

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Sonja Tuovinen

**ETELÄ-SAVON BIOENERGIA-ALAN YRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMISSMAHDOLLISUUDET SAKSAN
MARKKINOILLA**

Työn tarkastajat: 1. Juha Vääänen ja 2. Anne Jalkala

Työn ohjaaja: Tiina Kaksonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Sonja Tuovinen

Työn nimi: Etelä-Savon bioenergia-alan yritysten kansainvälistymismahdollisuudet Saksan markkinoilla

Vuosi: 2014

Paikka: Varkaus

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous

104 sivua, 16 kuvaa, 11 taulukkoa, 5 liitettä

Tarkastajat: Professori Juha Väättänen ja professori Anne Jalkala

Hakusanat: kansainvälistyminen, vienti, pk-yritys, Saksa, bioenergia, verkostot, ostopäätösprosessi, päätöksentekoyksikkö

Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen etenee tyypillisesti hyvin maltillisesti, askel-askeleelta. Kotimarkkinoiden rajalliset kasvumahdollisuudet ja kansainvälisten markkinoiden houkuttelevuus ovat tärkeimpiä syitä vientitoiminnan aloittamiselle. Nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä kilpailu on kovaa ja vaatii yrityksiltä paljon osaamista ja resursseja. Pk-yritysten rajallisia resursseja voidaan kehittää ja lisätä yritysten välisen verkostoitumisen ja ulkopuolisten toimijoiden avulla.

Tämä diplomityö on toteutettu osana Cleantech Finland Bioenergy – kehitysprojektia, joka pyrkii edistämään Savon alueen bioenergia-alan yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on kasvattaa tietoutta erilaisista kansainvälistymisstrategioista ja vientitoiminnan vaatimista toimenpiteistä. Empiirisen tutkimuksen tärkein tavoite on tukea tutkimuksessa mukana olevien pk-yritysten kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehittyvä bioenergia-ala ja Saksan markkinat tarjoavat pk-yrityksille kasvumahdollisuuksia. Tuloksissa painotetaan pk-yritysten oman osaamisen kehittämistä ja kykyä pitkäjänteiseen työhön. Ymmärtämällä asiakkaiden ostopäätösprosessia, voidaan omaa myynti- ja markkinointiosaamista sekä rajallisia resursseja keskittää oikeisiin asioihin.

ABSTRACT

Author: Sonja Tuovinen

Title: Internationalization opportunities of bioenergy companies in German markets in South-Savo region

Year: 2014

Place: Varkaus

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Management
104 pages, 16 figures, 11 tables, 5 appendices

Examiners: Professor Juha Väättänen and professor Anne Jalkala

Keywords: internationalization, export, SME, Germany, bioenergy, networks, buying process, decision-making unit

Internationalization of small and medium-size companies typically progresses slowly, step-by-step. Limited growth potential of domestic market and attractiveness of international markets are the main reasons for starting exporting. In today's global business environment, the competition is tough and requires a lot of expertise and resources from the companies. SMEs' limited resources can be developed and increased by inter-industrial networking or external stakeholders.

This Thesis has been carried out as a part of the Cleantech Finland Bioenergy project, which aims to promote internationalization of bioenergy companies located in Savo region. The research aims to increase awareness of the different internationalization strategies and requirements of export operations. The main objective of the empirical study is to support SMEs included in the research to start their international business.

As a result, it was found that developing bioenergy industry and German markets provide growth possibilities for SMEs. The development of SMEs' own experience and ability to do long-term work were emphasized in this study. By understanding customers' buying decision process, internal sales and marketing activities and limited resources can be focused on right points.

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia diplomityöprojektissani mukana olleita henkilöitä, teistä oli valtavan suuri apu työni teossa. Haluan osoittaa kiitokseni professori Juha Väätäselle hänen neuvoistaan ja ohjauksestaan työn aikana. Mukana olleiden yritysten haastattelut antoivat erittäin arvokasta tietoa bioenergia-alan nykytilasta – suurimmat kiitokseni teille. Ja aivan erityiskiitokset työni ohjaajalle Tiina Kaksoselle sekä ammattimaisista neuvoista ja koko tieto-aidon hyödyntämisestä että kaikista hauskoista hetkistä työnteon ohessa. Apusi oli kerrassaan korvaamatonta.

Diplomityö oli kokonaisuudessaan erittäin antoisa ja opettavainen projekti, mutta myös haastava johtuen bioenergia-alan jatkuvasti uudistuvasta luonteesta. Haluan kiittää Miktech Oy:tä ja Suur-Savon Energiasäätiötä projektini mahdollistamisesta sekä koko Navitas Kehitys Oy:n porukkaa työtilasta ja iloisesta työilmapiiristä.

Erityiskiitokset perheelleni ja kihlatulleni Villelle tuestanne ja kannustuksestanne kohti tavoitteitani. Ja rakkaat ystävät - ilman teitä ja mahtavaa seuraanne opiskeluaikani olisi varmasti ollut paljon haastavampaa ja tylsempää. Yhteiset illanvietot, matkat ja kriisipalaverit ovat pelastaneet päivän jos toisenkin.

Varkaus, 15.4.2014

Sonja Tuovinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Cleantech Finland Bioenergy.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	4
1.4	Tutkimusmetodologia	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	11
2.1	Kansainvälistyminen terminä.....	11
2.2	Kansainvälistymisen motiivit.....	12
2.3	Perinteiset kansainvälistymisen prosessimallit	14
2.3.1	Uppsala -malli.....	14
2.3.2	Innovaatiopohjaiset kansainvälistymismallit.....	16
2.3.3	Verkostomalli	18
2.4	Vienti kansainvälistymismuotona.....	20
2.5	Markkinoinnin vaikutus kansainvälistymiseen.....	23
2.6	Päätöksentekoprosessi.....	25
2.6.1	Ostopäätösprosessin vaiheet	26
2.6.2	Päätöksentekoon osallistuvat tahot.....	27
2.7	Kansainvälistymisen haasteet ja riskit	30
3	LIKETOIMINTASUHTEET JA VERKOSTOITUMINEN	32
3.1	Suhteiden ja kontaktien muodostuminen	33
3.2	Verkostoitumisen tavoitteet	35
3.3	Yhteistyön eri muodot.....	36
3.3.1	Vientiyhteistyö ja vientirenkaat.....	38
3.3.2	Parhaiden käytäntöjen verkosto.....	38
3.4	Bioenergia-alan verkostot	39
4	SAKSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	42
4.1	Maaprofiili	42
4.2	Talouden taustat	43

4.3	Suomen ja Saksan välinen kauppa	44
4.4	Bioenergia-ala	45
5	BIOENERGIAYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN	50
5.1	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	50
5.2	Pk-yritysten kansainvälistymispolku	53
5.3	Sopivan kansainvälistymisen prosessimallin valinta	54
5.4	Kansainvälistymisen tärkeimmät syyt	56
5.5	Kansainvälistymisen edellytykset ja valmistelutoimenpiteet	58
5.3.1	Yrityksen sisäisen osaamisen merkitys	59
5.3.2	Saksan liiketoimintakulttuurin ja kilpailutilanteen ymmärtäminen.....	60
5.3.3	Kilpailustrategian valinta.....	63
5.6	Markkinoillemenotoimenpiteet.....	65
5.4.1	Markkinointi	65
5.4.2	Vientikanavien avautuminen	66
5.7	Ostopäätösprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa	68
5.5.1	Ajallinen kesto ja prosessin eri vaiheet	68
5.5.2	Valintakriteerit tuotteen tai palveluntoimittajille.....	71
5.5.3	Päätöksentekoyksikön muodostuminen.....	74
5.8	Haasteet ja riskit kansainvälisessä liiketoiminnassa	75
5.9	Kilpailukyvyn säilyttäminen	77
6	YHTEISTYÖN MERKITYS KANSAINVÄLISTYMISSÄ	78
6.1	Yhteistyösuhteiden ja verkostojen rakentuminen	78
6.2	Verkostoitumisen ja yhteistyön hyödyt.....	81
6.3	Havaitut ongelmat ja heikkoudet verkostoissa	83
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	86
7.1	Työn keskeiset tulokset ja päätelmät	86
7.2	Tulosten arviointi	91
7.3	Suositukset jatkotoimenpiteille	93
8	LÄHTEET	96
	LIITELUETTELO	104
	LIITTEET	

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Diplomityön rakenne.....	10
Kuva 2. Pk-yrityksen kansainvälistymisen motiivit	13
Kuva 3. Uppsala –malli	15
Kuva 4. Pk-yrityksen verkosto	19
Kuva 5. Vientioperaatioiden väliset erot	21
Kuva 6. Verkostot liiketoimintamallina	32
Kuva 7. Suhteen kehittyminen	33
Kuva 8. Suorat ulkomaiset investoinnit Saksaan ja Saksasta	43
Kuva 9. Suomen ja Saksan välinen kauppa 2002-2012.....	44
Kuva 10. CHP -laitosten määrän kehitys Saksassa vuosina 2000-2010	48
Kuva 11. Saksan CHP -laitosten sijainti	49
Kuva 12. Pk-yritysten kansainvälistymispolku	53
Kuva 13. Ostopäätösprosessin eteneminen saksalaisessa voimalaitoksessa	69
Kuva 14. Tärkeimmät päätöksentekokriteerit tuotteen osalta	71
Kuva 15. Tärkeimmät päätöksentekokriteerit kokonaisuuden osalta	72
Kuva 16. Laaja paikallinen bioenergia-alan verkosto	80
Taulukko 1. Diplomityössä mukana olevat yritykset	3
Taulukko 2. Tiedonhaun aineistoa	7
Taulukko 3. Innovaatiopohjaiset kansainvälistymismallit	17
Taulukko 4. Eri vientimuotojen edut ja haasteet	23
Taulukko 5. Ostotapahtuman päätöksentekoon osallistuvien tahojen roolit	29
Taulukko 6. Verkostoitumisen tavoitteet	36
Taulukko 7. Liiketoimintaverkostojen päätyypit	37
Taulukko 8. Kansainvälistymisen prosessimalli.....	55
Taulukko 9. Kilpailustrategiat	63
Taulukko 10. Verkostojen ongelmatilanteita.....	85
Taulukko 11. SWOT -kaavio työn tuloksista	90

KÄYTETYT LYHENTEET JA KESKEISET KÄSITTEET

Allianssi	Liittouma- tai yhteistyömuoto kuten sopimusperusteinen yhteistyösuhde tai vientirengas
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie's, Saksan teollisuusliitto
Bioenergia	Puhdasta ja ympäristöystävällistä uusiutuvaa energiaa, jota saadaan metsissä, soilla ja pelloilla kasvavista biomassoista tai yhdyskunnan biojätteistä
Biomassakattilalaitos	Voimalaitos, jonka lämmöntuotantoon käytetään täysin tai osittain kiinteää biopolttoainetta
BPN	Best Practice Network, Parhaan käytännön verkosto
B-to-B	Business-to-business, organisaatioiden välinen toiminta kuten yritysmarkkinointi
CHP -laitos	Combined heat and power, sähkön ja lämmön yhteistuotantolaitos
CFB	Cleantech Finland Bioenergy - kehitysprojekti
Cleantech Finland	Kansallinen ympäristöliiketoiminnan kasvua tukeva ohjelma ja brändi
Energiewende	Saksan energiauudistus tai energiakäännö, jossa siirrytään kestävään talouteen uusiutuvan energian, energiatehokkuuden ja kestävä kehityksen avulla
FIT	Feed-in-tariff, syöttötariffi – valtion sähkömarkkinoiden ohjauskeino
IEA	International Energy Agency, kansainvälinen energiajärjestö
PPP	Purchasing Power Parity, ostovoimapariteetti – arvio vaihtokurssista, kun kahden maan valuuttakurssit muunnetaan ostovoimaltaan yhtäläisiksi
Pk-yritys	Pieni- ja keskisuuri yritys, jonka henkilömäärä on alle 250 ja liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa vuosittain

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Uusiutuvan energian tuotantoon ja teknologioihin liittyvät markkinat ovat voimakkaassa kasvussa maailmanlaajuisesti. Ilmastonmuutoksen hillintä edellyttää maailman kasvihuonekaasupäästöjen puolittamista nykytilasta vuoteen 2050 mennessä. Esimerkiksi Saksassa uusiutuvat energiamuodot ovat tulevaisuuden energiatarjonnan tukipilari. (Kohl et al. 2012, 11-12) Uusiutuvista energiamuodoista etenkin bioenergian merkitys on kasvanut merkittävästä viime vuosien aikana, ja alalla tehdäänkin jatkuvasti uutta tutkimusta sekä teknisten ratkaisujen että liiketoiminnan ja myynnin kehittämisen osalta.

Bioenergialla tarkoitetaan biopolttoainetta, joka saadaan metsissä, soilla ja pelloilla kasvavista biomassoista tai yhdyskuntien, teollisuuden ja maatalouden energian tuotantoon soveltuvista biojätteistä. Bioenergiaa pidetään kestävän kehityksen periaatteiden mukaisena, puhtaana ja ympäristöystävällisenä uusiutuvana energiamuotona, jonka käytön lisääminen vähentää kasvihuonekaasupäästöjen määrää ilmakehässämme. (FINBIO ry 2010)

Alueellisesti bioenergian tutkimus- ja kehitystyöhön on Etelä-Savossa panostettu vahvasti. ”Cleantech –alan T&K -toimintaan osallistuu yli 100 tutkijaa ja tutkimukseen käytetään vuosittain noin 7 miljoonaa euroa”. T&K on keskittynyt metsäbiomassan logistiikkaan, jalostukseen ja ympäristöteknologiaan. (Biosaimaa 2013) Vaikka alueen metsäenergia-alan yritykset ovat pääsääntöisesti hyvin pieniä, löytyy niistä kasvupotentiaalia ja kilpailukykyistä osaamista. Lisäksi Suomen suurimmat metsävarat edesauttavat raaka-aineen hankintaa ja jatkokehitystä. (Miktech Oy 2011)

Kansainvälistä liiketoimintaa on usein pidetty vain suurten yritysten yksinoikeutena. Charbonneau ja Menon (2013, 32) kuvaavat pk-yritysten olevan tyypillisesti omistajavetoisia, erittäin tuottavia ja joustavia sekä niillä on vahva pyrkimys innovaatiotoimintaan. Alihankinnan kautta ne lisäksi muodostavat tärkeän tukipilarin suuremmille vientiyrityksille. Monille perinteisille pk-

yrittäjille kansainvälistyminen ja oma vientitoiminta ovat kuitenkin aivan uusia ja tuntemattomia liiketoimintamuotoja (Schulz, Borghoff & Kraus 2009, 5).

Kotimarkkinoiden pienestä koosta johtuen, kansainvälistyminen on monille pk-yrityksille välttämätöntä. Liiketoiminnan laajentaminen uudelle markkina-alueelle vaatii yrityksiltä paljon tieto-taitoa sekä rohkeutta ottaa myös riskejä. Pk-yrityksillä on kuitenkin usein hyvin rajalliset resurssit, mutta eräänä ratkaisuna nähdään yritysten verkostoituminen, jonka avulla puuttuva tieto ja osaaminen voidaan saavuttaa. Liiketoimintaverkostojen määrä on jatkuvassa kasvussa, mutta tärkeintä yrityksille on osata hyödyntää koko verkoston resursseja ja kyvykkyyksiä (Möller & Svahn 2006, 986).

Uusiutuvaa energiaa on tutkittu viime vuosina paljon. Suurin osa tutkimuksista kuitenkin keskittyy erilaisten energiamuotojen hyödyntämiseen polttoaineena tai energiasektorin tulevaisuuden näkymiin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuista Pelli (2010) keskittyy tutkimaan biopolttoaineisiin liittyvää liiketoimintaa Keski-Suomessa ja Kohl et al. (2012) kokonaisvaltaisemmin koko Suomen mahdollisuuksia uusiutuvaan energiaan liittyvässä liiketoiminnassa. Varsinaisesti suomalaisen bioenergiasektorin kansainvälistymismahdollisuuksia on tutkittu hyvin vähän. Aihetta sivuavia diplomi ja pro gradu –tutkielmia on tehty muutamia. Lisäksi CFB –hankkeessa on teetetty sisäinen markkinaselvitys Iso-Britannian bioenergiamarkkinoiden erityispiirteistä ja teetetään selvitykset myös Ruotsin ja Venäjän markkinoista (Miktech Oy 2014).

1.2 Cleantech Finland Bioenergy

Tämä diplomityö on tehty osana Cleantech Finland Bioenergy – kehitysprojektia, joka on kaksivuotinen ylimatekunnallinen Etelä- ja Pohjois-Savon kehityshanke. Cleantech Finland Bioenergy (CFB) on Miktech Oy:n ja Navitas Kehitys Oy:n koordinoima yhteistyöprojekti, jossa on mukana myös Savonlinnan yrityspalvelut Oy. Hankkeen tarkoituksena on hyödyntää monimuotoisen bioenergia-alan kasvavia markkinoita tarjoamalla alan yrityksille vienti- ja yhteistyömahdollisuuksia sekä kehittämällä vientimyyntiä valituille markkina-alueille. Lisäksi CFB –kehitysprojekti pyrkii tukemaan Itä-Suomen

bioenergiaohjelmatyön (ISBEO) toteutusta sekä luomaan mukana oleville yrityksille pysyviä yhteistoimintaverkkoja ja myyntikanavia.

CFB toimii Cleantech Finland –brändin alaisuudessa. Cleantech Finland on konsepti ja verkosto, jonka tarkoituksena on yhdistää niin sanotun puhtaan teknologian cleantech -yrityksiä ja tuoda parhaat cleantech –ratkaisut yritysten saataville. Käytännössä Cleantech Finland antaa alaisuudessaan toimiville hankkeille mahdollisuuksia myös mainonnan ja kontaktien hyödyntämiseen. (Cleantech Finland)

CFB -projektissa on mukana useita paikallisia bioenergia-alan yrityksiä koko metsäbioenergian tuotantoketjusta, josta on esitetty malli myöhemmin kuvassa 16. Tähän tutkimukseen mukaan valitut paikalliset pk-yritykset on esitelty tarkemmin taulukossa 1. Mukaan on valittu tarkoituksella sekä toimialaltaan että kansainvälistymisasteeltaan erilaisia yrityksiä, jotta työhön saataisiin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä ja kokemuksia kansainvälistymisestä. Mukaan valittuja yrityksiä yhdistää myös kiinnostus Saksan markkinoita kohtaan. Kaikki haastatellut henkilöt on listattu myös liitteen I taulukossa.

Taulukko 1. Diplomityössä mukana olevat yritykset

Yritys	Lisätietoa
Yritys 1 <i>polttoaineentoimittaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vielä kansainvälistä toimintaa • Halu kasvattaa volyymeja ja turvata liiketoiminta kv-toiminnan kautta • Saksa kiinnostaa markkina-alueena
Yritys 2 <i>palveluntarjoaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kv-toimintaa, mutta ei Saksassa • Epäluuloja Saksaa kohtaan, mutta kansainvälistymisellä haetaan uusia asiakkuuksia
Yritys 3 <i>palveluntarjoaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kv-toimintaa (osa suoraa ja osa alihankinnan kautta) pienimuotoisesti myös Saksassa • Suunnitelmana kasvattaa kv-toimintaa
Yritys 4 <i>teknologiavalmistaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vielä omaa kv-toimintaa, paljon projekteja alihankinnan kautta • Tavoitteena maltillinen kv-kasvu • Saksan markkinapotentiaali kiinnostaa
Yritys 5 <i>teknologiavalmistaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi yritys, tähtää heti kv-markkinoille • Resurssipuute rajoittaa toimintaa

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Diplomityön taustalla on CFB – projektissa havaittu tarve kartoittaa toiminta-alueen pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia sekä tutkia tarkemmin potentiaalisiksi markkina-alueeksi valitun Saksan liiketoimintaympäristöä. Työn tavoitteena on selvittää bioenergia-alan pk-yritysten näkemyksiä kansainvälisestä liiketoiminnasta ja verkostoitumisesta sekä luoda sopivia toimintamalleja kansainvälistymisen ja vientitoiminnan aloittamiselle. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on lisätä tietoutta ja kokonaisvaltaista ymmärrystä erilaisista kansainvälistymiseen ja verkostoihin liittyvistä toimenpiteistä ja vaihtoehtoista. Kansainvälistymistä lähestytään pienille yrityksille sopivien perinteisten prosessimallien ja verkostomallin avulla. Tutkimuksessa perehdytään myös saksalaisten voimalaitosten ostopäätösprosessiin vaikuttaviin seikkoihin.

Empiirisessä osassa pyritään yrityshaastatteluiden avulla löytämään tärkeimmät syyt ja tavoitteet kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin aloittamiselle, ja millaisiin käytännön ongelmiin pk-yritykset tyypillisesti törmäävät. Lisäksi pyritään selvittämään yhteistyö- ja verkostosuhteiden toimivuutta ja kehittämään yksinkertainen malli vientitoiminnan aloittamiselle. Tärkeä osa tutkimusta on myös selvittää kuinka ostopäätösprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa toimii, ja millaisia keinoja suomalaisyritykset voivat käyttää päästäkseen oikeiden kontaktihenkilöiden puheille. Työn tutkimus-ongelmaksi on kiteytetty:

”Mitä eteläsavolaisten bioenergia-alan pk-yritysten tulee tietää kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisesta ja millaisia toimenpiteitä Saksan markkina-alueelle eteneminen yrityksiltä vaatii?”

Tutkimusongelmaa tarkennetaan tutkimuskysymyksillä, joita ovat:

- *Mitä käytännön toimenpiteitä Saksan markkinoille pääseminen vaatii bioenergia-alan pk-yrityksiltä*
- *Mitkä asiat vaikuttavat saksalaisten biomassavoimalaitosten päätöksentekoprosessiin*
- *Kuinka yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoja voidaan hyödyntää kansainvälistymisprosessissa*

Tutkimus painottuu pk-yritysten, erityisesti pienten yritysten, kansainvälistymiseen yritysten välisen (B-to-B) liiketoiminnan näkökulmasta. Markkinoillemenostrategioista keskitytään vain erilaisiin vientimalleihin, jotka koetaan helpoimmiksi kansainvälisen toiminnan alussa. Muita operaatiovaihtoehtoja ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Bioenergia-alan yritykset on rajattu eteläsavolaisiin polttoaineentoimittajiin, palvelujentarjoajiin sekä teknologiatoimittajiin. Käytännössä työ painottuu kiinteän metsäbiomassan tuotantoketjuun, johon kaikki CFB –projektissa mukava olevat yritykset kuuluvat. Maataloudesta tai metsäteollisuudesta saatavat bioenergian lähteet kuten peltobiomassat tai teollisuusjätteet on rajattu työn ulkopuolelle.

Tutkimuksen lähtökohtana on jo aiemmin CFB – projektissa tehty kartoitus, jonka mukaan projektissa mukana olevat yritykset ovat jo tehneet päätöksen kansainvälistymisestä. Kohdemarkkinaksi valittu Saksa on myös eräs CFB - projektin aiemmin valitsemista vientitoiminnan kohdemaista, joten kohdemaan valintaan liittyviä asioita ei tutkimuksessa käsitellä.

1.4 Tutkimusmetodologia

Diplomityö toteutettiin *kvalitatiivisella* eli *laadullisella tutkimusmenetelmällä*. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista, moninaista elämää, jossa tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tapana keskittyä pieneen määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Tutkimukselle ei myöskään tarvitse etukäteen asettaa tutkimushypoteeseja, jolloin tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 18-19)

Tutkimuksen aineistossa olevien havaintojen erottamiseksi tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä *tutkimusmetodi*. Metodi muodostuu käytännöistä, joiden avulla tutkija voi tuottaa havaintoja, sekä säännöistä, joiden mukaan havaintoja on edelleen mahdollista tulkita ja muokata. Tutkimusmetodin tulee

sopia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Jos aineisto koostuu vain pienestä määrästä yksilöhaastatteluja, sen pohjalta ei voida yrittääkään vastata suuriin kysymyksiin, jotka vaatisivat edustavan otoksen. (Alasuutari 2011, 82-83) Keskeisiä kvalitatiivisessa metodologiassa käytettäviä tutkimusmetodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysi ja haastattelu. (Metsämuuronen 2008, 14)

Diplomityö on aloitettu perehtymällä alan kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä tieteellisiin artikkeleihin *kirjallisuuskatsauksen* avulla. Kirjallisuuskatsaus auttaa tunnistamaan ja paikantamaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät dokumentit ja muun lähdemateriaalin (Rowley & Slack 2004, 31). Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu useiden vuosikymmenten ajan, ja haasteena on ollut aiempien tutkimusten valtavan suuri määrä. Tutkimukseen on valittu muutama tunnettu ja yksinkertainen kansainvälistymisstrategia, jotka sopivat hyvin rajalliset resurssit omaaville pk-yrityksille. Nopeasti uudistuvan bioenergia-alan tutkimuksista mukaan on pyritty ottamaan vain uusinta tutkimustietoa.

Tutkimuksessa on hyödynnetty sekä primääri- että sekundääriaineistoa. Tieteellisiä julkaisuja on etsitty pääasiassa tiedonhakuportti Nellin kautta elektronisista tietokannoista, jotka on esitetty taulukossa 2. Tiedonhaun aluksi määriteltiin sopivat hakusanat, joita olivat muun muassa bioenergia / bioenergy, pk-yritykset / SMEs, kansainvälistyminen / internationalization, Saksan markkinat / German markets, ostopäätösprosessi / buying process, päätöksentekoyksikkö / decision-making unit ja näiden termien erilaiset yhdistelmät. Tiedonhakua tarkennettiin omilla rajauksilla esimerkiksi tiettyjen aikakausien tai tekijöiden mukaan, ja lisäksi hyödynnettiin *viitehakua* eli käytiin läpi konehaualla löytyneiden artikkeleiden lähdeluettelot.

Työssä on hyödynnetty myös kansallisia ja kansainvälisiä tilastoja kuten Suomen tullin tilastoja, Eurostat:n tilastoja Saksan markkinoista sekä World Economic Forumin vuosittaisia julkaisuja. Lisäksi bioenergia-alaan ja yritysten kansainvälistymiseen liittyvää tietoa on etsitty avoimella internet-haualla hyödyntäen yllämainittuja hakusanoja. Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali on lueteltu tarkasti työn lopussa lähdeluettelossa.

Taulukko 2. Tiedonhaun aineistoa (mukaiillen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2013)

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku kansainvälisen liiketoiminnan näkökulmasta		
Tieto-kannat	<p><i>Ulkomaiset:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ABI/INFORM • EBSCO - Business Source • EBSCO – Academic Search Elite • Elsevier (Science Direct) • Emerald Journals <p><i>Kotimaiset:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Helecon MIX • Arto • Talentum 	<p><i>Esimerkkilehtiä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • European Journal of Marketing, • Harvard Business Review • Industrial Marketing Management • Journal of Business Management • Journal of International Business Studies • International Marketing Review • Kauppalehti • Bioenergy Insight
Kirjat, tutkimusraportit, opinnäytteet	<ul style="list-style-type: none"> • E-kirjat • Wilma • Linda • Helecon MIX • Arto • Doria 	<p><i>Muut tietolähteet ja tilastot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eurostat • Suomen Tulli • World Economic Forum • avoin internet -haku

Työn empiirinen tutkimusaineisto on kerätty suurimmaksi osaksi asiantuntijahaastatteluiden avulla. *Haastattelu* on relevantti tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan;

- kartoittaa tutkittavaa aihetta
- saada kuvaavia esimerkkejä
- tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia
- syventää saatavia tietoja
- sijoittaa saadut tulokset laajempaan kontekstiin

(Hirsjärvi et al. 2009, 205; Metsämuuronen 2008, 39)

Haastattelua pidetään joustavana menetelmänä, koska aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Lisäksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista vaihtaa ja saatuja vastauksia voidaan tulkita useilla eri tavoilla. (Hirsjärvi et al. 2009, 204-205) Tähän

tutkimukseen on valittu *puolistrukturoitu haastattelu*, jossa kysymykset on ennalta määritelty, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastattelu etenee teemoittain. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, jossa kysymysten lopullista muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole ennalta määritelty. (Hirsjärvi et al. 2009, 208; Metsämuuronen 2008, 41)

Haastateltaviksi henkilöiksi on valittu viisi Savon alueen pienten tai keskisuurten bioenergia-alan yritysten henkilöä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa sekä oman yrityksen että koko alan kansainvälistymisestä. Haastatellut yritykset ovat mukana CFB – kehitysprojektissa, ja ne joko harjoittavat, aikovat harjoittaa tai ovat kiinnostuneita harjoittamaan liiketoimintaa Saksassa. Puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään bioenergia-alan pk-yritysten näkemyksiä kansainvälistymisen ja Saksan liiketoiminnan haasteista ja mahdollisuuksista sekä yhteistyösuhteiden merkityksestä kansainvälistymiselle. Haastatteluissa oli valmis, liitteessä II esitetty, haastattelurunko. Tekstimuotoon muutettua haastatteluaineistoa on analysoitu teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Empiirisen tutkimuksen toteutus kuvaillaan tarkemmin kappaleessa 5.1.

Suomalaisyritysten henkilökohtaisesti pidettyjen haastatteluiden lisäksi työssä on haastateltu sähköpostitse kolmea saksalaista biomassavoimalaitosten yhteyshenkilöä. Näiden, liitteessä III esitettyjen, haastattelujen avulla on pyritty kartoittamaan myös toisen osapuolen näkemyksiä ostopäätösprosessin etenemisestä sekä pk-yritysten vientikanavista Saksaan. Kaikkien haastattelujen vastauksista on kerätty yhteenvetotaulukko, joka on esitetty liitteessä IV. Liitteessä esitetyt vastaukset eivät esitä vastaajien suoria kommentteja, vaan ne toimivat tiivistettynä yhteenvetona haastatteluissa esille nousseista asioista. Tutkimustulosten luotettavuutta on arvioitu tarkemmin kappaleessa 7.2.

1.5 Tutkimuksen rakenne

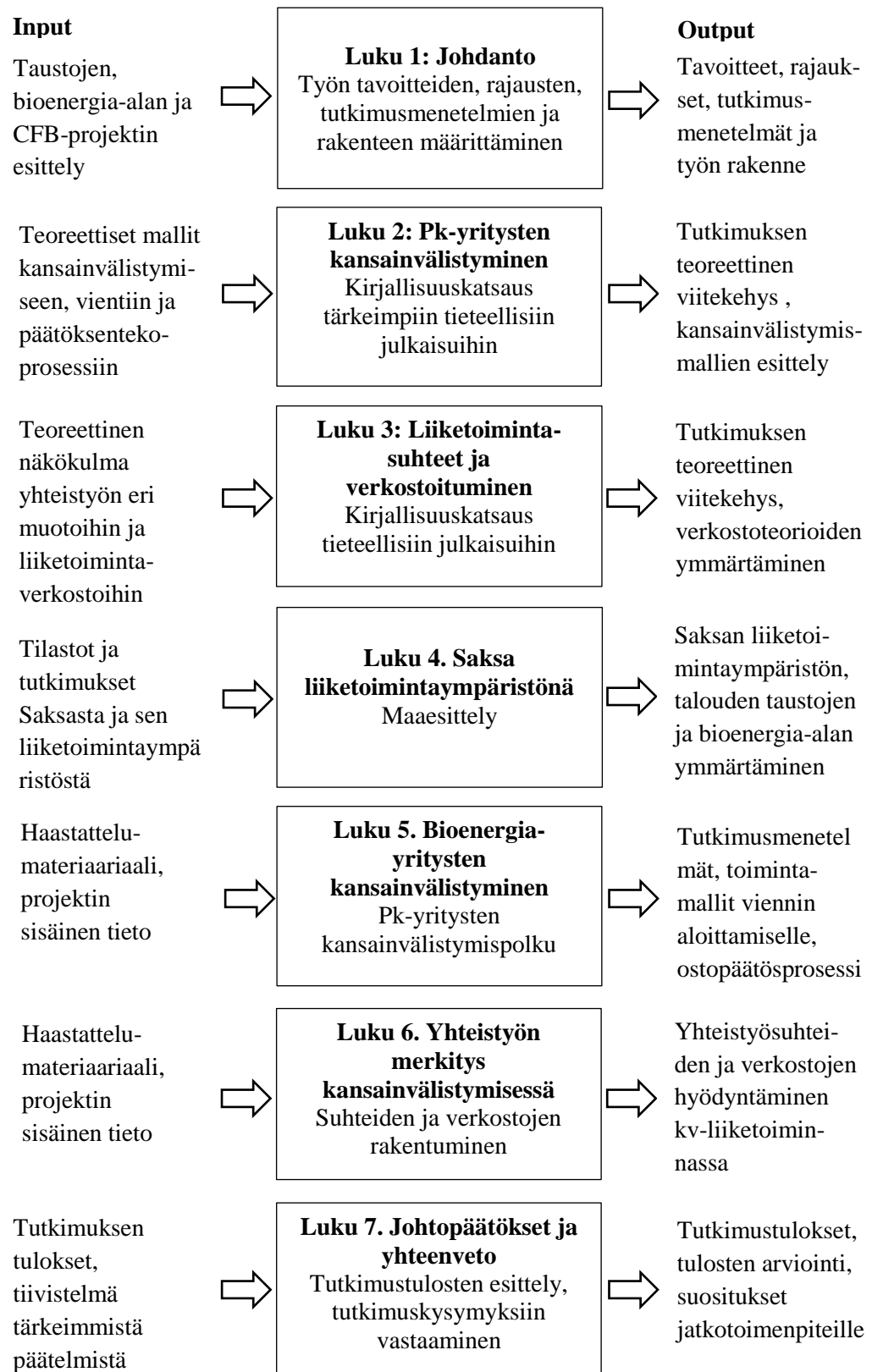
Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka jakautuvat useampaan alalukuun. Työn rakenne on esitetty kuvassa 1 input-output –mallin avulla. Johdannon jälkeen toinen luku aloittaa työn varsinaisen teoriaosan, jossa käsitellään pienten- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä. Luvussa esitellään muutama pk-

yrietyksille sopiva teoreettinen kansainvälistymismalli; Uppsala-malli, innovaatiopohjaiset Czinkotan ja Reidin mallit sekä verkostomalli. Mallien avulla tarkastellaan vientiä kansainvälistymisstrategiana sekä tuodaan esille markkinoinnin ja päätöksentekoprosessin tärkeys. Toisen luvun tarkoituksena on luoda kattava teoreettinen viitekehys, johon pohjautuen empiriaosuuden tutkimustuloksia voidaan analysoida.

Työn kolmas luku käsittelee yritysten välisiä liiketoimintasuhteita sekä verkostoitumista. Koska on tärkeä ymmärtää yhteistyösuhteiden ja kansainvälistymisen välinen yhteys, aluksi määritellään aihealueen termistöä ja perehdytään suhteiden ja verkostojen muodostumiseen pk-yritysten näkökulmasta. Teoriaviitekehysten jälkeen siirrytään lukuun neljä, jossa perehdytään tarkemmin Saksaan liiketoimintaympäristönä. Saksaa tarkastellaan sekä talouden, liiketoimintakulttuurin että bioenergia-alan nykytilan näkökulmasta. Tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen näkemys maasta vientitoiminnan kohdemaana.

Luku viisi aloittaa työn empiirisen osuuden, jossa käsitellään pk-yritysten kansainvälistymispolkua pääasiassa haastattelujen avulla kerätyn materiaalin avulla. Luvun alussa kuvaillaan empiirisen tutkimuksen toteutusmenetelmät, jotta lukijan on helppo ymmärtää tutkimuksen kulkua. Luvussa nostetaan esille kansainvälisen liiketoiminnan hyödyt ja haasteet ja kuinka markkinoinnin ja ostopäätösprosessin ymmärtäminen vaikuttavat vientitoimintaan. Kuudennessa luvussa perehdytään tarkemmin yritysten välisten yhteistyösuhteiden ja verkostojen hyödyntämiseen kansainvälistymisessä.

Seitsemännessä luvussa eli johtopäätöksissä vastataan työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Saadut tulokset toimivat viitekehystenä työssä mukana oleville pk-yrityksille heidän aloittaessaan kansainvälistä liiketoimintaa. Saatuja tutkimustuloksia arvioidaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristön avulla. Lopuksi annetaan suositukset jatkotoimenpiteille.



Kuva 1. Diplomityön rakenne

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa käsitellään yritysten kansainvälistymistä ja erilaisia kansainvälistymismenetelmiä painottuen pienten ja keskisuurten yritysten toimintaan. Kansainvälistymistä lähestytään sekä perinteisten prosessimallien että verkostomallin kautta. Malleiksi on valittu muutama tunnettu ja pk-yrityksille sopiva lähestymistapa. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin vientiin kansainvälisen toiminnan aloitusmuotona sekä tarkastellaan yritysten päätöksentekoprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Kansainvälistyminen terminä

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu jo useiden vuosikymmenten ajan. Kansainvälistymisen kuvataan olevan yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka seurauksena yritys laajentaa toimintaansa kotimarkkinoilta kansainvälisille markkinoille. (Äijö 2008, 41) Kansainvälistyminen ei siis tarkoita pelkästään erillistä strategisten toimenpiteiden ja operaatioiden sarjaa vaan se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikkiin osiin ja toimintoihin. (Albaum & Duerr 2008, 83; Lu & Beamish 2006, 27)

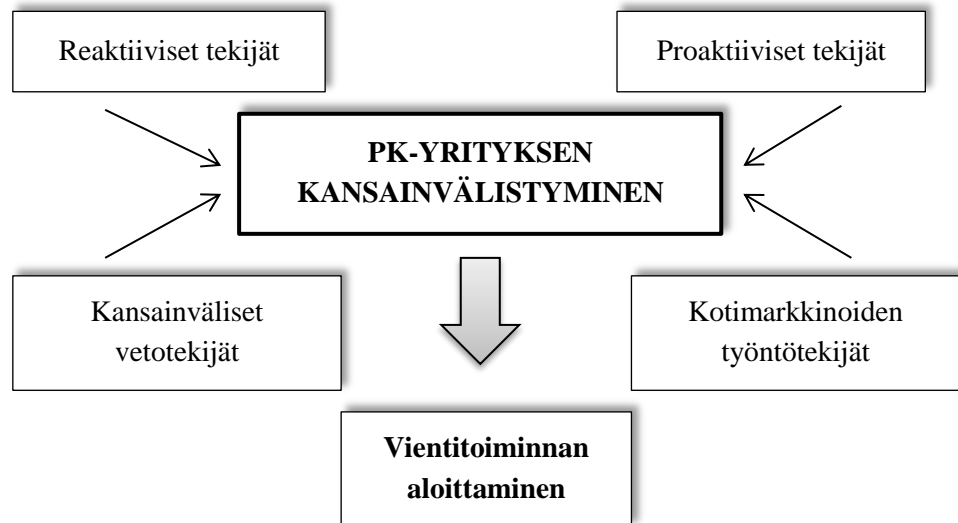
Kansainvälistyminen on muuttunut alueellisesti rajatusta yhä enemmän koko maapallon kattavaksi globaaliksi toiminnaksi. Maailman yhdentyessä yritykset pyrkivät nopeaan ja kannattavaan kasvuun parantamalla taloudellista suorituskykyään sekä kasvattamalla osuuttaan maailman markkinoista. (Äijö 2008, 19, 21) Kansainvälisille markkinoille laajentuminen on pk-yrityksille todella tärkeä päätös, sillä pk-yrityksillä on perinteisesti rajalliset resurssit ja toiminta on rajoittunut vain pienelle maantieteelliselle alueelle (Lu & Beamish 2006, 27). Pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen kuitenkin kannattaa, sillä menestyessään ne lisäävät myös valtion kilpailukykyä, parantavat työllisyyttä ja kehittävät yrittäjyyttä (Charbonneau & Menon 2013, 32)

2.2 Kansainvälistymisen motiivit

Äijön (2008, 25, 39) mukaan yritykset päätyvät kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen usein hyvin erilaisista lähtökohdista. Pitkällä aikavälillä keskeiseksi tarpeeksi voidaan kuitenkin kiteyttää halu yrityksen kasvuun ja tuloksen turvaamiseen. Leonidou et al. (2007, 735) ovat havainneet, että vaikka pk-yritysten kansainvälistymismotiivit riippuvat usein ajasta, paikasta ja yrityksen toimialasta, nousevat tietyt motiivit useissa tutkimuksissa selkeään avain asemaan. Pk-yritykset kansainvälistyvät ja aloittavat vientitoiminnan saavuttaakseen lisää myyntiä ja tuottoa, hyödyntääkseen paremmin vapaata tuotantokapasiteettiä, välttääkseen kylläisten kotimarkkinoiden uhkia, vähentääkseen riippuvuutta kotimarkkinoista ja vastatakseen ulkomaiseen kysyntään.

Kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa *proaktiivisiin* ja *reaktiivisiin tekijöihin*, joissa proaktiivisilla motiiveilla tarkoitetaan yrityksen sisäistä ja ennakoitavaa ajattelua ja reaktiivisilla motiiveilla viitataan yrityksen toimiin kohdata muutoksia tai paineita kilpailuympäristössään. (Albaum & Duerr 2008, 9-10; Leonidou et al. 2007, 737) Kansainvälistymisen syyt voidaan jaotella myös *työntö- ja vetotekijöihin*. Kun kotimarkkinoiden vaikeudet pakottavat yrityksen etsimään parempia vaihtoehtoja muualta, puhutaan työntötekijöistä. Vetotekijät puolestaan kuvaavat ulkomaisten markkinoiden houkuttelevia ja parempia mahdollisuuksia. (Äijö 2008, 38)

Käytännössä kansainvälistymispäätös on usein moninainen yhdistelmä sekä työntö- että vetotekijöitä (Äijö 2008, 38). Yritysten, jotka haluavat kansainvälistyä sisäisten työntötekijöiden vuoksi, kuvataan olevan rationaalisempia ja tavoitteellisempia vientiaikomuksissaan verrattuna ulkoisten vetotekijöiden kannustamiin yrityksiin (Leonidou et al. 2007, 737). Kuvassa 2 on esitelty eri motiivien vaikutus pk-yritysten kansainvälistymiseen, joka lopulta johtaa vientitoiminnan aloittamiseen.



Kuva 2. Pk-yrityksen kansainvälistymisen motiivit

Kansainväliset toiminnot vaativat yrityksiltä sekä yleistä tieto-taitoa että tarkkaa markkinatietoa. Niin sanottu yleinen tieto kansainvälisistä toiminnoista voidaan siirtää kohdemaasta toiseen, mutta erityinen markkinatietämys tulee saavuttaa toimimalla itse ulkomaisella markkina-alueella. Lisäksi markkinatiedon ja markkinoille sitoutumisen välillä on suora yhteys. Mitä enemmän yrityksellä on tietoa markkinoista, sitä arvokkaammat ovat sen omat resurssit ja sitä vahvempi on myös yrityksen sitoutuminen kyseiseen markkinaan. (Andersen 1993)

Jo kansainvälistä liiketoimintaa harkittaessa on yritysten tärkeä pohtia, onko heillä riittävästi tietoa markkinoista, alan kehityksestä, asiakkaista ja kilpailijoista. Omaa kansainvälistymisstrategiaa laadittaessa on pystyttävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin (mukaihen, Äijö 2008, 88-89):

- Onko yrityksen tuotteelle tai palvelulle riittävästi kysyntää ja onko se kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla?
- Tarvitseeko tuotetta tai palvelua ja markkinointia sopeuttaa?
- Mitkä ovat parhaat kohdemarkkinat?
- Mikä on paras operaatiomuoto eli tapa saada tuote markkinoille?
- Onko yrityksellä riittävästi resursseja ja osaamista kansainvälistymiseen?
- Onko yrityksellä riittävästi luotettavaa ja konkreettista tietoa näiden haasteiden ratkaisemiseksi?

2.3 Perinteiset kansainvälistymisen prosessimallit

Luostarinen & Welch (1990, 249) ovat kuvanneet yrityksen kansainvälistymisen tarkoittavan prosessia, jonka aikana yritys lisää riippuvuuttaan kansainvälisistä toiminnoista. Yrityksen kansainvälistymistä voidaan siis kuvata ajassa etenevän prosessin muodossa, jossa yritys etenee kotimarkkinoilta kaukaisemmille markkinoille käyttäen yhä vaativampia operaatiomuotoja.

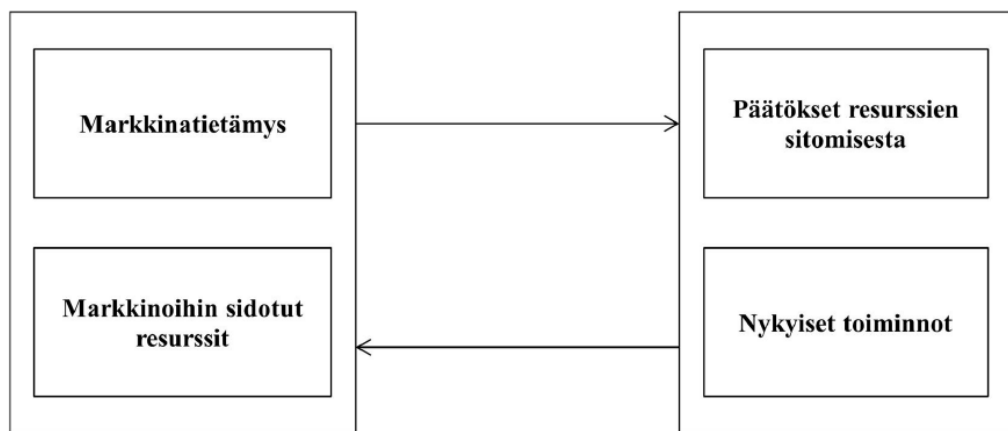
Prosessimallit on perinteisesti jaettu niin sanottuihin *U-malleihin* ja *I-malleihin*. U-malli, jota tässä tutkimuksessa edustaa tunnettu Uppsala-malli, kuvaa yritysten kansainvälistymisen perustuvan tapahtumaketjuihin, joissa tapahtunut muutos antaa sysäyksen seuraavalle askeleelle. I-mallit puolestaan ovat saaneet nimensä innovaatiopohjaisesta ajatuksesta, jossa kansainvälistyminen tapahtuu asteittain oppimisen ja uusien innovaatioiden omaksumisen kautta. (Andersen 1993) Tässä työssä innovaatiopohjaisia malleja edustavat yhdysvaltalaisen Michael Czinkotan (1982) ja Michael D. Reidin (1981) kehittäneet kansainvälistymismallit.

Viimeaikaiset empiiriset tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että pk-yritysten kansainvälistymismenetelmät eivät ole niinkään tiettyä polkua ja muotoa noudattavia tai inkrementaalisesti kehittyviä (Schulz, Borghoff & Kraus 2009, 1). Mutta koska tutkijat yhä käyttävät erilaisia oppimiseen ja innovaatioihin pohjautuvia prosessimalleja sekä verkostomalleja pk-yritysten toimintojen kuvaamiseen, on kyseiset mallit valittu myös tämän tutkimuksen teoriapohjaksi.

2.3.1 Uppsala -malli

Eräs tunnetuimmista kansainvälistymismalleista on Uppsala -malli, joka perustuu organisaation asteittaiseen oppimiseen. Mallia ovat kehittäneet Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson & Vahlne (1977), ja se pohjautuu alun perin ruotsalaisyritysten kansainvälistymiseen. Uppsala -mallin on kuvattu olevan dynaaminen malli, jossa yhden tapahtumasyklin tuotos aikaansaa seuraavien vaiheiden etenemisen. Mallin mukaan kansainvälistyvä yritys etenee neljän vaiheen kehityspolkua, joka on esitetty kuvassa 3.

Uppsala-mallin mukaan yritys aloittaa liiketoimintansa luomalla ensin vahvan markkina-aseman kotimaassaan ja aloittamalla sen jälkeen vientitoiminnan edustajan tai agentin kautta. Kansainvälistyminen etenee myöhemmin ulkomaisen myynti- ja tuotantoyrityksen perustamiseen. (Chetty & Stangl 2009, 1727). Malli sisältää kaksi pysyvää näkökulmaa, joita ovat yritysten markkinatietous ja markkinasitoutuneisuus. Näiden lisäksi huomioidaan tilanteen mukaan muuttuvat näkökulmat, joita ovat sitoutumispäätökset ja nykyiset toiminnot. (Ahokangas & Pihkala 2002, 72; Johanson & Vahlne 1977)



Kuva 3. Uppsala –malli (Johanson & Vahlne 1977)

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 72) mukaan syynä tällaiseen vähittäiseen kehityspolkuun voidaan pitää yritysten rajallisia resursseja. Lisäksi yritykset usein aloittavat kansainvälisen toiminnan maissa, joissa niin sanottu henkinen etäisyys kotimaasta on mahdollisimman pieni. Toimintaa voidaan vähitellen jatkaa henkisesti etäämpänä oleville alueille, joissa kulttuuri- ja toimintatavat ovat erilaisia. Whitelock (2002, 345) kuvaa Uppsala-mallin erikoisuutena olevan sen kyky nähdä tietoa markkinoista, pohjautuen *kokemusperäiseen tietoon*. Kun kokemusperäinen markkinatietous lisääntyy, yritys voi sitoa enemmän resursseja uusille markkinoilla (Chetty & Stangl 2009, 1727).

Perinteiseen Uppsala -malliin on myöhemmin, Vahlneen ja Johansonin (2013) omasta toimesta, lisätty ajatus siitä, että yhden muuttujan eli kokemusperäisen tiedon lisäksi myös suhde muihin toimijoihin on tärkeä osa kansainvälistymisprosessia. Vierailta markkinoilla toimittaessa yritys on sidottu

asiakkaisiin, toimittajiin ja kilpailijoihin. (Whitelock 2002, 345) Tästä on syntynyt ajatus verkostomallista, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.3. Uppsala - malli voidaan sijoittaa myös laajempaan kansainvälistymisen viitekehukseen, jossa huomioidaan yritysten ydinkyvykkyyksien (*dynamic capabilities*) vaikutus sitoutumispäätöksiin sekä sisäisten prosessien kuten oppimisen vaikutus verkostoasemaan (Vahlne & Johansson 2013, 200)

2.3.2 Innovaatiopohjaiset kansainvälistymismallit

Yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella myös innovaatioiden näkökulmasta. Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten oppiminen on tiukasti sidoksissa uusien innovaatioiden omaksumiseen. Vaiheittaiselle kansainvälistymiselle kuvataan olevan kaksi tärkeintä syytä, joita ovat yrityksissä olevan tiedon, ja etenkin kokemuseräisen tiedon, puute sekä epävarmuus kansainvälistymispäätöksentekoon liittyen. (Andersen 1993)

Michael Czinkotan kuusivaiheinen kansainvälistymismalli pohjautuu alan aiempaan tutkimukseen, jota muun muassa Bilkey & Tesar ovat jo 1970-luvulla toteuttaneet. Useimmat innovaatioiden omaksumiseen pohjautuvat mallit etenevät teoreettisesti hyvin prosessinomaisesti, jossa vain prosessin vaiheiden lukumäärä vaihtelee. Czinkota jaottelee yrityksiä perinteiseen tapaan tarkastelemalla niiden kokemusta ja kiinnostusta kansainväliseen toimintaan. Oletuksena on, että yritys ei ensimmäisessä vaiheessa ole lainkaan kiinnostunut kansainvälisestä toiminnasta. Jokin työntekijä tai ulkoinen muutos saa kuitenkin aikaan päätöksen vientitoiminnan harkitsemisesta. Mallin mukaan yritys tarvitsee jokaista vaihetta varten aina lisää kokemusta ja resursseja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67; Andersen 1993)

Taulukon 3 mukaisesti yritys kuitenkin vähitellen kiinnostuu kansainvälisestä toiminnasta ja alkaa selvittää omia vientimahdollisuuksiaan. Neljännessä vaiheessa on edetty vientikokeiluun, jossa valittua markkinaa testataan vientitoiminnan kohdemaana. Lopulta yrityksestä kehittyä ensin pieni, ja lopulta suuri viejä, jolla on aktiivista kansainvälistä liiketoimintaa.

Taulukko 3. Innovaatiopohjaiset kansainvälistymismallit (Andersen 1993; Reid 1981, 103)

Czinkota 1982	Reid 1981
1. Yritys ei ole kiinnostunut	1. Vientitietoisuus
2. Yritys on hieman kiinnostunut	2. Vientiaikomus
3. Yritys selvittää mahdollisuuksia	3. Vientikokeilu
4. Yritys kokeilee vientiä	4. Viennin arviointi
5. Yritys on kokenut pieni viejä	5. Viennin hyväksyminen
6. Yritys on kokenut suuri viejä	

Reidin (1981, 103) mukaan kansainvälistymisen alussa yritys on puolestaan tietoinen viennistä, mutta sillä on ongelmia tarpeiden tunnistamisen kanssa, ja päätöksenteko pohjautuu vain aiempaan kokemukseen. Jokin vetotekijä tai sisäinen muutos saa yrityksen kuitenkin siirtymään seuraavalle tasolle. Seuraavassa vaiheessa yrityksellä on jo ennako-odotuksia vieraalle markkina-alueelle etabloitumisesta ja sen oma motivaatio, asenne ja uskomukset edesauttavat vientiaikomusta. Kansainvälistyminen etenee henkilökohtaiseen rajoitettuun vientikokeiluun, jossa hyödynnetään yrityksen taloudellisia resursseja ja johtamiskäytäntöjä. Seuraavaksi yritys arvioi saatuja tuloksia vientisitoutumisesta sekä sen vaikutuksista kannattavuuteen. Lopulta yrityksen tulee päättää joko vientitoimintaan sopeutumisesta ja sen kehittämisestä tai koko ajatuksen hylkäämisestä.

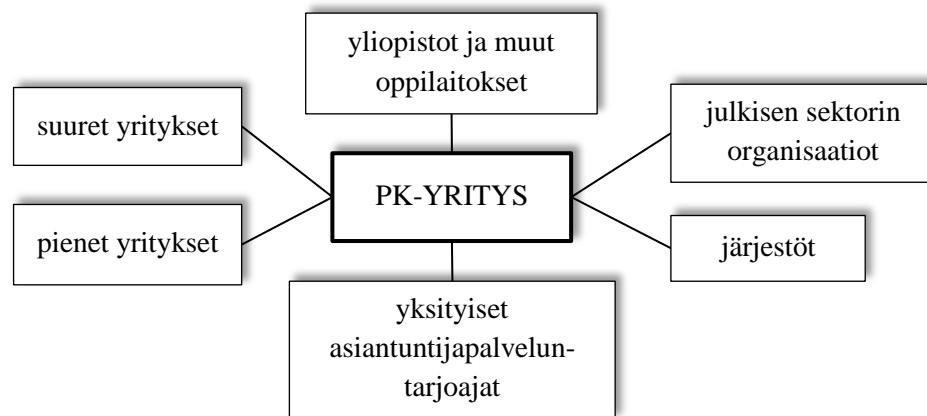
Molemmat mallit perustuvat yrityksen asteittaiseen kansainvälistymiseen ja niiden käytännön erot ovat melko pieniä. Czinkotan mallissa (pk-) yritykset eivät aluksi ole lainkaan kiinnostuneita kansainvälistymisestä, mutta Reid kuvaa liiketoiminnan alkavan vientitietoisuudesta, jota ei vain osata aluksi hyödyntää. Vaikka mallit on kehitetty jo 1980-luvulla, ovat ne yhä ajatukseltaan relevantteja, koska etenkin pienten yritysten kansainvälistyminen etenee tyypillisesti hyvin hitaasti, askel askeleelta tiedon, kokemuksen ja varmuuden lisääntyessä.

2.3.3 Verkostomalli

Verkostomallia (*network approach* tai *network model*) on kehitetty pitkälti Uppsala-mallin pohjalta – lisäämällä siihen verkostonäkökulma Johansonin ja Mattsonin toimesta (1988). Heidän mukaansa kansainvälisen liiketoiminnan onnistuminen on vahvasti sidoksissa toimiviin verkostosuhteisiin. Kansainvälistymisen voidaan katsoa alkavan silloin, kun yritys alkaa kehittää suhteitaan sellaisten yritysten kanssa, jotka kuuluvat jollain tapaa kohdemaan verkostoon. (Chetty & Stangl 2009, 1728).

Verkostomallin mukaan ”kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa”. Yrityksen kansainvälistyminen siis etenee liiketoimintasuhteiden kautta, mutta myös oppimisella on verkostoissa tärkeä rooli. Laajentaminen kuvaa yritykselle aiemmin tuntemattomiin verkostoihin panostamista, syvemmälle tunkeutuminen tarkoittaa oman aseman parantamista tutussa verkostossa sekä lisäinvestointien tekoa, ja integraatio kuvaa erillisten kansallisten verkostojen yhdistämistä toisiinsa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 74, 76)

Verkostossa olevat yritykset ovat sidoksissa toisiinsa esimerkiksi tuotannon, jakelun tai tuotteiden ja palvelujen käytön kautta. Näiden toimintojen avulla myös luodaan, kehitetään ja ylläpidetään liiketoimintasuhteita. (Whitelock 2002, 344) Kuvassa 4 on esitetty yksinkertaistettu malli pk-yrityksen verkostosta, johon kuuluu vähintään kuuden tyyppisiä toimijoita. Pk-yrityksen suhde verkoston muihin toimijoihin voi olla vahva tai heikko. Vahva suhde yleensä muodostuu niin sanottujen pakollisten suhteiden kuten asiakkaiden ja toimittajien kanssa, muiden toimijoiden kanssa heikompi suhde pohjautuu yleensä vapaaehtoisuuteen. (Nummela 1999, 23)



Kuva 4. Pk-yrityksen verkosto (Nummela 1999, 23)

Kun yritysten väliset suhteet nähdään verkostona, on Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 75-76) mukaan mahdollista väittää, että yritykset kansainvälistyvät, koska muutkin yritykset samassa verkostossa tekevät niin. Yritysten kansainvälistymistilanteet voidaan tämän perusteella jakaa neljään ryhmään;

- Aikainen aloittaja
- Myöhäinen aloittaja
- Ainoa kansainvälinen
- Kansainvälinen muiden joukossa

Aikainen aloittaja on kehittämässä toimialansa verkostoa kansainväliseksi. Osaamisen tarve ja haasteet ovat suuria, ja toimintavolyymien kasvattaminen vaatii resursseja. Lisäksi aloitusvaiheessa tulee luoda jakelukanavia ja perehtyä halutun markkina-alueen vaatimuksiin. *Myöhäinen aloittaja* kohtaa valmiiksi rakennetun verkoston, jossa on jo selkeästi jaetut roolit ja markkina-asetat. Pienen yrityksen näkökulmasta kehittyneeseen verkostoon pääsy edellyttää erikoistumista ja sopeutumista toimialan vaatimuksiin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 75)

Ainoa kansainvälinen on yritys, joka kohtaa toiminta-alueellaan vain paikallista kilpailua. Tärkeintä on hallita yrityksen sisäiset prosessit ja luoda markkina-alueelle sopivat toimintatavat ja verkostot. *Kansainvälinen muiden joukossa* on puolestaan yritys, joka on osa pitkälle kehittyneellä ja kansainvälisesti toimivalla verkostolla. Verkostossa maiden väliset erot häviävät ja toimintaa voidaan tehostaa uusilla järjestetyillä tai yritysostoilla. Pieneltä yritykseltä vaaditaan keskittymistä tai erikoistumista sekä mahdollisesti ulkopuolisten resurssien hyödyntämistä.

2.4 Vienti kansainvälistymismuotona

Eräs tärkeimmistä yrityksen kansainvälisen toimintastrategian konkreettisista osista on markkinoillemeno- eli operaatiostrategian valinta. Operaatiostrategialla tarkoitetaan miten ja missä ulkomaisille asiakkaille myytävät tuotteet valmistetaan ja miten ne käytännössä kohdemarkkinoille toimitetaan. ”Viennissä yrityksen tuote tai palvelu tuotetaan kotimaassa ja viedään sen jälkeen ulkomaisille asiakkaille joko välikäsiä käyttäen tai itse suoraan.” (Äijö 2008, 185, 187)

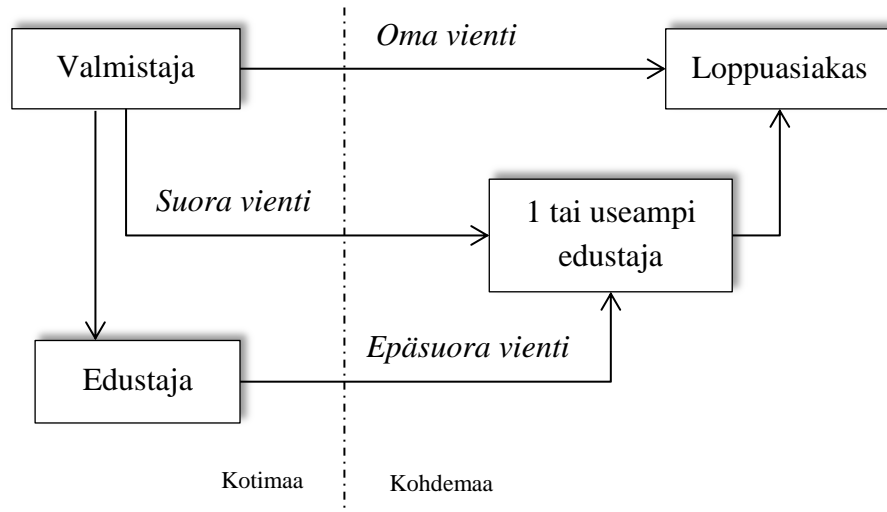
Luostarinen ja Welch (1990, 20) kuvasivat jo 1970- luvulla viennin olevan yleisin tapa liiketoiminnan harjoittamiseen ulkomailla - etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Tämä väite pitää yhä paikkansa, ja lisäksi yritysten vientikäyttäytymistä tutkitaan entistä enemmän. Aiemmin vientitoimintaa pyrittiin selittämään perinteisillä kansainvälisen kaupan teorioilla, kun nykyisin tutkimus keskittyy yhä enemmän selventämään yksittäisten yritysten käyttäytymistä ja sitoutumista vientiaktiviteetteihin (Albaum & Duerr 2008, 74-75).

Vientitoiminta nähdään yksinkertaisena tapana kohdata vieraan markkina-alueen tarpeet, kun kokemusta ja muita resursseja ei vielä paljoa ole. Vientiä voidaan kansainvälistymisen alussa käyttää myös uusien markkina-alueiden testaamiseen. (Albaum & Duerr 2008, 74, 276) Vientiä pidetään Äijön (2008, 188-189) mukaan luonnollisena operaatiovaihtoehtona, kun tuotteen ominaisuudet ovat sellaiset, ettei se sovellu tuotettavaksi ulkomailla. Tuotteen menekki voi perustua esimerkiksi kotimaisiin raaka-aineisiin tai kansalliseen imagoon, joka voidaan menettää ulkomaisen tuotannon myötä. Vienti sopii myös, jos olosuhteet ulkomaisilla markkinoilla ovat sellaiset, etteivät muut toimintavaihtoehdot ole mahdollisia. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi pieni, kaukainen tai riskipitoinen markkina-alue, tai jos vientiedustajan käyttö on paras tapa kohdata asiakkaat.

Suurten yritysten osalta vientitoimintaa pidetään melko vähäriskisenä operaatiomuotona, mutta pienille yrityksille riskit ja aloituskustannukset voivat olla merkittäviä. Haasteina nähdään markkinoinnin vaikeus, kaupan esteet kuten tullit sekä viennin hidas reagointi muutoksiin. Vienti takaa yleensä nopean pääsyn uusille markkinoille, mutta ulkomainen imago ja asiakkaiden luottamuspuola

voivat luoda omat haasteensa. (Äijö 2008, 189) Viennin etuja ja haasteita on pohdittu tarkemmin taulukossa 2 erilaisten vientimuotojen kautta.

Vientioperaatiot voidaan perinteisen mallin mukaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat *suora vienti*, *epäsuora vienti* ja *oma vienti*. Jaottelu perustuu valmistajan ja asiakkaan välissä olevien edustajien tai jakelijoiden luonteeseen ja määrään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29) Kuvassa 5 on havainnollistettu eri vientimuotojen välisiä eroja. Kun yrityksen tuotanto pysyy kotimaassa, voidaan vienti kohdemaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Oma vienti tarkoittaa tuotteen tai palvelun kulkevan suoraan valmistajalta loppuasiakkaalle ilman välikäsiä, kun taas suorassa ja epäsuorassa viennissä hyödynnetään vähintään yhtä ulkopuolista edustajaa. Albaum & Duerr (2008, 231) kuitenkin korostavat, ettei erilaisia operaatiomuotoja tulisi pitää pyhinä ja koskemattomina. Tilanteiden muuttuessa myös vientikanavien tulisi muuttua.



Kuva 5. Vientioperaatioiden väliset erot (Luostarinen & Welch 1990, 20)

Suorassa viennissä yritys hyödyntää ulkomaista edustajaa, jonka avulla markkina-alueesta saadaan suoraa tietoa ja kokemusta. Edustaja voi olla esimerkiksi agentti, kauppias tai kohdemaassa matkusteleva myyntihenkilö, joka hoitaa vienti- ja myyntitoiminnot ulkomaisilla markkinoilla (liite V). Vaihtoehtoisesti vienti voidaan myös hoitaa ulkomaisen varaston tai jopa tytäryhtiön kautta. Suoraksi

vienniksi kutsutaan myös tapaa, jossa kotimainen edustaja myy tuotteen ulkomaiselle edustajalle, joka puolestaan hoitaa vientiprosessin loppuasiakkaalle asti. (Albaum & Duerr 2008, 308, 321; Äijö 2008, 190-191) Suoraa vientiä pidetään aktiivisempänä operaatiomuotona kuin epäsuoraa vientiä, koska suorassa viennissä valmistaja on suorassa yhteydessä ulkomaisen edustajan kanssa. Lisäksi valmistaja vastaa itse osittain myynti- ja markkinointityöstä sekä pitää huolen vientikäytännöistä kuten kuljetuksesta. (Luostarinen & Welch 1990, 25)

Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan tapaa, jossa valmistaja ei ota itse suoraa vastuuta vientitoiminnasta. Sen sijaan yritys hyödyntää toista kotimaista yritystä, joka toimii riippumattomana vientiedustajana. Edustaja voi olla, liitteen V mukaisesti, ulkomaankauppaan erikoistunut jakelija, useiden yritysten yhdessä omistama vientiorganisaatio, toinen teollinen yritys, joka toimii vientiagenttina tai kohdemaassa toimiva ostoyksikkö. (Luostarinen & Welch 1990, 21) Yrityksellä voi myös olla oma sisäinen vientiosasto, joka tekee avustavaa yhteistyötä ulkopuolisen edustajan kanssa. Edustaja kuitenkin hoitaa itse viennin. Käytännössä katsoen epäsuora vienti voidaan siis toteuttaa joko käyttämällä kansainvälisesti toimivaa markkinointiorganisaatiota tai suorittamalla vienti suoraan kotimaisen edustajan kautta. (Albaum & Duerr 2008, 308; Äijö 2008, 190) Epäsuorassa viennissä on omat etunsa ja haasteensa, joita on kuvattu tarkemmin taulukossa 4.

Oma vienti tai oma välitön vienti tarkoittaa, että yritys on itse suorassa yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ilman kotimaista tai ulkomaista edustajaa. Taulukon 4 mukaisesti, oma vienti vaatii resursseja ja osaamista, sillä yrityksellä ei ole mahdollisuutta turvautua ulkopuolisen edustajan osaamiseen. Omaa vientiä pidetäänkin vaativimpana vientimuotona. Toisaalta omaa vientiä voidaan myös pitää kaikista tehokkaimpana vientimuotona juuri välikäsien puuttumisen takia. (Luostarinen & Welch 1990, 27; Äijö 2008, 191)

Yritysten on kuitenkin mahdollista hyödyntää liiketoiminnassaan useita eri vientimuotoja tai niiden yhdistelmiä samanaikaisesti jopa samoilla markkinoille. Taulukon 4 ideana on selkeyttää eri vaihtoehtojen selkeimpiä eroja.

Taulukko 4. Eri vientimuotojen edut ja haasteet (Ahokangas & Pihkala 2002; Albaum & Duerr 2008; Äijö 2008, 189)

	Edut	Haasteet
Suora vienti	<ul style="list-style-type: none"> • Paikallisen välittäjän ammattitaito käytettävissä • Lyhyt jakeluketju • Sujuva tiedonkulku • Vastuu pysyy itse tuottajalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikointi edustajien kanssa • Vientiritiiniin tuntemus • Kulttuuri- ja kielierot • Lainsäädäntö • Raportoinnin haastavuus • Uusien henkilöiden koulutus
Epäsuora vienti	<ul style="list-style-type: none"> • Alhaiset riskit ja kustannukset • Nopea aloittaminen • Ei vaadi erityisosaamista • Kotimaisen edustajan osaamisen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pidempi jakeluketju • Virheellisen tiedon välittyminen • Tärkeän tiedon saamatta jääminen • Yrityksen ja välittäjän epävarma suhde • Kova kilpailu
Oma vienti	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea ja suora kanava asiakkaaseen • Toimintojen kontrollointi • Pitkäaikainen asiakassuhde • Tiedon ja kokemuksen karttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Koko toimitusketjusta huolehtiminen • Korkeammat kustannukset mm. kuljetuskustannukset • Oman pääoman tarve • Pitkäaikainen sitoutuminen markkina-alueeseen

2.5 Markkinoinnin vaikutus kansainvälistymiseen

Useat tutkimukset ovat osoittaneet markkinointikapasiteetin ja vientitoimintojen välisen suhteen ymmärtämisen olevan avaintekijä kansainvälistymisessä menestymiseen. Ymmärtääkseen asiakkaan tarpeita, vientiä harjoittavien yritysten on erityisen tärkeää ymmärtää oman markkinointikapasiteetin eli tuotteiden, mainonnan ja jakelun rooli globaalissa markkinointiviitekehyksessä. (Al-Aali, Lim, Khan & Khurshid 2013, 59-60)

Kotler et al. (2009, 4,6) kuvaavat markkinoinnin olevan nykyisessä kilpailuympäristössä merkittävä ulottuvuus millä tahansa toimialalla. Lisäksi yritysten taloudellinen menestys pohjautuu yhä useammin markkinointikykyyn. Terminä markkinoinnin voidaan kuvata olevan;

- Inhimillisten ja sosiaalisten tarpeiden tunnistamista ja täyttämistä
- Järjestettyä toimintaa, jonka avulla hankitaan ensin asiakas ja tämän jälkeen ylläpidetään asiakassuhdetta ja kasvatetaan taloudellista tulosta
- Monitahoinen sarja erilaisia tehtäviä ja liiketoimintafilosofioita

Kansainvälinen markkinointi on tyypillisesti monimutkaisempaa ja haastavampaa, mutta toisaalta mielenkiintoisempaa ja antoisempaa kuin kotimainen markkinointi (Albaum & Duerr 2008, 11). Eräs avaintekijä B-to-B -markkinoinnissa on ymmärtää asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta ja suhdetta. Pitkäaikainen suhde perustuu molempia hyödyttävään integroituun vaihtokauppaan, johon organisaatorakenteet ja liiketoimintaympäristö luovat omat haasteensa. (Barclay 1991, 50)

Asiakkaiden lisäksi yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat myös tavarantoimittajat, julkinen sektori, markkinointiorganisaatiot sekä *kilpailijat*. Menestyäkseen, yrityksen tulee tarjota asiakkaalleen suurempi arvo ja tarpeidentyydytys kuin mitä sen kilpailijat tekevät. Toimiva myynti- ja markkinointistrategia voi saada pienenkin yrityksen markkina-aseman nousemaan suurempien kilpailijoiden yläpuolelle. (Kotler & Armstrong 2010, 91, 92)

Yritykset joutuvat jatkuvasti kilpailemaan markkinointistrategioiden, hintojen, tuotteiden, jakelukanavien ja mainonnan suhteen lähimpien kilpailijoidensa kanssa. Kilpailijoiksi voidaan laskea kaikki täysin samaa tuotetta tai palvelua tarjoavat yritykset tai laajemmin ajateltuna kaikki saman asiakkaan rahoista kilpailevat yritykset. Kilpailutilannetta voidaan tarkastella toimialan tai markkina-alueen näkökulmasta muutaman yksinkertaisen vaiheen kautta;

- Yrityksen kilpailijoiden määrittäminen
- Kilpailijoiden tavoitteiden, vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu
- Pahimpien kilpailijoiden valitseminen ja loppujen välttäminen

(Kotler & Armstrong 2010, 55)

Asiakastarpeiden ja markkina-alueen erikoispiirteiden määrittämisen jälkeen tulisi luoda sopiva *markkinointistrategia*, joka johtaa räätälöidyn markkinointisuunnitelman tekoon. Toimiva markkinointi puolestaan johtaa

kannattavan asiakassuhteen ja asiakasarvon luomiseen. Lopulta yritys voi ammentaa asiakasarvoa ja luoda sillä oman liikevoittonsa. (Kotler & Armstrong 2010, 29)

Michael Porter on kehittänyt kolme geneeristä strategiaa, jotka helpottavat yrityksen strategisen ajattelun aloittamista. Kustannusjohtajuudessa (*cost leadership*) suurimpana asiakashyötynä on alhainen hinta, joka edellyttää sisäisen toiminnan kustannustehokkuutta ja suurtuotannon etuja. Differointistrategia (*differentiation*) perustuu tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuuteen tai muuhun markkinoinnilliseen paremmuuteen. Differoinnin avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi markkina-alueen laatujohtajuus, jos yritys tarjoaa parasta mahdollista ratkaisua. Fokusointi tai keskittymisstrategia (*focus*) tarkoittaa puolestaan kapeisiin, niin sanottuihin niche -markkinoihin keskittymistä. Yritys oppii tuntemaan markkinansa niin hyvin, että se voi lopulta tarjota joko kustannusjohtajuutta tai differointia, jotka perustuvat sisäisiin osaamistekijöihin. (Kotler et al. 2009, 105-106; Äijö 2008, 81)

2.6 Päätöksentekoprosessi

Organisatorinen ostaminen (*organizational buying*) on hyvin kompleksinen prosessi, joka laajenee ajan mittaan ja koskettaa useita organisaation jäseniä, jotka yhdessä muodostavat niin kutsutun päätöksentekoyksikön. Lopullinen päätöksenteko voi perustua joko useiden tosiaan tukevien tapahtumien sarjaan tai olla osa pitkäaikaista ostaja-myyjä – suhdetta. (Barclay 1991, 48)

Mitä monimutkaisempi ostotapahtuma on, sitä useampi henkilö yleensä osallistuu päätöksentekoon. Varsinkin suurissa yrityksissä on yhä useammin todella ammattitaitoisia ostajia tai toimitusketjun johtajia, joiden pääasiallinen tehtävä on oppia tekemään entistä parempia ostopäätöksiä. Tämän vuoksi tuotteita tai palveluja tarjoavan yrityksen on myös panostettava omaan myynti- ja markkinointityöhön. (Kotler & Armstrong 2010, 194)

2.6.1 Ostopäätösprosessin vaiheet

Teollisen ostopäätösprosessin nähdään yleensä etenevän vaiheittain, kun kyseessä on uusi ostopäätös. Myöhemmin, suorassa uudelleenostossa tai modifioitussa uudelleenostossa osto-organisaation ei tarvitse käydä läpi jokaista vaihetta uudelleen, koska tavarantoimittaja tai palveluntoimittaja on jo entuudestaan tuttu. Eri teorioissa esiintyy erilainen määrä ostoprosessin vaiheita, mutta Philip Kotlerin esittämä kahdeksan vaiheen malli on eräs tunnetuimmista. Prosessin vaiheet on esitetty myöhemmin myös taulukon 4 yhteydessä.

Kotler et al. (2009, 280) mukaan yrityksen sisäinen tai ulkoinen vaikutte saa aikaan *ongelman havaitsemisen*, mikä johtaa ostoprosessin aloittamiseen. Ostava yritys voi esimerkiksi itse päättää parantaa tuotteen laatua tai alentaa kustannuksia vaihtamalla raaka-aineen toimittajaa tai he saavat uuden ulkopuolisen tarjouksen myyntiedustajalta, joka tarjoaa parempaa vastinetta. Seuraavaksi yritys *kuvaava tarpeensa* sekä *määrittää tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet* tarkemmin. Standardi -tuotteiden kohdalla riittää usein vain halutun tilausmäärän määrittäminen, kun taas monimutkaisten teknisten ratkaisujen kohdalla hyödynnetään useiden asiantuntijoiden kuten insinöörien, talousosaston ja käyttäjien tietämystä tuotteen halutuista ominaisuuksista.

Eräs tärkeimmistä vaiheista tuotetta tai palvelua tarjoavan toimittajan osalta on saada itsensä näkyviin, kun ostaja alkaa seuraavaksi *etsiä sopivaa toimittajajohdokasta*. Toimittajia etsitään usein aiempien kontaktien, toisilta yrityksiltä saatujen kontaktien, myyntiesitteiden tai alan messujen avulla. Useilla aloilla hyödynnetään myös yhä enemmän Internetin tietolähteitä sopivia toimittajia etsittäessä. Seuraavassa vaiheessa ostaja kutsuu potentiaaliset *tavarantoimittajat esittelemään tarjousvaihtoehtojaan*. Mitä monimutkaisemmasta tai kalliimmasta hankinnasta on kyse, sitä enemmän kirjallista tietoa ostaja myös tarvitsee. Teknisten ratkaisujen kohdalla potentiaalisimmilta toimittajilta usein pyydetään vielä muodollinen esitys ennen ostajan lopullista päätöstä. Toimittajan on esityksellään mahdollista vakuuttaa ostaja tuotteensa tai palvelunsa luotettavuudesta ja laadusta kilpailijoiden nähden. (Kotler et al. 2009, 281-282)

Ostopäätösprosessi huipentuu lopulta *toimittajan valintaan*. Valittu toimittaja, tai joissain tapauksissa toimittajat, edustaa ennalta määrättyjen kriteerien perusteella parasta vaihtoehtoa. Uudessa ostopäätöksessä asiakkaan ja toimittajan täytyy tuotteen tai palvelun hinnan ja määrän lisäksi *sopia tilauskäytännöistä* kuten maksu- ja toimitusehdoista, toimitusajoista sekä palveluehdoista. Yhä useammat asiakkaat haluavat mieluummin ostaa kokonaisratkaisun yhdeltä myyjältä sen sijaan, että joutuisivat ostamaan useita eri tuotteita ja palveluja useilta eri toimittajilta ja kokoamaan näistä itse sopivan kokonaisuuden. Kilpailutilanteessa myyntitapahtuma tai projekti meneekin usein sille toimittajalle, joka pystyy parhaiten vastaamaan asiakkaan kokonaisvaltaiseen tarpeeseen tai ongelmaan. Tällainen ratkaisumyynniksi tai järjestelmämyynniksi kutsuttu toimintatapa on yhä useammin avain kilpailutilanteessa menestymiseen. (Kotler & Armstrong 2010, 197; Kotler et al. 2009, 284)

Ostopäätösprosessin läpiviennin jälkeen on tärkeää käydä vielä läpi *toiminnan arviointi*. Ostaja voi arvioida toimittajan toimintaa ja tuotteen tai palvelun laatua erilaisten kriteeristöjen avulla. Lopulta arviointi voi johtaa toimittaja-asiakas-suhteen jatkumiseen, joihinkin muutoksiin tai jopa suhteen päättymiseen. (Kotler et al. 2009, 287)

2.6.2 Päätöksentekoon osallistuvat tahot

Päätöksentekoyksikkö (*decision-making unit*) koostuu niistä yksilöistä ja ryhmistä, jotka osallistuvat ostopäätöksen tekoon, ja joilla on yhteisiä tavoitteita tai riskejä päätöksentekoon tai sen seurauksiin liittyen. (Kotler et al. 2009, 274) Päätöksentekoyksikköön kuuluvat jäsenet voidaan kirjallisuuden eri lähteiden mukaan jakaa joko viiteen tai seitsemään ryhmään. Tässä työssä keskitytään viiteen päärooliin, jotka on esitetty myöhemmin myös taulukossa 5.

Päätöksentekoyksikköön kuuluvat:

- Käyttäjät (*users*)
- Vaikuttajat (*influencers*)
- Päätäjät (*deciders*)
- Ostajat (*buyers*)
- Portinvartijat (*gatekeepers*)

(Hollensen 2010, 110; Kotler & Armstrong 2010, 198)

Käyttäjät ovat niitä henkilöitä, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua. He ovat usein myös ostoehdotuksen alullepanijoita ja auttavat määrittämään tarkemmin tuotteen vaatimuksia. *Vaikuttajat* puolestaan vaikuttavat jollain tapaa päätöksentekoon, usein auttamalla tarkentamaan määrittelyjä tai arvioimaan vaihtoehtoja. Tekniset osaajat ovat usein tärkeitä vaikuttajia. *Päätäjillä* on tärkeä rooli, sillä he päättävät lopulta tuotevaatimuksista tai tuotteen toimittajista. *Ostajilla* on suuri rooli ja muodollinen oikeus valita toimittaja ja sopia toimitusehdot. Monimutkaisissa ostopäätöksissä ostaja voi olla myös korkeamman asteen johtaja. *Portinvartijoiksi* kutsutaan henkilöitä, joilla on mahdollisuus estää tietoa tai myyjiä saavuttamasta päätöksentekoyksikön henkilöitä. Esimerkiksi ostoasiamies, sihteeri tai aulapalveluhenkilö voi estää myyntihenkilöiden pääsyn päättäjien puheille. (Hollensen 2010, 110; Kotler et al. 2009, 274 - 275)

Viiden niin kutsutun pääroolin lisäksi päätöksentekoon voivat vaikuttaa aloitteentekijät ja hyväksyjät. *Aloitteentekijät* ovat ostajia tai muita organisaation jäseniä, jotka esittävät toiveen jonkin tuotteen tai palvelun ostamisesta. *Hyväksyjiksi* puolestaan kutsutaan niitä henkilöitä, jotka hyväksyvät päättäjien tai ostajien ehdotukset. Taulukossa 5 on kuvattu kunkin ostopäätökseen osallistuvan henkilön roolia ostoprosessin eri vaiheiden aikana. Jokaiseen ostoprosessin vaiheeseen sekä osallistuu että vaikuttaa useampi henkilö. Kauffman (1996, 100) korostaa myös, että yhdellä henkilöllä voi päätöksenteossa olla useampi rooli tai useampi henkilö edustaa yhtä roolia kuten päättäjiä tai vaikuttajia.

Jokaisessa ostopäätösprosessin vaiheessa siihen osallistuvilla tahoilla on käytettävissään sekä kovaa että pehmeää tietoa. *Kova tieto* on yksiselitteistä ja

valmiiksi määriteltyä dataa, joka on dokumentoitavissa. Kova tieto päätyy johtajille sähköisesti erilaisten informaatiojärjestelmien kautta. *Pehmeä tieto* on puolestaan inhimillistä ja spekuloitavissa olevaa tietoa, johon johtajat nojaavat testatessaan kovan tiedon väittämiä. Kova tieto on yleensä kaikkien päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden saatavilla, mutta pehmeä tieto on vain tiettyjen johtoportaan henkilöiden käytettävissä. (Mintzberg 1994, 258, 266–267)

Epämuodollisesti järjestäytyneellä päätöksentekoyksiköllä on tapana muuttaa muotoaan tilanteen mukaan. Yrityksen tavoitteiden tai toimintaympäristön muuttuessa myös päätöksentekoon vaikuttavat henkilöt voivat vaihtua tai samat henkilöt voivat muuttaa toiminta- ja tiedonetsintätapojaan. (Barclay 1991, 48) Lisäksi markkinointia harjoittavalle yritykselle olisi tärkeää ymmärtää milloin, miten ja miksi ostajat tekevät juuri tiettyjä päätöksiä, ja millaisia vaikutuksia näillä päätöksillä on lopullisen ostoprosessin etenemiseen (Kauffman 1996, 94).

Taulukko 5. Ostotapahtuman päätöksentekoon osallistuvien tahojen roolit (mukaillen, Salminen 2008)

Ostoprosessi	Ostopäätökseen osallistuvien tahojen roolit				
	Käyttäjät	Vaikuttajat	Ostajat	Päätäjät	Portinvartijat
Ongelman tunnistaminen	**	**		**	
Tarpeen kuvaaminen	**	*	*	**	
Tuotteen määrittäminen	*	*	*	*	
Toimittajien etsintä		*	**		*
Tarjousten pyytäminen			**		*
Toimittajan valinta	*	*	*	**	
Tilauksittelyn määrittäminen		*	**		
Toiminnan arviointi	**	*	*	**	

* Osallistuu vaiheeseen

** Vaikuttaa merkittävästi vaiheeseen

2.7 Kansainvälistymisen haasteet ja riskit

Kun yrityksen toimintoja siirretään tutuilta kotimarkkinoilta uudelle tuntemattomalle markkina-alueelle, on luonnollista, ettei haasteilta ja riskeiltä voida välttyä. Aiemmin taulukossa 4 käsiteltiin erilaisten vientimuotojen haasteita ja tässä kappaleessa tarkastellaan hieman tarkemmin koko kansainvälistymisprosessin mahdollisia negatiivisia vaikutuksia.

Lu & Beamish (2006, 28) ovat havainneet kansainvälistymisen, ja etenkin vientitoiminnan, vaikuttavan usein positiivisesti pk-yritysten kasvuun, mutta negatiivisesti kannattavuuteen. Pk-yritysten kansainvälistymisen suurimpana haasteena on resurssien ja osaamisen puute, mikä vaikeuttaa kannattavien ulkomaisten investointien tekoa. Lisäksi useilla yrityksillä on vain vähän kansainvälistä kokemusta, jonka avulla he voisivat välttää tyypillisimmät virheet.

Schulz et al. (2009, 5) kertovat pk-yritysten suurimpia ongelmia olevan kielitaidottomuus, huono kulttuurituntemus sekä selkeän liiketoimintastrategian puute. Käytännössä useimmat pk-yritykset ovat yrittäjävetoisia, ja kansainvälisten toimien lisääntyminen lisää samalla yrittäjän päivittäistä työtaakkaa, mikä voi puolestaan johtaa ajanpuutteeseen. Tyypillisesti yrittäjät eivät myöskään havaitse tarvetta kehittää uusia taitoja ja toimintatapoja, vaan kansainvälistä liiketoimintaa yritetään hoitaa kuten kotimaistakin kauppaa on aina totuttu tekemään.

Oman haasteensa muodostaa myös yritysten ikä. Mitä vanhemmasta yrityksestä puhutaan, sitä vakiintuneemmat rutiinit ja toimintatavat yrityksessä on. Pk-yritysten tulisikin aloittaa kansainvälistyminen niin pian kuin mahdollista, pitkän odotteluajan sijaan. Nopeasti kansainvälistyvän yrityksen on helpompi muuttaa toimintatapojaan ja oppia nopeammin kansainvälisen liiketoiminnan pelisäännöt. (Lu & Beamish 2006, 31-32)

Luostarinen & Welch (1990, 241) ovat jakaneet kansainvälistymiseen liittyvät riskit liiketoiminnan riskeihin ja poliittisiin riskeihin. Liiketoiminnan puolelta kaupallisiksi riskeiksi lasketaan esimerkiksi kohdemaan korkea inflaatio, valuuttakurssien jatkuvat muutokset, oletettua kovempi kilpailu ja oletettua

hitaampi kasvu. Poliittisen tason riskit jätetään huomioimatta, koska tämä tutkimus keskittyy Euroopan Unionin poliittisesti vakaalle alueelle.

Äijö (2008, 49, 60) on puolestaan listannut useita tekijöitä, jotka voivat hankaloittaa suomalaisyritysten toimintaa kansainvälisillä markkinoilla;

- Yrityksen tuntemattomuus ja imagon puute
- Kilpailijoiden jo vakiintuneet asiakassuhteet
- Markkina-, asiakas- ja kilpailutiedon puute
- Resurssien puute
- Alkuvaiheen investointikustannukset
- Kaupan esteet (tullit, verot, säädökset, luvat)

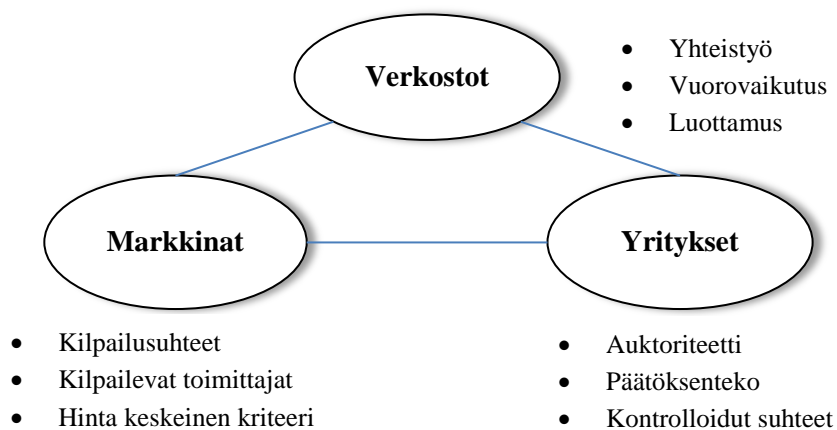
Riskitekijöiden välttämiseksi pk-yrityksiä tulisi kannustaa vientitoiminnan aloittamiseen tarjoamalla neuvontaa, ohjausta tai koulutusta, joka keskittyisi yritysten kestäväen kasvun ja kannattavuuden kehittämiseen. Myös pk-yritysten päättäjien tai yrittäjien tulisi tehdä paljon työtä yrityksensä vientipotentiaalin varmistamiseksi. Huolellisella valmistautumisella on ratkaiseva rooli kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymiselle. (Leonidou et al. 2007, 753)

3 LIKETOIMINTASUHTEET JA VERKOSTOITUMINEN

Nykyisessä globaalissa ja yhä monimuotoisemmassa liiketoimintaympäristössä pk-yritykset kohtaavat samoja haasteita kuin suuremmat yritykset. Esimerkiksi korkean teknologian valmistajat eivät voi toimia markkinoilla kohtaamatta globaalin kilpailun riskejä ja mahdollisuuksia. Eräs merkittävimmistä pk-yritysten kansainvälistymisen esteistä on kuitenkin tiedon puute, johon ratkaisuna nähdään yritysten verkostoituminen. *Liiketoiminta- ja institutionaaliset verkostot* voivat tarjota tarvittavaa tietotaitoa uusille markkinoille pääsemiseen (Zarei et al. 2011, 300, 301)

Tässä luvussa käsitellään yritysten välisiä suhteita ja verkostoja sekä niiden muodostumista. Lopuksi pohditaan myös bioenergia-alan verkostojen erityispiirteitä. Valkokarin et al. (2009, 63) mukaan yritysten solmimia *strategisia alliansseja ja kumppanuus- ja verkostosuhteita* voidaan kutsua liiketoimintaverkoiksi. Tässä työssä kaikkia tavoitteellisia yhteistyömuotoja kutsutaan kuitenkin tutummin verkostoiksi. Verkostojen lisäksi puhutaan suhteista, joilla tarkoitetaan sekä yhteistyö- että kumppanuuksuhteita.

Kuvassa 6 on havainnollistettu verkostoajattelun tilannesidonnaisuutta liikelämän päätöksentekijöiden näkökulmasta. Verkosto toimii jatkuvassa yhteydessä kahden organisoituneen perusmuodon eli markkinoiden ja yritysten välissä.

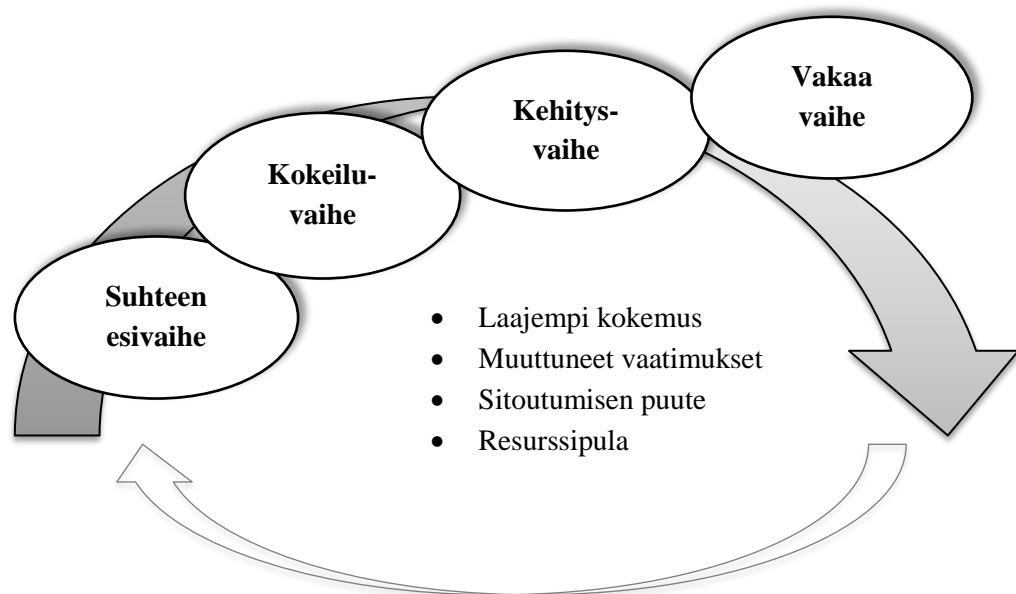


Kuva 6. Verkostot liiketoimintamallina (mukaillen, Valkokari et al. 2009, 12)

3.1 Suhteiden ja kontaktien muodostuminen

Yritysten väliset suhteet ovat kuin ihmisten välisiä suhteita – ne eivät vain tapahdu itsestään. Suhteiden muodostuminen ja ylläpitäminen vaatii toimenpiteitä molemmilta osapuolilta. Yritykset eivät voi valita haluavatko ne olla suhteessa asiakkaisiinsa tai toimittajiinsa, sillä suhde on olemassa joka tapauksessa. Suhde voi sen sijaan olla läheinen, monimutkainen, rauhallinen, tuottava tai jopa ongelmia aiheuttava. (Ford et al. 1998, 8)

Kahden yrityksen välille muodostuu yleensä suhde, kun jompikumpi huomaa tarvitsevansa toista yritystä. Toimittaja esimerkiksi havaitsee potentiaalisen asiakkaan tarpeet tai ostava yritys ottaa yhteyttä potentiaaliseen tuotteen tarjoajaan. (Ford et al. 1998, 8) Suhteiden ja verkostojen muodostuminen lähtee aina ajatuksesta, että yritykset ovat itsenäisiä ja verkostoituvat toistensa kanssa vapaaehtoisesti joko omasta, toisten osapuolten tai ulkopuolisten aloitteesta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 90) Ford et al. (1998, 29) ovat esittäneet yritysten välisen suhteen muodostuvan neljäportaisen mallin mukaisesti, mikä on esitetty kuvassa 7. Jokainen kehitysvaihe lisää yritysten välistä luottamusta ja oppimista sekä luo mahdollisuudet viedä suhde jälleen seuraavalle tasolle.



Kuva 7. Suhteen kehittyminen (mukaillen, Ford et al. 1998, 29)

Ford et al. (1998, 29-38) mukaan jokainen suhde alkaa jostain olemassa olevasta tilanteesta, jota kutsutaan tässä kehityskaaressa suhteen esivaiheeksi (*pre-relation stage*). Esivaiheelle hyvin tyypillistä on molempien osapuolien vastahakoisuus, joka johtuu epävarmuudesta ja ennakko-oletuksista uutta partneria kohtaan. Suhteen kehittyminen on myös voinut saada alkunsa pakollisesta tilanteesta, jossa yrityksen esimerkiksi täytyy hankkia uusia raaka-aineentoimittajia, vaikka yhteistyötä olisi paljon helpompi jatkaa nykyisten toimijoiden kanssa. Suhteen esivaiheessa molemmat osapuolet voivat esittää ilmaan kysymyksiä kuten ”Mitä me molemmat tästä hyödyimme”, ”Kuinka paljon tähän kannattaa investoida” tai ”Mikä on oppimisen ja luottamuksen rooli”.

Kokeiluvaiheessa (*exploratory stage*) yritykset ovat valmiita investoimaan aikaansa oppimiseen ja henkisen välimatkan pienentämiseen. Tässä vaiheessa suhteen kehittymisessä ei kuitenkaan ole vielä havaittavissa selkeitä rutiineja tai sitoutumista vaikka yritykset käyvätkin keskusteluja yhteistyön hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Ongelmaksi muodostuu luottamuspula, jonka takia kumpikaan osapuoli ei halua tehdä liiallisia lupauksia omasta toiminnastaan. Kolmannessa eli kehitysvaiheessa (*developing stage*) molemminpuolinen oppiminen on suurimmillaan, ja liiketoiminta kahden yrityksen välillä kasvaa tasaisesti. Kehitysvaiheelle on lisäksi tyypillistä luottamuksen rakentaminen sekä myös epämuodollisten toimintatapojen omaksuminen. Uusien suhteiden muodostumisen lisäksi myös vanhojen suhteiden voidaan nähdä olevan kehitysvaiheessa, jos yritysten välistä toimintaa kasvatetaan tai tuotteiden vaatimuksia muutetaan.

Neljäntenä vaiheena pidetään niin sanottua vakaata vaihetta (*stable stage*), jossa yritykset ovat saavuttaneet stabiliteetin toisiinsa ja sitoutumiseen liittyvän oppimisen suhteen. Vakaalle vaiheelle on tyypillistä rutiinien muodostuminen ja institutionalismi, jotka voivat johtaa myös negatiivisiin vaikutuksiin. (Ford et al. 1998, 37-38) Stabiliteetti ei kuitenkaan tarkoita, ettei suhde voisi muuttua. Vakaa suhde voi myös verkoston sisällä olla alusta muiden suhteiden muutoksille, kehittymiselle tai päättymiselle. (Jansson, Johanson & Ramström 2007, 956)

Kokonaisuudessaan suhteen kehittymiselle ei pystytä määrittelemään tarkkaa aikaa. Osa yrityksistä ei koskaan saavuta vakaata vaihetta, kun jotkut yritykset

voivat hyvinkin nopeasti ja vähäisillä investoinneilla saavuttaa stabiilin vaiheen. Suhde voi myös kuvan 7 mukaisesti palata aiemmalle portaalle tai alkaa aivan alusta esimerkiksi resurssipulasta tai sitoutumattomuudesta johtuen. Valkokarin et al. (2009, 64) mukaan yritysten välinen verkottuminen on perinteisesti tapahtunut nimenomaan toimittajasuhteiden sekä asiakas- ja kanavasuhdeiden muodostamien vertikaalisten suhteiden kautta. Nykyisin yhteistyösuhteet voivat muodostaa myös horisontaalisia ja moniulotteisia verkostoja, jotka perustuvat tutkimuslaitosten, julkishallinnon ja kilpailijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

3.2 Verkostoitumisen tavoitteet

Verkostoanalyysin ajatuksena on, että yritykset ennakoivat saavansa yhdessä toimimisesta sellaisia hyötyjä, joita ne eivät voisi saada ilman verkostoon kuuluvien kumppaneiden apua (Ahokangas & Pihkala 2002, 90). Siinä, missä kahden yrityksen välisen suhteen voidaan nähdä tuottavan arvoa ja vähentävän kustannuksia, on verkostoilla laajempikin tavoite: luoda perusedellytys liiketoiminnan luomiseen ja harjoittamiseen. Lisäksi verkostot tarjoavat uusia kokemuksia, tietoa ja resursseja, jotka luovat verkoston yrityksille kokonaisvaltaista *lisäarvoa*. (Jansson et al. 2007, 957; Zarei et al. 2011, 301)

Chetty ja Stangl (2009, 1728) korostavat pienten ja keskisuurten yritysten osalta myös niin kutsuttujen *sosiaalisten suhteiden merkitystä* pk-yritysten verkostoissa. Läheiset sosiaaliset suhteet voivat tarjota sellaista tietoa, joka mahdollistaa pääsyn uusiin verkostoihin ja samalla parantaa pk-yrityksen mainetta. Hollensen (2010, 122) kuvaa sosiaalisten verkostojen olevan toisiinsa yhteydessä olevien henkilöiden yhteenliittymä, jossa yhteyttä pidetään esimerkiksi puhelimitse, sähköpostilla tai erilaisten internet -sovellusten avulla.

Valkokari, Hakanen ja Airola (2007, 42) jakavat verkostoitumisen tavoitteet kahteen ryhmään taulukon 6 mukaisesti. Verkostojen voidaan nähdä hyödyttävän yritystä perinteisesti toiminnan ja kannattavuuden kehittämisen kannalta, tai verkostotoiminta voi mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen.

Taulukko 6. Verkostoitumisen tavoitteet (Valkokari et al. 2007, 42)

Toiminnan ja kannattavuuden kehittäminen	Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyminen ydinkyvykkyyksiin • Kustannusten alentaminen • Laajempien kokonaisuuksien hallinta • Toiminnan joustavuuden lisääminen • Yhteisten tiedonkulkukäytäntöjen muodostaminen • Tiiviimpi asiakasyhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinavoima ja markkina-alueen laajentaminen • Voimavarojen ja kyvykkyyksien yhdistäminen • Laaja-alaisten tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen • Uudet liiketoimintamallit • Uusien teknologioiden verkottunut kehittäminen

3.3 Yhteistyön eri muodot

Gulatin (1998, 293) mukaan yritysten väliset *strategiset allianssit* ovat nykyisin kaikkialla läsnä oleva ilmiö, joka on johtanut alalla valtavaan määrään uusia tutkimuksia. Kumppanuussuhteiden syitä ja seurauksia on tutkittu enimmäkseen kahdenkeskisen suhteen näkökulmasta. Strategisia alliansseja kuvataan yritysten välisiksi vapaaehtoisiksi sopimuksiksi, joissa yritykset jakavat, vaihtavat ja kehittävät yhdessä tuotteita, teknologioita tai palveluja. Lehtovaara et al. (2011, 87) kuvaavat, että strategiset allianssit voivat olla joko yrityksen sisäisiä (*intra-industrial*) tai ulkopuolisia (*inter-industrial*), ja ne voivat perustua myös lisensseihin, toimittaja –suhteisiin tai tutkimus- ja tuotekehitys yhteistyöhön.

Olemassa olevat, *organisaatioiden väliset verkostot tai liiketoimintaverkostot* voivat olla niin sanottu rajaton verkostokudos, joka muodostuu yritysten ja muiden organisaatioiden välisistä, toimialat ylittävistä suhteista. Liiketoimintaverkosto voi siis sisältää sekä liiketoiminnallisia että institutionaalisia jäseniä, ja se toimii ilmaisuvälineenä tiedolle, kommunikaatiolle ja vaikutuksille. (Möller & Svahn 2006, 987, Zarei et al. 2011, 300)

Eräs toimiva esimerkki liiketoimintaverkostoista on *tuotantoverkosto*, jolla tarkoitetaan vertikaalista tuotteen arvoketjun mukaista verkostoa. Tuotantoverkoston yhteistyö perustuu luottamukseen, ja on usein syvällistä ja pitkäjänteistä. Verkostossa on tärkeää kiinnittää huomiota tuotteen tai palvelun

laatuun ja toimitusvarmuuteen, jotka ovat koko verkoston toiminnan pohja. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 25)

Liiketoimintaverkostot jaetaan tyypillisesti kolmeen päätyyppiin niiden tavoitteiden mukaan. Suurin osa verkostoista joko tavoittelee yritysten perusliiketoiminnan parantamista, nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai kokonaan uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä. (Valkokari et al. 2009, 13) Liiketoimintaverkostojen päätyypit on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Liiketoimintaverkostojen päätyypit (Möller & Svahn 2006, 989; Valkokari et al. 2009, 13-14)

Verkoston tyyppi	Verkoston rooli	Verkoston tavoite
Perusliiketoimintaverkosto	<ul style="list-style-type: none"> • Perustuu olemassa olevien teknologisten ratkaisujen ja liiketoimintaprosessien hyödyntämiseen • Alihankinta- ja toimittajaverkostot, vientirenkaat, kumppanuussuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuus • Nopeat toimitusajat • Joustavuus • Tasainen laatu
Liiketoimintaa uudistava verkosto	<ul style="list-style-type: none"> • Usein määräaikainen, tiettyä tehtävää tai projektia varten kasattu • Vaatii luottamusta ja strategista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Paikalliset, askeleittain tapahtuvat parannukset arvojärjestelmissä
Uutta liiketoimintaa kehittävä verkosto	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaatioverkosto, jossa mukana yrityksiä, viranomaisia, tutkimuslaitoksia ja rahoittajia • Toiminta edellyttää voimavaroja ja osaamista sekä tulevaisuuden ennakkointia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietämyksen muokkaaminen uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi • Uusien liiketoiminta-alojen kehittäminen • Verkoston sisäisten strategisten verkostojen syntyminen

3.3.1 Vientiyhteistyö ja vientirenkaat

Vientiyhteistyötä on mahdollista tehdä sekä kotimaisten että ulkomaisten yhteistyökumppanien kanssa. Yhteistyökumppaneiden kansallisuudesta riippumatta yhteistyön hyötynä nähdään markkinatunnettuuden kasvu, kustannusten ja riskien jakaminen ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Vientiyhteistyön onnistuminen riippuu sekä yksittäisten yritysten resursseista ja sitoutumisesta että koko ryhmän toimintavalmiudesta ja koheesiosta. (Nummela & Pukkinen 2004, 15-16)

EU on kannustanut yrityksiä kansalliset rajat ylittävään yhteistyöhön, mutta suurin osa vientiyhteistyöstä tehdään yhä samaa kansallisuutta olevien yritysten kesken. Vientiyhteistyöhankkeet voidaan jakaa tarjonta- ja kysyntälähtöisiin hankkeisiin. *Tarjontalähtöisissä hankkeissa* muodostetaan ryhmä, päätetään tehtävistä toiminnoista ja tehdään markkinaselvitys halutusta markkina-alueesta. *Kysyntälähtöinen hanke* puolestaan pohjautuu tarpeen havaitsemiseen ja ryhmän muodostamiseen tarpeen perusteella. Molempien tapojen tavoitteena on saada aikaan yhteistä vientitoimintaa. (Nummela & Pukkinen 2004, 15-17)

Suomessa käytetyin vientiyhteistyön muoto on ollut tarjontalähtöinen vientirengas, jonka toimintaa koordinoi yleensä Finpro tai Teknologiateollisuus ry. Vientirenkaat ovat useimmiten 4-6 synergisen yrityksen muodostamia vientiyhteistyöhankkeita, joissa yritysten tuotteita ja palveluja tarjotaan valitulle kohdemarkkina-alueelle. Vientirengastoiminta alkaa yritysten ja kohdemarkkinoiden valinnoilla sekä toimintasuunnitelman laatimisella ja sen tavoitteena on nopeuttaa kansainvälistymistä. Valittu yhteisvientipäällikkö vastaa vientirenkaan toiminnasta. (Finpro 2014; Nummela & Pukkinen 2004, 18)

3.3.2 Parhaiden käytäntöjen verkosto

Pk-yritysten pääsy kansainvälisille markkinoille voi johtaa niiden jatkuvaan kasvuun sekä kansallisesti että globaalisti. Kasvua varten yritykset pyrkivät etsimään parhaita mahdollisia toimintatapoja, jotka helpottavat pääsyä, kasvua ja kehitystä globaaleilla markkinoilla. Pk-yritysten on kuitenkin usein vaikea saada

kaikkea tarvitsemaansa tietoa. Kansainvälistymistä ja siihen liittyviä parhaita käytäntöjä saadaankin helpoiten siirrettyä verkostoitumiseen tarkoitetun oman median eli parhaiden käytäntöjen verkoston (*Best practice network, BPN*) avulla. (Zarei et al. 2011, 299-300)

Verkostotoiminta tarjoaa mekanismin uusille markkinoille pääsyyn, mutta parhaiden kansainvälistymiskäytäntöjen jakaminen vaatii myös oman työkalunsa. *Benchmarking* tai eräänä suomennoksena käytetty esikuva-analyysi on käytännöllinen työkalu yrityksille oppia muiden kokemuksista sekä välttää jo tehtyjä virheitä. Sen avulla voidaan arvioida ja kehittää organisaation ja sen yksiköiden ja verkostojen suorituskykyä, teknologiaa, strategiaa tai prosesseja ottamalla oppia omasta tai ulkopuolisesta organisaatiosta tai muusta verkostosta. Benchmarkingin avulla voidaan löytää parhaat käytännöt esimerkiksi saman alan kilpailijoiden tai muiden toimijoiden joukosta tai samalla maantieteellisellä alueella toimivien yritysten joukosta. (Hollensen 2010, 79; Zarei et al. 2011, 301)

Zarei et al. (2011, 302) korostavat, että useille pk-yrityksille benchmarkingin monimutkaiset prosessit eivät rajoitettujen resurssien takia välttämättä ole mahdollisia. Toisten yritysten ja toimintatapojen analysointi vaatii oman organisaation motivoituneisuutta ja koulutusta. Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että benchmarkingin ja itsearvioinnin yhdistäminen on yrityksen kannalta hyvinkin rakentavaa. Benchmarking nimittäin edesauttaa omien liiketoimintaprosessien kriittistä arviointia.

3.4 Bioenergia-alan verkostot

Bioenergia-alan liiketoiminta on hyvin erilaista verrattuna moniin muihin liiketoiminta-aloihin. Suomessa pk-yritysten paikallisuus ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden läheisyys luovat tietyt rajat verkoston kasvattamiselle. Valkokari et al. (2007, 4) kuvaavat yritysten toimivan moniverkostoympäristössä, jossa samat yritykset voivat olla sekä yhteistyökumppaneita että toisinaan jopa kilpailijoita. Osan kanssa yhteistyö on satunnaista ja löyhää, mutta osan kanssa yhteistyötä saadaan syvennettyä myös pitkäjänteiseksi strategiseksi kumppanuudeksi.

Bioenergia-alan hajanaisuuden vuoksi toiminnan kehittämiseen tarvitaan paljon eri toimijoiden osaamista ja voimavaroja. Kohl et al. (2012, 98) mukaan uusiutuvien energiateknologioiden tutkimustoimintaa edistetään useissa kansainvälisissä alan yhteisöissä ja verkostoissa. Globaalisti, eri maiden välillä ja EU:n sisällä toimii jo useita vakiintuneita muodollisia tai epämuodollisia organisaatioita, yhdistyksiä ja verkostoja, jotka sekä tuottavat että välittävät tietoa ja osaamista sekä järjestävät energia-alan messuja ja muita tapahtumia. Tunnetuimpia toimijoita uusiutuvien energiamuotojen kuten bioenergian alalla ovat muun muassa:

- International Energy Agency (IEA)
- International Renewable Energy Agency (IRENA)
- International Economic Platform for Renewable Energies (IWR)
- European Energy Research Alliance (EERA)

Suomalaiset bioenergia-alan yritykset osallistuvat yhä aktiivisemmin sekä kansainvälisiin että kansallisiin verkostoihin ja järjestöihin. Useat suomalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset tekevät aktiivista verkostotoimintaa suurempien toimijoiden alaisuudessa tai yhteistyössä heidän kanssaan. Bioenergia-alan tutkimustyötä ja näkyvyyttä edistävät muun muassa:

- Teknologian tutkimuskeskus (VTT)
- Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (TEKES)
- Finpro ry
- Metsäntutkimuslaitos (Metla)
- Työ- ja Elinkeinoministeriö (TEM)
- Cleantech Finland
- Energiateknologian osaamiskeskukset
- Yksityiset palveluntarjoajat kuten Motiva Oy
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra)
- Yliopistojen ja muiden toimijoiden bioenergiaprojektit

Alueellisesti eräs tärkeimmistä tarkastelutavoista bioenergian osalta ovat erilaiset osaamiskeskukset tai teknologiakeskukset, joiden tehtävänä on sekä vastata

energia-alan murrokseen että auttaa yrityksiä liiketoiminnan kehityksessä ja vientipotentiaalin hyödyntämisessä. Energiateknologian alalta löytyy useita osaamiskeskustoja ja useat ovat keskittyneet nimenomaan bioenergian hyödyntämiseen. Muun muassa Joensuun Tiedepuisto Oy, Lappeenranta Innovation Oy, Mikkelin Miktech Oy ja Varkauden Navitas Kehitys Oy ovat keskittyneet energia-alan ratkaisuihin. (Kohl et al. 2012, 160)

Suurten kansallisten ja kansainvälisten verkostojen lisäksi bioenergia-alalla toimii suuri määrä pieniä, erilaisten yritysten välisiä verkostoja tai verkostopohjaisia hankkeita ja kehitysprojekteja. Muutaman yrityksen muodostamat verkostot toimivat usein maantieteellisesti rajatulla alueella, jotta yritysten välinen yhteistyö olisi mahdollisimman tiivistä. Etelä-Savon alueella toimii tällä hetkellä muun muassa Biosaimaa -klusteri ja Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojekti. Muualta Suomesta löytyy muun muassa Tampereen seudun bioenergiayhteistyön kehittämishanke, Kainuun bioenergian teemaohjelma ja Lapin bioenergian koordinoitihanke.

Bioenergia ja Cleantech –verkostoihin on pyrittävä hakemaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti paras osaaminen. Verkostoitumismahdollisuuksia on tärkeä selvittää myös muiden toimialojen toimijoiden kanssa, jotta asiakkaille voidaan tarjota kokonaisvaltaisia järjestelmätoimituksia. Cleantech –toimialalla on havaittu, että Suomessa tehokkaimpia verkostoja ovat niin kutsutut kärkiyritysverkostot, joita johtavat muutama suoraan asiakkaan kanssa toimiva kansainvälinen kärkiyritys. (Sitra 2007, 34) Tällaisessa kärkiyritysverkostossa toimiminen helpottaa myös alan pk-yritysten toimintaa, koska verkosto takaa tiiviin yhteistyön avulla uusia projekteja, yhteisiä toimintamalleja ja pitkäaikaisia suhteita.

4 SAKSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Eteläsavolaisten bioenergiayritysten yhdeksi vientitoiminnan kohdemaaksi on valittu Saksa, Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektissa aiemmin tehdyn kartoituksen ja mukana olevien yritysten mielenkiinnon perusteella. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin Saksan liiketoimintaympäristön erityispiirteisiin, jotka suomalaisyritysten tulisi tuntea ennen kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista.

4.1 Maaprofiili

Saksa on 82 miljoonalla asukkaallaan mitattuna EU:n suurin jäsenmaa. Maa ulottuu Pohjanmereltä ja Itämereltä aina Alpeille asti, ja sen pinta-ala on 357 022 neliökilometriä. Maisemaltaan maa on hyvin monipuolinen, sillä sitä halkovat niin metsät, maatalousalueet, vuoristo kuin suuret kaupunkikeskuksetkin. (CIA 2013) Toisen maailmansodan jälkeen maa jaettiin demokraattiseen Länsi-Saksaan ja kommunistiseen Itä-Saksaan. Vuodesta 1949 maa on ollut demokraattinen parlamentaarinen liittotasavalta, joka koostuu 16 osavaltiosta. Huomioitavaa on myös, että saksan kieli on EU-kansalaisten keskuudessa yleisin äidinkieli. (Europa 2013)

Global Competitiveness Report (2013) -julkaisun mukaan Saksan kuvataan olevan maailman neljänneksi (4.) kilpailukykyisin talous 148:sta raportissa mukana olevasta valtiosta. Saksa on hyvin vahva jokaisella kilpailukykyä mittaavalla osa-alueella, mutta maan vahvuuksia ovat etenkin markkinoiden suuri koko, laadukas infrastruktuuri sekä hyvä teknologinen valmius. (Schwab 2013, 194-195) Lisäksi innovaatiotoiminta, taloudellinen vapaus ja talouden monimuotoisuus luovat mahdollisuudet pitkäaikaiselle taloudelliselle kasvulle (Finpro 2013).

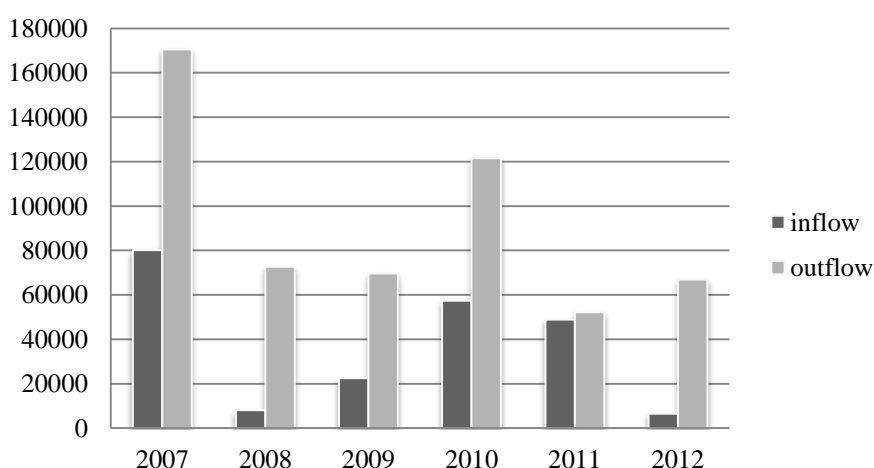
Saksan kilpailukyvyn haasteina nähdään puolestaan haastava verosäännöstely ja korkea veroprosentti sekä liian rajoittava työlainsäädäntö. World Economic Forumissa julkaisemassa raportissa myös tehoton valtion byrokratia ja rahoituksen saatavuus on nostettu kilpailukyvyn haasteiksi. (Schwab 2013, 194)

4.2 Talouden taustat

Saksaa on tyypillisesti pidetty Euroopan Unionin talousveturina, sillä maa on EU:n suurin kansantalous. Ostovoimapariteetilla mitattuna Saksa on koko maailman viidenneksi suurin talous, vaikka sen kehitys ja ostovoima ovatkin hieman hiljentyneet viime vuosina. Maan tärkeimpiä vientituotteita ovat autot, elektroniikka ja kemikaalit. (CIA 2013)

Kuvassa 8 on esitetty Saksan suorat ulkomaiset investoinnit miljoonina dollareina mitattuna. Saksaan virranneiden ulkomaisten sijoitusten määrä on laskenut huomasti vuoden 2007 jälkeen globaalisti heikentyneestä taloustilanteesta johtuen. Maa on kuitenkin pystynyt pitämään omien suorien ulkomaisten investointien osuuden melko hyvällä tasolla, vaikka vuoden 2007 huippulukemia ei olekaan uudestaan saavutettu. (Europa 2013; UNCTAD 2013, 213)

Saksa on myös eräs harvoista maista, joiden työttömyysprosentti ei noussut viimeisimmän talouskriisin aikana. (OECD 2013). Suuri talous ja sen teollisuus vaativat myös paljon energiaa. Saksan energiapolitiikassa on siirretty yhä enemmän kohti uusiutuvien energiamuotojen tavoittelua, mikä puolestaan on luonut hyvät liiketoimintamahdollisuudet energia- ja etenkin bioenergia-alan yrityksille.

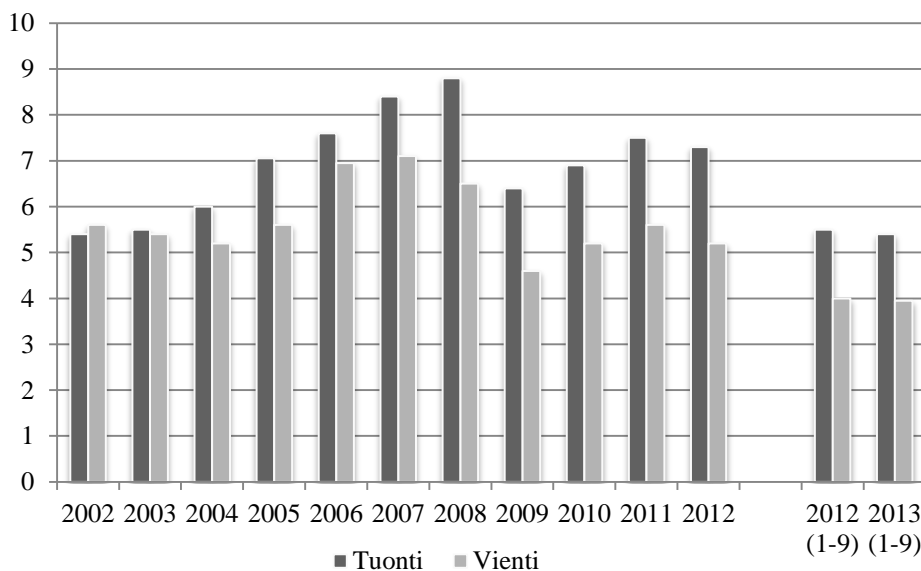


Kuva 8. Suorat ulkomaiset investoinnit Saksaan (inflow) ja Saksasta (outflow), milj. dollaria (UNCTAD 2013, 213)

4.3 Suomen ja Saksan välinen kauppa

Suomen ja Saksan väliset suhteet ovat olleet hyvät ja tiiviit jo vuosikymmenten ajan. Läheinen yhteistyö ja samanlaiset (poliittiset) näkemykset helpottavat myös maiden välistä kaupankäyntiä, joka on hyvin monipuolista. Saksaan viedään Suomesta eniten metsäteollisuuden tuotteita kuten paperia ja pahvia, mutta myös teollisuuden raaka-aineet sekä teknologiaratkaisut muodostavat merkittävän osan viennistä. (Tulli 2012, 29; Ulkoasianministeriö 2012)

Kuvassa 9 on esitetty Tullin (2014, 1) ulkomaankauppatilasto Suomen ja Saksan välisen kaupan arvosta viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Suomen kokonaisvientiä tarkasteltaessa Saksa on tällä hetkellä Suomelle kolmanneksi tärkein vientimaa Ruotsin ja Venäjän jälkeen. Sekä viennin että tuonnin osalta huippuaikoja elettiin viimeksi vuosina 2006–2008, kun tuonti Saksasta oli parhaimmillaan lähes 9 miljardia euroa ja vientikin 7 miljardin euron luokkaa. Tammi-syyskuussa 2013 viennin arvo Saksaan oli noin 3,9 miljardia euroa.



Kuva 9. Suomen ja Saksan välinen kauppa 2002-2012, mrd. euroa (Tulli 2014, 1)

Vientitoiminnan lisäksi Saksassa on noin 400 suomalaisyritysten tytäryritystä tai sivuliikettä (Ulkoasianministeriö 2012). Vaikka globaali talouskriisi onkin vähentänyt myös Suomen ja Saksan välistä kauppaa, uskotaan Suomessa yhä

Saksan suureen ja vakaaseen markkinavoimaan. Kauppalehti (2014, 3) kuvaa maailman talousnäkymien muuttuvan ankeista nihkeiksi vuoteen 2014 siirryttäessä. Talousennusteet povaavat vuodelle 2014 lievää (0,6 – 1,5 %) talouskasvua, mutta talouden paraneminen on täysin viennin varassa. Talouskasvua haetaan Suomen tärkeimmiltä vientimarkkinoilta kuten Saksasta.

Saksassa liiketoiminnassa päätöksentekovalta on usein vain muutamien ylimpien johtajien käsissä. Myös johtotason alapuolella noudatetaan hyvinkin tarkkaa hierarkkista järjestystä, jossa jokaisen työntekijän rooli ja vastuu on tarkoin määritelty. Saksassa päätöksentekoprosessi vaatii yleensä yhteisymmärryksellisen aloitteen sekä johtajien että työntekijöiden osalta. Usein päätöksentekoprosessi kestää myös ajallisesti pitkään. Saksalainen liiketoimintaneuvottelu noudattaa pääsääntöisesti tiukkaa muodollista menettelytapaa. Neuvotteluissa on tärkeää ymmärtää saksalaista liiketoiminta- ja kommunikointikulttuuria. Neuvotteluissa päätöksenteko perustuu logiikkaan ja faktatiedon analysointiin, henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen sijaan. (Finpro 2013)

4.4 Bioenergia-ala

Tällä hetkellä Saksan energiamarkkinoista ja –lainsäädännöstä puhuttaessa ajankohtaisin termi on yleisesti käytössä oleva *Energiewende*, jolla tarkoitetaan maan energiauudistusta. ”Energiewende tarkoittaa kirjaimellisesti energiakäännettä, eräänlaista U-käännöstä. Fossiiliset energialähteet on tarkoitus korvata uusiutuvalla energialla. Keskitetystä energiantuotannosta on tarkoitus siirtyä hajautettuun tuotantoon.” (Europaeus 2013, 20) Uudistuksen tavoitteena on siirtyä kestäväan talouteen uusiutuvan energian lisäksi energiatehokkuuden ja kestäväan kehityksen avulla. Energiuudistus on ollut uutisotsikoissa vuodesta 2011 lähtien, mutta sen juuret johtavat aina 1970-luvun ydinvoimavastaisuuteen ja öljykriisiin asti. Vuosikymmenten ajan sekä kansa, ympäristöaktivistit, konservatiivit että kirkko ovat vaatineet siirtymistä fossiilisista eli uusiutumattomista energiamuodoista uusiutuviin vaihtoehtoihin. (Energy Transition)

Vuonna 2010 noin 11 prosenttia Saksan energiantarpeesta tuotettiin uusiutuvien energiamuotojen avulla, joista biomassan osuus on ollut noin 8 %:n luokkaa. Vaikka yhä yli 80 % maan energian tarpeesta tuotetaan fossiilisten energialähteiden avulla, on muutos kohti uusiutuvia lähteitä ollut nopeaa. Esimerkiksi vielä vuonna 1990 vain 2 % energiasta tuotettiin uusiutuvien energiamuotojen avulla. (Thrän et al. 2012, 2)

Saksan on tarkoitus leikata hiilidioksidipäästöjään 80 prosenttia vuoteen 2050 mennessä, vuoden 1990 tasoon verrattuna. Uusiutuvilla energiamuodoilla pyritään kattamaan 60 % kokonaisenergiankulutuksesta vuonna 2050. (Europaeus 2013, 20) Energy Transition –sivuston mukaan tärkeimpinä syinä uusiutuviin energiamuotoihin siirtymiselle nähdään:

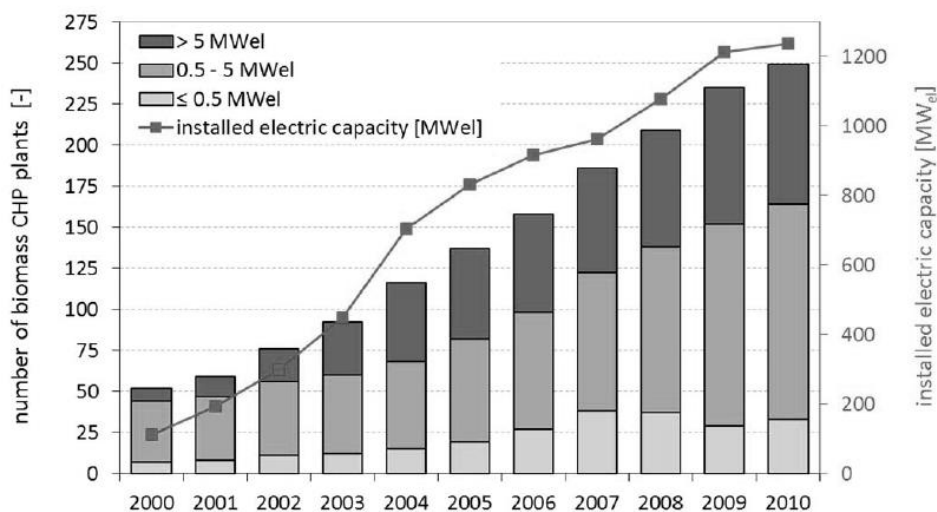
- Ilmastonmuutosta vastaan taistelu
- Tuontienergian vähentäminen
- Teknologiainnovaatioiden ja vihreän talouden kiihdyttäminen
- Ydinvoimariskien vähentäminen ja eliminoiminen
- Energiaturvallisuuden tehostaminen
- Paikallisten talouksien vahvistaminen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarjoaminen

Käytännössä sähköntuotannossa on otettu käyttöön tuuleen, biomassaan, geotermiseen energiaan ja valoenergiaan perustuvia tuotantomuotoja, ja lämmityspuolella on keskitytty pellettilämmitykseen sekä biomassaan perustuviin lämmityslaitoksiin tai sähkön ja lämmön yhteistuotantolaitoksiin. Fossiilisia energialähteitä pyritään korvaamaan myös geotermiseen ja aurinkoenergiaan perustuvilla lämmitysratkaisuilla. (Thrän et al. 2012, 2) Uusiutuvien energiamuotojen kehitys on ollut melko tasaista sekä liikenteen että sähkön- ja lämmöntuotannon osalta, mutta vuoden 2020 tavoite tähtää etenkin sähköntuotannon lisäämiseen uusiutuvien energiamuotojen avulla. Tavoitteet ovat ainakin tähän asti olleet hyvin realistisia, sillä Saksa on pystynyt täyttämään myös vuoden 2012 tavoitteet toisin kuin useat muut EU-maat. Kokonaisuudessaan maan energiauudistus ei olisi mahdollinen ilman erilaisiin bioenergiamuotoihin panostamista.

Energia uudistuksen mahdollistaminen on vaatinut maalta myös uusien lakien ja toimintaohjelmien käyttöönottoa. Ydinvoimasta luopuminen on keskeinen osa uudistusta, koska saksalaiset kokevat ydinvoiman riskialttiina, kalliina ja kilpailukyvyttömänä vaihtoehtona. Vuoden 2011 alussa maassa toimi vielä 17 ydinvoimalaitosta, mutta viimeisenkin laitoksen on tarkoitus sulkea ovensa vuonna 2022. Merkittävin poliittinen muutos on ollut Saksan uusiutuva energia -säädos (*Germany's Renewable Energy Act, EEG*), jossa määrätään, että uusiutuviin energiamuotoihin sijoittavat ovat oikeutettuja saamaan pätevän korvauksen sijoituksen tuotosta, riippumatta sähköpörssin sen hetkisistä hinnoista. (Energy Transition)

Lisäksi Saksassa on kiinnitetty erityistä huomiota päästökauppaan ja ympäristöverotukseen, jonka ideana on verottaa kovemmin ympäristölle haitallisia toimintoja. Eräs energia uudistuksen keino on myös panostaminen sähkön- ja lämmön yhteistuotantolaitoksiin (CHP -laitokset), koska niiden toiminta on paljon tehokkaampaa kuin sähkön ja lämmön tuottaminen erikseen. (Energy Transition) Kuvassa 10 on esitetty Saksaan rakennettujen biomassaa hyödyntävien CHP-laitosten määrän kehitys vuodesta 2000 lähtien. Laitosten määrään ei ole laskettu mukaan paperi- ja selluteollisuuden omia laitoksia, pieniä alle 10kW:n laitoksia tai puun kaasutuslaitoksia.

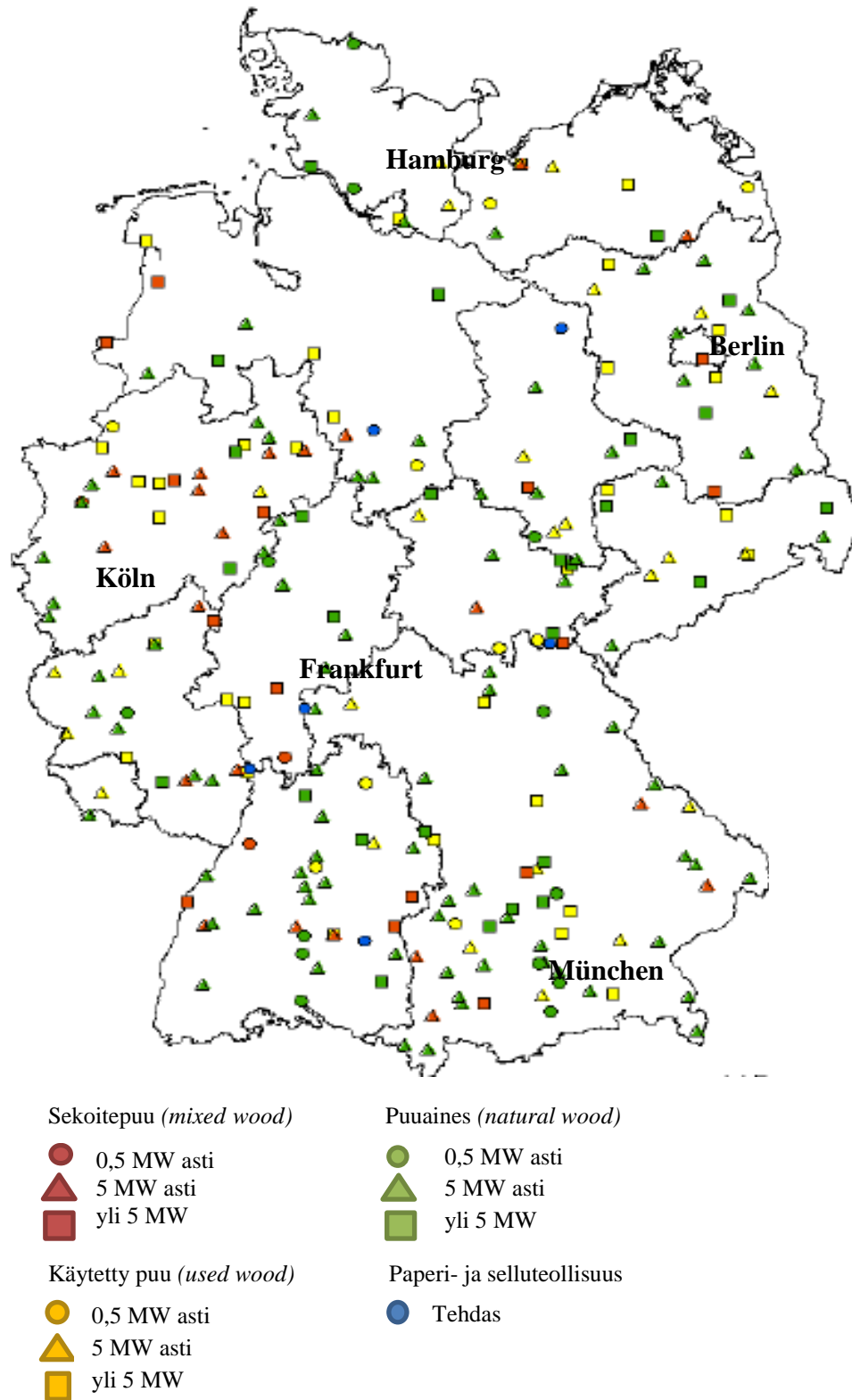
CHP -laitosten määrä on kasvanut tasaisesti jo useamman vuoden ajan, ja erityisesti Saksassa on panostettu suuriin, yli 5 megawatin (MW) laitoksiin, jotka käyttävät energianlähteenä joko kokonaan tai osittain biomassaa. Viime vuosina uusien laitosinvestointien määrä on hieman tasaantunut, mutta nykyisetkin laitokset tarjoavat sekä kotimaisille että ulkomaisille raaka-aineen, teknologian ja palvelun tarjoajille hyvät liiketoimintamahdollisuudet. Alueellisesti katsottuna CHP -laitosten sijainti on esitetty kuvassa 11. Biomassakattilalaitoksia on paljon koko Saksan alueella, mutta etenkin kokoluokaltaan suurimmat laitokset keskittyvä Etelä-Saksaan sekä tyypilliselle teollisuus- ja kasvialueelle länteen.



Kuva 10. CHP -laitosten määrän kehitys Saksassa vuosina 2000-2010 (Thrän et al. 2012, 19)

Saksan energiauudistukset ovat saaneet osakseen myös paljon kritiikkiä. Muun muassa Saksan teollisuusliitto (*Bundesverband der Deutschen Industrie's, BDI*) on esittänyt valtion syöttötariffiaikataulun (*Feed-in-tariff, FIT*) eliminoimista. Syöttötariffi on nimenomaan edesauttanut Saksan nousua Euroopan suurimmaksi uusiutuvan energian tuottajaksi takaamalla vihreän sähkön tuottajille hyvän hinnan. Syöttötariffia on puolestaan kritisoitu sähkön hinnan noususta ja energiauudistuksen vastuun siirtämisestä sähkön kuluttajien laskuihin. (Bioenergy Insight 2013, 30)

”Muulle maailmalle Saksa on eräänlainen koelaboratorio. Jos Energiewende onnistuu ja Saksa pääsee eroon fossiilisista energiantuotannosta ilman kohtuutonta haittaa, sillä on kauaskantoisia seurauksia Euroopassa ja muualla maailmassa.” (Europaeus 2013, 21)



Kuva 11. Saksan CHP -laitosten sijainti tehon ja polttoaineen mukaan jaoteltuna (Thrän et al. 2012, 22)

5 BIOENERGIAYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa käsitellään bioenergia-alan pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiseen liittyviä teemoja haastatteluaineistoon pohjautuen, mutta samalla teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Aluksi kuvaillaan tutkimuksen metodologiaa ja käydään läpi mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus empiirisen tutkimuksen toteutuksesta, jotta lukijan on mahdollista saada täysi ymmärrys tutkimuksen kulusta ja käytetyistä menetelmistä. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin pk-yrityksille sopivaan kansainvälistymispolkuun, jonka eri osa-alueiden tunteminen on avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa Saksan markkinoilla.

5.1 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Empiirisen tutkimuksen pääasiallinen aineisto on kerätty viidestä eteläsavolaisesta pk-yrityksestä, jotka joko harjoittavat, suunnittelevat harjoittavansa tai ovat kiinnostuneita harjoittamaan liiketoimintaa Saksan markkinoilla. Suomalaisyritysten lisäksi tutkimuksessa on haastateltu kolmea saksalaista henkilöä, jotka edustavat saksalaisten energiayhtiöiden ylempiä toimihenkilöitä. Tutkimuskohteiden voidaan osittain nähdä edustavan muita samantyyppisiä esimerkkejä kuten muiden suomalaisten maakuntien bioenergia-alan pk-yrityksiä, muiden teollisuuden alojen pk-yrityksiä tai bioenergia-alan muita toimijoita. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan ole tarkoitus yleistää koskemaan tutkimuksen ulkopuolisia tahoja vaan hyödyttää mahdollisimman tehokkaasti juuri tässä tutkimuksessa mukana olevia yrityksiä.

Haastatellut suomalaisyritykset (taulukko 1 ja liite I) ovat mukana Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektissa, ja yritysten valinnassa on hyödynnetty kehitysprojektin aiempia tutkimuksia sekä projektipäällikön asiantuntemusta tutkimukseen parhaiten soveltuvista yrityksistä. Yrityksiä lähestyttiin puhelimitse tai henkilökohtaisesti ja pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Kaikki viisi yritystä suostuivat osallistumaan haastatteluihin. Saksalaisyritysten osalta hyödynnettiin projektipäällikön eli työn ohjaajan aiempia kontakteja, joiden

avulla otettiin sähköpostitse yhteyttä noin seitsemään saksalaiseen energia-alan asiantuntijaan. Määräaikaan mennessä vastaukset saatiin kolmelta yritykseltä. Yhteydenotot ja haastattelut tapahtuivat Saksan kielellä, koska ennalta tiedettiin saksalaisten arvostavan yhteydenottoa heidän omalla kielellään. Tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet henkilöt on lueteltu liitteen I taulukossa.

Suomalaisyritysten aineistonkeruu on toteutettu kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin kuuluvien puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Kestoltaan noin tunnin mittaiset haastattelut pidettiin henkilökohtaisesti yritysten omissa toimitiloissa Mikkelissä ja sen lähiseudulla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluja varten oli valmisteltu liitteessä II esitetty haastattelurunko, jota pyrittiin noudattamaan mahdollisimman tarkasti. Haastattelurunko oli jaettu neljään ennalta määritettyyn pääteemaan, joita ovat kansainvälistyminen ja vientitoiminta, Saksan markkinat ja kilpailutilanne, päätöksentekoprosessi sekä yhteistyö ja verkostot. Lisäksi aluksi kysyttiin yrityksen taustatietoja ja lopuksi muutamia yhteenvetona toimivia kysymyksiä yritysten ja toimialan tulevaisuudennäkymiin liittyen. Jokaiseen teema-alueeseen kuului kolmesta kuuteen kysymystä, mutta tarvittaessa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä tai osaan kysymyksistä jätettiin vastaamatta, jos niihin ei haastateltavalta tarpeeksi tietämystä löytynyt. Kysymysten lukumäärä oli melko suuri sen takia, että tarkkojen kysymysten avulla pyrittiin varmistamaan tiettyjen asioiden esiintyminen jokaisessa haastattelussa. Liian laaja-alaisen kysymysten avulla ei olisi saavutettu tarpeeksi yksityiskohtaisia vastauksia, koska osalla haastatelluista yrityksistä ei vielä ole paljoa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Haastattelut litteroitiin nopeasti haastattelutilanteiden jälkeen, koska tekstimuotoon saatettua aineistoa haluttiin hyödyntää osittain saksalaisyritysten haastattelujen esiaineistona. Saksalaisia energia-alan asiantuntijoita haastateltiin puolistrukturoidun sähköpostihaastattelun avulla, mikä koettiin selkeimmäksi ja nopeimmaksi toteutustavaksi. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tietoa kahdesta tärkeimmästä teemasta eli saksalaisten voimalaitosten ostopäätösprosesseista sekä pk-yrityksille sopivista yhteydenotto- ja yhteistyömenetelmistä. Liitteessä III esitetty haastattelurunko muodostettiin yhdessä diplomityön ohjaajan kanssa muotoilemalla sopivat haastattelukysymykset ensin

suomeksi ja kääntämällä ne sen jälkeen Saksan kielelle. Kysymysten oli tarkoitus olla täydentäviä suomalaisyritysten haastattelukysymyksiin nähden. Saadut saksankieliset vastaukset käännettiin Suomen kielelle ja aineistoa analysoitiin hyödyntämällä rinnakkain suomen- ja saksankielisiä kysymyksiä ja vastauksia, jotta vältyttiin mahdollisilta käännös- tai ymmärrysvirheiltä.

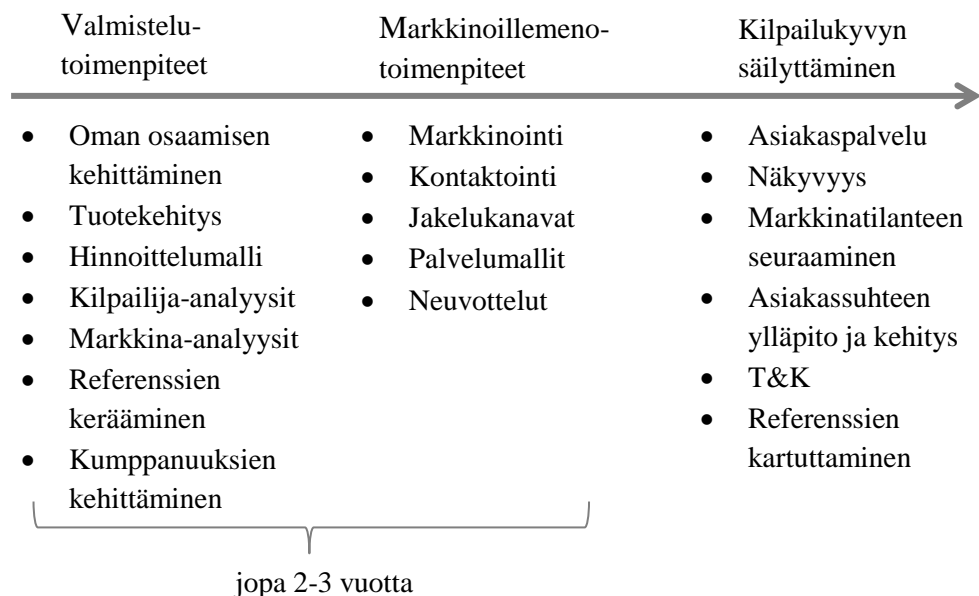
Lopullinen haastatteluaineistojen analyysi tapahtui vasta, kun kaikki haastattelut oli pidetty ja saatu materiaali muutettu yhtäläiseen tekstimuotoon. Teemoitettujen haastattelurunkojen vuoksi aineistot olivat valmiiksi jakaantuneet haluttuihin teemoihin, mutta eri teemoihin liittyviä asioita esiintyi myös muiden kysymysten alla. Eskolan ja Suorannan (1998, 175-176) mukaan teemoittelun avulla on mahdollista vertailla nimenomaan tutkimusongelmaa valaisevien teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa ja löytää tutkimusongelman kannalta oleellimmat aihepiirit. Teemoittelun lisäksi on hyödynnetty tyypittelyä eli aineiston ryhmittelyä tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 182).

Haastattelujen avulla on pyritty ymmärtämään laadullisen tutkimuksen keinoin suomalaisyritysten näkemyksiä kansainvälistymisen haasteista ja mahdollisuuksista sekä vientitoimintaan ja Saksan markkinoihin liittyvistä teemoista. Haastatteluissa esille nousseet asiat ja mielipiteet on esitetty tiivistetysti liitteen IV taulukossa. Liitteen tiedot eivät esitä suoria sitaatteja vaan ovat yhteenveto useimmin esiintyneistä vastauksista. Kunkin teeman alla olevat vastaukset ovat satunnaisessa järjestyksessä eivätkä esitä esimerkiksi tärkeysjärjestystä. Tutkimustulosten analysointia on kuitenkin rikastettu haastatteluaineistosta saaduilla *suorilla sitaateilla*, jotka on esitetty tekstin seassa kursivoidulla fontilla. Haastatteluaineiston lisäksi tutkijan oman päättelyn tukena on hyödynnetty CFB –kehitysprojektin ajankohtaisseminaareja sekä muutamia avoimia keskusteluja bioenergia-alan asiantuntijoiden kanssa.

5.2 Pk-yritysten kansainvälistymispolku

Pienille ja keskisuurille yrityksille kansainvälistyminen on nykyisessä globaalissa kilpailuympäristössä usein välttämätöntä. Kun haluttua kasvua ei voida saavuttaa rajallisilla kotimarkkinoilla, on tuotteen tai palvelun tarjoaminen kansainvälisille markkinoille luonnollinen toimintatapa. Pk-yritysten kansainvälistyminen etenee tyypillisesti askel askeleelta yrityksen tiedon ja osaamisen karttuessa.

Kuvassa 12 on esitetty pienille ja keskisuurille yrityksille sopiva kansainvälistymispolku, joka pohjautuu aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen sekä haastatteluaineistoon. Kansainvälistyminen edellyttää pk-yrityksiltä perusteellisia valmistelutoimenpiteitä, jotka mahdollistavat myöhemmin uusille markkinoille etabloitumisen. Vientikanavien avauduttua yritysten tulee olla valmiita aktiiviseen myynti- ja asiakaspalvelutyöhön, jotka ovat avaintekijöitä myös markkina-aseman ja kilpailukyvyyn ylläpidossa ja kehittämisessä. Oheisen kuvan mukaista kansainvälistymispolkua analysoidaan tarkemmin tutkimuksen seuraavissa vaiheissa.



Kuva 12. Pk-yritysten kansainvälistymispolku

Äijö (2008, 86) on kiteyttänyt hyvin ajatuksen kansainvälistymisprosessista, jossa ei ole kyse vain tuotteiden, markkinoiden, kanavien ja kumppanien valinnasta. ”Yrityksen menestysstrategiassa on aina kyse yrityksen resurssien, osaamisen sekä tuotteiden ja palveluiden sopeuttamisesta markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin, kilpailuun ja muihin haasteisiin.” Tässä tutkimuksessa pyritään korostamaan nimenomaan yritysten oman osaamisen kuten myynti- ja asiakaspalveluvalmiuden kehittämistä sekä olemassa olevien toimintatapojen sopeuttamista vallitseviin olosuhteisiin - tarvittavien muutosten kautta.

5.3 Sopivan kansainvälistymisen prosessimallin valinta

Ennen kuin pk-yritykset pääsevät käytännössä käsiksi kuvassa 12 esitetyn kansainvälistymispolun eri vaiheisiin, on tärkeää arvioida yrityksen kansainvälistymistä suuremmissa viitekehyksessä. Aiemmin tutkimuksen teoriaosassa esitettiin muutama pk-yrityksille sopiva kansainvälistymisen prosessimalli, joiden avulla pyritään kuvaamaan kansainvälistymisen asteittaista etenemistä kohti vaativampia toimenpiteitä.

Perinteisen *Uppsala –mallin* mukaan ajatus kansainvälistymisestä nähdään tapahtumaketjuina, joissa jokin jo tapahtunut muutos aikaansaa seuraavien tapahtumien kulun. Bioenergia-alan pk-yrityksissä kansainvälistyminen tapahtuu usein nimenomaan sykäyksittäin, koska yrityksen taloustilanteesta ja operatiivisen toiminnan työmäärästä riippuen kansainvälistymiseen tähtäävien toimenpiteiden eteneminen ja työstäminen ei ole tasaista ja sujuvaa vaan voi tapahtua silloin, kun sille on aikaa. Lisäksi jatkuvasti muuttuva ulkoinen toimintaympäristö voi nopeastikin saada aikaan muutoksia, jotka edesauttavat oman toiminnan kehittämistä etenkin, kun kokemuseräinen tieto vähitellen lisääntyy.

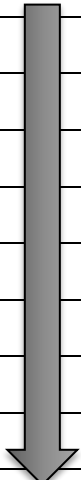
Uppsala –mallin mukaisesti yrityksillä ei alkuvaiheessa ole säännöllistä vientitoimintaa, koska markkinatietous ja tiettyyn markkina-alueeseen sitoutuminen eivät ole kovinkaan korkealla tasolla. Usein aktiivisempi vientitoiminta aloitetaan ensin kotimaisen tai ulkomaisen edustajan kautta, joiden apu koetaan tarpeelliseksi etenkin ensimmäisten toimintavuosien aikana. Uppsala –mallin mukaan seuraava askel kansainvälistymisessä olisi ulkomaisen

myyntiyhtiön tai sivupisteen perustaminen, mutta tällä hetkellä se ei ole kovinkaan realistinen tavoite useimmille bioenergia-alan pk-yrityksille. Toisaalta haastatellut saksalaiset energia-alan asiantuntijat korostivat saksalaisen edustajan tai toimipisteen tärkeyttä yhteistyön ja palvelujen saatavuuden kannalta. Tämä vaihtoehto siis kannattaa kuitenkin pitää mielessä tulevaisuutta ajatellen. Samoin kuin mallin viimeinen vaihe, jossa tuotanto siirrettäisiin ulkomaille. Viennin perusajatus on pitää tuotanto kotimaassa, mutta esimerkiksi teknologiayrityksessä (yritys 4) on havaittu, että joihinkin kansainvälisiin projekteihin tarvittavien standardien saaminen voi olla haastavaa tai lähes mahdotonta, jos tuotteet on valmistettu toisessa maanosassa, kuin missä itse projekti toteutetaan. Eli tytäryhtiön perustaminen voi olla eräs vaihtoehto kansainvälistymisen edetessä.

Innovaatiopohjaisten kansainvälistymismallien perusteella yritysten kansainvälistyminen etenee jatkuvasti oppimisen ja uusien innovaatioiden omaksumisen kautta. Bioenergia-alan pk-yrityksille on hyvin tyypillistä, että kansainvälistymisessä voidaan nähdä olevan useita pieniä vaiheita, toisin kuin mitä Uppsala –mallin muutama porrass edustavat. Aiemmin esitettyihin Czinkotan ja Reidin kansainvälistymismalleihin ja haastatteluissa esille nousseisiin teemoihin pohjautuen voidaan bioenergia-alan pk-yrityksille soveltaa oma, taulukossa 8 esitetty, kahdeksanvaiheinen prosessimalli.

Taulukko 8. Kansainvälistymisen prosessimalli

1. Liiketoimintaa vain kotimaan markkinoilla	
2. Tietoisuus kansainvälistymisestä	
3. Kiinnostus kansainvälistymistä kohtaan	
4. Kilpailu- ja markkinatilanteen kartoittaminen	
5. Omien mahdollisuuksien selvittäminen	
6. Satunnainen, pienimuotoinen vientitoiminta	
7. Säännöllinen vienti	
8. Ulkomaisen toimipisteen perustaminen	



Käytännössä pk-yritykset ovat saattaneet tietämättään jo noudattaa jotain teoreettista kansainvälistymismallia, mutta voivat jatkossa hyötyä enemmän ymmärtäessään teoreettisen viitekehyksen sekä syy-seuraus –suhteiden merkityksen. Verkostomallin merkitystä tutkitaan tarkemmin luvussa 6.

5.4 Kansainvälistymisen tärkeimmät syyt

Merkittävä osa Etelä-Savon bioenergiasektorin pk-yrityksistä on hyvin pieniä ja yrittäjävetoisia yrityksiä, joiden rajalliset resurssit asettavat omat haasteensa kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiselle. Siinä, missä osa pk-yrityksistä haluaa vain turvata nykyisentasoisen toimeentulonsa eikä hae lisäkasvua, on osalla puolestaan selkeänä tavoitteena pyrkiä kasvattamaan sekä tuotantovolyymeja että asiakaskuntaa kansainvälistymisen kautta.

Lopullinen päätös kansainvälistymisestä on tyypillisesti useiden eri tekijöiden summa. Eräs merkittävimmistä työntekijöistä bioenergia-alalla on Suomen markkinat, joita pidetään pieninä, kasvua rajoittavina ja jopa konservatiivisina. Haastattelujen perusteella pk-yritykset kokevat, ettei Suomesta löydy tarpeeksi uusia asiakkaita. Lisäksi heikko taloustilanne heijastuu selkeästi voimalaitosten investointihalukkuuteen, sillä Suomeen rakennetaan yhä vähemmän uusia laitoksia. Toisaalta kiristyvät päästövaatimukset ja bioenergiaan liittyvät direktiivit edellyttävät joiltain osin uudistuksia esimerkiksi poltin- tai suodatinteknologiaan ja voivat välillisesti auttaa myös polttoaineentoimittajia, jos voimalaitokset alkavat käyttää yhä laadukkaampaa ja puhtaampaa biopolttoainetta.

Samanaikaisesti kotimarkkinoiden työntekijöiden kanssa kansainvälisten markkinoiden hyvät puolet houkuttelevat suomalaisyrityksiä puoleensa. Saksa koetaan erittäin potentiaalisena vientitoiminnan kohdemaana, jonka suuret markkinat tarjoavat kasvumahdollisuuksia myös pienille yrityksille. Saksan energiauudistus on edesauttanut bioenergian laajamittaista hyödyntämistä sekä lisännyt uusien biomassakattilalaitosten rakentamista ja vanhojen laitosten uudistamista. Vaikka kilpailu alalla on todella kovaa, kokevat suomalaiset pk-yritykset, että maassa riittää kysyntää myös pienemmille toimijoille.

Vain muutama haastatelluista yrityksistä oli tietoisesti päättänyt kansainvälistymisestä jo yrityksen perustamisvaiheessa. Näillekin yrityksille kotimaan markkinat kuitenkin muodostavat yhä merkittävän osan liiketoiminnassa. Muille yrityksille ajatus kansainvälistymisestä on syntynyt vähitellen muun toiminnan ohessa. Kansainvälistymispäätöksen ajankohdasta keskusteltaessa yrityksen 3 toimitusjohtaja kertoi, että

”Ei, ei se [kansainvälistyminen] ollut selvää heti yrityksen perustamisvaiheessa. Se on oikeastaan tullut sattumien, kokemusten ja tarpeen kautta.”

Kyseisen yrityksen tarina on hyvä esimerkki siitä, että joskus vain kotimaan markkinoille suunnattu liiketoiminta saattaa menestyessään tuoda kyselyjä myös ulkomailta. Yrityksessä havaittiin nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen, että heidän palveluilleen voisi olla kysyntää myös Suomen ulkopuolella. Pk-yritysten keskuudessa on melko tyypillistä yrittää seurata sellaisen yrityksen jalanjalkia, jonka on havaittu aiemmin menestyneen kansainvälisillä markkinoilla. Alihankintayrityksen (yritys 4) edustaja kuvaili, että

”Meidän kansainvälistyminen on oikeastaan alkanut näiden [suurten teknologiavalmistajien] ulkomaisten konttorien kautta. On sieltä saatu kansainvälisiä toimintatapoja ja nähty miten niiden kanssa toimitaan. Sitten on mietitty sitäkin, että lähdetään itse laajentamaan sinne [Saksaan] eikä mennä niiden [suurten yritysten] kautta”

Tiivistetysti ja hieman yksinkertaistamalla on mahdollista todeta, että kansainvälistymisen syyt voidaan jakaa kasvun ja suurempien tuotantovolyymien tavoittelemiseen (polttoaineentoimittaja), uusien asiakkuuksien löytämiseen (palveluntarjoaja), liiketoiminnan laajentamiseen (palveluntarjoaja ja teknologiavalmistaja) sekä nykyisenmuotoisen liiketoiminnan ja tulotason turvaamiseen (polttoaineentoimittaja). Kaikkien pk-yritysten tavoitteiden taustalla on kuitenkin aina *raha* – kansainvälistä liiketoimintaa ei haluta aloittaa vain seikkailun- tai kokeilunhalusta vaan sillä haetaan taloudellista kasvua.

5.5 Kansainvälistymisen edellytykset ja valmistelutoimenpiteet

Yrityksen ulkopuolelta tulevien vaikutteiden lisäksi *omalla osaamisella* on kaikista merkittävin vaikutus vientitoiminnan aloittamiselle. Vaikka kiinnostus kansainvälistymistä kohtaan olisi kuinka suuri, on mahdotonta aloittaa vientitoimintaa, jos aiemmin kuvassa 12 mainitut valmistelutoimenpiteet eivät ole kunnossa. Yrityksen 2 toimitusjohtaja kuvaili, että ensimmäinen asia on aina ymmärtää onko markkinoilla todellista kysyntää;

”Onko tuotteella tai palvelulla aidosti kysyntää ja mikä on kilpailutilanne, onko ostohalukkuutta ja –kyvykkyyttä. Lisäksi yrityksen sisällä täytyy olla tahtotila, eikä sekään riitä, pitää olla resursseja eli tietyinkokoinen rahasäkki.”

Lähtökohtaisesti yrityksellä on oltava valmis tuote tai palvelu, jolle on mietitty markkinoilla toimiva ja kilpailukykyinen hinta. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat pk-yritykset ovat vahvasti panostaneet tuotekehitykseen etenkin tuotteen tai palvelun teknisten ominaisuuksien osalta. Erityisesti teknologiaratkaisujen kohdalla tekniset tiedot (*data sheet*) ovat merkittävä tekijä tuotteen tai palvelun markkinoinnissa asiakkaalle. Hinnoittelun osalta kaikki yritykset uskovat pärjäävänsä kilpailussa joko nykyisellä tai hieman modifioidulla hintatasolla. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus perehtyä yksityiskohtaisesti yritysten tuote- tai hintatietoihin, vaan niiden oletetaan jo olevan toimivan liiketoiminnan perusta. Tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksia käsitellään kuitenkin osana ostopäätösprosessia kappaleessa 5.7.

Kansainvälistyminen edellyttää pitkäjänteistä ja aktiivista työtä. Tuotteiden, palvelujen, hinnoittelu- ja jakelumallien, potentiaalisten asiakkaiden ja oman myyntiosaamisen kehittäminen saattaa kestää useita vuosia. Kaikki epävarmuudet ja mielessä pyörivät kysymykset (kts. kysymyslista s. 13) on tärkeää selvittää ajoissa ennen vientitoiminnan aloittamista. Pelkkien mielikuvien, toiveiden ja harhaluulojen perusteella on turha lähteä kokeilemaan onneaan kansainvälisille markkinoille, koska kilpailu on kovaa ja asiakkaiden vaatimustasot todella korkealla. Kansainvälistymisen kolmeksi tärkeimmäksi edellytykseksi on tässä

tutkimuksessa nostettu yrityksen sisäisen osaamisen merkitys, Saksan liiketoimintakulttuurin ja kilpailutilanteen ymmärtäminen sekä lopullisen kilpailustrategian valinta. Nämä teemat nousivat haastatteluissa esiin useissa eri asiansynteiksissä ja niiden kehittämiseksi koettiin olevan kaikista suurin tarve.

5.3.1 Yrityksen sisäisen osaamisen merkitys

Eräs tärkeimmistä asioista kansainvälisen liiketoiminnan valmistelussa on useammassa haastattelussa esille noussut *myynti- ja markkinointiosaaminen*, joka edellyttää osaavaa ja kielitaitoista henkilökuntaa. Muutamassa pk-yrityksessä on tällä hetkellä selkeä ongelma henkilöstön osaamisen suhteen, koska yrityksistä ei löydy tarpeeksi kielitaitoisia henkilöitä, joilla olisi myös tarvittavat valmiudet kansainväliseen myyntityöhön. Kielitaidon lisäksi hyvän myyjän ominaisuuksiksi listattiin sujuvat neuvottelu- ja ”small talk” –taidot sekä mahdollisimman hyvä vientitoiminnan kohdemaan ja kansainvälisten toimintatapojen tuntemus. Muutama haastatelluista henkilöistä oli sitä mieltä, että voi olla jopa helpompaa palkata uusia, sopivia henkilöitä hoitamaan myyntityötä kuin kouluttaa nykyistä henkilöstöä. Kansainvälisen liiketoiminnan alkuvaiheessa uusien *kontaktien saaminen* on suurin edellytys tulevalle menestykselle. Saksalaiset korostavat useammasta haastatteluvastauksessaan henkilökohtaisten tapaamisten ja myyntityön tärkeyttä;

”Henkilökohtaiset tapaamiset ovat korvaamattomia. Hyvä edustaja voi lisäksi edistää ostopäätöstä.”

Mutta kuinka niitä tärkeitä kontakteja oikein voi itselleen hankkia? Suuren saksalaisen energiayhtiön edustaja kuvailee, että yleisin tapa päästä ko. yrityksen (raaka-aineen) toimittajaksi on osallistua tarjouskilpailuun jättämällä oma virallinen tarjoushakemus. Lisäksi esittäytyminen yrityksen tekniselle tai osto-osastolle ovat tärkeitä vaiheita. Kyseisessä yrityksessä ei ole ennalta lukkoon lyöty tai priorisoitu ketään toimittajaa, vaan myös pk-yritysten on mahdollista päästä mukaan tarjouskilpailuun. Toisaalta pienemmän saksalaisyrityksen toimitusjohtaja kuvailee, että paras tapa on olla suoraan yhteydessä häneen,

mieluiten sähköpostitse. Tämän jälkeen pyritään järjestämään henkilökohtainen tapaaminen saksalaisen yrityksen omissa toimitiloissa.

Yhtä ja ainoaa oikeaa toimintatapaa ei siis valitettavasti ole olemassa. Miktechin (2014) Iso-Britannian markkina-analyysin toteutuksessa oli myös havaittu, että voimalaitosten suosimat yhteydenottotavat eroavat toisistaan todella paljon. Iso-Britanniassa suurin osa voimalaitosten henkilökunnasta toivoo saavansa yhteydenotot puhelimitse sähköpostien sijaan. Oikean, päättävässä roolissa olevan henkilön saaminen puhelimen ääreen oli kuitenkin useimmiten vaatinut todella monta soittokertaa. CFB –projektissa ja tässä diplomityössä on lisäksi havaittu, että saksalaiset vastaavat nopeammin sellaisten henkilöiden yhteydenottoihin, jotka he tietävät tai tuntevat ennalta. Täysin tuntemattomien henkilöiden yhteydenottoihin ei välttämättä vastata lainkaan tai vastaus voi tulla useiden kuukausien tai jopa vuoden viiveellä. Pk-yrityksille tärkeintä olisi pohtia heti alussa sekä oikeaa lähestymistapaa että yhteydenottajaa.

5.3.2 Saksan liiketoimintakulttuurin ja kilpailutilanteen ymmärtäminen

Kun päätös liiketoiminnan laajentamisesta ulkomaille on tehty, on kohdemaan kulttuurin ja liiketoimintatapojen tunteminen kriittinen tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Tässä tutkimuksessa ei pyritä kuvaamaan saksalaista liiketoimintakulttuuria seikkaperäisesti, vaan keskitytään pääasiassa haastatteluissa esille nousseisiin kulttuuriseikkoihin, joiden tunteminen ja ymmärtäminen helpottavat liiketoiminnan aloittamista Saksassa. Palveluyrityksen toimitusjohtaja (yritys 3) kuvaili, omiin kokemuksiinsa pohjautuen, tärkeintä olevan, että:

”Sen itse tekemisen lisäksi pitää osata ja tuntea ne paikalliset markkinat, paikallisen toimintakentän vaatimukset, markkinatilanne, kilpailutilanne eli kaikki millä sä voit yleensä lähteä sinne – se on tärkeää.”

Vaikka Saksaa pidetään potentiaalisena markkina-alueena suuren kokonsa vuoksi, koetaan maa toisaalta hyvin konservatiiviseksi. Saksalaisten sanotaan olevan tiukasti vanhoissa toimintatavoissa pysyviä, joille uusien innovaatioiden myynti

voi ajoittain olla haastavaa. Eräs haastelluista suomalaisyrityksistä oli yrittänyt palvelujensa markkinointia Saksaan noin kymmenen vuotta sitten, mutta silloin vastaanotto aivan uudentyypiselle palveluratkaisulle oli ollut hyvin negatiivista. Potentiaaliset asiakkaat eivät olleet valmiita siirtymään uuden palvelun käyttöön vaan päättivät pysyä vanhan ratkaisun takana. Toisaalta eräs toinen haastatelluista yrityksistä on hyvinkin nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen onnistunut myymään omia palveluitaan saksalaisille voimalaitoksille. Heillä nopeaa menestystä on auttanut etenkin saksankielen osaaminen ja yrittäjän aiempi kokemus saksalaisesta liiketoimintakulttuurista. Haastattelujen perusteella ne yritykset, joilla on jo menestyksestä kokemusta Saksassa toimimisesta pitävät maan liiketoimintakulttuuria hyvin samanlaisena kuin Suomessa. Toisaalta ne, jotka vasta yrittävät saada ensimmäisiä kontakteja, kokevat, että toimintatavat eroavat melko paljonkin siitä mihin Suomessa on totuttu.

”Saksassa pitää ensin ensimmäinen karhu kaataa, saada referenssejä ja nöyränä kuunnella palautetta.” (yritys 2)

Saksa on suomalaisille tuttu kauppakumppani jo useiden vuosikymmenten ajalta. Eteläsavolaiset pk-yritykset kokevat, että suuren ostovoimansa takia Saksassa pitäisi riittää markkinaosuutta yhä myös pienille ulkomaalaisille yrityksille. Villan ja Saukkosen (2010, 28) mukaan metsästä saatava biomassa on suurin markkinapolttoaine, mutta markkinatilanne on hyvin epävakaa. Miktech Oy:n (2013a) mukaan tällä hetkellä esimerkiksi voimalaitoksilla polttoaineena käytettävän puuhakkeen kysyntä on niin suurta, ettei edes Amerikasta tuotu hake riitä kattamaan kysyntää. Polttoaineen puutteen vuoksi osa voimalaitosinvestoinneista on myös jouduttu keskeyttämään. Merkittävä osa saksalaisten voimalaitosten nykyisistä polttoaineentoimittajista on suuria yrityksiä, joiden vahvuksina nähdään suuret ja vakaat tuotantovolyymit, tunnettuus, taloudellinen vakaus sekä usein myös kotimaisuus. Energiauudistuksen mukaista biopolttoaineiden suurempaa käyttöä ei kuitenkaan voida toteuttaa ilman tuontipolttainetta. Lisäksi merkittävä osa Saksan voimalaitoksista on ollut käytössä jo peräti kaksikymmentä vuotta, mikä tarkoittaa suuria korjausinvestointeja lähivuosina. Tämä voi tuoda markkinoita suomalaisten bioenergiaosaamiselle.

Muutamalla haastatelluista yrityksistä tuntuu olevan sellainen käsitys, ettei heillä ole ollenkaan kilpailijoita Saksan markkinoilla. Vaikka kyseisten yritysten tuotteet tai palvelut ovat hyvin spesiaaleja, eräänlaisia uusia innovaatioita bioenergia-alalla, on kilpailu- ja kilpailija-analyysien teko kuitenkin tärkeä osa kansainväliseen liiketoimintaan valmistautumista. Vaikkei täysin samanlaista tuotetta tai palvelua tarjoavaa yritystä Saksan markkinoilta löytyisikään, kilpailevat suomalaisyritykset samoista asiakkaista myös muiden korvaavia ratkaisuja tarjoavien yritysten kanssa. Haastatteluissa esille nousivat pahimmat kilpailijaryhmät, joiden sanotaan olevan:

- Täysin samaa tuotetta tai palvelua tarjoavat yritykset
- Suurempaa lisäpalvelujen valikoimaa tarjoavat yritykset
- Edullisemmän hintatason maista tulevat yritykset

Saksalaisasiantuntijoiden mukaan maan kulttuuri tai toimintatavat eivät kuitenkaan merkittävästi eroa suomalaisista toimintatavoista. Saksalaiset arvostavat liiketoiminnassa kohteliasta ja hyvin organisoitua toimintaa sekä tarkkaa aikatauluissa pysymistä. Jokainen haastatelluista henkilöistä korosti myös *henkilökohtaisen yhteydenoton* ja myyntityön tärkeyttä. Eräs haastatelluista henkilöistä kertoi, että heillä on suurempia ongelmia eteläeurooppalaisten kanssa toimimisessa kuin suomalaisten.

Lisäksi jokainen haastatelluista (saksalaisista) henkilöistä korosti *saksankielen osaamista* sekä myyntineuvotteluiden että etenkin palvelujen tarjonnan osalta. Koska kilpailutilanne on todella kova, suositaan toimittajavalinnoissa usein saksankielisten (lisä-) palvelujen tarjoajaa. On myös yhä hyvin tyypillistä, etteivät kaikki voimalaitosten työntekijät osaa ollenkaan englantia. Saksankielen osaaminen korostuu etenkin laitteistojen asennus- ja käyttöönottovaiheessa, ja tämän vuoksi harvoin riittää, että vain myyntitilanteessa on osattu kommunikoida saksaksi vaan aktiivista yhteydenpitoa kaivataan myös myöhemmin.

Koska Saksa on pinta-alaltaan suuri maa, sitä on hyvin haastavaa käsitellä yhtenä suurena kokonaisuutena. Maan sisällä on havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia kulttuurin, toimintatapojen ja kielen osalta alueittain. Eroavaisuuksien tunteminen vie paljon aikaa eikä siihen välttämättä ole osaamista ilman yrityksen ulkopuolista

apua. Yksi haastatelluista pk-yrityksistä on havainnut, että heidän saksalainen edustajansa on ollut korvaamaton apu liiketoimintaa laajennettaessa. Kielitaidon ja maan kulttuurituntemuksen lisäksi saksalainen edustaja lisää toiminnan luotettavuutta ja palvelutasoa asiakkaan silmissä.

5.3.3 Kilpailustrategian valinta

Valmistelutoimenpiteiden yhteydessä olisi suotavaa pohtia yrityksen toimikuvaan ja tavoitteisiin sekä vientitoiminnan kohdemaahan parhaiten soveltuvaa kilpailustrategiaa. Haastattelujen perusteella useimmissa yrityksissä on ongelmana resurssien järkevä keskittäminen tiettyihin tutkimus- tai kehittämiskohteisiin kerrallaan. Kokemusta, asiakaskontakteja ja näkyvyyttä pyritään haalimaan joka suunnasta yhtä aikaa, mikä vähentää koko yritystoiminnan tehokkuutta. Sopiva kilpailustrategia helpottaa strategista ajattelua ja tavoitteiden saavuttamista.

Kirjallisuuden parista löytyy paljon erilaisia menetelmiä kilpailustrategian valintaan, mutta tässä tutkimuksessa pyritään pitämään strategiset linjaukset tarpeeksi yksinkertaisina ja pienien yritysten tarpeisiin sopivina. Aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä mainituista kolmesta generisestä strategiasta löytyy joko sellaisenaan tai useampaa strategiaa soveltamalla sopiva kilpailustrategia pienille ja keskisuurille yrityksille. Taulukossa 9 on havainnollistettu kustannusjohtajuuden, differoinnin ja fokusoinnin välisiä eroja.

Taulukko 9. Kilpailustrategiat (mukaillen, Hollensen 2010, 307)

Markkinoinnin erilaistaminen	Matala	Kustannusjohtajuus <ul style="list-style-type: none"> • Alhaiset toimintakustannukset • Alhainen hinta • <i>Polttoaineentoimittajat</i> 	Differointi <ul style="list-style-type: none"> • Räätelöidyt ratkaisut • Asiakaslähtöisyys • <i>Teknologiavalmistajat</i>
	Korkea	Kustannusedun keskittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Hintakilpailu • Niche –markkinat • <i>Polttoaineentoimittajat</i> • <i>Palveluntarjoajat</i> 	Differoinnin keskittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Niche –markkinat • Räätelöidyt ratkaisut • <i>Teknologiavalmistajat</i> • <i>Palveluntarjoajat</i>
		Matala	Korkea

Suhteelliset kustannukset

Hollensenin (2010, 307) mukaan kolmen perinteisen kilpailustrategian sijaan voidaan puhua myös fokusoinnin yhdistämisestä kustannusjohtajuuteen ja differointiin, jolloin tarkemmin määriteltyjä kilpailustrategioita ovat kustannusedun keskittäminen tai differoinnin keskittäminen. *Kustannusjohtajuudella* tarkoitetaan, että yrityksen vientitoiminta kohdemaassa perustuu pääasiassa edullisiin hintoihin ja omien kustannusten minimointiin. Kaikki saksalaisista haastatelluista henkilöistä korostivat toimittaja- ja tuotevalinnassa hinnan merkitystä. Pelkällä hinnalla kilpailu on kuitenkin hyvin haastavaa ja sopii bioenergia-alan yrityksistä parhaiten polttoaineentoimittajille, joilla suuret tuotantovolyymit ja standardi –muotoinen tuote mahdollistavat hintakilpailun. Polttoaineentoimittajille hinta on laadun ja toimitusvarmuuden ohella usein ainoa mahdollinen kilpailukeino. Kustannusjohtajuuden pohja on hyvin suunnitellussa toiminnassa, josta on turhat kustannuserät jo saatu karsittua pois.

Differointi eli erilaistamisstrategia tähtää pk-yrityksen tuotteiden tai palvelujen muokattavuuteen ja erilaistamiseen. Strategia edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, koska tavoitteena on tarjota aina paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin ja sen kautta pyrkiä voittamaan kilpailu. Differointi ei sovellu hyvin standardi –tuotteita valmistaville yrityksille, mutta sen sijaan se voi olla elinehto pienille teknologiayrityksille, joiden ainoa mahdollisuus pärjätä kilpailussa suuria toimijoita vastaan on tarjota joustavampia erikoisratkaisuja. Differointistrategian ei kuitenkaan bioenergia-alan yrityksillä tarvitse perusta pelkkään projektikohtaiseen räätälöintiin, vaan taustalla voi olla esimerkiksi tuotemoduulit, joita vain tarvittaessa muokataan asiakkaan tarpeisiin sopiviksi.

Fokusointi- eli keskittymisstrategian avulla yritykset pyrkivät löytämään tuotteilleen tai palveluilleen sopivan kapea-alaisen markkinasegmentin. Fokusointi toimii kilpailustrategiana kaikille bioenergia-alan pk-yrityksille etenkin kansainvälisen liiketoiminnan alussa, koska tarkasti rajattu asiakaskunta helpottaa sekä oman toiminnan rajausta että markkinoiden nopeampaa tuntemista. Fokusointi edellyttää tarkkojen markkina- ja kilpailuanalyysien tekoa, jotta potentiaalinen asiakaskunta löydetään suurilta markkinoilta. Käytännössä keskittymisstrategia kannattaa yhdistää joko kustannusetuun tai tuotteiden erilaistamiseen, jolloin kilpailustrategialta saadaan irti kaikki mahdollinen hyöty.

Toisin sanoen pk-yritys voi markkinoida itseään tarkasti valituille asiakkaille joko edullisen hintatason tai asiakastarpeisiin räätälöityjen ratkaisujen avulla, ja samalla vältetään turhaa työtä, joka aiheutuisi esimerkiksi koko Saksan markkinoille suuntautumisesta.

5.6 Markkinoillemenotoimenpiteet

Kun kansainvälistymisen perusedellytykset ovat kunnossa, on pk-yrityksen mahdollista tarkentaa liiketoimintasuunnitelmaansa sopivilla markkinoillemenotoimenpiteillä. Jokaisen yrityksen tulee rakentaa yrityksen tarpeisiin ja resursseihin parhaiten soveltuva kansainvälistymispolku, jota seuraamalla saadaan vähitellen lisättyä kansainvälisen liiketoiminnan osuutta.

Bioenergia-alan pk-yritysten osalta yrityksen toimikuva vaikuttaa merkittävästi sopivien toimintatapojen valintaan. Aineettomia palveluja tarjoavien yrityksen jakelukanavat löytyvät esimerkiksi erilaisista internet-palvelimista tai fyysisesti asiakkaan luona tarjottavista asennus- ja huoltotöistä, kun polttoaineentoimittajan tulee tarkasti pohtia sopivien jakelukanavien kuten raide- ja laivaliikenteen välillä. Toisaalta koko toimialan sisällä voidaan soveltaa samantyyppisiä toimintatapoja mm. markkinoinnin, kontaktien saamisen ja liiketoimintaneuvotteluiden osalta.

5.4.1 Markkinointi

Vaikka erilaisten markkinointikeinojen tutkiminen ei ole tämän tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena, on markkinoinnilla valtavan suuri merkitys pk-yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa menestykseen. Monet pk-yritykset kokevat markkinoinnin tarkoittavan vain kalliita ja aikaa vieviä mainoskampanjoita, joiden toteuttamiseen tarvitaan kovapalkkaisia ammattilaisia. Perinteisissä, pitkään liiketoimintaa Suomessa harjoittaneissa, yrityksissä markkinoinnille ei ehkä ole osattu määrittää konkreettista lisäarvoa, koska bisnes on pyörinyt ilman sitäkin. Käytännössä markkinointi tarkoittaa kuitenkin kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin; *tuotteet, palvelut, tapahtumat, tapaamiset, kokemukset, ihmiset, ideat ja paikat* (Kotler et al. 2009, 8-10).

Markkinoinnin avulla saadaan kaivattua näkyvyyttä, ja sen avulla voidaan mainostaa niitä tuotteita tai palveluja, joita asiakkaille halutaan tarjota. Eräs markkinoinnin muodoista on myös yrityksen brändin rakentaminen, jolla voidaan kompensoida myös referenssien puutetta.

Markkinoinnin tulee toimia saumattomassa yhteistyössä etenkin myynnin kanssa. Etenkin kansainvälisen liiketoiminnan alussa tarvittavaa näkyvyyttä saadaan monipuolisten internet –sivujen, messujen ja muiden alan tapahtumien ja mainosmateriaalin avulla. Pk-yritysten kokemuksien perusteella pelkät yhteiset messuosastot eivät kuitenkaan riitä, vaan toiminnan taustalla tulee olla aktiivista yhteistyötä ja kontaktien ennalta etsimistä. Eräs tärkeimmistä asioista on kuitenkin *henkilökohtainen ja aktiivinen myyntityö*, jonka myös saksalaiset edustajat nostivat haastatteluissa useaan kertaan esille.

Omat haasteensa toki luo kuuluisa resurssien puute, mutta markkinointia voidaan toteuttaa myös pienellä budjetilla tai yhteistyössä verkostojen muiden jäsenten kanssa. Toimiva markkinointi linkittyy myös yrityksen johtoon, talouteen ja kaikkiin päivittäisiin operaatioihin. Esimerkiksi tuotteiden laadulla ja räätälöitävyydellä itseään mainostavan yrityksen tuotanto-osaston on pystyttävä nämä spesiaalit ja tasalaatuiset tuotteet valmistamaan. Toimivan myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä voidaan asiakkaalle tarjota valmista tuote- tai palvelupakettia, joka helpottaa myös asiakkaan ostopäätöksen tekoa.

5.4.2 Vientikanavien avautuminen

Tässä tutkimuksessa pk-yritysten kansainvälistymiskeinoksi on valittu vientitoiminta, joka koetaan yleisesti helpoimmaksi tavaksi aloittaa toimitukset ulkomaille. Muihin operaatiomuotoihin kuten lisensointiin, suoriin ulkomaisiin investointeihin tai yritysfuusioihin verrattuna viennissä on vähemmän riskejä ja alhaisempi sitoutumisen tarve. Toisaalta *oma, suora tai epäsuora vienti* voi olla haastavaa toteuttaa esimerkiksi aineettomille palveluille, jotka vaativat koulutusta tai asennusta paikan päällä toiminnan kohdemaassa. Haastattelijien perusteella yleinen mielipide pk-yritysten keskuudessa on, että vienti haluttaisiin toteuttaa omana vientinä ilman ulkopuolisia agenteja tai edustajia. Ulkopuoliset edustajat

koetaan tarpeellisiksi kansainvälistymisen alussa, kun yrityksen oma osaaminen ja tieto markkinoista eivät vielä ole kovin suurta, mutta kun tarvittavat yhteyshenkilöt kohdemaasta on löydetty, ei edustajalle koeta enää olevan tarvetta. Teknologiayrityksen (yritys 4) edustaja kuvailee, että:

”Kyllä mä pidän agentteja ja tällöisiä ihan hyvänä asiana. Niitten kanssa pitää olla varovaisia ja kaikki sopimukset tehdä kunnolla.”

Suoran ja epäsuoran viennin ideana on, liitteen V mukaisesti, hyödyntää joko kotimaisen tai ulkomaisen edustajan (myynti-) osaamista. Edustajat koetaan kuitenkin kalliiksi ja tätä kautta yrityksen tuotteiden hintoja nostaviksi. Lisäksi ongelmana nähdään, että edustajat eivät täysillä panosta vain yhden yrityksen tuotteiden myyntiin vaan pieni yritys voi niin sanotusti hukkaa suureen joukkoon. Pk-yritykset eivät myöskään tiedä millaisilla argumenteilla heidän tuotteitaan tai palvelujaan asiakkaalle myydään – oma asiakaskontakti voi kadota täysin.

”Se on yksinkertainen ja pienet riskit, mutta tuloksetkin tahtoo olla niin vaihtelevia ja yleensä laihoja - kyllä pyritään tekemään yksin” (yritys 2)

Oman viennin etuna nähdään, että vastuu ja tieto säilyvät täysin yrityksen omissa käsissä. Pk-yritysten liiketoimintasuunnitelmien perusteella useamman yrityksen tavoitteena on selvittää oman viennin vientikanavia ja muita käytännön asioita joko omatoimisesti tai ulkopuolisen hankkeen avulla. Maksullisten agenttien tai myyntiedustajien käyttöä pyritään kuitenkin jossain määrin välttelemään. Toisaalta etenkin polttoaineen viennissä mahdollisuutena nähdään myös vientirenkaan perustaminen, jossa useampi suomalainen pk-yritys yhdessä muodostaisi suuremman vientipotentiaalin. Teknologia- ja palveluliiketoiminnan puolella vientirenkaille ei ainakaan toistaiseksi ole nähty käytännön hyötyä, koska tarjottavat tuotteet tai palvelut ovat asiakasräätelöityjä ratkaisuja, joissa suuret volyymit eivät auta. Vientirenkaan sijaan toivotaan tiivistä yhteistyötä suurempien suomalaisten palvelu- tai teknologiavalmistajien kanssa, joiden avulla myös vientitoiminnan aloittaminen helpottuisi.

Vaikka vienti on tässä tutkimuksessa valittu ainoaksi operaatiomuodoksi, nousi haastattelujen aikana esille myös muutamia muita vaihtoehtoja. Aiemmin

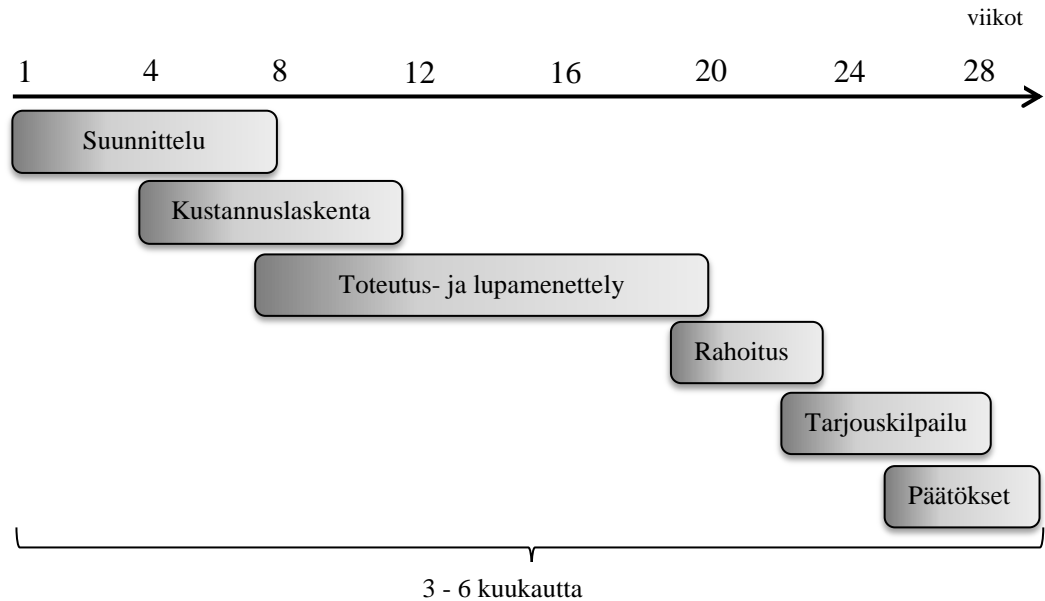
kappaleessa 5.1 mainittiin, että esimerkiksi teknologiatuotteisiin vaadittavien standardien tai merkintöjen saaminen voi vaatia tuotantoa muualla kuin Suomessa. Myöskään palveluliiketoiminnan puolella yrittäjät eivät näe mahdottomana ajatuksena tytäryrityksien tai muiden operaatiomuotojen hyödyntämistä. Itse asiassa toisella haastatelluista palveluntarjoajalla on jo tytäryritys ulkomailla, ja sen avulla liiketoiminnan harjoittaminen on helpottunut merkittävästi. Pääsääntöisesti konkreettista tuotetta kuten polttoainetta tai tekniikka valmistavien yritysten on helpompi aloittaa oma, suora tai epäsuora vienti, kun taas aineettomien palvelujen osalta ei voida varsinaisesta viennistä puhua vaikka pääasialliset toiminnot suoritettaisiin Suomesta käsin.

5.7 Ostopäätösprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa

Tässä luvussa tarkastellaan saksalaisten biomassavoimalaitosten ostopäätösprosessia, jonka tunteminen on oleellinen osa suomalaisten pk-yritysten markkinoillemenotoimenpiteitä. Tiivistetysti voimalaitosten ostopäätösprosessi alkaa aina tarpeen tai ongelman havaitsemisesta ja päättyy lopulta sopivan raaka-aineen, teknologian tai palveluntarjoajan valintaan. Käytännössä päätöksentekoprosessit ovat usein hyvin monivaiheisia ja saattavat ajallisesti kestää jopa vuosia, investoinnin kohteesta riippuen.

5.5.1 Ajallinen kesto ja prosessin eri vaiheet

Saksalaisten asiantuntijoiden mukaan ostopäätösprosessit kestävät keskimäärin kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen, mutta monimutkaisempien (teknologia-) ratkaisujen kohdalla lopullinen toimittajavalinta saattaa kestää jopa vuoden. Kuvassa 13 on esitetty esimerkinomainen prosessiaikataulu ostopäätösprosessin etenemisestä. Aikataulu pohjautuu monimutkaisten voimalaitosten muutosinvestointeihin, joissa voimalaitoksen käyttämä polttoaine kuten öljy muutetaan biopolttoaineeksi. Mallia voidaan hyödyntää polttoaineen lisäksi myös tarvittavien teknologia- ja palveluratkaisujen ostoon.



Kuva 13. Ostopäätösprosessin eteneminen saksalaisessa voimalaitoksessa

Asiakkaan näkökulmasta uuden tuotteen, teknologian tai palvelun hankinta alkaa perusasioiden määrittelyllä ja *suunnittelutyöllä*, joka kestää neljästä kahdeksaan viikkoa. Suunnittelun pohjalta aloitetaan tarkempien luonnosten teko sekä *kustannuslaskenta*, joka myös tyypillisesti kestää 4 – 8 viikkoa. Ostopäätösprosessin pitkäkestoisin vaihe, etenkin teknologiahankinnoissa, on *toteutussuunnitelmien ja lupamenettelyjen läpikäynti*, joka voi kokonaisuudessaan kestää jopa 12 viikkoa.

Kun tarvittavat toimintaluvat on saatu, etenee ostopäätösprosessi tyypillisesti tarvittavan *rahoituksen selvittämiseen* sekä mahdollisesti vaadittavien kustannus-
hyöty –analyysien työstämiseen. Tämän, noin neljä viikkoa kestävä, vaiheen jälkeen yrityksen johto ja hallintoneuvosto suorittavat *päätösten täytäntöönpanon*, jonka arvioidaan vievän kolme viikkoa. Virallinen tarjouskilpailu, johon halukkaat toimittajaehdokkaat osallistuvat, voidaan aloittaa vasta kaikkien edellä mainittujen vaiheiden jälkeen. *Toimittajien kilpailutus* pyritään viemään läpi neljässä viikossa, jonka jälkeen johto ja hallintoneuvosto ovat valmiita tekemään *lopullisen päätöksen* raaka-aineen, teknologian tai palvelun toimittajasta.

Eräs saksalaisista asiantuntijoista korostaa, että päätöksentekoprosessien todellinen kesto riippuu aina projektien tai hankkeiden reunaehdoista. Uusien

investointikohteiden osalta lopullisiin toimittajavalintoihin vaikuttavat koko projektin ehdotettu tekniikka, pohjatyöt, taloudelliset rajoitukset, rahoitus, polttoaineen syöttö sekä kaikki lait ja direktiivit, jotka vaikuttavat biopolttoaineiden hyödyntämiseen. Uuden voimalaitoksen perustaminen voi kestää jopa 3 vuotta, josta kuvassa 13 esitetty kaavio on vain pieni osa.

Suomalaisyritysten kannalta ostopäätösprosessin kriittisimpiä vaiheita ovat suunnittelu ja tarjouskilpailu. Muutama suomalaisista pk-yritysten edustajista tiesi, että voimalaitosten päätöksentekoprosessi aloitetaan usein jo ensimmäisten suunnitteluvaiheiden aikana, varsinkin, kun kyse on uusista investointikohteista. Voimalaitoksilla on tyypillisesti valtava määrä dokumentteja, joissa on jo hyvin varhaisessa vaiheessa määritelty tarkasti haluttujen teknologiaratkaisujen tekniset ominaisuudet, tietojärjestelmien ja muiden palvelujen ominaisuudet sekä käytettävän polttoaineen laatuksiteerit. LUT:n energiatekniikan tohtorin mukaan tarjouskilpailuvaiheessa ollaan usein kuitenkin jo myöhässä, sillä kilpailuun on vaikea päästä mukaan, jos investoijilla ei heti suunnitteluvaiheessa ole tarpeeksi tietoa potentiaalisista toimittajista. Saksan bioenergia-alalla kilpailu toimittajien välillä on todella kovaa, ja tämän vuoksi suomalaisten pk-yritysten olisi saatava itseään esille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Eräs haastatelluista henkilöistä tiivistä asian hyvin sanomalla, että:

”Aktiivisuus on avain itsensä esille tuomisessa.”

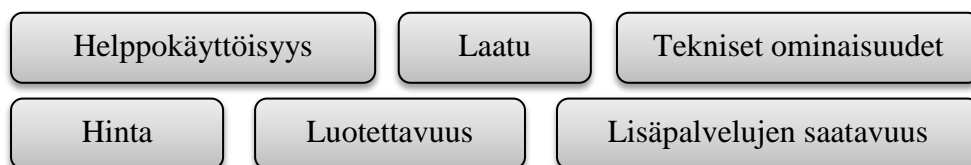
Pk-yrityksen on oltava valmiita tekemään jatkuvaa, aktiivista myynti- ja markkinointityötä sekä luomaan henkilökohtaisia kontakteja ja parantamaan yrityksen tunnettuutta. Eräs avaintekijöistä on myös kyky pitkäjänteiseen työhön, koska esimerkiksi CFB –hankkeessa ja muutamassa pk-yrityksessä on havaittu, että pelkästään konkreettisten kontaktien saanti Saksasta voi kestää jopa vuoden. Vasta tämän jälkeen voidaan edes harkita, aiemmin kuvassa 12 esitettyjä, muita valmistelutoimenpiteitä.

5.5.2 Valintakriteerit tuotteen tai palveluntoimittajille

Lopullinen toimittajavalinta riippuu luonnollisesti paljon investoinnin kohteesta eli onko kyseessä standardituote kuten polttoaine vai arvokkaampi teknologiaratkaisu tai palvelu. Eräs saksalaisista edustajista kertoi, että heidän yrityksessään pääasiallisena energiamuotona on tällä hetkellä maakaasu, jonka vuotuinen ostomäärä on noin 26 miljoonaa kWh. Ostotoiminnan rahallinen arvo on noin miljoona euroa ja yrityksessä seurataan jatkuvasti pörssilistattua hintakehitystä, jonka pohjalta tiettyyn määräpäivään mennessä valitaan raaka-aineen toimittajat. Teknologiaratkaisujen kuten voimalaitosten kattilantekniikan osalta suuren saksalaisen energiayhtiön edustaja kuvailee, että:

”Päätöksenteko tapahtuu arvioimalla teknisiä, voimassa olevien hyväksyntöjen mukaisia, toiminnallisia ja kaupallisia näkökohtia. Lisäksi huomioidaan koko investointi- ja käyttöaika, mukaan lukien vaikutukset kuljetus-, käyttö- ja ylläpitokustannuksiin käyttöiän aikana.”

Päätöksenteossa saksalaiset voimalaitokset arvioivat eri tekijöiden vaikutusta lopulliseen toimittajavalintaan. Haastatteluaineistossa mainittuihin seikkoihin ei pystytty määrittämään tarkkaa painoarvoa, koska jokainen ostopäätös tehdään tapauskohtaisesti. Tärkeimmiksi asioiksi saksalaiset edustajat kuitenkin nostivat kuvassa 14 mainitut asiat. Helppokäyttöisyys, laatu, tekniset ominaisuudet, hinta, luotettavuus ja lisäpalvelujen saatavuus edustavat niitä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joilla on suurin merkitys lopulliseen valintaan.



Kuva 14. Tärkeimmät päätöksentekokriteerit tuotteen osalta

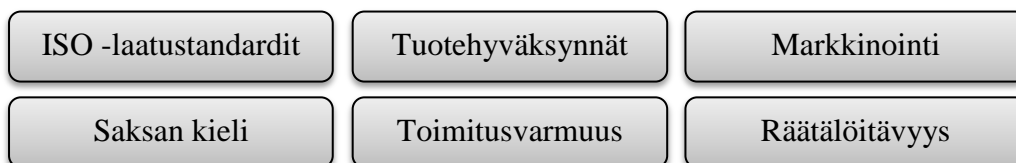
Tuotteen tai palvelun kotimaisuus tai tunnettuus eivät ole päätöksenteossa määräävässä asemassa, vaan niitä katsotaan yrityksen muuhun osaamiseen nojaten. Tärkeämpää saksalaisten asiantuntijoiden mielestä on arvioida

potentiaalisten toimittajien nykyistä kokemusta, josta lisätietoa saadaan muun muassa aiempien *referenssien* avulla. Referenssien ei välttämättä tarvitse sijaita Saksassa, mutta mieluiten kuitenkin muualla kuin toimittajan omassa kotimaassa. Suurissa voimalaitoksissa on tyypillistä hyödyntää toimittajan hyväksymisprosessia tai auditointia, jossa vastaavanlaisien projektien referenssit kysytään ja tarkistetaan. Toimittajaksi voidaan hyväksyä vain esivalittuja yrityksiä, jotka valitaan ammatillisin perustein, huomioiden myös kokonaisvaltainen asiantuntijuus, yrityksen toimituskyky ja tarvittavat laatu- ja ympäristövaatimukset. Lisäksi myynnin jälkeisten palvelujen, kuten huolto- ja kunnossapitopalvelujen, saatavuus on tärkeä osa teknologiaratkaisujen ostoa.

Toisaalta pienemmissä voimalaitoksissa ei ole käytössä yhtä virallisia auditointi- tai esivalintamenettelyjä, vaan toimittajavalinta voi perustua pääasiassa yritysten kokemukseen tai aiempiin henkilökohtaisiin suhteisiin. Vaikka saksalaiset mainitsevat myös yrityksen taloudellisen toimitusvarmuuden kuten luottokyvyn olevan myös tärkeä osa valintaprosessia, ei pienemmissä yrityksissä välttämättä kysellä taloudellisia tunnuslukuja, vaan;

”Päätös on tasapainottelua teknisten ominaisuuksien ja hinnan välillä. Useimmiten tekniikka asettaa vaadittavan pohjan [päätöksille] ja tämän jälkeen etsitään kilpailukykyisin hinta.”

Saksalaisilta edustajilta kysyttiin, että kuinka tärkeänä he pitävät mm. laatu-standardeja, markkinointia ja saksankielen osaamista. Tärkeimmäksi asiaksi nostettiin, kuvan 15 mukaisesti, ISO -laatustandardit sekä muut Saksan markkinoille vaadittavat hyväksynnät kuten tuotehyväksyntä, painelaite-direktiivit tai riskianalyysit. Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään onnistunutta markkinointia ja lähes yhtä tärkeänä myös saksankielen osaamista. Saksalaiset toivovat saavansa tarvittavan neuvonnan ja kaiken dokumentoinnin myös saksaksi.



Kuva 15. Tärkeimmät päätöksentekokriteerit kokonaisuuden osalta

Saksalaisissa voimalaitoksissa on tapana, kaikista mainituista kriteereistä huolimatta, tehdä kuitenkin kokonaisvaltainen tarkastus. Ei siis riitä, että itse tuote tai palvelu on kunnossa ja, että sillä on kilpailukykyinen hinta vaan *kokonaisuus ratkaisee*. Saksalaiset tuntuvat toivovan sekä spesiaaleja ratkaisuja että edullista hintaa, mutta tämän voidaan tulkita tarkoittavan mahdollisimman asiakasräätelöityjä ratkaisuja, joilla on myös hinta kohdallaan. Pk-yritysten vahvuuksiksi nostetaan etenkin lyhyemmät päätöksentekoprosessit ja toimitusajat ja tämän kautta myös joustavuus tuotekehityksessä ja tarvittavissa muutoksissa. Saksalaiset myös arvostavat vierailuja tavarantoimittajan tuotantolaitoksiin, etenkin voimalaitostekniikan ostossa, mutta ne eivät ole täysin välttämättömiä.

Tällä hetkellä saksalaisissa voimalaitoksissa toimii sekä saksalaisia että kansainvälisiä tuotteiden ja palvelujentoimittajia. Globaalisti toimivassa voimalaitoksessa kerrotaan toimittajien tulevan sekä Euroopasta että jossain määrin ympäri maailmaa. Suuressa saksalaisessa yrityksessä toimittajat ovat puolestaan saksalaisia yrityksiä tai ulkomaalaisia yrityksiä, joilla on kuitenkin edustaja ja toimipiste Saksassa. Edustajan korostetaan olevan tärkeä palvelutoiminnan ja lyhyiden reaktioaikojen takia. Pienemmässä saksalaisessa voimalaitoksessa kaikki toimittajat ovat tällä hetkellä saksalaisia ja he pyrkivät suosimaan paikallisia yrityksiä, jos se on mahdollista. Lisäksi palvelu- ja huoltotoimenpiteiden kuvataan olevan edullisempia lyhyiden välimatkojen takia.

Pääsääntöisesti saksalaisissa energiayhtiöissä käytetään pitkäaikaissopimuksia, etenkin energian ja tekniikan eli kuluvien osien osalta. Sopimukset ovat yleensä vuosisopimuksia, jotka solmitaan kilpailutuksen perusteella, mutta tämä ei ole sääntö vaan voi vaihdella jopa tilauskohtaisesti. Suurissa yrityksissä toimittajia voidaan vaihdella jatkuvasti, jotta kilpailu on avointa eikä yrityksiä voitaisi syyttää esimerkiksi kartelleista.

Haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että palveluliiketoiminnan osalta *saksankielen osaaminen* ja *henkilökohtainen yhteistyö* ovat avain kysymyksiä. Samoin teknologiaratkaisuja toimittavien yritysten olisi syytä pohtia tarjottavien lisäpalveluiden valikoimaa tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi yhteistyötä (saksankielisiä) palvelujen tarjoavan yrityksen kanssa. Polttoaineen toimittaminen

Saksaan perustuu pääasiassa tuotteen laatuun ja kilpailukykyiseen hintaan, mutta heilläkin joko oma saksaa puhuva myyntiedustaja tai paikallinen edustaja varmasti helpottaisivat toiminnan aloittamista. Lopullisissa toimittajavalinnoissa yritysten sisäinen osaaminen, ulkoinen markkinointi ja tuoteominaisuudet muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden, jota asiakkaat tarkastelevat.

5.5.3 Päätöksentekoyksikön muodostuminen

Ostopäätösprosessissa mukana olevat henkilöt muodostavat yrityksen *päätöksentekoyksikön* tai niin kutsutun ostokeskuksen, jolla on valta tehdä lopulliset päätöksen tuotteen tai palveluntoimittajan osalta. Haastattelujen perusteella suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä kokee, että päätöksentekoprosessi Saksassa noudattaa hyvin samanlaista kaavaa kuin suurempien suomalaisyritysten vastaavat prosessit ja, että päätöksentekoon osallistuu keskimäärin noin kuusi johtotehtävissä olevaa päättäjää. Näiden päätöksentekoyksikön muodostavien henkilöiden arvellaan olevan muun muassa toimitus-, talous-, tuotanto-, markkinointi-, logistiikka- tai it- johtajia.

Monissa yrityksissä sihteerin tai aulapalveluhenkilön on havaittu olevan eräänlainen *portinvartija*, joka pitää saada ensimmäisenä vakuutettua yhteydenoton tärkeydestä. Muutama pk-yritys on huomannut, että ilman sihteerin apua johtoryhmän puheille voi olla mahdotonta päästä. Portinvartijana saattaa toimia myös kuka tahansa muu päätöksentekoyksikön jäsenistä.

Saksalaisten voimalaitosasiantuntijoiden mukaan päätöksenteossa on tyypillisesti mukana 2-5 henkilöä projektista tai investoinnista riippuen. Henkilöt voivat olla esimerkiksi toimitusjohtaja ja neljä johtoryhmän jäsentä. Suuremmissa yrityksissä on yleensä oma osto-osasto, jonka sisällä toimii muutaman henkilön muodostama *ostokeskus*, joka tekee lopulliset taloudelliset päätökset ja saa tarvitsemaansa lisätietoa yrityksen teknisiltä asiantuntijoilta. Tällainen ostokeskus voi olla pysyvä yksikkö, joka tekee kaikki ostotoimintaan liittyvät päätökset. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt ja muut yhteistyökumppanit saatetaan valita myös erikseen jokaiseen projektiin.

”Organisaatiomme on jaettu osto- ja tekniseen osastoon. Tekninen osasto toimittaa vaatimukset, osto-osasto tekee kaupalliset päätökset” (suuri saksalainen energiayhtiö)

Päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden lukumäärä riippuu usein myös investoinnin kohteesta ja arvokkuudesta. Pienemmän saksalaisen energiayhtiön toimitusjohtaja kertoo, että hän tekee itse kaikki alle 100 000 euron arvoiset ostopäätökset. Kalliimpien ratkaisujen kohdalla apuna toimii yrityksen johtoryhmä. On tärkeää muistaa, ettei ostopäätösprosessia ole vain ostavan osapuolen prosessi vaan myös myyjän tulee tuntea tarkasti asiakkaansa toimintatavat. Toimivassa asiakas-toimittaja-suhteessa pystytään vastavuoroisuuden ja tehokkaan viestinnän avulla tehostamaan päätöksentekoa ja nopeuttamaan prosessin kulkua. Pk-yrityksen myynti- ja markkinointitoimenpiteet heijastuvat aina myös ostopäätösprosessiin, jonka päätösryhmän lopullisiin päätöksiin omilla toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan.

5.8 Haasteet ja riskit kansainvälisessä liiketoiminnassa

Kotimaassa harjoitettavaan liiketoimintaan verrattuna kansainvälistymisessä ja vientitoiminnassa on omat haasteensa ja riskitekijänsä. Bioenergia-alan pk-yritysten kansainvälistymisen haasteet voidaan jakaa karkeasti yrityksen sisäisiin ja ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin tai vastaavasti operatiivisen ja strategisen toiminnan haasteisiin.

Haastattelujen ja aiemman tutkimustiedon perusteella pk-yritysten kansainvälistymisen suurimpana haasteena tai jopa esteenä nähdään jo useamman kerran mainittu *resurssien puute*, joka heijastuu yritysten kaikkeen toimintaan. Useimmat pk-yritykset ovat yrittäjävetoisia teknologia- tai palvelutuottajia, joilla olisi valtavasti kiinnostusta kansainvälisen liiketoiminnan edellytyksien kehittämiseen ja potentiaalisten markkinoiden tutkimiseen, mutta henkilöstön aika ei riitä kaikkeen tarvittavaan. Lisäksi *rahoituksen puute* estää suurempien investointien tai markkinointiprojektien toteuttamisen, mikä puolestaan vaikeuttaa kansainvälisillä markkinoilla vaadittavien näkyvyyden, tunnettuuden ja referenssien kehittämistä. Operationaalisista esteistä haastatteluissa esille nousivat

muun muassa internet- sivujen päivittäminen sekä saksankielisten markkinointi- materiaalien ja tuotetietojen puute. Yrityksen 5 edustaja kuvaili, että:

”Ei ole valmistauduttu oikeasti tarpeeksi eikä ole otettu selvää asioista, että mitä se [kansainvälistyminen] oikeasti vaatii.”

Pk-yritysten sisäiset heikkoudet heijastuvat pärjäämiseen kovilla kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailijoilla saattaa olla jo vakiintuneita asiakassuhteita ja markkinaosuuksia, joita on vaikea horjuttaa ilman syvällisiä markkina- ja kilpailuanalyyssejä. EU:n sisällä kaupan esteiden kuten tullien ja verotuksen ei nähdä olevan merkittävässä asemassa, mutta toisaalta esimerkiksi Saksassa on paljon vaadittavia tuote- ja laatustandardeja, joiden hankkiminen pk-yrityksille voi olla taloudellisesti haastavaa. Lisäksi pienien yritysten on vaikeaa pärjätä kilpailussa yksin suurempia toimijoita vastaan.

Pk-yrityksille tuntuu olevan melko tyypillistä yrittää aloittaa vientitoimintaa liian aikaisin, vaikka oman osaamisen taso ei vielä ole tarpeeksi korkealla. Eräs ratkaisu voisi olla kärsivällisesti kehittää ensin kotimaan markkinoita ja hankkia rahoitusta sekä tietoa potentiaalisista markkinoista. Kun suomalaisyrityksiltä kysyttiin tyypillisimpiä virheitä kansainvälistymisen aloittamiseen liittyen, nousi esille monenlaisia teemoja:

”Tuntuu olevan niin, että suomalaisilla firmoilla ei ole sitä myyntitaitoa, ei ole myyntitaitoa edes kotimaassa niin turha haaveilla ulkomaille lähdöstä” (yritys 1)

”Sosiaalisuus – suomalaiset ei ole sosiaalisia ihmisiä, ei ui kun kala vedessä tuolla kansainvälisillä markkinoilla vaan ollaan enemmän tuppisuu insinööriänsä.” (yritys 4)

”Jos me kuvitellaan, että me ollaan täällä Suomessa maailmannapa – ainoat, jotka sitä osaa tehdä ja lähetään tällä hintatasolla ja näillä kavereilla ja samoilla soppareilla sinne Saksaan tekemään, niin ei me saada yhtään kauppaa. (yritys 3)

Laajemmassa viitekehyksessä bioenergia-alan jatkuvasti kehittyvä luonne luo omat haasteensa liiketoiminnan kehittämiseksi. EU:n energiapolitiikassa eletään myös haasteellisia aikoja, sillä aiemmin asetut tavoitteita uusiutuvan energian määrästä ollaan päivittämässä ja uusiutumattomia energiamuotoja kuten kivihiihtä tunnutaan yhä suosivan polttoaineena halvan hinnan takia. Voimalaitosten polttoaineiden käyttöön on myös tulossa uusia direktiivejä kuten raskaan polttoöljyn rajoittaminen. Suomen energiapolitiikkaa on haukuttu tehottomaksi, koska se ei keskity minkään energiamuodon tukemiseen. Kansainvälisen liiketoiminnan haasteet on koottu taulukkoon tutkimuksen yhteenvedossa.

5.9 Kilpailukyvyn säilyttäminen

Kun kansainvälinen liiketoiminta on onnistuneiden valmistelu- ja markkinoillemenotoimenpiteiden avulla saatu käyntiin, on ehdottoman tärkeää *ylläpitää* pk-yritysten *kilpailukykyä ja markkina-asemaa*. Kansainvälistymispolun (kuva 12) mukaisesti kolmanneksi vaiheeksi voidaan kutsua kilpailukyvyn säilyttämistä, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista kansainväliseen menestykseen tähtäävää kehitystyötä. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole keskittyä kansainvälistymisen jälkeiseen toimintaan, mutta pk-yrityksiä kannustetaan oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä ulkoisen toimintaympäristön aktiiviseen seurantaan panostamalla asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen sekä asiakaspalveluun. Muun muassa huolto- ja lisäpalvelujen tarve nousi selkeästi esille sekä suomalaisten että saksalaisten asiantuntijoiden haastatteluissa. Lisäksi *tutkimus- ja kehitystyöllä* voidaan taata tuotteiden erinomainen laatu.

Lisäksi pk-yritysten on tärkeää panostaa jatkossa myös näkyvyyteen erilaisten markkinointikeinojen ja aktiivisen myyntityön avulla. Myös referensseillä on valtavan suuri merkitys kilpailussa pärjäämiseen, joten niitä pitäisi pyrkiä hankkimaan lisää. Kilpailukykyä voidaan ylläpitää panostamalla sekä asiakassuhteiden kehittämiseen ja asiakaspalveluun, oman näkyvyyden, referenssien ja markkinoinnin kerryttämiseen että yrityksen sisäiseen tutkimus- ja kehitystoimintaan ja muun osaamisen kehittämiseen.

6 YHTEISTYÖN MERKITYS KANSAINVÄLISTYMISESSÄ

Pk-yritysten kansainvälistymisen on havaittu etenevän tehokkaammin ja helpommin silloin, kun yritykset tekevät aktiivista yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa. Omia puutteellisia resursseja voidaan täydentää yhteistyösuhteiden ja verkostojen kautta saavutettavilla tiedoilla ja taidoilla. Tässä luvussa tarkastellaan suhteiden ja verkostojen rakentumista sekä niiden tuomia suurimpia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Toisaalta pohditaan myös verkostojen toiminnassa esiintyviä haasteita, ja kuinka niitä voitaisiin kehittää.

6.1 Yhteistyösuhteiden ja verkostojen rakentuminen

Erilaisilla yhteistyö- ja kumppanuussuhteilla on todella merkittävä rooli pk-yrityksille etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Bioenergia-alan pk-yrityksillä on paljon, keskenään hyvin erilaisia *yhteistyö- ja kumppanuussuhteita*, mutta niitä kaikkia yhdistää tarve tuottaa molemminpuolista hyötyä suhteen osapuolille. Haastattelujen perusteella pk-yritysten yhteistyösuhteet ovat yleensä muodostuneet todellisen tarpeen myötä joko aiempien henkilökohtaisten kontaktien kautta tai virallisten neuvottelujen myötä. Suhteet muodostuvat luonnollisimmin samalla alueella toimivien yritysten ja muiden tahojen kanssa, koska bioenergia-alan pk-yritykset pyrkivät usein panostamaan paikalliseen osaamiseen. Toisaalta myös läheinen sijainti helpottaa sekä yhteistyön aloittamista että tapaamisten ja muiden käytännön toimintojen järjestämistä.

Alihankintana tuotteita tai palveluja toimittavat yritykset ovat voineet saada merkittäviä kumppanuussuhteita alan muiden toimijoiden kanssa myös virallisten tarjouskilpailujen kautta. Lisäksi alihankintayrityksille on hyvin tyypillistä, että ne saavat ensimmäiset kansainväliset kontaktinsa suurempien yritysten kautta. Tällaisten yhteistyösuhteiden muodostumisessa on kuitenkin se vaara, että pieni yritys joutuu kilpailuasemaan suuremman toimijan kanssa, jolle he aiemmin ovat vain toimittaneet tuotteita tai palvelua ilman pelkoa kilpailusta.

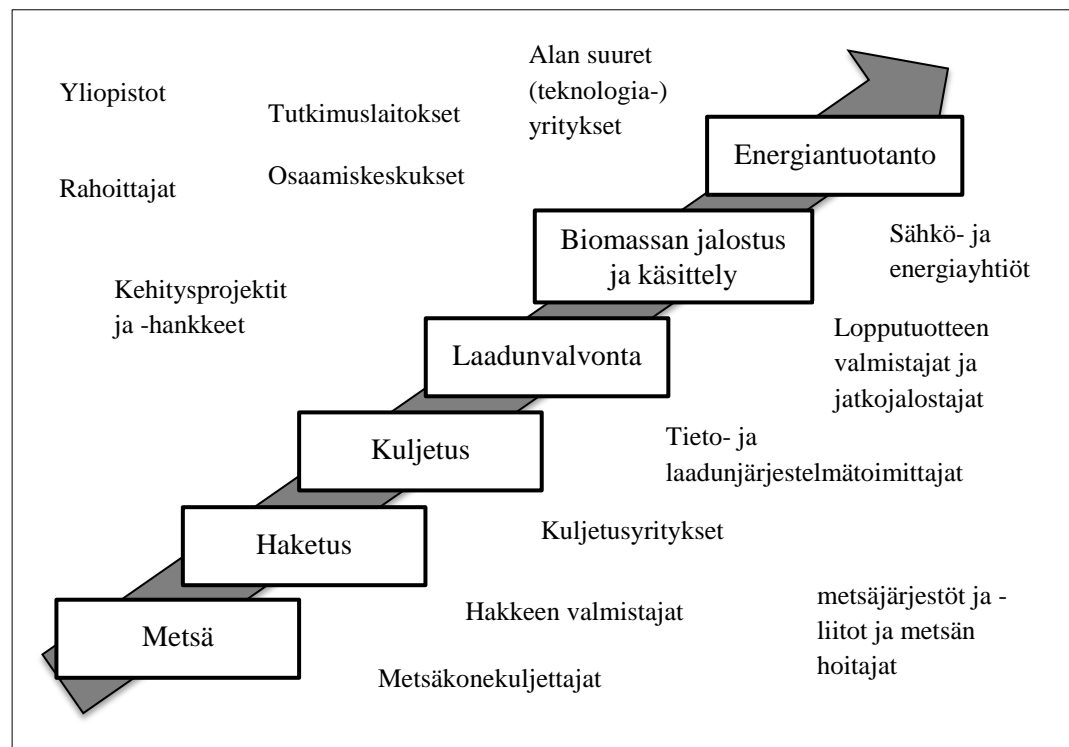
Aiemmat henkilökohtaiset kontaktit ja suhteet helpottavat yhteistyösuhteiden lisäksi myös mahdollisten *liiketoimintaverkostojen syntymistä*. Tyypillisesti jo toimiva kumppanuussuhde voi laajentua pieneksi verkostoksi, kun mukaan saadaan lisää yhteistyökumppaneita. Tässä vaiheessa yhteistyön luonne usein myös muuttuu kohti strategisempaa kumppanuutta.

Haastattelujen perusteella verkostojen muodostumisessa erittäin hyödylliseksi on koettu myös erilaiset *hankkeet tai kehitysprojektit*, joilla on yrityksen ulkopuolinen vetäjä. Hankkeiden rahoitus tulee tyypillisesti joko EU:lta, ministeriöltä tai alueellisilta kehitysyhtiöiltä ja kunnilta, ja tämän vuoksi ne ovat mukana oleville yrityksille edullisia. Hankkeen vetäjä toimii koollekutsujana hankkeeseen sopiville yrityksille, mikä osaltaan helpottaa pk-yritysten omaa työtä. Pk-yrityksissä yrittäjien ja muun henkilöstön aika kuluu pääsääntöisesti operatiiviseen toimintaan eikä hyödyllisenä nähtävään verkostoitumiseen tahdo löytyä aikaa, eikä aina tarvittavaa osaamistakaan. Eräs haastatelluista suomalaisyrityksistä kuvailee, että:

”Minun mielestä nämä -- hankkeet on aika hyviä ja sieltä on oikeasti tullut hyvää tietoa ja saanut apua, jos on jotain tarvinnut kysyä.”

Yritysten välisten suhteiden muodostuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Hankkeiden ja projektien lisäksi eräänä vaihtoehtona nähdään, että joku toinen (alalla toimiva) yritys lähtisi keräämään sopivaa porukkaa kasaan. Etenkin kaikista pienimmät yritykset kokevat, että uusien suhteiden muodostaminen vaatii voimaa, jota yksittäisiltä yrityksiltä ei tahdo löytyä.

Kuvassa 16 on esitetty malli metsäbioenergian tuotantoketjuun pohjautuvasta verkostosta, jossa on mukana useita eri toimijoita. Verkoston ideana on Cleantech Finland Bioenergy –projektin mukaisesti edesauttaa tuotantoketjuun kuuluvien pk-yritysten välistä yhteistyötä sekä luoda kontakteja myös kuvan keskellä esitetyn ketjun ulkopuolisiin toimijoihin. Miktech Oy:stä (2013b) kerrotaan, että ”Etelä-Savossa on hyviä yrityksiä koko energiapuuosaamisketjun varrelta. Voimme lähteä viemään energiapuuosaamista koko ketjun näkökulmasta: asiakas voi ostaa kokonaisuuden, ei vain tiettyä osaa ketjusta.”



Kuva 16. Laaja paikallinen bioenergia-alan verkosto (mukaiillen, Biosaimaa 2013)

Käytännössä laaja-alaisen, ulkopuolisen toimiajan kokoaman, verkoston sisältä voi löytyä sellaisia yrityksiä, joilla on samanlaiset intressit kansainvälistymisen suhteen ja halua muodostaa pienempi ja tiiviimpi yhteistyösuhde tai pienempi verkosto. Aihe herätti paljon keskustelua myös CFB –hankkeen ajankohtaisseminaarissa (2014), jossa pohdittiin parhaita mahdollisia keinoja vientitoiminnan ja yritysten välisen yhteistyön tehostamiseen. Teknologiyrityksen (yritys 5) edustaja kuvaili, että:

”Näissä hankkeissa sitä varmaan pikkuhiljaa kehkeytyy yhteistyötä, jos on kehkeytyäkseen. Se tulee luonnollisesti. Vaikka olisi ihan hienon näköinen ketju, että tästä lähdetään vaan myymään niin ei se luonnossa niin toimi. Siitä sitten tulee kahden tai kolmen yrityksen ryhmiä, kenellä on luontainen yhteinen intressi.”

Mahdollisten uusien liiketoimintasuhteiden muodostuminen perustuu aina todelliseen tarpeeseen ja mahdollisen lisähyödyn saavuttamiseen. Kuvan 16 sisällä esimerkiksi ketjun alkupään yritykset kaipaavat useamman eri toimijan muodostamaa verkostoa, jossa metsänhoito, haketus ja kuljetus muodostaisivat

toimivan yhteistyöverkoston. Laadunvalvontaan liittyvät teknologia- ja palvelutarjoajat puolestaan tarvitsisivat yhteistyötä alan suurien toimijoiden kanssa sekä tarvittavia laatumerkintöjä ja toiminta-analyyseja tutkimuslaitoksilta. Toisin sanoen koko laajan yhteistyökettun hallinta ja tarjoaminen kansainvälisille asiakkaille voi käytännössä olla melko haastavaa vaikka idea on hyvä. Käytännön kokemus on useammille yrityksille osoittanut, että kansainväliset asiakkaat haluat mieluummin ostaa kokonaisratkaisun samalta toimittajalta kuin useammalta eri yritykseltä.

6.2 Verkostoitumisen ja yhteistyön hyödyt

Pääsääntöisesti pk-yritykset näkevät erilaiset yhteistyösuhteet ja verkostot hyvin positiivisina asioina yrityksen omalle menestykselle. Eräs haastateltu toimitusjohtaja jopa kuvaili näkevänsä yhteistyö- ja verkostotoiminnassa vain hyötyjä, ei haasteita ollenkaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei verkostoituminen automaattisesti tuo verkoston jäsenille kasvua, kannattavuutta tai kansainvälistä toimintaa. Toimivat verkostot ovat kuitenkin erittäin potentiaalinen keino tavoitteiden saavuttamiseen ja resurssien jakamiseen.

Haastattelujen perusteella yhteistyö- ja verkostosuhteiden positiivisiksi puoliksi nousi yritysten keskuudessa hyvin erilaisia asioita. Polttoaineentoimittaja –yritys korosti, että usean pk-yrityksen muodostama verkosto voi parhaimmillaan parantaa töiden jaksottamista ja suunnitelmallisuutta sekä lisätä ja tasata metsäkoneyrittäjien työmäärää. Toimiva yhteistyö mahdollistaisi toimeentulon turvaamisen ja tuottojen kasvattamisen, koska liiketoiminnan perusideana on tuottaa mahdollisimman suuria volyymeja, mahdollisimman laadukasta tavaraa. Lisäksi mahdollisuutena nähdään verkostoituminen erilaisten teknologia-ratkaisujen tai palvelutarjoajien kanssa, jolloin loppuasiakkaalle pystyttäisiin polttoaineen lisäksi tarjoamaan ratkaisuja esimerkiksi sen laadun hallintaan.

Erilaisten yhteistyö- ja kumppanuussuhteiden merkitys korostuu myös teknologia-yrityksissä, joiden toimialalla kilpailu suurien ja pienien toimijoiden välillä on kovaa. Pk-yritykset, sekä teknologiavalmistajat että palvelutarjoajat, kaipaavat ennen kaikkea yhteistyötä suurien suomalaisten teknologiavalmistajien kanssa,

koska heillä on jo valmiiksi näkyvyyttä, tunnettuutta ja olemassa olevat markkinat, joita myös pienemmät yritykset voisivat kansainvälistymisessään hyödyntää. Toisaalta pienet yritykset eivät halua olla isoille toimijoille niin kutsuttuja perässäroikkujia, vaan tasavertaisia kumppaneita. Kun pk-yritykset ovat tunnistaneeet omat ydinkyvykkyytensä, helpottaa verkostossa toimiminen näihin kyvykkyyksiin keskittymistä. Eräs haastatelluista henkilöistä kuvaili, että:

”Tottakai voi hyödyntää. Sehän ois hieno tilanne, jos yritykset pystyis antamaan toisilleen palveluja, hyötyä ja osaamista omalta osa-alueeltaan. Ja ne tukis tavallaan toinen toisiaan.”

Verkostojen tuoma taloudellinen hyöty herätti haastatteluihin vastanneissa henkilöissä hyvin eriäviä mielipiteitä. Toisaalta tehokkaasti toimivassa verkostossa vastuuta ja (päällekkäisiä) tehtäviä jakamalla voitaisiin kussakin yrityksessä säästää aikaa ja rahaa, mutta käytännössä tämä ei ainakaan toistaiseksi tunnu onnistuvan. Taloudellisen hyödyn saavuttaminen vaatii hyvin pitkäjänteistä ja pitkälle organisoitua verkostotoimintaa, jossa verkoston osapuolien välillä vallitsee täydellinen luottamus. Verkostoitumisen alkuvaiheessa toiminta saattaa ennemmin kuluttaa kuin lisätä varoja.

”Kyllä se voi varmasti [rahan menoa] vähentääkin. Siinä voi tavallaan nämä kumppanitkin toimia myyjiä, voi tulla asiakas-kontakteja ja vähentää siinä mielessä sitä omaa työtä ja säästää.”
(yritys 1)

”Ei oikeastaan – me rahoitetaan täysin oma toiminta ja kustannukset. Siinä mielessä ei ole apua.” (yritys 3)

Kuten jo aiemmin kappaleessa 6.1 mainittiin, voi suurempien verkostojen tai kehityshankkeiden sisältä löytyä sellaisia uusia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa toiminta lähtee tehokkaasti käyntiin. Näissä tapauksissa yhteistyö perustuu synergiaan ja tiiviiseen yhdessä tekemiseen, joka kannattaa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi suhteen muodostuminen vaatii heti alkuvaiheessa syvällistä sitoutumista ja yhteisten strategisten päämäärien asettamista. Kehityshankkeisiin osallistumalla pk-yritykset myös saavat arvokasta

tietoa markkinoista, potentiaalisista asiakkaista, myynti- ja markkinointitoimenpiteistä ja muusta sellaisesta tiedosta, joka voi heitä hyödyttää etenkin kansainvälistymisen alussa.

Verkostomallin ajatuksena on, että pk-yritysten kansainvälistyminen etenisi tehokkaammin yhteistyön voimalla kuin aiemmin mainittujen Uppsala –mallin tai innovaatiopohjaisten mallien mukaisesti. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että pk-yritysten kansainvälistyminen on monimutkainen kokonaisuus, jossa sekä innovaatioilla, kokemusperäisen tiedon karttumisella, asteittaisella oppimisella ja verkostosuhteilla on omat merkityksensä. Lisäksi yrityksen toimikuva ja asema verkostossa vaikuttavat kansainvälistymisen etenemiseen. Uudet innovatiiviset pk-yritykset yleensä toimivat verkostossa niin kutsuttuina *aikaisina aloittajina*, jotka haluavat kehittää koko toimialan verkostoa yhä kansainvälisemmäksi. Toisaalta osa yrityksistä saattaa kokea olevansa verkostonsa *ainoita kansainvälisiä*, koska kilpailu on toistaiseksi vain kotimaista. Useimpien yritysten tavoitteen on kuitenkin tulevaisuudessa olla *kansainvälisiä muiden joukossa*, mikä tarkoittaa, että kansainvälisestä liiketoiminnasta on jo tullut arkipäivää ja suurin haaste on tehostaa toimintaa muilla toimenpiteillä.

6.3 Havaitut ongelmat ja heikkoudet verkostoissa

Verkostoissa toimivia yrityksiä yhdistää niiden riippuvuus toisistaan. Verkostoituminen ei kuitenkaan poista liiketoiminnalle ja kansainvälistymiselle tyypillisiä ongelmia, mutta sen avulla voidaan pyrkiä muuttamaan näiden ongelmien tai riskien seurauksia. ”Huolestuttavaa on kuitenkin se, että yhteistyösuhteet edelleen epäonnistuvat usein tai eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita. Puhutaan jopa 60-70 prosentin epäonnistumisasteesta. Näin, vaikka verkostoitumiseen opastavaa kirjallisuutta, oppaita ja valmennusta on runsaasti saatavilla” (Hakanen 2008).

Muutamissa haastatteluissa nousi selkeästi esille verkostoissa olevien yritysten erilaisuus ja sen aiheuttamat ongelmat. Myös Hakanen (2008) korostaa omassa tutkimuksessaan, että yritykset liittoutuvat nimenomaan siksi, koska niillä on erilaisia kykyjä, ominaisuuksia, resursseja ja markkina-asemia. Tämä erilaisuus

tuntuu kuitenkin tosielämässä usein unohtuvan ja monet pk-yritykset pyrkivät yhteistyö- ja kumppanuussuhteisiin vain hyvin samantyyppisten tai samanlaiset toimintatavat omaavien yritysten kanssa. Lisäksi pk-yrityksiltä saattaa helposti unohtua, ettei verkostoa voi hallita yksin vaan toimiva verkosto vaatii aktiivista johtamista ja yhteistyötä. Yritykset saattavat myös pelätä oman itsenäisyytensä menettämistä varsinkin, jos yrityksellä on pitkät perinteet itsenäisestä liiketoiminnasta.

”On sitä helpompi saada tietoa ja näkyvyyttä vaikka siinä voi tavallaankin kadota siihen porukkaan.” (yritys 5)

Käytännössä verkostossa toimittaessa jotkin riskit jakautuvat verkoston jäsenien kesken toisten riskien samalla kasvaessa. Ulkopuolisen toimijan kokoamissa verkostoissa ongelmina nähdään mukana olevien yritysten monenlainen osaamistaso sekä yhteisten päämäärien puute. Lisäksi verkostolta saattaa puuttua konkreettiset aikataulut ja muut toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Eräänä suurimmista ongelmista nähdään myös se, että jokaisen yrityksen olisi oltava valmis tekemään panostuksia heti, mutta hyödyt nähdään vasta viiveellä. Tämä kuvaa osaltaan hyvin pk-yritysten ajatusmaailmaa, jossa kaikki hyöty pitäisi saada mahdollisimman nopeasti, mahdollisimman pienellä panostuksella.

Verkostojen ongelmat ja riskitekijät korostuvat etenkin suhteiden muodostumisen alkuvaiheessa, kun toista osapuolta ei vielä tunne tarpeeksi hyvin. Lisäksi pienillä yrityksillä on rajallisten resurssien takia harvoin mahdollista panostaa sopivien kumppanien etsintäprosessiin, minkä vuoksi valitettavan monet suhteet perustavat aiempiin henkilökohtaisiin kontakteihin. Yhteistyöstä aiheutuvia riskejä voidaan minimoida mahdollisimman tehokkaalla suunnittelulla sekä asettamalla yhteistyölle konkreettisia tavoitteita ja aikatauluja. Lisäksi on tarvittaessa solmittava juridisia sopimuksia, jotta kaikki yhteistyön osapuolet ovat varmasti yhtä tietoisia tilanteesta. Toimivat yhteistyösuhteet tarvitsevat kuitenkin yhteistä kokemusta, ilman sitä verkosto voi tuntua mukavalta, muttei ole tarpeeksi vahva. Taulukkoon 10 on koottu tyypillisiä verkostojen ongelmatilanteita haastatteluaineiston ja Valkokarin et al. (2007) tutkimuksen pohjalta.

Taulukko 10. Verkostojen ongelmatilanteita

→		
ONGELMA	PARANNUS	RATKAISU
Visio ja yhteistyö Ei nähdä verkoston todellista hyötyä	Verkostopotentialiaalia pyritään hyödyntämään	Luodaan yhteinen toimintastrategia ja konkreettiset tavoitteet
Liiketoiminta ja asiakkaat Jokainen tekee vain oman osionsa, asiakkaan tarpeita ei tunneta	Asiakastarpeet ja yhdessä tekeminen koetaan tärkeiksi	Etsitään jatkuvasti yhdessä uusia liiketoimintamalleja
Kokoonpano ja suhteet Ei ole aikaa etsiä ja jututtaa uusia verkostokumppaneita	Kilpailutetaan uusia, keskitytään edes yhteen verkostoon	Verkostoissa ylivertaista osaamista, ei ole vara jäädä pois
Työnjako ja osaaminen Verkoston työnjako on epäselvä ja kilpailu kovaa	Tarkempi tehtävänjako	Työnjaolla ja osaamisella saadaan uutta aikaan
Verkostotalous Verkostoituminen vie aikaa ja rahaa ja on hyödytöntä	Toiminnan tehostamisella saadaan säästöjä	Verkosto luonut uutta liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia
Päätöksenteko Yksipuolisesti sanellut ehdot, tehdään vain pakolliset	Aktiivisimmat mukana sopimassa yhteisiä pelisääntöjä	Verkoston aktiivinen vaikuttaminen ja suunnittelutoiminta
Prosessin tehostaminen Ei ole ylimääräistä aikaa kehittämiseen	Halu kehittää toimintaa, työkalut puuttuvat	Verkosto toimii tehokkaasti, ihmiset innostuvat näkyvistä tuloksista

Haastatellut pienten ja keskisuurten yritysten edustajat kuvailevat, että myös verkostoitumisessa ja verkostojen tehokkaassa hyödyntämisessä eräs suurimmista ongelmista on yritysten resurssipula. Erilaiset yhteistyömuodot nähdään pääasiassa hyödyllisinä, mutta aika, raha ja osaaminen eivät riitä suhteiden luomiseen ja kehittämiseen. Toisaalta läheskään kaikki taulukossa 10 mainitut ongelmat eivät ole yhtä merkittäviä, vaan niiden ratkaisussa on jo edetty parempaan päin. Useimpiin verkoston sisäisiin ongelmiin ratkaisuna olisi selkeä tehtävienjako ja vetovastuun antaminen yhdelle aktiiviselle toimijalle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi yhteenveto työssä saaduista tuloksista ja havainnoista teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriseen tutkimukseen perustuen. Lisäksi vastataan tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta muutamien tunnettujen arviointikriteerien avulla. Lopuksi tarkastellaan suosituksia jatkotutkimukselle niiden havaintojen pohjalta, jotka ovat nousseet esille tämän tutkimuksen aikana.

7.1 Työn keskeiset tulokset ja päätelmät

Diplomityön tavoitteena oli tutkia eteläsavolaisten bioenergia-alan pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiseen vaadittavia toimenpiteitä. Päätavoitteen tueksi haluttiin selvittää pk-yritysten kansainvälistymisen tärkeimpiä motiiveja sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset näkevät kansainvälisessä liiketoiminnassa ja Saksan markkinoissa. Lisäksi selvitettiin, kuinka asiakkaan ostopäätösprosessin tunteminen helpottaa suomalaisyritysten myynti- ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelua. Tutkimus lisää pk-yritysten tietoisuutta erilaisista teoreettisista kansainvälistymismalleista ja tarjoaa projektissa mukana olleille yrityksille potentiaalisen mallin kansainvälistymispolusta, jota soveltamalla yritykset voivat kehittää kansainvälistymiseen vaadittavaa osaamista ja tieto-taitoa.

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista oppimisprosessia, jonka seurauksena liiketoimintaa laajennetaan kotimarkkinoilta kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisprosessissa yrityksen tiedon ja osaamisen karttumisella on keskeinen merkitys. Bioenergia-alan pk-yritysten kansainvälistymisen voidaan nähdä noudattavan perinteisen *Uppsala –mallin* ajatusta organisaation asteittaisesta oppimisesta, jossa kokemuseräisen tiedon lisääntyessä rajallisia resursseja uskalletaan sitoa enemmän uusille markkinoille.

Uppsala –mallin tavoin *innovaatiopohjaiset kansainvälistymismallit* lähtevät liikkeelle ajatuksesta, että kansainvälistymisen alussa yritykset eivät ole joko

lainkaan kiinnostuneita tai ovat vain hieman tietoisia kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuuksista. Kansainvälistymisen nähdään etenevän vaiheittain, koska kokemuseräisen tiedon puute tai päätöstentekoon liittyvä epävarmuus hidastavat vientitoiminnan aloittamista. Innovaatiopohjaiselle ajattelulle tyypilliseen tapaan myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että jokin työntekijä tai muu ulkoinen muutos saa aikaan lopullisen päätöksen viennin aloittamisesta. Pk-yritysten keskuudessa tärkeimmät *motiivit* kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiselle muodostuvat ulkoisista ja sisäisistä veto- ja työntekijöistä. Jokaisen yrityksen kansainvälistymispäätöksen taustalla on kuitenkin tavoite ylläpitää tai kasvattaa taloudellista menestystä, jota Suomen rajallisilla markkinoilla on vaikea saavuttaa. Kansainvälistymisellä haetaan uusia asiakkuuksia ja pyritään kokonaisvaltaisesti kehittämään yrityksen liiketoimintaa.

Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektissa mukana olevien yritysten yhdeksi vientitoiminnan kohdemaaksi on jo ennalta valittu *Saksa*, joka on Suomen kolmanneksi tärkein kauppakumppani Ruotsin ja Venäjän jälkeen. Suomen ja Saksan välinen yhteistyö on ollut hyvin tiivistä useiden vuosikymmen ajan, ja maan suuri markkinapotentiaali tarjoaa kasvumahdollisuuksia myös bioenergia-alan yrityksille. Globaali heikko taloustilanne on kuitenkin vaikuttanut myös Saksan ostovoimaan ja uusien investointien määrään vaikka maata pidetään yhtenä EU:n vakaimmista talouksista. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella Saksaa pidetään hyvin haastavana ja jopa konservatiivisena markkina-alueena, jonne pääsy vaatii hyvin pitkäjänteistä työskentelyä. Saksalaiset arvostavat suuresti *henkilökohtaista myyntityötä ja saksankielistä kommunikointia*, ja pelkästään ensimmäisten konkreettisten kontaktien saanti voi kestää jopa vuosia. Saksalaiset antavat paljon arvoa myös pitkäkestoisille sosiaalisille suhteille, minkä vuoksi tuntemattomien ulkomaalaisten yritysten voi olla ilman saksalaista edustajaa haastavaa päästä edes osaksi tarjouskilpailua.

Vaikka Saksan energiauudistuksen (*Energiewende*) mukainen toiminta edellyttää biopolttoaineiden ja niihin liittyvien teknologioiden ja palvelujen kehittämistä, on kilpailu alalla todella kovaa. Kilpailussa pärjätäkseen tulee suomalaisten pk-yritysten panostaa kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämiseen, koska saksalaisasiantuntijoiden haastattelujen perusteella yksittäiset tuotteeseen,

palveluun tai niitä tarjoavaan yritykseen liittyvät asiat eivät päätöksiä tehtäessä ole avainasemassa vaan *kokonaisuus ratkaisee*. Kokonaisuuden muodostavat tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet, räätälöitävyys, vaadittavat standardit, (saksankielisten) lisäpalvelujen saatavuus ja kilpailukykyinen hinta.

Saksalaisissa voimalaitoksissa ostopäätösprosessissa on tyypillisesti kuudesta kahdeksaan vaihetta, jotka kestävät kukin neljästä kahteentoista viikkoa. *Ostopäätösprosessi* alkaa tarpeen tai ongelman havaitsemisella, ja sitä seuraa tarvittavien reunaehtojen, rahoituksen ja teknisten ominaisuuksien määrittäminen. Suomalaisyritysten olisi erittäin tärkeää tuoda itseään esille jo uusien investointikohteiden suunnitteluvaiheessa, koska usein voimalaitoksissa käytettävä polttoaine, teknologiaratkaisujen tekniset tiedot ja tarvittavat lisäpalvelut määritellään ja budjetoidaan hyvin varhaisessa vaiheessa. Toinen tärkeä vaihe ostopäätösprosessissa on virallinen tarjouskilpailu, johon osallistumalla myös suomalaiset pk-yritykset voivat näyttää osaamistaan. Päätöksiä on tyypillisesti tekemässä kahdesta viiteen henkilöä yrityksen tekniseltä ja osto-osastolta, ja päätöksentekoyksikkö saattaa vaihdella projektien mukaan, mikä osaltaan vaikeuttaa oikeiden kontaktihenkilöiden löytämistä. Pienemmissä energia-alan yrityksissä oikea yhteyshenkilö on toimitusjohtaja, jolla on suurin päätösvalta, mutta toisaalta suurissa yrityksissä pysyvällä kaupallisella osto-osastolla on valta tehdä lopulliset ostopäätökset.

Sekä aiemmissa teoreettisissa tutkimuksissa että tämän tutkimuksen haastatteluissa korostetaan henkilökohtaisten *suhteiden ja verkostojen merkitystä* kansainvälistymisessä. Haastattelujen perusteella suurin osa yrityksistä suhtautuu myönteisesti ulkopuolisen tuen kuten erilaisten hankkeiden tai myyntiedustajien hyödyntämiseen etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Vaikka suurin osa yrityksistä kokee oman välittömän viennin ilman ulkopuolisia välikäsiä parhaaksi vientitavaksi, tarvitaan vientitoiminnassa menestymiseen myös ulkopuolista apua. Erilaiset yhteistyö- ja kumppanuussuhteet muodostuvat tyypillisesti vähitellen todellisen tarpeen myötä, ja niiden muodostumista helpottaa aiemmat henkilökohtaiset suhteet ja läheinen sijainti. Suurin osa pk-yrityksistä toivoo myös mahdollisimman konkreettista yhteistyötä alan suurien toimijoiden kanssa, koska näkyvyyden, luotettavuuden ja kansainvälisten kontaktien saanti koetaan

helpommaksi yhteistyössä tunnettujen yritysten kanssa. Yhteistyön tulisi kuitenkin strategisella tasolla olla tasavertaista ja molempia osapuolia hyödyttävää, koska pienet yritykset eivät halua olla taakkana suuremmille kumppaneille. Pk-yritykset tuntuvat suosivan mieluummin vain muutaman yrityksen muodostamia yhteistyösuhteita tai verkostoja kuin useiden eri toimijoiden muodostamia verkostoja. Tämä voi johtua osittain siitä, ettei haastatelluilla pk-yrityksillä ole vielä paljoa kokemusta erilaisista verkostosuhteista ja niiden hyödyistä. Vientirenkaat kuitenkin koetaan vain polttoaineentoimittajille sopivaksi vaihtoehdoksi, koska ne perustuvat standardituotteiden suuriin tuotantovolyyymeihin eivätkä vaadi jatkuvaa tuotekehitystä tai huoltopalvelujen tarjoamista.

Taulukkoon 11 on koottu tiivistetty yhteenveto Etelä-Savon bioenergia-alan yritysten kansainvälistymismahdollisuuksista Saksan markkinoilla. Vahvuudet (*strengths*) ja heikkoudet (*weaknesses*) edustavat pk-yritysten sisäisiä ominaisuuksia ja mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*) puolestaan ulkoisen toimintaympäristön ominaisuuksia. Pk-yritysten on tärkeää ylläpitää ja kehittää vahvuuksia, mutta ennen kaikkea pyrkiä kehittämään tämän hetkisiä heikkouksia. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti, sillä mahdollisuudet kuten energia-alan lait ja direktiivit voivat muuttuessaan nopeasti kääntyä uhkatekijöiksi. Vastaavasti uhat kuten kova kilpailu voidaan omalla toiminnalla ja kilpailijoista erottautumisella muuttaa myös suureksi mahdollisuudeksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka Etelä-Savon bioenergia-yrityksillä on tällä hetkellä kansainvälistymistä ajatellen melko paljon heikkouksia, löytyy yrityksistä kuitenkin enemmän positiivisia asioita sekä vientipotentiaalia. Pk-yritykset nostivat omiksi vahvuusikseen muun muassa tuotteiden ja palvelujen korkean laadun, kilpailukykyiset hinnat sekä asiakaslähtöisen räätälöitävyyden. Myös saksalaiset asiantuntijat arvostavat samoja asioita, mutta lisäksi he korostivat kielitaidon, henkilökohtaisen myyntityön ja toimitusvarmuuden tärkeyttä.

Taulukko 11. SWOT -kaavio työn tuloksista

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • joustavuus • räätälöitävyys • oppimisen halu • laatu • kilpailukykyinen hinta • nopeat toimitusajat • yksinkertaiset päätöksentekoprosessit • kasvuhaluus 	<ul style="list-style-type: none"> • resurssien puute • pitkäjänteisyys puuttuu • ei uskalleta ottaa riskejä • liian heikko valmistautuminen • turhat luulot • tunnettuuden ja referenssien puute • yksin vaikea tehdä mitään • kielitaidon puute • saksankielisen palvelun puute
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Saksan suuret markkinat • hyvät näkymät bioenergia-alalla • tiukemmat päästödirektiivit • polttoaineen tarve • suuret hankintavolyymit • suomalaisilla hyvä maine • nopeat kasvu- ja kehitysmahdollisuudet • yhteistyön hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kova kilpailu • muuttuva lainsäädäntö • tulevaisuus epävarma • heikosti paraneva globaali taloustilanne (asiakkaat ei tee investointeja) • bisneskulttuurin ankaruus/tiukkuus • saksalaiset suosivat kotimaisia • vaadittavat sertifikaatit kalliita

Haastatteluissa esille nousseet *haasteet* olivat hyvin konkreettisia. Yritykset kokevat ettei niiden nykyinen myyntitaito riitä kansainväliseen toimintaan eivätkä nykyiset markkinointikeinot kuten Internet –sivut tai tuote-esitteet ole tarpeeksi tasokkaita. Yritysten suurin heikkous on kuitenkin *resurssien puute*, mikä heijastuu kaikkeen strategiseen ja operatiiviseen toimintaan. *Suunnitelmallisuus*, *pitkäjänteisyys* ja *yhteistyö* ovat avainasemassa kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista tai laajentamista suunniteltaessa. Pk-yritysten tulisi keskittyä olennaiseen eli tehdä selkeitä päätöksiä muutamaan asiaan keskittymisestä kerrallaan eikä edes yrittää ”hötkyillä” joka suuntaan. Toisaalta myös riskejä pitäisi uskalleta ottaa, koska muuten nykyisestä tilanteesta on vaikea päästä eteenpäin. Osa yrittäjistä on jopa turhan vaatimattomia toiminnassaan, vaikka edellytykset hieman nopeampaankin kansainvälistymiseen olisivat olemassa. Rahallisesti eräs parhaista keinoista on osallistua aktiivisesti erilaisiin hankkeisiin ja kehitysprojekteihin tai vastaavasti itse tehdä aktiivista yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa.

Vientiä ajatellen kokonaisuus ratkaisee ja suomalaisilla pk-yrityksillä on pienillä muutoksilla hyvät mahdollisuudet pärjätä kilpailussa. Jatkuvasti kehittyvä ja kasvava bioenergia-ala tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia lähivuosina sekä Saksassa että muuallakin Euroopassa. Vanhentuvissa bioenergialaitoksissa tarvitaan korjauksia ja lisäksi bioenergian suosiminen energianlähteenä edellyttää myös uusien laitosten investointia. Vientitoiminnan aloittaminen edellyttää huolellista valmistautumista kansainvälistymispolun vaiheiden mukaisesti. Pk-yritysten tulisi hyväksyä se tosiasia, että jo *valmistelutoimenpiteet* ja *markkinoillemenotoimenpiteet* voivat ajallisesti kestää hyvin kauan, jopa useita vuosia. Järkevien liiketoimintastrategioiden luominen ja erilaisten yhteistyö- ja verkostosuhteiden aktiivinen hyödyntäminen voivat kuitenkin helpottaa vientitoiminnan aloittamista Saksan markkinoilla.

7.2 Tulosten arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointiin löytyy kirjallisuuden parista useita erilaisia menetelmiä ja mittareita. Usein tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. ”Kvalitatiivista tutkimusta lukee yleensä aina sillä mielellä, että löytyyköhän siitä jotain sellaista – kutsutaan sitä sitten totuudeksi tai ei – jonka voisi itsekkin allekirjoittaa.” (Eskola & Suoranta 1998, 211) Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida useista eri näkökulmista ja erilaisiin viitekehyksiin peilaten, mutta arviointi vaatii kuitenkin aina erityisen arviointikriteeristön (Patton 2002, 542).

Luotettavuutta on perinteisesti mitattu reliabiliteetin ja validiteetin avulla, mutta sopiva arviointikriteeristö tulee aina valita tapauskohtaisesti. Hirsjärvi et al. (2009, 231) kuvaavat reliabiliteetin tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja validiteetin tarkoittavan pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimustulosten luotettavuudesta puhuttaessa nostetaan usein esille myös saatujen tulosten yleistettävyyden johonkin perusjoukkoon. Alasuutari (2011, 235) kuitenkin toteaa, ettei tulosten tarvitse päteä muuhun kuin tutkittuun tapaukseen, jos tutkimuksessa esimerkiksi etsitään selityksiä yksittäisille tapahtumaketjuille.

Tutkimuksen teoriaosa perustuu kattavaan kirjallisuuskatsaukseen, jonka avulla perinteisiä kansainvälistymismalleja on pyritty peilaamaan nykyiseen liiketoimintaympäristöön. Aiempien tutkimusten valtavan suuresta määrästä johtuen, mukaan on pyritty valitsemaan vain luotettuja, tunnettujen tutkijoiden kehittämiä malleja. Haastattelutulosten *validiteettia* ja *reliabiliteettia* voidaan tässä tutkimuksessa pienen otannan takia pitää hieman kyseenalaisena, mutta toisaalta kasvotusten suoritettujen teemahaastattelut olivat hyvin yksityiskohtaisia ja informatiivisia. Tutkimuksen tarkoituksena oli nostaa esille nimenomaan paikallisten pk-yritysten ajatuksia kansainvälistymisestä eikä tutkimuksen tuloksia voida, tai ole tarkoitus, yleistää koskemaan kaikkia bioenergia-alalla toimivia pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Lisäksi nimenomaan bioenergia-alan pk-yritysten kansainvälistymistä on aiemmin tutkittu todella vähän, joten saatuja tuloksia on ollut haastavaa verrata aiempiin tutkimustuloksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista sen myöntäminen, että tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri. Tästä johtuen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, mikä on selkeä ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jossa luotettavuutta mitataan tyypillisesti mittauksen luotettavuutena. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212)

Haastatteluissa *tutkijalla* oli merkittävä rooli, koska kysymyksiä tarkentamalla tai lisäkysymyksiä esittämällä yrityksiltä saatiin arvokasta lisätietoa eri teemoista, ja yritysten näkökulmia voitiin ymmärtää paremmin. Tutkijan rooli kuitenkin pidettiin objektiivisena eikä tutkija tuntenut haastateltavia henkilöitä ennalta. Haastattelurunko koostui tarkoituksella suuresta määrästä kysymyksiä, koska haastattelujen aikana haluttiin käydä läpi kustakin teemasta tiettyjä, tarkkoja asioita. Lisäksi jo ennalta tiedettiin, ettei kaikilla haastateltavilla henkilöillä vielä ole paljoa tietoa tai kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, joten liian laaja-alaiset kysymykset eivät todennäköisesti olisi tuottaneet riittävästi informaatiota.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös toisen osapuolen eli saksalaisten voimalaitosasiantuntijoiden haastattelut, joiden avulla saatiin arvokasta tietoa asiakkaan näkökulmasta. Suomalaisille pk-yrityksille suurin hyöty koituu siitä, että he saavat vastakaikua omille ajatuksilleen Saksan markkinoiden

toimintatavoista. Toisaalta muutamat saksalaisten asiantuntijoiden esille nostamat asiat ovat antaneet pk-yrityksille myös aihetta tarkastella nykyisiä toimintatapoja – jotain voitaisiin mahdollisesti ajatella ja tehdä toisella tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää osaltaan myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi et al. 2009, 232). Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt halutaan pitää anonyymeinä, mutta haastattelujen kysymysrunko ja haastatteluolosuhteet on lukijalle kerrottu. Tutkimustulokset on esitetty tiivistetysti liitteessä IV ja lisäksi itse tutkimusta on rikastutettu suorilla sitaateilla. Tulosten tulkinta perustuu tutkijan omaan tulkintaan, mutta saatuja tuloksia on pyritty tarkastelemaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimukseen valitut teoreettiset mallit ja haastatteluaineiston analysointi on pyritty pitämään selkeinä ja yksinkertaisina, koska pienten yritysten rajallisten resurssien vuoksi monimutkaisten mallien toteuttaminen ei käytännössä onnistuisi.

Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektin näkökulmasta tutkimus tarjoaa laajan teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla käytännön kansainvälistymistoimenpiteitä on helpompi ymmärtää. Tutkimuksessa on lyhyessä ajassa koottu yhteen paljon tietoa monesta eri näkökulmasta, minkä toteuttamiseen CFB -projektissa ei muutoin olisi ollut resursseja. Lisäksi projektissa mukana olevat pk-yritykset saavat luotujen mallien avulla tukea vientitoiminnan aloittamiselle ja kattavan pohjan mahdolliselle jatkotutkimukselle.

7.3 Suositukset jatkotoimenpiteille

Tämä tutkimus on nostanut esille useita avoimia kysymyksiä ja selkeitä tarpeita jatkotoimenpiteille bioenergia-alan yritysten kansainvälistymiseen liittyen. Lähitulevaisuus näyttää miten Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektissa mukana olleet yritykset saavat vientitoimintaansa alulle, ja kuinka hyvin yritysten välistä yhteistyötä osataan jatkossa hyödyntää sekä kotimaan että kansainvälisten markkinoiden liiketoiminnassa.

Useimmilla pk-yrityksillä on selkeä toive, että alalle saataisiin *uusia hankkeita* tai projekteja, joiden avulla etenkin kaikista pienimmät yritykset saavat korvaamattoman arvokasta tietoa potentiaalisista markkinoista, asiakkaista, muista kontakteista ja yhteistyömahdollisuuksista, joiden selvittämiseen heillä ei muuten ole resursseja. Uusien hankkeiden koordinointi ja rahoituksen saaminen on kuitenkin aina haasteellista, mutta toivottavasti Suomen energiapolitiikassa siirrytään yhä enemmän biopolttoaineiden kehittämiseen ja sitä kautta uusien hankkeiden käynnistämiseen. Toisaalta määrärajoitusten heikkoudeksi on havaittu lyhyt toteuttamisaika, koska erilaisiin selvitystöihin ja neuvotteluihin voi helposti kulua useampi vuosi. Cleantech Finland Bioenergy –projektin jatkoksi voisikin olla tarvetta toiselle projektille, joka jatkaisi käytännön myynti- ja vientitoimenpiteiden edistämistä aiemmin tehdyn taustatutkimuksen pohjalta.

Hankkeissa ja projekteissa on erityisen tärkeää muistaa, että niistä jää selkeä *dokumentaatio*, jossa on tallessa kaikki hankkeen aikaiset kontaktit, toimenpiteet, rahoitukset ja muu tärkeä tieto. Samoin mukana olevien yritysten tulisi tarkentaa liiketoimintasuunnitelmiaan ja dokumentoida jo aiemmin toteutetut toimenpiteet. CFB –hankkeessa tämä diplomityö, aiemmin tehty selvitys Iso-Britannian markkinoista ja tulevat markkinaselvitykset jäävät myös osaksi dokumentaatiota.

Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyvä perehtyä vielä tarkemmin bioenergia-alan muuttuvaan luonteeseen ja seurata miten energiapolitiikan laki- ja direktiivimuutokset vaikuttavat suomalaisten yritysten toimintaan. Saksan markkinoiden osalta oletuksena on, että markkinoiden suuri ostovolyymi pysyy, mutta kilpailutilannetta ja energiauudistuksen toteutusta on hyvä seurata aktiivisesti. Saksan osalta olisi mahdollista tehdä myös entistä tarkempi markkinaselvitys, jossa perehdyttäisiin maan alueellisiin eroihin ja etsittäisiin konkreettisia voimalaitosinvestointeja ja potentiaalisia asiakaskontakteja sekä selvitettäisiin konkreettiset jakelukanavat näille voimalaitoksille.

CFB –hankkeessa on noussut esille myös idea mukana olevien yritysten yhteisestä *markkinointimateriaalista*, jonka avulla saksalaisille asiakkaille voitaisiin paremmin myydä koko metsäbioenergia –ketjun mukaista osaamista tai vain osa siitä. Markkinointimateriaalin taustalla voisi olla esimerkinomainen

kustannuslaskenta, jossa laskettaisiin, että mitä todellista lisäarvoa euroissa, prosenteissa tai ajassa mitattuna asiakas saavuttaa ostamalla suomalaisen bioenergiaketjun tai osan siitä perinteisen hankinnan sijaan. Tällaisessa kustannuslaskennassa jouduttaisiin kuitenkin tekemään paljon yleistyksiä ja oletuksia, koska kaikilla mukana olevilla yrityksillä ei vielä ole lainkaan kansainvälistä liiketoimintaa ja tietoa sen aiheuttamista menoista ja tuloista. Markkinoinnissa kannattaa joka tapauksessa ehdottomasti hyödyntää sekä nykyisen verkoston että ulkopuolisten osaaajien välistä yhteistyötä.

Lisätutkimuksen tarvetta voi myöhemmin syntyä myös muiden potentiaalisten operaatiomuotojen valinnasta. Tähän tutkimukseen valittiin mukaan vain erilaiset vientimuodot, mutta haastatteluissa selvisi, että muutamalla yrityksellä voisi olla kiinnostusta myös muiden vaihtoehtojen kuten tytäryhtiön perustamiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi lisensoinnin, suorien ulkomaisten investointien ja joint-venturen mahdollisuudet ja riskit sekä tarvittavan rahoituksen ja saatavan hyödyn välinen suhde.

8 LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy. 189 s.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino. 331 s.

Albaum, G. & Duerr, E. 2008. International Marketing and Export Management. 6. ed. England: Pearson Education Limited. 706 s.

Al-Aali, A., Lim, J-S., Khan, T. & Khurshid, M. 2013. Marketing capability and export performance: The moderating effect of export performance. *South African Journal of Business Management*. Vol. 44. No. 3. ss. 59-69

Andersen, O. 1993. On the Internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24. No. 2. ss. 209-228

Barclay, D.W. 1991. Organizational Buying Outcomes and Their Effects on Subsequent Decisions. *European Journal of Marketing*. Vol. 26. No. 4. ss. 48-64

Bioenergy Insight. 2013. The number one source of information internationally for biomass, biopower, bioheat, biopellets and biogas. November/December 2013, Vol. 4. No. 6. ss. 1-72. verkkolehti. [viitattu 16.12.2013] saatavilla: http://issuu.com/horseshoemedialtd/docs/bioenergy_nov13?e=5570454/5985066#search

Biosaimaa. 2013. [päivitetty 27.8.2013] [viitattu 14.12.2013] saatavilla: http://biosaimaa.fi/wp-content/uploads/2013/08/BIOSAIMAA_esite4_0820133.pdf

Charbonneau, J. & Menon, H. 2013. A Strategic Approach to SME export growth. *Forum Issue*. Vol. 1. ss. 32-33

Chetty, S.K. & Stangl, L.M. 2009. Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*. Vol. 44. No. 11/12. ss. 1725-1743

CIA. 2013. The World Factbook 2013 – Germany [viitattu 21.11.2013] saatavilla: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Cleantech Finland. Yrityksen Internet-sivut. [viitattu 18.12.2013] saatavilla: <http://www.cleantech.fi/>

Energy Transition. The German Energiwende. [viitattu 17.1.2014] saatavilla: <http://energytransition.de/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino. 268 s.

Europa. 2013. Euroopan Unioni – Jäsenvaltiot – Saksa. [viitattu 15.1.2014] saatavilla: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm

Europaeus, J. 2013. Saksan energiakäännä etenee. *Energia Uutiset* 5/2013. ss. 20-21.

FINBIO ry. Bioenergia Suomessa. [päivitetty 22.4.2010] [viitattu 25.11.2013] saatavilla: <http://www.finbioenergy.fi/default.asp?sivuID=9164>

Finpro. 2013. Saksan maaprofiili. [viitattu 10.12.2013] saatavilla: <http://www.finpro.fi/maaprofiilit/saksa>

Finpro. 2014. Yritysten yhteisprojekti. [viitattu 17.2.2014] saatavilla: <http://www.finpro.fi/vientirengasopas-vientirengas-synerginen-vientiyhteistyön-muoto>

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998. *Managing Business Relationships*. England: John Wiley & Sons Ltd. 292 s.

Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. ss. 293-317

Hakanen, M. 2008. Uusia lääkkeitä verkostojen ongelmiin. Modulcon Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 464 s.

Hollensen, S. 2010. *Marketing Management: A Relationship Approach*. 2. ed. Pearson. 656 s.

Jansson, H., Johanson, M. & Ramström, J. 2007. Institutions and business networks: A comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36. ss. 955-967

Johanson, J. & Mattsson, L. G. 1988. Internationalisation in industrial systems – a network approach. Teoksessa Hood, N. & Vahlne, J-E: *Strategies in Global Competition*. Lontoo: Croom Helm. ss. 468-486

Johanson, J. & Vahlne J-E. 1977. The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. No. 1. ss. 23-31

Kauffman, R.G. 1996. Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 11. No. 3/4. ss. 94-107

Kauppalehti. 2014. Ankeus vaihtuu nihkeyteen. Pääkirjoitus 2.1.2014. s. 3

Kohl, J., Loikkanen, T., Hernesniemi, H., Simons, M., Koljonen, T., Nikulainen, T., Valovirta, V., Talja, H. & Similä, L. 2012. Näkymiä Suomen mahdollisuuksista uusiutuvaan energiaan liittyvässä globaalissa liiketoiminnassa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 23/2012. Edita Publishing Oy. 213 s.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. *Marketing Management*. England: Pearson Education Limited. 889 s.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. *Principles of Marketing*. 13. ed. England: Pearson Education Limited. 637 s.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2013. Tietokannat opiskelualoittain. [Viitattu 16.11.2013]. saatavilla: <http://www.lut.fi/kirjasto/tiedonhakijalle/tietokannat>

Lehtovaara, M., Kokkonen, K., Rousku, M. & Kässi, T. 2011. Firms' Collaboration Within Their Business Networks in Bioenergy Technology: A Case Study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol. 2. No. 3. ss. 87-97

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export – Implications for policy-makers. *International Marketing Review*. Vol. 24. No. 6. ss. 735-770.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. 2006. SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 4. ss. 27-48

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. *International Business Operations*. Helsinki: Kyriiri Oy. 273 s.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp. 74 s.

Miktech Oy. 2011. *Bioenergia kehittämissuunnitelma 2011-2015 – tiivistelmä*. [viitattu 23.2.2014] saatavilla:

http://biosaimaa.fi/wp-content/uploads/2012/05/Kehittamissuunnitelma_bioenergia_2015_tiivistelmä_4.pdf

Miktech Oy. 2013a. *Matkaraportti Saksan bioenergiamesseiltä*. Yrityksen sisäinen raportti. 4 s.

Miktech Oy. 2013b. *Etelä-Savo vie metsäosaamista maailmalle*. 29.8.2013. [viitattu 12.3.2014] saatavilla: <http://biosaimaa.fi/wp-content/uploads/2013/08/Etelä-Savo-vie-metsäosaamista-maailmalle.pdf>

Miktech Oy. 2014. *The UK Biomass-fired Power Plant Market Review*. Yrityksen sisäinen raportti. 41 s.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. England: Prentice Hall Europe. 458 s.

Möller, K. & Svahn, S. 2006. *Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets*. *Journal of Management Studies*. Vol. 43. No. 5 ss. 985-1007

Nummela, N. 1999. *Vientiyhteistyön onnistuminen ja siihen vaikuttavat tekijät*. Tutkimus FINPRON vientirenkaista. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. 98 s.

Nummela, N. & Pukkila, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2004. Edita Publishing Oy. 163 s.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy. 134 s.

OECD. 2013. Education at a Glance 2013. Country Note: Germany. Saatavilla: http://www.oecd.org/edu/Germany_EAG2013%20Country%20Note.pdf

Patton, M.Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. ed. California: Sage Publications. 598 s.

Pelli, P. 2010. Kiinteisiin biomassapolttoaineisiin liittyvä liiketoiminta Keski-Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 59/2010. Edita Publishing Oy. 66 s.

Reid, S.D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. Fall 1981. ss. 101-112

Rowley, J. & Slack, F. 2004. Conducting a Literature Review. *Management Research Review*. Vol. 27. No. 6. s. 31-39

Salminen, R. 2008. Markkinoinnin peruskurssi: luentomateriaali. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Schulz, A., Borghoff, T. & Kraus, S. 2009. International entrepreneurship: Towards a theory of SME internationalization. *International Journal of Business and Economics*. Vol. 9. No. 1. ss. 1-12

Schwab, K. 2013. The Global Competitiveness Report 2013-2014. Full Data Edition. World Economic Forum. [viitattu 9.1.2014] saatavilla: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Sitra. 2007. Cleantech Finland – Ympäristöstä liiketoimintaa. Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi. Sitra Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. 1. painos. [viitattu 13.3.2014] saatavilla:

<http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/ympubstrategia1.pdf>

Thrän, D., Fritsche, U.R., Hennig, C., Rensberg, N. & Krautz, A. 2012. IEA Bioenergy Task 40: Country Report Germany 2011. [viitattu 18.1.2014] saatavilla: <http://www.bioenergytrade.org/downloads/iea-task-40-country-report-2011-germany.pdf>

Tulli 2012. Ulkomaankauppa 2012 taskutilasto. [viitattu 20.2.2014] saatavilla: <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/taskutilasto2012/liitteet/tasku2012.pdf>

Tulli 2014. Suomen ja Saksan välinen kauppa. [viitattu 25.1.2014] saatavilla: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/saksa13/liitteet/2014_M01.pdf

Ulkoasianministeriö. 2012. Maatiedosto Saksa: kahdenväliset suhteet. [päivitetty 19.7.2012] [viitattu 3.3.2014] saatavilla:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=18025&contentlan=1&culture=fi-FI>

UNCTAD. 2013. World Investment Report. Global Value Chains and Trade for Development. [viitattu 26.1.2014] saatavilla: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf

Vahlne, J-E. & Johanson, J. 2013. The Uppsala mode on evolution of the multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks. *International Marketing Review*. Vol. 30. No. 3. ss. 189-210

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT. Helsinki: Edita Prima Oy. [viitattu 25.11.2013] Saatavilla: http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro. 241 s.

Villa, A. & Saukkonen, P. 2010. Bioenergia 2020: Arvioita kasvusta, työllisyydestä ja osaamisesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 6/2010. Edita Publishing Oy. 66 s.

Whitelock, J. 2002. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*. Vol. 19. No. 4. ss. 342-347

Zarei, B., Nasser, H. & Tajeddin, M. 2011. Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 9. ss. 299-315

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro. 320 s.

LIITELUETTELO

- LIITE I Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut
- LIITE II Haastattelututkimuksen kysymyspohja suomalaisille yrityksille
- LIITE III Haastattelututkimuksen kysymyspohja saksalaisille yrityksille
- LIITE IV Haastattelututkimuksen vastaukset
- LIITE V Vientikanavat

Liite I. Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut

Haastateltava henkilö	Ajankohta	Haastattelu- menetelmä	Haastattelun teema
Lappeenrannan teknillinen yliopisto <i>energiatekniikan tohtori</i>	8.11.2013	avoin keskustelu	Bioenergia-alan nykytila, pk-yritysten kansainvälistymisen haasteet
Bioenergia-alan pk-yritys <i>polttoainetoimittaja toimitusjohtaja</i>	9.12.2013	teemahaastattelu	kansainvälistymisprosessi, verkostoituminen, Saksan markkinat
Bioenergia-alan pk-yritys <i>palveluntarjoaja toimitusjohtaja</i>	9.12.2013	teemahaastattelu	kansainvälistymisprosessi, verkostoituminen, Saksan markkinat
Bioenergia-alan pk-yritys <i>palveluntarjoaja toimitusjohtaja</i>	8.1.2014	teemahaastattelu	kansainvälistymisprosessi, verkostoituminen, Saksan markkinat
Bioenergia-alan pk-yritys <i>teknologiavalmistaja myyntijohtaja</i>	9.1.2014	teemahaastattelu	kansainvälistymisprosessi, verkostoituminen, Saksan markkinat
Bioenergia-alan pk-yritys <i>teknologiavalmistaja myyntijohtaja</i>	30.1.2014	teemahaastattelu	kansainvälistymisprosessi, verkostoituminen, Saksan markkinat
CFB –projektin ajankohtaisseminaari <i>Useita pk-yrityksiä</i>	30.1.2014	avoin keskustelu	Pk-yritysten yhteistyömahdollisuudet, myynti- ja markkinointi
<i>Suuri saksalainen energiayhtiö</i> Koneteknisen osaston johtaja	6.2.2014	puolistrukturoitu sähköposti-haastattelu	päätöksentekoprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa
<i>Saksalainen kaukolämpövoimalaitos</i> toimitusjohtaja	11.2.2014	puolistrukturoitu sähköposti-haastattelu	päätöksentekoprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa
<i>Suuri saksalainen energiayhtiö</i> sähköverkkotoiminnan johtaja	24.2.2014	puolistrukturoitu sähköposti-haastattelu	päätöksentekoprosessi saksalaisissa voimalaitoksissa

Liite II. Haastattelututkimuksen kysymyspohja suomalaisille yrityksille

Haastatteluissa saatuja tuloksia ja materiaalia käsitellään luottamuksellisesti vain tämän diplomityön tekoon. Diplomityössä ei tulla mainitsemaan nimeltä haastatteluihin osallistuneiden yritysten tai henkilöiden nimiä. Tutkimustulokset käsitellään siten, etteivät yksittäisen vastaajan antamat tulokset ole tunnistettavissa.

TAUSTATIEDOT

Nimi _____
 Yritys _____
 Työtehtävä _____

1. Aikaisemman tiedon mukaan yrityksenne henkilömäärä on X hlö ja liikevaihto X €, pitävätkö tiedot yhä paikkansa tai onko teillä täsmennettävää?
2. Mihin yrityksenne ydinliiketoiminta perustuu?
3. Kuinka suuri osa liiketoiminnastanne kohdistuu tällä hetkellä kansainväliseen toimintaan?

KANSAINVÄLISTYMINEN JA VIENTITOIMINTA

4. Milloin ajatus yrityksen kansainvälistymisestä syntyi ja mitkä tekijät ovat kannustaneet ulkomaille suuntautumiseen?
5. Millainen osaaminen on mielestänne kansainvälistymistä ajatellen oleellista?
6. Ovatko erilaiset vientimuodot teille tuttuja? Miten sopiva vientimuoto tulisi mielestänne valita? Miltä tuntuu ajatus yrityksen ulkopuolisen edustajan käytöstä?
7. Mitkä asiat tuntuvat suurimmilta haasteilta kansainvälistymistä ja vientitoimintaa ajatellen - ennen sitä ja sen aikana?
8. Mitkä ovat puolestaan vientitoiminnan edut ja mahdollisuudet?
9. Mitkä ovat mielestänne yleisimmät virheet mitä suomalaiset pk-yritykset viennissä tekevät?

SAKSAN MARKKINAT JA KILPAILUTILANNE

10. Mistä on alun perin syntynyt kiinnostunut Saksaa kohtaan? Mitkä ovat Saksan suurimmat mahdollisuudet markkina-alueena?
11. Mitkä asiat Saksan markkinoille etenemisessä tuntuvat tai ovat tuntuneet kaikista haasteellisimmilta?
12. Miten saksalainen liiketoimintakulttuuri ja toimintatavat eroavat suomalaisista? Mitä suomalaisyritysten tulisi erityisesti huomioida?
13. Onko teillä käsitystä Saksan kilpailutilanteesta? Millaista markkinaosuutta havittelette?
14. Millaiset yritykset näette pahimpina kilpailijoinanne Saksan markkinoilla?
15. Miten näette oman hinnoittelunne verrattuna Saksassa toimiviin kilpailijoihin?
16. Mitkä ovat hinnan lisäksi muita kilpailukeinoja ja teidän yrityksenne vahvuuksia, joilla voisitte kilpailla Saksan markkinoilla?

PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

17. Millä tavalla ostajat (asiakkaat) tekevät ostopäätöksensä tai millaista päätöksentekoprosessia he noudattavat? Ketä päätöksentekoprosessiin yleensä osallistuu?
18. Miten voitte omasta mielestänne tuoda itsenne paremmin näkyville ostoprosessin eri vaiheissa?
19. Tuntuuko tai onko teistä tuntunut vaikealta löytää juuri oikeat kontaktit kohdemaan asiakkaiden tai päätöksentekijöiden joukosta?

YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT

20. Millaisia verkostoja, kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita pk-yritys tarvitsee kansainvälisen uran alussa?
21. Miten yhteistyökumppanit yleensä valitaan? Minkä tyyppisten yritysten kanssa voisitte harkita yhteistyötä ja miksi?
22. Mitkä ovat verkoston sisällä suurimpia haasteita tai ongelmia?
23. Mitä yritys voi puolestaan hyötyä yhteistyö- tai verkostotoiminnasta?

LOPETUS

24. Millaisia mahdollisuuksia näette bioenergia-alan vientiyhteistyössä (esim. vientirenkaat) ja millaista muuta kehitystä toivoisitte Suomen bioenergia-alalle?
25. Kuinka paljon poliittiset päätökset kuten EU:n ja Suomen bioenergiapolitiikka vaikuttavat yrityksenne toimintaan?
26. Mikä on yrityksenne tavoite kansainvälistymisen ja liiketoiminnan laajentamisen osalta lähivuosina?
27. Haluaisitteko vielä lisätä jotain olennaista?

Liite III. Haastattelututkimuksen kysymyspohja saksalaisille yrityksille

**Cleantech Finland Bioenergy CFB – Exporting Green Expertise**

Diplomityö ”Etelä-Savon bioenergia-alan yritysten kansainvälistymismahdollisuudet Saksan markkinoilla” on osa Cleantech Finland Bioenergy –kehitysprojektia. Cleantech Finland Bioenergy -kehitysprojekti on kolmen itäsuomalaisen seutukunnan yhdessä toteuttama projekti, jonka tavoitteena on kehittää mukana olevien bioenergia-alan yrityksen kansainvälisen kaupan valmiuksia ja siten edistää yritysten vientimyyntiä valituille markkina-alueille. Haastatteluista saatua materiaalia käytetään luottamuksellisesti vain tämän diplomityön tekoon. Diplomityössä ei tulla mainitsemaan haastateltuja yrityksiä tai henkilöjä nimeltä.

Die Diplomarbeit „Internationalisierungsmöglichkeiten für Unternehmen der Bioenergiebranche in Süd-Savo auf dem deutschen Markt“ ist Teil des Entwicklungsprojekts Cleantech Finland Bioenergy. Das Entwicklungsprojekt Cleantech Finland Bioenergy ist ein gemeinsames Projekt dreier ostfinnischer Regionen zur Förderung des Auslandshandels der 13 beteiligten Bioenergie-Unternehmen und somit der Exporte dieser Firmen auf den ausgewählten Märkten. Das Interviewmaterial wird vertraulich und nur im Rahmen dieser Diplomarbeit verwendet. Die Namen der befragten Firmen oder Personen werden in der Diplomarbeit nicht genannt.

TAUSTATIEDOT / HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Nimi / Name _____
 Yritys / Firma _____
 Työtehtävä / Arbeitsbereich _____

OSTOPÄÄTÖSPROSESSI / KAUFENTSCHEIDUNG

1. Mikä on teidän roolinne osana voimalaitoksen hankintaketjua?
Welche Funktion üben Sie als Teil der Beschaffungskette eines Kraftwerks aus?
2. Kuinka kauan ostopäätösprosessi keskimäärin kestää? (Tarpeen havaitsemisesta lopullisen tuotteen tai palveluntarjoajan valintaan)
Wie viel Zeit nimmt eine Kaufentscheidung durchschnittlich in Anspruch? (Von der Bedarfsermittlung bis zur definitiven Auswahl der Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen)
3. Millä tavalla investoinnin kohde vaikuttaa päätöksentekoon? Esimerkiksi kun kyseessä on normaali volyymituote kuten polttoaine tai kalliimpi investointi kuten kattilateknologia
Wie hängt die Entscheidungsfindung vom Investitionsobjekt ab? Z.B. bei einem normalen Volumenprodukt wie Brennstoff oder höheren Investitionen wie Kesseltechnologie

4. Onko organisaatiossanne sekä tekninen että kaupallinen ostaja? Miten vastuu ostopäätöksestä jakautuu näiden osapuolien välille?
Verfügt Ihre Organisation sowohl über einen technischen als auch über einen kaufmännischen Einkäufer? Wie ist die Zuständigkeit für die Kaufentscheidung zwischen diesen abgegrenzt?
5. Kuinka monta henkilöä ostopäätöksentekoon keskimäärin osallistuu? Onko ostopäätösryhmässä aina samat henkilöt vai muuttuuko ryhmä investointikohteen mukaan?
Wie viele Personen sind durchschnittlich an einer Kaufentscheidung beteiligt? Gehören der Entscheidungsgruppe stets dieselben Personen an, oder wechselt die Besetzung je nach Investitionsobjekt?
6. Mihin asioihin ostopäätösprosessi perustuu? Mitkä näistä asioista vaikuttavat eniten?
Worauf basiert die Entscheidungsfindung? Welche der folgenden Punkte haben den größten Einfluss?
- Hinta / Preis
 - Tekniset tiedot ("data sheet") / Technische Daten
 - Laatu / Qualität
 - Helppokäyttöisyys / Einfache Bedienung
 - Lisäpalvelujen saatavuus (Esim. asennus, koulutus, huolto) / Verfügbarkeit weiterer Dienstleistungen (z. B. Montage, Schulung, Wartung)
 - Tuotteen tai palvelun tunnettuus tai brändi / Bekanntheit oder Marke des Produkts oder der Dienstleistung
 - Tuotteen- tai palveluntoimittajan luotettavuus / Zuverlässigkeit des Lieferanten der Produkte oder Dienstleistungen
 - Tuotteen tai palvelun kotimaisuus / Einheimische Produkte oder Dienstleistungen
 - Jokin muu asia, mikä? / Sonstiges?
7. Onko teillä käytössä toimittajan hyväksymisprosessi / auditointi ennen kuin toimittajasta tulee hyväksytty tavarantoimittaja? Mitä asioita otatte huomioon toimittajan hyväksymisessä / auditoinnissa?
Haben Sie ein Zulassungs-/Auditverfahren für die Zulassung von Lieferanten als Warenlieferanten etabliert? Worauf achten Sie bei Zulassung/Audit von Lieferanten?

YHTEYDENOTTO JA YHTEISTYÖ / KONTAKT UND KOOPERATION

8. Mikä on paras keino saada teihin ensikontakti, kun kyseessä on teille uusi tavarantoimittaja? Millä tavalla teidän nykyiset toimittajat ovat olleet teihin alun perin yhteydessä?
Wie nehmen neue Warenlieferanten am besten Erstkontakte mit Ihnen auf? Wie sind Ihre derzeitigen Lieferanten ursprünglich mit Ihnen in Kontakt getreten?

9. Millaista yhteydenpitoa arvostatte (uuden) tavarantoimittajan puolelta? Kuinka suuri merkitys on henkilökohtaisilla tapaamisilla ja myyntityöllä?
Welche Art der Kontaktaufnahme bevorzugen Sie bei (neuen) Warenlieferanten? Wie große Bedeutung messen Sie persönlichen Begegnungen und Vertriebsarbeit bei?
10. Millä tavalla ulkomaalainen pieni yritys voi vakuuttaa teidät oman tuotteensa laadusta ja toimivuudesta? Millainen merkitys tai rooli on alla mainituilla asioilla?
Wie kann ein ausländisches Kleinunternehmen Sie von der Qualität und Funktionalität seiner Produkte überzeugen? Welche Bedeutung oder Rolle kommt folgenden Aspekten für sie zu?
- ISO – laatustandardit / *ISO-Qualitätsstandards*
 - Aikaisemmat referenssit Saksasta /
Frühere Referenzen aus Deutschland
 - Referenssit tavarantoimittajan kotimaasta tai muualta Euroopasta /
Referenzen aus dem Heimatland des Warenlieferanten oder aus dem übrigen Europa
 - Saksankielen osaaminen / *Deutschkenntnisse*
 - Markkinointi (Internet-sivut, esitteet, messunäkyvyys, muu materiaali) /
Marketing (Internetauftritt, Broschüren, Messenpräsenz, sonstiges Material)
 - TÜV Nord ja TÜV Süd merkinnät /
Anmerkungen von TÜV Nord und TÜV Süd
11. Kuinka tärkeää on, että ostaja vierailee ulkomaalaisen toimittajan toimitiloissa tai tuotantolaitoksissa? Teettekö ostopäätöksiä ilman vierailua esimerkiksi pelkkien referenssien pohjalta?
Wie wichtig sind Ihnen Visiten des Einkäufers in Geschäftsräumen oder Produktionsstätten ausländischer Lieferanten? Nehmen Sie Kaufentscheidungen ohne Visiten vor, z.B. nur auf der Basis von Referenzen?
12. Kuinka helposti tuotteen- tai palveluntoimittaja vaihdetaan uuteen? Solmitteko pitkäaikaisia sopimuksia vai kilpailutatteko toimijoita välillä?
Wie leicht fällt Ihnen der Austausch der Lieferanten von Produkten oder Dienstleistungen? Schließen Sie Langzeitverträge, oder setzen Sie auf Wettbewerb zwischen den Lieferanten?
13. Tarvitseeko teidän yleensä etsiä sopivia tavarantoimittajia vai markkinoivatko he itse itseään teille? Mistä ja millaisten kontaktien kautta mahdollisesti etsitte sopivia ehdokkaita?
Müssen Sie i.d.R. selbst nach geeigneten Warenlieferanten suchen, oder machen diese selbst werbend auf sich aufmerksam? Wo und über welche Kontakte suchen Sie ggf. nach geeigneten Kandidaten?

14. Mitä näette pk-yritysten vahvuuksina tavarantoimittajina verrattuna suuriin toimijoihin? Kuvaavako alla mainitut asiat pk-yritysten toimintaa?
Wie beurteilen Sie die Stärken kleiner und mittlerer Unternehmen als Waren- oder Produktlieferanten gegenüber großen Lieferanten? Geben die folgenden Punkte die Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen wieder?
- räätälöitävyys / *Individuell zugeschnittene Lösungen*
 - joustavuus / *Flexibilität*
 - kilpailukykyiset hinnat / *Wettbewerbsfähige Preise*
 - laadukkuus / *Qualität*
 - Nopeat toimitusajat / *Kurze Lieferzeiten*
 - Jokin muu asia, mikä? / *Sonstiges?*
15. Millaisia yrityksiä teillä on tällä hetkellä tavarantoimittajina? Ovatko he saksalaisia vai ulkomaalaisia? Alan suuria toimijoita vai pk-yrityksiä?
Welche Art von Unternehmen fungieren bei Ihnen derzeit als Lieferanten von Waren oder Dienstleistungen? Stammen diese aus Deutschland oder aus dem Ausland? Große Branchenakteure oder kleine/mittlere Firmen?

LOPETUS / *BEENDUNG*

16. Kuinka paljon energia-alan ja etenkin bioenergia-alan muuttuvat lait ja direktiivit (kuten kiristyvät päästövaatimukset) vaikuttavat teidän toimintaanne? Joudutteko esimerkiksi tekemään uusia laiteinvestointeja tai kiinnittämään huomiota raaka-aineen laatuun?
Wie stark wirken sich das Energie- (v.a. Bioenergie-)gewerbe betreffende Änderungen von Gesetzen und Richtlinien (z.B. verschärfte Immissionsauflagen) auf Ihre Arbeit aus? Müssen Sie z.B. in neue Anlagen investieren oder die Qualität von Rohstoffen berücksichtigen?
17. Mitä seikkoja ulkomaalaisen tavarantoimittajan tulisi erityisesti huomioida Saksan liiketoimintakulttuurista ja toimintatavoista?
Was sollten ausländische Warenlieferanten im Hinblick auf deutsche Geschäftskultur und -methoden besonders beachten?
18. Kuinka tärkeässä roolissa saksankielen osaaminen on yhteistyön kannalta?
Wie wichtig sind Deutschkenntnisse für eine Kooperation?

Kiitos paljon vastauksistanne ja ajastanne.
Vielen Dank für Ihre Antworten und Ihre Mühe!

Liite IV. Haastattelututkimuksen vastaukset

Kansainvälistyminen		FIN	DE
Kansainvälistymisen syyt	Suomen markkina-alue liian pieni	x	
	Suomeen ei tehdä enää uusia investointeja	x	
	Alusta alkaen halu kasvaa	x	
	Asiakkuuksien hakeminen	x	
	Kokemuksien ja tarpeen kautta	x	
	Vähitellen muiden yritysten kokemuksia seuraten	x	
Oleellinen osaaminen kansainvälistymistä ajatellen	Kielitaito	x	x
	Toimiva myyntiorganisaatio Suomessa	x	
	Hyvä myyntiedustaja kohdemaassa	(x)	x
	Tieto asiakkaista ja kilpailutilanteesta	x	(x)
	Rohkea fokusointi	x	
	Kohdemaan liiketoimintakulttuurin tuntemus	x	x
Pitkäjänteinen tekeminen	x	x	
Kansainvälisen toiminnan aloittamisen suurimmat haasteet	Resurssien puute, erityisesti ajan ja rahan puute	x	
	Henkilöstön heikko (myynti-) osaaminen	x	
	Uusien asiakkuuksien saaminen	x	
	Riskinottokyvyn puute	x	
	Säntäily joka suuntaan, ei osata keskittyä	x	
	Myyntiprosessit kestävät valtavan kauan	x	(x)
	Asiakas ei tunnista yrityksen ydinkyvyyksyksiä	x	(x)
	Kielitaidon puute	x	x
Oman vientitoiminnan suurimmat edut ja mahdollisuudet	Suuret yritykset polkevat hintoja	x	
	Tieto asiakkuuksista pysyy itsellä	x	(x)
	Mahdollistaa liikevaihdon kasvun	x	
	Yritystoiminnan turvaaminen, työmäärän tasaaminen	x	
	Vain omien tuotteiden myyntiin panostaminen	x	
Saksalainen edustaja helpottaa vientiä/myyntiä	x	x	
Vientitoiminnan suurimmat haasteet	Ulkomailla vaadittavat standardit → voi vaatia ulkomaisen edustajan tai tytäryhtiön	x	x
	Tarvittavien lupien saanti kallista ja vaikeaa	x	
	Tarjouskilpailun pitkä kesto	x	(x)
	Edustajat myyvät mieluiten vain suuria kokonaisuuksia	x	
	Edustajat pimittävät tietoa ja tuovat lisäkuluja	x	
	Joutuu kilpailemaan suurien (suomalaisten) toimijoiden kanssa	x	
Yleisimmät virheet pk-yritysten kansainvälistymisessä	Ei ole valmistauduttu tarpeeksi	x	
	Kuvitellaan liikoja	x	
	Ei ymmärretä kilpailutilannetta, ei ole sama kun Suomessa	x	
	Ei ole myyntitaitoa eikä sosiaalisuutta	x	(x)

Saksan markkinat		FIN	DE
Mistä kiinnostus Saksaa kohtaan	Kiinnostus syntynyt viime aikoina	x	
	Ydinvoima kielletty → avaa meille markkinoita	x	x
	Aiempaa kokemusta alihankinnan kautta	x	
	Suuri markkina, paljon bioenergalaitoksia	x	(x)
	Oman kokemuksen kautta	x	
	On kuultu, että tuotteille olisi kysyntää	x	
Saksan suurimmat edut markkina-alueena	Suuri markkina, paljon ostovoimaa	x	x
	Paljon potentiaalisia voimalaitoksia, suuria ja pieniä	x	x
	Voidaan ensin lähteä yhdelle alueelle	x	
Saksan suurimmat haasteet markkina-alueena	Saksalaiset todella tarkkoja ja tiukkoja	x	(x)
	Markkinat ja kilpailu ovat todella kovia	x	
	Vanhoillinen, vaatii saksankielen osaamista	x	x
	Palvelua saatava nopeasti ja Saksan kielellä		x
	Markkinoille pääsy		
Saksalainen liiketoimintakulttuuri, erityispiirteet	Ei eroa merkittävästi suomalaisesta	x	x
	Vaatii henkilökohtaista tutustumista ja vierailuja	x	x
	Myyntisopimuksia teko vie kauan aikaa	x	
	Ei tietoa liiketoimintakulttuurista	x	
	Rehellisyys ja täsmällisyys tärkeitä		x
	Saksalainen edustaja toivottava	(x)	x
Yhteydenotto	Kontaktien löytäminen yksin haastavaa	x	
	Internet – satunnainen hakuammunta ei toimi	x	
	Hankkeet/projektit auttavat	x	
	Henkilökohtainen myyntityö tärkeää	x	x
	Soittaminen yhteyshenkilölle	x	
	Sähköposti yhteyshenkilölle		x
	neuvotteluhaluukkuus riippuu markkinatilanteesta	x	
	Virallisen tarjouksen jättäminen		x
Kilpailutilanne			
Pahimmat kilpailijat	Paikalliset (saksalaiset) yritykset	x	x
	Vaihtelee paljon tapauskohtaisesti	x	x
	Kilpailemme olemassa olevia systeemejä vastaan	x	
	Meillä ei ole kilpailijoita Saksassa	x	
	Muut täysin samaa palvelua/tuotetta tarjoavat edullisemmista maista tulevat kilpailijat	x	(x)
		x	
Hinnoittelu	Pystytään kilpailemaan (nykyisellä) hinnalla	x	
	Hintataso on suunnilleen sama kuin Suomessa	x	
	Voimme tarjota erilaisia rahoitusvaihtoehtoja	x	
Kilpailutilanteen vaatimukset	Referenssit	x	x
	Tunnettuus/ brändi	x	
	Toimiva ja myyvä yritys nimi	x	
	Lisäpalvelujen tarjonta (miehellään saksaksi)	x	x
	Standardit yms. oltava kunnossa	x	x
Ostopäätösprosessi			
Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt	Päätöksentekoyksikkö kaupallisten päät.tekoon		x
	Vain toimitusjohtaja (pienet hankinnat)		x
	Useista päättäjästä koostuva joukko 6-12 hlö	x	
	Hankkeesta riippuen 2-5 henkilöä		x

		FIN	DE
Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät	Tuotteen laatu	x	x
	Tekniset ominaisuudet, Data sheet	x	
	Hinta	x	x
	Toimitusvarmuus, luotettavuus	x	x
	Räätälöitävyys	x	x
	Asiakkaan saatava todellista lisähyötyä/-arvoa	x	
	Lisäpalveluiden saatavuus		x
	Käyttö- ja ylläpitokustannukset		x
Ajallinen kesto	Kuukausia, max puoli vuotta	x	
	Uudiskohteissa päätös tehdään nopeasti	x	
	Uudet investoinnit voivat kestää vuosia	x	x
	Tarjouskilpailuun päästävä mukaan varhaisessa vaiheessa	x	(x)
	3-6 kk (investoinnit olemassa olevaan)		x
	Joidenkin kanssa pitkäaikaisia sopimuksia	x	x
Oman osaamisen korostaminen ostopäätösprosessin aikana	Henkilökohtainen myyntityö	x	x
	Vierailu asiakkaan luona kohdemaassa	x	(x)
	Omien toimitilojen esittely asiakkaalle	x	(x)
	Itsensä mainostaminen messuilla, kontaktointi	x	
	Räätälöitävyys, joustavuus	x	x
	Nopea toimitusaika ja toimitusvarmuus	x	x
	Markkinointi	x	x
	Ei ole tarvetta tuoda itseään erityisesti esille	x	
Yhteistyö			
Millaisia suhteita tarvitaan kansainvälistymisen alussa	Hankkeet tai projektit	x	
	(Hankkeista syntyneet) yhteistyösuhteet muiden suomalaisten pk-yritysten kanssa	x	
	Yhteistyö isojen toimijoiden kanssa	x	
	Paikallinen edustaja Saksassa	x	x
	Verkostoituminen suurien toimijoiden kanssa	x	
	Verkostoituminen kohdemaan hlön kanssa	x	x
	Vientirenkään kokoaminen	x	
Verkostojen suurimmat haasteet	Nopeasti kasattu verkosto, ei sitoutumista	x	
	Yritysten erilaiset tavoitteet ja valmiudet kansainväliseen toimintaan	x	
	Poikkeava asiakaskunta	x	
	Asiakaskontaktin ja myyntiargumenttien katoaminen, jos myyntityötä ei hoida itse	x	(x)
	Tiedonkulkuongelmat	x	
	Näemme enemmän vain etuja		
	Tarvitaan tehokas ja puolueeton homman vetäjä		
Verkostojen suurimmat hyödyt	Yritysten välisten toimintojen vaihtokauppa	x	
	Helpompi saada tietoa ja näkyvyyttä	x	
	Suurien kokonaisuuksien yhdessä hoitaminen	x	
	Asiakkaan ongelmiin/tarpeisiin vastaaminen	x	x
	Kustannussäästöt, jos esim. myyntiä keskitetään	x	
	Asiakaskontaktien saanti	x	(x)
	Päällekkäisten tehtävien väheneminen, ajansäästö	x	
Toimeentulon turvaaminen			

Muut teemat		FIN	DE
Bioenergiapolitiikan vaikutus	Lakimuutoksilla, direktiiveillä suuri merkitys	x	x
	Kiristyvät päästövaatimukset hyödyttävät	x	
	Biopolttoaineiden suosiminen auttaa	x	x
	Heiluva tukipolitiikka > investoinnit jäissä	x	
	Lakimuutokset auttavat välillisesti	x	
	Fossiiliset polttoaineet (esim. kivihiili) yhä uhkana	x	
Tulevaisuuden näkymät	Alan näkymät näyttävät todella hyviltä	x	
	Saksassa suuri markkina luo potentiaalia	x	
	Vanhon voimalaitosten uusiminen + uudet investoinnit	x	x
	Kansainvälistyminen maltillisesti kokemuksen kasvaessa	x	
	Teknologiapuolella riittää kysyntää	x	(x)
	Taloustilanne vaikuttanut, muttei pitäisi enää huonontua	x	
	Toimiva kotimaan markkina helpottaisi vientiä	x	
	Isojen yritysten kanssa tehtävä yhteistyö helpottaa	x	(x)
	Halutaan pienentää kotimaan osuutta ja kasvattaa ulkomaita		
	Vanhat laitokset tarvitsevat pian uudistuksia		x

FIN = suomalaiset yritykset

DE = saksalaiset yritykset

x = asia on noussut selkeästi esille haastatteluissa

(x) = asiaa on sivuttu haastatteluissa tai sen merkitys ei ole kovin suuri

Liite V. Vientikanavat (mukaiillen, Albaum & Duerr 2008, 277)

