksien (Konstruktio1) perusteella havaittiin selkeitä eroja toimialojen välillä. ICT -toimialaan keskittyvissä tutkimuksissa painotettiin innovatiivisuutta, kun taas life science -toimialan tutkimukset keskittyivät tiedon säilyttämiseen, oppimiseen, yrityksen sisäisten resurssien hallintaan ja tuotteen jakeluketjuun. Monessa tutkimuksessa life science oli pitkän tuotekehitysjaksonsa vuoksi liitetty hitaaseen kansainvälistymispolkuun, kun taas ICT-yrityksien yhteydessä oli kaikissa tapauksissa puhuttu born global -ilmiöstä. Tässä heräsi kysymys: Voidaanko olettaa, että ICT -yrityksen menestystekijät löytyisivät born global -polulta ja life science -yrityksen menestystekijät perinteiseltä kansainvälistymispolulta? Tähän kysymykseen etsittiin vastausta tulkitsemalla jo kappaleessa 3.1.2. esitellyn kyselyn tuloksia riippumattomien otosten t-testin avulla. Vastaus kysymykseen samoin kuin testin tulokset esitetään seuraavassa kappaleessa.

Kyselytutkimuksen toimialakohtaiset tulokset riippumattomien otosten t-testin mukaan

Kahden riippumattoman otoksen t-testi kuuluu kvantitatiivisiin hypoteesien testausmenetelmiin, joissa halutaan testata kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja. Suositeltu otoskoko on vähintään 30. (Malhotra & Birks 2007, s.469). Tässä tutkimuksessa kaikkien ryhmien otoskoot olivat yli 30: ICT -näkökulmasta vastanneita oli 56 ja life science -näkökulmasta vastanneita 41. Testiä käytettiin tarkastelemaan menestystekijöiden tärkeyden alariippuvuutta ja näkökulmariippuvuutta. Testi soveltui siis hyvin kolmanteen tutkimusvaiheeseen tutkimuksen aineiston ja tavoitteiden näkökulmasta.

Nollahypoteesi testattiin 95 % luotettavuusvälillä. Kahden riippumattoman otoksen t-testiä käytettiin selvittämään, eroavatko ICT ja life science -toimialoilla toimivien yritysten menestystekijät. Kahden riippumattoman otoksen t-testissä nollahypoteesin (H_0) mukaan tarkasteltavan faktorin keskiarvo on yhtä suuri kummassakin tapauksessa, jolloin menestystekijä on yhtä tärkeä kummallakin alalla. Vastahypoteesin (H_1) mukaan muuttujan keskiarvot ryhmässä ovat erisuuruiset, eli menestystekijän tärkeys riippuu alasta. Näin rakennettiin testin hypoteesit:

(H_0) Menestystekijä on yhtä tärkeä sekä ICT- että life science -alalla.

(H_1) Menestystekijän tärkeys riippuu siitä, toimiiko yritys ICT vai life science -alalla.

Riippumattomien otosten t-testin avulla testattiin, mitkä menestysilmiöt korostuivat eri aloilla. Konstruktiotestattiin kyselyssä, jonka tuloksia analysoitiin riippumattomien otosten t-testin avulla faktorianalyysin jälkeen. Faktorianalyysissä muodostetuille menestysfaktoreille laskettiin merkittävyysarvot niin, että ICT ja life science -alojen asiantuntijoiden antamat arvot laskettiin erikseen. Näin saatiin kaksi alakohtaista keskiarvoa kullekin menestysfaktorille. Keskiarvoja vertailemalla saatiin tietää, kummalle alalle menestysfaktori on arvioi-

tu merkittävämmäksi. Tulokset saatiin arvioimalla t-testin tuloksien tulkintaan suositeltuja mittareita: t-testisuuren, vapausasteen ja p-arvon (Sig. 2-tailed) avulla saadun arvon tilastollista merkitsevyyttä (Metsämuuronen, 2006). Kaikki tulokset löytyvät liitteestä a. Seuraavaksi analysoidaan tarkemmin ne tulokset, joiden todettiin vaikuttaneen eri tavalla eri toimialoilla. Kaikki testin tulokset näkyvät liitteessä a. Testi tehtiin IBM SPSS Statistics 19 -ohjelmaa käyttämällä.

T-testin tuloksena saatiin seitsemän erityisen merkittävää menestysilmiötä, jotka osoittautuivat merkittävimiksi niille life science -alan yrityksille, jotka kansainvälistyvät perinteisellä kansainvälistymispolulla. Yksikään born global -polun faktoreista ei korostunut life science -alan näkökulmasta erityisen merkittäväksi tekijäksi.

Life science -toimialalle erityisen tärkeitä menestysilmiöitä ovat:

- Kansainvälistymisjohtajuus (PK)
- Kansainvälistymisasenne (PK)
- Laaja verkostoituminen (PK)
- Rohkeus erikoistua (PK)
- Yrityksen tietovalmius (PK)
- Kysyntää vastaava tarjonta (PK)
- Moniulotteinen yrityksen kehittäminen (PK)

Näistä kansainvälistymisjohtajuus osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi (p-arvo 0,001) ja muut tilastollisesti melkein merkitseviksi (p-arvo on alle 0,05).

Kaikki ilmiöt olivat perinteisen kansainvälistymispolun faktoreita, jotka korostuivat vain life science -toimialalla, joten riippumattomien otosten t-testi ei korostanut yhtään menestysilmiötä ICT -alalle tai born global -polulle tärkeäksi menestystä edistäväksi tekijäksi. Tuloksista voidaan päätellä, että life science -toimialan yritysten menestystekijät löytyvät perinteisen kansainvälistymisen polulta, eli toimiala toimivien yritysten pitäisi tämän tutkimuksen tuloksien

mukaan kansainvälistyä perinteisellä polulla. Valitsemalla tämän polun ja keskittymällä sen menestytekijöihin, life science -yritys voisi menestyä. Jo Konstruktio1:n rakentamisen aikana huomattiin, että menestystekijät vaihtelevat toimialoittain. Monessa tutkimuksessa life science yhdistettiin Uppsalamallin mukaiseen hitaaseen kansainvälistymispolkuun ja tämänkin tutkimuksen tuloksissa life science -näkökulmasta tärkeiksi menestystekijöiksi valikoituivat vain perinteisen kansainvälistymispolun menestystekijät.

Kiinnostavinta oli huomata, että tulokset korostivat hyvin aikaisempien tutkimusten painottamaa oppimisen merkitystä. Oppiminen mahdollistaa perinteisellä polulla kansainvälistyvän yrityksen etenemisen kansainvälistymisprosessissa (Pangarkar, 2007; Johanson & Vahle, 2009; Cadogan et al. 2002). Oppiminen näkyy Moniulotteinen yrityksen kehittäminen -menestysilmiössä (oppiminen -menestystekijä), Yrityksen tietovalmius -menestysilmiössä (yrityksen sisäisten resurssien ja tiedon hallinnastaan liittyvät tekijät) sekä Kysyntää vastaava tarjonta -ilmiöissä (muun muassa kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille -menestystekijässä).

Kansainvälistymisjohtajuus ja Kansainvälistymisasenne -ilmiöt havaittiin johtajan roolia painottavina jo faktorianalyysin aikana. Tulokset vahvistavat väitteitä siitä, että life science -yrityksillä on usein haasteita johon kanssa, koska johto koostuu usein tutkijan taustoja omaavista henkilöistä (Shane, 2004). Lisäksi se vahvistaa myös havaintoja siitä, että johdon sitoutumisen taso määrittelee onko yritys menestyjä vai epäonnistuja (Bell et al., 2004) ja sen globaali ajattelutapa auttaa menestymään (Mughan & Kyvik, 2010; Nummela et al. 2004).

Rohkeus erikoistua -ilmiön korostuminen merkittävänä kertoo valitsemisen ja riskinoton tärkeydestä life science -toimialoilla, mikä ei ole yllättävä suositus yritykselle, joka toimii pitkien tuotekehityssyklien toimialalla (Brännback et al., 2005). Life science -yrityksen pitäisi osata ottaa laskelmoituja riskejä ja rohkeutta valita, minkä tuotteen kanssa pitkä kehitysprosessi pitäisi aloittaa. Laaja verkostoituminen -ilmiö puolestaan kannustaa valmistelemaan markkinoille

menoa laajentamalla verkostoa jo ennen kansainvälistymistä ja painottaa henkilökunnan omien verkostojen tärkeyttä. Life science -toimialalla on kova paine havaita mahdollisuuksien ikkuna ajoissa (Brännback et al., 2007) ja verkostojen parempi hallitseminen voisi auttaa tässä.

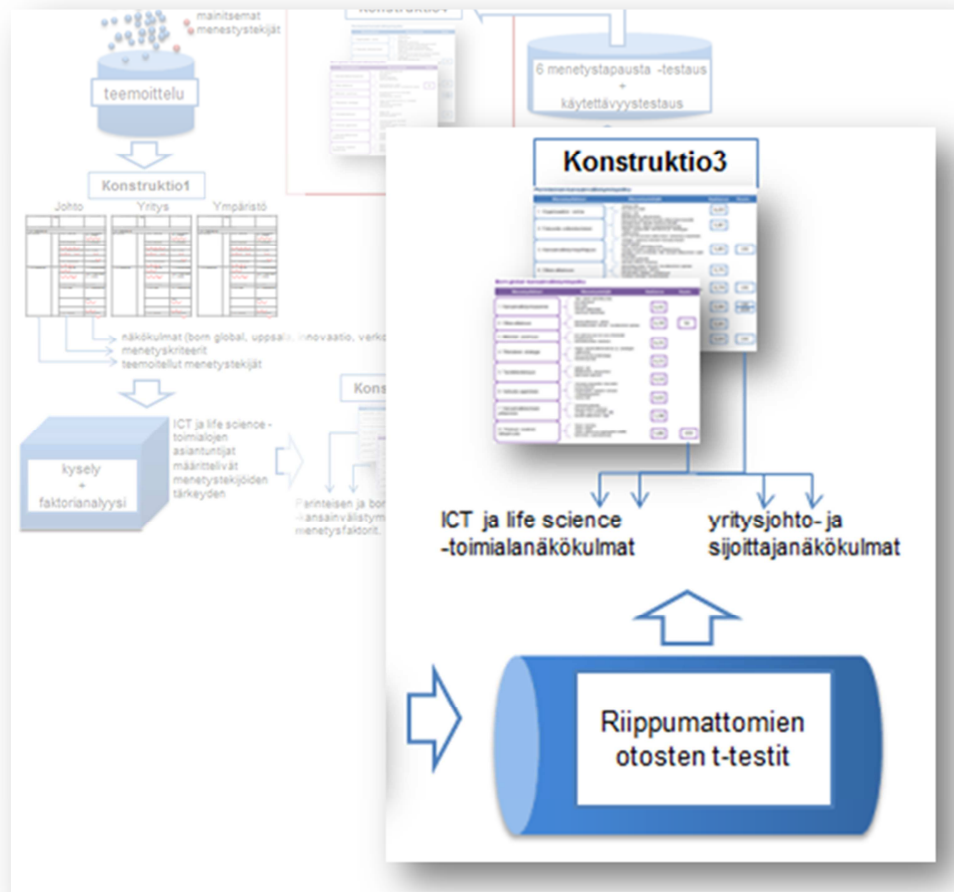
ICT-toimialan yrityksille erityisen tärkeitä menestystekijöitä ei ilmennyt. Tämä on mielenkiintoinen löydös, koska ICT-toimiala on monesti yhdistetty born global -polkuun. Born global -ilmiö syntyi ICT -yrityksien kansainvälistymisen kuvaamisesta, joten sen olisi pitänyt ilmetä tutkimustuloksissa. ICT -asiantuntijoita oli kyselyyn osallistuneiden joukossa eniten, joten syynä ei voi olla liian pieni otoskoko. Faktorianalyysissä löydettiin born global -yritykselle tyypillisiä ilmiöitä ja teoriassa korostettuja menestystekijöitä, joten sekään ei olisi voinut vaikuttaa tähän. Tämän tutkimusvaiheen tulokset ovat uskottavia, mutta ristiriidassa yleisen oletuksen kanssa ja tästä heräsikin kysymys: Onko käsitys ICT -toimialasta tyypillisenä nopean kasvun yrityksen toimialana vain akateeminen tottumus tai oletus? Kysymys jää ilmaan mielenkiintoisena jatko-tutkimuskohteena tämän tutkielman tutkimusasetelman ulkopuolelle, koska tämän tutkielman aikatauluun lisätutkimukset eivät mahdu.

Riippuvien otosten t-testiä käytetään myös sijoitusasiantuntijoiden ja yritysjohton näkökulmaerojen hahmottamiseen kappaleessa 3.3.1., siksi analyysimenetelmään liittyvä käyttöönoton perustelu ja tarkoitus kerrottiin tämän kappaleen alussa ja luotettavuuskeskustelu käydään vasta seuraavan kappaleen lopussa.

3.3. Mitkä menestystekijät korostuvat yritysjohton ja pääomasijoittajien näkökulmasta?

Tässä kappaleessa jatketaan Konstruktiio3:n rajaehtojen selvittämistä käsittelemällä menestystekijöitä yritysjohton ja sijoittajien näkökulmista. Näkökulmaerojen analysointiin käytettiin riippumattomien otosten t-testiä ja testiaineistona käytettiin jo kappaleessa 3.1. mainitun kyselyn tuloksia. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin menestystekijöitä eri toimialojen näkökulmista ja tässä

kappaleessa kerrotaan, miten Konstruktio3 viimeisteltiin lisäämällä johto- ja sijoittajanäkökulmaerojen painotukset menestyskriteereihin. Kappaleessa 3.3.3. kerrotaan, miten Konstruktio3 rakennettiin.



Kuva10. Kappaleessa 3.3. raportoidaan tutkimuksen kolmannen vaiheen toinen osa.

3.3.1. Menestystekijät yritysjohdon ja sijoittajien näkökulmista

Subjekttiivisten ja objektiivisten mittarien huomioiminen liittyy kappaleessa 2.2.1. olevaan yhteenvedon mittarimääräyksistä, joiden täytyessä voidaan välttää edellisten menestystutkimusten virheitä ja luoda hyvä kokonaiskuva pk-yrityksen menestymisestä kansainvälistymisprosessissa. Johdon näkökulma liittyy kansainvälistymisessä menestymisen mittaamiseen subjektiivisil-

la mittareilla (Vahvaselkä, 2006). Sijoittajan näkökulman avulla taas pyrittiin varmistamaan objektiivinen arvio menestystekijöistä, koska pääomasijoittajalla ei käsittele menestymistä vain yhden yrityksen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa johtajan ja sijoittajan näkökulma näkyy sekä kyselyn otannassa, josta kerrottiin kappaleessa 3.1.2., että tutkimuksen tässä vaiheessa, jossa menestysfaktoreiden merkittävyyttä tarkasteltiin johdon ja sijoittajien näkökulmista.

Yritysjohdon näkökulma

Johtoon liittyviä menestystekijöitä on paljon ja niiden painoarvo on merkittävä (Leonidou, 1995). Yrityksen johdon rooli pk-yrityksen menestymiseen kansainvälistymisprosessissa on todettu jo moneen kertaan merkittäväksi ja sen merkitystä on jo kuvattu tarkemmin ensimmäisen konstruktion kymmenellä eri menestystekijällä.

Yritysjohdajalla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen (Vahvaselkä, 2006; Keats & Bracker, 1987). Yritysjohdaja tuntee yrityksensä parhaiten ja hän näkee, mitä yrityksen kansainvälistyminen tarkoittaa konkreettisesti yrityksen päivittäisten operaatioiden näkökulmasta. Yritysjohdaja näkee kansainvälistymisen yrityksen kokonaisvaltaisena kasvuna ja yrityksen kilpailukyvyn voimistumisena, koska hänen käsityksensä yrityksen menestymisestä rakentuu yrityksen menestymisen vertaamisesta muihin kilpailijoihin (Samiee & Walters, 1990). Tätä näkökulmaa käytetään monissa pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksissa etenkin tutkimusten empiriaosioissa ja siksi myös tässä tutkimuksessa valittiin yritysjohdon näkökulma sijoittajien näkökulman vertailukumpaniksi.

Pääomasijoittajien näkökulma

Sijoittajien näkökulmasta kansainvälistymisvaiheet ja kansainvälistymispolut voidaan nähdä erityyppisinä riskitasoina ja yrityksen menestyskriteerit nähdään sopivan sijoituskohteen etsinnän valossa. Sijoittajat suosivat kansainvälistymismenestymisen mittaamista objektiivisilla mittareilla, eli esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden kasvuprosentilla, saavutetun markkinaosuuden koolla ja katetuoton kasvulla (Vahvaselkä, 2006).

Pääomasijoittajien näkökulma valittiin tutkimuksen mukaan, paitsi objektiivisempaa kuvaa antamaan myös siksi, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa sekä ICT- että life science -yritykset tarvitsevat usein mittavaa ulkopuolista rahoitusta, jota Suomessa tarjotaan vain vähän. Toisaalta juuri näihin toimialoihin sijoittajat investoivat yli 60 % pohjoismaalaisille pk-yrityksille suunnatuista investoinneista (Nordic Venture Capital). Suomessa menestymisen kannalta on siis tärkeää huomioida, mitä sijoittajat ajattelevat kansainvälistyvistä yrityksistä. Näkökulma eroaa pk-yrityksen kansainvälistymisen geneerisestä menestysnäkökulmasta, koska sijoittaja haluaa ensisijaisesti tuottoa sijoituksilleen, ja on pk-yrityksien lisääntyneen kansainvälistymisen vuoksi mielenkiintoinen tutkimuskohde.

3.3.2. Yritysjohdon ja sijoittajien näkökulma empriisien aineiston perusteella

Yksi tämän tutkimuksen alaongelmista keskittyy selvittämään sijoittajien näkökulmasta merkittävimpiä menestyskriteerejä. Seuraavassa kappaleessa raportoidaan riippumattomien otosten t-testin tulokset ja kerrotaan, mitä menestystekijöitä yrityksen johto ja pääomasijoittaja painottaa.

Kyselytutkimuksen näkökulmakohtaiset tulokset riippumattomien otosten t-testin mukaan

Kysely tuloksien jatkoanalyysiin valittiin riippumattomien otosten t-testi. Kuten jo toimialojen vertailukappaleessa todettiin (3.2.1.), Riippumattomien otosten t-testi sovetui hyvin kolmanteen tutkimusvaiheeseen tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimusaineiston näkökulmasta tarkasteltuna suositellun otoskoon vaatimus täyttyy myös tässä tutkimusvaiheessa: Kaikkien ryhmien otoskoot olivat yli 30: Johdon näkökulmasta vastanneita oli 63 ja sijoittajien näkökulmasta vastanneita 34. Testiä käytettiin tarkastelemaan menestystekijöiden tärkeyden näkökulmariippuvuutta. Nollahypoteesi testattiin 95 % luotettavuusvälillä.

Tässä kahden riippumattoman otoksen t-testissä nollahypoteesin (H_0) mukaan tarkasteltavan faktorin keskiarvo on yhtä suuri kummassakin tapauksessa, jolloin sekä johdon että sijoittajan näkökulmasta menestystekijä on yhtä tärkeä. Vastahypoteesin (H_1) mukaan muuttujien keskiarvot eroavat, eli menestystekijän tärkeys riippuu siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastelee.

(H_0) Menestystekijä on yhtä tärkeä riippumatta näkökulmasta siitä, tarkastellaanko sijoittajien vai johdon näkökulmasta.

(H_1) Menestystekijän tärkeys riippuu tarkastellaanko sijoittajien vai johdon näkökulmasta.

Riippumattomien otosten t-testin avulla selvitettiin erikseen myös kyselyyn asiantuntijoiden eri näkemyksien vaikutus menestysfaktorin tärkeyden arvioimisessa. Kyselyyn osallistuneet henkilöt olivat joko sijoitusalan tai yritysjohdon henkilöitä. T-testissä kyselytuloksista erotettiin sijoitusnäkökulmasta ja toisaalta yritysjohdon näkökulmasta täytetyt kyselyvastaukset ja jokaiselle faktorianalyyssissä saadulle menestysfaktorille saatiin kaksi vastausten keskiarvoa, yksi sijoitusnäkökulmasta ja toinen yritysjohdon näkökulmasta. Kuten toimialojen eroja analysoimisen tapauksessa myös tässä t-testissä arvioitiin t-

testisuuren, vapausasteen ja p-arvon (Sig. 2-tailed) avulla saadun arvon tilastollista merkitsevyyttä. Kaikki viisi faktoria saivat tilastollisesti melkein merkitäviä arvoja (eli p-arvo on alle 0,05). Kaikki testin tulokset näkyvät liitteessä b. Testi tehtiin IBM SPSS Statistics 19 -ohjelmaa käyttämällä.

Johtajan näkökulmasta katsottuna erityisen tärkeitä menestysilmiöitä ovat:

- Yrityksen tietovalmius (PK)
- Moniulotteinen yrityksen kehittäminen (PK)
- Yrityksen sisäinen tietoperusta (BG)
- Yrityksen käytössä olevat resurssit (BG)

Sijoittajan näkökulmasta katsottuna erityisen tärkeitä menestysilmiöitä ovat:

- Oikea-aikaisuus (BG)

Tulokset mukaan johdon ja sijoittajien näkökulmasta kaksi perinteisen polun menestysilmiötä ja kolme born global -polun menestysilmiötä ovat kaikkein tärkeimpiä.

Johdon näkökulmasta perinteisellä kansainvälistymispolulla merkittävimmiiksi korostuivat Yrityksen tietovalmius ja Moniulotteinen yrityksen kehittäminen - ilmiöt. Samat ilmiöt todettiin merkittäviksi jo kerran life science -toimialan näkökulmasta, joten niitä voi pitää todella merkittävänä perinteisen kansainvälistymispolulla kulkevan yrityksen menestymiselle.

Johdon näkökulmasta tärkeiksi nousseet tekijät muistuttavat myös läheisesti kansainvälistymisen subjektiivisia kasvun mittareita ja niissä näkyy myös yrityksen kokonaisvaltaisen kehittämisen painottaminen. Tulokset tukevat Larimon (2000, 2007) ja Vahvaselän (2006) havaintoja johtajien subjektiivisten mittareiden suosimisesta. Samieen ja Waltersin (1990) näkemys kilpailijoihin

vertaamisesta ei tässä tutkimuksessa saanut tukea. Johdon näkökulma korosti tietoon liittyviä menestystekijöitä ja yrityksen oppimista. Oppiminen on tärkeää perinteisellä polulla (Pangarkar, 2007; Johanson & Vahlne, 2009; Cadogan et al. 2002) ja myös tässä tutkimusvaiheessa tutkimustulokset osoittivat oppimisen tärkeyden. Tiedonhallinta ja tiedon hankinta niin yrityksen sisältä kuin verkostostakin korostuivat myös born global -polun faktoreissa. Johdon näkökulmasta born global -polulla merkittävimmiä korostuivat Yrityksen sisäinen tietoperusta ja Yrityksen käytössä olevat resurssit -ilmiöt.

Sijoittajien näkökulmasta korostui vain yksi faktori. Se oli born global -polun Oikea-aikaisuus -ilmiö, josta näkyy sijoittajien näkökulmalle tyypillinen objektiivisuus, koska oikea-aikaisuus huomioi yrityksen valmiuden ja markkinan tilanteen eikä siis keskity vain yrityksen sisäisiin asioihin. Sijoittajat suosivat kansainvälistymismenestymisen mittaamista objektiivisilla mittareilla (Vahvaselkä, 2006) ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä.

Kahden Riippumattoman otoksen t-testin luotettavuus

Ensimmäisessä riippumattomien otosten t-testissä vertailun kohteena olevien ryhmien otoskoko vaihteli vähemmän kuin toisessa riippumattomien otosten t-testissä. Ensimmäisessä ICT -toimialaa edustavia kyselyvastauksia oli 12 kappaletta enemmän kuin life science -toimialaa edustavia. Kun taas toisessa testissä Johdon näkökulmasta vastanneita oli 63 ja sijoittajien näkökulmasta vastanneita 34. Tässä kohtaa on tärkeää huomioida, että kyselyn vastausprosentti vaihteli eri ryhmissä hyvin vähän 24,1–30,1 prosentin välillä, joten ryhmät edustivat hyvin kutakin populaatiota, vaikka olivatkin keskenään erisuuruisia. Populaatioiden hyvä edustus aineistossa parantaa sekä kyselyn että riippumattomien otosten t-testin luotettavuutta.

Jälkimmäisen testin ryhmien toisen ryhmän koko oli 29 vastauksen verran isompi kuin toisen, mikä saattoi aiheuttaa väärentymiä riippumattomien otosten t-testin tuloksissa. Toisaalta kun tuloksia vertailee keskenään, niin en-

simmäisessä testissä tuloksia saatiin vain life science -ryhmään liittyen, mutta toisessa testissä molemmat ryhmät näkyivät tuloksissa. Lisäksi pitää huomioida, että vastaajamäärät edustivat kuitenkin hyvin

3.3.3. Konstruktio3

Konstruktio3 kehitettiin, kun Konstruktio2:ta muokattiin kyselytuloksien mukaan. Eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla Konstruktio2:lle muodostettiin menestysfaktorit eli menestymisen taustalla olevat ilmiöt. Samalla karsittiin pois ne Konstruktio1:n menestystekijät, jotka eivät faktoroituneet. Faktorianalyysin jälkeen tehtiin kaksi riippumattomien otosten t-testiä, joista saatiin näkökulmapainotukset kullekin faktorille. Samalla laskettiin kullekin faktorille kyselytuloksien perusteella keskiarvo. Kyselyssä vastaajat antoivat menestystekijöille arvoja 1-7. Näiden arvojen keskiarvot kertovat siis siitä, kuinka tärkeänä kutakin menestystekijää vastaajat pitivät. Kukin ilmiö sai keskiarvon siihen kuuluvien menestystekijöiden saamista keskiarvoista.

Eri polkujen ilmiöt erotettiin toisistaan sinisellä ja violetilla värillä ja niistä tehtiin kaksi eri kuviota. Merkittävyyttä eri näkökulmista korostettiin merkinnöillä "JOH", "SIJ" ja "LSC", jotta lukija näkisi heti, mitkä ilmiöt korostuvat mistäkin näkökulmasta. Konstruktio2:n termien selitysosuus jätettiin, mutta se muokattiin selkeämmäksi. Cronbachin alpha -luvut poistettiin, koska ne eivät työnkälun käyttäjän näkökulmasta ole oleellisia itse työkalussa, mutta ne huomioitiin tämän tutkielman rajauksissa, jotta käyttäjä osaa huomioida ne.

Ilmiöt järjestettiin suoraan niiden kyselyssä saamien keskiarvojen mukaan tärkeysjärjestykseen, niin että suurimman keskiarvon saanut sijoitettiin kuvion ylälaitaan. Ilmiöt myös numeroitiin, jotta kokonaisuus ja niiden tärkeysjärjestys hahmottuisi paremmin. Konstruktio3 on kuvattu alla olevassa kuvassa 11.

Perinteinen kansainvälistymispolku

Menestysfaktori	Menestystekijät	Keskiarvo	Huom.
1. Organisaation voima	Toimiva tiimi Henkilöresurssit	6,03	
2. Fokusoitu erikoistuminen	Selkeä visio Pitkäjänteinen sitoutuminen Resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille Keskittyminen tietyille markkina-alueille Keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin Oikean markkinoille menotavan ja -strategian valitseminen Kyky selvittää kansainvälistymisen esteistä ja haasteista	5,87	
3. Kansainvälistymisjohtajuus	Johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen Johtamistaito Taito nähdä mahdollisuuksia Suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii Motivaatio Työkokemustausta Kansainvälinen kokemus	5,83	LSC
4. Oikea-aikaisuus	Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa Markkinoillemenon ajoitus Kohdemaan kilpailun voimakkuus Tuotteen elinkaari kohdemaassa	5,75	
5. Kysyntää vastaava tarjonta	Tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama Jakelu Kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille Kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen Tuotekehitys	5,74	LSC
6. Moniulotteinen yrityksen kehittäminen	Organisatorinen oppiminen Kokemuksesta oppiminen Yhdessä oppiminen Tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	5,66	LSC JOH
7. Ympäristön voimavarojen ymmärtäminen	Verkostosta saatavat resurssit Yhteistyön merkitys Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	5,65	
8. Kansainvälistymisasenne	Innovatiivisuus Globaali ajattelutapa Asenne ja näkemykset	5,64	LSC
9. Aktiivinen avoimuus	Innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä Proaktiivisuus Mahdollisuuksien etsiminen	5,59	
10. Yrityksen tietovalmius	Kulttuurituntemus Hijainen tieto Verkostojen hallitsema tieto Asiantuntemus Tiedon hankinta Tiedon käyttö Tiedon tallentaminen	5,55	LSC JOH
11. Kohdemarkkinoiden tunteminen	Markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen Tarvittavan markkinainformaation hankkiminen Kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla	5,50	LSC
12. Laaja verkostoituminen	Liiketoimintaverkoston hallinta Verkoston rakentaminen kohdemaahan ennen kansainvälistymistä Organisaation sisäinen verkosto Henkilökohtainen suhdeverkosto	5,46	
13. Liiketoimintaetäisyys	Kulttuurien etäisyys Maantieteellinen etäisyys Teknologinen etäisyys Kohdemaan toimialarakenne	5,24	
14. Aineettomat resurssit	Aineettomat resurssit	5,22	
15. Rohkeus erikoistua	Rohkea riskinotto Ainutlaatuisuus	5,03	LSC

Born global -kansainvälistymispolku

Menestysfaktori	Menestystekijät	Keskiarvo	Huom.
1. Kansainvälistymisasenne	Taito nähdä mahdollisuuksia Innovatiivisuus Motivaatio Globaali ajattelutapa Asenne ja näkemykset	6,42	
2. Oikea-aikaisuus	Markkinoillemenon ajoitus Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	6,39	SIJ
3. Aktiivinen avoimuus	Innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä Proaktiivisuus Mahdollisuuksien etsiminen	6,31	
4. Yhtenäinen strategia	Oikean markkinoillemenotavan ja –strategian valitseminen Vahva markkinointistrategia Henkilöresurssit	6,15	
5. Tavoitekeskeisyys	Selkeä visio Pitkäjänteinen sitoutuminen Resurssien allokointi	6,14	
6. Verkosto-oppiminen	Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen Organisaation sisäinen verkosto Yhdessäoppiminen Toimiva tiimi	6,02	
7. Kansainvälistymisen johtaminen	Työkokemustausta Kansainvälinen kokemus Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii	5,98	
8. Yrityksen sisäinen tietoperusta	Tiedon hankinta Tiedon käyttö Tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedonkulku organisaatiossa	5,86	JOH
9. Yrityksen käytössä olevat resurssit	Aineettomat resurssit Verkostosta saatavat resurssit	5,79	JOH
10. Kohdemarkkinoiden tunteminen	Markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen Tarvittavan markkinainformaation hankkiminen Kulttuurituntemus Hiljainen tieto Verkostojen hallitsema tieto Tiedon tallentaminen	5,56	
11. Erikoistuminen	Keskittyminen tietyille markkina-alueille Keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin	5,51	
12. Sopeutumistarpeen tiedostaminen	Kotimaan hankalat olosuhteet Kulttuurien etäisyys Maantieteellinen etäisyys Teknologinen etäisyys Kohdemaan toimialarakenne Kohdemaan kilpailun voimakkuus Tuotteen elinkaari kohdemaassa	4,93	
13. Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä	Henkilökohtainen suhdeverkosto Organisatorinen oppiminen Kokemuksesta oppiminen	4,87	
14. Taustatekijöiden vaikutus	Yrityksen menestyminen kotimaassa Yrityksen koko Omistusmuodon vaikutus	4,41	

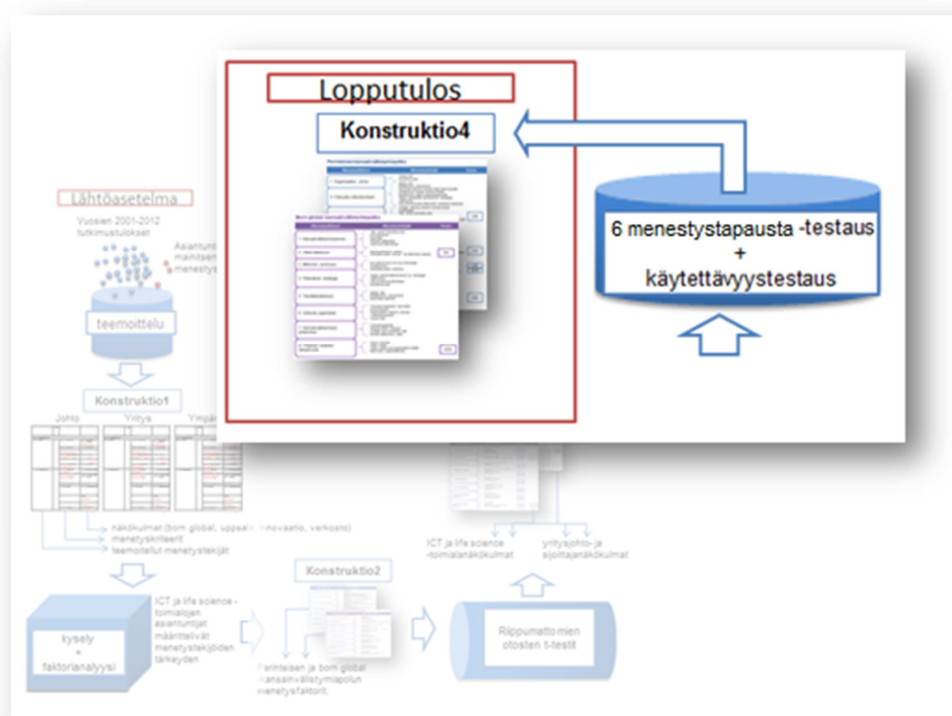
JOH= johtajan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö
SIJ= sijoittajan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö

LSC= life science -toimialan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö
 Keskiarvo= kyselytutkimuksen vastauksista saatu keskiarvo kullakin ilmiöllä

Kuva11. Konstruktio3

3.4. Kansainvälistymisprosessin menestystekijät työkaluna

Tässä kappaleessa kerrotaan tukituksen viimeisestä vaiheesta, jossa testataan Konstruktio3:n pätevyyttä ja käytettävyyttä kahden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja esitellään lopulliset tutkimustulokset. Finpron kaltaisen toimijan kykyä vaikuttaa menestymiseen pohditaan tarkemmin kappaleessa 3.4.1. Kappaleessa 3.4.2. kerrotaan, miten Konstruktio3 testattiin kuutta menestystapausta haastattelemalla. Tuloksina saatiin arvio siitä, kuinka paljon Konstruktio3:ssa mainitut menestystekijät saavat tukea käytännön menestystapauksilta ja mihin menestystekijöihin Finpron kaltainen toimija voisi vaikuttaa. Lopuksi kappaleessa 3.4.4. kerrotaan Konstruktio3:n käytettävyydestä ja kappaleessa 3.4.5. rakennetaan tutkimuksen lopullinen tulos eli Konstruktio4.



Kuva13. Kappaleessa 3.4. raportoidaan tutkimuksen viimeinen vaihe.

3.4.1. Mihin menestystekijöihin Finpro voisi vaikuttaa?

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten kansainvälistymistä edesauttavat palvelut liittyvät yrityksen menestymistä edesauttaviin tekijöihin. Ensin avataan kansainvälistymispalveluiden vientiä edistävää roolia ja seuraavassa kappaleessa raportoidaan, miten Konstrukti3 -työkalua testattiin kuudessa menestystapauksessa.

Valtion tukemien yritysten kansainvälistymistä ja ulkomaavientiä edistävien palvelutarjoajien rooli

Finpro ry on osittain valtion rahoittama toimija, ja siksi sen vienninedistäminen on epäsuorasti valtion tekemää viennin edistämistä. Valtion tukemat vienninedistämispalvelut houkuttelevat johtajia kansainvälistymiseen, mikä näkyy positiivisesti menestyvässä viennin harjoittamisessa (Katsikeas et al. 1996). Valtiolla on suuri rooli pk-yritysten tarvitseman tiedonhankinnan ja kokemuksen avustajana, koska valtion avustamalla vientiä tukevilla ohjelmilla on avainrooli kotimaisten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan stimuloinnissa (Cavusgil & Czinkota, 1990; Yeoh, 2002).

Pk-yritys kohtaa kansainvälistymisprosessissa vaikeuksia tiedonhankintaan liittyen, toisin kuin suuret yritykset pk-yrityksellä ei välttämättä ole käytössään yhtä suurta verkostoa ja tiedon hankintaan kohdistettavia resursseja. Tiedon puutteellisuus vaikeuttaa kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen ja voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen johtajaan, joilta vaaditaan kansainvälistä osaamista ja päätöksentekokykyä (Qian, 2002). Valtion tarjoama rahoitustuki sitouttaa yrityksiä vientiin ja vaikuttaa epäsuorasti myös viennin menestymiseen (Shamsuddoha et al, 2009). Kansainvälistymistä tukevien organisaatioiden vaikutus yksittäisen yrityksen kansainvälistymismenestykseen on vaikeaa mitata, mutta vienninedistämisohjelmat lisäävät usein pk-yrityksen tietoutta kohdemarkkinoista. Donthun ja Kimin (1993) tutkimusten mukaan ne yritykset, jotka käyttävät valtion tukemia vienninedistämispal-

veluita, harjoittavat enemmän vientiä tukea käyttämättömiin yrityksiin verrattuna.

Tärkeintä perinteisellä kansainvälistymispolulla kulkevalle yritykselle on huolellinen kansainvälistymisen suunnittelu ja toteutus (Äijö, et al., 2005, s.17–36). Vähäinen valmistautuminen, vaatimaton tiedon määrä, johtamistaidon puute ja kommunikoinnin huono koordinointi ovat merkittäviä yrityksen kansainvälistymisen haasteita, joista selviytyminen on vaikeaa etenkin pienelle yritykselle (Qian, 2002). Rajalliset resurssit ja pienet volyymit pahentavat pk-yritysten asemaa suurempiin kilpailijoihin nähden (Yip, et al., 2000). Vähäinen rahoitus vaikuttaa yrityksen kykyyn kehittyä, investoida tuote- ja kehitystoimintaan sekä kasvuun (Roberts, 1991). Pk-yrityksillä ei ole vaara maksaa tarvitsemastaan konsultoinnista ja valtion tarjoama tuki voi pienentää resurssipulaa. Kansainvälistymistä edesauttavat palvelut voivat myös auttavaa perinteisesti kansainvälistyvää yritystä oppimaan, kehittymään ja etenemään nopeammin kansainvälistymisprosessissa. Jyrkän s-käyrän Born global -polun yrityksiä (Äijö et al., 2005, s.1–36), ne voivat taas auttaa pääsemään yli käyrän ensimmäisistä vaiheista.

Vienninedistämispalveluilla voi kehittää edesauttaa yritystä sitoutumaan kansainvälistymisprosessiin ja parantaa yrityksen osaamista. Markkinointiosaamisella on merkittävä rooli pk-yrityksen menestymisessä kansainvälistymisprosessissa, koska markkinointiosaaminen heijastaa yrityksen tietopohjaa kohdemarkkina-alueesta. Resurssien allokointi markkinointiin kertoo sitoutumisesta kansainvälistymistoimenpiteisiin (Lages & Montgomery, 2004; Williams, 2006). Valtion tarjoamat vienninedistysohjelmat edesauttavat pk-yritysten kansainvälisen markkinointiosaamisen kehittämistä ja kehittävät positiivista suhtautumista kansainvälisen markkinoinnin aktiviteetteihin.

Finpro ry tarjoaa kansainvälistymispalveluja kaikkiin s-käyrän vaiheisiin ja eroaa muista alan toimijoista tarjonnan laajuudella. Sillä on myös laaja glo-

baali verkosta, joka koostuu suurimmaksi osaksi sen omista toimistoista. Paikallisten toimistojen ja partnereiden ansiosta Finpro on paikallisesti läsnä 46 maassa. Paikalliset toimistot ja partnerit voivat auttaa perinteisen polun asiakasyritystä pienentämään maiden välistä psyykkistä etäisyyttä ja tarjota born global -polun asiakkaalle tietoa samanaikaisesti eri maista ja auttaa löytämään tarvittavaa paikallisosaaamista.

Taustateorioiden ja käytännön järjestelyjen näkökulmasta Finprolla pitäisi olla hyvä mahdollisuus edesauttaa menestymistä pk-yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Herääkin kysymys: Mihin menestystekijöihin Finpro voi vaikuttaa? Seuraavassa kappaleessa raportoidaan Konstrukti3:n toimivuuden testaaminen case -tutkimuksen avulla ja siinä otetaan kantaa myös Finpron kykyyn vaikuttaa eri menestystekijöihin.

3.4.2. Menestystekijätyökalun toimivuus kuudessa menestystapauksessa

Toisessa haastattelussa testattiin kolmannen konstruktion ratkaisun toimivuutta. Toimivuutta testattiin peilaamalla menestysfaktoreita käytännön menestystapauksia vasten. Samalla haluttiin selvittää tutkimuksen neljäs ongelma eli, mihin menestyskriteereihin Finpro voisi vaikuttaa. Tulokset näkyvät seuraavissa taulukossa 7 ja 8, joihin on koottu haastattelun taustatiedot ja yhteenveto. Viimeisen tutkimusvaiheen tavoitteena oli testata löytyvätkö Konstrukti3:ssa mainitut menestystekijät käytännön menestystapauksista ja mihin menestystekijöihin Finpro voi vaikuttaa.

Teemahaastattelun rakentaminen, haastateltavien valinta ja valmistelu

Ensimmäinen haaste oli löytää menestystapaukset. Menestystapauksia etsiessä piti ensin määrittellä, mikä on menestys. Tässä tutkimuksessa on jo aiemmissa vaiheissa perustellusti käytetty subjektiivista (johto) ja objektiivista (sijoittaja) näkökulmaa menestymiseen. Subjektiivisten ja objektiivisten mittarien huomioiminen liittyy myös kappaleessa 2.2.1. olevaan yhteenvetoon mit-

tarimääräyksistä, joiden täytyessä voidaan välttää edellisten menestystutkimusten virheitä ja luoda mahdollisimman hyvä kokonaiskuva pk-yrityksen menestymisestä kansainvälistymisprosessissa. Johto sekä sijoittaja on myös riippumattomien otosten t-testin tuloksien perusteella todettu edustavan näitä näkökulmia hyvin, siksi samantyyppistä jakoa päätettiin käyttää myös teema-haastattelussa.

Menestystapaus määriteltiin yritykseksi, joka on saavuttanut liiketoiminnallisilla mittareilla mitattuna menestymisen, eli edennyt kansainvälistymisprosessissaan. Menestys on asetettujen tavoitteiden saavuttamista tietyllä aikavälillä (Cavusgil & Zou, 1994), siksi mukaan valittiin vain sellaiset tapaukset, joissa sekä konsultin että toimitusjohtajan näkökulmista yhteistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää myös Finpron mahdollinen vaikutus menestystekijöihin, yrityksen piti olla Finpron asiakas ja sijoittajan sijasta objektiivista näkökulmaa tässä tutkimusvaiheessa edusti konsultti. Menestystapaukseksi määriteltiin siis yritys, joka oli Finpron kanssa tehdyn yhteistoiminnan aikana edennyt kansainvälistymisessä niin paljon, että sen sekä yrityksen johtaja että Finprota edustanut konsultti määrittelivät menestystapaukseksi.

Testi päätettiin tehdä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, koska se mahdollisti menestymiseen liittyvien teemojen ennalta määrittelyn. Haastattelu-teemoiksi määriteltiin Konstruktiio1:n menestystekijäluokat, eli johdon, yrityksen ja ympäristön teemat. Teemojen piti sopivasti fokusoida keskustelua, mutta ne eivät saaneet rajata tai suunnata sitä liikaa. Haastattelukysymyksiä oli kaksi. Ensimmäisessä kysyttiin, mitkä asiat tekivät x-yrityksestä menestyjän. Toisessa kysyttiin, mitkä näistä asioista oli saatu aikaan Finpron kanssa tehdyn yhteistyön aikana. Sekä konsultille että asiakkaalle lähetettiin haastatteluteemat ja kysymykset sähköpostilla päivää ennen haastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin erikseen sekä yrityksen kanssa projekteja tehneet konsultit että yrityksen toimitusjohtajat. Konsulttia kiellettiin keskustelemasta haastatteluteemoista asiakkaan kanssa ennen kuin haastattelu oli tehty molempi-

en osapuolten kanssa. Teemahaastattelu toteutettiin tutkielman aikatauluista johtuen puhelinhaastatteluna. Haastattelutilanteessa henkilöitä pyydettiin listaamaan viisi merkittävintä asiaa yhtä teemaa kohti ja kertoa, mitkä niistä yritys sai aikaan itse ja mitkä yhdessä Finpron kanssa.

Toisessa teemahaastattelussa haastateltiin kuutta eri yritystä. Kolme niistä toimii life science -toimialalla ja toiset kolme ICT -alalla. Menestystapaukset löydettiin kysymällä konsulteilta tapauksia, jotka heidän mielestään olivat menestyneitä. Hyväksymiskriteereinä oli Finpron kanssa yli vuoden kestänyt yhteistyö (koska tämä on käytännössä havaittu hyväksi projektin minimipituus talousluvuissa näkyviä tuloksia ajatellen), kansainvälistymisen ensivaiheet (koska tämä tutkimus pyrkii selvittämään juuri ensimmäisten vaiheiden menestystekijöitä) ja pk-yrityksen koko (koska pk-yrityksien menestystekijät ovat tämän tutkimuksen kohteena).

Kaikki yritykset olivat kansainvälistymisen alkuvaiheessa aloittaessaan yhteistyönsä Finpron kanssa ja kaikki pääsivät eteenpäin kansainvälistymisprosessissa 2-4 vuoden aikana tehdyn yhteistyön aikana. Yhteistyö alkoi ja loppui yrityksestä riippuen 2008 ja 2013 vuosien välillä (tarkempia tietoja ei yrityksiin anonyymiteetin tai Finpron konsulttien salassapitovelvollisuuden vuoksi voida kertoa). Yritykset on koodattu ICT1-3 yrityksiksi ja LSC1-3 yrityksiksi, jotta heidän haastatteluvastauksia voidaan käsitellä luottamuksellisesti ja anonyymisti. Born global yritykset ovat määritelmät mukaisesti yrityksiä, joiden liikevaihdoista ensimmäisen kolmen olemassaolovuoden sisällä vähintään 50 prosenttia tuli ulkomaamyynnistä. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastattelulla 10.10.2012–26.11.2012 välisenä aikana. Yhden henkilön haastattelu kesti keskimäärin 40 minuuttia.

Teemahaastattelun tuloksista jatkokäsittelyyn pääsivät vain sellaiset menestystekijät, jotka sekä konsultti että asiakas (eli yrityksen johtaja) mainitsivat tärkeiksi oman menestystapauksen kannalta. Näitä molempien mielestä merkittäviä tekijöitä vertailtiin Konstruktiio3 menestysfaktoreihin ja tulokset koottiin taulukkoon⁸. Alla olevassa taulukossa⁷ on esitetty teemahaastatteluun hy-

väksytytjen kuuden menestystapauksen taustat ja kansainvälistä kehitystä on pyritty tuomaan esiin taloutta kuvaavilla luvuilla.

Taulukko7. Kuuden menestystekijän taustatiedot.			
Kansainvälistymispolku, toimiala	Finpron kanssa tehdyn yhteistyön pituus	Liikevaihto (henkilöstömäärä, tulos) yhteistyön alussa ja lopussa	Markkina-alue (2012)
PK, ICT1, muutettu=> korjaa tekstiin!	3 vuotta	3,2milj. (19 hlö, 0,3milj.) 5,0milj. (34hlö, 0,2 milj.) ⇒ Kasvua: 56 %	Eurooppa, Etelä-Amerikka
BG, ICT2	2 vuotta	1,2milj. (N/A, 0,2milj.) 0,7milj. (N/A, 0,01milj.) ⇒ Kasvua: - 42 %	globaali
PK, LSC1	3 vuotta	3,4 milj. (22hlö, 0,2milj.) 4,7milj. (24hlö, 0,2milj.) ⇒ Kasvua: 38 %	globaali
BG, LSC2 (menestyy paremmin kuin alla olevat keskimääriin)	4 vuotta	1,2milj. (N/A, 0,4milj.) 3,8 milj. (3hlö, 0,9 milj.) ⇒ Kasvua: 217 %	Eurooppa
BG, ICT3	4 vuotta	0,2milj. (10hlö, 0,9 milj.) 1,4milj. (19hlö, 0,4 milj.) ⇒ Kasvua: 88 %	globaali
PK, LSC3 (menestyy paremmin kuin alla olevat keskimääriin)	4 vuotta	49,0milj. (109 hlö, 2,4 milj.) 58,5 milj. (170 hlö, 3,5 milj.) ⇒ Kasvua: 19 %	Eurooppa
globaali= toimii kaikilla mantereilla PK= perinteinen kansainvälistymispolku BG= born global -kansainvälistymispolku Lähde: Finpro CRM (tiedot haettu: 15.6.2013)			

Teemahastattelun tulokset

Oli mielenkiintoista havaita, että born global -kansainvälistämispolun yrityksillä oli suurimmat kasvuprosentit liikevaihdolla mitattuna ja näistä suurimmassa kasvuhyppäyksessä liikevaihto kolminkertaistui. Tosin myös ainoa negatiivisen kasvun yritys kansainvälistyi born global -polulla. Tämä yritys oli kuitenkin juuri aloittamassa uuden tuotteen lanseeraamista eikä liikevaihdon laskemisen pysähtyminen näkynyt vielä kahden vuoden takaisissa liiketoimintaluvuissa. Perinteisen polun yritysten kasvu oli hillitympää, mutta myös turvallisen positiivista. Born global -polun valitsevien yritysten menestymistä ja suorituskykyä kuvaava S-käyrä on jyrkempi kuin perinteisesti kansainvälistyvillä organisaation polun valinneilla yrityksillä (Äijö et al., 2005, s.1–36), ja tämä ilmiö

näkyi myös tässä tutkimuksessa nopeimpana ja suurimpana liikevaihdon kasvuna kansainvälistymisen edetessä ja merkittävänä laskuna prosessin alussa.

Toisen teemahaastattelun tuloksena saatiin selville, mitkä tekijät konsultit ja yritysten toimitusjohtajat liittivät yrityksen menestymiseen. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi tekijöitä, jotka sekä konsultti että asiakas mainitsivat olleen tärkeä menestystekijä, ja samalla testataan, kuinka moni Konstruktiio3 -työkalussa mainituista menestystekijöistä saivat tukea käytännön menestystapauksilta.

Taulukko8. Toisen teemahaastattelun tulokset		
PK	BG	
(ICT1, PK) -valmis tarjoama, joka täyttää kohdemarkkinoiden kysynnän ehdot (Kysyntää vastaava tarjonta) -tarvittavan markkinainformaation hankkiminen jo ennen markkinoille menoa (Kohdemarkkinoiden tunteminen) -kulttuurien erot pitää tietää, jos tuntuu että tietää kaiken, niin todennäköisesti tietää liian vähän (Liiketoimintaetäisyys)	(ICT2, BG) -kohdemaata koskevan tiedon hankinta (Yrityksen sisäinen tietoperusta) -henkilökohtaisesta verkostosta saatavat resurssit (Yrityksen käytössä olevat resurssit) -selkeä visio, joka näkyy fokuksituna strategiana (Tavoitekeskeisyys)	ICT
	(ICT3, BG) -oikea aika mennä markkinoille (Oikea-aikaisuus) -tiimi (henkilöt, jotka toimii hyvin yhdessä) (Verkosto-oppiminen) -asenne (rehellisyys, suoruus, nöyryys) (Kansainvälistymisasenne)	
(LSC1, PK) -johtajan kyky ymmärtää, minkälaisia panostuksia kansainvälistyminen vaatii (Kansainvälistymisjohtajuus) -kohdemaan kilpailun voimakkuus pitää olla sopiva (Oikea-aikaisuus) -toimiva tiimi (tiimin kokoonpanon tulee olla hyvä ja kansainvälistymiseen sidottuja henkilöresursseja tarpeeksi) (Organisaation voima) -kohdemaan kulttuuri pitää tuntea tai ainakin siitä pitää ottaa selvää (Yrityksen tietovalmius)	(LSC2, BG) -fokus oman osaamisen vahvuuksissa (<u>ei kuulu mihinkään faktoriin</u>) -sitoutuminen kansainvälistymisprosessiin (Tavoitekeskeisyys) -työkokemustausta, kokemus (Kansainvälistymisen johtaminen)	LSC
(LSC3, PK) -sitoutunut omistus, johto ja henkilöstö (Fokusoitu erikoistuminen) -kilpailusäännöt (pitää ymmärtää, oma kilpailukyky pitää tuntea) (<u>ei kuulu mi-</u>		

hinkään faktoriin) -toimitusjohtajan ja johdon asenne ja näkemys (Kansainvälistymisasenne)		
--	--	--

Viidestätoista menestystekijästä vain noin kolme yhtä menestystapausta kohti olivat molempien mainitsemia. Tässä pitää tietysti huomioida haastattelijan kyky tulkita vastauksia. Vastaukset kirjattiin haastattelun yhteydessä liitteessä f olevaan lomakkeeseen ja haastattelun päätteeksi lomake lähetettiin haastateltavalle ja häneltä pyydettiin varmistusta vastauksiin. Yhdessä tapauksessa konsultti ja asiakas mainitsivat neljä samaa menestykselle merkittävää tekijää. Tulos vaikuttaa todenmukaiselta, kun huomioi henkilöiden näkökulmaerot. Litteroinnin tarkkuus voi olla myös yksi osasyynä näin pienelle määrälle samoja mainintoja: tulokset pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman tarkasti, eikä analyysivaiheessa toisiaan muistuttavia asioita huomioitu samoiksi. Ainoastaan samoilla sanoilla kuvatut menestystekijät huomioitiin samoina.

Konstruktio3:n toimivuuden näkökulmasta voidaan todeta, että testi oli antanut positiivisen tulokset, koska vai kaksi 19:sta menestystekijästä eivät kuuluneet mihinkään Konstruktio3:n faktoriin. Perinteisesti kansainvälistyvien yritysten tapauksissa Konstruktio3:n perinteisen kansainvälistymispolun viidestätoista menestysilmiöstä yhdeksän todettiin merkittäviksi myös teemahaastattelussa. Nopeasti kansainvälistyvien yritysten tapauksissa Konstruktio3:n neljästätoista menestysilmiöstä, yli puolet eli kahdeksan mainittiin teemahaastattelussa. Tavoitekeskeisyys -ilmiö esiintyi kaksi kertaa, eli se oli mainittu jopa neljä kertaa merkittävänä. Ilmiön menestystekijöistä mainittiin pitkäjänteinen sitoutuminen kansainvälistymisprosessiin ja selkeä visio.

Teemahaastattelun tulokset kuvaavat myös Finpron vaikuttavuutta näissä kuudessa menestystapauksessa. Menestystekijöiden analyysiä syvennetään vielä seuraavassa kappaleessa, jossa niitä pohditaan Finpron vaikuttavuuden näkökulmasta.

3.4.3. Finpron vaikuttavuus kuudessa menestystapauksessa

Toisessa teemahaastattelussa selvitettiin Konstruktiio3:n toimivuutta peilamalla sitä kuutta menestystapausta vasten. Henkilöistä pyydettiin listaamaan tärkeimmät menestystekijät ja ottamaan kantaa siihen, olivatko ne aikaansaatu yrityksessä Finpron kanssa tehdyn yhteistyön kautta vai yrityksen omalla toiminnalla.

Kaiken kaikkiaan sekä konsultin että asiakkaan yhdessä mainitsemia menestystekijöitä oli 19, joista 12 määriteltiin tekijöiksi, jotka saavutettiin finpron avulla. Finpron kanssa tehdyllä yhteistyöllä molempien osapuolet mielestä oli siis tämän tutkimuksen mukaan suuri vaikutus, koska ne selittivät 63 prosenttia merkittävimmiksi mainituista ja molempien osapuolen korostamista menestystekijöistä. Tuloksista voidaan todeta, että Finpron on tässä case - tyyppisessä tutkimusvaiheessa osoitettu vaikuttaneen seuraaviin menestystekijöihin:

- Born global -kansainvälistymispolku:
 1. kohdemaata koskevan tiedon hankinta (Yrityksen sisäinen tietoperusta),
 2. henkilökohtaisesta verkostosta saatavat resurssit (Yrityksen käytössä olevat resurssit),
 3. oikea aika mennä markkinoille (Oikea-aikaisuus), selkeä visio, joka näkyy fokuksituna strategiana (Tavoitekeskeisyys)
 4. fokus oman osaamisen vahvuuksissa (ei kuulu mihinkään faktoriin),
 5. sitoutuminen kansainvälistymisprosessiin (Tavoitekeskeisyys).

- Perinteinen kansainvälistymispolku:
 1. valmis tarjoama, joka täyttää kohdemarkkinoiden kysynnän ehdot (Kysyntää vastaava tarjonta),
 2. tarvittavan markkinainformaation hankkiminen jo ennen markkinoille menoa (Kohdemarkkinoiden tunteminen),
 3. kulttuurien etäisyys pitää tietää, jos tuntuu että tietää kaiken, niin todennäköisesti tietää liian vähän (Liiketoimintaetäisyys),
 4. johtajan kyky ymmärtää, minkälaisia panostuksia kansainvälistyminen vaatii (Kansainvälistymisjohtajuus),

5. kohdemaan kulttuuri pitää tuntea tai ainakin siitä pitää ottaa selvää (Yrityksen tietovalmius),
6. sitoutunut omistus, johto ja henkilöstö (Fokusoitu erikoistuminen)
7. kilpailusäännöt (pitää ymmärtää, oma kilpailukyky pitää tuntea) (ei kuulu mihinkään faktoriin)

Oppiminen on tärkeää etenkin perinteisesti kansainvälistyvän yrityksen kansainvälistymisprosessissa (Johanson & Valhne, 1977), mutta toisin kuin odotettiin, teemahaastattelun tuloksien mukaan Finpro ei vaikuttanut kykyyn oppia. Oppimisen pitäisi tapahtua henkilökohtaisella tasolla (Andersson & Floren, 2008; Johanson & Vahle, 2009), jotta se lopulta näkyy koko yrityksen oppimisena ja tämän edistämiseen konsulteilla on harvoin keinoja. Teehaastattelutulokset eivät näyttäneet viitteitä siitä, että toimitusjohtaja tai konsultti olisi todennut, että kyseisen menestystapauksen menestymiselle oli tärkeää henkilökohtaisella tasolla näkyvä oppiminen. Tuloksien syynä voi olla se, ettei toimitusjohtaja välttämättä itse näe kehittymistään kun yrityksen johtaminen ja kehittäminen kuuluu hänen tehtävänsä joka tapauksessa ja oppimista tapahtuu kokoajan. Toisaalta syynä voi olla myös se, etteivät henkilöt itse näe oppimista tärkeänä menestystekijänä, vaan korostavat sen tuloksena syntyneiden asioiden merkitystä ja pitävät oppimista itsestään selvänä asiana missä tahansa prosessissa. Onhan helpompaa sanoa, että kohdemaasta on saatu tärkeää tietoa kuin huomata ja myöntää, että ulkopuolinen taho on auttanut oppimaan.

Vaikka oppimista ei todettu tärkeäksi, tiedon merkitys korostui, kun se mainittiin merkittävänä sekä nopean että hitaan kansainvälistymisen poluilla. Kansainvälistymishaasteiden ja tiedon tärkeyden ymmärtäminen näkyi Kysyntää vastaava tarjonta, Liiketoimintaetäisyys- ja Kohdemarkkinoiden tunteminen -faktoreissa. Yrityksen tietovalmius ja Yrityksen sisäinen tietoperusta -faktoreissa korostuu tiedon ja tiedonhankinnan tärkeys. Tosin Born global -kansainvälistymispolun näkökulmasta tiedon hankinta samoin kuin muidenkin resurssien hankinta oli tärkeää jo ennen kansainvälistymistä, haastateltavat korostivat yrityksen sisäisen tiedon ja resurssien merkitystä (Yrityksen sisäi-

nen tietoperusta ja Yrityksen käytössä olevat resurssit -ilmiöt). Keskittymisen ja oikea-aikaisuuden merkitys (Oikea-aikaisuus ja Tavoitekeskeisyys -ilmiö) merkitys korostui born global -polulla. Näistä tavoitekeskeisyys nähtiin hyvin tärkeänä, koska se mainittiin neljä kertaa. Perinteisellä polulla korostettiin kansainvälistymiseen sitoutumisen merkitystä yrityksen omistajien, johdon ja henkilöstön sitoutumisen kautta (Fokusoitu erikoistuminen -ilmiö). Samoin johtajan rooli kansainvälistymisessä (Kansainvälistymisjohtajuus -ilmiö) nähtiin tärkeänä.

Teemahaastattelutuloksien mukaan Finpron on onnistunut hankkimaan oikeaa tietoa kohdemaasta, auttanut yrityksiä ymmärtämään kansainvälistymisen haasteita ja valmistautumaan niihin. Tieto auttaa yrityksiä hyödyntämään liike-toimintamahdollisuuksia (Qian, 2002). Nämä asiat edesauttoivat myös oikean markkinoillemenohetken löytämisessä ja keskittymään oikeisiin tavoitteisiin. Finpro auttoi yrityksiä myös sitoutumaan kansainvälistymiseen, kuten Shamsuddoha et al. (2009) tutkimukset väittivät. Viisi kuudesta menestystapauksesta olivat onnistuneet kasvattamaan liikevaihtoaan Finpron kanssa tehdyn yhteistyön aikana, mikä tukee Donthun ja Kimin (1993) tutkimustuloksia, joiden mukaan vienninedistämispalveluita käyttävät, harjoittavat enemmän vientiä tukea käyttämättömiin yrityksiin verrattuna. Oman osaaminen keskittäminen ja kilpailun ymmärtäminen eivät kuuluneet Konsuktio3:n faktoreiden joukkoon, mutta kuuden tutkimuksen kohteena olleen menestystapauksen mukaan Finpro auttoi saavuttamaan nämäkin menestystekijät.

Finpro ei kuitenkaan onnistunut vaikuttamaan kaikkiin menestystekijöihin. Vaikka väitetään, että vienninedistämispalvelut houkuttelevat johtajia kansainvälistymiseen, (Katsikeas et al. 1996), tiimin toimivuus ja johtajan asenne ovat yrityksen sisäisiä asioita ja niihin vaikuttaminen on vaikeaa. Myös johtajan työkokemustaan on konsultointiprojektin aikana vaikeaa, ellei täysin mahdotonta vaikuttaa. Kohdemaan kilpailun hahmottamisessakaan ei Finpro onnistunut täydellisesti, koska perinteisen polun oikea-aikaisuus -ilmiöön ei onnistuttu vaikuttamaan. Näistä asioista niihin, mihin konsultointiprojektissa

voidaan vaikuttaa, pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, koska vientiä tukevilla ohjelmilla on avainrooli kotimaisten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan stimuloinnissa (Cavusgil et al., 1990; Yeoh, 2002).

3.4.4. Konstruktion käytettävyyden testaaminen

Konstruktio3 -työkalun käytettävyyttä selvitettiin 15.3.2013–6.7.2013 välillä tehdyillä lyhyillä avoimilla haastatteluilla. Konstruktiolle kysyttiin palautetta sen tulevilta käyttäjiltä, eli myynnin johtajalta, sekä kolmelta eri myyntikonsultilta ja kahdelta kansainvälisen liiketoiminnan konsultilta. Yhteensä haastatteluja tehtiin kuusi. Palaute kysyttiin suullisen teemahaastattelun keinoin, niin että samat kysymykset toistuivat samassa järjestyksessä haastateltavasta huolimatta.

Teemahaastelussa kysyttiin:

- Palautetta konstruktion laajuuteen
- ymmärrettävyyteen,
- yksinkertaisuuteen ja informatiivisuuteen sekä
- uskottavuuteen,
- lisää ideoita siihen, miten työkalua voisi käytännössä soveltaa.

Konstruktio3 sai pääosin positiivista palautetta sen sopivasta laajuudesta, ymmärrettävästä muodosta ja selkeydestä. Sijoittajien, johdon ja toimialanäkökulmien korostaminen herätti mielenkiintoa. Haastateltavat pitivät siitä, kuinka paljon informaatiota sisältävä työkalu oli onnistuttu kuvaamaan yksinkertaisena ja kuitenkin niin, että menestysfaktoreiden sisältöä oli selitetty tarkemmin. Laajuus oli todettu hyväksi, vaikka muutama haastateltava mainitsivat samalla, että heidän luovuudella menestysfaktoreita muodostavissa menestystekijöissä on aina tulkintavaraa. Positiiviseksi havaittiin myös perinteisen ja nopean kansainvälistymisen mukaan tehty jako.

- ⇒ *Työkaluun olisi hyvä liittää erillinen menestystekijöitä selittävä osuus, joka ei sinänsä kuuluisi itse työkaluun, mutta auttaisi sen tulkitsemi-*

nessa tarvittaessa. Toisaalta työkalun menestystekijät on jo kertaalleen selitetty tässä tutkielmassa.

Parannuksina haluttiin pääosin yksinkertaisuutta. Neljä kuudesta haastateltavasta halusivat vähemmän tietoa. Heidän mielestään työkalussa olleet keskiarvoluvut olivat turhia, jos menestysilmiöt olivat muuten tärkeysjärjestyksessä.

⇒ *Työkalusta olisi hyvä poistaa käyttäjän näkökulmasta turhiksi todetut keskiarvoluvut.*

Uskottavuuden näkökulmasta työkalu sai positiivista palautetta. Kaikkien haastateltavien mielestä työkalun menestysfaktoreissa oli huomioitu oikeasti tärkeitä asioita. Toisaalta kahden haastateltavan mielestä niitä oli myös niin paljon, että siihen määrään varmasti joutuisivat mukaan tärkeimmät menestystekijät. Kun heiltä kysyttiin, mitä he olisivat mahdollisesti jättäneet pois, he eivät kuitenkaan osanneet valita ja totesivat, että kaikki olivat tärkeitä yleisesti, mutta tietyn asiakkaan tapauksessa menestysilmiöistä osan voisi jättää vähemmälle huomiolle.

⇒ *Kommentit menestysilmiöiden suuresta määrästä ja vaihtelevat asiakastapaukset luovat haasteita työkalun käytölle. Kuitenkin sekä tutkimuksen että työkalun tehtävääannon pääpainona oli laaja näkökulman muodostaminen ja tässä tapauksessa se vielä erityisesti haluttiin selkeään muotoon. Joten voidaan todeta, että työkalu on onnistunut täyttämään lähtövaatimukset. Lisäksi se, ettei siitä osattu jättää mitään yksittäistä menestysilmiötä pois viittaa menestysilmiöiden yleisesti hyvään uskottavuuteen.*

Käytöstä saatiin osittain ristiriitaista palautetta. Kolmasosa haastateltavista totesivat, että he ovat mielestään kansainvälistymisen asiantuntijoita, eivätkä tarvitse työkaluja. Samalla heistä kaksi kuitenkin totesi, että tämä voisi olla erittäin hyvä ”check list” -listan kaltaisena tarkistustyökaluna. Suurin osa sanoi,

että työkalun avulla voisi varmistaa, että varmasti on itse muistanut ajatella kaikkia menestymiseen liittyviä tärkeimpiä asioita. Kaksi haastateltavaa mainitsi luettuaan menestysilmiöt läpi, että sitä voisi käyttää myös ideoita herättävänä apuvälineenä, koska jokainen ilmiö on jo itsessään melko laaja menestysteema. Mielenkiintoista oli havaita, että sekä myyntikonsultit että kansainvälisen liiketoiminnan konsultit kokivat että työkalu voisi olla hyödyllinen.

⇒ *Työkalua voisi suositella tarkistustyökaluksi tai ideoiden lähteeksi. Tarkistustyökaluna se toimisi hyvin ensimmäisen asiakastapaamiseen valmistavana. Toisaalta se sopisi käytettäväksi myös tapaamiseen jälkeen, jolloin sen avulla voisi miettiä mitkä menestysilmiöt ovat yrityksen suurin haaste. Myyntityössä oleva voisi siis hyötyä työkalusta sekä ennen asiakastapaamista että sen jälkeen. Työkalu sopisi hyvin myös kansainvälisen liiketoiminnan konsultin käyttöön, mutta siinä sen merkitys painottuisi ideoiden ja pohdintojen lähteenä olemiseen. Myyjä voi käyttää Konstruktio4:ta tarkistustyökaluna ja konsultti voi ideoida sen avulla paremmin menestystekijöitä huomioonottavia uusia projekteja ja huomioida menestystekijöitä muutenkin paremmin meneillään olevissa projekteissa.*

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan, miten luetellut päätökset toteutettiin Konstruktio4 rakentamisprosessissa. Sauraavassa kappaleessa raportoidaan myös neljännen tutkimusvaiheen teemahaastattelun ja avoimen haastattelun luotetavuus.

3.4.5. Konstruktio4

Konstruktio4 on tämän tutkielman lopputulos. Se pohjautui viime 11 vuoden yrityksen kansainvälistymismenestymisen tutkimuksien tuloksiin ja asiantuntijatietoon. Usean vaiheen ja näkökulman kautta siitä kaivettiin esiin pk-yrityksen menestymiselle tärkeimmät tekijät. Lopuksi sen pätevyyttä testattiin ja käytettävyyttä selvitettiin.

Konstruktio4 pysyi pääosin samana kuin Konstruktio3 ja suurin osa muutoksista liittyi työkalun selkeyttämiseen ja käytettävyyden kannalta turhan tiedon määrän vähentämiseen. Konstruktio3 todettiin päteväksi menestyskriteerityökaluksi case-tutkimuksen keinoin, joten sen sisältöä ei lähdetty kyseenalaistamaan. Sen sijaan käytettävyyshaastattelun tulokset painottivat ylimääräisen tiedonmäärän vähentämistä ja tämä tehtiin poistamalla Konstruktio3 -työkalusta menestysfaktoreiden keskiarvoluvut. Keskiarvolukuja ei oikeastaan tarvita kuin tämän tutkimuksen käyttöön, koska niiden hyödyllinen informaatio voidaan viestiä myös yksinkertaisesti laittamalla menestyskriteerit tärkeysjärjestykseen, mikä oli Konstruktio3 -työkalussa jo valmiiksi tehty. Muut lisätiedot, kuten sijoittajien näkökulman painottamat menestyskriteerimerkinnot jätettiin paikoilleen, koska ne herättivät jo haastateltavissa mielenkiintoa. Toisena muutoksena päätettiin tehdä vielä erillinen tiivistelmä tämän tutkimuksen niistä osista, jotka ovat kiinnostavia työkalun käyttäjän näkökulmasta. Tiivistelmää ei liitetty tähän tutkielmaan, vaan siitä tuli erillinen Finpron käyttöön kehitetty menestystekijätyökalun perehdytysdokumentti.

Perinteinen kansainvälistymispolku

Menestysfaktori	Menestystekijät	Huom.
1. Organisaation voima	Toimiva tiimi Henkilöresurssit	
2. Fokusoitu erikoistuminen	Selkeä visio Pitkäjänteinen sitoutuminen Resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille Keskittyminen tietyille markkina-alueille Keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin Oikean markkinoille menotavan ja –strategian valitseminen Kyky selvittää kansainvälistymisen esteistä ja haasteista	
3. Kansainvälistymisjohtajuus	Johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen Johtamistaito Taito nähdä mahdollisuuksia Suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii Motivaatio Työkokemustausta Kansainvälinen kokemus	LSC
4. Oikea-aikaisuus	Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa Markkinoillemenon ajoitus Kohdemaan kilpailun voimakkuus Tuotteen elinkaari kohdemaassa	
5. Kysyntää vastaava tarjonta	Tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama Jakelu Kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille Kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen Tuotekehitys	LSC
6. Moniulotteinen yrityksen kehittäminen	Organisatorinen oppiminen Kokemuksesta oppiminen Yhdessä oppiminen Tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	LSC JOH
7. Ympäristön voimavarojen ymmärtäminen	Verkostosta saatavat resurssit Yhteistyön merkitys Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	
8. Kansainvälistymisasenne	Innovatiivisuus Globaali ajattelutapa Asenne ja näkemykset	LSC
9. Aktiivinen avoimuus	Innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä Proaktiivisuus Mahdollisuuksien etsiminen	
10. Yrityksen tietovalmius	Kulttuurituntemus Hiljainen tieto Verkostojen hallitsema tieto Asiantuntemus Tiedon hankinta Tiedon käyttö Tiedon tallentaminen	LSC JOH
11. Kohdemarkkinoiden tunteminen	Markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen Tarvittavan markkinainformaation hankkiminen Kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla	LSC
12. Laaja verkostoituminen	Liiketoimintaverkoston hallinta Verkoston rakentaminen kohdemaahan ennen kansainvälistymistä Organisaation sisäinen verkosto Henkilökohtainen suhdeverkosto	
13. Liiketoimintaetäisyys	Kulttuurien etäisyys Maantieteellinen etäisyys Teknologinen etäisyys Kohdemaan toimialarakenne	
14. Aineettomat resurssit	Aineettomat resurssit	
15. Rohkeus erikoistua	Rohkea riskinotto Ainutlaatuisuus	LSC

Born global -kansainvälistymispolku

Menestysfaktori	Menestystekijät	Huom.
1. Kansainvälistymisasenne	Taito nähdä mahdollisuuksia Innovatiivisuus Motivaatio Globaali ajattelutapa Asenne ja näkemykset	
2. Oikea-aikaisuus	Markkinoillemenon ajoitus Mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	SIJ
3. Aktiivinen avoimuus	Innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä Proaktiivisuus Mahdollisuuksien etsiminen	
4. Yhtenäinen strategia	Oikean markkinoillemenotavan ja -strategian valitseminen Vahva markkinointistrategia Henkilöresurssit	
5. Tavoitekeskeisyys	Selkeä visio Pitkäjänteinen sitoutuminen Resurssien allokointi	
6. Verkosto-oppiminen	Verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen Organisaation sisäinen verkosto Yhdessäoppiminen Toimiva tiimi	
7. Kansainvälistymisen johtaminen	Työkokemustausta Kansainvälinen kokemus Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii	
8. Yrityksen sisäinen tietoperusta	Tiedon hankinta Tiedon käyttö Tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedonkulku organisaatiossa	JOH
9. Yrityksen käytössä olevat resurssit	Aineettomat resurssit Verkostosta saatavat resurssit	JOH
10. Kohdemarkkinoiden tunteminen	Markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen Tarvittavan markkinainformaation hankkiminen Kulttuurituntemus Hiljainen tieto Verkostojen hallitsema tieto Tiedon tallentaminen	
11. Erikoistuminen	Keskittyminen tietyille markkina-alueille Keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin	
12. Sopeutumistarpeen tiedostaminen	Kotimaan hankalat olosuhteet Kulttuurien etäisyys Maantieteellinen etäisyys Teknologinen etäisyys Kohdemaan toimialarakenne Kohdemaan kilpailun voimakkuus Tuotteen elinkaari kohdemaassa	
13. Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä	Henkilökohtainen suhdeverkosto Organisatorinen oppiminen Kokemuksesta oppiminen	
14. Taustatekijöiden vaikutus	Yrityksen menestyminen kotimaassa Yrityksen koko Omistusmuodon vaikutus	

JOH= johtajan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö

SIJ= sijoittajan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö

LSC= life science -toimialan näkökulmasta merkittävä menestysilmiö

Kuva12. Konstruktio4.

Käytettävyys haastattelu muutti myös käsitystä työkalun hyödyllisyydestä ja mahdollisista käyttötarkoituksista. Työkalu oli alun perin suunniteltu myyntikonsulttien käyttöön, mutta haastattelutuloksien mukaan siitä voisi olla hyötyä myös kansainvälisen liiketoiminnan konsulteille. Konstruktiio4 näkyy kokonaisuudessaan kuvassa12.

Konstruktion luotettavuus

Konstruktion luotettavuutta tarkastellaan seuraavaksi konstruktion toimivuutta tutkineen toisen teemahaastattelun sekä konstruktion käytettävyttä selvittäneen avoimen haastattelun luotettavuutta selvittämällä. Lopuksi tuloksia verrataan vielä vastaavaan toiseen tämän tutkielman ulkopuoliseen tutkimuksen tuoksiin.

Toisen teemahaastattelun luotettavuus

Toisessa teemahaastattelussa selvitettiin Konstruktiio3:n toimivuutta selvittämällä löytyisikö sen menestysfaktoreita käytännön kuudesta menestystapauksesta. Tutkimuksen tavoitteena oli siis kerätä aineisto kahdelta eri ryhmältä ja vertailla tuloksia keskenään, siksi teemahaastattelu sovi hyvin. Kun huomiointiin vielä tutkielman luoma aikapaine, päätettiin toteuttaa teemahaastattelu puhelimitse. Puhelinhaastattelua ei tavallisesti suositella kvalitatiivisten menetelmien toteuttamiseen, koska haastattelijalla ei voi tietää, mitä haastateltava ajattelee hiljaisella hetkellä ja keskittyykö se haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2001, s.64). Tässä tapauksessa aikataulupaineet ja haastattelun tavoite puolsivat puhelinhaastattelua. Haastattelun hiljaisiin varauduttiin ja kun sellainen tuli haastateltavaa herätettiin pyytämällä häntä ”miettimään ääneen” eli kukin menestystekijä keskusteltiin ensin läpi, ennen kuin se kiteytettiin yhdessä haastateltavan kanssa. Keskustelunavulla myös varmistettiin, että haastattelijalla ymmärsi vastauksen oikein. Lopuksi koottu lista käytiin yhdessä läpi ja varmistettiin, että menestystekijät oli kiteytetty haastateltavan mielestä oikeilla termeillä, jotta haastattelijan tietämys menestysfaktoreista ei pääsisi vaikuttamaan tulkintaan.

Ensimmäisinä haastateltiin konsultit. Haastattelutuloksien neutraaliuden vuoksi oli tärkeää varmistaa, etteivät konsultit ja toimitusjohtajat päässeet vaikuttamaan toistensa mielipiteisiin. Asiakasyrityksien toimitusjohtajia ei ollut sopivaa pyytää, etteivät he keskustelisi konsulttien kanssa ja siksi haastattelut tehtiin ensin konsulteille ja heitä pyydettiin, etteivät he vastaisi toimitusjohtajien kysymyksiin.

Tutkija tunsu hyvin konstruktion menestysfaktorit ja siksi haastattelun analysointiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Haastateltavia pyydettiin puhelinhaastattelun jälkeen vahvistamaan aukiokirjoitetut menestystekijät ja niiden värikoodit. Kun konsultin ja toimitusjohtajan tuloksia vertailtiin, samoiksi tekijöiksi valittiin vain ne, joissa käytettiin samoja termejä. Menetelmä oli jälkeinpäin ajateltuna ehkä turhankin systemaattinen ja mustavalkoinen, koska teoriassa mahdollisesta viidestä toista tekijästä keskimäärin vain kolme hyväksyttiin samanlaisiksi. Konsultti ja toimitusjohtaja tunsivat toisensa monen vuoden projektiyhteistyön kautta ja siksi olisi voitu olettaa, että vastauksista ainakin 30 prosenttia olisivat olleet samanlaisia. Yksi mahdollinen vaikuttava tekijä voi olla myös se, että konsultti ja toimitusjohtaja käyttivät heille sopivia ilmaisuja ja vaikka haastateltava yritti saada se samalle tasolle, samoja ilmiöitä saatettiin kuvata eri termein. Tämä yritettiin huomioida haastattelun aikana ja analyysissä, mutta päätettiin kuitenkin tulkita tuloksia mahdollisimman objektiivisesti.

Avoimen haastattelun luotettavuus

Avoin haastattelu valittiin viimeiseen konstruktion käytettävyyttä testaavaan osioon, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman suuri vapaus kertoa mielipiteensä työkalusta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman avoin ja laaja palaute. Haastatteluita tehtiin kuusi ja ne kestivät noin 40 minuuttia. Haastattelijat tallensivat haastattelut mp3 nauhurilla ja litteroi ne teemoittain. Teemoista tehtiin yhteenveto korostamalla eniten mainintoja ja eniten keskustelua saaneet teemat haastattelu-yhteenvetoon.

Avoimen haastattelun suurimpana haasteena oli huolehtia siitä, että haastateltava ymmärtäisi mistä on kyse ja ehtisi tutustumaan konstruktion ennen itse haastattelua, koska konstruktio sisältää paljon informaatiota. Tämä huomioitiin lähettämällä Konstruktio3 jokaiselle haastateltavalle 2 päivää ennen haastattelua ja heitä pyydettiin tutustumaan sen faktoreihin. Toisena haasteena oli yleisen asiantuntijaväittelyn välttäminen. Kun kansainvälistymisen asiantuntijalle sanotaan, mikä on tutkimustuloksien mukaan tärkein menestystekijä, joudutaan usein tilanteeseen, jossa haastateltava ei ainakaan heti alkuun ole samaa mieltä. Väittely onnistuttiin suurimmassa osassa haastatelluista välttämään sillä, että heti haastattelun alussa myönnettiin, ettei Konstruktio3 ole ainoa oikea totuus, vaan pitkän tutkimuksen tulos.

Haastatteluihin otettiin mukaan kaksi samaa henkilöä kuin ensimmäisessä teemahaastattelussa, jotta saataisiin kommentteja myös konstruktion tavoitteita asettaneilta henkilöiltä. Näin päästiin selvittämään, onnistuttiinko työn tavoitteissa ja varmistettiin, että konstruktion oli odotusten mukainen.

Konstruktion tuloksien vertailu toiseen vastavan tutkimuksen tuloksiin

Konstruktion luotettavuus todettiin hyväksi jo kuuden menestystapauksen kautta, mutta sitä parantaa myös samantyyppistä aihetta käsittelevä toisen tutkijan tekemä tutkimus.

Ernst & Youngin vuonna 2012 ilmestyneessä ”Growing Beyond – How high performers are accelerating ahead” -nimisessä tutkimuksessa tutkittiin globaalissa kasvussa menestyneitä yrityksiä. Tutkimus ei keskittynyt kansainvälistymisen tutkimiseen, vaan ylipäätään yrityksen menestymistä merkittävän ja globaalien kasvun tuloksena. Tutkimustuloksissa päädyttiin neljään faktoriin, jotka olivat asiakkaan tavoittaminen (keskittyminen tiettyihin segmentteihin, tarjoaman kehittäminen, keskittyminen tiettyihin markkinoihin, brandi), kustannuksiin liittyvät kilpailuedut (arvonluominen asiakkaalle mahdollisuuksien havaitsemisen kautta, selkeä segmentointi, tehokkuuden parantaminen), operationaalinen ketteruus (tarjoaman nopea sopeuttaminen, innovaatio, nopea

reagointi muutoksiin, yhteistyön merkitys) ja sidosryhmien luottamus (markkinaolosuhdemuutoksien havaitseminen, raportointi, palkitseminen). Yhdeksän Growing Beyond -tutkimuksen 13 menestysfaktoreista mainittiin myös Konstruktiio4:n kymmenessä faktorissa.

Taulukko6. Kahden tutkimuksen vertailu	
Growing Beyond -faktorit	Konstruktiio4:n faktorit
1. keskittyminen tiettyihin segmentteihin	Erikoistuminen, Fokusoitu erikoistuminen
2. tarjoaman kehittäminen	Kysyntää vastaava tarjonta
3. keskittyminen tiettyihin markkinoihin	Erikoistuminen, Fokusoitu erikoistuminen
4. arvonaluominen asiakkaalle mahdollisuuksien havaitsemisen kautta	Kohdemarkkinoiden tunteminen
5. selkeä segmentointi	Erikoistuminen, Fokusoitu erikoistuminen
6. tarjoaman nopea sopeuttaminen	Sopeuttamistarpeen tiedostaminen
7. innovaatio	Kv. asenne, Aktiivinen avoimuus
8. yhteistyön merkitys	Kv. johtajuus, Ympäristön voimavarojen ymmärtäminen
9. markkinaolosuhdemuutoksien havaitseminen	Kohdemarkkinoiden tunteminen

Tämä on yllättävän hyvä osuma konstruktion pätevyden näkökulmasta, koska kyseinen tutkimus keskittyi kasvua edesauttaviin tekijöihin. Tämän tutkimuksen tuloksien vertaaminen edellä mainittuun raporttiin tuloksiin on haastavaa, koska tutkimukset keskittyvät toisessa menestymiseen kansainvälistymisprosessissa ja toinen kansainvälisessä kasvussa menestymiseen. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta ainakin se, että kansainvälistymisessä ja kasvussa menestymisellä on samoja yhteisiä tekijöitä. Kansainvälistyminen on kasvuun tähtäävä oppimisprosessi (Johansson & Vahlne, 1977) ja tästä näkökulmasta katsottuna menestyskriteereiden pitäisi ainakin osittain olla samoja, mikä tässä tapauksessa toteutui.

Objektiivisuuden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää huomioida, että Konstruktiio4 muodostuu 29 faktorista, joita edustaa useampi menestystekijä ja näin

ollen mahdollisuus saada samoja menestystekijätuloksia kuin muissa kasvu-, kansainvälistymistä tai menestymistä tutkivissa tutkimuksissa on melko suuri.

4. LOPUKSI

4.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestyjää. Tutkimus keskittyi selvittämään pk-yrityksen kansainvälistymisprosessissa menestymistä holistisesti, siksi tavoitteena oli luoda mahdollisimman kattava kokonaiskuva menestymisestä. Kokonaiskuva luotiin käsittelemällä menestymistä perinteisen kansainvälistymispolun ja born global -kansainvälistymispolun, ICT- ja life science -toimialojen, yritysjohdon ja pääomasijoittajien sekä Finpron näkökulmista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin konstruktivistista tutkimusotetta, jonka tarkoitus on ratkaista jokin käytännön ongelma konstruktion avulla (Kasanen et al, 1993). Siksi tutkimus aloitettiin määrittelemällä käytännön ongelma: potentiaalisten menestyjäyrityksien löytäminen. Ongelman ratkaisuksi määriteltiin sellaisen myyntityökalun rakentaminen, jonka avulla Finpron myyntiosaston konsultit voisivat kartoittaa potentiaalisten asiakasyrityksen menestymisen edellytyksiä. Työkalua rakennettiin konstruktivisen tutkimuksen vaatimusten mukaan hankkimalla ensin yleisymmärrys aiheesta, innovoimalla ja konstruoidulla ratkaisulla, näyttämällä ratkaisun toimivuus sekä sen teoreettiset sidokset ja testaamalla sen laajuus (Kasanen et.al, 1993). Näiden vaiheiden perusteella tutkimus jaettiin neljään päävaiheeseen, joista jokainen sisälsi testivaiheen ja konstruktion kehittämissivaiheen.

Ensimmäinen Konstruktiio0 oli tutkimuksen viitekehys. Sen avulla määriteltiin, mitä näkökulmia tutkimukseen haluttiin sisällyttää ja mihin ratkaisutyökalun rakentamisella pyrittiin. Yleisymmärrys aiheesta haettiin tutustumalla vuosien 2001–2012 pk-yrityksen menestymisen tekijöitä käsitteleviin tutkimuksiin ja tutkimuksissa eniten mainitut menestystekijät kerättiin taulukkoon. Samassa vaiheessa tehtiin ensimmäinen puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla

la selvitettiin sekä konstruktion tärkeimmät rajaehdot että kansainvälistymisen asiantuntijoiden mielipide kansainvälistymisen menestystekijöistä. Konstruktion innovointi ja jakokehitys sekä sen teoreettisten sidoksien näyttäminen toteutettiin kussakin tutkimuksen eri vaiheessa. Ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksien perusteella rakennettiin Konstruktio1 (Taulukko3), joka kiteytti tuoreimman teoreettisen sekä empiirisen käsityksen yrityksen menestystekijöistä.

Toisessa tutkimusvaiheessa yleisymmärrystä haettiin selvittämällä menestymistä eri kansainvälistymisprossien näkökulmista. Tässä vaiheessa Konstruktio1 testattiin kyselytutkimuksen avulla ja kerättyä dataa analysoitiin eksploraatiivisella faktorianalyysillä. Tuloksena saatiin selville 15 perinteisen ja 14 born global -kansainvälistymispolun menestysilmiötä, joiden perusteella rakennettiin Konstruktio2 (Taulukko5). Merkittävä havainto oli menestystekijöiden erilaisuus eri kansainvälistymispoluilla. Perinteiselle ja born global -polulla havaittiin vain yksi täysin samanlainen menestysilmiö. Tutkimus osoitti, että yrityksen menestymiselle merkittävät tekijät vaihtelevat sen mukaan, minkä kansainvälistymispolun yritys valitsee.

Lisää yleisymmärrystä haettiin tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, jossa kyselytuloksia analysoitiin ICT- ja life science -toimialojen sekä johdon ja sijoittajien näkökulmista. Analyysit tehtiin riippumattomien otosten t-testin avulla ja tuloksien avulla saatiin selville, mitkä tekijät olivat merkittäviä kustakin näkökulmasta katsottuna. Life science -toimialan näkökulmasta korostui kuusi perinteisen kansainvälistymispolun menestysilmiötä (kansainvälistymisjohtajuus, kansainvälistymisasenne, laaja verkostoituminen, rohkeus erikoistua, yrityksen tietovalmius, kysyntää vastaava tarjonta, moniulotteinen yrityksen kehittäminen), sijoittajan näkökulmasta korostui vain yksi born global -polun menestysilmiö (oikea-aikaisuus) ja johdon näkökulmasta korostui kaksi born global -polun menestysilmiötä (yrityksen sisäinen tietoperusta ja yrityksen käytössä olevat resurssit) sekä kaksi perinteisen polun menestysilmiötä (yri-

tyksen tietovalmius ja moniulotteinen yrityksen kehittäminen). Tuloksien avulla Konstruktiio2:sta rakennettiin Konstruktiio3 (Kuva11), jossa menestysilmiöt laitettiin tärkeysjärjestykseen ja eri näkökulmista merkittäviä korostettiin lisämerkinnöillä.

Viimeisessä tutkimusvaiheessa tutkittiin konstruktion ratkaisun toimivuus ja testattiin sen laajuus. Konstruktiio3:n toimivuutta testattiin kuuden menestystapauksen avulla. Testaaminen tehtiin kuuden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja testi antoi positiivisen tuloksen Konstruktiio3:n toimivuuden näkökulmasta. Perinteisesti kansainvälistyvien yritysten tapauksissa Konstruktiio3:n perinteisen kansainvälistymispolun viidestätoista menestysilmiöstä yhdeksän todettiin merkittäviksi ja born global -polun ilmiöistä noin puolet mainittiin teemahaastattelussa. Konstruktion laajuutta testattiin haastattelemalla sen tulevia käyttäjiä ja muita Finpron konsultteja, jotta konstruktion käytettävyydestä ja käytön laajuudesta saatiin tietoa. Haastattelujen tuloksien mukaan konstruktiioon päätettiin tulevaisuudessa tehdä lyhyt menestystekijöitä selittävä osuus, joka olisi itse työkalusta erillinen uutta käyttäjää avustava tietopaketti. Samoin päätettiin poistaa käyttäjän näkökulmasta turhiksi todetut keskiarvoluvut. Nämä asiat muutettiin ja Konstruktiio3:sta rakennettiin Konstruktiio4, tutkimuksen lopullinen tulos. Uskottavuuden näkökulmasta työkalu sai positiivista palautetta ja kaikkien haastateltavien mielestä työkalun menestysfaktoreissa oli huomioitu oikeasti tärkeitä asioita. Konstruktion käytön laajuus kasvoi tutkimuksen viimeisessä vaiheessa: Haastatteluissa todettiin, että konstruktiota voisi käyttää niin myyntikonsultti kuin kansainvälisen liiketoiminnan konsulttikin. Myyjä voi käyttää Konstruktiio4:ta tarkistustyökaluna ja konsultti voi ideoida sen avulla paremmin menestystekijöitä huomioon ottavia uusia projekteja ja huomioida menestystekijöitä entistä paremmin nykyisissä projekteissa.

Tutkielma on pitkä, koska kaikki konstruktiivisen tutkimusotteen vaiheet on vaikeaa mahdollistaa Pro Gradu -tutkimukseen. Tässä tutkielmassa siinä onnis-

tuttiin. Konstruktion merkittävä teoreettinen kontribuutio on menestymisen kokonaiskuvan muodostaminen eri näkökulmia yhdistämällä ja käytännön kontribuutio löytyy menestyskriteerityökalusta. Molempia käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.2. Teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa ja konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimus on teorialähtöinen, kun tutkimusaineisto ja analyysi perustuvat jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, tällöin voidaan puhua deduktiivisesta päättelystä (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.95–99). Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle olemassa olevista tutkimustuloksista, joista Konstruktio1:n pohjataulukko kasattiin. Tutkimuksessa käytettiin myös kvantitatiivista analyysimenetelmää, kun tutkimuksen kolmannessa vaiheessa muuttujien vapausasteet selvitettiin riippumattomien otosten t-testin avulla.

Aineistolähtöisen tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua induktiivisesta päättelystä, jonka avulla yksittäiset havainnot voidaan yleistää yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta, 1998, s.83). Induktiivista päättelyä hyödynnettiin tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelun tulkinnessa. Toisen vaiheen aineistolähtöisyys näkyy eksploratiivisessa faktorianalyysissä, koska sen lähtökohtana ei ollut teorian tai hypoteesin testaaminen (Hirsjärvi ym. 2004, s.155.), vaan menestymisen taustalla olevien ilmiöiden hahmottaminen. Neljännessä vaiheessa induktiivisuus näkyy kuuden menestystekijän haastattelutuloksien analyysissä sekä Konstruktio4:n käytettävyyttä selvittävässä haastattelussa. Teoriasidonnaisen lähestymistavan mukaan aineiston löydöksille on etsittävä tukea teoriasta selitysten ja vahvistusten muodossa (Eskola, 2001, s.136–138). Tämä tehtiin jokaisen tutkimusvaiheen tuloksien analyysivaiheessa.

Kansainvälistymisessä menestyminen on pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen tutkituimpia aiheita (Ruigrok & Warner, 2003), mutta sen vaikutuksista menestymiseen tiedetään yhä melko vähän (McDougall & Oviatt, 1994; Crick & Jones, 2000; Knight, 2000). Tutkimustuloksia on paljon, mutta ne ovat ristiriidassa keskenään (Ruigrok & Warner, 2003), koska monet tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan vain suoria syy-yhteyksiä (Zhou et al., 2007). Menestymistä on myös määritelty monella eri tavalla (Vahvaselkä 2006, s.23) ja sitä voidaan käsitellä monen eri näkökulman kautta.

Tämän tutkimuksen merkittävä teoreettinen kontribuutio on menestymisen kokonaiskuvan hahmottaminen tuloksena saadun konstruktion avulla. Menestymistä ei tutkittu vain suoriin syy-yhteyksiin keskittymällä, koska tutkimuksessa huomioitiin myös epäsuoria vaikutussuhteita. Kansainvälistymisessä menestymistä tutkittiin holistisesti, koska kansainvälistyminen on holistinen prosessi (Zyglidopoulos et al., 2006, s.79) ja siitä haluttiin saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva. Holistista näkökulmaa on käytetty ennenkin, esimerkiksi Bell et al. (2003) tutkimuksissa, mutta tästä huolimatta kokonaiskuvan hahmottamistarve oli edelleen olemassa (Mejri & Umemoto, 2010). Tässä tutkimuksessa holistisen näkökulma näkyy paitsi näkökulmien moninaisuutena myös aineisto- sekä menetelmätriangulaation muodossa. Tutkimus sisältää kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia piirteitä, koska siinä hyödynnettiin kysely- että haastattelumenetelmiä sekä teemoittelu, faktorianalyysi ja riippumattomien otosten t-testi analyysimenetelmiä. Tuloksista rakennettiin konstruktio, joka todettiin toimivaksi case -ympäristössä ja se on luonnollinen tietämyksen lisäys aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin menestymistä kansainvälistymisprosessin alkuvaiheissa, koska se on S-käyrän jyrkän kasvun aloittava kansainvälistymisen kriittisin vaihe (Contractor et al., 2003). Yrityksen haasteet S-käyrän alku- ja loppuvaiheessa ovat erilaisia (Contractor et al., 2003), siksi menestymistä tutkiessa pitää huomioida vaiheiden erot myös menestystekijänäkö-

kulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrityksen menestymiselle merkittävät tekijät vaihtelevat sen mukaan, kansainvälistyykö yritys perinteisellä kansainvälistymispolulla vai born global -polulla. Edelliset tutkimustulokset ovat antaneet viitteitä menestystekijöiden eroavaisuuksiin, mutta pääosin vain yhtä näkökulmaa kerrallaan käsittelemällä. Vain harvassa on oikeasti vertailtu menestystekijöitä molemmista näkökulmista, niin syvällisesti kuin tässä tutkimuksessa. Polun lisäksi myös toimiala, sijoittajien ja johdon näkökulmat vaikuttivat siihen, mikä menestystekijä nähtiin tärkeimpänä.

Tutkimuksessa huomattiin, että ICT-yrityksiä tutkiessa moni aikaisempi tutkimus valitsi born global näkökulman kansainvälistymisprosessiin. Samoin life science -toimialaa tutkiessa suositettiin perinteisen kansainvälistymispolun näkökulmaa. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan jako ei ole aivan yksiselitteinen. Toisaalta tutkimustuloksissa näkyi selkeää perinteisen kansainvälistymispolun menestysfaktoreiden korostuminen life science -toimialan näkökulmasta katsottuna, mutta toisaalta yksikään born global -polun menestystekijöistä ei saanut merkittäviä arvoja ICT-toimialan näkökulmasta. Oletus siitä, että life science -yritys kansainvälistyy menestyneesti perinteisen polulla, on saanut tukea tämän tutkimuksen tuloksissa. Toisaalta ICT -yrityksen menestymistä ajatellen ei voida olettaa että born global -polku on sopivin.

Johdon ja sijoittajan näkökulmia tutkimalla saatiin selville, että menestystekijöiden merkittävyys riippuu siitä, mitä näkökulmaa käytetään. Sijoitusnäkökulma painotti objektiivisempia mittareita ja suhteutuu yrityksen kehitystä ympäristöön ja johdon näkökulma korosti subjektiivisempia mittareita niitä menestystekijöitä, jotka liittyvät yrityksen sisällä tapahtuneeseen kehitykseen. Tulokset tukevat havaintoja siitä, että johdon ja sijoittajien näkökulmat eroavat ja antavat yrityksen tilasta eri kuvan (Vahvaselkä, 2006; Katsikeas et al., 2000).

4.3. Liiketoimintakontribuutio

Tieteellisiä tutkimuksia on usein kritisoitu niiden vaikeasta hyödyntämisestä käytännön elämässä. Akateemisesta tutkimuksen tutkimus ajautuu yhä kauemman käytännön elämästä ja tutkimuksen, käytännön sekä teorian välinen aukko kasvaa (Ellson, 2009). Konstruktiivisen tutkimuksen avulla kasvavaa aukkoa voidaan pienentää.

Konstruktiivinen tutkimusotteen taustalla on pragmatistisesta filosofiasta lähtöisin oleva ajatus, jonka mukaan perinpohjaisella käytännön toimivuuden analyysillä voidaan tuottaa merkittävää teoreettisia kontribuutioita (James, 1955). Tässä tutkimuksessa konstruktio rakennettiin tiettyyn konkreettiseen liike-elämän tarpeeseen ja sen rakentamisprosessin sisälsi useita testi- ja parannusvaiheita. Konstruktio rakennettiin ratkaisuksi Finpron tarpeeseen määritellä, mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestyjää.

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa tutkijan pitää innovoida konstruktioista merkityksellinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen (Kasanen et al., 1993). Konstruktioista onnistuttiin tekemään yksinkertainen, mutta samalla tarpeeksi kuvaava työkalu myynti- ja konsultointityön tueksi. Rakentamisessa pyrittiin selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, jotta sen käytettävyys olisi mahdollisimman hyvä. Konstruktiivisen tutkimuksen tulos pitäisi olla helposti hyödynnettävissä (Järvinen & Järvinen 2000, s.102) ja tässä tutkimuksessa päästiin käyttövalmiiseen työkaluun, mikä ei ole tyyppillistä tieteellisille tutkimuksille.

4.4. Tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti

Jotta aiheeseen saataisiin kokonaisvaltainen eli holistinen käsitys, pitää tutkimuksessa yhdistää eri tutkimusmenetelmiä (Gerring, 2007, s.1-66). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä ja käytettiin menetelmä- ja aineistotriangulaatiota. Vain yksi neljästä aineiston-

keruu menetelmästä ja yksi kuudesta analyysimenetelmästä olivat kvantitatiivisia, joten tutkimus on kvalitatiivispainotteinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiteetin avulla (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Reliabiliteettia lisätäkseen tutkijan on kerrottava tarkkaan, miten data kerättiin ja miten sitä käsiteltiin ja analysoitiin (Lee & Lings, 2008, s.238). Tämä tehtiin raportoimalla kunkin tutkimusvaiheen toteuttaminen mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia käsitellään tarkemmin seuraavaksi, mutta reliabiliteetti on jo raportoitu tarkemmin kussakin tutkimusvaiheessa.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Tutkimuksessa nostettiin sisäistä validiteettia kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen taustalla vaikuttavia teoreettisia lähtökohtia, käytettyjä käsitteitä sekä valittuja menetelmällisiä ratkaisuja. Tutkimus on looginen ja siinä on käytetty tieteellistä otetta. Ulkoinen validiteetti kertoo tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevydestä (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Kaikissa tutkimuksissa aineisto pyrittiin kuvaamaan tarkasti, mutta sen runsauden vuoksi sitä ei voitu sellaisenaan liittää tutkimukseen. Aineistosta tehtiin joka tutkimuksessa yhteenveto, jonka kokoamista ja analyysiä pyrittiin selittämään lukijalle mahdollisimman tarkasti. Haastattelututkimuksissa on kuitenkin aina huomioitava, että relatiivisen luotettavuuden mukaan tutkimustekstin ei enää oleteta kuvaavan suoraviivaisesti ja epäproblemaattisesti todellisuutta, koska se luo omalakisien tekstuaalisten todellisuutensa (Eskola & Suoraranta, 2005, s.213–219).

Laadullisen aineiston luotettavuutta voidaan arvioida aineiston yhteiskunnallisen merkittävyyden sekä aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden avulla (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Tämän tutkimuksen aihe on yhteiskunnalle kriittinen, koska viennillä on suuri rooli Suomen taloudessa. Kansainvälistymisessä ja erityisesti sen ensi-

vaiheissa menestyminen on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti kiinnostava aihe. Tutkimusaineiston pitää olla tutkimuskysymyksen kannalta mahdollisimman informatiivinen (Koskinen et al., 2005). Tutkimusaineisto valittiin tarkkaan, niin että haastateltavat todella asemansa ja taustansa perusteella olivat valideja kommentoimaan haastatteluaiheita. Analyysi on kattava silloin, kun se ei perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Kaikki haastattelut litteroitiin tarkasti ja kaikki haastatteluteemojen kannalta tärkeät ydinasiat kasattiin yhteenvedoon, joka näytettiin lukijalle kunkin haastattelun tuloksissa. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että analyysissä tehty päättely näkyy lukijalle (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Haastattelu-analyysi raportoitiin kunkin yksittäisen tulosityhteenvedon jälkeen, jotta päätteily näkyisi lukijalle.

Analyysin toistettavuus riippuu siitä, kuinka tarkasti analyysissä käytetty luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään (Eskola, ym., 2005, s.169–220). Luokittelulogiikka ja tulkinnan rajaukset on pyritty raportoimaan lukijalle kussakin tutkimuksen rakentamista ja sen kulkua kuvaavassa kappaleessa. Kaikki tutkimukset on pyritty raportoimaan niin hyvin, että ne olisi mahdollista toistaa tarvittaessa. Kaikissa haastattelututkimuksissa raportointia on rajoittanut haastateltaville luvattu anonymiteetti. Tämä tutkielma on julkinen ja kaikki haastateltavat olivat Finpron työntekijöitä ja tunsivat toisensa. Finprolla on ainutlaatuinen asema ja se pystyy tarjoamaan konsultointipalveluita suurimpaan osaan kansainvälistymisprosessin eri vaiheiden haasteista. Lisäksi tutkimustuloksena rakennettu konstruktio tehtiin Finpron käyttöön ja siksi päätettiin hyödyntää Finpron työntekijöitä tutkimuksen kaikissa haastatteluvaiheissa. Päätöksen huonona puolena oli se, että, tutkimuseettisistä syistä haastattelijoiden taustoista kerrottiin vain tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja vastauksia ei voitu joka tutkimuksessa kohdistaa sen antaneeseen haastateltavaan.

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineiston kerääminen tehtiin kyselyllä ja analyysiosuus tehtiin riippumattomien otosten t-testillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa se, saadaanko menetelmien avulla selville ratkaisu valittuun tutkimusongelmaan (Tuomio, 2008, s.150). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tuloksien tarkkuutta ja niiden toistettavuutta (Heikkilä, 2005, s.30). Kyselyn vastausprosentti oli 26,7 prosenttia, mikä on menetelmää ajatellen hyvä tulos, mutta luotettavuutta heikensi eri vastaajaryhmien suuresti vaihteleva otoskoko. Vertailuryhmien koko vaihteli 34–63 vastauksen välillä, mutta ne vastasivat kuitenkin hyvin alkupeiräisten populaatioiden kokoa, mikä paransi sekä kyselyn että riippumattomien otosten t-testin luotettavuutta. Riippumattomien otosten t-testi tehtiin suositeltuja viite- ja luotettavuusmittareita käyttäen ja tuloksien luotettavuusvaatimukseksi asetettiin tilastollisesti melkein merkitsevä, eli 95 prosentin riskitaso. Menetelmien avulla saavutettiin ratkaisu tutkimuksen alaongelmiin ja molempien rakentamis- ja toteuttamisprosessi kuvattiin niin, että ne voitaisiin tarvittaessa toistaa. Faktorianalyysi tehtiin eksploratiivisesti, joten se kuuluu kvalitatiivisiin menetelmiin, vaikka sen luotettavuus voidaan ilmaista kvantitatiivisesti. Myös siinä noudatettiin suositeltuja viite- ja luotettavuusmittareita, sen toteuttaminen raportoitiin tarkasti ja sen avulla saatiin vastaus tutkimuksen alaongelmaan.

Tutkimus ei voi samaan aikaan olla kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, mutta näiden metodien oikeanlainen yhdisteleminen lisää koko tutkimuksen luotettavuutta (Lee & Lings, 2008, s.283). Tässä tutkimuksessa tutkittavaa aihetta on käsitelty eri testeillä, eri näkökulmista ja usean analyysitavan avulla. Triangulaatio, eli eri metodien yhdisteleminen ja eri näkökulmista tarkastelu ja eri analyysitekniikoiden käyttö, lisää koko tutkimuksen validiteettia (Lee & Lings, 2008, s.238). Menestyskriteerityökalun rakennettiin huomioimalla subjektiivisia ja objektiivisia mittareita ja myös tutkimustuloksen kriteerityökalussa on useita mittareita. Kaikki tutkimusvaiheet on raportoitu mahdollisimman tarkasti, koska eri tutkimusvaiheiden tarkka raportointi lisää tutkimuksen luotet-

tavuutta (Hirsjärvi et al., 2006, s.142–150). Tutkimuksen eri vaiheissa on käytetty niiden tavoitteille ja raakadatalle sopivia menetelmiä ja luotettavuutta on mitattu kullekin analyysimenetelmälle suositeltujen mittarien avulla.

Mittarin kyvystä mitata haluttua ilmiötä on huolehdittu rajaamalla mitattava ilmiö mahdollisimman tarkasti, käyttämällä aineistona mahdollisimman tuoretta ja luotettavaa dataa ja testaamalla sen pätevyyttä sen tulevissa käyttöolosuhteissa. Ilmiö rajattiin mahdollisimman tarkasti keskittymällä kansainvälistymisen alkuvaiheen menestystekijöihin, huomioimalla aiempien tutkimuksien suositukset menestymisen mittareista ja etsimällä sen osatekijät eksploratiivisen faktorianalyysin avulla. Aineiston keruussa huomioitiin vain tuoreimmat tutkimustulokset, laajan kvantitatiivisen aineiston keräämiseen käytettiin myös kokenutta ulkopuolista asiantuntijaa ja haastatteluaineiston luotettavuuden varmistamiseen pyydettiin haastateltavaa tarkistamaan kirjatut tulokset ennen litterointia. Lopuksi konstruktion pätevyys testattiin ja todettiin hyväksi case-tutkimuksen keinoin. Lisäksi tutkimusvaiheiden jatkuvuus parantaa luotettavuutta (Lee & Lings, 2008, s.238), ja tässä tutkimuksessa edeltävien tutkimusvaiheiden metodit avustivat seuraavien tutkimusvaiheiden metodeja, täydensivät toisiaan ja edellisten vaiheiden tuloksia käytettiin seuraavien vaiheiden rakennuspalikoina.

Tutkijan puolueettomuuden näkökulmasta on tärkeää huomioida, että tutkimuksen kaikissa kvalitatiivisissa haastateltuvaiheissa käytettiin Finpron työntekijöitä vähintään yhtenä vertailuryhmänä ja tutkimuksen tekijä on myös Finpron työntekijä. Tämä huomioitiin kaikissa suunnittelu- ja analyysiosioissa valitsemalla tutkimuksen näkökulmista oikea testiryhmä ja perustelemalla valinnat kussakin tutkimusvaiheessa sekä koodaamalla vastaukset ennen analyysin aloittamista.

Tämän tutkimuksen validiteettia lisää merkittävästi sen korrelatiivinen validiteetti, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksilla on korkea korrelaatio jos-

sakin toisessa tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa (Walker, 2011, s.28). Tämän tutkimuksen tulokset korreloivat Ernst & Young:n tekemän tutkimuksen kanssa.

4.5. Rajoitukset

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida se, että tutkimuksessa on eri vaiheita, joiden aineisto ja näkökulmat vaihtelevat. Tutkimus on pääosin kvalitatiivinen, vaikka siinä hyödynnettiin myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, siksi sen tuloksen eivät kerro menestystekijöiden ja menestymisen välisistä syy-yhteys suhteista. Lisäksi sen tutkimusvaiheissa on käytetty suomalaisia yrityksiä ja asiantuntijoita, joten tulokset eivät sellaisenaan päde ulkomaalaisten yritysten menestymiseen kansainvälistymisprosessissa.

Tässä tutkimuksessa on keskitetty tutkimaan pk-yrityksen kansainvälistymistä kahden eri kansainvälistymismallin, kahden toimialan ja kahden näkökulman kautta. Tutkimustulokset pätevät vain perinteisellä ja born global -kansainvälistymispolulla kansainvälistyviin pk-yrityksiin. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa menestystekijöitä tutkittiin vain life science ja ICT -toimialojen yrityksillä ja johdon sekä sijoittajien näkökulmista. Tutkimustuloksia ei siis suoraan voi hyödyntää tilanteissa, joissa menestyminen halutaan nähdä esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai talousjohtamisen näkökulmista.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa huomioitiin vain 2001–2012 vuosien tutkimustulokset, jättäen merkittävän osan menestystutkimuksen tuloksista ulkopuolelle. Tämä ratkaisu oli tehty, koska tutkimuksen tavoitteina oli tutkia nykypäivän yrityksen menestymistä, eli valita mahdollisimman tuore aineisto. Artikkeleiden hakuprosessissa käytettiin myös vain kaksi akateemista tietokantaa ja Googlen Google Scholar -hakukonetta, siksi todellisuudessa artikkeleita voi olla enemmänkin. Tämä ratkaisu oli tosin tutkielman alkuvaiheessa ainoa mahdollinen kustannustehokkuuden ja ajan säästämisen näkökulmasta.

Lisäksi pitää huomioida, että ensimmäisen ja viimeisen vaiheiden haastatte-
luissa käytetyt asiantuntijat olivat Finpron työntekijöitä ja siksi on tärkeää
muistaa Finpron näkökulman korostuminen vaiheiden tuloksissa. Finpron
käyttäminen oli tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta perusteltua, mutta tut-
kimustuloksien laajempien käyttömahdollisuuksien näkökulmasta se voi aset-
taa rajoituksia.

4.6. Suositukset Finprolle

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Konstruktio4 -työkalu kertoo luotettavasti,
mitkä ovat born global- ja perinteisen kansainvälistymispolun tärkeimpiä me-
nestystekijöitä. Lisäksi työkalu todettiin käyttökelpoiseksi sellaisenaan ja se
voisi hyvin tukea konsultteja ja myyjiä heidän työtehtävissä. Siksi työkalun
käyttöä suositellaan Finprolle.

Konstruktio4 -rakennusprosessin eri vaiheen osoittivat, että born global -
kansainvälistymispolun menestystekijät eroavat merkittävästi perinteisen kan-
sainvälistymispolun menestystekijöistä. Tämä asia on tärkeää huomioida
asiakastyössä, koska born global -yrityksien eteneminen kansainvälistymispo-
lulla eroaa perinteisesti kansainvälistyvien yritysten etenemisestä ja konsul-
tointiprojekteissa niiden kanssa pitäisi keskittyä parantamaan eri liiketoimin-
nan alueita ja huomioida ensimmäisenä mainittujen nopean kasvun tarve se-
kä toisten tarve oppia ja hallita riskiä vaiheittain etenemällä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että menestystekijöiden tärkeys vaihtelee sen
mukaan mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Tämä olisi tärkeää huomata
myös asiakasprojektien toteuttamisessa. Riippumattomien otoksien t-testi
osoitti, että johdon näkökulmasta korostuvat eri menestystekijät kuin sijoitta-
jan. Myös eri toimialoilla korostuvat tekijät ovat erilaisia. Toinen teemahaas-
tattelu osoitti, että yli kaksi vuotta kestäneen yhteistyön jälkeen myös konsultti
ja toimitusjohtaja painottivat eri menestystekijöitä. Näkökulmien merkitys on

hyvä muistaa esimerkiksi Finpron tekemissä asiakaskyselyissä ja projektien tuloksien mittaamisessa.

Lopuksi toisen teemahaastattelun tuloksien avulla voidaan suositella Finprolle sen toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen mukaan Finpro ei onnistunut vaikuttamaan kaikkiin menestystekijöihin, jotka sekä konsultti että asiakasyrityksen toimitusjohtaja totesivat merkittäviksi. Näitä tekijöistä ovat: tiimin toimivuus, johtajan asenne ja kohdemaan kilpailun hahmottaminen. Lisäksi on tärkeää huomioida, ettei Finpro case-tutkimuksen tuloksien mukaan kyennyt vaikuttamaan oppimiseen, joka on kansainvälistymisessä etenemisen kannalta olennaisimpia asioita. Yksi hyvä keino kehittää toimintaa voisi olla palvelutarjonnan kehittäminen näitä tekijöitä tukevaan suuntaan.

4.7. Suositukset jatkotutkimuksiin

Konstruktio4:n on rakennettu tiettyyn ympäristöön sopivaksi ja se on testattu toimivaksi tietyssä case-ympäristössä. Se on siis uusi käytännöllistä relevanssia omaavana keino saavuttaa tietty tavoite, eli määritellä yrityksen menestystekijät. Siksi se nostaa paljon jatkotutkimusaiheita.

Konstruktio4:n toimivuutta pitäisi testata käytännössä pidemmällä aikavälillä ja useammasta toimialanäkökulmasta. Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty ainoastaan suomalaisilla ICT ja life science -alojen yrityksiä ja siksi jatkotutkimuksien näkökulmasta mielenkiintoista olisi testata tuloksia myös muiden alojen menestystapauksilla. Testaaminen laajemmalla ryhmällä testiyrityksiä antaisi lisää tietoa menestyskriteerityökalun pätevyydestä ja olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Akateeminen käsitys perinteisestä ja born global -kansainvälistymispolusta on rajoittunut ja perinteisesti born global -yrityksen menestymiseen yhdistettyjä tekijöitä olisi mielenkiintoista tutkia lisää perinteisesti kansainvälistyvien yritysten näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan perinteisesti born global -yrityksen menestymiseen yhdistetyt menestystekijät olivat merkit-

täviä myös perinteisellä kansainvälistymispolulla. Siksi heräsi kysymys siitä, ovatko tekijät kuten globaali ajattelutapa (global mindset) todella merkittäviä vain born global -näkökulmasta vai johtuuko tämä siitä, ettei niitä ole tutkittu perinteisen kansainvälistymispolun näkökulmasta? Uutta ja edellisten tutkimuksien kanssa ristiriidassa oli löydös siitä, ettei tutkimuksessa löydetty yhtään ICT -toimialalla erityisen tärkeäksi korostuvaa menestysilmiötä. Onko käsitys ICT -toimialasta tyypillisenä nopean kasvun yritysten toimialana vain akateeminen tottumus? Tämä kysymys voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Menestymisen tutkimisessa on suosittu muutamia näkökulmia. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan menestymistä on tutkittu born global -näkökulmasta hyvin paljon, miltei puolet enemmän kuin Uppsala -näkökulmasta, ja monikertaisesti enemmän kuin verkosto tai innovaatio -näkökulmasta. Toisin kuin monesti ajatellaan, nopeasti kansainvälistyvä yritys ei enää ole vain vähän tutkittu aihe vaan oikeastaan viime vuosikymmen suosituin. Näkökulmien manipuloisuutta ajatellen verkosto ja innovaationäkökulmista tehdyille tutkimuksille olisi nyt kysyntää. Lisäksi vuosien 2001–2012 pk-yrityksen kansainvälistymistutkimuksen tuloksista vain kuudesosa käsitteli ympäristöön liittyviä menestystekijöitä. Yritykseen ja johtoon liittyviä tekijöitä on tutkittu paljon ja jatkotutkimusten kannalta olisi mielekästä lisätä ymmärrystä ympäristöön liittyvistä tekijöistä.

Tutkimuksessa havaittiin myös täysin uusia tutkimusaiheita. Ensimmäisen teemahaastattelun tuloksissa ”tuuri”, ”yhdessä oppiminen”, ”toimiva tiimi”, ”kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen kaikilla markkina-alueilla”, ”kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii” sekä ”johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii” nousivat täysin uusina menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Näistä tekijöistä tuuri jäi faktorianalyysin tuloksena pois, mutta muut todettiin analyysissä merkittäviksi tekijöiksi. ”Yhdessä oppiminen”-menestystekijä todettiin merkittäväksi tekijäksi sekä faktorianalyysissä että riippumattomien otosten t-

testissä. ”Toimiva tiimi” -menestystekijä todettiin merkittäväksi myös kuuden menestystapauksen haastattelussa. Näitä tekijöitä ei ole paljoa tutkittu viimeisen 11 vuoden aikana ja ne saivat tukea tässä tutkimuksessa, joten niiden vaikutusta pk-yrityksen menestymiseen kansainvälistymisessä olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

LOPPUSANAT

Menestystekijäkriteerityökalu on laaja, mutta niin on menestyksen käsitekin. Haasteena oli luoda menestyskriteerityökalu, joka kertoo tarpeeksi, mutta ei kerro liikaa yksityiskohtia. Tehtävä ei ollut helpoimmasta päästä, sillä jokaisella menestyksen kokeneella on oma määritelmä ja mittari menestykselle. Kun kysyin tuoreen Supercell -menestystarinan tekijältä Ilkka Paanaselta Helsingissä järjestetyssä SLUSH 2013 -tapahtumassa tärkeimpiä menestystekijöitä, hän sanoi ”oikea tiimi, erityinen tuote, sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen”. Luettelo kuulostaa lyhyeltä ja helpolta, mutta mitä esimerkiksi ”erityisellä” tuotteella oikeasti tarkoitetaan, jää kuulijan tulkittavaksi, ellei tukena ole menestystekijää selittäviä kriteerejä. Tämän tutkielman tuloksessa ne löytyvät, onneksi.

LÄHTEET

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J. & Warsta, J. 2002. Agile software development methods. Review and Analysis. VTT julkaisu. nro 478, s.9–17.
- Acs, Z., Morck, M., Shaver, R. & Yeung, B. 1997. The internationalisation of small and medium-sized enterprises: a policy perspective. *Small Business Economics*, vol. 9, nro1, s.7–20.
- Ahokangas, P. 1998. Internationalization and resources: an analysis of processes in nordic SMSs. väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Vaasa.
- Alkula, T. & Pöntinen S. & Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Amonrat, T. & Patriya, T. 2005. Entrepreneurial strategic posture, international diversification and firm performance. *Multinational Business Review*, vol.13, nro1, s.55 – 73.
- Andersson, O. 1993. On the Internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, vol.2, nro 4, s.210–231.
- Andersson, S. & Floren, H. 2008. Exploring managerial behaviour in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.15, nro 1, s.31–50.
- Andersson, S. & Tell, J. 2009. The Relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.16, nro 4, s.586–598.
- Andersson, S. & Wictor, I. 2003. Innovative internationalisation in new firms – born globals the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1 nro 3, s.249–276.
- Annavarjula, M. & Beldona, S. 2000. Multinationality-performance relationship: A review and reconceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, vol.8, nro 1, s.48–67.
- Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Marin, G. 2005. Strategic orientation, management characteristics and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Business Management*, vol.43, nro 3, s.287–308.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. & Armario, E. M. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, vol.46, nro 4, s.485–511.
- Arola, M. & Larimo, J.1998. PK-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: Kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja.

Arregle, J., Hebert, L. & Beamish, L.P. 2006. Mode of international entry: the advantages of multilevel methods. *Management International Review*, vol.46 nro 5 s.597–618.

Aspelund, A. & Moen, O. 2005. Small International firms: typology, performance and Implications. *Management International Review*, vol.45, nro 3, s.37 – 57.

Aspelund, A., Madsen, T. K. & Moen, O. 2007. International new ventures: A review of conceptualizations and findings. *European Journal of Marketing*, vol.41, nro11, s. 1423–1474.

Augier, M. & Teece, D. 2007. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosian insights and omissions. *Management International Review*, vol. 47, nro 2, s.175–192.

Autio E, Sapienza H. & Almeida, J.G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, vol.43, nro 5, s.909–924.

Autio, E. 2005. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a theory of international new venture". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, nro 1, s.9-19.

Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E. 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, vol. 60, nro 5, s.566–575.

Baldwin, J. & Gu, W. 2004. Trade liberalization: export-market participation, productivity growth, and innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, vol.20, nro 3, s.372–392.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Basly, S. 2007. The internationalization of family SME, An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, vol. 2, nro 2, s. 154–180.

Battisti, M. & Perry, M. 2008. Creating opportunity for small-firm exporters through regional free trade agreements: a strategic perspective from New Zealand, Australasian. *Journal of Regional Studies*, vol.14, nro 3, s.275–285.

Beamish, P.W. 1990. "The internationalisation process for smaller Ontario firms: a research agenda", in A. Rugman (ed.), *Research in global strategic management—International business research for the 21st Century*, Greenwich: JAI Press.

Bell, J., McNaughton, R. & Young S. 2001. Born-again global firms; an extension to the "born global" phenomenon. *Journal of International Management*, vol. 7, nro 3, s. 173–189.

- Bell, J. & McNaughton, R. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, nro 4, s.339–362.
- Bell, J. 1995. The Internationalism of small computer software firms: a further challenge to ctage theor. *European Journal of Marketing*, vol. 29, nro 8, s.60–75.
- Bell, J., Crick, D. & Young, S. 2004. Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, vol.22, nro 1, s. 23–56.
- Benito, G. & Welch, L. 1994. Foreign market servicing: beyond the choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, vol. 2, nro. 2, s.7-27.
- Blesa, A. & Ripolles, M. 2008. The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International marketing review*, vol.25, nro 6, s.651–673.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. 2004. The perceived usefulness of network experimental knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, vol.10, nro 3, s.355–374.
- Bradley, F. & O'Reagain, S. 2001. Deriving international competitive advantage in SMEs through product-market and business system resource allocation. *Irish Journal of Management*, vol. 22, nro. 2, s. 19–44.
- Brettel, M., Engelen, A. & Heinemann, F. 2009. New entrepreneurial ventures in a globalized world: the role of market orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.7, nro 2, s.88–110.
- Brouther, L.E. & Nakos, G. 2005. The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nro 4, s.363–381.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. 2010. Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.4, nro 2, s.164–182.
- Brush, C., Carter, N., Greene, P., Hart, M., & Gatewood, E. 2002. The role of social capital and gender in linking financial suppliers and entrepreneurial firms: a framework for future research. *Venture Capital*, vol. 4, nro 4, s.305–323.
- Burgel, O., Fier, A., Licht, G. & Murray, G. 2001. Timing of international market entry of UK and German high-tech start-ups. *ZEW Discussion Papers*. Nro.01-51.
- Brännback, M., Carsrud, A. & Renko, M. 2007. Born or grow global: exploring the concept of born global in the biotechnology context. *Journal of Enterprising Culture*, vol.15, nro 1, s.79–100.

Brännback, M., Jalkanen, M., Kurkela, K. & Soppi, E. 2005. Pharma development in Finland today and 2015. Technology review 179/2005, Tekes, Helsinki.

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. 2002. Export market-oriented activities: antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nro 3, s.615–626.

Calatone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, vol.24, nro 4, s.277–284.

Capar, N. & Kotabe, M. 2003. The Relationship between International diversification and market performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nro 4, s.345–355.

Cavusgil, S.T., Calantone R.J. & Zhao Y. 2003. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.18, nro1, s. 6–21.

Cavusgil, S.T. & Zou, S. 1994. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, vol. 58, nro 1, s.1–21.

Cavusgil, S., Tamer & M.R. Czinkota.1990. *International perspectives on trade promotion and assistance*. New Yorks Quorum Books.

Chadwick, L., Ghafoor, S., Khail, F.K., Khan, U.F. & Hassan, F. 2011. Globalization of SMEs process. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol.4, nro 2, s.859–882.

Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, vol.26, nro1, s.30–61.

Chen, W. & Wong, S.F. 2003. An empirical examination of the use of mobile technology. *The third International Conference of Electronic Business (ICEB)*. Singapore. s. 500–502.

Chetty, S.K. & Campbell-Hunt, C. 2004. A Strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, vol.12, nro. 1, s. 57–81.

Chiang, Y., & Yu, C.J. 2005. The relationship between mutinationality and performance of Taiwan firms. *Journal of American Academy of Business*, vol.6, nro 10, s.130–134.

Chiao, Y.C., Yang, K.P. & Yu, C.M. 2006. Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economics*, vol.26, nro 5, s.475–492.

- Child, J., Ng, S.H. & Wong, C. 2002. "Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong Firms. *International Studies of Management and Organizations*, vol. 32, nro 1, s.36–56.
- Clark, T. & Pugh, D.S. 2001. Foreign country priorities in the internationalization Process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, vol.10, nro 3, s.285–303.
- Coeurderoy, R. & Murray, G. 2008. Regulatory environments and the location decision: evidence from the early foreign market entries of new-technology-based firms. *Journal of International Business studies*, vol.39, nro 4, s.670–687.
- Contractor, F., Kundu, S. & Hsu, C.C. 2003. A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, vol.34, nro 1, s.5–19.
- Contractor, F., Kumar, V. & Kundu, S. K. 2007. Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, vol. 42, nro 4, s. 401–417.
- Coombs, J.E., Sadrieh, F., & Annavarjula, M. 2009. Two decades of international entrepreneurship research: What have we learned - Where do we go from here? *International Journal of Entrepreneurship*, vol.13, nro 1, s.23–64.
- Coviello, N.E. & A. McAuley.1999. Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, vol. 39, nro 3, s.223–256.
- Davidsson, P. & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nro 3, s.301–331.
- Denis, D.J., Denis, D.K., & Yost, K. 2002. Global diversification, industrial diversification, and firm value. *Journal of Finance*, vol.57, nro 5, s.1951–1979.
- Delios, A. & Makino, S. 2003. Timing of entry and the foreign subsidiary performance of Japanese firms. *Journal of International Marketing*, vol.11, nro 3, s.83–105.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Review*, vol.19, nro 1, s.147–156.
- Dhanaraj, C.A. & Beamish, P.W. 2003. Resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, vol.41, nro 3, s.242–261.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S. 2004. The relationship between entrepreneurship and International performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, vol.13, nro 1, s. 19–41.

Donthu, N., & Kim, S.H. 1993. Implication of firm controllable factors on export growth. *Journal of Global Marketing*, vol.7, nro 1, s.47–63.

Doole, I., Grimes, T. & Demack, S. 2006. An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, nro 6, s.632–647.

Dribben, M., R. & Harris, S.2001. Social Relationships as a Precursor to International Business Exchange. paper presented at the 17th IMP Conference, Oslo, September.

Ellis, P.D. & Pecotich, A. 2001. Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, vol.38, nro 2, s.119–130.

Ellson, T. 2009. Assessing contribution of research in business to practice. *Journal of Business Research*, vol. 62, nro 11, s.1160–1164.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.

Evangelista, F. 2005. Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneur*, vol.3, nro 3, s.179–198.

Evans, J., Mavondo, F.T. & Bridson, K.C. 2008. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and performance outcome. *Journal of International Marketing*, vol. 16, nro 2, s.32–63.

Faems, D., van, Looy, B. & Debackere, K. 2005. Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, nro 3, s. 238–250.

Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C., Robert C. & Strahan, E.J.1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, vol. 4, nro 3, s.272–299.

Fernandez, Z., & Nieto M.J. 2006. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, nro 3, s.340–351.

Fernhaber, S., McDougall-Covin, P. & Shepherd D. 2009. International entrepreneurship: leveraging internal and external knowledge sources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.3, nro 4, s.297–320.

- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. 2007. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.31, nro 4, s.517–542.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. & Wright, D.M. 2009. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, nro 6, s.1005- 1021.
- Fillis, I. 2001. Small firm internationalization: an investigate survey and future research directions. *Management Decision*, vol.39, nro 9, s.767–783.
- Fillis, I. 2004. The internationalizing smaller craft firm. *International Small Business Journal*, vol.22, nro 1, s.57–82.
- Fillis, J., & Wagner, B. 2005. E-business development: an exploratory investigation of the small firm. *International Small Business Journal*, vol. 23, nro 6, s.604–634.
- Fillis, I. 2007. A methodology for researching international entrepreneurship in SME's. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol.14, nro 1, s.118–135.
- Francis, J. & Collins-Dodd, C. 2004. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, vol.21, nro 4, s.474–495.
- Frishammar, J. & Andersson, S. 2009. The over-estimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 7, nro 1, s. 57–77.
- Gaba, G., Pan, Y. & Ungson, G. 2002. Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China. *Journal of International Business Studies*, vol.33, nro 1, s.39–55.
- Gabrielsson, M. & Pelkonen, T. 2008. Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.6, nro 2, s.49–71.
- Gabrielsson, M., V. Sasi & Darling, J. 2004. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born Internationals and born globals. *European Business Review*, vol.16, nro 5, s.590–604.
- Garvey, D., & Brennan, L. 2006. The internationalization of indigenous Irish software technology companies: an exploratory study. *Irish Journal of Management*, vol.26, nro 2, s.81–108.
- George, G., Zahra, S.A. & Wood, D.R. 2002. The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies. *Journal of Business Venturing, Management*, vol.17, nro 2, s.127–144.

Gerring, J. 2007. *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.

Ghemawat, P. 2001. Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, vol.79, nro 8, s. 137–147.

Ghoshal, S. 1987. Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, vol.8, nro 5, s.425–440.

Gielens, K., & Dekimpe, M.G. 2001. Do international entry decisions of retail chains matter in the long run. *International Journal of Research in Marketing*, vol.18, nro 3, s.235–259.

Gils, A. van & Zwart, P.S. 2004. Knowledge acquisition and learning in Dutch en Belgian SME's: the role of strategic alliances. *European Management Journal*, vol.22, nro 6, s.685–692.

Gilsing, V.A., Nooteboom, Vanhaverbeke, W., Duysters, G.M. & Oord, A. van den 2008. Network embeddedness and the exploration of novel technologies: technological distance, betweenness centrality and density. *Research Policy*, vol.37, nro 10, s.1717–1731.

Glaum, M. & Oesterle, M.J. 2007. 40 years of research on Internationalization and firm performance: more questions than answers. *Management International Review*, vol.47, nro 3, s.307–317.

Goerzen, A. & Beamish, P.W. 2003. Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, vol.24, nro13, s.1289–1306.

Gomes, L. & Ramaswamy, K. 1999. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, vol.30, nro 1, s.173–187.

Grant, R.M. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, vol.18, nro 3, s.79–89.

Grant, R.M. 1991. A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol.33, nro 3, s.114–135.

Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence. *Family Business Review*, vol.21, nro 2, s.151-167.

Grimes, A., Doole, I. & Kitchen, P. J. 2007. Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. *Journal of small business and enterprise development*, vol.14, nro 1, s.64–80.

Grosse, R. & Fonseca, A. 2012. Learning through imports in the internationalization process. *Journal of International Management*, vol. 18, nro 4, s. 366–378.

Gundry, L. & Welsch, H. 2001. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, nro. 5, s. 453–470.

Ha-Brookshire, J.E. 2009. Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance. US apparel import intermediary case. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, nro 1, s.132 - 146.

Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. 2005. Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of world business*, vol. 40, nro 1, s. 24–138.

Harris, S. & Wheeler, C. 2005. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, vol.14, nro 2, s.187–207.

Harveston, P.D., Osborne, D. & Kedia, B.L. 2002. Examining the mental models of entrepreneurs from born global and gradual globalizing firms. Paper presented at the 10th Annual High-Technology Small Firms Conference. University of Twente. Enschede. The Netherlands Conference Proceedings. vol. 2, s. 333–346.

Harveston, P., Kedia, B., & David, P. 2000. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, vol.8, nro 1, s.92–99.

Hennart, J.F. 2007. The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship. *Management International Review*, vol. 47, nro 3, s.423–452.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus, 7. painos. Helsinki; Edita.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hejazi, W. & Santor, E. 2005. Degree of Internationalization and Performance: An analysis of Canadian Banks. Bank of Canada Working Paper 2005-32, Toronto, Ontario.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage.

Hohenthal, J., Johanson, J. & Johanson, M., 2003. Market discovery and the international expansion of the firm. *International Business Review*, vol.12, nro 6, s.659–672.

Hollensen, S. 2001. *Global marketing: a market-responsive approach*. 2. p. Prentice Hall Europe: England.

Hollensen, S. 2007. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th edition. Harlow: Prentice Hall.

Hsu, C.C., & Pereira, A. 2008. Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega-International Journal of Management Science*, vol.36, nro 2, s.188–205.

Ibeh, K.I, Ibrahim, E., & Panayides, P.M. 2006. International market success among smaller agri-food companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol.12, nro 2, s.85–104.

Ibeh, K., & Kasem, L. 2010. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, vol.40, nro 3, s.358–367.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, vol.29, nro 6, s.963–989.

Johanson, J. & Mattsson, L. 1993. Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J., Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, p. 303–322.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm-four Swedish cases. In Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the firm*. London: Thomson.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. 1977. Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nro 1, s.23–32.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1990. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, vol.7, nro 4, s.11–24.

Johanson, J., & Vahle, J.E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, nro 9, s.1411–1431.

Johnson, J.E. 2004. Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.2, nro 1, s.139–154.

Johnson, J.P., Lenartowicz, T., & Apud, S. 2006. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, vol.37, nro 4, s.525–543.

- Jolly, V.K., Alahuta, M. & Jeannet, J.P.1992. Challenging the incumbents: how high-technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, vol.1, nro 2, s.71-82.
- Jones, M.V. & Coviello, N.E. 2005. Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, vol.36, nro 3, s.284–303.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. 2011. International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 6: 632-659.
- June, F. & Collins-Dodd, C. 2004. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-tech SME's. *International Marketing Review*, vol. 21, nro 4, s.474–495.
- Julien, P.A., & Ramangalahy, C. 2003. Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship: theory and practice*, vol. 27, nro 3, s.227–246.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kanninen, A. 1999, SPSS for Windows: menetelmiä. Oulu: Oulun yliopisto, ATK-keskus.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, vol.5, nro 3, s.94–102.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. & Ioannidis, C. 1996. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, vol. 30, nro 6, s.6–35.
- Keats, B.W. & Bracker, J.S. 1987. Towards a theory of small firm performance: a conceptual model. *American Journal of Small Business*, vol.12, nro 4, s.41–58.
- Kenney, M., Massini, S. & Murtha, T. 2009. Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, nro 6, s.887–900.
- Knight, G. & Liesch, P. 2002. Information internalization in internationalizing the firm. *Journal of Business Research*, vol. 55, nro 12, s.981–995.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, vol.35, nro 4, s.24–141.

- Knight, G. 2000. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, vol.8, nro 2, s.12–32.
- Knight, G.A. 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, vol.7, nro 3, s.155–171.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T. 1996. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, s. 11–26. New York: JAI Press.
- Kobrin, S. J. 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, vol.12, nro 1, s.17–31.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2010. Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, nro 3, s.437–454.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kostova, T., & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, vol.45, nro 1, s.215–233.
- Kotha, S. & Nair, A.1995. Strategy and environment as determinant of performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, vol.16, nro 7, s.497–518.
- Kotha, S., Rindova, V. P., & Rothaermel, F. T. 2001. Assets and actions: firm-specific factors in the internationalization of U.S. internet firms. *Journal of International Business Studies*, vol.32, nro 4, s.769–791.
- Kotabe, M., Srinivasan, S.S. & Aulakh, P.S. 2002. Multinationality and firm performance: the moderating role of the R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, vol.33, nro 1,s.79–97.
- Kuivalainen O., Kyläheiko K., Puumalainen K. & Saarenketo, S. 2001. Knowledge-Based View on Internationalization and Effect of Product/Service Types. *Technology Management In The Knowledge Area*. s. 320–334.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K. & Cadogan, J.W. 2004. The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: are knowledge based firms different. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, nro 1, s. 35–50.
- Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S. & Kyläheiko, K. 2010. Organisational capabilities and Internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms. *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 8, nro 2, s. 135–155
- Kunda, S.K. & Katz, J.A. 2003. Born international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, vol.20, nro 1 s.25–47.

Kylmä, J., Pelkonen, M. & Hakulinen, T. 2004. Laadullinen tutkimus janäyttöön perustuva hoitotyö. *Hoitotiede*, vol.16, nro 6, s.250–257.

Köksal, M.H. 2008. How export marketing research affects company export performance: evidence from Turkish companies. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 26, nro 4, s.416–430.

Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P. 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry”, *Industrial Marketing Management*. vol.36, nro 8, s.1104–1117.

Lages, L.F., & Montgomery, D.B. 2004. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation – evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, vol.38, nro 9-10, s.1186–1214.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J.M. 2001. Internal capabilities, external linkages, and performance. A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, vol. 22, nro 6-7, s. 615–640.

Leick, B. 2011. Barriers to co-operation and competitive advantage: crossborder business networks of Saxon and northern bohemian firms. *Journal for East European Management Studies*, vol.16, nro 2, s. 162–184.

Leonidou, L.C. 1995. Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International Business Review*, vol.4, nro 2, s.133–156.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. & Samiee, S. 2002(a). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, vol. 55, nro 1, s. 51–67.

Leonidou, L.C. & Theodosiou, M. 2004. The export marketing information system: an integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, vol. 39, nro 1, s.12–36.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S., and J.S. Hadjimarcou. 2002(b), "Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, vol. 10, nro 3, s. 96–115.

Leonidou, L.C. 2004. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, vol.42, nro 3, s.279–303.

Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. 1996. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nro 3, s. 517–51.

Levitt, T. 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, vol.61, nro 3, s.92–102.

Li, L. & Qian, G. 2008. Partnership or self-reliance entry modes: Large and small technology-based enterprises' strategies in overseas markets. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 6, nro 4, s.188–208.

- Li, L., Li, D. & Shi, W. 2011. Internationalization, internalization and the performance of US biopharmaceutical SMEs. *Multinational Business Review*, vol. 19, nro 1, s.65–93.
- Liesch, P.W. & Knight, G.A. 1999. Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol.30, nro 1, s.383–394.
- Lin, Y.Y. & Chen, Y.G. 2007. Does innovation leads to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Managing Research News*, vol.30, nro 2, s.115–132.
- Lin, C & Zhang, J 2005, Changing structures of SME networks: lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long Range Planning*, vol.38, nro 2, s.145–162.
- Loane, S., & Bell, J. 2006. Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension to the network approach. *International Marketing Review*, vol.23, nro 5, s.467–485.
- Lu, J. & Beamish, P.W. 2004. International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, vol.47, nro 4, s.598–609.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, vol.22, nro 6-7, s.565–586.
- Lumpkin, T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *G. The Academy of Management Review*, vol. 21, nro 1, s.135–172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, vol.16, nro 5, s.429–451.
- Luostarinen, R. K. 1979. *The Internationalization of the Firm*. Helsinki. *Acta Academic Oeconomicae Helsingiensis*.
- Lussier, R.N. & Sonfield, M. 2009. Founder Influence in family businesses: analyzing combined data from six diverse countries. *Journal of Small Business Strategy*, vol. 20, nro1, s.103–118.
- MacCallum, R.C. & Widaman, K.F. 1999. Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, vol.4, nro1, s.84–99.
- Madhok, A., & Osegowitsch, T. 2000. The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, vol.31, nro 2, s.325–336.
- Madsen, T. & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: an evolutionary process. *International Business Review*, vol.6, nro 6, s.561–83.

- Magnusson, P., Baack, D.W., Zdravkovic, S., Staub, K.M. & Amine, L.S. 2008. Meta-analysis of cultural differences: another slice at the apple. *International Business Review*, vol.17, nro 5, s.520–532.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. 2007. *Marketing Research. An Applied Approach*. 3. painos Harlow: Prentice Hall. Financial Times.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. & Greene, P. G. 2002. Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal*, vol. 20, nro 1, s.9–13.
- Mas-Ruiz, F.J., Nicolau-Gonzalbez, J.L. & Ruiz-Moreno, F. 2002. Foreign expansion strategy and performance. *International Marketing Review*, vol.19, nro 4, s.348–368.
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D. 2003. Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, vol.21, nro 2, s.201–213.
- McDougall P.P. & Oviatt B.M. 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing*, vol.11, nro1, s.23–40.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. 2000. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, vol. 43, nro 5, s.902–906.
- McDougall, P.P., Robinson, R.B., & DeNisi, A.S. 1992. Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, vol. 7, nro 4. s. 267–289.
- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nro 6, s.469–487.
- McHugh, P. 1999. *Making it Big in Software – A guide to success for software vendors with growth ambitions*. Rubic Publishing. Englanti.
- McKendrick, D.G. 2001. Global strategy and population-level learning: the case of hard disk drives. *Strategic Management Journal*, vol.22, nro 4, s.307–334.
- Mejri, K. & Umemoto, K. 2010. Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International entrepreneurship*, vol. 8. nro.2, s.156–167.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Vaajakoski.Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer, K. & Skak, A. 2002. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, vol.20, nro 2, p.179–188.
- Miesenbock, K. J.1988. Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, vol. 6, nro 2, p.42–61.

Moen, O. 2002. The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, vol.19, nro 2, s.156–175.

Moen, O., Bolstad, A., Pedersen, V. & Bakas, O. 2010. International market expansion strategies in high-tech firms: partnership selection criteria for forming strategic alliances. *International Journal of Business and Management*, vol.5, nro 1, s.20–30.

Moen, O., Gavlen, M. & Endresen, I. 2004. Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, vol.38, nro 9-10, s.1236–1251.

Moen, O., & Servais, P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, vol.10, nro 3, s.49–72.

Mort, G.S. & Weerawardena, J. 2006. Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, vol.23, nro 5, s.549–572.

Mossialos E., & Grand J. 1999. Health care and cost containment in the European Union. Ashgate, Alders.

Mughan, T. & Kyvik, O. 2010. The internationalisation of business: educational paradigms and challenges. *Journal of International Business Education*, vol. 5, nro1, s.179–200.

Nadolska, A., & Barkema, H. G. 2007. Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, vol.38, nro 7, s. 1170–1186.

Naumanen, M. 2002. Nuorten teknologiayritysten menestystekijät. Helsinki: Sitra

Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2004): A global mindset – A prerequisite for successful internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, 51–64.

Nummenmaa, Lauri. (2004). Käyttötymistieteiden tilastolliset menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

O'Cass, A. & Julian, C. 2003. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 37, nro 3, s.366–384.

O'Cass, A. & Weerawardena, J. 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. *European Journal of Marketing*, vol. 43, nro 11, s.1325–1348.

O'Gorman, C. 2001. The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 7 nro 2, s. 60–75.

Oesterle M.J., Richta, B.T. & Stratmann, C.C. 2008. Internationalization and Firm Performance. State of the Empirical Research and the Need for Improved Approaches. Workshop paper presented at the 34th EIBA Annual Conference, Tallinna, Viro.

Ojala, A. & Tyrväinen, P. 2007. Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographical Distance, and Market Size. *Journal of International Marketing*, vol. 15 nro 3, s.123–149.

Orser, B., Cedzynski, M. & Thomas, R. 2007. Modeling ownership experience: Linking theory with practice. *Journal of small business and Entrepreneurship*, vol.20, nro 4, s.387–408.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nro 1 s. 45–64.

Pangarkar, N. 2007. Internationalization and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of World Business*, vol.43, nro 4, s.475–485.

Papadopoulos, A.S. 2010. *The International Dimension of EU Competition Law and Policy*. Cambridge, UK; Cambridge University Press.

Pasanen, M. 1999. Monet polut menestykseen – Pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 15. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Pendergast, W.R. & Geringer, J.M. 2012. Head in the Clouds or Feet on the Ground? CEO Perspectives and the IB Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, vol. 54, nro 2, s.225–234.

Peng, M. W., & York, A. 2001. Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, vol.32, nro 2, s.327–346.

Perks, K.J. & Hughes, M. 2008. Entrepreneurial decision-making in internationalization: propositions from mid-size firms. *International Business Review*, vol.17, nro 3, s.310–330.

Pla-Barber, J., & Escriba-Estevé, A. 2006. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, vol.23, nro 2-3, s.255–278.

Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E., & Stern, S. 2001. Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, vol.42, nro 4, s.28–36.

Prashantham, S. 2005, Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, nro. 1, s. 37–53.

Preece S.B, Miles G. & Baetz M.C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing* vol. 14, nro 3, s.259–281.

Qian, G. 2002. Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small-and medium-sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, vol. 6, nro 2, s.44–51.

Ramaswamy, K. 1992. Multinationality and performance: a synthesis and redirection, In S. B. Prasad (ed.), *Advance in International Comparative Management*, 7. painos, Greenwich, JAI Press.

Rasheed, H.S. 2005. Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management*, vol.43, nro 1, s.41–54.

Reid, S.D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, vol.12, nro 2, s.101–112.

Rennie, M.W.1993. Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*. 4. painos.

Requena-Silvente, F. 2005. The decision to enter and exit foreign markets: evidence from U.K. SMEs. *Small Business Economics*, vol. 25, nro 3, s.237–253.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. 2002. The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born-Globals: What Do We Know After a Decade (1993–2002) of Exhaustive Scientific Inquiry. Working paper. nro. 2002/11.

Rialp, A., Rialp, J. & Knight G.A. 2005. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International business review*, vol.14, nro 2, s. 147–166.

Roberts E.B. 1991. *Entrepreneurs in high technology. Lessons from MIT and beyond*. Oxford University Press. New York.

Rooyen, C.J. van, Esterhuizen, D. & Doyer, O.T. 2001. *The South African Journal of Economics*. vol. 69, nro 3, s.529–549.

Rothkegel, S., Erakovic, L. & Shepherd, D. 2006. Strategic alliances between SMEs and large firms: An exploration of the dynamic process. *Management Revue*, vol. 17, nro 1, s. 51–70.

Ruigrok, W., & Wagner, H. 2003. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, vol.43, nro 1, s.63–84.

Ruokonen, M., Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. 2008. Creating the market for radical ICT innovations. *International Journal of High Technology Marketing*, vol. 3, nro. 2, s. 97–115.

- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.13, nro 4, s. 476–497.
- Saarenketo S., Puumalainen K., Kyläheiko K. & Kuivalainen O. 2008. Linking knowledge and internationalization in ICT SME's. *Technovation*, vol. 28, nro 9, s.591–601.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O. & Kyläheiko, K. 2004. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, vol. 89, nro 3, s.363–378
- Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K.E. 2005. Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, vol.9, nro 2, s.103–122.
- Samiee, S. & Walters, G.P. 1990. Influence of firm size on export planning and performance, *Journal of Business Research*, vol. 20, nro 3, s.235–248.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., & Zahra, S.A. 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, vol. 31,nro 4, s.914–933.
- Schindehutte, M., Morris, M.H. & Kocak, A. 2008. Understanding market-driving behaviour: The role of entrepreneurship, vol.46, nro 1, s.4–26.
- Schmidt, S. & Minssen, H. Career dynamics of expatriate managers in the German chemical industry, in: Benson, P.G. et al. *Changes in society, changes in organizations, and the changing role of IHRM: managing international human resources in a complex world*. Conference proceedings of the 9th International Human Resource Management Conference, June 12–15, 2007, Tallinn, Estonia.
- Schwens, C. & Kabst, R. 2009. How early opposed to late internationalizers learn: experience of others and paradigms of interpretation. *International Business Review*, vol.18, nro 5, s. 509–522.
- Schwens, C. & Kabst, R. 2011. Entry learning, age at internationalization, and foreign venture performance. *Schmalenbach Business Review*, vol. 63, nro 7, s.308–330.
- Scullion, H., & Brewster, C. 2001. Managing expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, vol.36, nro 4, s.346–365.
- Shamsuddoha, A.K., Ali, Y.M. & Ndubisi, N.O. 2009. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, vol.22, nro 4, s.408–422.
- Shane, S. 2004. *Academic entrepreneurship*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Shaw, V. & Darroch, J .2004. Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.2, nro 4, s.327–343.

Silverman, B.S. & J.A.C. Baum. 2002. Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*, vol.45, nro 4, s.791–806.

Simpson, M., Taylor, N. & Barker, K. 2004. Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, vol.13, nro 3, s.156–171.

Singh K,R., Garg K,S. & Deshmukh, S.G. 2008. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking An International Journal*, vol.15, nro 5, s. 525–547.

Sousa, C.M.P. & Bradley F. 2006. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod. *Journal of International Marketing*, vol.14, nro 1, s.49–70.

Spence, M., & Crick, D., 2009. An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets. *Qualitative Market Research*, vol.12, nro 2, s.208–233.

Stewart, F. 1981. *International technology transfer: issues and Policy options*. Streeten, P. & Jolly, R. (EDS). *Recent Issues in World Development*. Pergamon Press.

Stuart, T.E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic Management Journal*, vol.21, nro 8, s.791–811.

Styles, C., & Hersch, L. 2005. Forming successful international joint ventures: insights from Australian-Malaysian IJVs. *Journal of International Marketing*, vol.13, nro 3, s.105–134.

Styles, C & Seymour, R.G. 2006. Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. *International Marketing Review*, vol.23, nro 2, s.126–145.

Sullivan, D. 1994. The treshold of internationalization, replication, extension, and reinterpretation. *Management International Review*, vol.34, nro 2, s.165–186.

Theingi, T. & Purchase, S. 2011. How exporters' and intermediaries' resources influence export performance. *Australasian Marketing Journal*, vol.19, nro 2, s.100–107.

Thomas, D.E. & Eden, L. 2004. What is the shape of the multinationality-performance relationship. *Multinational Business Review*, vol.12, nro 1, s.89–110.

Thornhill, S. & Amit, R.. 2003. Learning from failure: bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science*, vol.14, nro 5, s.497–509.

Thoumrungroje, A. & Tansuhaj, P. 2005 Entrepreneurial strategic posture, international diversification and firm performance. *The Multinational Business Review*, vol.13, nro1, s.55–73.

- Tooksoon, P. & Mohamad, O. 2010. Marketing capability and export performance: The moderating effect of export dependence. *The South East Asian Journal of Management*, vol. 4, nro 1, s.39–52.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K. Saarenketo, S. & Kuivalainen, O. 2012. The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 10, nro 1, s. 25–49.
- Townsend, P., & Cairns, L. 2003. Developing the Global manager Using a Capability Framework. *Management Learning*, vol. 34, nro. 3, s.313–327.
- Tsai, M.T., & Cheng, Y.M. 2004. Asset specificity, culture, experience, firm size and entry mode strategy: Taiwanese manufacturing firms in China, South-East Asia and Western Europe. *International Journal of Commerce and Management*, vol.14, nro 3, s.1–27.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., Kyläheiko, K. 2008. Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review* vol.17, nro 4, s.473–487.
- Törmänen, A., & Möller, K. 2003. The evolution of business nets and capabilities – a longitudinal study in ICT sector. A comparative paper submitted for the proc 19th IMP conference, Lugano, Switzerland.
- Vahvaselkä, I. 2006. Strategic behaviour and performance in internationalisation of SMEs. *Acta Wasaensia*, No. 169. Business Administration 70, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Hejazi, W. & Santor, E. 2005. Degree of internationalization and performance: an analysis of Canadian banks. Bank of Canada, working paper.
- Walker, E. & Brown, A. 2004. What success factors are important to small business owners. *International Small Business Journal*. vol. 22, nro 6, s.577–594.
- Walker, I.R. 2011. Reliability in scientific research. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wang, G., & Olsen, J. 2002. Knowledge, performance and exporter satisfaction: an exploratory study. *Journal of Global Marketing*. vol.15, nro 3-4, s.39–64.
- Vapola, T.J., Tossavainen, P. & Gabrielsson, M. 2008. The battleship strategy: the complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.6, nro 1,s.1–21.
- Varis J., Kuivalainen O. & Saarenketo S. 2005. Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol.3, nro 1, s.19–36.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, vol.14, nro 2, s.34–55.

Vesper, K. H., 1990. *New venture strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D., 2001. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* vol.16, nro 4, s.333–358.

Westhead, P. 2008. International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.15, nro 3, s.431–456.

Widaman, K.F. 2007. Common factors versus components: principals and principles, errors and misconceptions. Teoksessa Robert C. & MaCallum, C. (toim.): *Factor Analysis at 100. Historical Developments and Future Directions*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, s.177–204.

Wiklund, J. & Shephard, D. 2003. Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, vol. 40, nro 8, s.1919–1941.

Williams, J.E.M. 2006. Export marketing information-gathering and processing in small and medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, vol.24, nro 5, s.477–492.

Wolff, J.A. & Pett, T.L. 2006. Small-Firm Performance: Modeling the role of product Improvement and process improvement. *Journal of Small Business Management*, vol.44, nro 2, s.268–284.

Yeo, R. K. 2005. Revising the roots of learning organization – a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, vol.12, nro 4, s.368–382.

Yeoh, P.L. 2005. A conceptual framework of antecedents of information search in exporting: Importance of ability and motivation. *International Marketing Review*, vol. 22, nro 2, s.165–98.

Yip, G.S., Biscarri, J.G. & Monti, J.A. 2000. The role of the Internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, vol.8, nro 3, s.10–35.

Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. 2002. Social capital, knowledge, and the international growth of technology based new firms. *International Business Review*, vol.11, nro 3, s.279–304.

Zahra, S.A. 2005. Theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, vol.36, nro1, s. 20–28.

Zahra, S.A., & Garvis, D.M. 2000. Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, vol.15, nro 5, s.469–492.

Zahra, S.A., Hayton, J., Marcel, J. & O'Neill, H. 2001. Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges. *European Management Journal*, vol. 19, nro 4, s. 359–369.

Zhang, M., Tansuhaj, P. & McCullough, J. 2009. International entrepreneurial capability: the measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.7, nro 4, s.292–322.

Zhou, L., 2007. The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, vol.42, nro 3, s.281–293.

Zhao, H., & Hsu, C.C. 2007. Local ties and foreign market entry: an empirical inquiry. *Management International Review*, vol.47, nro 6, s.815–830.

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, vol.38, nro 4, s.673–690.

Zou, S., Fang, E. & Zhao, S. 2003. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporter. *Journal of International Marketing*, vol.11, nro 4, s.32–55.

Zyglidopoulos, S., DeMartino, R. & Reid, D. 2006. Cluster reputation as a facilitator in the internationalization of small and medium-sized enterprises. *Corporate Reputation Review*, vol.9, nro 1, s.79–87.

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. *Internationalization handbook for the software business; The model of internationalization paths & internationalization workbook*. Centre of expertise for software product business. Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Muut lähteet

Alexander Stubb. Blogi. [verkkodokumentti]. [viitattu 27.11.2012].<http://www.alexstubb.com/fi/>.

Ernst & Young. 2012. Growing Beyond: How high performers are accelerating ahead. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.6.2013]. Saatavilla:<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond/Growing-Beyond---How-high-performers-are-accelerating-ahead>.

EVCA. European Private Equity and Venture Capital Association. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2013]. Saatavilla: <http://evca.eu/>.

FVCA. Technopolis. 2011. Finnish Venture Capital Market in H1 2011 – Summary of High Tech Investments. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2013] Saatavilla: <http://www.technopolisonline.com/sitefiles/newsroom/research/Technopolis%20Online%20H1%202011%20Report.pdf>.

Nordic Venture Capital. 2010. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2013]. Saatavilla: http://www.svca.se/PageFiles/861/Report_Nordic_cross-border_venture_investments.pdf

Tilastokeskus. Suomen vientiluvut. [verkkodokumentti] [Viitattu 7.7.2011]. Saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

Työ ja elinkeinoministeriö, 2011. Yritysten kansainvälistyminen ja viennin edistäminen (YKE -linjaus 2011–2015). Työ- ja Elinkeinoministeriö. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.3.2012]. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/29592/YKE-linjaus_2011-2015.pdf.

World Trade Organisation. 2008. International trade statistics report. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2013]. Saatavilla: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its2008_e.pdf.

Liitteet

Liite a: Riippumattomien otosten T-testi (korrelaatiot)

RIIPPUMATTOMIEN OTOSTEN T-TESTI (ICT- ja Life Science -toimialavertailu)					
Menestys- faktorit	N	Keskiarvo (Mean) (asteikkona 1-7)	Levene -testin tulos	T-testisuure itseisarvona (t), vapaus-aste(df) ja p-arvo (Sig. (2- tailed))	Johtopäätös
Kansainvä- listymis- johtajuus (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.0732 (LSC) 5.5938 (ICT)	Sig-arvo 0.130 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 3.610 95 vapausastein ja p- arvo 0.000 eli reilusti alle 0.05, HO hylätään.	H1 jää voimaan, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen. Tulos on tilastollisesti erittäin merkittävä.
Kansainvälis- tymisasenne (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.9187 (LSC) 5.3571 (ICT)	Sig-arvo 0.821 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 3.561 95 vapausastein ja p- arvo 0.001 eli reilusti alle 0.05, HO hylätään.	H1 jää voimaan, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen. Tulos on tilastollisesti merkittävä.
Ympäristön voimavarojen ymmärtäminen (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.7724 (LSC) 5.5179 (ICT)	Sig-arvo 0.263 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.753 95 vapausastein ja p- arvo 0.083 eli yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen.
Laaja verkostoitu- minen (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.5854 (LSC) 5.3259 (ICT)	Sig-arvo 0.182 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 2.035 95 vapausastein ja p- arvo 0.045 eli hiukan alle 0.05, HO hylätään.	H1 on voimassa, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Organisaation voima (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.1098 (LSC) 5.9554 (ICT)	Sig-arvo 0.700 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.058 95 vapausastein ja p- arvo 0.293 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen.
Liiketoiminta- etäisyys (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.2317 (LSC) 5.2411 (ICT)	Sig-arvo 0.526 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.54 95 vapausastein ja p- arvo 0.957 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen.
Oikea-aikaisuus (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.7866 (LSC) 5.7232 (ICT)	Sig-arvo 0.517 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.407 95 vapausastein ja p- arvo 0.685 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeeseen.

Aktiivinen avoimuus (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.7154 (LSC) 5.4643 (ICT)	Sig-arvo 0.800 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä..	Koska t-arvo on 1.710 95 vapausastein ja p-arvo 0.090 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Rohkeus erikoistua (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.2073 (LSC) 4.8571 (ICT)	Sig-arvo 0.085 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 2.147 95 vapausastein ja p-arvo 0.034 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 on voimassa, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Fokusoitu Erikoistuminen (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.9721 (LSC) 5.7653 (ICT)	Sig-arvo 0.418 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.783 95 vapausastein ja p-arvo 0.078 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yrityksen tietovalmius (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.6969 (LSC) 5.4031 (ICT)	Sig-arvo 0.394 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 2.055 95 vapausastein ja p-arvo 0.043 eli hiukan alle 0.05, H0 hylätään.	H1 on voimassa, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Kysyntää vastaava tarjonta (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.8927 (LSC) 5.5857 (ICT)	Sig-arvo 0.067 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 2.335 95 vapausastein ja p-arvo 0.022 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 on voimassa, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Moniulotteinen yrityksen kehittäminen (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.8293 (LSC) 5.4955 (ICT)	Sig-arvo 0.124 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 2.309 95 vapausastein ja p-arvo 0.023 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 on voimassa, eli alalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä..
Kohdemarkkinoiden tunteminen (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.5691 (LSC) 5.4345 (ICT)	Sig-arvo 0.365 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.883 95 vapausastein ja p-arvo 0.380 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Aineettomat resurssit (PK)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.2927 (LSC) 5.1429 (ICT)	Sig-arvo 0.365 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.713 95 vapausastein ja p-arvo 0.478 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.0488 (LSC) 4.9167 (ICT)	Sig-arvo 0.364 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.813 95 vapausastein ja p-arvo 0.478 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.

Kansainvälistymisjohtajuus (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.0488 (LSC) 5.9167 (ICT)	Sig-arvo 0.292 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.792 95 vapausastein ja p-arvo 0.431 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Kansainvälistymisasenne (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.4732 (LSC) 6.3679 (ICT)	Sig-arvo 0.829 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.955 95 vapausastein ja p-arvo 0.342 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Aktiivinen avoimuus (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.3415 (LSC) 6.2738 (ICT)	Sig-arvo 0.318 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.506 95 vapausastein ja p-arvo 0.614 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Tavoitekeksisyys (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.2033 (LSC) 6.0774 (ICT)	Sig-arvo 0.076 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.752 95 vapausastein ja p-arvo 0.454 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Erikoistuminen (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.6829 (LSC) 5.3304 (ICT)	Sig-arvo 0.757 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.410 95 vapausastein ja p-arvo 0.162 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Taustatekijöiden vaikutus (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	4.5122 (LSC) 4.3274 (ICT)	Sig-arvo 0.394 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.757 95 vapausastein ja p-arvo 0.451 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Sopeutumistarpeen tiedostaminen (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.0511 (LSC) 4.8036 (ICT)	Sig-arvo 0.662 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.228 95 vapausastein ja p-arvo 0.222 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Oikea-aikaisuus (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.3659 (LSC) 6.4196 (ICT)	Sig-arvo 0.394 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.359 95 vapausastein ja p-arvo 0.720 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Kohdemarkkinoiden tunteminen (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.7033 (LSC) 5.4167 (ICT)	Sig-arvo 0.582 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.723 95 vapausastein ja p-arvo 0.088 eli reilusti yli 0.05, HO jää voimaan.	HO jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.

Yrityksen sisäinen tietoperusta (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.9146 (LSC) 5.8080 (ICT)	Sig-arvo 0.788 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä..	Koska t-arvo on 0.702 95 vapausastein ja p-arvo 0.484 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yhtenäinen strategia (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.2683 (LSC) 6.0298 (ICT)	Sig-arvo 0.814 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.801 95 vapausastein ja p-arvo 0.075 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yrityksen käytössä olevat resurssit (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	5.8415 (LSC) 5.7321 (ICT)	Sig-arvo 0.693 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.657 95 vapausastein ja p-arvo 0.513 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Verkosto-oppiminen (BG)	41 (LSC) 56 (ICT)	6.0915 (LSC) 5.9464 (ICT)	Sig-arvo 0.503 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.109 95 vapausastein ja p-arvo 0.270 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli alalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
<p>Sinisellä merkityt faktorit ovat tilastollisesti merkittäviä tai melkein merkittäviä faktoreita.</p> <p>Jos p-arvo on alle 0,05, niin eroa sanotaan tilastollisesti melkein merkitseväksi. Jos p-arvo on alle 0,01, niin eroa sanotaan tilastollisesti merkitseväksi. Jos p-arvo on alle 0,001, niin eroa sanotaan tilastollisesti erittäin merkitseväksi.</p> <p>PK= perinteisen kansainvälistymispolun menestystä kuvaava menestysfaktori BG= born global -kansainvälistymispolun menestystä kuvaava menestysfaktori</p>					

Liite b: Riippumattomien otosten T-testi (korrelaatiot)

RIIPPUMATTOMIEN OTOSTEN T-TESTI (Johdon ja sijoittajien näkökulmien vertailu)					
Menestys- faktorit	N	Keskiarvo (Likert 1- 7)	Levene - testin tulos	T-testisuure itseisarvona (t), vapaus-aste(df) ja p- arvo (Sig. (2-tailed))	Johtopäätös
Kansainvä- listymis- johtajuus (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.7123 (JOH) 5.9522 (SIJ)	Sig-arvo 0.127 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.660 95 vapausastein ja p- arvo 0.100 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Kansainvä- listymis- asenne (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.6032 (JOH) 5.5784 (SIJ)	Sig-arvo 0.645 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.142 95 vapausastein ja p- arvo 0.887 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Ympäristön voimavaroje n ymmärtämin en (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.6349 (JOH) 5.6078 (SIJ)	Sig-arvo 0.919 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.177 95 vapausastein ja p- arvo 0.860 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Laaja verkostoitu- minen (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.4683 (JOH) 5.3750 (SIJ)	Sig-arvo 0.096 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 0.693 95 vapausastein ja p- arvo 0.490 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Organisaatio n voima (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.9206 (JOH) 6.2059 (SIJ)	Sig-arvo 0.194 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.913 95 vapausastein ja p- arvo 0.059 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Liiketoimin- taetäisyys (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.3532 (JOH) 5.0221 (SIJ)	Sig-arvo 0.973 >0.05, joten tarkastellaa n "equal variances assumed" – riviä.	Koska t-arvo on 1.885 95 vapausastein ja p- arvo 0.063 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.
Oikea- aikaisuus (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.7262 (JOH) 5.7941 (SIJ)	Sig-arvo 0.971 >0.05, joten H0 jää voimaan.	Koska t-arvo on 0.421 95 vapausastein ja p- arvo 0.674 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeuteen.

Aktiivinen avoimuus (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.5238 (JOH) 5.6569 (SIJ)	Sig-arvo 0. >0.05, joten H0 jää voimaan.	Koska t-arvo on 0.865 95 vapausastein ja p-arvo 0.389 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Rohkeus erikoistua (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.0079 (JOH) 5.000 (SIJ)	Sig-arvo 0.085 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 0.046 95 vapausastein ja p-arvo 0.963 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Fokusoitu Erikoistuminen (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.8662 (JOH) 5.8277 (SIJ)	Sig-arvo 0.418 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 0.315 95 vapausastein ja p-arvo 0.753 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yrityksen tietovalmius (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.6349 (JOH) 5.3277 (SIJ)	Sig-arvo 0.838 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 2.076 95 vapausastein ja p-arvo 0.041 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 jää voimaan, eli näkökulmalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Kysyntää vastaava tarjonta (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.7175 (JOH) 5.7118 (SIJ)	Sig-arvo 0.748 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 0.041 95 vapausastein ja p-arvo 0.968 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Moniulotteisten yrityksen kehittäminen (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.7698 (JOH) 5.3897 (SIJ)	Sig-arvo 0.156 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 2.555 95 vapausastein ja p-arvo 0.012 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 jää voimaan, eli näkökulmalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Kohdemarkkinoiden tunteminen (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.5714 (JOH) 5.3431 (SIJ)	Sig-arvo 0.057 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 1.457 95 vapausastein ja p-arvo 0.149 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Aineettomat resurssit (PK)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.3175 (JOH) 5.0000 (SIJ)	Sig-arvo 0.223 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 1.471 95 vapausastein ja p-arvo 0.144 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Henkilökohtainen	63 (LSC)	5.0182 (LSC)	Sig-arvo 0.364 >0.05,	Koska t-arvo on 0.713 95 vapausastein ja p-	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole

kokemus organisaation kehittäjänä (BG)	34 (ICT)	4.7127 (ICT)	joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	arvo 0.478 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Kansainvälistymisjohtajuus (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.8942 (JOH) 6.1176 (SIJ)	Sig-arvo 0.176 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.30195 vapausastein ja p-arvo 0.197 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Kansainvälistymis- asenne (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.4571 (JOH) 6.3294 (SIJ)	Sig-arvo 0.933 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.12195 vapausastein ja p-arvo 0.265 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Aktiivinen avoimuus (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.3810 (JOH) 6.1569 (SIJ)	Sig-arvo 0.839 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.64195 vapausastein ja p-arvo 0.104 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Tavoitekeskeisyys (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.1217 (JOH) 6.1471 (SIJ)	Sig-arvo 0.720 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 0.14695 vapausastein ja p-arvo 0.884 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Erikoistuminen (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.3333 (JOH) 5.7500 (SIJ)	Sig-arvo 0.045 <0.05, joten tarkastellaan "equal variances not assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.78487.783 vapausastein ja p-arvo 0.078 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Taustatekijöiden vaikutus (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	4.3068 (JOH) 4.5882 (SIJ)	Sig-arvo 0.898 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.11795 vapausastein ja p-arvo 0.267 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Sopeutumistarpeen tiedostaminen (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	4.9856 (JOH) 4.7647 (SIJ)	Sig-arvo 0.636 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" - riviä.	Koska t-arvo on 1.05695 vapausastein ja p-arvo 0.293 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.

Oikea-aikaisuus (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.3016 (JOH) 6.5735 (SIJ)	Sig-arvo 0.009 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances not assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 2.086 94.774 vapausastein ja p-arvo 0.040 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 jää voimaan, eli näkökulmalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Kohdemarkkinoiden tunteminen (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.5688 (JOH) 5.4804 (SIJ)	Sig-arvo 0.570 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 0.506 95 vapausastein ja p-arvo 0.614 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yrityksen sisäinen tietoperusta (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.0238 (JOH) 5.5368 (SIJ)	Sig-arvo 0.475 >0.05, joten tarkastellaan "equal variances assumed" -riviä.	Koska t-arvo on 3.259 95 vapausastein ja p-arvo 0.002 eli alle 0.05, H0 hylätään.	H1 jää voimaan, eli näkökulmalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Yhtenäinen strategia (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.1323 (JOH) 6.1275 (SIJ)	Sig-arvo 0.127 >0.05, joten H0 jää voimaan.	Koska t-arvo on 0.035 95 vapausastein ja p-arvo 0.972 eli reilusti yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.
Yrityksen käytössä olevat resurssit (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	5.8968 (JOH) 5.5588 (SIJ)	Sig-arvo 0.051 >0.05, joten H0 jää voimaan.	Koska t-arvo on 1.999 95 vapausastein ja p-arvo 0.048 eli alle yli 0.05, H0 hylätään.	H1 jää voimaan, eli näkökulmalla on merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä.
Verkostooppiminen (BG)	63 (JOH) 34 (SIJ)	6.0873 (JOH) 5.8603 (SIJ)	Sig-arvo 0.393 >0.05, joten H0 jää voimaan.	Koska t-arvo on 1.691 95 vapausastein ja p-arvo 0.094 eli yli 0.05, H0 jää voimaan.	H0 jää voimaan, eli näkökulmalla ei ole merkitystä menestysfaktorin tärkeyteen.

Sinisellä merkityt faktorit ovat tilastollisesti merkittäviä tai melkein merkittäviä faktoreita.

Jos p-arvo on alle 0,05, niin eroa sanotaan tilastollisesti melkein merkitseväksi.

Jos p-arvo on alle 0,01, niin eroa sanotaan tilastollisesti merkitseväksi.

Jos p-arvo on alle 0,001, niin eroa sanotaan tilastollisesti erittäin merkitseväksi.

PK= perinteisen kansainvälistymispolun menestystä kuvaava menestysfaktori

BG= born global -kansainvälistymispolun menestystä kuvaava menestysfaktori

Liite c: Faktorianalyysi

Perinteisellä kansainvälistymispolulla menestymisen ilmiöt

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Kv.johtajuus	Kv.asenne
johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen	,857	
johtamistaito	,791	
taito nähdä mahdollisuuksia	,438	
suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky	,614	
johtajan kyky ymmärtää mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä	,405	
motivaatio	,444	
työkokemustausta (työkokemuksen määrä yleisesti)	,428	
kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	,659	
innovatiivisuus		,548
globaali ajattelutapa (=global mindset)		,820
asenne ja näkemykset		,638
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 6 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
johtajan vaikutus yrityksen menestymiseen	,556	,630
johtamistaito	,522	,564
taito nähdä mahdollisuuksia	,523	,460
suhdeverkoston hallinta ja yhteistyökyky	,538	,489
johtajan kyky ymmärtää mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä	,547	,481
motivaatio	,434	,421
työkokemustausta (työkokemuksen määrä yleisesti)	,236	,175
kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	,445	,487
innovatiivisuus	,383	,385
globaali ajattelutapa (=global mindset)	,471	,575
asenne ja näkemykset	,459	,490
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a				
	Factor			
	Organi- saation voima	Aineet- tomat resurssit	Ympäristön voimavarojen ymmärtä- minen	Laaja verko- stoituminen
verkostosta saatavat resurssit			,633	
toimiva tiimi	,414			
liiketoimintaverkoston hallinta				,453
verkoston rakentaminen kohdemaahan (ennen kansainvälistymistä)				,447
organisaation sisäinen verkosto				,757
henkilökohtainen suhdeverkosto				,560
yhteistyön merkitys			,587	
verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen			,905	
henkilöresurssit	1,044			
aineettomat resurssit		,872		
Extraction Method: Maximum Likelihood.				
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 12 iterations.				

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
verkostosta saatavat resurssit	,494	,544
toimiva tiimi	,486	,495
liiketoimintaverkoston hallinta	,538	,612
verkoston rakentaminen kohdemaahan (ennen kansainvälistymistä)	,219	,205
organisaation sisäinen verkosto	,479	,609
henkilökohtainen suhdeverkosto	,461	,497
yhteistyön merkitys	,519	,578
verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	,616	,842
henkilöresurssit	,488	,999
aineettomat resurssit	,510	,948
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Oikea-aikaisuus	Liiketoimintaetäisyys
kulttuurien etäisyys		,692
maantieteellinen etäisyys		,839
teknologinen etäisyys (teknologian kehitysvaiheet erot kotimaahan verrattuna)		,749
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	,780	
markkinoillemenon ajoitus	,861	
kohdemaan toimialarakenne		,414
kohdemaan kilpailun voimakkuus	,466	
tuotteen elinkaari kohdemaassa	,686	
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 6 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
kulttuurien etäisyys	,466	,573
maantieteellinen etäisyys	,462	,619
teknologinen etäisyys (teknologian kehitysvaiheet erot kotimaahan verrattuna)	,497	,614
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	,510	,603
markkinoillemenon ajoitus	,543	,683
kohdemaan toimialarakenne	,300	,258
kohdemaan kilpailun voimakkuus	,372	,323
tuotteen elinkaari kohdemaassa	,470	,506
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a			
	Factor		
	Rohkeus erikoistua	Aktiivinen avoimuus	Fokusoitu erikoistuminen
innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä (esim. teknologinen, hallinnollinen, uudistuminen reagoitina muutoksiin)		,848	
proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti)		,735	
mahdollisuuksien etsiminen		,519	

rohkea riskinotto	,410		
selkeä visio			,534
pitkäjänteinen sitoutuminen			,587
resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille			,405
keskittyminen tietyille markkina-alueille			,683
keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin			,575
oikean markkinoillemenotavan ja -strategian valitseminen			,627
kyky selvittää kansainvälistymisen esteistä ja haasteista		,418	
ainutlaatuisuus (esim. tuote, liiketoimintamalli, erikoinen strategia)	1,006		
Extraction Method: Maximum Likelihood.			
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 9 iterations.			

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
innovatiivisuus ja luovuus yrityksessä (esim. teknologinen, hallinnollinen, uudistuminen reagoitena muutoksiin)	,534	,696
proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti)	,517	,583
mahdollisuuksien etsiminen	,480	,440
rohkea riskinotto	,331	,299
selkeä visio	,420	,291
pitkäjänteinen sitoutuminen	,452	,426
resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille	,480	,379
keskittyminen tietyille markkina-alueille	,423	,489
keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin	,262	,285
oikean markkinoillemenotavan ja -strategian valitseminen	,479	,475
kyky selvittää kansainvälistymisen esteistä ja haasteista	,463	,371
ainutlaatuisuus (esim. tuote, liiketoimintamalli, erikoinen strategia)	,320	,999
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Yrityksen tietovalmius	Kysyntää vastaava tarjonta
kulttuurituntemus	,566	
hiljainen tieto	,846	
verkostojen hallitsema tieto	,604	
asiantuntemus	,696	
tiedon hankinta	,940	
tiedon käyttö	,668	
tiedon tallentaminen	,610	
tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama		,744
jakelu		,695
kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille		,589
kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen		,444
tuotekehitys		,615
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 6 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
kulttuurituntemus	,444	,395
hiljainen tieto	,585	,592

verkostojen hallitsema tieto	,514	,464
asiantuntemus	,667	,680
tiedon hankinta	,657	,734
tiedon käyttö	,688	,665
tiedon tallentaminen	,478	,476
tuotteen laatu, tuotteen ominaisuudet ja tarjoama	,475	,541
jakelu	,419	,420
kyky sopeuttaa tuote uusille markkinoille	,526	,537
kysynnän muutoksien seuraaminen ja asiakastarpeiden kartoittaminen	,389	,385
tuotekehitys	,467	,444
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Moniulotteinen yrityksen kehittäminen reagoitina kansainvälistymisen haasteisiin	Kohdemarkkinoiden tunteminen
organisatorinen oppiminen	,725	
kokemuksesta oppiminen	,802	
yhdessäoppiminen	1,025	
markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen		,609
tarvittavan markkinainformaation hankkiminen		,928
kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii		,466
tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	,612	
Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 5 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
organisatorinen oppiminen	,572	,597
kokemuksesta oppiminen	,702	,743
yhdessäoppiminen	,716	,870
markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen	,619	,662
tarvittavan markkinainformaation hankkiminen	,553	,805
kyky vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla yritys toimii	,248	,220
tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	,521	,550
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Born global -kansainvälistymispolulla menestymisen ilmiöt

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Kv. johtajuus	Kv. asenne
taito nähdä mahdollisuuksia		,736
innovatiivisuus		,640
johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii	,523	
motivaatio		,458
globaali ajattelutapa (global mindset)		,415
asenne ja näkemykset		,559
työkokemustausta (työkokemuksen määrä)	,636	
kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	,816	
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 7 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
taito nähdä mahdollisuuksia	,380	,517
innovatiivisuus	,360	,393
johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii	,277	,318
motivaatio	,251	,211
globaali ajattelutapa (global mindset)	,270	,337
asenne ja näkemykset	,417	,520
työkokemustausta (työkokemuksen määrä)	,298	,394
kansainvälinen kokemus (kansainvälisen kokemuksen määrä)	,384	,636
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a				
	Factor			
	Erikois- tuminen	Taustateki- jöiden vaikutus	Tavoite- keskeisyys	Aktiivinen avoimuus
innovatiivisuus ja luovuusyrityksessä (esim.teknologinen, hallinnollinen, uudistuminen reagoitina muutoksiin)				,781
proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti)				,632
mahdollisuuksien etsiminen				,730
selkeä visio			,432	
pitkäjänteinen sitoutuminen			,929	
resurssien allokointi			,598	
kansainvälistymisprosessille				
keskittyminen tietyille markkina-alueille	,478			
keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin	1,006			
yrityksen menestyminen kotimaassa		,467		
yrityksen koko (liikevaihdolla mitattuna)		,960		
omistusmuodon vaikutus		,416		
Extraction Method: Maximum Likelihood.				
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 7 iterations.				

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
innovatiivisuus ja luovuusyrityksessä (esim.teknologinen, hallinnollinen, uudistuminen reagoitina muutoksiin)	,426	,599

proaktiivisuus (proaktiivinen uusien mahdollisuuksien etsiminen, voimakas kasvuhalu, proaktiivinen myynti)	,386	,465
mahdollisuuksien etsiminen	,413	,534
selkeä visio	,255	,214
pitkäjänteinen sitoutuminen	,511	,872
resurssien allokointi kansainvälistymisprosessille	,416	,367
keskittyminen tietyille markkina-alueille	,408	,352
keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin	,380	,999
yrittäjän menestyminen kotimaassa	,400	,375
yrittäjän koko (liikevaihdolla mitattuna)	,445	,969
omistusmuodon vaikutus	,279	,213
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Sopeutumistarpeen tiedostaminen	Oikea-aikaisuus
kotimaan hankalat olosuhteet	,552	
kulttuurien etäisyys	,768	
maantieteellinen etäisyys	,710	
teknologinen etäisyys (teknologian kehitysvaiheen ero kotimaahan verrattuna)	,775	
kohdemaan toimialarakenne	,713	
kohdemaan kilpailun voimakkuus	,669	
tuotteen elinkaari kohdemaassa	,464	
markkinoillemenon ajoitus		,597
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa		,447
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 5 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
kotimaan hankalat olosuhteet	,332	,302
kulttuurien etäisyys	,554	,585
maantieteellinen etäisyys	,467	,520
teknologinen etäisyys (teknologian kehitysvaiheen ero kotimaahan verrattuna)	,569	,644
kohdemaan toimialarakenne	,549	,660
kohdemaan kilpailun voimakkuus	,521	,562
tuotteen elinkaari kohdemaassa	,334	,345
markkinoillemenon ajoitus	,321	,356
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	,218	,198
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Yrittäjän sisäinen tietoperusta	Kohdemarkkinoiden tunteminen
markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen		,777
tarvittavan markkina informaation hankkiminen		,639
kulttuurituntemus		,734
hiljainen tieto		,596
verkostojen hallitsema tieto		,585
asiantuntemus	,544	
tiedon hankinta	,891	

tiedon käyttö	,917	
tiedon tallentaminen		,418
tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	,570	
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 7 iterations.		

Communalities		
	Initial	Extraction
markkinamuutoksien havaitseminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen	,503	,525
tarvittavan markkina informaation hankkiminen	,485	,403
kulttuurituntemus	,517	,524
hiljainen tieto	,565	,465
verkostojen hallitsema tieto	,629	,641
asiantuntemus	,481	,421
tiedon hankinta	,664	,721
tiedon käyttö	,637	,756
tiedon tallentaminen	,519	,470
tiedon saatavuus organisaation sisällä, tiedon kulku organisaatiossa	,520	,502
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Yrityksen käytössä olevat aineettomat resurssit	Yhtenäinen strategia
oikean markkinoillemenotavan ja strategian valitseminen		,602
vahva markkinointistrategia		,464
henkilöresurssit		,556
aineettomat resurssit	,502	
verkostosta saatavat resurssit	1,040	
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 4 iterations.		

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
oikean markkinoillemenotavan ja strategian valitseminen	,241	,418
vahva markkinointistrategia	,264	,368
henkilöresurssit	,155	,275
aineettomat resurssit	,336	,335
verkostosta saatavat resurssit	,368	,999
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Pattern Matrix ^a		
	Factor	
	Henkilökohtainen kokemus organisaation kehittäjänä	Verkostooppiminen
verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen		,516
organisaation sisäinen verkosto		,750
henkilökohtainen suhdeverkosto	,419	
organisatorinen oppiminen	,522	

kokemuksesta oppiminen	1,071	
yhdessäoppiminen		,595
toimiva tiimi		,545
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 5 iterations.		

Communalities^a		
	Initial	Extraction
verkoston tarjoamien resurssien hyödyntäminen	,237	,292
organisaation sisäinen verkosto	,398	,516
henkilökohtainen suhdeverkosto	,360	,335
organisatorinen oppiminen	,524	,535
kokemuksesta oppiminen	,561	,999
yhdessäoppiminen	,553	,621
toimiva tiimi	,279	,281
Extraction Method: Maximum Likelihood.		
a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Liite d: Kysekylomake

(sivu 1)

**FINPRO** Kansainvälistyvän yrityksen menestyskriteerit

Perustiedot
Titteli

Toimintakenttä


- Life Science
- ICT
- Sijoitustoiminta
- Muu, mikä?

ICT = Information Communication Technology (ohjelmisto- ja palvelusovellukset, laitteet, jakomponentit ja muut tietotekniset sovellukset ja palvelut)
Life Science = terveys-, hyvinvointi-, elintarviketeknologia-, bio- ja pharma -alat

7% [Seuraava sivu](#)

Powered by Analystica

(sivu 6)



Kansainvälistyvän yrityksen menestyskriteerit

KUINKA MERKITTÄVÄSTI SEURAAVAT ASIAT VAIKUTTAVAT MIELESTÄSI -ALALLA TOIMIVAN YRITYKSEN MENESTYMISEEN? ARVIOI MYÖS PERINTEISEN JA BORN GLOBAL KANSAINVÄLISTYMIPOLKUIEN EROT.

Perinteinen kansainvälistymispolku = Oppimiseen perustuva vaiheittainen ja riskin hallintaa painottava kansainvälistyminen.
Born global -polku = Nopeaan kasvuun perustuva samanaikaisesti monelle markkinalle pyrkivä kansainvälistyminen.

3. YMPÄRISTÖ

Skaala:1 = (täysin epäoleellinen, täysin merkityksetön), 2 = (jossain määrin epäoleellinen, melko merkityksetön), 3 = (hieman epäoleellinen, hieman merkityksetön), 4 = (neutraali), 5 = (jokseenkin oleellinen, jokseenkin merkittävä), 6 = (hyvin oleellinen, hyvin merkittävä), 7 = (erittäin oleellinen, erittäin merkittävä)

	Perinteinen kansainvälistymispolku							Born global -polku						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
kotimaan hankalat olosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kohdemaan vihamielisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etäisyys kotimaasta:

	Perinteinen kansainvälistymispolku							Born global -polku						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
kulttuurien etäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
maantieteellinen etäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teknologinen etäisyys (teknologian kehitysvaiheet erot kotimaahan verrattuna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aikaikkuna:

	Perinteinen kansainvälistymispolku							Born global -polku						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
mahdollisuuksien ikkunan havaitseminen ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinoillemenon ajoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimialan vaikutus:

	Perinteinen kansainvälistymispolku							Born global -polku						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
kohdemaan toimialarakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kohdemaan kilpailun voimakkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotteen elinkaari kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(sivu 7)



Kansainvälistyvän yrityksen menestyskriteerit

Haluan, että minulle lähetetään tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.

kyllä
 ei

95% [Edellinen sivu](#) [Tallenna](#)

(sivu8)



FINPRO

Kansainvälistyvän yrityksen menestyskriteerit

Kiitos!

Lisätietoa kyselystä ja tutkimuksesta:

Anna Grabtchak
Trainee
Finpro, Operations and Network, Global Practices Development
Porkkalankatu 1
FI-00180 Helsinki, Finland
Office phone: +358 20 46 951
Mobile phone: +358 40 343 3443
anna.grabtchak@finpro.fi

Powered by Analytica

Liite e: Ensimmäisen teemahaastattelun teemat

PK-YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT KANSAINVÄ- LISTYMISPROSESSISSA

(Konstruktio= ratkaisu johonkin haasteeseen tai ongelmaan)

Teemahaastattelun keskusteluteemat:

1. Konstruktion tausta:

- a. Finpron haaste: Mitkä asiakkaat ovat potentiaalisia menestyjiä?
Miten nämä voidaan havaita?
 1. Miten tähän haasteeseen voitaisiin vastata?
 2. Minkälaista työkalua myyjät tarvitsevat?
- b. Nykyinen ratkaisu: Onko se toimiva? Miten sitä voisi parantaa?
 1. ratkaisu1: Success story -kriteerit
 2. ratkaisu2: Account selection criteria

2. Konstruktion tarve

(Miten tulevaa työkalua käytettäisiin? Mitä kaikkea konstruktion pitäisi pystyä tekemään?)

3. Menestystekijät: Top 10

(Mitkä ovat tärkeimmät menestyskriteerit?)

- a. Perinteisen kansainvälistymispolun yritykset (vaiheittainen kasvu psyykkisen etäisyyden mukaan)(Top 10 menestyskriteeriä)
- b. Born global -kansainvälistymispolun yritykset (nopea kasvu useille markkinoille) (Top 10 menestyskriteeriä)

Liite f: Toisen teemahaastattelun teemat
Puhelinhaastattelu:

I Mitkä asiat tekivät xx Oy:stä menestyjän?

Jaa xx Oy:n menestymiseen vaikuttaneet tekijät:

1. Yrityksen sisäisiin (esim. organisaation kyky oppia, innovatiivisuus ja proaktiivisuus),

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2. Johtoon liittyviin (esim. suhdeverkoston hallinta, kansainvälisen työkokemuksen määrä, asenne ja näkemykset)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

3. Ympäristöön liittyviin asiat (esim. kohdemaan toimialarakenne, kilpailun voimakkuus, mahdollisuuksien aikaikkuna ja siihen tarttuminen)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II Mitkä menestykseen vaikuttaneista asioista olivat kunnossa jo ennen yhteistyötä Finpron kanssa? Mitkä asiat saatiin kuntoon Finpron kanssa tehdyn yhteistyön aikana?

Haastattelija kysyy ja merkitsee **virheellä** ne listatut asiat, jotka olivat kunnossa ennen yhteistyötä Finpron kanssa.

Haastattelija kysyy ja merkitsee **sinisellä** ne listatut asiat, jotka saatiin kuntoon Finpron kanssa tehdyn yhteistyön aikana.

Liite g: Ensimmäisen teemahaastattelun tuloksien yhteenveto

	Haastateltava 1		Haastateltava 2		Haastateltava 3	
	PK	BG	PK	BG	PK	BG
1	Yritys on saavuttanut hyvän liiketoimintapohjan ja aseman kotimaassa. Sillä on riittävä liiketoimintavolyymi.	Yrityksen on tunnistettava sellainen tarve tai ongelma, jonka avulla se voi vastata kysyntään kaikilla markkina-alueilla, joilla se tällä hetkellä toimii.	Yrityksellä on oltava selkeä strategia ja visio kansainvälistymisestä.	Born global -yrityksille kaikesta tärkeintä on toimiva ja oikeasti asioita aikaansaava tiimi. Ilman sitä ei saa rahoitusta, ilman sitä ei onnistu nopea kasvu.	Hyvä myynti on kaikkein tärkeintä. Koulutukseen saaneisiin asiantuntijoihin perustuva myynti, joka ymmärtää asiakasta ja hyvän myynnin johtaminen kantavat pitkälle.	Toimiva tiimi on kaikesta tärkein, tiimin on oltava uskottava, jotta yritys voi helpommin saada tarvittavaa rahoitusta. Tiimissä on oltava kansainvälisesti kokeneita henkilöitä.
2	Johtajalla on kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä. Hän ymmärtää, ettei se ole yksittäinen projekti, vaan pitkä tähtäimen prosessi.	Yrityksen pitää fokusoida hyvin valittu asiakasryhmään. Liiketoiminnassa saisi mielellään painottaa yhtä globaalia segmenttiä.	Yrityksellä on oltava toimiva tiimi kansainvälistymistä varten. Ei riitä, kansainvälistyminen alokoidaan yhden henkilön sivutehtäväksi.	Born global yrityksellä pitää olla ainutlaatuinen liiketoimintaidea tai tuotekonsepti, joka ratkaisee ongelman ainutlaatuisella tavalla.	Johtajan kyky ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä, Johdon pitää ymmärtää, että prosessin pitää sitoutua pitkäksi aikaa ja sen kantamat riskit.	Aikaikkuna on tärkeä born global -yritykselle. Markkinoillemenon ajoitus on kaikki kaikessa.
3	Yrityksellä on selkeä halu kasvaa. Jos yritys haluaa vain "kokeilla" kansainvälistymistä, se ei todennäköisesti sitoudu siihen tarpeeksi.	Etenkin Suomessa ensimmäisen vaiheen rahoituksen saamiseen tarvitaan hyvin uskottava ja toimiva tiimi. Nopea kasvu vaatii paljon rahoitusta.	Yrityksellä on oltava oikeasti laadukas tuote ja siihen liittyvät palvelut. Suomen pienillä markkinoilla kilpailu ei ole niin kovaa kuin ulkomailla, joten yrityksellä on jo lähtökohdaisesti oltava laadukas tuote.	Yrityksen on seurattava tarkkaan kysynnän muutoksia ja ymmärrettävä trendit. Asiakastarpeet pitää olla kirikkaana mielessä myös tuotekehitysnäkökulmasta katsottuna.	Kysynnän muutoksien ja asiakastarpeiden seuraaminen on tärkeää. Näin saadaan tietoa myös koko toimialasta ja oikea pohja tuotekehitykselle.	Toimiva liiketoimintaidea.
4	Yrityksen on kyettävä rohkeaan riskinottoon. Ei riitä, että vain toimitusjohtaja on sitä mieltä, vaan myös resurssipohjan on mahdollistettava tarvittava riskinotto-kyky.	Born globalilla on oltava hyvin kiteytetty arvolupaus.	Johtajan pitää ymmärtää, mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä. Kansainvälistymiseen tarvitaan resursseja ja päätöksiä. Esimerkiksi ansaintalogiikka on oltava selkeä ja kannattava ulkomaille mentäessä.	Organisaation sisäisen verkoston on oltava hyvä, jotta tarvittava tieto kulkee. Henkilöstön omilla verkostoilla on suuri merkitys.	Pitää olla kyky selvittää kansainvälistymisprosessin esteistä ja haasteista. Riskiä hallitsevan hitaasti kansainvälistyvän yrityksen pitää kyetä suunnittelemaan ja testaamaan. Markkinoille ei voi vain rynnätä.	Tarina, vahva markkinointistrategia
5	Yrityksen on kuunneltava loppuasiak-	Verkoston luominen ja kasvattaminen	Kysynnän muutoksien havaitseminen	Yrityksen on kyettävä	Tuuri - se helpottaa jokaista	Born global yrityksen pitää pystyä

	kaitaan. Siltä tulee rahavirta ja sillä yritys elää. Kansainvälistymisessä ei saisi olettaa, että uuden markkinan asiakas haluaa samaa kuin kotimaan asiakas.	on tärkeää. Organisaation verkoston on oltava selkeä, jotta tarvittava tieto kulkee sitä tarvitsevalle.	ja ymmärtäminen on tärkeää. Kysynnän muutoksiin on kyettävä reagoimaan.	keskittymään yhteen markkina-alueeseen kerrallaan.	prosessia.	vastamaan kysyntään kaikilla markkinoilla, joilla se toimii. Sen pitää kehittää tarjontaansa jatkuvasti.
6	Yrityksen on tunnistettava tuotteen aikaikkuna ja oikea elinkaarivaihe.	Oikea ajoittaminen on tärkeää. Markkinoille on päästävä oikean aikaikkunan ollessa auki.	Yrityksen on uskallettava laittaa resursseja kansainvälistymisprosessiin.	Markkinoilla on oltava oikeanlainen kysyntä, oikea tuotteen elinkaaren vaihe.	Yrityksen on kyettävä keskittymään tiettyyn asiakassegmenttiin ja pyrittävä pääsemään niche -markkinoille.	Ajoitus on tärkeä etenkin born global -yritykselle.
7	Pk-yritykselle on elintärkeää keskittyä tietyille markkina-alueille. Vähäisillä resursseilla ei voida menestyä kerralla monessa uudessa paikassa.	Kysynnän muutoksien havaitseminen ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Nopeasti kansainvälistyvän on kyettävä hyödyntämään parhaat tilaisuudet.	Yrityksen on kyettävä selviämään kansainvälistymisen haasteista. Sen on kyettävä uudistumaan ja reagoimaan nopeammin kuin kotimarkkinoilla.	Markkinoisen välillä pitää olla sopiva teknologinen etäisyys. Yrityksen teknologian on oltava ajantasainen ja kilpailukykyinen.	Organisaation sisäinen verkosto on tärkeä hyvälle kommunikoinnille, jonka pitää toimia hyvin.	Pitää olla selkeä keskittyminen tiettyyn asiakassegmenttiin, jotta yritys voisi kehittää skaalautuvan tuotteen ja päästä globaaleille niche-markkinoille.
8	Kohdemaan kilpailun voimakkuuden on oltava siedettävä. Yrityksen pitää valita sellainen kohdema, jossa se pystyy kilpailemaan, muuten markkinoillemenon investointi ei kannata.	Yrityksen kotimaan ja kohdemaan välinen teknologisen kehityksen taso (teknologisen etäisyyden) on oltava sopiva.	Yrityksen henkilöstön on sitouduttava oppimaan yhdessä tiiminä. Ei riitä että yksi henkilö oppii ja hoitaa kansainvälistymistehtäviä.	Kohdemaan kilpailun voimakkuus pitää olla sopivalla tasolla. Yrityksen on kyettävä kilpailemaan valitulla markkina-alueella.	Yrityksen pitää valita sellaiset markkinat, joilla se pystyy vastamaan kysyntään. Sen on kyettävä olemaan huipulla kaikilla markkinoilla, joilla se toimii.	Aggressiivinen kasvuhakuisuus: rahoituksen haku, tavoiteasetanta, suuret päämäärät, partneroituminen oikeiden partnereiden löytäminen, verkostoituminen
9	Yrityksen pitää allokoida tarvittava määrä resursseja kansainvälistymiselle. Ei riitä. Yrityksellä pitää uskaltaa ottaa tarvittava riski.	Born global -yritys ottaa isoimpia riskejä kuin hitaasti kansainvälistyvä yritys, siksi tuurilla on suuri merkitys.	Pk-yrityksen pitää keskittyä etenemään yhdelle markkina-alueelle kerrallaan.	Pk-yritykselle on tärkeää seurata markkinoiden kehittymistä huomatakseen ajoissa, milloin mahdollisuuksien ikkuna avautuu.	Teknologian kehitysero on oltava sopiva. Yrityksen pitää olla uskottava.	Tuotte nelikaaren vaihe on oltava oikea.
10	Yrityksen on kyettävä selviämään kansainvälistymisen esteistä ja haasteista. Kansainvälistyminen on aina vaikeaa, mutta sisulla	Yrityksen henkilöstön on kyettävä kehittämään itseään ja oppimaan yhdessä tiiminä.	Kohdemaan kilpailun voimakkuus ei saa olla liian kova. Yrityksen pitää valita markkina-alue, jossa se voi menestyä.	Yrityksen pitää kehittyä organisaationa ja siksi sen pitää pystyä oppimaan tiimeinä. Ryhmässä opitut asiat on helpompaa jakaa ja muistaa.	Rahan allokointi kansainvälistymisprosessiin on vaikeaa, kun haluaa vain "kokeilla" kansainvälistymistä. Yrityksen on kyettävä	Born global -yritystarvitsee sisun lisäksi yksinkertaisesti hyvää tuuria.

pääsee pitkälle. Vastoinkäymistä on opittava nopeasti.				allokoimaan tarvittavat resurssit.	
PK= perinteinen kansainvälistymispolku BG= born global -kansainväistymispolku					

Liite h: Kutsu kyselyyn osallistumisesta



Hyvä xx-toimialan asiantuntija,

Sinut on valittu kyselytutkimukseen, jonka tarkoitus on selvittää suomalaisen pk-yrityksen menestystekijöitä.

Olen Anna Grabtchak, kauppatieteiden opiskelija ja teen gradututkimusta suomalaisten pk-yritysten menestystekijöistä Finpro ry toimeksiantona. Arvostan rahoitusalan kokemustasi ja haluaisinkin kuulla mielipiteesi suomalaisten xx – alalla toimivien yritysten menestyskriteereistä.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, **mitkä tekijät määrittelevät kansainvälistymisprosessin potentiaalista menestyjää**. Menestymistä on tutkittu paljon ja menestyskriteerejä löytyy runsaasti, mutta vain merkittävimpiä aiheita korostamalla voidaan päästä suomalaisen menestymisen ytimeen. Kyselyn tuloksena saadaan lista merkittävimmistä menestymiseen liittyvistä kriteereistä, joiden korostumista eri kansainvälistymävaiheissa tutkitaan vielä erikseen haastatteluilla.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia ja **korvaukseksi vaivannäöstäsi saat halutessasi tiivistelmän tutkimuksen tuloksista**. Riittää, että täytät kyselyn viimeistään **11.11.2011** ja rastiit kyselyn viimeisen kohdan ”haluan, että minulle lähetetään tiivistelmä tutkimuksen tuloksista”.

”pääset kyselyyn tästä linkistä”

Ystävällisin terveisin,

Anna Grabtchak

Trainee
Finpro ry