

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

SUOMALAISYRITYSTEN ETABLOITUMISSTRATEGIAT
TYYNENMEREN AASIAAN

Yrityksen taloustiede,
markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2007
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Ilkka Virtanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	VIRTANEN, ILKKA
Tutkielman nimi:	Suomalaisyritysten etabloitumisstrategiat Tyynenmeren Aasiaan
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2007
Avainsanat:	Kansainvälinen etabloituminen, suomalaisyritykset, Tyynenmeren Aasia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian etabloitumisstrategioita ja niihin liittyviä tekijöitä. Tyynenmeren Aasiasta on muodostunut EU:n jälkeen Suomen toiseksi tärkein kauppa-alue ja Kiinasta alueen merkittävien ulkomaisten investointien kohde.

Kansainvälistymisen motivaatio koostuu reaktiivisesta ja proaktiivisesta osasta, jotka johtuvat yrityksen ulkopuolisista tai sisäisistä stimulanteista. Motivaatio johtaa mission ja vision kautta toiminnan pitkäaikaisten tavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteet konkretisoituvat positointipäätöksinä, jotka liittyvät kohdemarkkinoiden ja toimintamuodon valintaan. Kansainvälistymiseen liittyy kuitenkin esteitä, jotka voivat hankaloittaa tai estää kokonaan kansainvälisen operaation toteuttamisen.

Tutkimuksen empiria perustuu internetissä toteutettuun kvantitatiiviseen kyselyyn. Perusjoukko koostui 405 suomalaisesta Tyynenmeren Aasian vientiyrityksestä. Analysoitu näyte muodostui 87 havaintoyksiköstä. Validien vastausten osuudeksi saatiin 22 % perusjoukosta. Data analysoitiin frekvenssijakaumiin, trendianalyysiin ja ristiintaulukointiin perustuen. Staattisen tarkastelun lisäksi tuloksia verrattiin vuosien 1996 ja 2002 tutkimusten tuloksiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisyritykset ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä Tyynenmeren Aasian toimintansa tuloksiin. Alueelle kohdistettavat operaatiot ovat laajentuneet ja niitä suunnataan aiempaa useampiin maihin. Selkeästi suosituin kohdema on Kiina, jota seuraavat Japani, Etelä-Korea ja Intia.

Suurimmaksi kansainvälistymisen esteeksi koetaan myynti ja markkinointi, joiden merkitys on kasvanut jatkuvasti. Rahoitus, kohdemaan viranomaisten toiminta ja henkilökunnan osaaminen ovat muita merkittäviä toiminnan esteitä. Suomalaiset näkevät Tyynenmeren Aasian kuitenkin potentiaalisena markkina-alueena, vaikka vaikeuksia joudutaan kohtaamaan.

Suomalaisyritysten harjoittamien toimintamuotojen rakenne on muuttunut 2000-luvulla kehittyneempään suuntaan. Perinteisen viennin osuus on laskenut ja samalla kehittyneempien toimintamuotojen käyttö yleistynyt. Tulevaisuudessa erilaiset kumppanuus- ja yhteistyömuodot ovat tärkeä osa suomalaisten toimintaa Tyynenmeren Aasian talousalueella.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistynyt kaupankäynti	5
1.2 Suomalaisyrietykset Tyynenmeren Aasiassa	6
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset.....	9
2 KANSAINVÄLINEN ETABLOITUMISSTRATEGIA JA SEN ELEMENTIT	11
2.1 Kansainvälisen etabloitumisstrategian käsite	11
2.2 Kansainvälistymisen käynnistyminen	12
2.2.1 Ulkoiset stimulantit	13
2.2.2 Reaktiivinen motivaatio.....	15
2.2.3 Sisäiset stimulantit.....	16
2.2.4 Proaktiivinen motivaatio.....	17
2.3 Kansainvälistymispäätöksiin liittyvät tekijät.....	18
2.3.1 Kansainvälistymisen tavoitteet	18
2.3.2 Kansainvälistymisen esteet.....	20
2.3.3 Tavoitteiden konkretisoituminen päätöksiksi.....	23
2.3.4 Positointipäätökset.....	24
2.3.4.1 Kohdemarkkinoiden valinta	25
2.3.4.2 Toimintamuodon valinta.....	26
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	31
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	32
3.1 Kvantitatiivisen tutkimusaineiston kerääminen.....	32
3.1.1 Teoreettisen viitekehyksen operationalisointi	33
3.1.2 Aineiston hankinnan tekninen toteutus.....	34
3.1.3 Vastausprosentin muodostuminen.....	36
3.2 Empiirisen tutkimusaineiston analyysi ja näytteen rakenne.....	36
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
4 SUOMALAISYRIETYKSET TYYNENMEREN AASIASSA.....	42
4.1 Tyynenmeren Aasian talousalue.....	42
4.1.1 Maantieteellinen alue.....	42
4.1.2 Alueen kehitys	43
4.1.3 Liiketoimintakulttuurin tekijät.....	46
4.1.4 Verkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys	48
4.2 Kansainvälisen etabloitumisstrategian elementit.....	49
4.2.1 Käsitukset toiminnan kehityksestä	49
4.2.2 Kansainvälistymisen esteet.....	49
4.2.3 Valitut kohdemarkkinat	52
4.2.4 Kansainvälistymisen toimintamuodot	55
4.2.5 Kokemukset Tyynenmeren Aasiasta	58
4.2.6 Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet	62
4.2.7 Käsitukset Kiinan markkinoista.....	64
4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	66

5 YHTEENVETO	72
LÄHTEET	79
LIITE 1: KYSELYLOMAKE	85

KUVIOT

1. Ulkoiset stimulantit ja reaktiivinen motivaatio	15
2. Sisäiset stimulantit ja proaktiivinen motivaatio	17
3. Stimulanteista kansainvälistymisen tavoitteisiin	19
4. Kansainvälistymisen tavoitteiden jakautuminen päätöksiksi	23
5. Kansainvälisen etabloitumisstrategian muodostuminen.....	31
6. Viitekehyksen operationalisointi.....	33
7. Tutkimusaineiston hankinta ja tulosten muodostaminen.....	35
8. Yritysten ikäjakauma.....	39
9. Yritysten liikevaihtojakauma.....	40
10. Tyynenmeren Aasian alueen kartta	43
11. Käsitteet toiminnan tulevaisuuden kehityksestä	49
12. Kansainvälistymisen esteet.....	50
13. Kiinnostus Tyynenmeren Aasian maita kohtaan	54
14. Käytetyt toimintamuodot ja niihin kohdistuvat tulevaisuuden aikeet	56
15. Myönteisten kokemusten merkitykset	58
16. Kielteisten kokemusten merkitykset.....	60
17. Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet.....	62
18. Kiinaan kohdistuvat asenteet	65
19. Tulosten yhteenveto.....	70

TAULUKOT

1. Suomen Tyynenmeren Aasian vienti ja tuonti vuonna 2005.....	8
2. Yritysten toimialajakauma.....	38
3. Kansainvälistymisen esteet 1996, 2002 ja 2006.....	51
4. Merkittävimmät toiminnan kohdemaat 1996, 2002 ja 2006.....	52
5. Kokonaiskiinnostus maita kohtaan.....	55
6. Toimintamuotojen osuudet sekä suhteelliset muutokset eri ajankohtina	57
7. Asenteet vuosina 2002 ja 2006.....	63

1 JOHDANTO

1.1 Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistynyt kaupankäynti

Kansainvälinen kauppa ja globalisaatio ovat voimakkaasti läsnä Suomen elinkeinoelämässä. Suomalaisyritysten liikehdintä Aasian kasvavien markkinoiden suuntaan on jo vuosia ollut selkeästi havaittavissa. Otsikoista olemme saaneet lukea, kuinka Nokiasta on tullut Intian suurin ulkomainen yritys ja UPM on avannut miljardiluokan tehtaansa Kiinaan. Viime vuosituhannella paljon puhuttu Aasian talousihme on jalostunut ensin Kiina-ilmiöksi ja sittemmin myös Intia-ilmiöksi. Tyynenmeren Aasian talousalueesta on kasvanut länsimaalaisten tärkeä kauppakumppani, joka on itsერიittonen ja vakavasti otettava peluri maailmanmarkkinoilla.

1900-luku oli länsimaisen talouden kukoistuksen aikaa, jolloin Tyynenmeren Aasia oli pääasiassa länsimaiden työvoima- ja raaka-aineresurssi. Vuonna 1995 Tyynenmeren Aasian sisäinen kauppa oli jo alueen ulkopuolelle suuntautuvaa kauppaa suurempaa. 2000-luvulle tultaessa alueen teollinen tuotanto kattoi jo kolmasosan koko maailman tuotannosta. Rohkeimmat puhuvat 2000-luvusta Aasian talouden vuosisatana. Osa suomalaisyrityksistä on toiminut Tyynenmeren Aasiassa vuosikymmeniä, osa on laajentanut toimintaansa sinne vasta hiljattain. Maihin etabloitumiseen liittyy kuitenkin paljon tekijöitä, jotka vaativat länsimaisilta yrityksiltä huolellista suunnittelua ja valmistautumista, jopa tiettyä nöyryyttä. Luotettava tieto on ensisijaisen tärkeää ja suhteiden ylläpitäminen lähes elinehto. (Lahtinen 2005b)

Suomalaiset eivät voi kilpailla maailmanmarkkinoilla halvalla työvoimalla tai raakamateriaalilla, vaan erikoisosaamisen hyödyntämisellä ja teknologisella kyvykkyydellä. Kansantaloustieteilijä David Ricardon jo 1800-luvulla esittämän suhteellisen edun teorian mukaan kansainvälistyminen johtuu maiden erilaisista tehokkuuksista tiettyjen tuotteiden tuottamiselle. Tuotantoon tarvittavat resurssit ovat jakautuneet epätasaisesti ja niitä pyritään allokoimaan uudelleen kaupan avulla. Kokonaisvaltaisen tehokkuuden saavuttamiseksi valtiot pyrkivät tuottamaan niitä tuotteita, joissa niiden suhteellinen etu muihin maihin verrattuna on korkea. Globaali

kilpailu pakottaa suomalaisyritykset tavoittelemaan kasvua ja kustannustehokkuutta Aasiasta. Alueella toimimisen arvaamattomuuden lisäksi myös kotimaassa syntyvä paine työpaikkojen karkaamisesta ulkomaille aiheuttaa omat ongelmansa. Aasian operaatiot ovat siten kaikkea muuta kuin yksinkertaisia toteuttaa. (Robinson 1987, 7; Stutz & De Souza 1998)

Tutkijan intohimo Aasian talouden tarkasteluun heräsi aihetta käsittelevällä kurssilla syksyllä 2005. Tyynenmeren Aasia on alue, jossa huomattavan isoja asioita voi tapahtua lyhyelläkin aikajänteellä. Markkinoiden ja jakelukanavien globalisoituminen on ollut jo pitkään esillä, mutta Michael Czinkotan mukaan (1995) jopa asiakkaat ovat muuttuneet globaaleiksi. Tyynenmeren Aasia nopeasti kehittyvänä talousalueena ja monikansallisten yritysten kohtauspaikkana on siksi monipuolinen ja kiinnostava tutkimuksen kohde. (Czinkota, Moffet, Ronkainen & Tarrant 1995)

1.2 Suomalaisyritykset Tyynenmeren Aasiassa

Suomen elinkeinoelämälle on tärkeää, että kansainvälisen kaupan toimintaedellytyksiä pyritään turvaamaan. Vaikka Suomella ei ole varsinaisia alueellisia vapaakauppajärjestelyjä Aasian maiden kanssa, talousyhteistyötä tehdään EU:n kautta laajalti. Tärkeimpiä yhteistyöfoorumeita ovat Aasian ja Euroopan maiden välinen ASEM-järjestelmä (Asia-Europe Meeting) ja Kaakkois-Aasian muodostama ASEAN-liitto (Association of South East Asian Nations). Suomen valtio tukee avoimesti yritysten toimintaa Tyynenmeren Aasiassa. Kansainvälistymisen edistäminen on määritelty yhdeksi valtion kilpailukyvyn keskeisistä tavoitteista. Kauppa- ja teollisuusministeriön vienninedistämispolitiikan tavoitteena on varmistaa, että suomalaisilla yrityksillä on vähintään yhtä hyvät kansainvälistymisedellytykset ja toimintamahdollisuudet kuin muidenkin maiden yrityksillä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006; Tullihallitus 2006; Larjovuori, Laiho, Talonen & Järvelin 2003, 19)

Aasian merkitys Suomen kauppakumppanina ja investointikohteena on kasvanut 1990-luvulta lähtien. Vuonna 2005 Suomen viennin arvo Tyynenmeren Aasian maihin oli noin 4,6 miljardia muodostaen noin 8,7 % Suomen kokonaisviennistä. Tuonnin arvo oli

noin 6,7 miljardia euroa, jonka osuus Suomen kaikesta tuonnista oli noin 14,3 %. Aasia on sekä viennillä että tuonnilla mitattuna EU-maiden jälkeen Suomen toiseksi tärkein kauppakumppani. Vaikka Tyynenmeren Aasian tuonti on vientiä suurempi (kauppataase vuonna 2005 noin -2,2 mrd euroa), Suomen bruttokansantuotteesta jo lähes 40 % koostuu viennistä. Erityisesti palvelujen vienti tarjoaa lähitulevaisuudessa merkittäviä uusia kasvumahdollisuuksia. Kymmenen suurimman suomalaisyrityksen yhteenlasketusta liikevaihdosta noin 90 % tulee viennistä tai ulkomaisten tytäryhtiöiden liikevaihdosta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006)

Kiina on yksittäisistä Tyynenmeren Aasian maista Suomen tärkein kauppakumppani ja investointikohde. Sen bruttokansantuotteen kasvu vuonna 2006 oli 10,4 % vuoden 2007 kasvuarvion ollessa 9,5 %. Vuonna 2005 suomalaisten investointien arvo Kiinassa oli noin 5 miljardia euroa. Usealla sadalla suomalaisyrityksellä on suoraa vientiä maahan. Alueella toimii yli 200 suomalaisyritystä, joista neljänneksellä on hallussaan tuotantolaitoksia. Suurin yksittäinen investointi on UPM:n lähes miljardin euron arvoinen hienopaperitehdas Changshussa. Nokia on ilmoittanut Kiinan olevan myynnillä mitattuna sen tärkein markkina-alue. Arvion mukaan maassa on tällä hetkellä jo 449 miljoonaa matkapuhelinta. Tämä on enemmän kuin Japanissa ja Yhdysvalloissa on asukkaita yhteensä. Kiinan kanssa käyty kauppa kattaa tilastojen mukaan noin 3 % Suomen koko viennistä ja noin 6 % tuonnista. Kiinan viennistä kaksi kolmannesta koostuu koneista ja laitteista sekä tietoliikennevälineistä. Tuonnista sähkötekninen teollisuus ja tietoliikennevälineet kattavat noin 70 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, Tullihallitus 2006, Saraste 2006, Asian Development Bank 2006)

Taulukko 1 havainnollistaa Suomen Tyynenmeren Aasian maiden viennin ja tuonnin arvoa vuonna 2005.

	VIENTI			TUONTI			KAUPPATASE
	2005 / 1000e	Osuus (%)	Kehitys (%)	2005 / 1000e	Osuus (%)	Kehitys (%)	2005 / 1000e
Kiina	1 556 110,9	3,0	-21	2 820 126,0	6,0	+43	-1 264 015,1
Japani	876 698,3	1,7	-11	1 541 321,5	3,3	+2	-664 623,2
Etelä-Korea	409 843,4	0,8	+34	689 556,7	1,5	+59	-279 713,3
Hong Kong	326 561,3	0,6	-11,7	96 765,5	0,2	-17,4	229 795,8
Intia	275 996,9	0,5	6,6	132 184,0	0,3	17,5	143 812,9
Taiwan	208 849,7	0,4	-27,7	417 980,7	0,9	34,3	-209 131,0
Indonesia	194 001,9	0,4	52,8	164 981,8	0,4	39,3	29 020,1
Singapore	166 687,3	0,3	-28,2	128 731,2	0,3	-33,0	37 956,1
Thaimaa	152 030,3	0,3	-3,3	201 582,3	0,4	20,2	-49 552,0
Malesia	151 809,7	0,3	11,0	302 816,3	0,6	12,2	-151 006,6
Pakistan	94 067,3	0,2	6,4	22 341,1	0,0	-8,5	71 726,2
Filippiinit	70 254,3	0,1	-40,6	112 646,6	0,2	69,5	-42 392,3
Vietnam	35 840,6	0,1	-38,9	51 969,5	0,1	5,2	-16 128,9
Cambodia	15 156,5	0,0	67,3	3 688,5	0,0	9,3	11 468,0
Bangladesh	13 919,1	0,0	-27,5	41 133,1	0,1	-18,6	-27 214,0
Sri Lanka	8 228,0	0,0	-74,8	8 631,5	0,0	30,1	-403,5
Pohjois-Korea	1 878,6	0,0	>999	128,3	0,0	754,9	1 750,3
Mongolia	1 744,7	0,0	24,0	5,8	0,0	-90,6	1 738,9
Macao	1 542,0	0,0	267,5	4 160,6	0,0	-44,9	-2 618,6
Nepal	842,3	0,0	-10,0	329,6	0,0	-3,1	512,7
Myanmar	461,0	0,0	-19,3	376,5	0,0	-15,6	84,5
Laos	233,4	0,0	-98,1	622,5	0,0	-7,3	-389,1
Brunei	173,4	0,0	-46,2	8,0	0,0	>999	165,4
Bhutan	16,1	0,0	9,5	-	-	-	16,1
Tyynenmeren Aasia yhteensä:	4 562 947,0			6 742 087,6			-2 179 140,6
Koko maailma:	52 453 007,1		7,2	47 026 608,6		15,5	5 426 398,5
Tyynenmeren Aasian osuus (%):	8,7			14,3			

Taulukko 1. Suomen Tyynenmeren Aasian vienti ja tuonti vuonna 2005

(Tullihallitus 2006, muokattu tilastoista)

Suomen kauppa Tyynenmeren Aasiaan on epätasaisesti jakautunut. Vienti Kiinaan on lähes kaksinkertainen vientitilastossa toisena olevaan Japaniin verrattuna. Japanin jälkeen kolmantena olevan Etelä-Korean vienti taas on alle puolet Japanin viennistä. Viiden suurimman vientimaan yhteenlaskettu viennin arvo on noin 76 % koko Tyynenmeren Aasian viennistä. Kymmenen suurimman vientimaan yhteinen osuus

kattaa noin 95 % alueen viennistä, joten läheskään kaikki Tyynenmeren Aasian maat eivät ole Suomen elinkeinoelämälle taloudellisesti merkittäviä.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian etabloitumisstrategioita ja niihin liittyviä tekijöitä. Teoreettisessa pääluvussa konstruoidaan kansainväliselle etabloitumisstrategialle viitekehys, joka kulminoituu kansainvälistymiseen liittyvien päätösten tekemiseen. Tulososan alussa tarkastellaan Tyynenmeren Aasian talousaluetta ja sille ominaisia tekijöitä. Empirian muodostaa kvantitatiivinen tutkimus, joka kohdistetaan Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneisiin suomalaisyrityksiin. Tutkimuksen tarkoitus jakautuu sitä tarkentaviin osaongelmiin seuraavasti:

1. Mitä tekijöitä liittyy yrityksen kansainvälistymiseen.
2. Mitä tekijöitä liittyy suomalaisten vientiyritysten toimintaan Tyynenmeren Aasian talousalueella.
3. Miten suomalaisten vientiyritysten toiminta Tyynenmeren Aasian talousalueella on kehittynyt vuosien 1996 ja 2006 välisenä aikana.

Kansainvälistymisen ilmiöstä on saatavilla paljon teoreettista ja empiiristä aineistoa, joten tutkimuksen rajaaminen on olennaista. Tämän tutkimuksen kannalta olennaiset rajaukset liittyvät teoreettiseen viitekehukseen, maantieteelliseen kohdealueeseen sekä empiirisen tarkastelun kohteeseen.

Markkinoinnin tieteen lisäksi kansainvälistymistä voidaan tarkastella mm. juridisesti, poliittisesti, kansantaloudellisesti, organisatorisesti ja laskentatoimen opein. Tämän tutkimuksen teoreettisen mallin konstruoinnista rajataan pois markkinointiin kuulumattomat näkökannat. Rajauksella keskitetään teoreettinen konstruktio ja ilmiön tarkastelu kansainvälistymisen käynnistymiseen, toiminnan esteisiin, kohdemarkkinoiden ja toimintamuodon valintaan sekä kokemuksiin ja asenteisiin. Teoreettisen konstruktion kansainvälistymisen päätöksiä käsittelevässä osassa vaille syvempää tutkimista jätetään investointeihin (laskentatoimi) ja organisaatioon

(yrityksen hallinto) liittyvät tarkastelut, vaikka ne ovat osa teoreettisen viitekehyksen pohjana käytettyä Lasserren ja Schütten (1995) mallia.

Maantieteellisesti kansainvälistymistoimien tarkastelusta rajataan pois Tyynenmeren Aasiaan kuulumattomat maat. Tutkimuksen kohdealueeseen lasketaan kuuluviksi Etelä-, Kaakkois- ja Itä-Aasian maat. Alueen maat määritellään tarkemmin tulosluvun alussa. Yksittäisistä Tyynenmeren Aasian maista erityinen huomio kohdistetaan Kiinaan, sillä se on suomalaisyritysten kansainvälisten operaatioiden tärkein kohdemarkkina Aasiassa. Tyynenmeren Aasian rakennetta ja talouskehitystä tarkastellaan lähemmin tutkimuksen neljännen luvun alussa..

Tutkimuksen empiirisenä kohteena on rajattu suomalaisyritysten joukko. Kaikista suomalaisyrityksistä rajataan ensin pois ne, jotka eivät ole kansainvälistyneet. Jäljelle jääneistä yrityksistä rajataan pois ne, jotka eivät toimi Tyynenmeren Aasiassa. Käytetyn yritysrekisterin toimittanut Finpro on kerännyt rekisterin vientiin pohjautuvin kriteerein, joten pelkästään tuontia harjoittavat yritykset rajataan myös pois. Tuonti jätetään kokonaan kansainvälistymisen toimintamuotojen tarkastelun ulkopuolelle. Siten tutkimuksen empiirisen tutkimusjoukon muodostavat ne suomalaisyritykset, jotka ovat ilmoittaneet harjoittavansa vientiä Tyynenmeren Aasiaan vuonna 2005.

2 KANSAINVÄLINEN ETABLOITUMISSTRATEGIA JA SEN ELEMENTIT

2.1 Kansainvälisen etabloitumisstrategian käsite

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kansainvälisen etabloitumisstrategian ympärille. Käsite muodostuu alakäsitteistä kansainvälisyys, etabloituminen ja strategia. Kansainvälisyys on intuitiivisesti selkeä käsite, mutta etabloituminen ja strategia on tarpeen määrittellä erikseen.

Etabloitumisella käsitetään tietylle alueelle pyrkimistä ja sijoittumista. Liiketoiminnassa se tarkoittaa laajentumista uusille markkinoille. Kun etabloitumiseen liitetään kansainvälisyys, käsitetään sillä yli valtorajojen tapahtuva laajentuminen. Tällöin sijoitutaan uusille markkinoille jonkin kansainvälistymisen toimintamuodon avulla. (Kirjastot.fi 2007)

Strategia on käsitteenä moniulotteinen ja se voidaan määrittellä monin eri tavoin. Henry Mintzberg määrittää strategian viitenä P:nä: plan, pattern, position, perspective ja ploy. Strategia on tietoinen suunnitelma (plan), joka koostuu joukosta harkittuja toimenpiteitä (pattern). Hyvä kilpailullinen asema (position) suhteessa muihin toimijoihin voidaan saavuttaa, kun yrityksellä on selkeä näkemys (perspective) toiminnan suunnasta. Strategia on kuitenkin myös kilpailijoiden hämäämistä ja jopa tietynlainen salajuoni (ploy). Michael Porterin mukaan (1996) strategian onnistumisessa on kriittistä, että erilaistetaan toimintaa ja pyritään säilyttämään saavutettu asema suunnitellulla tavalla. Strategisen suunnitteluhorisontin tulee kattaa enemmän vuosikymmeniä kestäviä prosesseja kuin yksittäisiä, lyhytkestoisia päämääriä. (University of Cambridge 2007, Porter 1996)

Kansainvälinen etabloitumisstrategia määritellään siten sellaisiksi suunnitelmallisiksi ja pitkäaikaiseen toimintaan tähtääviksi päätöksiksi, jotka liittyvät yrityksen toiminnan laajentamiseen kotimaansa ulkopuolisille markkinoille.

2.2 Kansainvälistymisen käynnistyminen

Yrityksen aloittaessa kansainvälisen operaation suunnittelun on toiminnan taustalla jokin motiivi, joka käynnistää prosessin. Yksittäiset motiivit muodostavat kokonaismotivaation, motivaatiokimpun. Motiivit voivat olla hyvin selkeitä ja erillisiä tekijöitä, mutta myös tiedostamattomampia ja irrationaalisempia assosiaatioita. Kansainvälistymisen motivaation laukaisee jokin yrityksen ulkoiseen ympäristöön tai sisäisiin tekijöihin liittyvä stimulantti, johon yrityksen johto reagoi. Reaktioiden taustalla on usein monia eri tekijöitä ja niiden yhdistelmiä, mutta tiettyjä lainalaisuuksia niistä voidaan havaita. (Czinkota, Moffet & Ronkainen 2000, 368; Ellis & Williams 1995, 50)

Czinkota, Moffet ja Ronkainen (2000) jakavat kansainvälistymisen motiivit proaktiivisiin ja reaktiivisiin sen mukaan, ovatko ne yrityksen sisäisten tavoitteiden vai ulkoisten uhkatekijöiden ja markkinoiden muutosten aikaansaamia. Johnson ja Turner puolestaan (2003, 103–105) jakavat motiivit neljään eri luokkaan tavoiteltavien päämäärien mukaan: resurssihakuiset, markkinahakuiset, tehokkuushakuiset ja strategista etua tavoittelevat. Resurssihakuisuus tarkoittaa kustannustehokkaiden tai muuten saavuttamattomien resurssien hyödyntämistä kansainvälisen operaation avulla. Markkinahakuisuudella käsitetään kohdemarkkinoiden hyödyntäminen tuotteen myymisessä. Tehokkuushakuisuus on value chain -ajattelun mukaista arvon tuottamisen maksimointia. Strategisella edulla Johnson ja Turner tarkoittavat esim. kilpailijan toiminnan hankaloittamista strategisilla yritysostoilla. Jensterin ja Jarillon (1994, 10) mukaan kansainvälistyminen voi käynnistyä myös toimialan sisäisestä ajurista. Kun tietyllä toimialalla markkinat muokkautuvat globaaleiksi, yksittäinen yritys voi päätyä kansainvälisiin operaatioihin seuratakseen omia asiakkaitaan ja heidän preferenssejään.

Kansainvälisen kilpailun vuoksi osaamisen merkitys on korostunut. Suomalaisyritysten kilpailukeinona on yhä useammin keskittyminen pienelle markkinasegmentille. Erikoistumisen lisäksi kansainvälistymiseen johtavia syitä ovat kotimarkkinoiden pieneneminen, tarve päästä lähelle asiakkaita ja pyrkimys hyödyntää erikoistumisen skaalaetuja. Suomalaisyritysten kansainvälistymistä on vauhdittanut innovatiivisuus ja

teknologiaintensiivisyys, joilla on pystytty parantamaan kykyä etabloitua globaaleille markkinoille. (Larjovuori, Laiho, Talonen & Järvelin 2003, 14–15)

Tämän tutkimuksen kannalta selkein kansainvälistymisen motiivien jako on Czinkotan, Moffettin ja Ronkaisen (2000) esittämä teoria proaktiivisista ja reaktiivisista motiiveista. Heidän mallissaan kansainvälistymisen motivaatio muodostuu ulkoisista ja sisäisistä stimulantteista. On huomattava, ettei motiivien jyrkkä jakaminen proaktiivisiin ja reaktiivisiin ole välttämättä yksiselitteistä, sillä saman motiivin taustalla saattaa olla sisäisiä ja ulkoisia stimulantteja.

2.2.1 Ulkoiset stimulantit

Muutostarpeen laukaiseva stimulantti on ulkoinen, mikäli se liittyy kehitykseen, joka on organisaation kontrollin ulkopuolella. Ellis ja Williams (1995) jakavat ulkoiset stimulantit kahteen kategoriaan: metatason ja kilpailullisen tason tekijöihin. Metatason tekijät liittyvät laajempiin kokonaisuuksiin, kuten valtioihin ja kuluttajaryhmiin. Kilpailullisen tason tekijät käsittävät yrityksen toimialaan liittyvän kilpailun dynamiikan. (Czinkota et al. 2000; Ellis & Williams 1995, 51)

Metatason ulkoiset stimulantit käsittävät laajan toimintaympäristön, johon liittyy poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia tekijöitä. Poliittisiksi ja taloudellisiksi tekijöiksi voidaan lukea mm. kaupan vapautuminen, erilaisten kauppakumppanuuksien ja vapaakauppa-alueiden syntyminen (esim. EU), maailmantalouden dynaamiset muutokset ja työvoiman sekä resurssien suhteellinen edullisuus verrattuna kotimarkkinoihin. Sosiaaliset tekijät liittyvät kuluttajien odotuksiin ja tuotteen valintatilanteeseen liittyviin tekijöihin. Nopean ja helposti saatavan informaation ja paikan merkityksen vähenemisen takia kuluttajat ovat entistä hinta- ja laatu-tietoisempia. Muutokset ihmisten elämäntyyliessä ja erilaiset trendi-ilmiöt ovat merkitseviä, sillä ne saattavat kiihdyttää globaalin talouden yhteneväisyyttä tai aiheuttaa diversifikaatiota eri kansojen välillä. Teknologiset tekijät liittyvät informaatioon, kommunikaatioon ja logistiikkaan. Uudet teknologiat ovat metatason tekijöitä, ja sen ohella ne kiihdyttävät kilpailullisen tason stimulantteja. Axinnin ja Matthyssensin (1999) mukaan teknologia

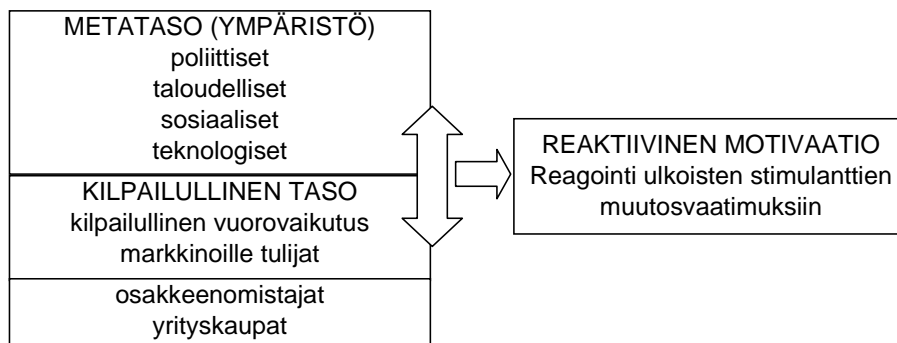
vauhdittaa kansainvälistymistä. Kommunikaation kehittyminen luo perustan nopealle ja tehokkaalle informaatiolle. Kuljetustekniikan ja –logistiikan kehittyminen mahdollistaa ihmisten ja tavaroiden entistä tehokkaamman siirtämisen mannerten välillä. Tuotantoon liittyvä kehitys laskee tuotantokustannuksia ja parantaa laatua, jolloin tuotanto halvan työvoiman maissa ei välttämättä tarkoita laadun heikkenemistä. Uudet tekniset ratkaisut ja vanhojen entistä tehokkaampi hyödyntäminen ovat siten merkittävä stimulantti kansainvälistymisen motivaation rakentamiselle. (Ellis & Williams 1995; Axinn & Matthyssens 1999, 437–438)

Kilpailullisen tason ulkoiset stimulantit voidaan jaotella yritysten kilpailullisen vuorovaikutuksen ja markkinoille tulevien uusien yritysten vaikutuksen välillä. Kilpailullinen vuorovaikutus käsittää toimialan kilpailutilanteessa ja markkinaosuuksissa vallitsevan dynamiikan. Konkreettinen esimerkki on kansainvälistyvän yrityksen toiminnan laajentumisen synnyttämät mittakaavaedut, jotka luovat yritykselle toimialan sisällä kilpailuetua. Tällöin kotimarkkinoillaan toimivan kilpailijan yhtenä vaihtoehtona on reagoida tilanteeseen kansainvälisillä operaatioilla, joilla se pyrkii tasapäistämään kilpailullisen edun tekijöitä. Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille tarkoittaa yleensä kilpailutilanteen ja markkinaosuuksien tavoittelun kiristymistä. Mikäli markkinoiden saturaatio on jo valmiiksi suuri, voi yrityksen ainoa selviämiskeino olla kansainvälistyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan markkinoiden kyllästymistä ja jonkin tuotteen tai tuoteryhmän myynnin kasvun pysähtymistä. Myös osakkeenomistajista johtuvat muutosvaateet ovat lähtökohtaisesti ulkoisia stimulantteja, sillä ne ovat yritysjohton näkökulmasta kontrolloimattomia. (Ellis & Williams 1995, 112–115; Arvopaperi Online 2006)

Metatason ja kilpailullisen tason tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi tilanne, jossa tullimaksujen poistuttua valtiorajojen yli tapahtuva kaupankäynti synnyttää mahdollisuuksia skaalaetuihin ja kansainvälisiin etabloitumisiin, on sekä metatason että kilpailullisen tason stimulantti. Metatason ja kilpailullisen tason elementtien lisäksi merkittävä ulkoinen stimulantti on yritysosto, joka saattaa johtaa yrityksen strategian muutokseen ja kansainvälistymiseen. (Ellis & Williams 1995)

2.2.2 Reaktiivinen motivaatio

Reaktiivisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaympäristön muutoksiin ja sen aiheuttamiin paineisiin reagoimisen syytä. Käsitteenä reaktiivisuus tarkoittaa tiettyyn ärsykkeeseen reagoimista omalla toiminnalla (Free Dictionary 2006, 'reaktiivisuus'). Tyypillinen esimerkki reaktiivisen motivaation syntymisestä on kilpailutilanteen kiristyminen ilman, että siihen on osattu yrityksessä varautua etukäteen. Mikäli kotimaisten markkinoiden kilpailu kasvaa niin suureksi, että yrityksen markkinaosuus on uhattuna, loogisena ratkaisuna voi olla kasvun tavoittelemisen globaaleilta markkinoilta. Tällöin siis kiristynyt kilpailu luo motivaation kansainväliselle toiminnalle. On oleellista ymmärtää, että reaktiivisen motiivin synty edellyttää stimulanttia, johon yritys ei itse voi vaikuttaa. Kuvio 1 havainnollistaa ulkoisten stimulanttien ja reaktiivisen motivaation suhdetta. (Czinkota et al. 2000, 370)



Kuvio 1. Ulkoiset stimulantit ja reaktiivinen motivaatio
(mukaiillen Czinkota et al. 2000 ja Ellis & Williams 1995)

Kansainvälistymisen motiivit voivat liittyä myös välillisesti lopullisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi Kiinan markkinoille etabloituvien ulkomaisten yritysten merkittäviä yhteistyön motiiveja ovat markkinapenetraation mahdollistuminen ja markkinoille sopivan toimintatavan oppiminen kumppanin avulla. Näiden toimien avulla pyritään luomaan jalansijaa alueelle, kunnes varsinaisiin päämääriin pyrkiminen mahdollistuu. (Dong & Glaister 2006)

2.2.3 Sisäiset stimulantit

Sisäisiä stimulantteja on vaikeampi luokitella kuin ulkoisia, jotka ovat usein selkeämmin määriteltäviä tekijöitä. Sisäiset stimulantit ovat käytännössä yritysjohdon näkemyksiä kansainvälisen toiminnan tarjoamista mahdollisuuksista. Päinvastoin kuin ulkoiset, sisäiset stimulantit ovat sidoksissa yritykseen ja varsinkin sen johtoon. Organisaation kyky implementoida strategioita käytäntöön on kriittinen tekijä yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Sisäiset stimulantit motivaation muodostajina nojaavat siten pitkälti yrityksen sisäisen kyvykkyyden hyödyntämiseen. Yrityksen kyky kontrolloida relevantteja resurssejaan on avaintekijä kilpailuedun saavuttamisessa. (Ellis & Williams 1995, 134–136)

Ellis ja Williams (1995, 134) jakavat yrityksen sisäiset resurssit fyysisiin ja ei-fyysisiin. Tyypillinen kansainvälistyvän yrityksen fyysinen vahvuus on jakelutie, jota hyödyntämällä pyritään siirtämään käytäntöön sisäisestä tahtotilasta kumpuava kansainvälistymismotivaatio. Fyysisiä vahvuuksia ei aina voi suoraan siirtää kansainväliseen toimintaympäristöön, vaan niitä saatetaan joutua muokkaamaan kohdemarkkinoiden vaatimuksien mukaan. Ei-fyysiset resurssit - kuten tietämys - ovat helpommin siirrettävissä, mutta ne saattavat olla sidoksissa tiettyihin toimintaympäristön konteksteihin. (Arino, Ghemawat & Ricart 2005, 79)

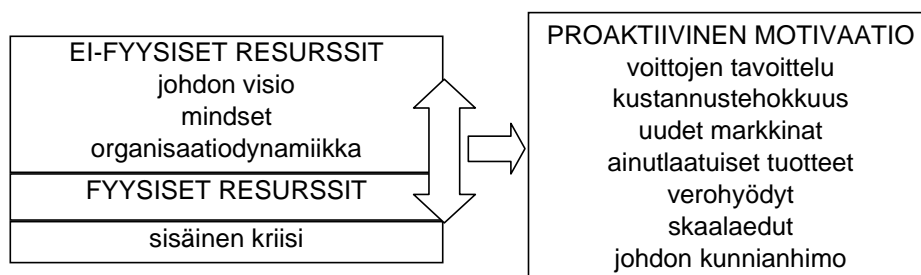
Yrityksen ei-fyysinen kokonaisuus koostuu visiosta ja organisaation dynamiikasta. Visio määrittelee sen, missä asemassa yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Jotta visio hyödyttäisi yritystä konkreettisesti, sen on oltava selvä ja tarkoituksenmukainen. Kun visio on selkeästi ymmärretty koko yrityksessä, puhutaan kattavasta mindset-ajattelusta. Visiota vasten tarvitaan dynaaminen organisaatio, joka kykenee reagoimaan johdon vaatimuksiin. Kun visio kansainvälisten operaatioiden toteuttamisesta ja organisaation kyvykyys implementoida suunnitelmat käytäntöön kohtaavat, on yrityksellä edellytykset konkretisoida sisäiset stimulantit niistä seuraavan motivaation kautta kansainväliseksi operaatioksi. (Ellis & Williams 1995)

Myös yrityksen sisäinen kriisi voi olla kansainvälistymisen motivaation laukaiseva stimulantti. Kriisi saattaa syntyä, jos yrityksen taloudellinen tulos ei tyydytä omistajia. Seurauksena tästä voi olla yritysjohdon irtisanominen. Irtisanominen kiellii siitä, että

omistajien näkemykset ja yritysjohdon visio toiminnasta eivät kohtaa. Uusilta johtohenkilöiltä odotetaan parempaa taloudellista menestystä, joka saattaa edellyttää yrityksen etabloimista kansainvälisille markkinoille. Ulkoisten tavoin myös sisäiset stimulantit voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Ellis & Williams 1995, 51)

2.2.4 Proaktiivinen motivaatio

Proaktiivisella motivaatiolla tarkoitetaan yrityksestä itsestään lähtöisin olevaa toiminnan aietta. Motivaation taustalla ovat yrityksen omaehtoiset kansainvälistymispyrkimykset. Käsitteenä proaktiivisuus tarkoittaa ennakoitua ja varautumista tulevia vaikeuksia varten (Free Dictionary 2006, 'proaktiivisuus'). Kuvio 2 havainnollistaa sisäisten stimulanttien ja proaktiivisen motivaation suhdetta.



Kuvio 2. Sisäiset stimulantit ja proaktiivinen motivaatio
(mukaiillen Czinkota et al. 2000 ja Ellis & Williams 1995)

Tyypillinen proaktiivinen motiivi on suurempien voittojen tavoittelu joko kustannustehokkuudella tai suurella myyntivolyymilla. Parempi tulos saattaa mahdollistaa ulkomaisille markkinoille etabloitumisen avulla, jolloin edullisempi työvoima ja muut resurssit ovat helpommin saatavilla. Ainutlaatuisten tuotteiden kehittäminen voi muodostaa proaktiivisen motiivin, jos tarvittavan teknologian saavuttaminen vaatii kansainvälisiä operaatioita. Myös verohyötyjen ja erilaisten skaalaetujen tavoittelu on usein yrityksestä itsestään lähtevä motiivi. Motivaatio voi niin ikään koostua yritysjohdon henkilökohtaisesta halusta kehittää yrityksen toimintaa

kansainväliseksi ja saada sillä tavoin tunnustusta yritykselle ja itselleen. (Czinkota et. al. 2000, 370)

2.3 Kansainvälistymispäätöksiin liittyvät tekijät

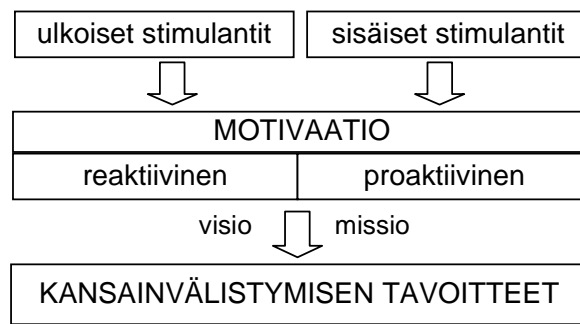
Kansainvälisen strategian muodostamisen lähtökohtina ovat yrityksen päämäärät, liikeidea ja käytettävissä olevat resurssit. Klassisen ajattelumallin mukaan kansainvälistyminen on rationaalista yritysten ja toimialojen kasvua ja rakennemuutosta. Postmoderni käsitys painottaa ns. sosiaalisen voiman ja usein pakkotilanteiden, mahdollisuuksien ja sattumien kautta etenevää kansainvälistymistä. Ulkomainen toimintaympäristö on kuitenkin säännöiltään ja toimintatavoiltaan, kulttuuriltaan ja arvoiltaan sekä kilpailutilanteeltaan usein erilainen kotimaan markkinoihin verrattuna. Siksi toimintaakin on muokattava kohdemarkkinoiden vaatimalla tavalla. (Karhu 2002, 289; Pasanen 2005, 15)

Kirjallisuudessa on esitetty sekä teoreettisia että kontekstisidonnaisia viitekehyksiä kansainvälistymisen ilmiölle. Joissakin malleissa käsitellään pääasiassa kansainvälisen toiminnan eri muotoja, kun taas toiset muodostavat kansainvälistymisen kentän yritysten väliseksi vuorovaikutukseksi. Osassa malleja paneudutaan tuote- ja brandipohjaisiin päätöksiin mm. product life cycle –mallin avulla. Schmitz, Walker ja Walker (2003) kytkevät kansainvälistymisen strategiaan eri organisaatiomuodot globaalista, monikansallisesta yrityksestä paikalliseen adaptoitumiseen asti. Jo pelkästään termi globalisaatio määritellään kirjallisuudessa vaihtelevasti, joten on ilmeistä, että yhtä yleistä kansainvälistymisen teoriaa on vaikea perustella. Esimerkiksi Simon (1995, 13) jakaa globalisaation käsitteen makro-, toimiala- ja yrityskohtaisiksi merkityksiksi sen mukaan, millä tasolla globalisaatiosta puhutaan.

2.3.1 Kansainvälistymisen tavoitteet

Philippe Lasserre ja Hellmut Schütte (1995) ovat kehittäneet Tyynenmeren Aasian kontekstiin perustuvan teoreettisen mallin, jossa kansainvälistymisen strategia jaetaan neljään osatekijään: ambitioon, positointiin, organisaatioon ja investointeihin.

Yrityksen johdolla on oltava vahva ambitio (intohimo) kansainväliseen menestykseen, jotta operaatioita on mielekästä ryhtyä suunnittelemaan. Intohimo koostuu visiosta, missiosta sekä toiminnan pitkäaikaisista tavoitteista. Ne ohjaavat muihin tekijöihin liittyvää päätöksentekoa. Visio ja missio ovat yritysjohdon käsityksiä siitä, missä asemassa yrityksen halutaan tulevaisuudessa olevan ja millä keinoilla asema saavutetaan. Intohimon taustalla on aiemmin esitetty kansainvälistymisen motivaatio, joka jakautuu proaktiiviseen ja reaktiiviseen osaan. Kokonaismotivaatio koostuu yksittäisistä motiiveista, jotka perustuvat ulkoisiin ja sisäisiin stimulantteihin. Kuvio 3 havainnollistaa kansainvälistymisen tavoitteiden muodostumista. (Lasserre & Schutte 1995, 24)



Kuvio 3. Stimulanteista kansainvälistymisen tavoitteisiin
(mukaiillen Czinkota et al. 2000 ja Ellis & Williams 1995).

Tyynenmeren Aasian toiminnan konkreettiset tavoitteet liittyvät ainakin kolmeen eri näkökulmaan: (Lasserre & Schütte 1995, 24–28)

1. Tyynenmeren Aasian tärkeys markkina-alueena:
Alueen ostovoima kasvaa jatkuvasti, joten alueen sisäiset markkinat kiinnostavat ulkomaisia toimijoita.
2. Tyynenmeren Aasian tärkeys resurssien tarjoajana:
Maat tarjoavat laajan reservin kustannustehokasta työvoimaa, luonnonvaroja ja teknologisia resursseja. Esimerkiksi Intiaan on kehittynyt IT-alalle ja lääketeollisuuden osaamista, jota länsimaiset yritykset hyödyntävät laajalti. (Shukla 2006, 250)

3. Tyynenmeren Aasian tärkeys kokemusten ja tiedon kartuttajana:
Aasiassa menestyminen vaatii organisaatiolta kykyä oppia paikallisia toimintatapoja ja analysoida omaa toimintaansa.

Tavoitteita määriteltäessä markkinainformaation saatavuus ja hyödyntäminen nousevat oleelliseen asemaan. Luotettavan informaation hankkiminen Tyynenmeren Aasian markkina-alueelta voi olla vaikeaa. Varsinkin Kiinaa koskevia tilastoja tulee tarkastella kriittisesti, sillä virallisilla tahoilla on toisinaan intressejä vääristellä niitä. Nielsenin (2005) mukaan perinteiset yritysten staattiseen asemaan perustuvat kilpailija-analyysit eivät välttämättä anna tarpeeksi hyvää kuvaa nopeasti kehittyvien markkinoiden toimijoista. Hänen mukaansa paljon käytetty Michael Porterin vuodelta 1980 peräisin oleva kilpailija-analyysin malli vaatii Aasian kontekstissa dynaamisten elementtien, kuten kilpailijoiden strategisten liikkeiden, huolellisemman arvioimisen. (Boos, Boos & Sieren 2003, 199; Nielsen 2005, 415)

2.3.2 Kansainvälistymisen esteet

Lasserren ja Schütten (1995) mukaan kansainvälistymismotivaatio konkretisoituu tavoitteiden määrittämisen kautta päätöksiksi toiminnan luonteesta. Päätöksiä tehtäessä on otettava huomioon useita kansainvälistymiseen vaikuttavia esteitä. Kansainvälistymisen esteet voivat joko hankaloittaa tai kokonaan estää yrityksen laajentumisen kansainvälisille markkinoille. Esteet ja ongelmat ovat toisinaan tapauskohtaisia ja voivat siten riippua yritys- ja toimialakohtaisista tekijöistä. (Lasserre & Schütte 1995)

Kansainvälistymisen rahoitus on usein ensimmäisiä kysymyksiä. Kansainvälistymiseen vaadittavat toimenpiteet sitovat yritykseltä pääomaa ja resursseja. Yrityksen on päätettävä, millä tavoin operaation vaatima pääoma hankitaan. Yritys voi kustantaa operaation omista varoistaan tai hankkia ulkoista rahoitusta. Ulkoisen rahoituksen hankkimisessa pääoman kustannukset ovat merkittävä tekijä. Yrityksen on löydettävä kustannustehokas rakenne oman pääoman ja ulkopuolelta hankitun pääoman välillä. On huomattava, että omalle pääomalle lasketaan usein sisäinen tuottotavoite, joten ei ole

itsestään selvää, että ulkoinen rahoitus olisi yritykselle aina kustannuksiltaan kalliimpaa. (Hill 1999, 560–573)

Onnistunut kansainvälistyminen edellyttää osaavaa henkilökuntaa. Tarvittavan henkilöstön luonne ja laajuus riippuvat kansainvälisen operaation muodosta. Vientitoimintaan ei välttämättä vaadita ulkomailla sijaitsevaa henkilökuntaa, kun taas esim. ulkomaiset tuotantoyksiköt sitovat usein sekä kotimaista että ulkomaista henkilökuntaa. Jotta kansainvälinen operaatio voisi onnistua, on siihen sidotun henkilökunnan kompetenssi oltava vaadittavalla tasolla. Henkilöstöresurssit ovat yksi kriittisimmistä tuotannontekijöistä kansainvälisessä toiminnassa. Kansainvälistyvän yrityksen henkilöstöpolitiikan on mukauduttava kulttuurisiin eroavaisuuksiin koti- ja kohdemaan välillä. (Äijö 1999, 152–154; Caves 1998)

Operatiivinen myynti ja markkinointi kansainvälisillä markkinoilla vaativat huolellista suunnittelua ja useiden eri tekijöiden huomioimista. Oikeiden yhteistyökumppaneiden valinta on kriittistä myyntiverkostojen ja jakelukanavien luomisessa. Brandien lanseeraamista ja niistä viestimistä pidetään yhtenä oleellisimmista kansainväliseen markkinointiin liittyvistä tekijöistä. Kehittymättömillä markkinoilla pelkästään yleisiin tiedotuskanaviin turvautumalla ei välttämättä tavoiteta kuin kaupungeissa asuva väestö. Paikallisilla kilpailijoilla sitä vastoin voi olla laajemmalle ulottuvia suhdeverkostoja. Tyynenmeren Aasian maat ovat kuitenkin länsimaalaistuneet jo siinä määrin, että ulkomaiset brandit ovat saavuttaneet huomattaviakin markkinaosuuksia. Myös tietoisuuden taso on noussut ja kuluttajien kokemien vaihtoehtojen määrä on kasvanut. Esimerkiksi Kiinassa 70 % kuluttajista tunnistaa jo Coca-Colan merkin. (Chao, Samiee & Yip 2003; Tai 2007, 40)

Ulkomaiseen tuotantoon liittyvät tekijät voivat muodostua esteeksi. Tuotanto-orientaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jonka pääpaino on tuotannon tehokkuudessa tai tuotteiden korkeassa laadussa. Valmistavassa teollisuudessa yleinen kansainvälistymisen tavoite on tuotannon siirtäminen kustannuksiltaan alhaisempiin maihin. Tuotettujen tavaroiden laatu voi kuitenkin olla huono tai siinä voi olla liikaa vaihtelua. Ulkomaisella kumppaniyrityksellä voi olla laadusta ja luotettavuudesta oma käsityksensä, joka ei kohtaa länsimaisen ajattelun kanssa. Tuotantoon liittyvän

logistiikan ja toimitusketjun hallinta saattaa olla ulkomailla hankalaa. (Daniels & Radebaugh 1998, 664–665; Tobin & Osyk 2004, 47–48)

Kansainväliseen operaatioon liittyvä yleinen riski voi nousta merkittäväksi esteeksi. Yrityksillä on monia tapoja arvottaa riskejä. Usein ne liittyvät suoraan tulevien tuottojen arviointiin ja ns. ROI-tunnuslukuun eli investoinnin laskennalliseen tuottoasteeseen. Kotimarkkinoillaan toimivalla yrityksellä on yleensä vahva tietämys tulleista, lainsäädännöstä ja muista toiminnan vaatimuksista. Kansainvälistyvän yrityksen on kuitenkin hankittava nämä tiedot kohdemarkkinoilta, jotta operaatio on mahdollista toteuttaa. Tiedon kerääminen saattaa maksaa, mutta vähentää samalla kansainväliseen operaatioon liittyvää riskiä. Mikäli yritys ei ole valmis investoimaan tarvittavaan tietoon, operaation epäonnistumisen riski on suurempi. (Daniels & Radebaugh 1998, 533–537; Caves 1998)

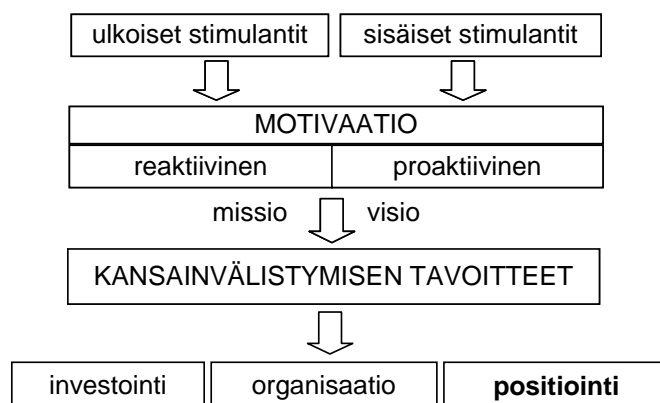
Kohdemaan viranomaiset ja paikallinen lainsäädäntö määrittävät toiminnan rajoja. Aina ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että kohdemaan viranomaiset noudattavat lakeja ja säädöksiä. Vaikka maan hallituksen virallinen kanta olisi kansainvälisten sopimusten noudattaminen, käytännön tasolla tilanne saattaa olla toinen. Korruption aste vaikuttaa paikallisten viranomaisten kanssa toimimiseen. Esimerkiksi Kiina on ollut vuodesta 2001 virallisesti WTO:n jäsen, mutta tuoreen tutkimuksen mukaan jäsenyyden ehtoja ei aina noudateta paikallisesti. Kohdemaan viranomaisten toiminta voi olla yksi tekijä valittaessa kansainvälisen operaation toimintamuotoa, sillä eri toimintatapoja saatetaan kohdella eri säädöksin. Myös kotimaan viranomaisten yhteistyöllä on merkitystä yrityksen kansainvälistymiselle, sillä erilaiset vientitakuut ja muut tukimuodot saattavat olla kriittisiä tekijöitä yrityksen kansainvälistymisen mahdollistumisessa. (Boos et al. 2003; International Herald Tribune 2007; Davila, Hult & Keillor 2001, 3; World Trade Organization, 2007)

Koulutus esteenä liittyy sekä kansainvälisen että eri kulttuurien rajat ylittävän tiedon jakamiseen. Laajoissa operaatioissa on yleensä mukana eri kansallisuuksia edustavia henkilöitä, jolloin koko organisaation laajuinen tiedonjako on oleellista. Jo pelkästään vieras kulttuuri luo usein oleellisen tarpeen koulutukselle. Ulkomaan komennukselle lähetettävän henkilön hyvä koulutus nopeuttaa usein asioiden hoitumista kohdemaassa. Jotkut yritykset pyrkivät vähentämään koulutustarvetta palkkaamalla operaatioihinsa

paikallista henkilökuntaa ja kansainvälistä kokemusta omaavia kotimaisia toimijoita. Mikäli koulutuksessa jaettava tieto ei ole oleellista tai paikkansa pitävää, ei koulutuksella kuitenkaan saavuteta sille asetettuja tavoitteita. (Czinkota, Moffett, Moynihan & Ronkainen 1997, 226–230)

2.3.3 Tavoitteiden konkretisoituminen päätöksiksi

Lasserren ja Schütten mallin mukaan (1995) mission, vision ja tavoitteiden perusteella Tyynenmeren Aasiaan etabloitumisen strategia konkretisoituu investointeihin, organisaatioon ja positointiin liittyviksi päätöksiksi. Tämän tutkimuksen kannalta olennainen tarkastelu keskitetään positointipäätöksiin, mutta koko strategisen mallin hahmottamisen takia myös investointi- ja organisaatiopäätökset esitellään pääpiirteittäin. Kuvio 4 havainnollistaa tavoitteiden jakautumista päätöksiksi.



Kuvio 4. Kansainvälistymisen tavoitteiden jakautuminen päätöksiksi
(mukaillen Lasserre ja Schütte 1995)

Investointipäätökset liittyvät erilaisten resurssien, käyttöomaisuuden ja kompetenssien hankkimiseen. Investointeihin liittyvät päätökset ovat usein kriittisessä osassa etabloitumisstrategian luomisessa, sillä niiden avulla yritysjohdon näkemys pyritään konkretisoimaan käytäntöön. Kansainvälisiin investointeihin ja resurssien hankkimiseen liittyy paljon kilpailullisia tekijöitä. Tyynenmeren Aasiassa paikalliset toimijat pyrkivät sitomaan resursseja ja rakentamaan verkostoja niin, että ulkopuolisten toimijoiden markkinoilletulo ja investointien kohdentaminen vaikeutuu. Nielsenin (2005) mukaan

investointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä ovat kilpailijoiden pitkän aikavälin tavoitteet ja markkinoiden dynamiikka. Siksi investointipäätöksiä tehtäessä yrityksen on kartoitettava omien sisäisten resurssiensa vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärrettävä niiden strateginen merkitys kansainvälistymisen prosessissa. (Lasserre & Schütte 1995, 38; Nielsen 2005, 423)

Organisaatiopäätökset liittyvät kansainvälisessä operaatiossa käytettävän organisaation muodostamiseen. Oleellisia kysymyksiä ovat, onko organisaatio kotimainen, monikansallinen vai paikallinen, miten Tyynenmeren Aasiaan perustettava organisaatio sijoittuu yrityksen hierarkiaan, millainen autonomia organisaatiolle myönnetään ja millaisin resurssein sitä aletaan johtaa. Organisaatioon liittyvät päätökset ovat riippuvaisia toiminnan luonteesta, yrityskohtaisista tekijöistä sekä kohdemarkkinoiden vaatimuksista. Jotta organisaation rakentaminen Aasian operaatioon onnistuu, on johdon kyettävä ymmärtämään sekä konsepti- että kontekstisidonnaisia eroavaisuuksia länsimaisen ja aasialaisen johtamismuodon välillä. Konseptisidonnaiset tekijät ovat johtamisen mentaalisen puolen tekijöitä, kuten johtaja-alainen –suhteen muodostuminen. Aasialaisessa organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää, ettei henkilö saa negatiivista palautetta julkisesti. Kontekstisidonnaiset tekijät liittyvät kielten, instituutioiden, lain viitekehyksien ja sosiaalisen ympäristön erilaisuuteen organisaation muodostamisen tekijöinä. (Lasserre & Schütte 1995, 44)

2.3.4 Positointipäätökset

Tyynenmeren Aasiaan etabloitumisen strategisen mallin positointipäätökset liittyvät kohdemarkkinoiden analyysiin ja valintaan, kansainvälisen toiminnan muotoihin sekä resurssi- ja markkinalähtöisyyteen eli lähtökohtaiseen tapaan kilpailla globaaleilla markkinoilla. Tämän tutkimuksen kansainvälistymisen prosessin konstruoinnin kannalta olennaisin tarkastelu keskittyy kohdemarkkinoiden sekä toimintamuodon valintaan. Aiemmin esitellyt kansainvälistymisen esteet ovat huomioon otettavia tekijöitä positointipäätöksiä tehtäessä. (Lasserre & Schütte 1995)

2.3.4.1 Kohdemarkkinoiden valinta

Yksi kansainvälistymisen tärkeimmistä päätöksistä liittyy kohdemarkkinoiden valintaan. Lasserren ja Schütten (1995) mukaan kohdemaan valinta perustuu kolmen suhteellisen tekijän vertailuun: markkinoiden houkuttelevuuteen (koko, kasvu, segmentit, kysyntä, kilpailun intensiteetti ja luonne), resurssien houkuttelevuuteen (raakamateriaalien saatavuus, laatu ja hinta, työvoimaan liittyvät tekijät, toimittajaverkosto) sekä poliittiseen ja toiminnalliseen houkuttelevuuteen (poliittinen stabiilius, maan hallinto, toiminnan muokkaamisen mahdollisuudet). Kohdemarkkinoiden valintaprosessista on olemassa erilaisia teoreettisia malleja, mutta todellisuudessa päätökset eivät aina etene lineaarisesti. Tätä väitettä tukee myös se, että kansainvälistymisprosessin käynnistämisestä päätettäessä on kohdemarkkina yleensä jo ainakin alustavasti valittu sekä analysoitu tärkeimpien tekijöiden suhteen. (FINTRA 2001, 29)

Czinkota, Moffet, Moynihan ja Ronkainen (1997) ovat kehittäneet kohdemarkkinoiden valinnalle teoreettiseen, vaiheittain etenevän mallin. Heidän mukaansa globaalit markkinat ovat niin laajat, että tarkastelu keskitetään alkuvaiheessa muutamaan lupaavan tuntuiseen kohdealueeseen. Sen jälkeen selvitetään kiinnostavimpien kohteiden todellinen markkinapotentiaali yrityksen vahvuuksien suhteen. Ensimmäinen analyysivaihe perustuu ns. sekundääridataan, joka sisältää maa-, tuote- ja toimialakohtaisten tekijöiden analysointia saatavilla olevien tilastojen ja informaation perusteella. Maakohtainen analyysi sisältää tekijöitä, joista päätellään markkinoiden ostovoima yrityksen strategian kannalta. Tällaisia tekijöitä ovat mm. kehityssuunnat bruttokansantuotteessa sekä viennissä ja tuonnissa. Analyysi pohjautuu yrityksen tavoiteoperaation vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin tarkasteltavissa kohdemaissa. Toimialan sisäistä kehitystä tarkastellaan sekä kohdemarkkinoilla että globaalisti. Sekundäärisen tiedon analysoinnin perustella valitaan ns. prospektit, joita analysoidaan syvällisemmin. (Czinkota et al. 1997, 504–506; FINTRA 2001, 31)

Prospektien tarkempi analyysi perustuu ns. primääridataan. Primääridatan hankinta perustuu kvantitatiivisen menetelmien lisäksi kvalitatiivisiin haastatteluihin ja keskusteluihin, joilla pyritään luomaan syvempää ymmärrystä kohdemaista. Jotta ylipäätään voitaisiin peilata sekundääri- ja primääritietoa yrityksen vallitsevaan

markkinatilanteeseen, on yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista sekä toimintaympäristön uhista ja mahdollisuuksista tehtävä analyysi. Tähän soveltuva työkalu on SWOT-analyysi (strengths-weaknesses-opportunities-threats). Myös aiemmin käsitellyt motivaation laukaisevat stimulantit ovat SWOT-analyysissä tarkastelun kohteena. (Czinkota et al. 1997; Äijö 1999, 51; Kent 1999, 7)

Kun prospekteista on tehty tarkka analyysi, valitaan niistä yrityksen tuotteiden ja toimintatavan kannalta korkeimman markkinapotentiaalin omaavat maat. Tarkastelu kohdistetaan paikallisiin tekijöihin, kuten kilpailijoihin, tuoteportfolioihin, jakelukanavarakenteisiin ja asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen. Hankitun informaation analysoinnin perusteella tehdään lopullinen päätös kohdemarkkinasta, joka pyritään jakamaan identifioitaviksi ja oleellisiksi segmenteiksi yrityksen operaation tarpeisiin. (Czinkota et al. 1997, 293)

2.3.4.2 Toimintamuodon valinta

Kun yritys on päättänyt kansainvälistyä, käytettävistä toimintamuodoista on tehtävä päätös. Joillakin markkinoilla tietyt toimintamuodot saattavat olla menestyksekkäämpiä kuin muut toimintamuodot. Äijön (1999, 78–80) mukaan toimintamuodon valintaan on vaikea esittää yleispätevää mallia, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät: yritystekijät (yrityksen ominaisuudet, päämäärät ja tavoitteet), tuotetekijät, markkinatekijät sekä eri operaatiomuotojen erityispiirteet. Albaum, Strandskov ja Duerr (2005, 252) luokittelevat kansainvälistymisen muodot sen mukaan, tapahtuuko tuotanto kotimaassa vai ulkomailla. Äijö (1999, 79) perustaa oman toimintamuotojaattelunsa lähes samaan kriteeriin: yrityksen toimintojen pysymiseen kotimaassa ja siirtämiseen ulkomaille.

Kirjallisuudessa on käyty paljon keskustelua siitä, millaisia eroja on palveluiden ja tuotteiden avulla kansainvälistymisessä. Palveluilla kansainvälistymisen on esitetty sisältävän enemmän riskejä, sillä palveluissa tuottaja ja tuotantotilat ovat usein osa tuotetta. Tavaroissa lopputuotteen teknisellä laadulla on korostunut merkitys. Grönroos (1999) esittää, että palvelujen kansainvälistämisessä on kolme erityistä lähtökohtaa: asiakkaan seuraaminen uusille markkinoille, itsestä lähtevä markkinahakuisuus sekä elektronisten markkinoiden hyödyntäminen. Myös yrityksen kotimaalla ja siihen

liittyvillä tekijöillä on havaittu olevan merkitystä toimintamuodon valinnassa. (Grönroos 1999, 291–292; Mayrhofer 2004, 92)

Kansainvälistymisen perusedellytys on se, että yritys pystyy muodostamaan sellaisen kilpailullisen edun, joka tekee mahdolliseksi voittaa kansainvälisille markkinoille etabloitumiseen liittyvän kustannusrasitteen. Päämäärään pyritään sillä toimintamuodolla, joka sopii parhaiten operaation toteuttamiseen. Claverin ja Querin (2005) mukaan yrityskohtaiset tekijät – kuten kokemus kansainvälisestä kaupankäynnistä – saattavat määrittää ratkaisevasti toimintamuodon valintaa. (Äijö 1999; Claver & Quer 2005)

Toimintamuodon valintaprosessi voidaan esittää kolmivaiheisena (Äijö 1999, 81):

- 1) Selvitetään strategisen suunnitelman avulla yrityksen päämäärät markkinoilla sekä se, mihin kilpailulliseen etuun markkinoille etabloitumisen esteiden voittaminen perustuu.
- 2) Selvitetään, mitkä eri operaatiovaihtoehdot ovat yritykselle realistisia. Tämä tapahtuu suhteuttamalla toisiinsa yrityksen erityinen kilpailuetu, yrityksen ja tuotteen erityisominaisuudet sekä markkinoiden olosuhteet.
- 3) Verrataan potentiaalisia toimintamuotoja toisiinsa käyttäen yrityskohtaisia, tuotekohtaisia ja kohdemarkkinakohtaisia kriteereitä. Vertailun perusteella muodostetaan käsitys siitä, millä toimintamuodolla yritys pystyy parhaiten hyödyntämään vahvuuksiaan sekä saavuttamaan kansainvälistymisen päämäärät ja tavoitteet.

Kansainvälistymisen eri toimintamuodot voidaan asettaa järjestykseen niiden vaativuuden mukaan (mukaihen Äijö 1999, 78; Karhu 2002):

1. perinteinen vienti
2. ulkomainen lisensointi
3. ulkomainen markkinointiyksikkö
4. ulkomainen sopimusvalmistus ja yhteistyösopimus
5. teknologian siirto
6. projektivienti ja -toiminta

7. kumppanuus toisen yrityksen kanssa sekä ulkomainen yhteisyritys (joint venture)
8. oma ulkomainen tuotantoyksikkö (vaativin)

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa käytetyin toimintamuoto on usein vienti. Viennistä on olemassa erilaisia variaatioita. Perinteinen vienti määritellään erilaisten paljous- ja kappaletavaroiden myyntinä ulkomaisille asiakkaille. Tavaroiden viennin rinnalle on noussut palvelujen vienti, joka tarkoittaa ei-fyysisen tuotteen vientiä. Palvelujen vienniksi lasketaan mm. konsultointitoiminta ulkomaisen asiakkaan luona eli taitotiedon vienti. Palvelujen viennin erikoismuodoksi voidaan taas laskea projektimainen toiminta, jolla tarkoitetaan ajaltaan, paikaltaan ja kustannuksiltaan rajatun palvelun myymistä ulkomaiselle asiakkaalle. (Äijö 1999, 81; Karhu 2002, 79)

Ulkomainen lisensointi tarkoittaa menettelyä, jossa suojatun teollisen tai henkisen tietouden yksinoikeudellinen omistaja luovuttaa sopimuksella ja korvausta vastaan tämän tietouden käyttö- ja hyödyntämisoikeuden ulkomaiselle taholle. Kyse ei siten ole itse oikeuden luovutuksesta, vaan lisensointi on verrattavissa vuokrasuhteeseen. Lisenssin saaja maksaa lisenssin luovuttajalle vuokraan verrattavissa olevaa korvausta. Käyttö- ja hyödyntämisoikeudella tarkoitetaan käytännössä sitä, että lisenssin ostaja voi valmistaa ja myydä sopimustuotteita lisenssin myyjän nimellä varustettuna sekä suojattua menetelmää käyttäessään ilmoittaa myös käyttöoikeuden luovuttajan nimen. Lisensoinnin erityistapaus on franchising, jossa yrityksen nimi, tavaramerkki ja maine ovat keskeisessä asemassa. (Karhu 2002, 172; Äijö 1999, 88)

Ulkomainen markkinointiyksikkö määritellään juridisesti pysyvän ja fyysisen läsnäolon aloittamisena ulkomaisilla markkinoilla. Ulkomainen myyntikonttori tai markkinointiyksikkö voidaan perustaa emoyhtiön sivukonttorina tai erillisenä tytäryhtiönä. Perinteisesti suomalaisyritykset ovat perustaneet kohdemarkkinoille operaatioiden alkuvaiheessa enimmäkseen myynti- ja markkinointiyksiköitä tuotantolaitosten sijaan. Kohdemaahan perustettavaa toimintayksikköä kutsutaan uusinvestoinniksi (greenfield investment). Sen suorittamisen kolme päävaihetta ovat alustava suunnitelma, toteutettavuustutkimus (feasibility study) ja etabloinnin toteuttaminen. Vaihtoehto uusinvestoinnille on yritysosto. Yrityskaupan juridisena toteutustapana voi olla joko osakeyhtiön osakekannan tai myyjäosapuolen

tuotannontekijöiden, liiketoimintojen tai erilaisten oikeuksien omistussuhteen muutos. Yrityskaupan kohde voi tulla ostajan tytäryhtiöksi tai se voidaan fuusioda ostajaan tämän erottamattomaksi osaksi. (Karhu 2002, 269; Äijö 1999, 90)

Hofsteden (2001) esittämän teorian mukaan kansainvälistyvän yrityksen ja kohdemarkkinoiden kulttuurisella etäisyydellä toisistaan on ratkaiseva merkitys sille, kansainvälistyykö yritys uusinveistoinnilla vai yritysostolla. Mitä suurempi kulttuurinen ero on, sitä todennäköisemmin yritys valitsee uusinveistoinnin. Tätä selitetään sillä, että yritys pystyy paremmin kontrolloimaan toimintaansa ja valitsemaan itselleen sopivan henkilökunnan. Kulttuurisen eron todellinen merkitys on kuitenkin kyseenalaistettu tutkimuksilla, joissa eron vaikutus on havaittu vähäisemmäksi kuin Hofsteden mallilla. (Karhu 2002, 278; Hofstede 2001; Drogendijk & Slangen 2006)

Ulkomainen sopimusvalmistus on operaatiomuoto, jossa yritys solmii sopimuksen ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa valmistuttaakseen tuotteita omia tarkoituksiaan varten. Toisin kuin lisensoinnissa, sopimusvalmistuksessa yritys vastaa itse tuotteidensa markkinoinnista. Ulkomainen sopimusvalmistus on lisensoinnin ja oman ulkomaisen valmistuksen välimuoto, joka on suhteellisen harvinainen suomalaisyritysten operaatioissa. Ulkomaisiksi yhteistyösopimuksiksi lasketaan myös sellaiset yhteistyömuodot, jotka eivät suoranaisesti liity fyysiseen ulkomaille etabloitumiseen. (Äijö 1999, 93)

Joint venture (yhteisyritys) tarkoittaa ulkomaisen yrityksen tai yhteisön kanssa perustettua, taloudellisessa tarkoituksessa toimivaa yhteistoiminnallista organisaatiota, joka sijaitsee ainakin toisen osapuolen kotimaan ulkopuolella. Yhteisyritys on siis kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välinen yhteistyöjärjestely, joka johtaa emoyhtiöistä organisatorisesti irrallisen yksikön perustamiseen. Yhteisyritykset voivat perustua teknologioihin, jolloin partnerit yhdistävät teknologiansa olemassaolevan tuote- tai markkinaportfolion diversifiointitarkoituksessa. Keskittämisetuihin perustuva yhteisyritys tavoittelee kilpailuetua laajojen ja taloudellisten yksiköiden muodossa. Tutkimus- ja kehitystoimintaan perustuvan yhteisyrityksen päämääränä on saavuttaa synergiaetuja yhteisen tutkimustoiminnan avulla. Yhteisyritys voidaan perustaa myös myynti- ja markkinointitarkoituksiin, jolloin yhdistetään yrityksen tuotanto- tai tuotetieto partnerin vastaavaan. (Lahtinen 2005c; Karhu 2002, 241)

Paikallisen yhteistyökumppanin motivaatio on tärkeä tekijä yhteisyrityksen rakentumisessa. Dong ja Glaister (2006) ovat tutkineet kiinalaisten yritysten kannustimia kansainväliselle yhteistyölle. Merkittävimmät motiivit ovat markkina-aseman säilyttäminen lokaaleilla markkinoilla, kansainvälinen laajentuminen ja uusien teknologioiden saavuttaminen. Teknologian siirrolla tarkoitetaan suoraa ulkomaista investointia, lisensointia tai mahdollisesti yhteisyrityksen perustamista, jonka ansiosta teknologinen kyvykkyys siirtyy kohdemaahan. Muita hyötyjä paikallisille ovat mm. modernit johtamisopit, rahoituksen saaminen ja länsimaisen markkinointinäkömyksen hyödyntäminen. (Brennan & Wilson 2003, 7; Karhu 2002, 187)

Vaativimpana kansainvälisenä operaationa pidetään omaa ulkomaista tuotantoyksikköä. Oman tuotantolaitoksen perustaminen tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, kun vienti ei kaupan esteiden takia ole realistinen vaihtoehto. Tyypillinen esimerkki ulkomaisesta tuotantoyksiköstä on kohdemarkkinoille rakennettu tehdas. (Äijö 1999, 105; Karhu 2002)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuvio 5 tiivistää toisessa pääluvussa konstruoitua viitekehystä.



Kuvio 5. Kansainvälisen etabloitumisstrategian muodostuminen (mukailten Czinkota et al. 2000, Ellis & Williams 1995, Lasserre & Schütte 1995)

Kansainvälistymisen motivaatio koostuu reaktiivisesta ja proaktiivisesta osasta. Reaktiivinen motivaatio johtuu yrityksen ulkopuolisen ympäristön stimulanteista. Proaktiivinen motivaatio on yrityksestä itsestään lähtevä toiminnan aie, joka liittyy usein yritysjohdon näkemyksiin. Motivaatio johtaa mission ja vision kautta toiminnan pitkäaikaisten tavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteet konkretisoituvat positiointipäätöksinä, jotka liittyvät kohdemarkkinoiden ja toimintamuodon valintoihin liittyviin tekijöihin. Kansainvälistymiseen liittyy kuitenkin esteitä, jotka voivat hankaloittaa tai estää kokonaan kansainvälisen operaation toteuttamisen.

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän tutkimuksen empiria perustuu kvantitatiiviseen metodologiaan. Kvantitatiivinen tutkimus voi pitää sisällään monia piirteitä. Perinteinen jako laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä ei aina ole selkeä. Vaikka kvantitatiivinen tutkimus on perinteisesti ymmärretty tutkijasta riippumattomampana, ohjaavat kvantitatiivista tutkimustakin aina jossain määrin tutkijan omat käsitykset. Aakerin, Kumarin ja Dayn (1995) mukaan markkinoinnin tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen otteeseen: eksploratiiviseen, deskriptiiviseen ja kausaaliseen. Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen lähestymistapa on deskriptiivinen, mikä tarkoittaa tutkimushetkellä kohdejoukossa vallitsevien ominaisuuksien kuvailua ja analysointia. Tampereen kauppakorkeakoulussa käytetyn tutkimustraditiojaottelun mukaisesti tutkimuksen lähestymistapa on nomoteettinen eli kvantitatiiviseen traditioon perustuva (Näsi 2005). Deskriptiivisessä tutkimuksessa ei pyritä todistamaan kausaalisuhteita, vaan pääpaino on havaintoyksiköiden ominaisuuksien luokittelussa ja tulkinnassa. Vaikka tutkimus voi sisältää kausaalisuhteisiin liittyvää pohdintaa, ei tämä ole kuitenkaan perimmäinen tarkoitus. Deskriptiivinen tutkimus ei perustu hypoteesien esittämiseen, mutta ne voivat olla osa tutkimusasetelmaa. (Aaker & Kumar & Day 1995, 73–74)

3.1 Kvantitatiivisen tutkimusaineiston kerääminen

Jotta kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa, on tutkimusta varten oltava kerättävissä eri havaintoyksiköistä koostuva aineisto. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Finproilta hankittua yritysrekisteriä, joka sisältää Tyynenmeren Aasiassa toimivat suomalaisyritykset tietyin rajauksin. Siten empiirisen kohdejoukon muodostavat ne suomalaisyritykset, jotka ovat ilmoittaneet harjoittavansa vientiä Tyynenmeren Aasiaan vuonna 2005. Koska kysely kohdistettiin koko kohdejoukolle, voidaan puhua kokonaisotannasta. Yritysrekisteri osoittautui joiltain osin päivittämättömäksi, mutta tämä ei kuitenkaan vaikuttanut oleellisesti tutkimuksen luotettavuuden muodostumiseen. Validi vastausprosentti muodostui silti kohtuulliseksi ollen noin 22 %.

3.1.1 Teoreettisen viitekehyksen operationalisointi

Tutkimuksen operationalisointi alkaa tutkittavan ilmiön tai asian määrittelemisestä. Ilmiön pätevä määrittelemine edellyttää sen käsitteellistämistä, jotta asiat pystytään erottelamaan toisistaan. Käsitteiden perusteella on kyettävä määrittämään mittarit, jotka ovat tutkimuksen konkreettisen operationalisoinnin oleellimmat tekijät. Käytännössä tutkimusongelmien kvantitatiivinen operationalisointi tarkoittaa sellaisen kyselylomakkeen luomista, joka kykenee tuottamaan tutkimusongelmiin vastaamiseen vaadittavan aineiston (datamatriisin). Kyselylomakkeen avulla kerätty data on saatettava sellaiseen muotoon, että sitä voidaan johdonmukaisesti ja jäsennellysti käsitellä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä tapahtuu usein muodostamalla tilastollisia muuttujia. Tutkimusongelman näkökulmasta nämä muuttujat voidaan luokitella varsinaisiin tutkimusmuuttujiin ja taustamuuttujiin. Taustamuuttujat ilmentävät vastaajajoukon demografisia tekijöitä, kuten ikä ja toimiala. Tutkimusmuuttujat koskevat tutkittavan ilmiön käsitteistä muodostettuja kysymyksiä, joilla varsinaisiin tutkimusongelmiin pyritään lopulta vastaamaan. (Aaker & Kumar & Day, 1995; Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto, 2007) Kuvio 6 havainnollistaa viitekehyksen operationalisointia.

TEORIA	TARKASTELUN KOHDE	KYSELYLOMAKE	TULOKSET
2.3.1 Kansainvälistymisen tavoitteet	<i>Toiminnan kehityssuunta</i>	1. Kansainvälisen liiketoiminnan kehitys	4.2.1 Käsitukset toiminnan kehityksestä
2.3.2 Kansainvälistymisen esteet	<i>Koetut kansainvälistymisen esteet, ajallinen kehitys</i>	2. Kansainvälistymisen esteet	4.2.2 Kansainvälistymisen esteet
2.3.4.1 Kohdemarkkinoiden valinta	<i>Etabloitumisen kohdemarkkinat, ajallinen kehitys, tulevaisuuden kiinnostukset</i>	4. Toiminnan kohdemaat ja tulevaisuuden kiinnostukset	4.2.3 Valitut kohdemarkkinat
2.3.4.2 Toimintamuodon valinta	<i>Käytetyt toimintamuodot, ajallinen kehitys, tulevaisuuden aiheet</i>	3. Käytetyt toimintamuodot ja tulevaisuuden aiheet	4.2.4 Kansainvälistymisen toimintamuodot
TYYNENMEREN AASIA			
4.1.2 Alueen kehitys	<i>Kokemukset Tyynenmeren Aasiasta, ajallinen kehitys</i>	5. Myönteiset puolet 6. Kielteiset puolet	4.2.5 Kokemukset Tyynenmeren Aasiasta
4.1.3 Liiketoimintakulttuurin tekijät	<i>Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet, ajallinen kehitys</i>	7. Mielipiteet Tyynenmeren Aasian toiminnasta	4.2.6 Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet
4.1.4 Verkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys	<i>Käsitykset Kiinan markkinoista</i>	8. Käsitukset Kiinassa toimimisesta	4.2.7 Käsitukset Kiinan markkinoista

Kuvio 6. Viitekehyksen operationalisointi

Teoreettisen viitekehyksen operationalisointi käynnistyi kansainvälistymisen ilmiön määrittelystä toisessa pääluvussa. Kansainvälistymisen ympärille luotiin prosessi, joka rakentui erilaisista käsitekokonaisuuksista. Nämä käsitekokonaisuudet (esim. kansainvälistymisen toimintamuodot) otettiin tarkemman tarkastelun kohteeksi ja lopulta operationalisoitiin kysymyksiksi lomakkeelle. Aineiston keräämisessä käytetty lomake on liitetty tutkimuksen loppuun (LIITE 1: Kyselylomake). Trendianalyysin – eli suomalaisyrityksiin liittyvien tekijöiden kehityksen – muodostamisessa hyödynnettiin vuosina 1996 ja 2002 Tampereen yliopistolla tehtyjä tutkimuksia (Kulmala 1996, Hämäläinen & Mäkinen 2002). Hämäläisen ja Mäkisen tutkimuksessa avoimien kysymysten perusteella pystyttiin muodostamaan selkeitä vastausjakaumia, joita hyödynnettiin osittain tämän tutkimuksen kysymysten asetannassa. Jotta suomalaisyritysten toimintaan liittyvää kehitystä pystyttiin tarkastelemaan relevanteissa havaintoluokissa, oli kysymysten tekninen yhteneväisyys varmistettava edeltäneiden tutkimustulosten kanssa.

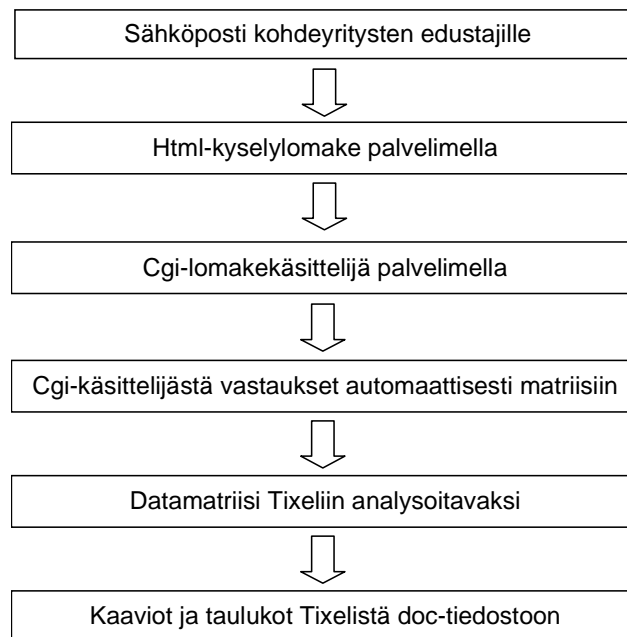
3.1.2 Aineiston hankinnan tekninen toteutus

Aineiston keräämistä varten ohjelmoitiin Tampereen yliopiston palvelimelle tutkijan toimesta html-kielinen kyselylomake. Sen visuaalinen muotoilu toteutettiin css-tekniikkaan perustuvalla tyylitiedostolla. Lomake esitettiin huolellisesti ennen kyselyn suorittamista, sillä helppo ja nopea käytettävyys on kriittinen osa verkkokyselyn käytännön onnistumista. Lomakkeen tietoja käsittelevän cgi-ohjelman tutkijan käyttöön ohjelmoi tekniikan ylioppilas Hannu Kuisti Tampereen teknilliseltä yliopistolta. Cgi-ohjelma sijoitettiin Tampereen yliopiston palvelimelle, josta sitä kutsuttiin aina vastaajan täytettyä vastauksensa html-lomakkeelle.

Finpron toimittaman yritysrekisterin kontaktihenkilöille lähetettiin sähköpostitse kirje, joka sisälsi alustuksen lisäksi linkin kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen alkuun tiivistettiin ohje vastaamisesta ja lomakkeen toiminnallisuudesta. Lomakkeelle syötetyt tiedot siirrettiin yliopiston palvelimella sijaitsevan lomakkeenkäsittelijän avulla ascii-tekstitiedostoon sarkaimin erotettuina. Tiedoston jokainen rivi vastasi yhtä havaintoyksikköä (vastaajayritystä), joten tiedosto sinällään oli valmis aineistomatriisi Excel (Tixel) –tilasto-ohjelman ymmärtämässä muodossa. Käytännössä vastaajat

syöttivät vastauksensa suoraan analysoitavaan datamatriisiin. Toiminnallisuutta varten ei rakennettu oikeaa tietokantaa, vaan tutkimuksen tarpeisiin riitti staattinen tekstitiedosto. Lopulliseen datamatriisiin kertyi 87 havaintoyksikköä, joista jokaisella oli 75 muuttujaa.

Kuvio 7 havainnollistaa empiirisen aineiston hankinnan ja tulosten muodostamisen prosessia vastaajien kontaktoinnista lähtien.



Kuvio 7. Tutkimusaineiston hankinta ja tulosten muodostaminen

Alun perin vaihtoehtoina oli toteuttaa tutkimus joko perinteisesti postikyselyinä tai rakentaa verkkoon tutkimusta varten tarvittavat sovellukset. Verkkokyselyssä on perinteiseen postikyselyyn verrattuna monia etuja. Menetelmän hyödyt tulivat ilmi myös käytännössä. Sähköposti tavoittaa vastaajat nopeasti ja tehokkaasti. Verkossa vastaaminen on vaivatonta, mikäli lomakkeen käytettävyys on kohdallaan. Vastauskuorta ei tarvitse lähettää takaisin, vaan vastaukset päivittyvät verkosta automaattisesti palvelimelle. Verkkokysely on kustannuksiltaan kirjeiden lähettämistä edullisempaa, eikä muuttuvia kustannuksia (lisäkirjeiden lähettäminen) ole lainkaan. Erityisesti vastaamisen nopeus ja vaivattomuus osoittautuivat kiistattomiksi, sillä kyselyyn saatiin useita vastauksia jo ensimmäisen 15 minuutin aikana sähköpostien lähettämisestä. Sähköpostitse saatiin myös henkilökohtaisia vastauksia, jos yritys ei

ollut kykeneväinen ottamaan osaa tutkimukseen. Näitä tuskin olisi saatu perinteisellä postikyselyllä yhtä nopeasti. (Webb 2002, 78)

3.1.3 Vastausprosentin muodostuminen

Ensimmäisellä kerralla sähköpostiviesti lähetettiin koko perusjoukolle, joka koostui 405 yrityksestä. Tämä tapahtui joulukuussa 2005. Näiden yhteydenottojen perusteella valideja vastauksia saatiin 62 kappaletta. 23 yritykseltä tuli vastaus toimimattomuudesta alueella tai yhteyshenkilön tehtävien vaihdosta. Vaille vastausta jäätin siten 320 yrityksen osalta, joita päätettiin tavoitella uudella sähköpostilla.

Toinen kyselykierros tammikuussa 2006 tuotti 25 uutta vastausta, joten näytteen havaintoyksiköiden kokonaismäärä nousi 87:ään. Uusintakierroksella saatiin kuusi mainintaa kyvyttömyydestä vastata kyselyyn. Tutkimukseen vastasi siten noin 22 % alkuperäisen rekisterin 405 yrityksestä. Mikäli otettaisiin huomioon myös ne yritykset, jotka kummallakin kyselykierroksella ilmaisivat kyvyttömyytensä vastata, saataisiin vastausprosentiksi noin 29.

3.2 Empiirisen tutkimusaineiston analyysi ja näytteen rakenne

Muokkaamattomassa muodossa olevaa kvantitatiivista tutkimusaineistoa kutsutaan dataksi. Data on tutkimuksen perusraaka-aine, joka sinällään ei ole informatiivista. Datamatriisia päällisin puolin katsomalla voidaan usein tehdä vain summittaisia arvioita havaintoyksiköistä. Kyselylomakkeen avulla kerätty vastausmatriisi on tyypillinen esimerkki kvantitatiivisesta datasta. (Morris 2003, 1)

Kvantitatiivisen datan muokkaaminen helpommin tulkittavaksi perustuu tilastotieteeseen. Tilastotieteen funktio on tarjota menetelmät, jotka soveltuvat aineiston käsittelyyn ja sen sisältämän tiedon lopulliseen esittämiseen helposti ymmärrettävässä muodossa. Kvantitatiivisen tradition tarkoituksena on analysoida ja tuottaa käyttökelpoista informaatiota tutkimusdatan kuvaamasta ilmiöstä. Tilastotieteen

voidaan ajatella toimivan eräänlaisena tulkkina datan ja tutkimuksen tekijän välillä. (Kallio, Korhonen & Salo 2000, 3)

Kerätyn datan muokkaaminen informatiiviseen muotoon tapahtui Excelissä ja sen laajennusosassa Tixelissä. Tixel on Pentti Mannisen (Tampereen yliopisto, Tilastotieteen laitos) kehittämä työkalu, joka Excel-alustaa hyödyntäen tarjoaa valmiita funktioita datamatriisin käsittelyyn. Tixelissä on myös Exceliä kehittyneemmät graafisten esitysten työkalut, joten se sopi tämän tutkimuksen tarkoitusperiin erinomaisesti. Datan analysoiminen seuraavassa pääluvussa esitettäviksi tuloksiksi tapahtui pääasiassa kolmella eri metodilla: frekvenssijakaumilla, trendianalyysillä ja ristiintaulukointiin perustuvilla vertailuilla.

Frekvensseillä tarkoitetaan havaintojen esiintymistiheyttä eri havaintoluokissa. Frekvenssijakaumilla pyritään esittämään ja tiivistämään laajaa dataa helpommin ymmärrettävässä muodossa. Diskreetillä jakaumalla tarkoitetaan epäjatkuvasta datasta tehtyä jakaumaa, jossa yleensä etukäteen määritetyt vastausvaihtoehdot itsessään muodostavat frekvenssien luokkarajat. Diskreetit jakaumat ovat tämän tutkimuksen tulosten esittämisessä pääosassa. Tyypillinen esimerkki diskreetistä jakaumasta on taulukko yritysten toimialoista, jossa vastausluokat ovat vastaajalle etukäteen annetut. Toinen tässä tutkimuksessa käytetty frekvenssityyppi on jatkuva jakauma, joka on jälkikäteen tutkijan toimesta ryhmitelty informatiiviseen muotoon. Esimerkki tällaisesta tapauksesta on yrityksen ikä, jossa vastaajilta pyydettiin yksittäistä lukua valmiin vastausluokan valinnan sijaan. Ikäjakaumaa tarkastelemalla jakaumalle muodostettiin luokkarajat, joiden perusteella informaatio tiivistyi helpommin käsitettävään muotoon. (Blaikie 2003, 52)

Merkittävä osa tutkimuksen informaatiosta liittyy Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneiden suomalaisyritysten tekijöiden ajalliseen vertailuun eli trendianalyysiin. Trendianalyysin avulla tutkittiin eri tekijöiden kehitystä vuosien 1996, 2002 ja 2006 välillä. Esimerkki tällaisesta vertailusta on yritysten valitsemat kohdemarkkinat, jossa eri ajankohtien jakaumia esitetään rinnakkain vertailtavuuden vuoksi. Joissain vertailuissa on laskettu muutosprosentteja, jotka on saatu vähentämällä tämän tutkimuksen tuloksesta aikaisemman tutkimuksen tulos ja suhteuttamalla saatu erotus aikaisempaan arvoon. Trendianalyysin rinnalla hyödynnettiin myös

ristiintaulukointia, jossa tietyn muuttujan havaintoja tarkastellaan jonkin toisen muuttujan havaintoluokissa.

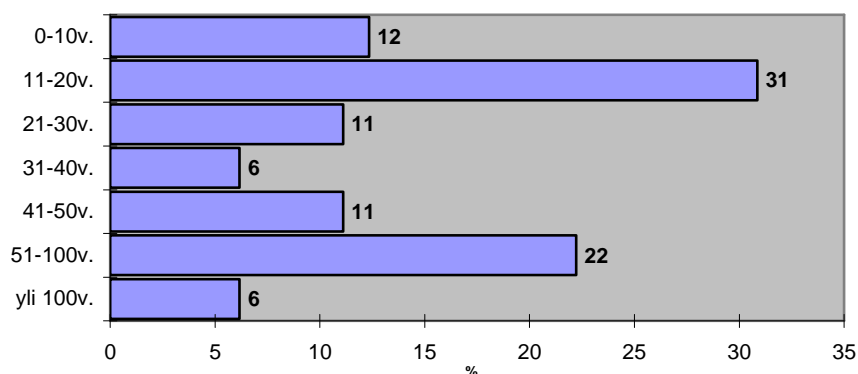
Kvantitatiivisen datan esittäminen graafisesti tapahtuu perinteisesti joko piirakka- tai pylväsdiagrammina. Myös erilaiset taulukot soveltuvat hyvin numeraalisen informaation tiivistämiseen. Pylväsdiagrammien vahvuus piirakkakuvioidin verrattuna perustuu niiden käyttökelpoisuuteen monimutkaisempien jakaumien esittämisessä. (Morris 2003, 77–79). Tässä tutkimuksessa graafinen esitys perustuu horisontaalisiin pylväsdiagrammeihin ja frekvenssitaulukoihin, joiden ilmentämää informaatiota kuvaillaan ja analysoidaan tekstissä. Perusmuodossaan pylväsdiagrammit esittävät yksinkertaista jakaumaa, kuten vastaajaryitysten iät. Osa pylväsdiagrammeista on moniulotteisia, jolloin pelkkien luokkarajojen lisäksi myös luokkien sisäiset jakaumat ovat merkittävä osa informaatiota. Tästä esimerkkinä vastaajaryitysten eri maihin kohdistuvat erilaiset kiinnostusten asteet.

Tutkimuksessa käytetty toimialaluokitus mukailtiin Tullilaitoksen virallisesta luokittelusta. Metalliteollisuus sekä paperi- ja puuteollisuus muodostuivat odotetusti suurimmiksi luokiksi. Niitä edusti noin puolet kyselyyn saaduista vastauksista. Luokkaan 'muu toimiala tai vastaamaton' vastattiin elintarviketeollisuutta sekä IT-alaa; lähinnä ohjelmistoja ja tietoteknistä konsultointia. Taulukossa 2 on esitetty vastanneiden yritysten toimialajakauma absoluuttisina määrinä sekä prosentuaalisina osuuksina.

Toimiala	Kpl	%
Metalliteollisuus	32	37
Puu- ja paperiteollisuus	12	14
Muu toimiala tai vastaamaton	12	14
Sähkö- ja elektroniikkateollisuus	8	9
Rakennusteollisuus	6	7
Elintarviketeollisuus	4	5
Sairaalateknologia	3	3
Ympäristöteknologia	3	3
Laiva- ja telakkateollisuus	2	2
Palvelusektori	2	2
Energiahuolto	1	1
Kemian teollisuus	1	1
Tukku- tai vähittäiskauppa	1	1
Tekstiiliteollisuus	0	0
Yht.	87	100

Taulukko 2. Yritysten toimialajakauma

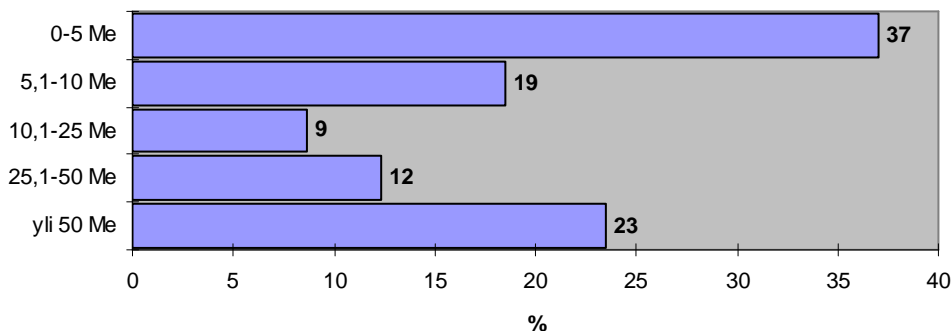
Tutkimukseen vastanneiden yritysten keskiarvoikäksi muodostui noin 40 vuotta. Suurin frekvenssi muodostui luokkaan 11–20 vuotta, johon sijoittui lähes kolmannes vastaajayrityksistä. Merkille pantavaa on, että suunnilleen vain joka kymmenes Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistynyt suomalaisyritys oli alle 10-vuotias. Noin joka neljäs vastaajayritys oli yli 50-vuotias ja muutama jopa yli 100-vuotias. Ikäjakauman perusteella voidaan todeta, ettei Tyynenmeren Aasiaan kohdisteta kovin usein kansainvälistymisoperaatioita heti yrityksen perustamisen jälkeen. Poikkeuksen tähän saattavat muodostaa ns. born global -yritykset, jotka jo lähtökohtaisesti pyrkivät kansainvälisille markkinoille. Tällaisia voivat olla mm. teknologisia ratkaisuja tarjoavat yritykset. Kuvio 8 havainnollistaa tutkimukseen vastanneiden yritysten ikäjakaumaa.



Kuvio 8. Yritysten ikäjakauma

Tutkittaessa alueelle kansainvälistyneiden suomalaisyritysten liikevaihtojakaumaa havaittiin, että suurin frekvenssi muodostui luokkaan 0–5 M€. Luokkaan sijoittui kolmasosa vastaajayrityksistä. Liikevaihdon mediaaniksi muodostui noin 7 M€, joten vastauksissa on melko kattavasti edustettuna myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Keskiarvoksi muodostui kuitenkin 150 M€, joten vastauksissa on mukana myös alallaan kansainvälisiin suuryrityksiin luettavia suomalaisyrityksiä.

Kuvio 9 havainnollistaa yritysten liikevaihtojakaamaa.



Kuvio 9. Yritysten liikevaihtojakauma

Yritysten demografisten tekijöiden tarkastelun merkitys liittyy tutkimuksen yleistettävyyteen. Vastauksia saatiin eri toimialoilta sekä eri-ikäisiltä ja kokoisilta yrityksiltä, joten tutkimuksen näytteen rakenteen perusteella tulokset ovat yleistettävissä

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetilla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmetodologian kykyä mitata juuri niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata. Validiteettiin liitetään usein kriteerit menetelmien tehokkuudesta ja kattavuudesta. Oleellista on myös ymmärtää, että virheellinen tutkimusasetelma voi vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Tämän tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on ensimmäiseksi otettava huomioon, että käytetty metodologia perustuu kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Vaikka kvantitatiivisissa mittareissa taustalla vaikuttaa aina tutkijan subjektiivinen näkemys, käsitetään kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät yleisesti läpinäkyvimmiksi ja tutkijasta riippumattommiksi kuin kvalitatiiviset. Käytetyt käsitteet ja tutkimusväline (kyselylomake) pohjautuvat kansainvälistymisen teorian kirjallisuuteen ja muihin relevantteihin lähteisiin. Kysymysten asettelu on pyritty pitämään yksinkertaisena ja yksiselitteisenä, jotta vastaajien omat tulkinnat eivät vaikuttaisi tutkimuksen validiteettiin negatiivisesti.

Validiteettiin kuuluu myös kysymyksen hylkääminen, mikäli vastauksista käy selvästi ilmi, että kysymystä on tulkittu vaihtelevasti. Kysyttäessä viennin osuutta yrityksen koko liikevaihdosta saatiin vastauksia sekä prosentteina että absoluuttisina lukuina (euroina). Jotta tutkimuksen validiteetti ei kärsisi, jouduttiin kysymys jättämään analyysin ulkopuolelle. Tutkimukseen vastanneiden yritysten demografisista jakaumista nähdään, että vastauksia saatiin erikokoisilta ja -ikäisiltä yrityksiltä. Oleellinen osa validiteettia on, että tutkimuksen otos edustaa hyvin koko perusjoukkoa. Edellä mainituista seikoista johtuen tutkimuksen validiteetti on tulosten uskottavuuden vaatimalla tasolla. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto, 2007)

Tutkimuksen reliabiliteetti käsitetään metodologian toiminnan luotettavuutena eli toimintavarmuutena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa käytettyjen mittarien johdonmukaisuutta ja tutkimuksen toistettavuutta siten, että uusittaessa tutkimus identtisenä saadaan samanlaiset tutkimustulokset. Mittarin sanotaan olevan täysin reliaabeli, kun siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet, eivätkä muutokset tutkimuskehyksen ulkopuolisissa olosuhteissa. Koska vastaukset saatiin suoraan vastaajilta ilman tutkijan omia havaintoja, voidaan satunnaisvirheet tutkijan suhteen sulkea pois. Aina on olemassa riski vastaajien erheellisyydestä vastauksia antaessaan, mutta havaintoyksiköt muodostivat pääsääntöisesti ehjiä kokonaisuuksia. Epäloogisen tuntuista hajontoja vastauksissa ei esiintynyt. Käytetyt tilastolliset menetelmät olivat oikeaoppisia ja johdonmukaisia, joten tutkimuksen reliabiliteetti tutkimusmetodologian suhteen on hyvä. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto, 2007)

4 SUOMALAISYRITYKSET TYYNENMEREN AASIASSA

Tässä luvussa esitellään aluksi Tyynenmeren Aasian talousalueen rakennetta ja kehitystä. Sen jälkeen käydään läpi kvantitatiivisen analyysin tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Luvun lopussa nostetaan esiin kolme mahdollista jatkotutkimuksen aihetta.

4.1 Tyynenmeren Aasian talousalue

4.1.1 Maantieteellinen alue

Tässä tutkimuksessa Tyynenmeren Aasian talousalueen maiksi lasketaan Etelä-, Kaakkois- ja Itä-Aasian maat. Etelä-Aasiaan kuuluvat Bangladesh, Bhutan, Intia, Nepal, Pakistan ja Sri Lanka. Kaakkois-Aasian maita ovat Brunei, Filippiinit, Indonesia, Cambodia, Laos, Malesia, Myanmar, Singapore, Thaimaa ja Vietnam. Itäisen osan muodostavat Etelä- ja Pohjois-Korea, Hong Kong, Japani, Kiina, Macao, Mongolia ja Taiwan.

Tyynenmeren Aasia koostuu erityyppisistä talouksista. Maat eroavat mm. pinta-alojen, luonnonvarojen, väestön, kulttuurin, uskontojen ja talouspolitiikan suhteen. Maakohtaiset tekijät ovat merkittäviä tarkasteltaessa yksittäisiä maita, joten aluetta koskevassa yleistämisessä on oltava kriittinen. Taloudet ovat kokojensa ja kasvuodotustensa suhteen hyvin erilaisia. Bruttokansantuotteet vaihtelevat, samoin bruttokansantuote per asukas. Teollisuusasteet ja -rakenteet ovat hyvin erilaisia, kuten myös vallitsevat inflaatioiden asteet. Säästämisasteet, ulkomaiset velat ja valuuttojen arvot vaihtelevat. Vaikka Tyynenmeren Aasiasta toisinaan puhutaan yhtenäisenä talousalueena, maiden väliset erot voivat olla merkittäviä. (Lahtinen 2005a, 2; Lahtinen 2005b, 3; Lasserre & Schütte 1995)



Kuvio 10. Tyynenmeren Aasian alueen kartta (Hope Builders 2007).

Kuviossa 10 on nähtävillä Tyynenmeren Aasian talousalueen kartta.

4.1.2 Alueen kehitys

1900-luvun alussa Tyynenmeren Aasiaa kutsuttiin Kauko-Idäksi, jonka ainoa funktio länsimaalaisessa taloudessa oli raakamateriaalien tarjoaminen. Taloudellisesti merkittävimmäksi maaksi nousi toisen maailmansodan jälkeen ensimmäisenä Japani kustannustehokkaine tuotteineen. Sodan aiheuttaman teollisuuden tuhoutumisen jälkeinen talouskasvu alkoi Japanissa jo 1950-luvulla. Maan talouskasvulle oli leimaavaa ns. export push -strategia, jossa painotettiin viennin merkitystä talouden veturina. Japani tuli pian tunnetuksi länsimaissa teknisesti edistyksellisistä ja hintakilpailukykyisistä tuotteista, kuten autoista ja elektroniikasta. Tämän sanotaan

olleen Tyynenmeren Aasian talouskasvun ensimmäinen aalto. (Lahtinen 2005a, Lasserre & Schütte 1995)

Talouskasvun toinen aalto oli ns. neljän tiikerin joukko, johon lasketaan kuuluviksi Hong Kong, Etelä-Korea, Singapore ja Taiwan. Niiden taloudellinen kasvu alkoi vientivetoisena 1960-luvulla. Vaikka mailla oli omat kasvustrategiansa, voidaan niiden historiasta löytää myös yhteisiä piirteitä. Taloudellisen kasvun alkaessa maat olivat köyhiä ja niissä oli käytettävissä halpaa työvoimaa. Hallitukset alkoivat panostaa koulutukseen, mikä konkretisoitui työn parempana tuottavuutena. Maatalouden reformi ja logististen ratkaisujen tehostaminen paransivat maiden kilpailukykyä. Teollistuminen oli voimakasta, joten maiden taloudet kasvoivat vuosikymmenien ajan lähes jatkuvasti. Vuosisadan loppupuolella alkoivat teollistua myös ns. NIE-maat (Newly Industrializing Economies), joihin kuuluvat Indonesia, Malesia ja Thaimaa. NIE-maiden talouskasvu muodosti Tyynenmeren Aasian talouskasvun kolmannen aallon. Japani, neljä tiikeriä ja NIE-maat muodostavat yhdessä HPAE-maiden joukon (Highly Performing Asian Economies). (Lahtinen 2005a, Kartajaya & Kotler 2000)

Vuodesta 1965 aina vuoteen 1997 asti Tyynenmeren Aasian maat kasvoivat taloudellisesti nopeammin kuin mikään muu alue maailmassa. Kasvun vetureina olivat kahdeksan HPAE-maata ja Kiina. Kasvua on selitetty monilla eri tekijöillä. Alueen talouskasvussa valtion ja yritysten välinen yhteistyö on ollut merkittävässä roolissa. Hallitusten suhtautuminen sijoittajia kohtaan muuttui 1900-luvun puolen välin jälkeen aiempaa liberaalimmaksi, mikä kasvatti ulkomaisten sijoittajien kiinnostusta. Samaan aikaan valtiot tehostivat hallinnollisia toimiansa ja alkoivat tukea avoimesti talouden kasvua. Ulkomaisille sijoittajille tarjottiin myös helpotuksia verotuksessa. Joissakin maissa ulkomaisia investointeja pyrittiin virallisesti rajoittamaan, mutta ulkomaista pääomaa siirrettiin myös epävirallisia kanavia pitkin. Suosiollisten olosuhteiden seurauksena Tyynenmeren Aasian liiketoiminta muodostui länsimaisille sijoittajille turvallisemmaksi ja luottamus maiden tuotantokykyyn kasvoi. Sitä kautta myös maiden teollisesti valmistettujen tavaroiden vienti kehittyi nopeasti. (Lahtinen 2005a, Lahtinen 2005b, Pukkila 2002)

Yksityisen sektorin investointien lisäksi myös julkisia investointeja suosittiin. Nopeasti kasvava henkinen pääoma, kuten koulutus ja osaamisen taso, olivat tärkeä osa alueen

maiden taloudellisen kilpailukyvyn muodostumista. Kotitalouksien säästämisasteet kasvoivat voimakkaasti talouskasvun vuosikymmeninä. Tätä on selitetty sillä, että valtiollisen sosiaaliturvan tarjonnan jäädessä talouskehityksen jalkoihin kotitaloudet olivat pakotettuja pitämään varoja hallussaan. Esimerkiksi Korean 3 %:n säästämisaste 1950-luvulla oli kasvanut 35 %:iin tultaessa 1990-luvulle. (Thompson 1998, 87)

1900-luvun lopulla Tyynenmeren Aasian alueen talous ajautui kriisiin. Siihen saakka Aasian oli kohdistunut lähes puolet kaikista maailman kehittyviin maihin suuntautuneista investoinneista. Laajojen investointien ja suhteellisten korkeiden tuottotasojen myötä talous kuumeni ja puhkesi lopulta kriisiksi. Kriisi alkoi Thaimaassa heinäkuussa 1997 valtion päästettyä virallisen valuutan bahtin kellumaan. Valuutan arvon romahtaessa omaisuusarvot laskivat. Varsinkin dollariin sidottujen velkojen myötä monet yritykset ajautuivat konkurssiin. Kriisi levisi Thaimaasta muihin ASEAN-maihin, joiden valuutat menettivät bahtin tavoin arvonsa. Ulkomaiset sijoittajat alkoivat perääntyä markkinoilta ja koittivat pelastaa sijoituksiaan. Vaikutukset ulottuivat myös kaukaisempiin Tyynenmeren Aasian maihin, kuten Etelä-Koreaan ja Hong Kongiin. Vuoden 1998 alussa markkinat näyttivät parantumisen merkkejä, mutta vasta lokamarraskuussa ulkomaisten sijoittajien usko Tyynenmeren Aasian maiden vakauteen alkoi palautua. Vaikka kriisi aiheutti paljon taloudellista ja poliittista tuhoa, sen seurauksena Tyynenmeren Aasian valtiot alkoivat kontrolloida talouksiaan huolellisemmin. ASEAN-liitolla on talouden integraatiossa ja kontrollissa tärkeä rooli. Vuonna 1998 ASEAN-maiden pääministerit sopivat intensiivisemmän taloudellisen yhteistyön aloittamisesta, jotta kriisi ei toistuisi tulevaisuudessa. Sopimuksen tavoitteena on, että maat tarkkailevat sekä alueellista, että globaalia taloudellista kehitystä ja vaihtavat tietojaan kehitysnäkymistä sekä talouden ongelmien ratkaisumalleista. (ASEAN Secretariat 2006, Kartajaya & Kotler 2000)

Tyynenmeren Aasian talouskehityksen merkittäviä tekijöitä 2000-luvulla ovat olleet sisäisen kaupan voimistuminen, kasvava vienti, yksityisen kulutuksen kasvu ja ulkomaisten sijoitusten suuntautuminen alueelle. Monissa alueen maissa on meneillään suuria infrastruktuurihankkeita, joilla maat pyrkivät nykyaikaistumaan. Kaakkois-Aasian hallitukset investoivat miljardeja dollareita suuriin hankkeisiin, kuten teihin, siltoihin, lentokenttiin ja voimalaitoksiin. Pelkästään vuonna 2005 Aasian

kaakkoisalueella käynnistettiin sisäisiä investointeja yli 30 miljardin dollarin arvosta. (Finpro 2006, Jianren 2005, Finnvera 2007)

Kiina alkoi 1970-luvulta lähtien muuttua asteittain kohti länsimaista markkinataloutta. Vuonna 2007 se on eniten ulkomaisia sijoittajia puoleensa vetävä maa koko maailmassa. Maahan suuntautuu noin 6 % kaikista maailman ulkomaisista sijoituksista. Kiinan bruttokansantuotteen kasvu oli vuonna 2006 10,4 %, joka yli miljardin ihmisen maassa on maailmantaloudellisesti merkittävä asia. Myös Intia yli miljardin asukkaan valtiona on muodostunut 2000-luvulla merkittäväksi teknologiseksi ja kasvavan koulutuksen resurssiksi. Vuoden 1991 talouden uudelleenjärjestelyn jälkeen Intian talous on kasvanut keskimäärin 6 prosenttia vuodessa. Vuonna 2005 sen kasvu oli 8,4 %. Yhdessä Kiina ja Intia muodostavat yli kolmanneksen koko maailman väestöstä, mikä luo maiden markkinoista länsimaisille yrityksille erittäin houkuttelevat. (Lahtinen 2005b, CIA Fact Book 2006; Boos et al. 2003)

Tyynenmeren Aasian talouskasvu ja ostovoiman lisääntyminen ovat tuoneet mukanaan myös ongelmia. Alati kasvava yksityinen kulutus luo haasteita tulevaisuuden kestäväälle kehitykselle. Esimerkiksi suurin osa Kiinan vesivaroista on saastunut ja suurkaupunkien ilma on heikkolaatuista. Kiinassa myös syntyvyyden säännötelyn ennustetaan luovan tulevaisuudessa ongelmia, sillä väestön ikäjakauma on vino. Työikäinen väestö tulee väheneään tulevaisuudessa. Intialla sen sijaan on Kiinaa paremmat tulevaisuuden näkymät työvoiman suhteen, sillä siellä ikäjakauma on merkittävästi tasaisempi. (Filpus 2007; Aspelund & Ahola 2007, 10–12).

4.1.3 Liiketoimintakulttuurin tekijät

Kansainvälisissä operaatioissa kulttuurien väliset jännitteet ovat yksi suurimmista toiminnan tehokkuuden esteistä. Länsimaisten ja aasialaisten yritysten eroavaisuudet johtuvat osittain luontaisista, ihmisten henkilökohtaisiin arvoihin liittyvistä tekijöistä. Aasialaiseen yrityskulttuuriin kuuluu tiiviiden suhteiden solmiminen ja toimitusketjuun panostaminen, jopa suoranainen integrointi. Aasialainen käsitys perheen asemasta tärkeimpänä rakenteena yksilön elämässä näkyy myös liiketoiminnassa. Kaikki aasialaiset yritykset eivät kuitenkaan noudata traditionaalista toimintamallia. Linda

Lown (2006, 518) mukaan osa aasialaisista yrityksistä on muuttunut tai parhaillaan muuttumassa kohti länsimaista ajattelumallia. Niiden hybridimäisessä toimintatavassa vaalitaan kulttuuriperinteitä, mutta myös hyväksytään länsimainen talousajattelu ja voiton tavoittelu toiminnan päämääränä. (Dickson 1999, 191)

Geert Hofstede on tutkinut länsimaalaista ja aasialaista liiketoimintakulttuuria laajalti (Frey-Ridgway 1997). Hofsteden pelkistetyssä mallissa on kaksi ulottuvuutta: yksilö- ja ryhmäorientaatio sekä läheinen ja etäinen valtasuhde. Aasialaiselle kulttuurille on leimaavaa ryhmäorientaation korostuminen länsimaalaiseen individualistiseen käsitykseen verrattuna. Valtasuhde on länsimaalaisessa kontekstissa paljon läheisempi kuin Aasiassa Aasiassa esimiehen ja alaisen välillä vallitsee suurempi aukoteriteettikuilu kuin länsimaissa. Aukoteriteettien ja valtasuhteiden ymmärtäminen on tärkeää aasialaisten kauppakumppanien kanssa neuvotellessa. Oleellisen tiedon hyödyntäminen on kriittistä, jotta kulttuurillisesti vaihtelevissa liiketoimintatilanteissa pystytään kommunikoidaan tehokkaasti ja ilman väärinkäsityksiä. Kielimuuri on usein ensimmäisiä huomioon otettavia seikkoja, muttei myöskään viestinnän semanttisia merkityksiä tule väheksyä. Tavot tehdä kauppaa ja neuvotella sopimuksista eroavat länsimaisista tavoista. Paikallinen mukautuminen on tärkeää, sillä Tyynenmeren Aasian sisäiset markkinat eivät ole toistensa kopioita. Samoilla tuotteilla ja kilpailukeinoilla harvoin saavutetaan menestystä esimerkiksi Japanin kehittyneillä ja Kiinan kasvavilla markkinoilla.

Tyynenmeren Aasian liiketoimintakulttuurissa korruptio on merkittävä tekijä. Monet alueen valtioista luokitellaan maailman korruptoituneimpien maiden joukkoon. Suurvallat Kiina ja Intia löytyvät Transparency Internationalin korruptiolistalta sijalta 70. Useimmat Tyynenmeren Aasian valtioista luokitellaan vielä huonommille sijoille. Korruptiota on pyritty hillitsemään, mutta joidenkin tutkimusten mukaan siinä ei ole onnistuttu. Tilanne on ulkomaisille yrityksille hankala, sillä vaikka viime vuosikymmenellä pääomaa olisi pystyttykin siirtämään epävirallisempia kanavia pitkin, ovat kontrollit ja rangaistukset 2000-luvulla tiukentuneet. (Arnold 2005, Transparency International 2006)

4.1.4 Verkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys

Verkostoituminen on oleellinen osa liike-elämää. Kansainvälisessä toiminnassa sen merkitys korostuu entisestään. Verkostojen avulla kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys oppii paikallisista olosuhteista ja kulttuureista. Mikäli yrityksen kyky verkostoitua on heikko, on sen näkemys paikallisista olosuhteista todennäköisesti rajoittunut. Silloin myöskään liikesuhteiden solmiminen ei ole itsestäänselvyys. Aasialaisessa kontekstissa partnereiden väliset suhteet eivät ole pelkästään liiketoimintaa varten, vaan ilman vastapuolen henkilökohtaista hyväksyntää ei liikesuhdettakaan usein voida luoda. Siksi yritysjohto on tärkeä ymmärtää kulttuurin merkitys suhteiden ja verkostojen menestyksessä luomisessa. (Marx 1999, 72–73; Chao et al. 2003, 488; Fang & Fletcher 2006, 430)

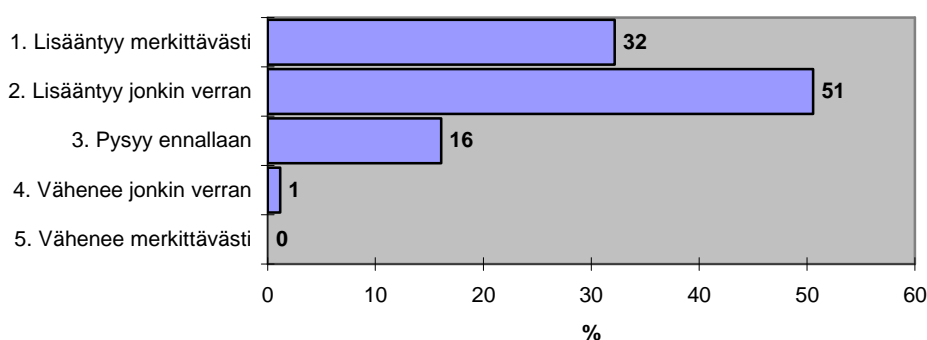
Aasialaisilla yrityksillä voi olla voiton tavoittelemisen lisäksi muitakin tarkoitusperiä. Henkilökohtaiset suhteet ovat konservatiivisen väestön keskuudessa merkittävä vaikutin solmittaessa liikesuhteita. Yritykset saattavat olla perhevetoisia ja päätöksiä tehdään perheen arvohierarkian perusteella. Ne voivat olla olemassa tarjotakseen työtä perheen jäsenille, sitoakseen perhettä yhteen, kunnioittaakseen yrityksen perustajia tai luodakseen perheelle kunniaa ja arvokkuutta. Perhe (eng. family) ei tarkoita Aasiassa länsimaista käsitystä perheestä lähiomaisineen, vaan usein koko sukua. Siitä syystä positiointipäätöksiä tehtäessä ja kauppakumppaneita valittaessa on kyettävä ymmärtämään, että paikallisten motiivi ei välttämättä ole pelkästään taloudellinen voitto. (Backman & Butler 2003, 17)

Guanxi kuvaa kiinalaiselle liike-elämälle tyypillistä henkilökohtaista suhdetta osapuolten välillä, joka on usein välttämätöntä markkinoille pääsyssä. Suhde perustuu molemminpuoliseen palveluiden ja lahjojen antamiseen sekä vastaanottamiseen. Guanxi paikallisten toimijoiden kanssa voi avata länsimaalaisille ovia, jotka muuten pysyisivät suljettuina. (Fan 2002, 546; D'Souza 2003, 29)

4.2 Kansainvälisen etabloitumisstrategian elementit

4.2.1 Käsitukset toiminnan kehityksestä

Tyynenmeren Aasiassa toimivat suomalaisyritykset ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä toimintaansa. Kuviossa 11 on esitettyä yritysten tulevaisuuden toiminta-aikeiden jakauma.



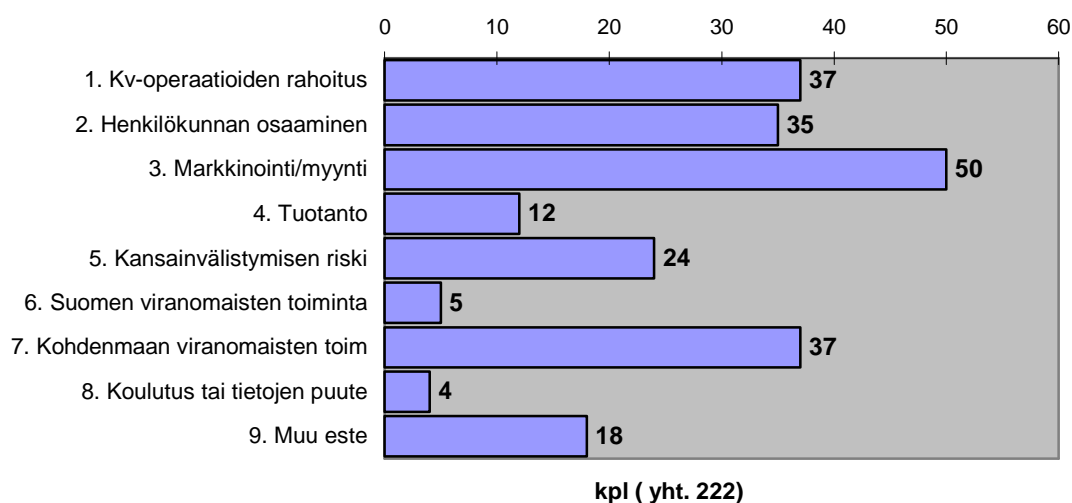
Kuvio 11. Käsitukset toiminnan tulevaisuuden kehityksestä

Yli 80 % alueella toimivista yrityksistä kokee saavuttaneensa asetetut tavoitteet niin, että toiminnan arvioidaan lisääntyvän merkittävästi tai jonkin verran lähivuosina. Ainoastaan yksi vastaaja ilmaisi Tyynenmeren Aasian toiminnan vähenevän lähitulevaisuudessa.

4.2.2 Kansainvälistymisen esteet

Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista kansainvälistymisen esteistä kolme merkittävintä. Myös avoin vastausvaihtoehto annettiin luokkiin sopimattomia vastauksia varten. Vastauksia saatiin yhteensä 222 kpl, joten kaikki 87:stä vastaajayrityksestä eivät olleet valinneet kolmea vaihtoehtoa ($222 / 87 < 3$).

Kuvio 12 havainnollistaa koettujen kansainvälistymisen esteiden jakaumaa.



Kuvio 12. Kansainvälistymisen esteet

Selkeästi suurimmaksi luokaksi muodostui myynti ja markkinointi. Yli puolet vastaajista mainitsi myyntiin ja markkinointiin liittyvien tekijöiden olevan merkittävä este Tyynenmeren Aasian toiminnassa. Seuraavat kolme esteluokkaa muodostuivat keskenään suurin piirtein yhtä suuriksi. Näitä olivat kansainvälisten operaatioiden rahoitus, kohdenmaan viranomaisten toiminta sekä henkilökunnan osaaminen, joihin jokaiseen kertyi maininta noin 40 %:lta yrityksistä. Avoimia vastauksia saatiin mm. kovasta kilpailusta, alan ylikapasiteettitilanteesta, yhteistyökumppanin löytymisestä ja jopa konsernin sisäisestä aluejaosta. Suomen viranomaisten toiminta ja koulutuksen tai tietojen puute muodostuivat selkeästi pienimmiksi luokiksi.

Suomalaisyriyten kokemukset toiminnan esteistä ovat muuttuneet selkeästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun vuonna 2006 markkinointi ja myynti oli merkittävä este noin 58 %:lle yrityksistä, oli määrä vuonna 2002 noin 49 % ja vuonna 1996 vain noin 33 %. Myynnin ja markkinoinnin esteiden kasvu vuodesta 1996 vuoteen 2006 on ollut noin 25 prosenttiyksikköä, mikä on kaikista esteluokista selkeästi merkittävin muutos. Myynnin ja markkinoiden ongelmien nouseva kehitys on mielenkiintoinen havainto ja todennäköisesti jaoteltavissa sitä tarkemmin selittäviin osatekijöihin. Tämän tutkimuksen empiirisellä aineistolla ei myynnin ja markkinoinnin tarkempaan tutkimiseen kyetä, mutta havainnon tutkimisessa on eittämättä potentiaalinen

jatkotutkimusmahdollisuus. Taulukko 3 havainnollistaa kansainvälistymisen esteiden jakaumat vuosina 1996, 2002 ja 2006.

Kansainvälistymisen este	(%) 1996	2002	2006
Markkinoinnin/myynnin ongelmat	32,5	49,3	57,5
Kansainvälisten operaatioiden rahoitus	37,4	32,6	42,5
Kohdemaan viranomaisten toiminta	19,5	38,4	42,5
Henkilökunnan osaaminen	43,1	35,5	40,2
Kansainvälistymisen riski	25,2	25,4	27,6
Tuotanto	11,4	31,2	13,8
Suomen viranomaisten toiminta	7,3	2,2	5,7
Koulutus tai tietojen puute	9,8	10,1	4,6

Taulukko 3. Kansainvälistymisen esteet 1996, 2002 ja 2006 (Kulmala 1996, Hämäläinen & Mäkinen 2002)

Henkilökunnan osaaminen ja kohdemaan viranomaisten toiminta muodostuivat vuonna 2006 merkittäviksi esteiksi. Niillä saattaa olla jokin yhteys myös myynnin ja markkinoinnin ongelmiin. Koulutuksen tai tietojen puute kansainvälistymisen esteenä on laskenut edellisistä tutkimuksista alle puoleen, joten varsinainen henkilökunnan kouluttaminen tuskin lienee markkinoinnin ja myynnin ongelmien taustalla. Monesti kansainvälistymisen takana on kustannuksiltaan halvemmän työvoiman hyödyntäminen, joten se voisi liittyä osaan henkilökunnan osaamisen ongelmista. Ristiintaulukoimalla kohdemaan viranomaisten toimintaa ja korruptioon liittyviä vastauksia ei merkitsevää säännönmukaisuutta havaittu, vaikka aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ne kytketään tiiviisti toisiinsa.

Mielenkiintoinen huomio liittyy tuotannon esteisiin, jotka vuonna 2002 koettiin yli kaksinkertaisiksi verrattuna vuosiin 2006 ja 1996. Ilmiöllä voisi olla yhteys Aasian vuoden 1997 talouskriisiin, joka vielä vuosituhanteen vaihteessa vaikutti yritysten toimintaan ja loi epävarmuuden ilmapiiriä.

4.2.3 Valitut kohdemarkkinat

Yrityksiltä kysyttiin Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvien operaatioiden kohdemaita sekä eri maihin kohdistuvia kiinnostusten asteita. Kiinnostusta mitattiin neliportaisella asteikolla: suuri, kohtalainen, vähäinen ja ei lainkaan. Selkeästi suosituimmaksi toiminnan kohdemaaksi osottautui Kiina, jossa tutkimushetkellä toimi noin kaksi kolmesta Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneestä suomalaisyrityksestä. Toiseksi suosituimmaksi muodostui Japani, jossa toimi hieman yli puolet vastaajista. Kolmanneksi suosituin oli Etelä-Korea, jossa taas toimi hieman alle puolet. Yli 30 %:n toiminta-asteeseen ylsivät Intia, Singapore, Malesia, Hong Kong ja Taiwan. Taulukossa 4 on esitetty merkittävimpien Tyynenmeren Aasian maiden osuudet suomalaisyritysten kansainvälisessä toiminnassa vuosina 1996, 2002 ja 2006. Prosenttiluku kuvaa osuutta, joka tutkimuksiin vastanneista yrityksistä toimi tutkimushetkellä kyseisessä maassa.

	(%) 1996	2002	2006
Kiina	12,8	36,4	64,4
Japani	29,9	29,3	55,2
Etelä-Korea	14,5	23,6	48,3
Intia	10,3	15,0	36,8
Singapore	18,8	22,1	36,8
Malesia	12,8	16,4	34,5
Hong Kong	16,2	17,1	33,3
Taiwan	15,4	17,1	32,2
Indonesia	7,7	15,0	29,9
Thaimaa	12,8	16,4	29,9
Vietnam	3,4	10,0	28,7
Filippiinit	3,4	7,9	18,4

Taulukko 4. Merkittävimmät toiminnan kohdemaat 1996, 2002 ja 2006

(Kulmala 1996, Hämäläinen & Mäkinen 2002)

Toiminnan kohdemaissa vuosien varrella tapahtuneet muutokset ovat mielenkiintoinen tarkastelun kohde. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että suomalaisyritysten toiminta Tyynenmeren Aasiassa on laajentunut useampiin maihin viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä kaikkien maiden operaatioiden suhteen on havaittavissa kasvava trendi. Esimerkiksi Kiinassa toimi vuonna 1996 noin 13 % Tyynenmeren Aasian talousalueelle kansainvälistyneistä suomalaisyrityksistä. Vuonna 2002 osuus oli noin 36 % ja vuonna

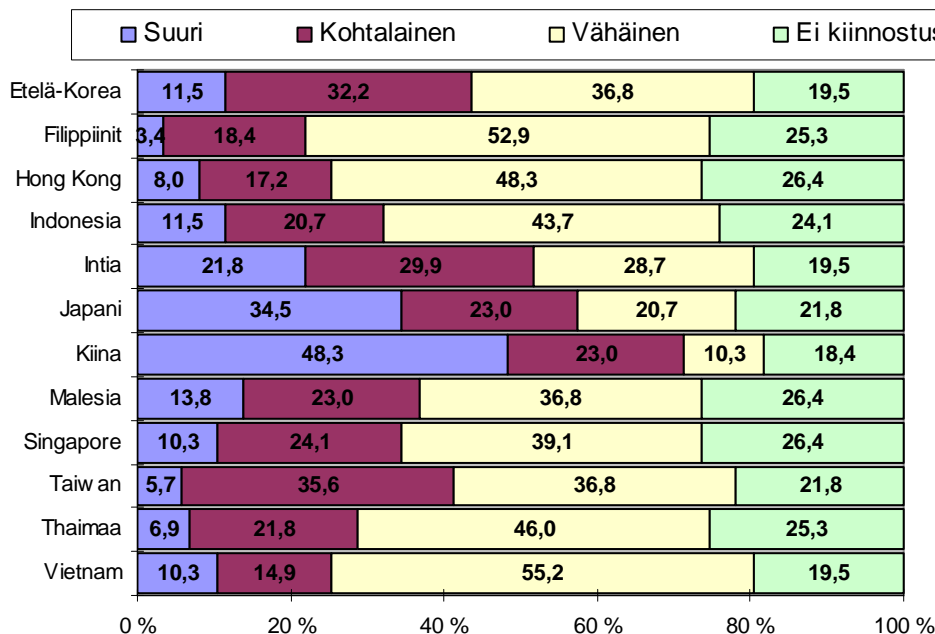
2006 jo 64 %. Kasvu on ollut merkittävä ja se noudattelee Kiinan talouskasvun suuntaa. Tyynenmeren Aasian alueella toimivien suomalaisyritysten Kiinaan kohdistuvat operaatiot ovat viisinkertaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kiinan kaupan kehityksen on sanottu olevan merkittävin tekijä Suomen Tyynenmeren Aasian kaupassa. Maan World Trade Organization -jäsenyys (v. 2001) on vaikuttanut suotuisasti Suomen ja Kiinan välisen kaupan kehittymiseen. Tämä käy ilmi Kiinaa käsittelevän tutkimuskysymyksen tuloksista.

Vuonna 1996 suomalaisyritykset kohdistivat Tyynenmeren Aasian operaationsa useimmiten Japaniin. Vuosien 1996 ja 2002 välisenä aikana ei Japanin operaatioiden suhteen tapahtunut merkittävää kehitystä, mutta vuonna 2006 suosio oli melkein kaksinkertaistunut vuoteen 2002 verrattuna. Samanlainen trendi vuosien 2002 ja 2006 välillä on havaittavissa myös Etelä-Korean kohdalla.

Intian voimakkaasti kasvavasta taloudesta on puhuttu paljon 2000-luvulla. Maasta on jopa povattu Kiinan kaltaista ulkomaisten investointien suurkohdetta, josta muodostunee suomalaisillekin yrityksille tulevaisuudessa nykyistä tärkeämpi markkina. Vuonna 1996 Intiassa toimi vain joka kymmenes Tyynenmeren Aasian alueelle kansainvälistynyt suomalaisyritys. Vuonna 2002 määrä oli vielä 15 %. Tarkasteltaessa tilastoa vuoden 2006 osalta havaitaan selkeä kasvutrendi: vuonna 2006 jo yli kolmannes yrityksistä ilmoitti toimivansa Intian markkinoilla. Vuosien 2002 ja 2006 välisenä aikana Intiaan kohdistuvien operaatioiden suhteellinen kasvu on ollut 145 %, jota suurempi kasvu kohdistuu ainoastaan Vietnamiin (187 %). Kyseisenä ajanjaksona Kiinan operaatioiden kasvu on ollut 77 %. Vertailtaessa kasvulukuja on kuitenkin otettava huomioon, että eri maiden osuudet suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian toiminnassa ovat erisuuruisia.

Suomalaisyritysten tulevaisuuden aikeet on mielenkiintoinen tutkimisen aihe. Aiemmin esitettiin jakauma, joka osoitti selkeästi suomalaisyritysten lisäävän Tyynenmeren Aasian toimintaansa. Vastaajilta kysyttiin myös eri Tyynenmeren Aasian maihin kohdistuvia kiinnostusten asteita. Kiinnostusta mitattiin neliportaisella asteikolla: suuri, kohtalainen, vähäinen tai ei lainkaan kiinnostusta. Vastausjakaumaa tarkasteltaessa havaittiin, että relevantit tarkastelun luokat ovat suuri ja kohtalainen kiinnostus. Kun

vertailuun otettiin huomioon myös vähäisen kiinnostuksen luokka, hämärtyivät selkeät erot eri maihin kohdistuvien kiinnostusten välillä.



Kuvio 13. Kiinnostus Tyynenmeren Aasian maita kohtaan

Kuvio 13 erittelee kiinnostuksen asteet eri maita kohtaan. Suuren ja kohtalaisen kiinnostuksen yhdistetyssä vertailussa Kiina on toiminnan nykyisten kohdemaiden tavoin tilaston kärkimaa. Kiinaan kohdistuvaa suurta tai kohtalaista kiinnostusta ilmaisi noin 71 % kaikista tutkimukseen vastanneista yrityksistä. Toiminnan kohdemaan tilaston mukaisesti Japani on myös toiseksi kiinnostavin maa suuren ja kohtalaisen kiinnostuksen noustessa yhteensä noin 58 %:iin. Edellä tarkastelluissa toiminnan kohdemaissa Etelä-Korea oli kolmanneksi suosituin, mutta maihin kohdistuvassa kiinnostuksessa kiilaa Intia noin 52 %:n kiinnostuksella Etelä-Korean (43,7 %) ohi. Varsinkin suurta kiinnostusta ilmentävässä luokassa Intia on selkeästi Etelä-Koreaa kiinnostavampi maa. Intian osuuden voidaan siten olettaa nousevan suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian operaatioiden kohdemaiden joukossa.

Taiwaniin kohdisti suurta kiinnostusta vain joka kahdeskymmenes vastaaja, mutta maahan kohdistuva kohtalaisen kiinnostuksen luokka nousi kaikista maista suurimmaksi ollen yli 35 %. Vaikka Taiwanin suuri kiinnostus jäi melko pieneksi, nousee siihen

kohdistuva kiinnostus yhdistetyssä suuressa ja kohtalaisessa luokassa monen muun maan ohi ja jopa lähelle Etelä-Koreaa.

	(%) 1996	2002	2006
Kiina	38,2	51,4	81,6
Etelä-Korea	30,9	40,0	80,5
Intia	22,8	30,0	80,5
Vietnam	19,5	24,3	80,5
Taiwan	29,3	35,7	78,2
Japani	39,0	43,6	78,2
Indonesia	22,8	26,4	75,9
Thaimaa	25,2	32,1	74,7
Filippiinit	19,5	22,1	74,7
Singapore	30,9	33,6	73,6
Hongkong	30,9	29,3	73,6
Malesia	27,6	30,7	73,6

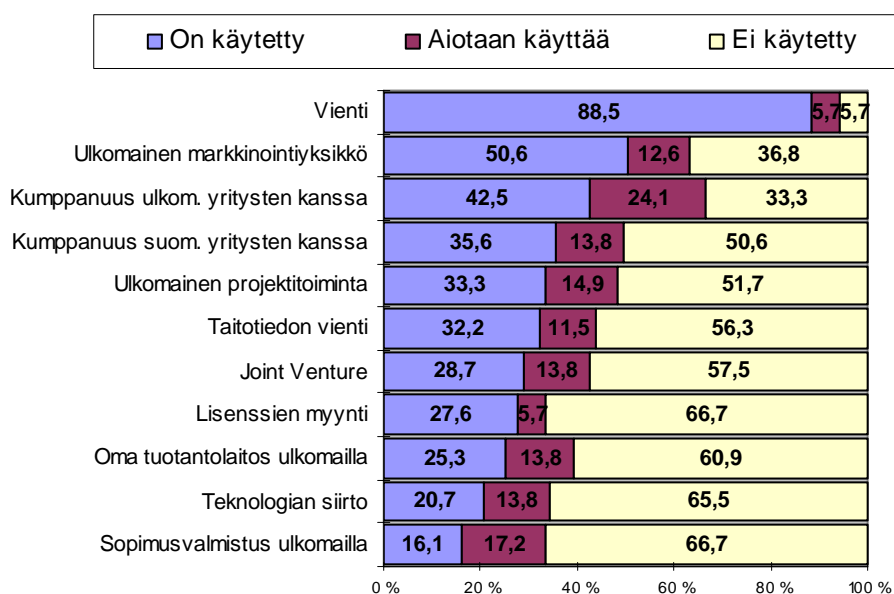
Taulukko 5. Kokonaiskiinnostus maita kohtaan
(Kulmala 1996, Hämäläinen & Mäkinen 2002)

Taulukosta 5 nähdään, että kokonaiskiinnostus kaikkia maita kohtaan on suhteellisen tasainen ja selkeästi suurempi kuin vuosina 2002 ja 1996. Taulukkoa on kuitenkin pidettävä suuntaa antavana, sillä vähäisen kiinnostuksen ja kiinnostamattomuuden luokkien eron on tulkinnanvarainen. Tästä johtuen esim. Japani on kokonaiskiinnostuksessa vasta kuudennella sijalla, vaikka yhdistetyssä suuren ja kohtalaisen kiinnostuksen luokassa se on toisella sijalla.

4.2.4 Kansainvälistymisen toimintamuodot

Yrityksiltä kysyttiin Tyynenmeren Aasian toiminnassa käytettyjä toimintamuotoja tutkimuksen toisessa luvussa esitellyn toimintamuotojaottelun mukaan. Myös eri toimintamuotoihin kohdistuvia tulevaisuuden aikeita tutkittiin. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tuonti rajattiin toimintamuodoista pois, sillä empiirisen aineiston keräämiseen käytetty yritysrekisteri on koostettu vientiin perustuvien kriteerien mukaan. Siltikään kaikki yritykset eivät ilmoittaneet harjoittavansa vientiä Tyynenmeren Aasian talousalueelle, joten rekisteri ei ollut kokonaisuudessaan ajan tasalla.

Tutkimuksen toisessa pääluvussa esitettiin, että perinteinen vienti on yksinkertaisin kansainvälisen toiminnan muoto ja käytetyin varsinkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasiaan kohdistama toiminta vuonna 2006 oli erittäin vientipainotteista. Vientiä harjoitti lähes yhdeksän kymmenestä tutkimukseen vastanneesta yrityksestä. Kun vientiin liittyvän tulevaisuuden aikeen ilmaisi lisäksi noin 6 % vastaajista, lähes kaikki Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneet yritykset ovat käyttäneet tai tulevat käyttämään vientiä operaatioissaan. Kuviossa 14 esitetään suomalaisyritysten vuonna 2006 Tyynenmeren Aasiassa harjoittamien toimintamuotojen ja niihin tulevaisuudessa kohdistuvien aikeiden jakaumat. Sininen väri kuvaa käyttöä violetin kuvatessa käytön aietta.



Kuvio 14. Käytetyt toimintamuodot ja niihin kohdistuvat tulevaisuuden aikeet

Toiseksi käytetyin toimintamuoto oli ulkomainen markkinointiyksikkö. Sitä käytti puolet alueella toimivista suomalaisyrityksistä. Tämän lisäksi noin 13 % yrityksistä ilmoitti aikeensa ulkomaisen markkinointiyksikön perustamiselle. Kolmanneksi nousi kumppanuus ulkomaisten yritysten kanssa yli 40 %:n osuudella.

Kuten tutkimuksen toisessa pääluvussa esitettiin, on Tyynenmeren Aasian alueella ja erityisesti Kiinassa tärkeää luoda hyvät verkostot ja kumppanuussuhteet paikallisten toimijoiden kanssa. Kysytyistä toimintamuodoista selkeästi suurin aikomus liittyi kumppanuuksiin ulkomaisten yritysten kanssa. Lähes neljäsosa vastaajista ilmaisi suunnittelevansa ulkomaisten kumppanuuksien hyödyntämistä. Verkostoituminen ja liiketoimintasuhteiden toimiminen koettiin Tyynenmeren Aasian alueella erittäin tärkeäksi, sillä kumppanuutta toisten suomalaisyritysten kanssa harjoitettiin reilussa kolmanneksessa alueella toimivista suomalaisyrityksistä.

Staattisen tarkastelun lisäksi on myös syytä tutkia, miten eri toimintamuotojen käyttö on kehittynyt. Vuosina 1996 ja 2002 vienti oli käytetyin toimintamuoto käytön osuuden ollessa noin 95–96 %. Vuonna 2006 viennin osuus oli laskenut alle 90 %:iin. Laskeva trendi on selkeä ja merkitsevä. Kun toiminnan kohdemaita tarkasteltaessa havaittiin, että suomalaisyritykset toimivat aiempaa useammissa Tyynenmeren Aasian maissa, on looginen johtopäätös toimintamuotojakauman suhteellisen rakenteen muuttuminen. Voidaan siten olettaa, että viennin laskenut osuus näkyy muiden toimintamuotojen suhteellisina kasvuina.

Toimintamuoto	(%) 1996	2002	2006	Suht. muutos 1996-2006	Suht. muutos 2002-2006
Vienti	95,1	96,4	88,5	-6,9	-8,2
Ulkomainen markkinointiyksikkö	35,0	44,2	50,6	44,6	14,5
Kumppanuus ulkom. yritysten kanssa		38,4	42,5		10,7
Kumppanuus suom. yritysten kanssa		25,4	35,6		40,2
Ulkomainen projektitoiminta	13,8	21,0	33,3	141,3	58,6
Taitotiedon vienti	17,1	15,2	32,2	88,3	111,8
Joint Venture	16,3	22,5	28,7	76,1	27,6
Lisenssien myynti	8,9	10,1	27,6	210,1	173,3
Oma tuotantolaitos ulkomailla	11,4	21,0	25,3	121,9	20,5
Teknologian siirto	4,9	11,6	20,7	322,4	78,4
Sopimusvalmistus ulkomailla	13,8	15,2	16,1	16,7	5,9

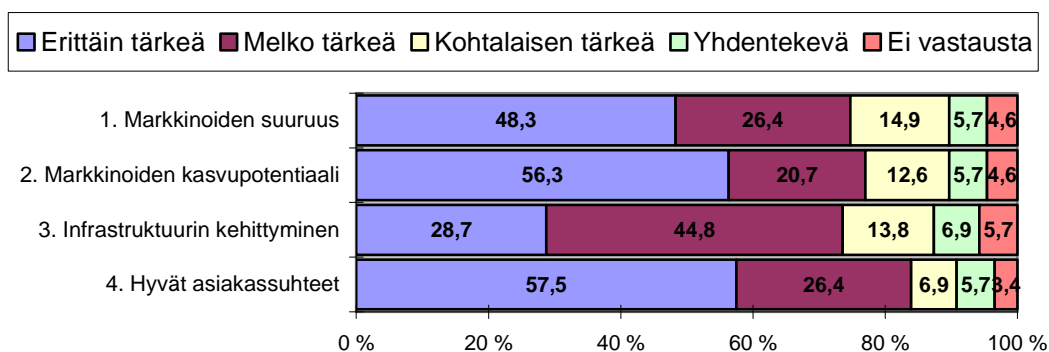
Taulukko 6. Toimintamuotojen osuudet sekä suhteelliset muutokset eri ajankohtina
(Kulmala 1996, Hämäläinen & Mäkinen 2002)

Taulukossa 6 on eritelty eri vuosien toimintamuotojakaumat sekä toimintamuotojen suhteelliset muutokset eri ajanjaksoilla. Taulukosta havaitaan, että vuosien 2002 ja 2006 välillä on tapahtunut selkeä rakennemuutos kohti kehittyneempiä toimintamuotoja. Vientiä lukuunottamatta kaikki muut toimintamuodot ovat yleistyneet Tyynenmeren

Aasian operaatioissa. Lisenssien myynti on lähes kolminkertaistunut ja teknologian siirto sekä taitotiedon vienti lähes kaksinkertaistuneet. Omaa tuotantolaitosta ulkomailla ilmoitti käyttävänsä jo neljännes vastaajista. Kumppanuudet sekä kotimaisten että ulkomaisten yritysten kanssa ovat kasvaneet selkeästi. Kun huomioidaan kumppanuuksiin kohdistuvat tulevaisuuden aikomukset, voidaan niiden olettaa olevan tärkeä osa suomalaisyritysten tulevaisuuden toimintaa Tyynenmeren Aasiassa.

4.2.5 Kokemukset Tyynenmeren Aasiasta

Vastaajilta kysyttiin Tyynenmeren Aasiaan liitettävien myönteisten ja kielteisten tekijöiden merkityksiä. Myönteisistä puolista tarkastelun kohteiksi otettiin markkinoiden suuruus, markkinoiden kasvupotentiaali, kehittyvä infrastruktuuri sekä hyvät asiakassuhteet. Mittarina käytettiin viisiportaista jakoa: erittäin tärkeä, melko tärkeä, kohtalaisen tärkeä, yhdentekevä ja ei vastausta. Kuvio 15 havainnollistaa vastausten jakaumia sekä eri merkitysluokissa että luokkien sisällä.



Kuvio 15. Myönteisten kokemusten merkitykset

Tyynenmeren Aasian markkinoiden suuruutta piti erittäin tärkeänä vajaa puolet vastaajista. Kun mukaan lasketaan luokka 'melko tärkeä', saadaan osuudeksi kolme neljäsosaa. Tutkimuksen toisen pääluvun alussa käsiteltiin yrityksen kotimarkkinoiden saturaatiota kansainvälistymisen motivaation stimulanttina. Siten voidaan todeta, että suomalaisyritykset pitävät Tyynenmeren Aasian suuria markkinoita tärkeänä kansainvälistymisen kriteerinä. Kuitenkin joka neljäs vastaaja ilmaisi markkinoiden

suuruudelle vain kohtuullista tai sitä heikompaa merkitystä. Merkitys on ainakin jossain määrin toimiala- tai yrityssidonnainen tekijä, sillä markkinoiden laajuus todennäköisesti merkitsee massatuotteita myyvälle yritykselle enemmän kuin esim. konsultointiyritykselle. Empiirisestä aineistosta kävi ilmi, että puu- ja paperiteollisuuden vastaajat olivat valinneet useimmin markkinoiden suuruuden erittäin tärkeäksi.

Markkinoiden suuruutta tärkeämpänä tekijänä vastaajat pitivät markkinoiden kasvupotentiaalia. Yli puolet vastaajista mainitsi markkinoiden kasvupotentiaalin olevan erittäin tärkeä tekijä. Laskettaessa mukaan markkinoiden suuruuden tapaan luokka 'melko tärkeä' saatiin yhdistetyksi osuudeksi yli kolme neljäsosaa kaikista vastaajista. Otettaessa huomioon kohtalainen tärkeys ja yhdentekevyys hämärtyivät eri tekijöiden väliset erot, joten niiden jakaumat voidaan jättää tarkastelun ulkopuolelle.

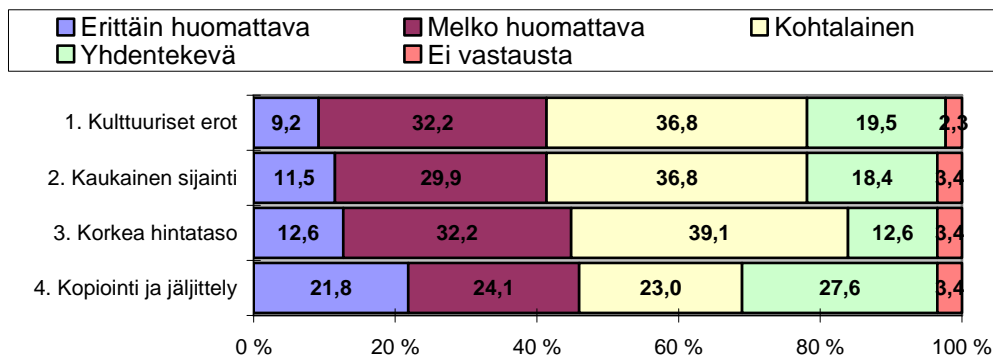
Markkinoiden koosta ja kasvupotentiaalista poiketen infrastruktuurin kehittymisen mainitsi erittäin tärkeäksi vain reilu neljännes vastaajista. Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsiteltiin yrityksen sisäisten fyysisten resurssien merkitystä kansainvälistymisen proaktiivisen motivaation muodostumisessa. Esimerkkinä mainittiin jakelutie, joka liittyy kohdemarkkinoiden infrastruktuurin hyödyntämiseen. Kohdemarkkinoiden kehittyvää infrastruktuuria piti melko tärkeänä vajaa puolet vastaajista, joten infrastruktuurin voidaan päätellä olevan toissijainen verrattuna markkinoihin liittyviin tekijöihin. Oletettavasti Tyynenmeren Aasian maat ovat onnistuneet huomattavilla infrastruktuurihankkeillaan luomaan liiketoiminnalle sellaiset olosuhteet, ettei infrastruktuurin kehittäminen ole enää merkittävimpiä tekijöitä.

Tärkeimmäksi myönteiseksi tekijäksi nousivat hyvät asiakassuhteet. Yli neljä viidestä piti niitä erittäin tai melko tärkeänä Tyynenmeren Aasian liiketoiminnassa. Havainto vahvistaa kirjallisuudessa esitettyjä teorioita, joissa suhteiden merkitys aasialaisessa kontekstissa mainitaan usein länsimaista liike-elämää merkittävämmäksi. Aiemmassa kansainvälistymisen esteitä käsittelevässä kysymyksessä havaittiin merkittävimmäksi esteeksi markkinoiden ja myynnin ongelmat, jotka saattavat liittyä asiakassuhteisiin. Vuonna 2002 tehdyssä tutkimuksessa (Hämäläinen & Mäkinen 2002) asiakassuhteiden merkitys havaittiin nykyistä selkeästi pienemmäksi. Muutosta osaltaan voisi selittää

Kiinaan kohdistuneiden operaatioiden jatkuva kasvu, sillä Kiinassa asiakassuhteet ovat korostetussa asemassa.

Tyynenmeren Aasiaan liitettävistä kielteisistä tekijöistä tutkimukseen valittiin kulttuuriset erot, kaukainen sijainti, korkea hintataso sekä kopiointi ja jäljittely. Korkea hintataso valittiin kysymykseen matalan hintatason sijaan siitä syystä, että korkean hinnan merkityksen voidaan käsittää liittyvän sillä saavutettuun laatuun matalaa hintatasoa luontevammin. Mittarina käytettiin viisiportaista jakoa: erittäin huomattava, melko huomattava, kohtalainen, yhdentekevä ja ei vastausta.

Kuviossa 16 on eritelty kielteisistä kokemuksista syntyneet jakaumat. Kohtalaisen huomattavuuden ja yhdentekevyyden luokat muodostuivat myönteisten tekijöiden jakaumien vastaavia luokkia selkeästi suuremmiksi.



Kuvio 16. Kielteisten kokemusten merkitykset

Kulttuurisia eroja piti erittäin huomattavina ainoastaan kymmenys vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että aasialaisista kulttuureista on saatu toiminnan kautta kokemuksia ja eroavaisuuksia kotimaan kulttuuriin osataan hallita. Kulttuuriset erot eivät siten ole suomalaisyritysten vaikeimpia toiminnan haasteita Tyynenmeren Aasiassa. Kun tarkasteluun lisätään melko huomattavan ja kohtalaisen merkityksen luokat, saadaan osuudeksi noin neljä viidesosaa. Ainoastaan joka viides vastaaja pitää kulttuurisia eroja täysin yhdentekevinä.

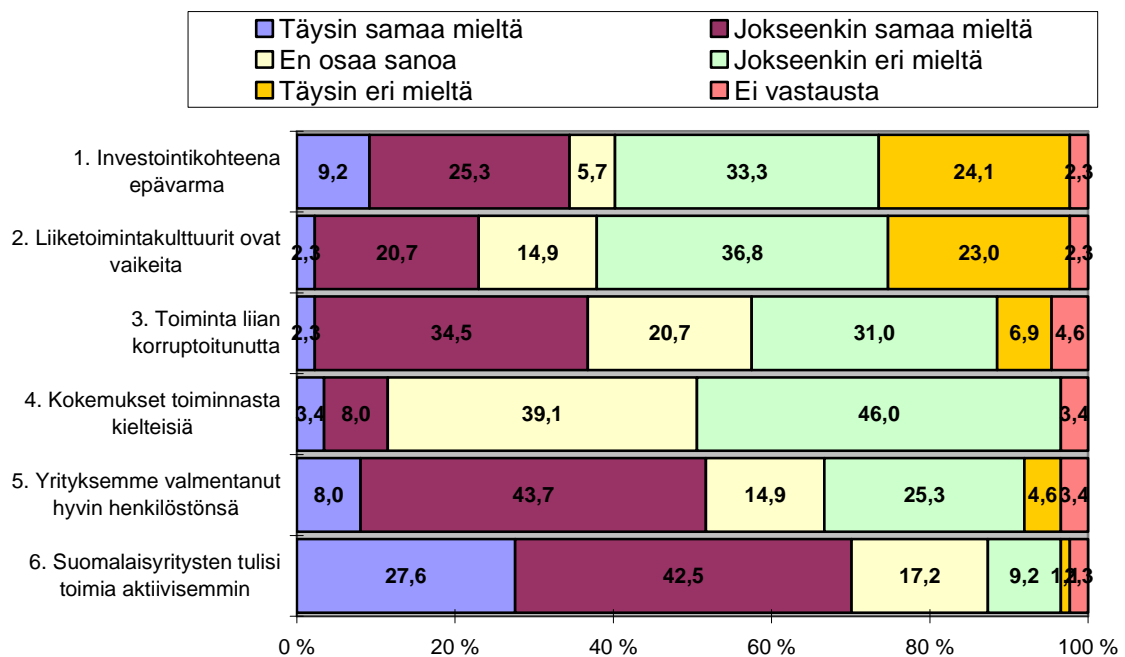
Kaukainen sijainti muodosti kulttuuristen erojen kanssa samankaltaisen jakauman. Ainoastaan reilu kymmenys piti kaukaista sijaintia erittäin huomattavana haittana. Joka viides vastaaja oli sitä mieltä, ettei kaukaisella sijainnilla ole mitään merkitystä. Sijainnin merkitys on oletettavasti toimialasidonnainen tekijä, sillä fyysisen tavaran saattaminen Tyynenmeren Aasian markkinoille on monimutkaisempaa ja kalliimpaa kuin esim. konsultointipalveluiden tarjoaminen.

Korkea hintataso nousi kaikista kielteisistä tekijöistä merkittävimmäksi, kun huomioidaan myös kohtalaisen merkittävyyden luokka. On huomattava, että hintataso sinällään ei vielä ole absoluuttinen mittari, sillä toisena tekijänä tähän tulisi liittää hinnalla saatu laatu. Jakauma on kuitenkin ainakin suuntaa antava siinä mielessä, että noin 45 % vastaajista piti korkeaa hintatasoa joko erittäin tai melko huomattavana negatiivisena tekijänä. Kun tiedostetaan Tyynenmeren Aasian maiden alhainen hintataso, voidaan päätellä laadun olevan mahdollisesti kyseenalaista.

Otettaessa huomioon ainoastaan luokat erittäin ja melko huomattava merkittävimmäksi kielteiseksi tekijäksi muodostui kopiointi ja jäljittely. Kun tarkasteluun lisätään myös kohtalaisen merkittävyyden luokka, kopiointi ja jäljittely muodostuu kaikkein merkityksemättömimmäksi kielteiseksi tekijäksi. Mielenkiintoista on, että kopioinnin yhdenenteveys oli selkeästi suurin verrattuna muihin kielteisiin kokemuksiin. Kopiointi näyttäisi siten jakavan mielipiteitä kaikkein jyrkimmin. On otettava huomioon, että olosuhteet eri Tyynenmeren Aasian maissa ovat vaihtelevia ja vastaajien kokemukset sidoksissa tiettyihin kohdemaihin, joten yleistäminen ei ole yksiselitteistä. Kyseeseen tulee todennäköisesti kohdemarkkinoiden merkitys (esim. Kiina), mutta kopioinnin ongelmat saattavat olla myös toimialasidonnaisia. Vuonna 2002 tehdyssä tutkimuksessa kopiointia piti merkittävänä haittana vain noin 7 % vastaajista, joten Tyynenmeren Aasian toiminnan kasvu on suoraan verrannollinen kopioinnin ongelmien kasvuun. Ristiintaulukoimalla toiminnan kohdemaita ja kopioinnin merkitystä ei kuitenkaan löytynyt selkeitä tilastollisia merkitsevyyksiä.

4.2.6 Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet

Alueella toimimiseen liittyvien tekijöiden ja yritysten kokemusten lisäksi tutkimukseen haluttiin lisätä asenteita mittaava kysymys. Vertaamalla asenteiden jakaumia aikaisempiin tutkimustuloksiin pyrittiin muodostamaan käsitys asenteiden ajallisesta muutoksesta. Asenteita mitattiin kuusiportaisella asteikolla: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä sekä ei vastausta. Kuvio 17 kuvaa asenteiden jakaumia.



Kuvio 17. Tyynenmeren Aasiaan kohdistuvat asenteet

Jotta asenteiden ajallista kehittymistä voidaan tarkastella, on taulukkoon 7 yhdistetty asenneluokkia vuosina 2006 ja 2002. Luokat täysin ja jokseenkin samaa (ja eri) mieltä on yhdistetty, jotta tarkastelu voidaan keskittää vain yksittäisiin luokkiin eriasteisten merkitysluokkien tarkastelemisen sijaan.

	Samaa mieltä 2002 (%)	Samaa mieltä 2006	Eri mieltä 2002	Eri mieltä 2006
1. Investointikohteena epävarma	46,5	34,5	34,3	57,5
2. Liiketoimintakulttuurit ovat vaikeita	41,4	23	42,4	59,8
3. Toiminta liian korruptoitunutta	43,4	36,8	35,4	37,9
4. Kokemukset toiminnasta kielteisiä	7	11,5	63,7	46
5. Yritys valmentanut hyvin henkilöstönsä	25,3	51,7	42,4	29,9
6. Suomalaisten tulisi toimia aktiivisemmin	75,7	70,1	7,1	10,3

Taulukko 7. Asenteet vuosina 2002 ja 2006 (Hämäläinen & Mäkinen 2002)

Vuonna 2006 reilu kolmannes vastaajista piti Tyynenmeren Aasian aluetta täysin tai jokseenkin epävarmana investointikohteena. Vuonna 2002 samaa mieltä oli vajaa puolet vastaajista, joten neljässä vuodessa epävarmuuden tunne on pienentynyt selkeästi. Ilmeisesti Tyynenmeren Aasian taloudellinen kriisi (1997) vaikutti asenteisiin negatiivisesti vielä vuosituhaten vaihteessa. Kansainvälistymisen esteitä tarkasteltaessa havaittiin, että vain joka neljäs vastaaja oli valinnut kansainvälistymiseen liittyvän yleisen riskin merkittäväksi esteeksi. Näistä tekijöistä voidaan päätellä, että yleinen luottamus Tyynenmeren Aasiassa toimimiseen on kasvanut.

Aasialaiset liiketoimintakulttuurit koettiin vuonna 2006 aiempaa helpommiksi. Yhtenä selityksenä lienee kokemusten karttuminen Tyynenmeren Aasian maissa toimimisesta. Alueen maat ovat pyrkineet standardoimaan liiketoimintakulttuureita lakien ja säädösten avulla. Myös Kiinan WTO-jäsenyys on yksi positiivinen tekijä liiketoimintakulttuurien kokemisen kehityksessä. Tämä käsitys vahvistetaan Kiinaa koskevan kysymyksen analyysissa.

Yli kolmannes vastaajista koki korruption ongelmaksi Tyynenmeren Aasiassa. Vuonna 2002 osuus oli hieman suurempi, mutta merkittävää muutosta ei ole tapahtunut. Korruptio nostetaan usein esiin Tyynenmeren Aasian taloutta käsittelevässä

kirjallisuudessa. Kyseessä on siten perustavanlaatuinen ongelma, joka todennäköisesti myös vaikuttaa suomalaisyritysten tekemiin liiketoimintapäätöksiin.

Vuonna 2006 kokemukset Tyynenmeren Aasian maissa toimimisesta muodostuivat hieman vuotta 2002 kielteisemmäksi. Tämä käy selvästi ilmi luokkien 'täysin tai jokseenkin eri mieltä' yhdistetyistä osuuksista. Tulos on hieman yllättävä, sillä vain yksi vastaaja ilmoitti tulevaisuuden aikeita koskevassa kysymyksessä vähentävänsä toimintaansa alueella. Ilmeisesti Tyynenmeren Aasiaan etabloitunut yritys ei pienin perustein peräänny markkinoilta. Kansainvälistymiseen uponneet kustannukset ovat niin suuria, että markkinoilla pyritään toimimaan, vaikka alku olisi hankalaa tai jopa tappiollista.

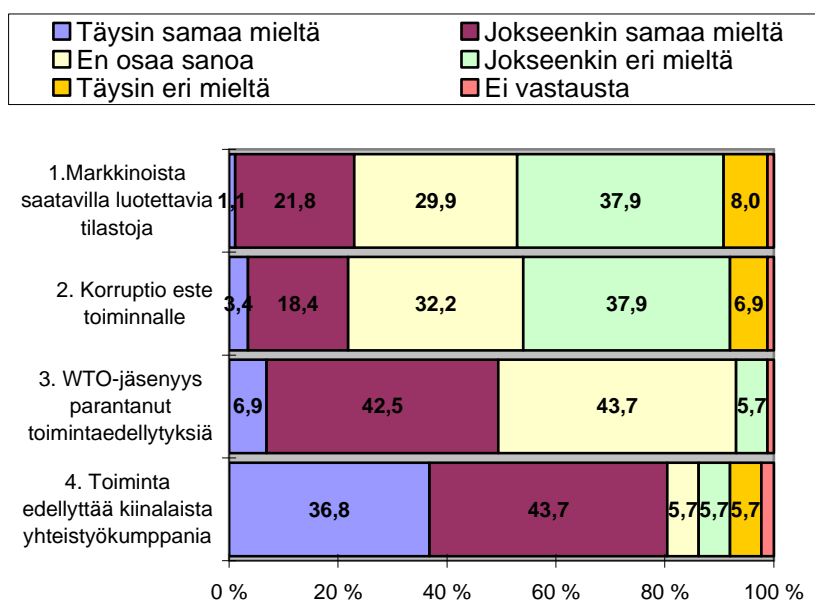
Henkilökunnan koulutukseen liittyvissä asenteissa on havaittavissa selkein kehitys. Vuonna 2006 yli puolet yrityksistä koki valmentaneensa henkilökuntansa hyvin Tyynenmeren Aasian operaatioihin. Vuonna 2002 määrä oli vain joka neljäs yritys. Alueelle kansainvälistyneet suomalaisyritykset ovat siten tehostaneet henkilökuntansa valmentamista Tyynenmeren Aasian operaatioihin. Henkilökunnan koulutuksen parantumisen taustalla ovat todennäköisesti kasvaneet kokemukset alueella toimimisen vaatimuksista.

Yli kaksi kolmannesta vastaajista oli sitä mieltä, että suomalaisyritysten tulisi toimia aktiivisemmin Tyynenmeren Aasian alueella. Vuonna 2002 osuus oli noin 6 % suurempi. Asenteen vähäinen muutos voi olla sidoksissa alueelta saatuihin kielteisiin kokemuksiin, jotka olivat hieman kasvaneet vuodesta 2002. Tätä taas voisi selittää suomalaisyritysten toiminnan laajeneminen aiempaa useammille markkinoille, jolloin uusia ongelmiakin on saatettu kohdata. On kuitenkin otettava huomioon, että 6 %:n kehitys ei 87 vastauksen joukossa ole vielä kovin merkittävä.

4.2.7 Käsitteet Kiinan markkinoista

Sekä viennillä että tuonnilla mitattuna Kiina on Tyynenmeren Aasian alueella Suomen tärkein kauppakumppani. Vastaajille esitettiin neljä väitettä, jotka liittyivät Kiinan markkinatiedon luotettavuuteen, korruption merkitykseen, Kiinan WTO-jäsenyyden

merkitykseen ja kiinalaisen yhteistyökumppanin tarpeellisuuteen. Mittareina käytettiin edellisessä asennekysymyksessä käytettyä kuusiportaista asteikkoa. On huomattava, että kysymykset esitettiin kaikille vastaajille, ei pelkästään Kiinassa toimiville. Siten vastaukset eivät heijastele suoraan kokemuksia, vaan myös käsityksiä. Kuvio 18 havainnollistaa Kiinaan kohdistuvien asenteiden jakaumaa.



Kuvio 18. Kiinaan kohdistuvat asenteet

Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei Kiinan markkinoilta ole saatavilla luotettavia tilastoja. Vajaa kolmannes vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan, joten oletettavasti heillä ei ole Kiinan markkinoilta konkreettisia kokemuksia. Hieman yllättäen lähes joka neljäs vastaaja oli sitä mieltä, että Kiinasta saadaan luotettavia tilastoja. Mielenkiintoinen pohdinnan aihe on, mitä tietolähteitä Kiinassa toimivat suomalaisyritykset ylipäätään käyttävät ja millaisen tietämyksen varassa Kiinan markkinoille lähdetään suunnittelemaan kansainvälistymisen toimenpiteitä. Tilastojen luotettavuuden kokemisen eroja saatettaisiin pystyä selittämään tarkastelemalla käytettyjä tietolähteitä eri tapausten välillä. Kirjallisuudessa on esitetty väitteitä (mm. Boos et al. 2003), että kiinalaisilla on intressejä vääristellä tilastoja ja piilotella oikeita tietoja.

Joka viides vastaaja ilmaisi korruption olevan este Kiinassa toimimiselle. Vajaa puolet vastaajista taas ilmaisi, ettei korruptio ole este. Vastauksen tulkinnan suhteen on kuitenkin oltava kriittinen, sillä este voidaan tulkita sekä täysin ylitsepääsemättömäksi että voitettavissa olevaksi tekijäksi.

Hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että Kiinan WTO-jäsenyys on parantanut maan liiketoiminnallisia olosuhteita. Lähes yhtä suuri luokka 'en osaa sanoa' selittynee sillä, ettei kaikilla vastaajilla ollut minkäänlaisia kokemuksia Kiinan markkinoilla toimimisesta. WTO-jäsenyyden myönteinen merkitys ei saanut yhtään täysin eriävää mielipidettä vastaajilta, joten jäsenyyden positiivinen merkitys suomalaisyritysten toiminnalle on selkeä.

Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että toiminta Kiinassa edellyttää kiinalaista yhteistyökumppania. Heikosti saatavilla olevaa informaatiota ja epävarmoja olosuhteita pyritään kompensoimaan luotettavalla yhteistyökumppanilla, jolla on parempi käsitys paikallisista markkinoista. Kiinan kauppaa käsittelevässä kirjallisuudessa nostetaan paikallinen yhteistyökumppani usein toiminnan edellytykseksi, joten suomalaisyritysten käsitykset tukevat kirjallisuuden väitteitä.

4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneet suomalaisyritykset suhtautuivat toimintansa kasvuun erittäin myönteisesti. Neljä viidestä vastaajasta uskoi toiminnan kehityksen olevan merkittävää tai kohtalaista lähitulevaisuudessa. Koska tutkimuksen empiirinen kohdejoukko oli jo Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneet suomalaisyritykset, ovat kokemukset alueella toimimisesta siten olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Tähän saatiin vahvistus asennekysymyksessä, jossa ainoastaan joka kymmenes yritys ilmaisi kokemustensa olleen kielteisiä. Vuonna 2002 kokemukset toiminnasta olivat yleisesti kuitenkin hieman myönteisempiä.. Taustalla on varmasti monia tekijöitä, mutta yksi aineistosta pääteltävissä oleva tekijä on kansainvälisen toiminnan merkittävä laajeneminen viimeisten vuosien aikana. Olisiko joitakin päätöksiä mahdollisesti tehty puutteellisten tietojen tai nopean voiton tavoittelemisen perusteella, jolloin on kohdattu myös ongelmia ja saatu toiminnasta kielteisiä kokemuksia? Liiketoimintakulttuurit

koettiin aiempaa helpommiksi ja investointien epävarmuuden kokeminen oli laskenut, joten nämä tekijät eivät selitä kielteisten kokemusten kasvua.

Suosituin operaatioiden kohde oli odotetusti Kiina, jonka suosio on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Japani ja Etelä-Korea olivat pitäneet sijoituksensa Kiinan takana. Aikanaan arveltiin Kiinan WTO-jäsenyyden luovan yleistä luottamusta maan markkinoihin. Puolet tutkimukseen vastanneista koki WTO-jäsenyyden parantaneen toimintaedellytyksiä Kiinassa. WTO vaatii Kiinalta tiettyjen standardien ja lakien noudattamista, jotta sen jäsenyys säilyy. Yritykset ovat myös ymmärtäneet, että Kiinassa toimiminen vaatii usein paikallisen yhteistyökumppanin kanssa liittoutumista. Koska virallisiin tilastoihin ei voi suoraan luottaa ja Kiinassa markkinatutkimuksen tekemistä rajoitetaan laissa, on paikallinen markkinatuntemus usein kriittinen tekijä kansainvälistymisen onnistumisessa.

Intiaan kohdistuneet operaatiot ovat yleistyneet viimeisen neljän vuoden aikana suhteellisesti jopa Kiinaan suuntautuvia operaatioita enemmän. Vaikka Etelä-Korea on vielä tällä hetkellä Intiaa suositumpi kohdemarkkina, kohdistuu Intiaan tulevaisuudessa Etelä-Koreaa suurempi kiinnostus. Voimakasta kiinnostusta Intian markkinoihin ilmaisi vastaajista suunnilleen puolet enemmän kuin Etelä-Koreaa kohtaan. Merkille pantavaa on Intiaan kohdistuneiden operaatioiden kasvu vuosien 2002 ja 2006 välisenä aikana. Operaatioiden suhteellinen kasvu on ollut noin 145 %, jota suurempi on ainoastaan Vietnamiin kohdistuneilla operaatioilla (187 %). Tällä ajanjaksolla Kiinaan kohdistuvien operaatioiden kasvu on ollut vain 77 %. Kiinaa suuremmat kasvuluvut ovat myös Japanilla (88 %) ja Etelä-Korealla (105 %). Saman kehityksen jatkuessa Intia olisi tulevaisuudessa kolmen suosituimman Tyynenmeren Aasian kohdemaan joukossa ja saattaa muodostua jopa Kiinan kaltaiseksi suurkohteeksi.

Vietnamin operaatioiden kasvuluvut ovat ajanjaksolla 1996–2006 olleet omaa luokkaansa. Suhteellinen kasvu on ollut 745 % Kiinan yltäessä 400 %:n tuntumaan. Kun vuonna 2006 Vietnamiin kohdisti operaatioita vajaa 30 % kaikista Tyynenmeren Aasian alueelle kansainvälistyneistä suomalaisyrityksistä, ei kyse ole enää vähäpätöisestä osuudesta. Siten kasvuprosenttien tarkastelu on relevantti Vietnaminkin suhteen. Yleisesti voidaan havaita, että kiinnostus kaikkia Tyynenmeren Aasian maita kohtaan on kasvanut merkittävästi vuodesta 2002. Vuonna 2006 kaikkiin maihin

kohdistui 74–82 %:n kokonaiskiinnostus tutkimusjoukossa, kun vuonna 2002 vastaava väli oli 22–51 %.

Kansainvälistymisen kirjallisuuden mukaan perinteinen vienti on kehittymättömin ja kansainvälistymisen alkuvaiheessa usein käytetyin toimintamuoto. Tyynenmeren Aasiaan operaatioitaan kohdistavien suomalaisyritysten parissa vienti on edelleen selkeästi käytetyin kansainvälistymisen toimintamuoto. Yhdeksän kymmenestä tutkimukseen vastanneesta yrityksestä ilmaisi harjoittavansa vientiä. Toiseksi käytetyin toimintamuoto oli ulkomainen markkinointiyksikkö, jota ilmaisi käyttävänsä suurin piirtein puolet vastaajista. Ulkomaista markkinointiyksikköä seurasivat kumppanuudet ulkomaisten ja kotimaisten yritysten kanssa. Merkille pantavaa on, että kaikkia muita toimintamuotoja selkeästi suurempi tulevaisuuden aikomus kohdistui kumppanuuksiin ulkomaisten yritysten kanssa, jonka aikoi tulevaisuudessa ottaa käyttöönsä joka neljäs vastaaja. Tarkastellessa toimintamuotojen suhteellista rakennetta vuonna 2002 havaitaan, että viennin suhteen on tapahtunut neljässä vuodessa selkeä lasku, noin 8 prosenttiyksikköä. Kaikkien muiden toimintamuotojen suhteen muutos on ollut selvästi positiivinen. Looginen johtopäätös on, että kehittyneemmät toimintamuodot ovat yleistyneet suoraan viennin vähenemisen kustannuksella. Suhteellisesti suurimmat kasvut ovat kohdistuneet lisenssien myyntiin (173 %), taitotiedon vientiin (112 %) ja teknologian siirtoon (78 %). Kun samaan aikaan ulkomaisten markkinointiyksikköiden ja tuotantolaitosten suosio on kasvanut yhdessä kansainvälisten kumppanuuksien kanssa, voidaan päätellä verkostoitumisen ja erilaisten yhteistyömuotojen yleistyneen. On myös mahdollista, että tuki- ja valmistustoimintoja on pyritty ulkoistamaan ydintoimintojen kontrollin jäädessä suomalaisyritysten haltuun.

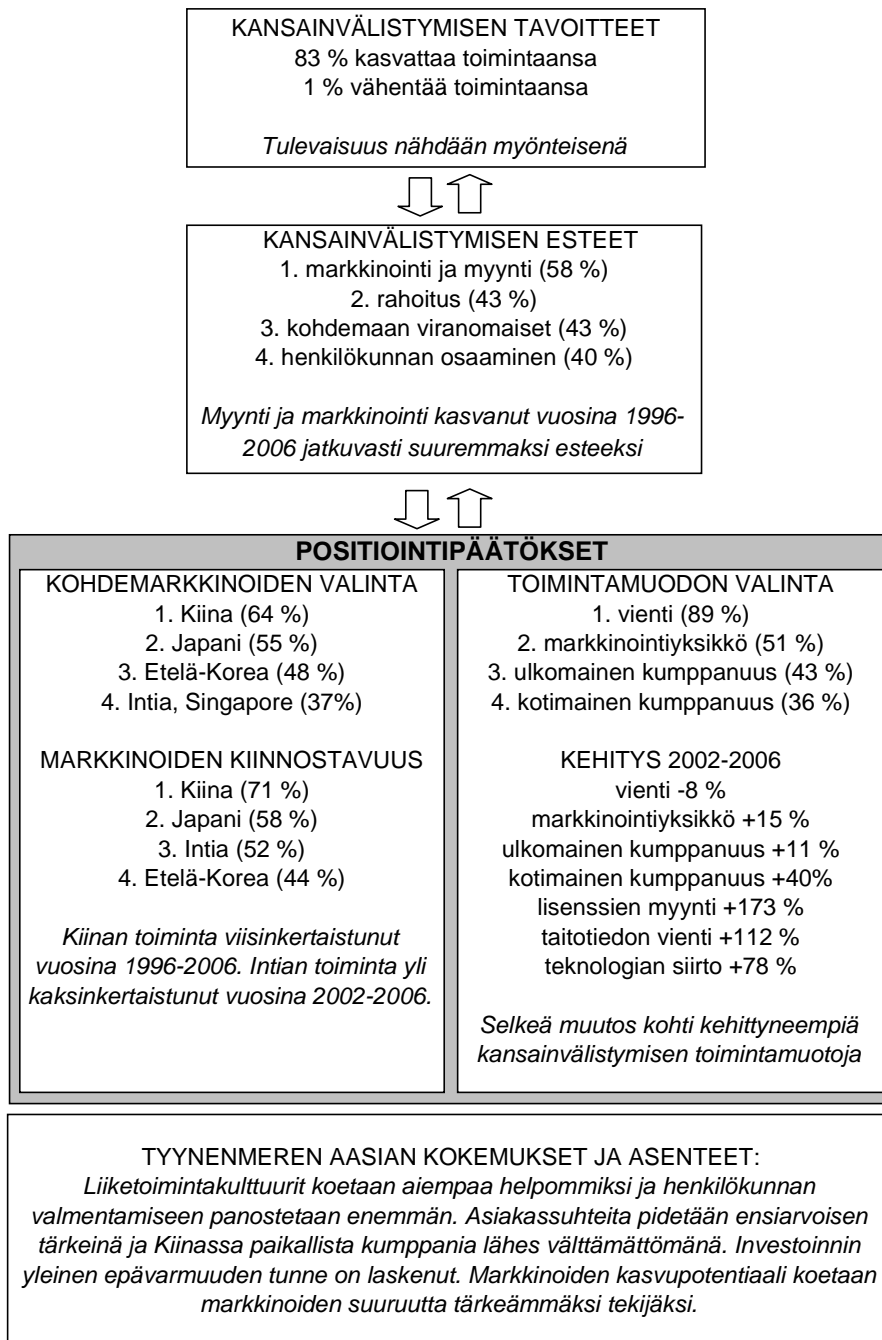
Kansainvälistymiseen liittyy monia esteitä ja ongelmia, jotka voivat muodostua myös ylitsepääsemättömiksi. Tarkasteltaessa Tyynenmeren Aasian talousaluetta on muistettava, että alueen sisäiset erot maiden välillä ovat huomattavia ja saattavat sinällään määrittää tutkimukseen saatuja vastauksia. Eniten kansainvälistymisen ongelmia liittyi myyntiin ja markkinointiin, jonka mainitsi esteeksi yli puolet vastaajista. Merkille pantavaa on, että myynti ja markkinointi on jatkuvasti noussut suuremmaksi ongelmaksi suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian toiminnassa. Vuonna 1996 vain joka kolmas ja vuonna 2002 lähes joka toinen vastaaja ilmaisi myynnin ja markkinoinnin olevan ongelma. Kasvava trendi on siten selkeä. Kun neljä

viidestä vastaajasta mainitsi asiakassuhteiden merkityksen olevan suuri, on todennäköistä, että ainakin jokin myynnin ja markkinoinnin ongelmien osatekijä liittyy asiakassuhteisiin ja kulttuurillisten erojen käsittelyyn. Alueella liikesuhteet eivät ole länsimaisen ajattelun mukaisesti transaktiopohjaisia, vaan niihin liittyy henkilökohtaisia siteitä. Vajaa puolet ilmaisi kopioinnin ja jäljittelyn olevan todellinen ongelma, joten myynti ja markkinointi kansainvälistymisen esteenä on todennäköisesti jaettavissa estettä tarkemmin selittäviin osatekijöihin. Vieraassa kulttuurissa toimimisen vaikeus on suomalaisyritysten parissa otettu tosissaan, sillä henkilöstön valmentamisen kokee onnistuneeksi yli puolet vastaajista. Vuonna 2002 määrä oli vain joka neljäs vastaaja.

Muiksi merkittäviksi esteiksi muodostuivat rahoitus, kohdemaan viranomaiset ja henkilökunnan osaaminen, joita kutakin piti esteellisenä reilu 40 % vastaajista. Rahoituksen suhteellinen kasvu vuodesta 2002 saattaisi selittyä toimintamuotorakenteen muuttumisella kehittyneempään suuntaan, jolloin rahoituksellisetkin kysymykset nousevat suuremmiksi. Kohdemaan viranomaisten toiminnan ongelmat liittynevät korruptioon, jonka mainitsi merkittäväksi yli kolmannes vastaajista. Kuitenkin lähes 40 % vastaajista ilmaisi, ettei toiminta maissa ole liian korruptoitunutta, joten viranomaisiin kohdistuvat ongelmat voidaan päätellä olevan enemmän kontekstisidonnaisia kuin yleistettävissä. Korruptiosta ei löytynyt selkeitä eroja tarkasteltaessa sitä eri maissa toimivien vastaajien välillä, mutta aluetta käsittelevässä kirjallisuudessa sen mainitaan olevan joissain maissa muita maita vakavampi ongelma. Vuonna 1996 kohdemaan viranomaisten toiminta koettiin vain joka viidennessä yrityksessä esteelliseksi. Kasvua voisi osaltaan selittää kehittyneempien toimintamuotojen yleistyminen, jolloin pelkän viennin lisäksi toimintaa on alettu harjoittaa kohdemarkkinoilla laajemmin.

Henkilökunnan osaaminen kansainvälistymisen esteenä liittyy todennäköisesti ainakin jossain määrin paikalliseen henkilökuntaan, sillä kansainvälisiin projekteihin valmentautuminen koettiin vuonna 2006 aiempaa paremmaksi. Huomattavaa on, että vuonna 1996 henkilökuntaan liittyvät ongelmat koettiin kaikista vaikeimmiksi. Suomalaisyritykset näkevät Tyynenmeren Aasian potentiaalisena talousalueena ja ovat valmiita panostamaan siellä toimimiseen, vaikka ongelmiakin joudutaan väistämättä kohtaamaan. Tätä tukee myös se havainto, että pääsääntöisesti kansainvälisen toiminnan uskotaan kasvavan jatkossa Tyynenmeren Aasiassa.

Kuvio 19 tiivistää tutkimuksen keskeisiä havaintoja toisessa luvussa luotua teoreettista viitekehystä mukailten.



Kuvio 19. Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen aikana esiin nousi useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, joista tässä esitellään kolme. Ensimmäinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy kansainvälistymisen merkittäviimpiin esteisiin ja niiden syvempään tarkastelemiseen. Tutkimuksessa

havaittiin, että myynti ja markkinointi, henkilökunnan osaaminen, kohdemaan viranomaiset ja operaatioiden rahoitus ovat suomalaisyritysten merkittävimpiä toiminnan esteitä Tyynenmeren Aasiassa. Oleellinen kysymys on, miksi myynti ja markkinointi koetaan kasvavina ongelmina ja mitä tekijöitä kasvuun liittyy. Liittyvätkö ongelmat henkilökohtaisiin myyntitilanteisiin, jakeluverkoston ja logistiikan prosesseihin vai johonkin muuhun? Onko henkilökunnan osaamisella ja myynnin ongelmilla yhteys? Entä minkälaisia ongelmia kohdataan kohdemaan viranomaisten kanssa ja liittyvätkö ne korruptioon?

Toinen tutkimuskohde liittyy kansainvälistymisen toimintamuotoihin sekä niiden suhteellisten osuuksien muutoksiin. Tyynenmeren Aasian viennin suhteellinen osuus on vähentynyt muiden toimintamuotojen yleistyessä, joten oleellinen kysymys liittyy rakennemuutokseen. Millä tavoin viennistä siirrytään muihin toimintamuotoihin, mitä tekijöitä päätöksiin liittyy ja missä määrin ne ovat toimiala- ja kontekstisidonnaisia? Vienti on edelleen selvästi käytetyin toimintamuoto, mutta mitä muita vaihtoehtoja ensimmäiseksi kansainvälistymisen toimintamuodoksi on käytetty kansainvälistyttäessä Tyynenmeren Aasiaan? Mikä merkitys on kansainvälisillä verkostoilla ja mitä kilpailullista etua niistä saadaan? Onko jollain toimintamuodolla lähtökohtaisesti etua tiettyjen toimialojen tai Tyynenmeren Aasian maiden suhteen?

Kolmas jatkotutkimusmahdollisuus käsittelee Kiinaan kansainvälistyneitä suomalaisyrityksiä. Olisi mielenkiintoista tutkia, mitä tekijöitä liittyy suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumiseen, millaisin kriteerein jokin alue Kiinasta on valittu toiminnan kohteeksi ja millaisia ongelmia kansainvälistymisen prosessin aikana on kohdattu. Tutkimuksessa voitaisiin myös tarkastella kiinalaisen ja suomalaisen liiketoimintakulttuurin yhteensovittamista ja paikalliseen yhteistyökumppaniin liittyviä tekijöitä. Partnerin merkitys havaittiin tässä tutkimuksessa suureksi, joten merkityksen voi todennäköisesti jaotella sitä tarkemmin selittäviin osatekijöihin. Yksi vaihtoehto olisi tutkia, mikä lopulta on korruption merkitys suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumisessa.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida suomalaisyritysten Tyynenmeren Aasian etabloitumisstrategioita ja niihin liittyviä tekijöitä. Tarkoitus jakautuu sitä tarkentaviin osaongelmiin seuraavasti:

1. Mitä tekijöitä liittyy yrityksen kansainvälistymiseen.
2. Mitä tekijöitä liittyy suomalaisten vientiyritysten toimintaan Tyynenmeren Aasian talousalueella.
3. Miten suomalaisten vientiyritysten toiminta Tyynenmeren Aasian talousalueella on kehittynyt vuosien 1996 ja 2006 välisenä aikana.

Koska tutkimuksen teoreettinen konstruktio perustuu kansainväliseen etabloitumisstrategiaan, on käsite syytä määritellä. Etabloituminen käsitetään tietylle alueelle pyrkimisellä ja sijoittumisella. Kansainvälisessä liiketoiminnassa sillä ymmärretään ulkomaisille markkinoille laajentuminen joltain kansainvälistymisen toimintamuotoa hyödyntämällä. Strategia taas on moniulotteinen käsite. Se voi olla suunniteltu toimenpiteiden ketju, tietyn kilpailullisen aseman tavoittelemine ja jopa salajuoni kilpailijoita vastaan. Strategiaan liitetään myös pitkäjänteisyys sekä saavutetun strategisen aseman säilyttäminen. Kansainvälisellä etabloitumisstrategialla käsitetään siten suunnitelmallinen ja harkittu pyrkimys laajentaa liiketoiminta ulkomaisille markkinoille.

Kansainvälisen operaation suunnittelun taustalla on kansainvälistymisen motivaatio, joka koostuu reaktiivisesta ja proaktiivisesta osasta. Reaktiivinen motivaatio syntyy yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvista stimulanteista. Tällaisia stimulantteja voivat olla ympäristön poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset, mutta myös toimialaan ja kilpailutilanteeseen liittyvät tekijät. Reaktiivisen motivaation synnyttävät stimulantit ovat yrityksen kontrollin ulkopuolella. Proaktiivinen motivaatio syntyy yrityksestä itsestään kumpuavista stimulanteista. Tällöin puhutaan ympäristön muutosten ennakkoinnista ja tulevaisuuden haasteisiin varautumisesta. Proaktiivinen motivaatio voi olla esim. voittojen tai kustannustehokkuuden tavoittelu, jonka laukaisevana stimulanttina toimii yritysjohtajan visio ja kunnianhimo.

Philippe Lasserre ja Hellmut Schütte ovat kehittäneet Tyynenmeren Aasian kontekstiin teoreettisen etabloitumisen mallin, jossa visio ja missio määrittävät yrityksen pitkäaikaisia tavoitteita ja lopulta johtavat päätöksiin kansainvälisen operaation luonteesta. Mission ja vision taustalla on edellä esitelty motivaatio stimulantteineen. Tyynenmeren Aasiaan etabloitumisen tavoitteet liittyvät ainakin kolmeen eri näkökulmaan: alueen tärkeyteen laajana markkina-alueena, merkittäviin resursseihin, kuten työvoima ja luonnonvarat sekä kokemusten kartuttamiseen aasialaisesta liiketoiminnasta.

Lasserren ja Schütten mallissa päätökset liittyvät kolmeen eri osatekijään: investointiin, organisaatioon ja positointiin. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi valittiin positointipäätökset, jotka liittyvät toimintamuodon ja kohdemarkkinoiden valintaan liittyviin tekijöihin. Toimintamuodon ja kohdemarkkinoiden valitseminen ovat toisistaan riippuvia tekijöitä, sillä joillakin markkinoilla tietyt toimintamuodot ovat muita toimintamuotoja menestyksekkäämpiä. Tämä selittyy sillä, ettei Tyynenmeren Aasia ole heterogeeninen markkina-alue, vaan maat eroavat toisistaan monien tekijöiden suhteen. Siten toimintamuodon ja kohdemarkkinoiden valintaan on vaikea esittää yleistä prosessimaista mallia.

Ennen kuin kansainvälistymispäätöksiä voidaan tehdä, on otettava huomioon operaatioon liittyvät kansainvälistymisen esteet. Nämä esteet voivat joko hankaloittaa tai kokonaan estää operaation toteuttamisen. Esteet ovat kontekstisidonnaisia, joten operaation maantieteellisen sijainnin lisäksi ne voivat riippua myös toimialasta tai yrityskohtaisista tekijöistä. Kansainvälistymiseen liittyviä esteitä ovat mm. rahoituksen hankkiminen ja tehokkaan pääomarakenteen luominen, osaavan ja kulttuurieroihin mukautuvan henkilökunnan hankkiminen, markkinointi ja operatiivinen myynti kohdemarkkinoilla, tuotantoon liittyvät ongelmat, kansainvälisiin operaatioihin liittyvä yleinen riski, kotimaan ja ulkomaan viranomaisten toiminta sekä oman henkilökunnan ja partnereiden koulutus sekä tiedon jakaminen.

Kohdemarkkinoiden valinta perustuu kolmen suhteellisen tekijän vertailuun: markkinoiden houkuttelevuuteen (koko, kasvu, segmentit, kysyntä, kilpailun intensiteetti ja luonne), resurssien houkuttelevuuteen (raakamateriaalien saatavuus, laatu ja hinta, työvoimaan liittyvät tekijät, toimittajaverkosto) sekä poliittiseen ja

toiminnalliseen houkuttelevuuteen (poliittinen stabiilius, maan hallinto, toiminnan muokkaamisen mahdollisuudet). Kohdemarkkinoiden valintaprosessista on olemassa erilaisia teoreettisia malleja, mutta todellisuudessa päätökset eivät aina etene lineaarisesti. Tätä väitettä tukee myös se, että kansainvälistymisprosessin käynnistämisestä päätettäessä on kohdemarkkina yleensä jo ainakin alustavasti valittu sekä analysoitu tärkeimpien tekijöiden suhteen.

Czinkota, Moffet, Moynihan ja Ronkainen ovat esittäneet kohdemarkkinoiden valinnalle vaiheittain etenvän mallin. Globaalit markkinat ovat niin laajat, että tarkastelu keskitetään alkuvaiheessa muutamaan lupaavan tuntuiseen kohdealueeseen. Sen jälkeen selvitetään kiinnostavimpien kohteiden todellinen markkinapotentiaali yrityksen vahvuuksien suhteen. Ensimmäinen analyysivaihe perustuu sekundääridataan, joka sisältää maa-, tuote- ja toimialakohtaisten tekijöiden analysointia saatavilla olevien tilastojen ja informaation perusteella. Toisessa analyysivaiheessa keskitetään tarkastelu rajattuun kohdejoukkoon, jota analysoidaan primääridataan perustuen. Primääridatan hankinta perustuu kvantitatiivisen menetelmien lisäksi kvalitatiivisiin haastatteluihin ja keskusteluihin, joilla pyritään luomaan syvempää ymmärrystä kohdemaista. Lopulta jollain menetelmällä (esim. SWOT-analyysi) valitaan kohdejoukosta korkeimman potentiaalinen omaavat maat ja kohdistetaan tarkastelu paikallisiin tekijöihin, kuten kilpailijoihin, tuoteportfolioihin, jakelukanavarakenteisiin ja asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen. Analyysin perusteella tehdään lopullinen päätös kohdealueesta, joka pyritään jakamaan oleellisiksi segmenteiksi.

Kansainvälistymisen perusedellytys on se, että yritys pystyy muodostamaan sellaisen kilpailullisen edun, joka tekee mahdolliseksi voittaa kansainvälisille markkinoille etabloitumiseen liittyvän kustannusrasitteen. Toimintamuodon valintaan vaikuttavat Äijön mukaan ainakin seuraavat tekijät: yritystekijät (yrityksen ominaisuudet, päämäärät ja tavoitteet), tuotetekijät, markkinatekijät sekä eri operaatiomuotojen erityispiirteet. Kirjallisuudessa on käyty paljon keskustelua siitä, millaisia eroja on palveluiden ja tuotteiden avulla kansainvälistymisessä. Palveluilla kansainvälistymisen on esitetty sisältävän enemmän riskejä, sillä palveluissa usein tuottaja ja tuotantotilat ovat osa tuotetta. Grönroosin mukaan palvelujen kansainvälistämisessä on kolme erityistä lähtökohtaa: asiakkaan seuraaminen uusille markkinoille, itsestä lähtevä markkinahakuisuus sekä elektronisten markkinoiden hyödyntäminen.

Karhun ja Äijjön mukaan kansainvälistymisen toimintamuotoja ovat vienti, ulkomainen lisensointi, ulkomainen myynti- ja markkinointiyksikkö, ulkomainen sopimusvalmistus ja yhteistyösopimus, teknologian siirto, projektivienti- ja toiminta, erilaiset kumppanuudet ja yhteisyritys sekä vaativimpana toimintamuotona ulkomainen tuotantoyksikkö, kuten esim. tehdas. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa vienti on usein käytetyin toimintamuoto.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa suoritettiin kvantitatiivinen tutkimus. Verkkoon ohjelmoitiin tutkijan toimesta kyselylomake, joka tallensi vastaukset automaattisesti yliopiston palvelimelle. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat ne suomalaisyritykset, jotka ovat ilmoittaneet harjoittavansa vientiä Tyynenmeren Aasiaan vuonna 2005. Perusjoukkoon kuului 405 yritystä, joista 87:ltä saatiin validi vastaus. Vastausprosentiksi muodostui siten 22. Mikäli otettaisiin huomioon ne yritykset, joilta saatiin vastaus kykenemättömyydestä osallistua tutkimukseen, muodostuisi prosentiksi 29. Kerätyn datan analyysi perustui frekvenssijakaumiin, trendianalyysiin ja ristiintaulukointiin.

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä puolet edusti metalli- tai puu- ja paperiteollisuutta. Yritysten keskiarvoikä oli 40 vuotta. Lähes kolmannes yrityksistä sijoittui luokkaan 11–20 vuotta ja joka neljäs yritys oli yli 50-vuotias. Liikevaihdon keskiarvoksi muodostui noin 7 M€ keskiarvon ollessa noin 150 M€. Näytteessä oli kattavasti edustettuna erikokoisia ja -ikäisiä yrityksiä.

Tyynenmeren Aasian alue määritellään vaihtelevin tavoin. Tässä tutkimuksessa alueen maiksi lasketaan Etelä-, Kaakkois- ja Itä-Aasian maat. Etelä-Aasiaan kuuluvat Bangladesh, Bhutan, Intia, Nepal, Pakistan ja Sri Lanka. Kaakkois-Aasian maita ovat Brunei, Filippiinit, Indonesia, Cambodia, Laos, Malesia, Myanmar, Singapore, Thaimaa ja Vietnam. Itäisen osan muodostavat Etelä- ja Pohjois-Korea, Hong Kong, Japani, Kiina, Macao, Mongolia ja Taiwan. Aluee koostuu erityyppisistä talouksista. Lahtisen mukaan maat eroavat mm. pinta-alojen, luonnonvarojen, väestön, kulttuurin, uskontojen ja talouspolitiikan suhteen. Vaikka Tyynenmeren Aasiasta puhutaan toisinaan yhtenäisenä talousalueena, maiden väliset erot voivat olla merkittäviä.

Vuodesta 1965 aina vuoteen 1997 asti Tyynenmeren Aasian maat kasvoivat taloudellisesti nopeammin kuin mikään muu alue maailmassa. Alue veti puoleensa huomattavia ulkomaisia sijoituksia. Vuonna 1997 talous kuumeni ja puhkesi laajaksi kriisiksi, jolla oli myös maailmantaloudellisia vaikutuksia. 2000-luvulle tultaessa talouskasvu palasi voimakkaaksi. Tällä hetkellä kehityksen merkittäviä tekijöitä ovat sisäisen kaupan voimistuminen, kasvava vienti, yksityisen kulutuksen kasvu ja ulkomaisten sijoitusten suuntautuminen alueelle. Kiinaan kohdistuu eniten suoria ulkomaisia sijoituksia koko maailmassa (noin 6 % kaikista sijoituksista).

Aasialaiseen yrityskulttuuriin kuuluu tiiviiden suhteiden solmiminen. Kulttuurille on myös leimaavaa ryhmäorientaation korostuminen länsimaalaiseen individualistiseen käsitykseen verrattuna. Dicksonin mukaan kulttuurien väliset jännitteet ovat yksi suurimmista toiminnan tehokkuuden ongelmista kansainvälisissä operaatioissa. Kansainvälisessä toiminnassa verkostoitumisen merkitys korostuu. Verkostojen avulla kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys oppii paikallisista olosuhteista ja kulttuureista. Aasialaisessa kontekstissa partnereiden väliset suhteet eivät ole pelkästään liiketoimintaa varten, vaan ilman vastapuolen henkilökohtaista hyväksyntää ei liikesuhdettakaan usein voida luoda. Siksi yritysjohton on tärkeä ymmärtää kulttuurin merkitys suhteiden ja verkostojen menestyksekkäässä luomisessa.

Tyynenmeren Aasiassa toimivat suomalaisyritykset ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä toimintansa tuloksiin. Yli 80 % alueella toimivista suomalaisyrityksistä kokee saavuttaneensa asetetut tavoitteet siinä määrin, että toiminnan arvioidaan lisääntyvän merkittävästi tai jonkin verran lähivuosina. Ainoastaan yksi tutkimukseen vastanneista 87 yrityksestä ilmaisi toimintansa vähenevän Tyynenmeren Aasiassa.

Suomalaisyritysten toiminta Tyynenmeren Aasiassa on laajentunut aikaisempaa useampiin maihin. Selkeästi suosituin operaatioiden kohde on Kiina, jonka suosio on kasvanut merkittävästi. Kiinassa toimi vuonna 1996 vain 13 %, vuonna 2002 36 % ja vuonna 2006 jo 64 % Tyynenmeren Aasiaan kansainvälistyneistä suomalaisyrityksistä. Siten Kiinaan kohdistuvat operaatiot ovat viisinkertaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Japaniin toimiaan kohdisti hieman yli puolet ja Etelä-Koreaan hieman alle puolet vastanneista. Vielä vuonna 2002 Japani oli operaatioiden suosituin kohdema. Intiaan vastaajista on etabloitunut reilu kolmannes. Intiaan kohdistuneet

operaatiot ovat yleistyneet viimeisen neljän vuoden aikana suhteellisesti jopa Kiinaa enemmän. Maihin kohdistuvassa kiinnostuksessa Intia myös kiilaa selkeästi Etelä-Korean ohi, joten tulevaisuudessa Intian operaatioiden voidaan odottaa lisääntyvän. Selkeästi suurin kiinnostus kohdistuu tulevaisuudessa Kiinan markkinoihin. Kokonaiskiinnostus kaikkia Tyynenmeren Aasian maita kohtaan on selkeästi suurempi kuin vuosina 2002 ja 1996.

Tyynenmeren Aasiaan toimiaan kohdistavien suomalaisyritysten parissa vienti on edelleen käytetyin kansainvälistymisen toimintamuoto. Sitä ilmoitti harjoittavansa lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä. Viennin osuus on kuitenkin laskenut vuosien 2002 ja 2006 välillä merkittävästi (noin 8 %). Tämä näkyy kaikkien muiden toimintamuotojen yleistymisenä. Suomalaisyritykset ovat siten siirtyneet Tyynenmeren Aasian operaatioissaan kohti kehittyneempiä toimintamuotoja. Merkittävin kasvu kohdistuu lisenssien myyntiin, taitotiedon vientiin, teknologian siirtoon, erilaisiin kumppanuuksiin ja ulkomaisiin yksiköihin. Merkille pantavaa on, että kaikkia muita toimintamuotoja selvästi suurempi tulevaisuuden aikomus kohdistui kumppanuuksiin ulkomaisten yritysten kanssa.

Merkittävimmäksi kansainvälistymisen esteeksi koettiin myynti ja markkinointi, jota ilmaisi yli puolet vastaajista. Vuonna 1996 joka kolmas ja vuonna 2002 lähes joka toinen vastaaja ilmaisi myynnin ja markkinoinnin esteellisyyttä. Myynnin ja markkinoinnin jatkuvasti kasvaneet ongelmat nostavat esiin mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen. Kun neljä viidestä vastaajasta mainitsi asiakassuhteiden merkityksen suureksi, on todennäköistä, että ainakin jokin myynnin ja markkinoinnin ongelmien osatekijä liittyy asiakassuhteisiin ja kulttuurillisten erojen käsittelyyn

Kansainvälisten operaatioiden rahoitus, kohdemaan viranomaisten toiminta sekä henkilökunnan osaaminen muodostivat myynnin ja markkinoinnin jälkeen kolme noin 40 %:n kokoista luokkaa. Rahoituksen esteellisyyden kasvu vuodesta 2002 saattaisi selittyä toimintamuotorakenteen muuttumisella kehittyneempään suuntaan, jolloin rahoituksellisetkin kysymykset nousevat merkittävimmiksi. Kohdemaan viranomaisten toiminnan ongelmat liittyvät korruptioon, jonka mainitsi merkittäväksi yli kolmannes vastaajista. Kuitenkin lähes 40 % vastaajista ilmaisi, ettei toiminta Tyynenmeren Aasian maissa ole liian korruptoitunutta, joten viranomaisiin kohdistuvat ongelmat voidaan

päätellä olevan enemmän kontekstisidonnaisia kuin yleistettävissä olevia tekijöitä. Kun vuonna 1996 henkilökunnan osaaminen koettiin suurimmaksi esteeksi, sijoittui se vuonna 2006 vasta neljänneksi. Mielenkiintoista on, että vuonna 2002 tuotannon esteet koettiin yli kaksinkertaisiksi vuoteen 2006 verrattuna. Tuotannon ongelmia vuosituhaten vaihteessa saattaisi osaksi selittää vuoden 1997 talouskriisin läheisyys ja siitä seurannut epävarmuus. Kehitykseen liittyy kuitenkin todennäköisesti muitakin syitä, jotka muodostavat potentiaalisen jatkotutkimusaiheen.

Yli neljä viidestä vastaajasta piti hyviä asiakassuhteita tärkeinä Tyynenmeren Aasian toiminnassa. Havainto tukee kirjallisuudessa esitettyjä teorioita, joissa suhteiden merkitys aasialaisessa kontekstissa mainitaan usein länsimaista liike-elämää merkittävämmäksi. Kansainvälistymisen esteitä käsittelevässä kysymyksessä havaittiin merkittävimmäksi esteeksi markkinoiden ja myynnin ongelmat, jotka todennäköisesti liittyvät myös asiakassuhteisiin. Vuonna 2002 asiakassuhteita pidettiin selkeästi merkityksettömämpinä, joten jotain on tapahtunut neljässä vuodessa. Kiinassa suhteilla on korostunut merkitys. Suomalaisten kasvanut Kiinan toiminta ja asiakassuhteiden merkityksen korostuminen osoittavat samansuuntaista kehitystä. Neljä viidestä vastaajasta oli myös sitä mieltä, että toiminta Kiinassa edellyttää paikallista yhteistyökumppania.

Liiketoimintakulttuurit Tyynenmeren Aasiassa koetaan aiempaa helpommiksi. Toiminnan laajentuminen on kartuttanut kokemuksia. Myös investointien epävarmuuden tunne on laskenut. Mielenkiintoista sen sijaan on, että toiminnasta saadut kielteiset kokemukset ovat hieman yleistyneet vuodesta 2002. Tämä selittynee toiminnan laajentumisella aiempaa useampiin maihin. Yli kolmannes kokee korruption ongelmaksi. Yritykset kokevat henkilökuntansa osaamisen selkeästi aiempaa paremmaksi, mikä kielii tehostetusta valmistautumisesta.

Tutkimuksen aikana nousi esiin useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, kuten kansainvälistymisen koettujen esteiden syvempi tarkasteleminen, kansainvälistymisen toimintamuotorakenteen muutoksen tutkiminen ja tutkimus suomalaisyritysten Kiinaan etabloitumiseen liittyvistä tekijöistä.

LÄHTEET

- Aaker, David & Kumar, V. & Day, George 1995. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Albaum, Gerald & Strandkov, Jesper & Duerr, Edwin 2005. *International Marketing and Export Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Arino, Africa & Ghemawat, Pankaj & Ricart, Joan 2005. *Creating Value Through International Strategy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Asian Development Bank 2006. *Asian Development Outlook 2006: Update*. Philippines: Asian Development bank.
- Aspelund, Heidi & Ahola, Martina 2007. Vetovuoro vaihtuu. *Aamulehti (Asiat)* 15.04.2007, 11–16.
- Axinn, Catherine & Matthyssens, Paul 1999. Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 5, 436–449.
- Backman, Michael & Butler, Charlotte 2003. *Big in Asia: 25 Strategies for Business Success*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Blaikie, Norman 2003. *Analyzing Quantitative Data: From Description to Explanation*. London: Sage Publications.
- Boos, Christine & Boos, Englebert & Sieren, Frank 2003. *The China Management Handbook*. New York: Palgrave MacMillan.
- Brennan, Ross & Wilson, Jonathan 2003. Market Entry Methods for Western Firms in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 4, 3–17.
- Chao, Paul & Samiee, Saeed & Yip, Leslie 2003. International Marketing and the Asia-Pacific Region. *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5, 480–492.
- Caves, Richard 1998. Research on International Business: Problems and Prospects. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 5–19.
- Claver, Enrique & Quer, Diego 2005. Choice of Market Entry Mode in China: The Influence of Firm-Specific Factors. *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 3, 51–70.
- Czinkota, Michael & Moffett, Michael & Moynihan, Eugene & Ronkainen, Ilkka 1997. *Global Business*. Orlando: Harcourt, Inc.

- Czinkota, Michael & Moffett, Michael & Ronkainen, Ilkka 2000. *International Business Update 2000*. Orlando: Harcourt, Inc.
- Czinkota, Michael & Ronkainen, Ilkka & Tarrant, John 1995. *The Global Marketing Imperative*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- D'Souza, Clare 2003. An Inference of Gift-Giving Within Asian Business Culture. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, Nos. 1/2, 27–37.
- Daniels, John & Radebaugh, Lee 1998. *International Business: Environments and Operations*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- Davila, Victor & Hult, Tomas & Keillor, Bruce 2001. Market Entry Strategies and Influence Factors: A Multi-Industry/Multi-Product Investigation. *The Marketing Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 1–11.
- Dickson, Tim (edit.) 1999. *Mastering Global Business*. London: Financial Times.
- Dong, Li & Glaister, Keith 2006. Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms. *International Business Review*, Vol. 15, No. 6, 577–600.
- Drogendijk, Rian & Slangen, Arjen 2006. Hofstede, Schwartz or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises. *International Business Review*, Vol. 15, No. 4, 361–380.
- Ellis, John & Williams, David 1995. *International Business Strategy*. London: Pitman Publishing.
- Fan, Ying 2002. Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications. *International Business Review*, Vol. 11, No. 5, 543–561.
- Fang, Tony & Fletcher, Richard 2006. Assessing the Impact of Culture on Relationship Creation and Network Formation in Emerging Asian Markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nos. 3/4, 430–446.
- Filpus, Leena 2007. Intia nousee Kiinan imussa. *Kauppalehti Presso* 20.1.2007, B16–17.
- FINTRA 2001. *Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä*. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus – FINTRA.
- Frey-Ridgway, Susan 1997. The Cultural Dimension of International Business. *Collection Building*, Vol. 16, No. 1, 12–23.
- Grönroos, Christian 1999. Internationalization Strategies for Services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nos. 4/5, 290–297.

- Hill, Charles 1999. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jenster, Per & Jarillo, Carlos 1994. *Internationalizing the Medium-Sized Firm*. Copenhagen: Handelshöjskolens Forlag.
- Jianren, Lu 2005. *Is This Asia's Century?* Beijing Review magazine 21.4.2005, appendix.
- Johnson, Debra & Turner, Colin 2003. *International Business – Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London: Routledge.
- Kallio, Markku & Korhonen, Pekka & Salo, Seppo 2000. *Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Karhu, Kari 2002. *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kartajaya, Hermawan & Kotler, Philip 2000. *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*. Singapore: John Wiley & Sons Ltd.
- Kent, Raymond 1999. *Marketing Research: Measurement, Method and Application*. United Kingdom: International Thomson Business Press.
- Lahtinen, Jukka 2005a. *Asia-Pacific – Success Factors*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, Jukka 2005b. *Asian Economic Focus*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, Jukka 2005c. *Yhteisyritys – Joint Venture*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Larjovuori, Riitta-Liisa & Laiho, Marko & Talonen, Harri & Järvelin, Anne-Mari 2003. *Yritysten julkiset kansainvälistymispalvelut ja niiden käyttö*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lasserre Philippe & Schütte Hellmut 1995. *Strategies for Asia Pacific*. London: MacMillan Press Ltd.
- Low, Linda 2006. *A Putative East Asian Business Model*. *International Journal of Social Economics*, Vol. 33, No. 7, 512–528.
- Marx, Elisabeth 1999. *Breaking Through Culture Shock*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Mayrhofer, Ulrike 2004. *International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Mode Decisions?* *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 4, 71–96.

- Morris, Clare 2003. *Quantitative Approaches in Business Studies*. Harlow: Prentice-Hall.
- Nielsen, Christine 2005. The Global Chess Game... Or Is It Go? Market-Entry Strategies for Emerging Markets. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47, No. 4, 397–427.
- Näsi, Salme 2005. Luentomateriaali: Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet. Tampereen kauppakorkeakoulu.
- Pasanen, Anni (toim.) 2005. *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Porter, Michael 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1, 67–78.
- Pukkila Jaana 2002. *Kulttuurisukellus – Kohteena Aasia*. Helsinki: FINTRA.
- Robinson, Richard 1987. *Internationalization of Business: An Introduction*. New York: The Dryden Press.
- Saraste, Petri 2006. Kilpajuoksu Kiinaan. *Kauppalehti* 13.12.2006, 18–19.
- Schmitz, Joerg & Walker, Danielle & Walker, Thomas 2003. *Doing Business Internationally*. New York: McGraw-Hill.
- Shukla, Paurav 2006. Emerging Paradigms in the Indian Marketplace. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, No. 4, 249–253.
- Simon, Denis (edit.) 1995. *Corporate Strategies in the Pacific Rim*. New York: Routledge.
- Stutz, Frederick & De Souza, Anthony 1998. *The World Economy: Resources, Location, Trade and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tai, Susan 2007. Correlates of Successful Brand Advertising in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19, No. 1, 40–56.
- Thompson, Grahame 1998. *Economic Dynamism in the Asia-Pacific*. London: Routledge.
- Tobin, Brad & Osyk, Barbara 2004. Global Supply. *Electric Perspectives*, Vol. 29, No. 4, 44–50.
- Webb, John 2002. *Understanding and Designing Marketing Research*. London: Thomson Learning.
- Äijö, Toivo 1999. *Suomalaisyritys kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Helsinki: Multikustannus.

Verkkolähteet:

Arnold, Wayne 2005. Corruption Unbowed in Southeast Asia. International Herald Tribune: <http://www.iht.com/> [15.02.2007].

Arvopaperi Online: <http://www.arvopaperi.fi/doc/id=sijoitussanasto/>, [9.12.2006].

ASEAN Secretariat: <http://www.aseansec.org/>, [07.12.2006].

CIA Fact Book: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>, [09.12.2006].

Elinkeinoelämän Keskusliitto: <http://www.ek.fi/>, [05.12.2006].

Finnvera: <http://www.finnvera.fi/>, [07.04.2007].

Finpro: <http://www.finpro.fi/>, [3.2.2006].

Free Dictionary, The: <http://www.thefreedictionary.com/>, [12.11.2006].

Hope Builders: www.hope-builders.org/, [03.03.2007]

International Herald Tribune, Barriers Cost EU Billions in Lost Business in China: <http://www.iht.com/>, [08.04.2007].

Kauppa- ja teollisuusministeriö: <http://www.ktm.fi/>, [05.12.2006].

Kirjastot.fi: <http://www.kirjastot.fi/>, [06.04.2007].

Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto: Mittaaminen: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/mittaaminen.html>, [21.01.2007].

Transparency International, Corruption Perceptions Index 2006: <http://www.transparency.org/>, [10.03.2007].

Tullihallitus: <http://www.tulli.fi/>, [05.12.2006].

University of Cambridge, Mintzberg's 5 Ps for Strategy: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/>, [06.04.2007].

World Trade Organization: <http://www.wto.org>, [10.03.2007].

Opinnäytetyöt:

Hämäläinen, Antti & Mäkinen, Kalle 2002. Pirkanmaalaisten yritysten kansainvälistyminen painopisteenä Tyynenmeren Aasia. Tampereen yliopisto, kauppätieteiden laitos. Aineopintoseminaari.

Kulmala, Jussi 1996. Teollisten pk-yritysten kansainvälistymisnäkemuksiä painopisteenä Aasia. Tampereen yliopisto, kauppätieteiden laitos. Aineopintoseminaari.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Lomake sisältää kahdeksan varsinaista kysymystä ja viisi taustakysymystä. Lomakessa voitte edetä hiiren rullan, selaimen sivupalkin tai page down -näppäimen avulla. Suurin osa kysymyksistä on monivalintoja, joihin vastataan hiirellä valitsemalla. Avoimiin kohtiin vastatessanne älkää painako rivinvaihtoa (enter-näppäin). Käytetystä selaimesta riippuen rivinvaihdon painaminen saattaa lähettää vastauslomakkeen keskeneräisenä.

Lomakkeen lopussa on nappi, jota painamalla lomake lähetetään.
Kiitos panoksestanne!

1. Kuinka arvioitte yrityksenne kansainvälisen liiketoiminnan kehittyvän lähivuosina?

- Lisääntyy merkittävästi
- Lisääntyy jonkin verran
- Pysyy ennallaan
- Vähenee jonkin verran
- Vähenee merkittävästi
- En osaa sanoa

2. Mitkä seikat koette kansainvälistymisen esteiksi? Valitkaa 3 merkittävintä.

- 1. Kansainvälisten operaatioiden rahoitus
- 2. Henkilökunnan osaaminen
- 3. Markkinointiin/myyntiin liittyvät ongelmat
- 4. Tuotantoon liittyvät ongelmat
- 5. Kansainvälistymisen riski
- 6. Suomen viranomaisten toiminta
- 7. Kohdemaan viranomaisten toiminta
- 8. Koulutus tai tietojen puute

9. Jokin muu, mikä?

3. Merkitkää alla olevaan taulukkoon, mitä kansainvälistymisen toimintamuotoja olette käyttäneet tai aiotte käyttää (voitte valita yhden tai useamman).

	Toimintamuotoa on käytetty	Toimintamuotoa aiotaan käyttää lähivuosina	Ei käytetty, eikä aiota käyttää.
1. Vienti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Lisenssien myynti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Taitotiedon (know how) vienti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Sopimusvalmistus ulkomailla	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Ulkomainen projektitoiminta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Yhteisyritys (joint venture)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Teknologian siirto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ulkomainen markkinointiyksikkö	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Oma tuotantolaitos ulkomailla	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Kumppanuus muiden suomalaisyritysten kanssa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Kumppanuus ulkomaisten yritysten kanssa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Missä seuraavista Tyynenmeren Aasian maista yrityksenne on toiminut? Mikä on kiinnostuksenne maita kohtaan lähitulevaisuudessa?

	Toimintaa v. 2005	Kiinnostus maahan lähivuosina:		
		Vähäinen	Kohtalainen	Suuri
1. Etelä-Korea	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Filippiinit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Hong Kong	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Indonesia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Intia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Japani	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Kiina	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Malesia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Singapore	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Taiwan	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Thaimaa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Vietnam	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jokin muu Tyynenmeren Aasian maa, mikä? Täyttäkää alle:				
13. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Kuinka tärkeiksi koette mainitut myönteiset puolet koskien Tyynenmeren Aasiaa?

	Yhdentekevä / En osaa sanoa	Kohtalaisen tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
1. Markkinoiden suuruus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Markkinoiden kasvupotentiaali	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Infrastruktuurin kehittyminen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Hyvät asiakassuhteet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

6. Kuinka huomattaviksi koette mainitut haitat koskien Tyynenmeren Aasiaa?

	Yhdentekevä / En osaa sanoa	Kohtalaisen huomattava	Melko huomattava	Erittäin huomattava
1. Kulttuuriset erot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kaukainen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Korkea hintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kopiointi ja jäljittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Valitkaa seuraavista Tyynenmeren Aasiaa koskevista väittämistä lähinnä mielipidettänne oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Kaakkois-Aasia on meille liian epävarma investointikohde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vaikeat liiketoimintakulttuurit ovat este toiminnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aasian maiden liiketoiminta on liian korruptoitunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kokemuksemme Aasian maiden kanssa harjoitetusta liiketoiminnasta ovat kielteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yrityksemme on valmentanut hyvin Aasian kaupassa toimivan henkilöstönsä paikallisiin toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Suomalaisyritysten pitäisi yleisesti ottaen toimia Aasian markkinoilla nykyistä selvästi aktiivisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Valitkaa seuraavista Kiinaa koskevista väittämistä lähinnä mielipidettänne oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Kiinan markkinoista on saatavissa luotettavia tilastoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Korruptio on este toiminnalle Kiinan markkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kiinan WTO-jäsenyys (World Trade Organization) on parantanut ulkomaisten yritysten toimintaedellytyksiä Kiinassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kiinassa toiminnan aloittaminen edellyttää yhteistyötä kiinalaisen yhteistyökumppanin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT:

Yrityksenne päätoimiala:

1. Metalliteollisuus
2. Sähkö- ja elektroniikkateollisuus
3. Energiahuolto
4. Puu- ja paperiteollisuus
5. Sairaalateknologia
6. Ympäristöteknologia
7. Rakennusteollisuus
8. Laiva- ja telakkateollisuus
9. Kemian teollisuus
10. Tekstiili- ja vaateteollisuus
11. Palvelusektori
12. Tukku- tai vähittäiskauppa

Jokin muu, mikä?

Yrityksenne ikä?

vuotta.

Kuinka suuri oli viime tilikautenne liikevaihto?

miljoonaa euroa.

Kuinka suuren osan Aasian maiden viennistä kertyneet tulot muodostivat viime tilikautenne liikevaihdosta?

%.

Yrityksenne nimi?

Yrityksen nimeä pyydetään ainoastaan vastaajien kontrolloimiseksi. Kaikki tiedot käsitellään täysin luottamuksellisesti.