

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**PIENTEN JA KESKISUURTEN PERHEYRITYSTEN  
KANSAINVÄLISTYMINEN**

**Case Vallila Interior, Linkosuo ja Te-Pa Medical**

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Tiina Valkeapää

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	VALKEAPÄÄ, TIINA
Tutkielman nimi:	PIENTEN JA KESKISUURTEN PERHEIRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN. Case Vallila Interior, Linkosuo ja Te-Pa Medical
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2013
Avainsanat:	Perheyritys, PK-yritys, kansainvälistyminen, suhdeverkosto

---

Perheyrityksillä on monia erityispiirteitä, jotka tekevät niistä erilaisia. Kaupankäynnin ja kilpailun kansainvälistyessä entisestään, ovat varovaisina pidetyt perheyritykset alkaneet myös kansainvälistymään. Perheyritysten osuus kaikista yrityksistä on merkittävä ympäri maailmaa ja niiden kansainvälistymisen on huomattu poikkeavan muiden yritysten kansainvälistymisestä. Monissa tutkimuksissa suhdeverkostolla on todettu olevan merkittävä rooli yritysten kansainvälistymisessä, mutta vasta muutama tutkimus on käsitellyt suhdeverkostojen merkitystä perheyritysten kansainvälistymisessä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida pienten ja keskisuurten perheyritysten kansainvälistymistä. Perheyritysten kansainvälistymistä on analysoitu teoreettisen viitekehyksen avulla, jossa kansainvälistymiseen liittyvät elementit on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäiseksi suhdeverkoston eri luonteiset ja vahvuiset suhteet tarjoavat erilaisia resursseja ja mahdollisuuksia kansainvälistymiselle. Toiseksi yrittäjän aktiivisuus ja valppaus ovat tärkeitä kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa ja siihen liittyvän tiedon saamisessa suhdeverkostosta. Kolmanneksi kansainvälistymissyöt ja -motiivit sekä erilaiset kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat voivat liittyä perheyritysten kansainvälistymiseen.

Tutkielma on toteutettu kolmen perheyrityksen tapaustutkimuksena. Ensisijainen aineisto on generoitu haastattelemalla kolmea eri omistajajohtajaa ja yhtä kansainvälistymisestä vastaavaa työntekijää. Toissijaisena aineistona on hyödynnetty lehtiartikkeleita sekä yritysten ja järjestöjen kotisivuja. Teoreettisen viitekehyksen avulla on muodostettu kokonaiskuva tapausyritysten kansainvälistymisestä. Tutkimuksen tulokset poikkeavat siitä näkemyksestä, että kansainvälistyminen ja kohdemarkkinoiden valinta saavat alkunsa suhdeverkoston luomien mahdollisuuksien kautta. Sen sijaan kansainvälistyminen on lähtenyt liikkeelle perheyrityksissä tehdyistä päätöksistä kansainvälistyä tietyille kohdemarkkinoille.

Tärkeintä on ollut luoda uusia liiketoimintasuhteita itse tai välittäjäsuhteiden avulla, sillä olemassa oleva suhdeverkosto ei ole edesauttanut yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälistymismahdollisuudet on tunnistettu pääsääntöisesti melko proaktiivisesti etsimällä suhteellisen aktiivisesti pääsyä valituille kohdemarkkinoille. Mahdollisuuksia on tunnistettu myös reaktiivisesti yllättävien yhteydenottojen seurauksena. Tärkeimpinä tietolähteinä on käytetty omaa jalkatyötä tai välittäjäsuhteita, jolloin tietolähteen luotettavuus on ollut tärkeää. Mikään yksittäinen tapahtuma ei ole muokannut kansainvälistymistä erityisesti. Eri tapahtumia tärkeämpää on tuotteiden kehittyminen ja soveltuminen vientiin. Voidaan sanoa, että kun tuotteet ovat kehittyneet vientikelpoisiksi, ovat perheyritykset olleet valmiita viemään niitä ulkomaille.

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Perheyriytysten erityispiirteet.....	5
1.2 Perheyriytysten kansainvälistymisen erilaisuus .....	10
1.3 Kansainvälistyminen ja suhdeverkosto .....	13
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja raja.....	15
<b>2 PERHEYRIITYKSEN SUHDEVERKOSTO JA KANSAINVÄLISTYMISEN TAUSTATEKIJÄT.....</b>	<b>17</b>
2.1 Perheyriityksen suhdeverkosto .....	17
2.1.1 Suhdeverkostojen rakenne.....	17
2.1.2 Suhteen luonne .....	19
2.1.3 Suhteen vahvuus.....	20
2.2 Perheyriitys kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistajana.....	23
2.2.1 Asenne ja valppaus.....	23
2.2.2 Tieto ja verkostosuhteet.....	26
2.3 Perheyriytysten kansainvälistymissyyt ja kansainvälistymistä muokkaavat tekijät.....	29
2.3.1 Motiivit ja tavoitteet .....	29
2.3.2 Kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat .....	30
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi .....	34
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa tutkimukseen.....	37
3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	37
3.1.2 Tapaustutkimus suhdeverkostojen tutkimisessa.....	38
3.1.3 Teemahaastattelu .....	41
3.2 Aineiston generointi ja käsittely .....	42
3.2.1 Haastattelujen suorittaminen .....	43
3.2.2 Toissijainen aineisto .....	44
3.2.3 Aineiston analysointi .....	44
3.3 Luotettavuuden arviointi .....	46
<b>4 PERHEYRIITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEEN LIITTYVÄT SUHTEET JA TEKIJÄT.....</b>	<b>48</b>
4.1 Tapausyriytysten ominaispiirteet.....	48
4.2 Erot ja yhtäläisyydet tapausyriytysten kansainvälistymisessä .....	58
4.2.1 Kansainvälistymiselle tärkeät suhteet.....	58
4.2.2 Aktiivisuus ja tietolähteet kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa .....	62
4.2.3 Tavoitteet ja kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat .....	66
4.3 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi.....	68
<b>5 YHTEENVETO.....</b>	<b>72</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>78</b>

<b>LIITTEET</b> .....	<b>85</b>
Liite 1 Perheyrytyksiin yleisesti liittyvää toissijainen aineisto.....	85
Liite 2 Vallila Interiorin toissijainen aineisto .....	85
Liite 3 Linkosuon toissijainen aineisto .....	87
Liite 4 Te-Pa Medicalin toissijainen aineisto .....	88

### **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1 Suhdeverkoston rakenne ja peruselementit .....	18
Kuvio 2 Suhdetyyppien muodot .....	20
Kuvio 3 Mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvät tekijät .....	27
Kuvio 4 Perheyrytyksen kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat .....	32
Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys perheyrytysten kansainvälistymiseen liittyvistä elementeistä .....	35
Kuvio 6 Perheyrytysten kansainvälistymistä muokkaavat elementit tapausyrytyksissä .....	70

### **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1 Perheyrytysten ainutlaatuiset resurssit ja ominaisuudet .....	7
Taulukko 2 Perheyrytysten kansainvälistymistä hidastavat ja edesauttavat ominaisuudet .....	11
Taulukko 3 Haastattelujen tiedot .....	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Perheyriyksen erityispiirteet

Perheyriykset ovat ainutlaatuisia organisaatiomuotoja, jotka syntyvät perheenjäsenten, perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta (Chrisman ym. 2005, 237). Yleisesti ottaen erityispiirre, joka tekee perheyriyksen erilaiseksi muista yrityksistä, on perheen osallistuminen sekä yrityksen omistamiseen että johtamiseen (Kontinen & Ojala 2012, 500). Monet tutkimukset ovat osoittaneet perheyriyksillä olevan monia eri piirteitä, jotka tekevät niistä muista yrityksistä erilaisia (ks. esim. Chrisman ym. 2005; Habbershon & Williams 1999; Miller ym. 2008; Sirmon & Hitt 2003; Zahra 2005).

Perheyriyksen osuus kaikista yrityksistä on merkittävä ympäri maailmaa. Perheyriyksen osuus kaikista yrityksistä vaihtelee 60–93 prosenttiin Euroopassa, kun taas Yhdysvalloissa perheyriyksen määrä on noin 95 prosenttia ja Etelä-Amerikassa 65 prosenttia. Perheyriykset ovat myös Suomen talouden selkäranka ja moottori. Suomen kaikista yrityksistä 80 prosenttia on perheyriyksiä ja 500 menestyvimmistä yrityksestä perheyriyksiä on 20 prosenttia. Suomessa perheyriykset työllistävät 42 prosenttia yksityisen sektorin työntekijöistä ja ne tuottavat 35 prosenttia yrityssektorin jalostusarvosta. Perheyriykset työllistävät liikevaihtoon suhteutettuna selvästi enemmän ja ne ovat kannattavampia kuin muut yritykset. (Perheyriyksen liitto)

Aikaisemmissa tutkimuksissa perheyriyksiä on määritelty monin eri tavoin (Kontinen & Ojala 2010, 99). Gravesin ja Thomaksen (2008, 151) määritelmän mukaan perheyriyksen on yritys, josta perhe omistaa enemmistön ja sillä on vähintään yksi perheenjäsen johtoryhmässä. Zahra (2003, 501) puolestaan määritteli tutkimuksessaan perheyriyksiä ne yritykset, jotka raportoivat ainakin yhden perheen omistajaosuuden olevan yksilöitävissä ja yrityksen johtotehtävissä olevan useampia sukupolvia. Kontinen ja Ojala (2012, 502) yhdistävät näitä määritelmiä ja heidän tutkimuksessaan perheyriyksen täytyi olla perheen omistama eli perhe hallitsee suurimman osan osakkeista tai äänistä, perheellä on yksi tai useampi henkilö yrityksen johtotehtävissä ja enemmän kuin yksi sukupolvi on osallistunut yrityksen liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa mukaillaan viimeistä määritelmää.

Perheyrittäjien erityispiirteitä on kokonaisuudessaan kuvattu sanalla familiness (ks. esim. Frank ym. 2010). Termi viittaa kausaalisuhteeseen yrityksen omistajana olevan perheen ja yrityksen resurssien sekä kykyjen välillä. Familiness pohjautuu resurssipohjaiseen teoriaan ja se kuvaa tietyn yrityksen ainutlaatuista resurssikimppua, joka sillä on perheen, yksittäisten perheenjäsenten ja liiketoiminnan välillä olevan systeemisen vuorovaikutuksen vuoksi. (Habbershon & Williams 1999, 11; Habbershon ym. 2003, 460) Koska perheyrittäjä on perheenjäsenten toiveiden ja kykyjen ilmentymä, on sillä vahvoja sosiaalisia elementtejä, jotka määrittävät sen strategiaa, toimintaa ja hallintorakennetta. Sosiaalisilla elementeillä on taipumus kestää ajan kuluessa samalla antaen perheyrittäjälle sen ainutlaatuisen luonteen ja kulttuurin. (Chrisman ym. 2005, 238)

Sirmon ja Hitt (2003) käyttävät myös resurssipohjaista teoriaa selittäessään, kuinka perheyrittäjien omalaatuinen resurssien johtamisprosessi voi luoda etuja ja haittoja verrattuna muihin yrityksiin. He tunnistavat viisi erilaista ja ainutlaatuista resurssia eli erityispiirrettä, joita perheyrittäjällä on todennäköisemmin kuin muilla yrityksillä. Nämä ovat inhimillinen pääoma, sosiaalisen pääoma, selviytymiskyypääoma, kärsivällinen taloudellinen pääomaa sekä hallintorakenne ja -kustannukset (taulukko 1). Nämä viisi ainutlaatuista resurssia voivat hyviin johtamiskykyihin yhdistettynä edistää varallisuuden luontia yhdessä kansainvälistymispyrkimysten kanssa (Kontinen & Ojala 2010, 105).

Perheyrittäjien inhimillinen pääoma on monimutkaista läheisten duaalisuhteiden takia. Perheenjäsenet osallistuvat samaan aikaan sekä perhe- että liiketoimintasuhteisiin heidän yksityisessä ja ammatillisessa elämässä. Näiden suhteiden kaksijakoisuus lisää niiden monimutkaisuutta ja luo ainutlaatuisia positiivisia ja negatiivisia yhteyksiä inhimilliseen pääomaan muihin yrityksiin verrattuna. Kun inhimillinen pääoma keskittyy yksilöiden ominaisuuksiin, viittaa sosiaalinen pääoma yksilöiden tai organisaatioiden välisiin suhteisiin. Perheyrittäjät perustuvat vahvalle sosiaaliselle pääomalle. (Sirmon & Hitt 2003, 341–342) Sosiaalinen pääoma on resurssi, joka muodostuu toimijan sosiaalisten suhteiden kautta. Investoimalla ulkopuolisen suhdeverkoston rakentamiseen voi toimija laajentaa sosiaalista pääomaansa ja hyötyä paremmasta tiedonsaannista, vallasta ja yhteenkuuluvuudesta. Kehittämällä suhdeverkoston sisäisiä suhteita voidaan vahvistaa yhteisön identiteettiä ja laajentaa suhdeverkoston yhteistyökykyä. Sosiaalinen pääoma voi kytkeytyä moniin yrityksen tärkeisiin toimintoihin, kuten yrityksen sisäiseen oppimiseen ja resurssien vaihtoon, henkisen pääoman luontiin sekä tuoteinnovaatioihin. (Adler & Kwon,

2002) Vahvan sosiaalisen pääoman omaava perheyrittäjä voi olla poikkeuksellisen tehokas sisäisen pääoman kehittämisessä tuleville sukupolville (Sirmon & Hitt 2003, 342).

Taulukko 1 Perheyrittäjien ainutlaatuiset resurssit ja ominaisuudet  
(Mukaihen Sirmon & Hitt 2003, 345)

<b>Erityispiirre</b>	<b>Kuvaus</b>	<b>Edut ja haitat</b>
Inhimillinen pääoma	Henkilön hankkimat tiedot, kyvyt ja taidot	+ Ainutlaatuista sitoutumista, ystävällisiä ja läheisiä suhteita sekä mahdollisuus syvään yrityskohtaiseen hiljaisen tietoon – Vaikeuksia rekrytoida ammattitaitoisia johtajia
Sosiaalinen pääoma	Suhdeverkostoihin uponneita resursseja, joihin pääsy suhteiden kautta	+ Sosiaalinen pääoma uppoutunut perheeseen, suhteet sidosryhmiin tehostuvat – Rajoittunut pääsy suhdeverkostoihin, etenkin eliittiverkostoihin
Kärsivällinen pääoma	Sijoitettu taloudellinen pääoma, ei uhkaa sen likvidoinnista	+ Sukupolvet ylittävä ajattelutapa; ei lyhyen aikavälin velvoitteita, tehokas pääoman hallinta, innovatiivisten ja luovien strategioiden tavoittelu – Ulkopuoliset sijoittajat suljettu ulkopuolelle, rajallinen pääsy pääomaan
Selviytymispääoma	Henkilökohtaisia ja yhdistettyjä resursseja, joita perheenjäsenet lainaavat, lahjoittavat ja jakavat yritykselle	+ Auttaa ylläpitämään liiketoimintaa huonoina taloudellisina aikoina tai uudistamisessa; turvaverkko – Vaihtelee yrityksen ja perheen ominaispiirteiden mukaan
Hallintorakenne ja -kulut	Yrityksen kontrolliin liittyvät kulut, kuten kannustimet, valvonta ja kontrollointi	+ Perheen omistamien ja johtamien yritysten rakenne, luottamus ja perhesiteet vähentävät kuluja – Kaikilla ei ole tehokasta rakennetta, luottamusta ja perhesiteitä, mikä kasvattaa kuluja

Kärsivällinen taloudellinen pääoma perustuu perheyrittäjien pitkän aikavälin orientaatioon, jossa rahat sijoitetaan pitkäaikaisiin investointeihin (Kontinen & Ojala 2010, 105). Kärsivällinen taloudellinen pääoma on ainutlaatuinen piirre, mutta sillä on myös huonot puolensa. Perheyrittäjien ulkopuoliset rahoituslähteet ovat rajoittuneet, koska perheyrittäjät välttävät pääoman jakamista ulkopuolisten kanssa. Tämän seurauksena etenkin pienillä ja keskisuurilla perheyrittäjillä ei ole pääsyä perinteisille oman tai vieraan pääoman markkinoille, joita useat muut yritykset ja perheen omistajaosuutta vähentäneet isot perheyrittäjät voivat hyödyntää. (Sirmon & Hitt 2003, 342)

Sirmonin ja Hittin (2003, 343) mukaan selviytymispääoma muodostaa selkeän eron perheyrittäjien ja muiden yritysten välille. Se viittaa yhdistettyihin henkilökohtaisiin resursseihin, joita perheenjäsenet ovat halukkaita lainaamaan, edistämään ja jakamaan yrityksen edun vuoksi (Ojala & Kontinen 2010, 105). Nämä ulkopuoliset resurssit ovat saatavilla perheenjäsenten perhe- ja liiketoimintasuhteiden kaksijakoisuuden sekä

perheenjäsenten omistautumisen ja sitoutumisen vuoksi. Selviytymispääoma luo perhey yrityksille turvaverkon. Muilla yrityksillä on harvoin tätä, koska niiltä puuttuu lojaaliutta, vahvoja suhteita ja pitkän aikavälin sitoutumista työntekijöiden puolelta. (Sirmon & Hitt 2003, 343) Lisäksi perhey ritysten hallintorakenne on yleensä kevyt (Kontinen & Ojala 2010, 105), mikä vähentää siitä syntyviä kustannuksia ja voi luoda kilpailuetua (Sirmon & Hitt 2003, 344). Perhey rityksissä jaetaan yhteisesti tavoitteet varakkuuden luomisesta ja perheen liittymisestä yrityksen toimintaan (Sirmon & Hitt 2003, 344), mikä keventää yleensä hallintorakennetta ja siitä syntyviä kustannuksia. Tästä huolimatta hallintorakenne ja -kustannukset eroavat eri perhey rityksissä, sillä eri perhey ritykset tekevät eri valintoja hallinnossa. (Miller & Le Breton-Miller 2006, 74)

Resurssipohjaisen teoriaan lisäksi stewardship-teoria ja agenttiteoria ovat olleet useimmin käytettyjä teorioita perhey rityksen vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamisessa (Abdellatif ym. 2010, 109). Stewardship-teoria käsittelee johdon sitoutumista ja omistautumista organisaatioon (Kontinen & Ojala 2012, 500). Millerin ja Le Breton-Millerin (2006, 74) mukaan se pohjautuu idealle, että johtaja tuntee voimakasta velvollisuutta organisaatiota kohtaan ja asettaa yhteisön hyvinvoinnin oman hyvinvointinsa edelle parantaakseen organisaation suorituskykyä. He uskovat näiden asenteiden olevan erittäin yleisiä perhey rityksissä, joissa johtajat ovat perheenjäseniä tai emotionaalisesti sidoksissa perheeseen. Stewardship-asenne ilmenee tilanteissa, joissa johtajat eivät ole motivoituneita henkilökohtaisista tavoitteistaan, vaan heidän motiiviinsa ovat yhdenmukaisia heidän päämiestensä eli omistajien kanssa (Chrisman ym. 2007, 1032; Davis ym. 1997, 21). Tämä tilanne on yleinen perhey rityksissä (Zahra 2003, 498).

Millerin ym. (2008, 70) mukaan perhey rityksissä suhtaudutaan muita yrityksiä todennäköisemmin pitkäjänteisesti liiketoimintaan sekä työntekijöiden että asiakkaiden kannalta. Perheenjäsenet ovat syventyneitä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen, mikä näkyy huomattavina investointeina tulevaisuuteen lyhyen aikavälin voittojen maksimoinnin sijaan. Tämän vuoksi perhey rityksillä on paremmat mahdollisuudet kehittää erikoislaatuista ydinkykyä (Miller & Le Breton-Miller 2006, 78–79). Perhey ritykset ilmentävät stewardship-asenteita pyrkiessään pitämään liiketoimintansa elinvoimaisena seuraaville sukupolville asti ja tämä näkyy siinä, kuinka pääomaa käsitellään ja mihin asioihin yrityksessä kiinnitetään huomiota. Perhey rityksissä ollaan taipuvaisempia olemaan taloudellisesti varovaisia, investoimaan enemmän pitkäaikaisen maineen kasvattamiseen,



rakentamaan sosiaalista pääomaa ja muodostamaan kestäviä suhteita ulkopuolisten kanssa. (Miller & Le Breton-Miller 2006, 81) Millerin ym. (2008, 73) mukaan perheyriyksissä jatkuvuus, yhteisö ja suhteet ovat tärkeämpiä kuin muissa yrityksissä. Perheyriyksissä huolehditaan ja varjellaan erityisesti liiketoimintaa ja markkinoita, edistetään työntekijöiden lahjakkuuden kehittymistä ja tavoitellaan läheisempiä suhteita asiakkaisiin.

Perheyriyksiä kuvaillaan usein myös agenttiteorian avulla. Sen keskeisenä lähtökohtana on, että omistaja-asema vaikuttaa vahvasti yrityksen päätöksentekijöiden päätöksiin johdossa. Agenttiteorian mukaan ulkopuoliset omistajat ja omistajajohtajat eroavat toisistaan. (Schulze ym. 2003, 179) Agenteilla eli palkatuilla johtajilla on hyvin erilaiset arvot ja päämäärät kuin heidän päämiehillään eli omistajilla (Zahra 2005, 26). Agenttiongelmia ilmenevät, kun enemmän tietoa omaava palkattu johtaja toimii omistajan agenttina, jolloin johtaja voi lunastaa tai käyttää hyväksi liiketoimintaresursseja, jotka olisivat tarjonneet tuloja omistajille. Tätä sanotaan vapaamatkustajaongelmaksi. (Miller & Le Breton-Miller 2006, 74) Agenttikustannuksia syntyy, kun omistajuus ja kontrolli erotetaan (Schulze ym. 2003, 180). Perheyriyksen agenttikustannukset vähenevät, kun ero omistajien ja johdon välillä poistuu. Näin tapahtuu, kun pääomistaja on osa yrityksen ylintä johtoa. Toisin kuin perheen ulkopuolisilla johtajilla, joita ajavat usein lyhyen aikavälin motiivit, on monilla omistajajohtajilla valtaa, kannustimia ja tietoa viedä liiketoimintaa pitkäjänteisesti eteenpäin. (Miller & Le Breton-Miller 2006, 77) Omistuksen ja johtamisen yhdistyminen takaa tehokkaan päätöksenteon, joka lisää perheyriyksen jatkuvuutta. Omistajat ovat usein asemoituneet ja valtaistuneet tekemään päätöksiä pitkälle aikavälille, koska he haluavat luoda ajan kestävästä perintöä tai maksimoida perheen varallisuuden. (Zahra 2005, 26)

Perheyriyksen yleensä kevyt hallintorakenne synnyttää vähemmän kustannuksia, mikä voi olla kilpailuedun lähde (Kontinen & Ojala 2010, 105). Eri perheyriykset kuitenkin eroavat toisistaan hallintoon liittyvissä valinnoissa ja tämän vuoksi niiden agenttikustannukset vaihtelevat (Miller & Le Breton-Miller 2006, 74). Agenttiteorian keskeinen periaate on, että johtajan tärkein tehtävä on johtaa organisaatiota tavalla, joka maksimoi omistajan arvon. Joillekin tämä tarkoittaa yrityksen tuloksen maksimointia ja toisille sitä, että johtajien täytyy sovitella eri omistajien kilpailevia odotuksia ja vaatimuksia. (Zahra 2005, 26) Perheyriyksissä taloudelliset tavoitteet voivat olla ristiriidassa ei-taloudellisten tavoitteiden kanssa (Sciascia ym. 2012, 20) ja perheen tavoitteet voivat törmätä liiketoiminnan tavoitteisiin. Esimerkiksi perhe voi itse haluta kontrolloida yrityksen tulevaisuutta, kun

liiketoiminnan kannalta tulisi kasvaa kansainvälisillä markkinoilla. Erilaiset tavoitteet perheenjäsenten kesken voivat myös luoda konflikteja. (Zahra 2003, 498)

## **1.2 Perheyriyten kansainvälistymisen erilaisuus**

1990-luvulta lähtien maailmaa on hallinnut globaali kilpailu, joissa maiden rajat eivät enää ole muodostaneet rajoja kilpailulle ja kaupankäynnille (Lin 2012, 53). Globaali maailmantalous on kasvattanut kansainvälistymisstrategioiden tärkeyttä kaikille yrityksille, mukaan lukien perheyriyksille. Sen vuoksi on saatava lisää tietoa perheyriyten kansainvälistymisestä ja kuinka niiden kansainvälistymistä voidaan edesauttaa. (Fernández & Nieto 2005, 85) Kaikki perheyriykset joutuvat nykyään kohtaamaan kasvavaa painetta kilpailla riskialttiilla, monimutkaisilla ja nopeasti muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla (Lin 2012, 53). Kansainvälistyminen on kaikista monimutkaisin strategia, johon yritys voi sitoutua. Siitä huolimatta kansainvälistymisestä tulee todennäköisesti entistä tärkeämpää. Kasvavista globaaleista markkinoista johtuen jopa pienet ja keskisuuret perheyriykset, jotka ovat perinteisesti keskittyneet kotimaan markkinoihin, voivat joutua kansainvälistymään. (Fernández & Nieto 2005, 77; Patel ym. 2012, 231) Lisääntynyt kilpailu sekä kotimaassa että kansainvälisillä markkinoilla on saanut perheyriykset miettimään kansainvälistymisen tarjoamia mahdollisuuksia (Claver ym. 2008, 457).

Monien tutkimuksien mukaan perheyriyten kansainvälistyminen poikkeaa muiden yritysten kansainvälistymisestä (ks. esim. Fernández & Nieto 2006; Graves & Thomas 2006; Lin 2012). Monissa tutkimuksissa on tuotu esille ominaisuuksia, jotka hidastavat tai edesauttavat perheyriyten kansainvälistymistä (taulukko 2). Tutkijat ovat huomanneet, että perheyriyten kansainvälistyminen ei ole yhtä todennäköistä kuin muiden yritysten (Fernández & Nieto 2005, 86; Fernández & Nieto 2006, 347). Periaatteessa perheyriykset näyttävät olevan vähemmän taipuvaisia kasvamaan ja tämä korostuu kansainvälisillä markkinoilla (Fernández & Nieto 2005, 77). Fernández ja Nieto (2006, 347) havaitsivat tutkimuksessaan negatiivisen yhteyden perheen omistajuuden ja viennin intensiteetin välillä. Omistajuuden ja johdon yhdistyminen on perheyriyksille ominaista (Claver ym. 2008, 466) ja perheen osallistumisen yrityksen johtoon on nähty aiheuttavan varovaisuutta perheyriyten kansainvälistymisprosessissa (Bell ym. 2004, 36; Claver ym. 2008).

Taulukko 2 Perheyritysten kansainvälistymistä hidastavat ja edesauttavat ominaisuudet

Hidastavat ominaisuudet	Edesauttavat ominaisuudet
Muita yrityksiä vähemmän taipuvaisia kasvamaan (Fernández & Nieto 2005)	Ainutlaatuinen organisatorinen identiteetti (Chrisman ym. 2005; Memili ym. 2010)
Perheen osallistuminen yrityksen johtoon (Claver ym. 2008)	Omistajuuden ja johdon yhdistyminen (Roessl 2005)
Resurssien puuttuminen (Fernández & Nieto 2005), etenkin pääoman (Claver ym. 2008)	Perheen osallistuminen yrityksen toimintaan (Zahra 2003)
Halu säilyttää perheen itsenäisyys ja kontrolli yrityksessä (Fernández & Nieto 2006)	Kyky sitoutua lojaaleihin kumppaneihin (Roessl 2005)
Riskinottohaluttomuus (Claver ym. 2008; Gallo ym. 2004; Naldi ym. 2007)	Pitkän aikavälin visio (Claver ym. 2008)
Johdon kyvyttömyys (Graves & Thomas 2006).	Kyky tehdä nopeita päätöksiä (Kontinen & Ojala 2010)

Tarpeellisten resurssien puuttuminen on yksi niistä syistä, jotka rajoittavat pienten ja keskisuurien perheyritysten kasvua (Fernández & Nieto 2005, 78). Yleisesti ottaen tyypillisen perheyrityksen omistajuus on sulkeutunutta ja varallisuus on perheen hallinnassa (Claver ym. 2008, 459). Perheyritykset haluavat säilyttää perheen itsenäisyyden ja kontrollin yrityksessä, mikä voi näkyä perheyrityksen taloudellisissa päätöksissä. Yleisesti ottaen perheyritykset välttävät rahoituslähteitä, jotka heikentävät niiden omistajuuden tuomaa kontrollia. Tämän vuoksi niiden kasvumahdollisuudet riippuvat sisäisestä tulorahoituksesta. (Fernández & Nieto 2006, 343) Perheyritysten ajatellaan haluavan välttää riskiä (Claver ym. 2008, 457; Gallo ym. 2004, 315; Naldi ym. 2007, 40–41), mikä vähentää kasvumahdollisuuksia. Lisäksi on mahdollista, että perheyritysten johdon kyvykkyys jää jälkeen muiden yritysten johdon kyvykkyudesta (Crick ym. 2006, 501) erityisesti silloin, kun kansainvälistymisaste on korkea (Graves & Thomas 2006, 220).

Perheyritysten organisatorinen identiteetti on ainutlaatuinen, sillä perhe on erillinen, keskeinen ja kestävä osa yritystä (Memili ym. 2010, 201). Perheyritys on perheenjäsenten toiveiden ja kykyjen ilmentymä ja se sisältää vahvan sosiaalisen elementin. Perheen sisäiset suhteet ovat erittäin vahvoja. Tämä kytkeytyy perheyrityksen strategiaan, toimintaan ja hallintorakenteeseen (Chrisman ym. 2005, 238), jotka ovat yhteydessä yrityksen kansainvälistymiseen. Jackin (2005, 1244) tutkimuksessa perhe edustaa vahvoja suhteita, jotka ovat kehittyneet luottamukselle, odotuksille ja perhesiteille. Perheyrityksissä luotetaan vahvasti henkilökohtaisiin suhteisiin ja sitoudutaan lojaaleihin kumppaneihin, mikä johtaa henkilöiden väliseen luottamukseen. Vaikka vahvoilla ja läheisillä suhteilla on monia hyviä

puolia, voivat ne vähentää mahdollisuuksia uuden ja arvokkaan tiedon saamiseksi, joka voi edistää yrityksen kansainvälistymistä (Kontinen & Ojala 2011a, 507). Perheyritykset eivät muodosta suhdeverkostoja muiden yritysten kanssa yhtä helposti kuin toisten perheyritysten kanssa. Perheyritysten kulttuurit ovat samantapaisia, mikä helpottaa yhteistyötä muiden perheyritysten kanssa. (Roessl 2005, 212)

Musteenin ym. (2010, 202–203) mukaan paljon läheisiä suhteita sisältävät suhdeverkostot eivät kuitenkaan johda nopeampaan kansainvälistymiseen. Vaikka läheisistä henkilökohtaisista suhteista on pienille yrityksille hyötyä muilla liiketoiminnan osa-alueilla, voivat ne kytkeytyä yrityksen kansainvälistymiseen täysin päinvastaisesti. Läheisistä suhteista voi tulla taakka, joka tukahduttaa uuden ja monipuolisen tiedon virtaamisen ja estää yhteydet uusiin kontakteihin. Vahvojen perhesuhteiden lisäksi muut yrityksen sisäiset ja ulkoiset suhteet kytkeytyvät yrityksen kehitykseen (Arregle ym. 2007, 83–82). Kontisen ja Ojalan (2011b, 443) mukaan näin on erityisesti yrityksen kansainvälistyessä, sillä yritys voi saada tietoa yrityksen ulkopuolelta joko ulkopuolisten suhteiden avulla tai yhteyden eri toimijoiden välille muodostavien suhteiden kautta.

Perheyrityksissä arvostetaan pitkän aikavälin visiota (Claver ym. 2008, 463) ja tämä voi näkyä sen kansainvälistymisessä (Claver ym. 2009, 131; Kontinen & Ojala 2010, 105). Pitkän aikavälin visio voi auttaa perheyritystä voittamaan kansainvälistymisen haittapuolia ja se voi mahdollistaa päätöksenteon asioista, jotka vaativat enemmän resurssien sitomista (Claver ym. 2008, 459). Perheyritykset kykenevät usein tekemään nopeita päätöksiä, mikä voi näkyä perheyritysten kansainvälistymisessä (Kontinen & Ojala 2010, 105).

Omistajuusmuoto liittyy yritysten resurssipääomaan ja riskinsietokykyyn, joten se kytkeytyy myös yritysten kansainvälistymiseen (Fernández & Nieto 2006, 347), koska omistajien arvot, kannustimet ja ajalliset preferenssit ovat erilaisia (Lin 2012, 48). Perheyrityksissä omistajuuden ja johtamisen yhdistyminen vahvistaa yrityksen ja sen johdon välistä sidettä samalla mahdollistaen kansainvälistymisen tavoittelun (Zahra 2003, 498). Perheenjäsenet voivat osallistua monin eri tavoin yrityksen toimintaan, kuten johtamalla sitä (Calabro ym. 2013, 514) tai pyörittämällä päivittäisiä toimintoja. Perheen osallistuminen organisaatioon motivoi johtoa kansainvälistämään yrityksen toimintaa. Kansainvälistyminen voi luoda konflikteja perheen sisällä, mutta se tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia yrityksen kannattavuudelle ja kasvulle. Omistajajohtaja voi hyödyntää kansainvälistymistä

laajentaakseen yrityksen markkinapohjaa, lisätäkseen kasvuvauhtia tai luodakseen mahdollisuuksia perheen osallistumiselle yrityksen toimintaan. (Zahra 2003, 498–499)

### 1.3 Kansainvälistyminen ja suhdeverkosto

Yritysten kansainvälistymistä kuvataan yleensä asteittaisten mallien avulla. Yksi useimmiten viitatuista malleista on Uppsala-malli (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977). Mallin mukaan yrityksen kansainvälistymistapa muuttuu vähän sitoutumista vaativasta enemmän sitoutumista vaativaan. Ensin yritys vie tuotteitaan ulkomaille ja sen jälkeen se perustaa ulkomaille myyntitytäryhtiön. Lopulta yritys on valmis perustamaan tuotantotytäryhtiön ulkomaille. Uppsala-mallin mukaan yrityksen ensimmäinen vientimaa on lähellä yrityksen kotimarkkinoita ja kansainvälisen kokemuksen karttuessa yritys laajentaa toimintaansa kaukaisempiin maihin. Läheinen etäisyys tarkoittaa esimerkiksi samanlaista kieltä, kulttuuria, taloudellista kehitystä ja liiketoimintakäytäntöjä kuin yrityksen kotimaassa. (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975) Johanson ja Vahlne (1977) painottavat kokemuseräisen tiedon arvokkuutta ja esittävät, että kansainvälistyminen on vähittäinen prosessi ja kasvaneen markkinatiedon myötä yritys on valmis sitomaan enemmän resurssejaan ja laajentumaan kaukaisemmille markkinoille.

Vähittäiset ja asteittaiset kansainvälistymismallit, joita edellä mainittu Uppsala-malli edustaa, eivät kuitenkaan saa monilta tutkimuksilta tukea (ks. esim. Bell 1995; Chandra ym. 2009; Coviello & Munro 1995; 1997; Crick & Spence 2005; Loane & Bell 2006; Moen ym. 2004). Monet tutkimukset, jotka ovat haastaneet kansainvälistymisen perinteiset mallit, ovat pohjautuneet verkostoteoriaan ja niissä on keskitytty yrittäjien ja yritysjohton henkilökohtaisiin ja laajentuneisiin suhdeverkostoihin (Oviatt & McDougall 2005, 544). Bell (1995) huomasi, että ohjelmistoyritykset eivät välttämättä kansainvälistyneet ensin läheisille markkinoille niin kuin Uppsala-malli ehdottaa. Sen sijaan ne seurasivat niiden kotimaisia asiakkaita maihin ja markkinoille, joilla heidän asiakkaillaan oli jo sitoumuksia tai uusia sitoumuksia oltiin tekemässä. Tutkimuksen tulokset ehdottavat, että yritysten toimijoiden suhteet liittyvät sekä markkinoiden että kansainvälistymistavan valintaan.

Moen ym. (2004, 1239) mukaan verkostosuhteet ovat ratkaiseva tekijä yrityksen tehdessä päätöstä kansainvälistymistavasta. Verkostosuhteet kytkeytyvät jossain määrin siihen, mille

markkinoille yrityksessä päätetään kansainvälistyä. Kahdessa Moen ym. (2004) tutkimuksessa mukana olleessa yrityksessä oli tehty yhteistyökumppanin kautta sitoumuksia Australian markkinoille, vaikka sitä ei koskaan ollut pidetty houkuttelevana. Yhden yrityksen edustajan mukaan he eivät olleet vielä laajentaneet toimintaansa moniin eurooppalaisiin maihin huomattavasta kiinnostuksesta huolimatta, koska sopivaa yhteistyökumppania ei ollut löytynyt. Sopivan kumppanin löytyessä ei kansainvälistymistavalla olisi suurta merkitystä. Yritys aloittaa kansainvälistymisen yleensä verkostokumppanin kautta lähellä oleville markkinoille, mutta myöhemmin etäisyyteen ei kiinnitetä yhtä paljoa huomiota (Coviello & Munro 1997; Moen ym. 2004, 1246).

Johanson ja Vahlne, Uppsala-mallin päätekijät, ovat joutuneet toteamaan, että heidän alkuperäistä Uppsala-mallia on päivitettävä. Johansonin ja Vahlneen (2003, 84) mukaan ollaan tilanteessa, jossa vanhoja kansainvälistymisprosessin malleja voidaan joissakin tilanteissa soveltaa melko hyvin tuloksin, mutta samaan aikaan on tarvetta uudelle suhdeverkostoihin perustuvalla kansainvälistymismallille. Tämän vuoksi Johanson ja Vahlne (2003; 2009) yhdistävät verkostoteoriaa heidän vanhaan malliinsa. He ehdottavat mallia, jossa yritysten kokemukseräisen ja hiljaisen oppimisen sekä resurssien sitoutumisen välinen vuorovaikutus toimii yritysten eteenpäin vievänä mekanismina. Nämä ovat tietysti perinteisen Uppsala-mallin käsitteitä (Oviatt & McDougall 2005, 543), mutta Johanson ja Vahlne (2003; 2009) yhdistävät niitä uudella tavalla verkostosuhteisiin. Heidän mukaansa yrityksissä opitaan, hyödynnetään ja ollaan riippuvaisia suhteista ja ne voivat johtaa joskus kansainvälistymiseen. Suhdeverkoston avulla pystytään tunnistamaan ja hyödyntämään mahdollisuuksia, joten ne määrittelevät kohdemarkkinan ja kansainvälistymistavan.

Lyhyesti sanottuna suhdeverkostot auttavat yrittäjiä tunnistamaan kansainvälisiä mahdollisuuksia, luomaan uskottavuutta ja usein ne johtavat strategisiin alliansseihin ja muihin yhteistyöstrategioihin (Oviatt & McDougall 2005, 544). Suhdeverkostonäkökulma vie ajatuksen asteittaisista malleista pidemmälle ehdottamalla, että yrityksen strategian kehitykseen kytkeytyvät monet eri verkostosuhteet. Yrityksen suhdeverkosto voi tuoda yritykselle mahdollisuuksia ja uhkia. Verkostosuhteet voivat edistää, helpottaa tai rajoittaa yrityksen kehittymistä kansainvälisillä markkinoilla. (Coviello & Munro 1997, 366) Coviellon ja Munron (1995, 58) mukaan ymmärryksemme yrittäjälähtöisten yritysten kansainvälistymisprosessista rikastuu, kun analyysi laajennetaan yhden yrityksen toimien ulkopuolelle ja käsitellään yrityksen suhdeverkostoroolin ja -aseman kytkeytymistä

kansainvälistymiseen. Tästä näkökulmasta katsottuna kansainvälistyminen saa alkunsa suhdeverkoston kontaktien luomien mahdollisuuksien kautta, eikä niinkään pelkästään yrityksen johtajien tekemien strategisten päätösten kautta.

#### **1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus**

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida pienten ja keskisuurten perheyriyten kansainvälistymistä. Tutkimuksessa painotetaan suhdeverkoston eri suhteiden merkitystä perheyriyten kansainvälistymisessä. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamista perheyriyksissä sekä erilaisten kansainvälistymisyyden ja kansainvälistymistä muokkaavien tapahtumien liittymistä perheyriyten kansainvälistymiseen. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaisia suhteita perheyriyksissä hyödynnetään kansainvälistyttäessä?
2. Kuinka perheyriyksissä tunnistetaan kansainvälistymismahdollisuuksia ja mistä tieto on peräisin?
3. Kuinka erilaiset kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat liittyvät perheyriyten kansainvälistymiseen?

Perheyriyten kansainvälistymistä käsitteleviä artikkeleita oli julkaistu vuoden 2008 loppuun mennessä erittäin vähän ja valtaosa niistäkin on julkaistu vuosina 2005–2008. Tämän jälkeen artikkeleita on julkaistu kiihtyvää tahtia, minkä vuoksi aihe on hyvin ajankohtainen. Lisääntyneen mielenkiinnon syynä ovat lukuisat tutkimukset, jotka ovat osoittaneet, että perheyriyten kansainvälistyminen näyttää eroavan monin eri tavoin muiden yritysten kansainvälistymisestä. (Kontinen & Ojala 2010, 98)

Verkostoteoria toimii tämän tutkimuksen punaisena lankana. Kontisen ja Ojalan (2010, 104) mukaan verkostoteoria voi tarjota arvokkaan näkökulman perheyriyten kansainvälistymiseen ja dynaamiseen suhdeverkostoon. Verkostoteorian avulla voidaan selvittää, millaisia suhdeverkostoja perheyriyksissä käytetään kansainvälistyttäessä ja kuinka nämä suhdeverkostot kehittyvät kansainvälistymisen aikana. Suhdeverkostojen kytkeytymistä perheyriyten kansainvälistymiseen ei kuitenkaan ole juuri tutkittu (Eberhard

& Graig forthcoming, 2). Ennen vuotta 2008 julkaistuista perheyriyten kansainvälistymistä käsittelevistä artikkeleista vain yhdessä oli käytetty verkostoteoriaa ja siinäkin vain hyvin yleisellä tasolla muiden teorioiden mukana (Kontinen & Ojala 2010, 101). Tämän jälkeen verkostoteoriaan pohjautuvia tutkimuksia perheyriyten kansainvälistymisestä on julkaistu muutamia (ks. esim. Eberhard & Craig forthcoming; Kontinen & Ojala 2011b). Perheyriyten kansainvälistymistä verkostoteorian avulla käsitteleville tutkimuksille on siis edelleen tarvetta (Eberhard & Craig forthcoming, 10; Kontinen & Ojala 2011b, 451).

Ellis (2008, 4–5) huomasi, että kansainvälistymistä käsittelevissä tutkimuksissa verkostoteoriaa hyödynnettiin vain organisaatioiden vuorovaikutuksen tasolla ja tärkeä sosiaalinen vuorovaikutus yrittäjien henkilökohtaisella tasolla oli laiminlyöty. Tässä tutkimuksessa keskitytään suhdeverkostoon ja kansainvälistymiseen yksilön näkökulmasta, sillä yrittäjät tunnistavat mahdollisuuksia, eivätkä organisaatiot (Ellis 2008). Suhdeverkostoihin keskitytään yksilöiden tasolla ja kuvataan, kuinka perheyrittäjä tai perheyriyksen työntekijä tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Kontinen & Ojala 2011b, 441).

Tutkimus rajataan koskemaan perheyriyten sisällä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, sillä myös PK-yritysten kansainvälistymisen on todettu poikkeavan muiden yritysten kansainvälistymisestä (ks. esim. Musteen ym. 2010). Tässä tutkimuksessa sanalla perheyriyys tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria perheyriyksiä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan pörssiin listattujen perheyriyten lisäksi muut suuret perheyriytkset. PK-yritys on yritys, jolla on alle 250 työntekijää ja sen vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai tase on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio). Koska PK-yrityksillä on vähemmän resursseja ja markkinavoimaa, eroaa niiden kansainvälistyminen merkittävästi suurien yritysten kansainvälistymisestä. On laajasti tunnustettu, että kansainvälistyminen aiheuttaa pienille resurssiköyhille yrityksille enemmän riskiä. PK-yrityksillä on tyypillisesti suppeammin erilaisia kykyjä, rajoittunut pääsy kattaviin markkinatutkimuksiin ja ne eivät pysty palkkaamaan asiantuntijoita, jotka voisivat auttaa heitä kansainvälistymisessä. (Musteen ym. 2010, 198) Tutkimus siis rajataan yksityisiin pieniin ja keskisuurin perheyriyksiin, joissa perhe omistaa enemmistön, osallistuu sen johtamiseen ja liiketoimintaan on osallistunut enemmän kuin vain yksi sukupolvi.



## **2 PERHEYRITYKSEN SUHDEVERKOSTO JA KANSAINVÄLISTYMISEN TAUSTATEKIJÄT**

### **2.1 Perheyrityksen suhdeverkosto**

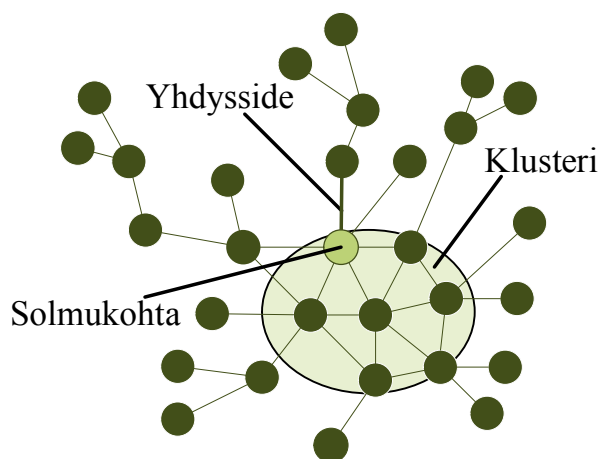
Verkostosuhteita yritysten tai henkilöiden välillä on luokiteltu monin eri tavoin (Kontinen & Ojala 2011b, 442). Eri suhdeverkostotyyppisiin viittaava kirjallisuus on jokseenkin sekaannusta aiheuttavaa (Ojala 2009, 52), sillä monien tutkimusten määrittelyt ja luokittelut ovat ristiriitaisia. Coviellon ja Munron (1997, 365) mukaan markkinat muodostuvat sosiaalisten suhteiden ja liiketoimintasuhteiden välisistä rakennelmista esimerkiksi asiakkaiden, hankkijoiden, kilpailijoiden, perheiden ja ystävien kesken. Suhdeverkoston eri suhteet voidaan jakaa monin eri tavoin, esimerkiksi jakaminen sosiaalisiin ja strategisiin liiketoiminnallisiin suhteisiin (Chetty & Wilson 2003, 63) on vain yksi näistä tavoista. Tapaustutkimuksessa suhdeverkoston rajaaminen on välttämätöntä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Rajaus on tarpeellista analyttisistä syistä sekä tapauksen määrittämiseksi siltä kannalta, mitkä asiat kuuluvat tutkimukseen ja sen kontekstiin (Halinen & Törnroos 2005, 1289). On tärkeää määritellä tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat suhteet ja kuvata suhdeverkostojen rakennetta tarkemmin.

#### **2.1.1 Suhdeverkostojen rakenne**

Jokainen suhdeverkosto muodostuu eri elementeistä ja ominaisuuksista omalla tavallaan. Tämän vuoksi on olemassa hyvin erilaisia suhdeverkostoja, joita muokkaavat monet eri asiat. Suhdeverkostot eivät etene lineaarisesti ja ne mahdollistavat toistamisen sekä hyppimisen eteen- ja taaksepäin eri ilmiön vaiheiden välillä. (Gummesson 2007, 239) Liiketoimintaverkostoihin voi kuulua sattumanvaraisia ulottuvuuksia, mutta pääsääntöisesti ne ovat suunniteltuja suhdeverkostoja, joita muokkaavat lukuisten yritysten, kuluttajien, hallitusten ja muiden toimijoiden aiomukset ja käyttäytyminen. Suhdeverkoston rakenteiden ja prosessien on oltava valikoivia, jotta niitä pystytään hallitsemaan. Tämä koskee erityisesti suureksi kasvaneita suhdeverkostoja, joissa linkkien määrä kasvaa räjähdysmäisesti. Periaatteessa suhdeverkostojen koolla ei ole rajoja, mutta käytännössä

niitä rajoittavat eri tilanteet ja olosuhteet, kuten yrityksen omistajan tavoitteet, markkinoiden koko, pääomaan saatavuus ja hallinnolliset rajoitukset. (Gummesson 2007, 240)

Kuvat verkostoista ovat aina yksinkertaistettuja ja usein vain kaksiulotteisia, vaikka verkostoilla voi olla lukemattomia ulottuvuuksia. Kuviot verkostoista ovat vain otoksia yhdestä hetkestä. (Gummesson 2005b, 279) Kuvio 1 esittää pelkistettyä mallia suhdeverkostosta. Se havainnollistaa suhdeverkoston peruselementtien eli solmukohtien, klustereiden ja yhdyssiteiden sijaintia suhdeverkostossa (Gummesson 2007, 239).



Kuvio 1 Suhdeverkoston rakenne ja peruselementit

Solmukohta on usein henkilö tai organisaatio, johon tutkija suuntaa mielenkiintonsa. Solmukohtana voi toimia esimerkiksi myös tapahtuma tai yhteisö, kunhan se edustaa jotakin, joka pystyy hyvin kuvailemaan tiettyä ilmiötä. Klusterit ovat tiheitä solmukohtien ja yhdyssiteiden ryhmittymiä, joiden sisällä kaikki voivat saavuttaa toisensa helposti. (Gummesson 2007, 239–240) Yhdyssiteet auttavat ja helpottavat tiedon ja resurssien kulkua suhdeverkoston eri solmukohtien välillä, jolloin yksilö voi suhdeverkostossa toimimalla tuoda yhteen aineksia yritystoimintaa varten. Suhdeverkostoon osallistuvan yksilön toimien kautta yhdyssiteet sosiaaliseen kontekstiin aktivoituvat. Kun eri yhdyssiteiden vaatimukset muuttuvat, muuttuu myös toiminta. Tämän vuoksi suhdeverkosto on dynaaminen ja se voi ottaa eri muotoja ja ominaisuuksia riippuen yksilön tai hänen yrityksensä tarpeista eri aikoina. Yksilön kannalta suhdeverkosto on suhdejoukkojen sarja, jossa on mahdollisuuksia ja kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja toisistaan riippuvaisia. (Jack 2010, 130)

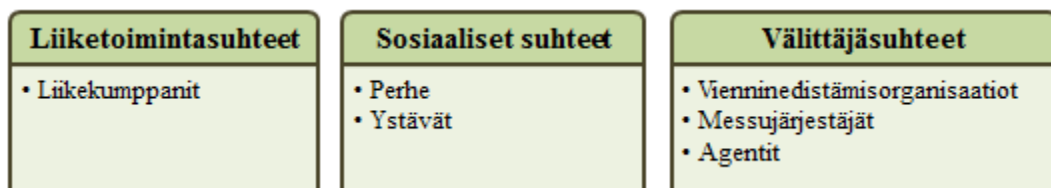
### 2.1.2 Suhteen luonne

Yrityksellä ja yrittäjillä voi olla suhteita monien eri toimijoiden, kuten asiakkaiden, jakelijoiden, hankkijoiden, kilpailijoiden, ei-kaupallisten järjestöjen ja julkishallinnon, kanssa (Ojala 2009, 52). Eri verkostosuhteet on jaettu useissa tutkimuksissa virallisiin ja vapaamuotoisiin suhteisiin (ks. esim. Coviello & Munro 1995; 1997). Vapaamuotoisista suhteista käytetään myös termiä sosiaaliset suhteet. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käytetty useita eri termejä kuvaamaan sosiaalisia suhteita ja niiden merkitystä, kuten sosiaalinen verkosto, henkilöiden väliset suhteet ja henkilökohtaiset suhteet (Zhou ym. 2007, 677). Chetty ja Wilson (2003, 63) puolestaan käyttävät virallisista suhteista nimitystä strategiset suhteet, mikä tarkoittaa samaa kuin liiketoimintasuhdet. Ojalan (2009, 52) mukaan tästä epämääräisyydestä huolimatta kirjallisuudessa on saavutettu yhteisymmärrys siitä, että suhteet voidaan jakaa liiketoimintaan liittyviin suhteisiin kahden tai useamman henkilön välillä sekä suhteisiin, jotka viittaavat henkilökohtaisiin suhteisiin perheen ja ystävien kanssa. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa kyseisiin suhteisiin viitataan termeillä liiketoimintasuhdet ja sosiaaliset suhteet.

Sosiaalisten suhteiden merkitystä on painotettu monissa eri tutkimuksissa (Chetty & Wilson 2003; Lechner & Dowling 2003; Zhou ym. 2007). Sosiaalisten suhteiden kautta PK-yritykset saavat tiedon ja rahoituksen lisäksi pääsyn muihin suhdeverkostoihin ja voimavaroihin maineen luomiseksi (Chetty & Stangl 2010, 1728). Sosiaaliset suhteet ovat merkittävässä roolissa yrityksen perustamis- ja alkuvaiheessa, sillä omistajien ja työntekijöiden sosiaalisten suhdeverkostojen avulla luodaan yritykselle liiketoimintasuhdetta. Sosiaalisista suhteista muodostuvat liiketoimintasuhdet perustuvat automaattisesti luottamukselle, mitä ilman olisi muuten vaikeaa rakentaa liiketoimintasuhdetta. Vain sosiaalisiin suhteisiin nojaaminen ei kuitenkaan näytä olevan kannattavaa tai mahdollista yrityksille. (Lechner & Dowling 2003, 11)

Liiketoimintasuhdet viittaavat suhteisiin yksittäisten liikekumppaneiden välillä (Ojala 2009, 52), joissa tuotteita tai palveluita vaihdetaan rahaan tai vaihtotavaraan (Adler & Kwon 2002, 18). Voidaan kuitenkin väittää, että liiketoimintasuhdet ovat uponneita sosiaalisiin suhteisiin ja ne ovat pohjimmiltaan myös sosiaalisia (Adler & Kwon 2002, 24). Raja liiketoimintasuhdet ja sosiaalisten suhteiden välillä ei ole usein selvä (Kontinen & Ojala 2011b, 442), sillä suhteen kehittyessä liiketoimintasuhdeeseen voi tulla sosiaalisia piirteitä.

Monet tutkijat ovat osoittaneet välittäjinä toimivien suhteiden tärkeyden (Ellis 2000; Havila ym. 2004; Ojala 2009; Oviatt & McDougall 2005). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa verkostosuhteet on jaettu liiketoimintasuhteiden ja sosiaalisten suhteiden lisäksi välittäjäsuhteisiin (kuvio 2). Usein kansainvälisissä liiketoimintasuhteissa viejänä toimivaa osapuolta edustaa ulkomaanmarkkinoilla välikäsi (Havila ym. 2004, 172). Välittäjinä toimivissa suhteissa myyjän ja ostajan välillä ei ole suoraa kontaktia, vaan kolmas osapuoli yhdistää heidät (Lechner & Dowling 2003, 3; Ojala 2009, 52). Kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi agentti (Havila ym. 2004, 172), valtion tai järjestön vienninedistämisenorganisaatio tai messujärjestäjä, joka helpottaa suhteen luomista eri osapuolien välille (Kontinen & Ojala 2011c, 137). Oviattin ja McDougallin (2005, 545) mukaan nämä välittäjät voivat järjestää linkkejä eri maissa olevien toimijoiden kanssa ja tämän seurauksena panna alulle kansainvälistä liiketoimintaa ostajan ja myyjän välillä. Myyjää ja ostajaa yhdistävä kolmas osapuoli voi ensimmäisenä huomata mahdollisuuden liiketoiminnalle ja toimia aloitteentekijänä ostajan ja myyjän välillä (Ellis 2000, 446).



Kuvio 2 Suhdetyyppien muodot

Yhteenvedona voidaan sanoa (kuvio 2), että keskeisimmät erityyppiset verkostosuhteet uusille markkinoille pääsemiseksi voidaan jakaa liiketoimintasuhteisiin, sosiaalisiin suhteisiin ja välittäjäsuhteisiin. Viralliset suhteet ovat suhteita toisten liiketoimintaa harjoittavien kanssa, kun taas vapaamuotoiset suhteet liittyvät sosiaalisiin kontakteihin ystävien ja perheenjäsenten kanssa. Välittäjäsuhteissa kolmas osapuoli yhdistää ostajan ja myyjän. (Ojala 2009, 52) Kokonaisuudessaan nämä kategoriat eivät ole täysin toisiaan poissulkevia, sillä suhteet kehittyvät ajan kuluessa. Tämä luokittelu antaa kuitenkin hyvän pohjan kansainvälistymistä käsittelevään tutkimukseen. (Kontinen & Ojala 2011c, 442)

### 2.1.3 Suhteen vahvuus

Suhteen vahvuus ei ole riippuvainen siitä, onko kyseessä liiketoimintasuhde, sosiaalinen suhde vai välittäjäsuhde (Kontinen & Ojala 2011c, 136). Söderqvist ja Chetty (2009) huomasivat, että sekä vahvoja että heikkoja suhteita voi löytyä eri suhdetyypeissä.

Suhdeverkoston tehokkuus näyttää riippuvan vahvojen ja heikkojen suhteiden olemassaolosta eriluonteisissa suhteissa, sillä erilaiset suhteet näyttävät tarjoavan erilaisia resursseja ja mahdollisuuksia (Jack 2005, 1238). Söderqvistin ja Chettyin (2009, 9) määritelmän mukaan vahvat siteet ovat läheisiä suhteita ja ne perustuvat luottamukselle, molemminpuoliselle arvostukselle ja sitoutumiselle. Heikot suhteet ovat pinnallisia eivätkä ne vielä perustu voimakkaaseen luottamukseen. Osapuolet eivät myöskään vielä tunne toisiaan hyvin ja he eivät ole emotionaalisesti sidoksissa toisiinsa.

Yrittäjät ovat kaikista riippuvaisimpia vahvoista suhteista yritystoiminnan alkuvaiheessa (Oviatt & McDougall 2005, 544). Vahvoista suhteista saatava tieto on erittäin perusteellista, mutta näistä suhteista saatava tieto ei ole monimuotoista (Lechner & Dowling 2003, 4). Suhdeverkoston eri osapuolten väliset vahvat siteet ovat kestäviä ja niihin sisältyy emotionaalisia investointeja, luottamusta, luotettavuutta ja halukkuutta neuvotella erimielisyyksistä suhteen säilyttämiseksi (Oviatt & McDougall 2005, 544). Jackin (2005, 1247) tutkimuksessa vahvat suhteet toimivat liiketoiminnan kehittäjinä ja maineen kasvattajina. Vahvat suhteet auttavat yrittäjiä liittymään toisiin sosiaalisiin suhdeverkostoihin, jotka tarjoavat esimerkiksi tietoa markkinoista ja työntekijöistä. Vahvojen suhteiden luominen ja ylläpitäminen vaativat muita suhteita enemmän aikaa ja energiaa. Vahvoja suhteita voidaan pitää kiihkeinä suhteina. Toimijan resurssit suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen ovat rajalliset ja tämän vuoksi vahvat suhteet vievät suhteettoman paljon aikaa ja energiaa verrattuna heikompiin suhteisiin. (Lechner & Dowling 2003, 3–4) Oviattin ja McDougallin (2005, 545) mukaan vahvat suhteet vaativat huomattavasti panostusta ja ylläpitoa, minkä vuoksi niiden määrä ei ylitä 20:tä yksittäisellä yrittäjällä, vaan usein niitä on viidestä kymmeneen. Tämän vuoksi Oviatt ja McDougall uskovat, että vahvat suhteet eivät ole kansainvälistymisen kannalta tärkeimpiä.

Heikot suhteet voivat olla suhteita asiakkaiden, toimittajien (Oviatt & McDougall 2005, 545), ystävän ystävien, epämuodollisten liiketuttavien, tieteellisten yhteisöjen tai liittojen jäsenten kanssa (Chandra ym 2009, 40). Suhteet ovat luonteeltaan ystävällisiä ja liiketoimintaan liittyviä (Oviatt & McDougall 2005, 545). Valtaosalla henkilöistä on enemmän heikkoja kuin vahvoja suhteita (Chandra ym. 2009, 40), sillä heikkojen suhteiden määrä voi olla korkea toisin kuin vahvojen suhteiden, koska heikot suhteet eivät vaadi paljoa ylläpitoa tai aikaa (Kontinen & Ojala 2011c, 136). Heikkoihin suhteisiin ei tarvitse investoida yhtä paljon kuin vahvoihin suhteisiin. Heikkojen suhteiden määrä voi kasvaa

suhteellisen nopeasti ja ne ovat usein elintärkeitä tieto- ja taitolähteitä. (Oviatt & McDougall 2005, 545) Mitä enemmän heikot suhteet kattavat rakenteellisia aukkoja eli luovat siltoja ja yhdistävät kansainvälistymistä edesauttavaa tietoa omaavia suhdeverkostoja, sitä todennäköisemmin yritys löytää ensimmäisen kerran mahdollisuuksia liiketoiminnalleen kansainvälisiltä markkinoilta (Chandra ym. 2009, 53).

Heikot suhteet ovat erityisen tärkeitä välittäjien kanssa. Välittäjät toimivat suhdeverkoston solmukohtina tai toimijoina, jotka yhdistävät suhdeverkoston eri solmukohtia. Välittäjät siis luovat suhteita eri toimijoiden välille, joilla ei olisi ilman välittäjää yhteyttä toisiinsa. Välittäjät mahdollistavat epäsuorat suhteet suhdeverkostossa. Kansainvälisessä kaupassa välittäjät tarjoavat yhteyksiä eri maissa olevien toimijoiden välillä, jotka haluavat harjoittaa kansainvälistä kauppaa toistensa kanssa. (Oviatt & McDougall 2005, 545) Heikot suhteet yhdistävät monipuolisesti eri tietolähteitä, jotka voivat johtaa kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistamiseen ilman, että niitä etsitään tarkoituksenmukaisesti. Tällaisten suhteiden kautta suhdeverkostoon hajaantunutta tietoa voidaan yhdistellä monilla eri tavoilla ja se voi laukaista kansainvälistymisen. Kun yritys osallistuu enenevässä määrin kansainvälisille markkinoille, kasvaa sen heikkojen suhteiden määrä. Tämä puolestaan voi johtaa uusien ja odottamattomien kansainvälisten mahdollisuuksien löytämiseen. (Agndal ym. 2008, 672; Chandra ym. 2009, 41) Yrittäjän suhdeverkoston koko voi säännellä kansainvälistymisen nopeutta. Suuremmat suhdeverkostot voivat johtaa nopeampiin kansainvälisiin hankkeisiin ja nopeampaan laajentumiseen eri kohdemaihin. (Oviatt & McDougall 2005, 545)

Aikaisemmissa tutkimuksissa suhteen vahvuutta on tarkasteltu useista eri näkökulmista (Kontinen & Ojala 2011c, 136–137). Jackin (2005, 1249) tutkimuksessa suhteen vahvuus perustui tiedolle, kokemukselle ja luottamukselle sekä suhteen kehitykselle ajan myötä. Luottamus on yksi useimmiten käytetyistä mittareista ja se perustuu esimerkiksi yhteistyöhistorian kautta syntyneille kokemuksille ja investoinneille, joita on tehty oppimisen jatkumiseksi suhteessa (Kontinen & Ojala 2011c, 136–137). Suhteen vastavuoroisuutta on myös pidetty tärkeänä (Jack 2005, 1253). Kontinen ja Ojala (2011b, 442) analysoivat tutkimuksessa suhteen vahvuutta kvalitatiivisilla eivätkä kvantitatiivisilla mittareilla. Verkostosuhde määriteltiin vahvaksi, jos haastateltava kuvaili sitä läheiseksi, luotettavaksi, kunnioittavaksi ja molemminpuolista sitoutumista osoittavaksi. Tässä

tutkimuksessa suhteen vahvuutta arvioidaan samoilla keinoilla eli haastateltavien antamien kuvauksien mukaan.

## **2.2 Perheyritys kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistajana**

Monissa tutkimuksissa on huomattu, että mahdollisuuksien tunnistamisella on erittäin tärkeä rooli yrittäjyysprosessissa (ks. esim. Baron 2006; Ozgen & Baron 2007; Shane 2000; Shane & Venkataraman 2000) ja mahdollisuuksien tunnistaminen on yhteydessä menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla (ks. esim. Dimitratos & Jones 2005; Johanson & Vahlne 2003; Oviatt & McDougall 2005). Mahdollisuuksien tunnistamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta (Kontinen & Ojala 2011a, 493). Aikaisemmissa tutkimuksissa mahdollisuuksien tunnistamista on käsitelty esimerkiksi aikaisemman tiedon (Baron 2006; Shane 2000; Shane & Venkataram 2000), sosiaalisten suhteiden (Ellis 2008; Ozgen & Baron 2007; Zhou ym. 2007) sekä yrittäjän aktiivisuuden ja valppauden kannalta (Chandra ym. 2009; Shane 2000). Monissa tutkimuksissa on painotettu erityisesti yrittäjän asennetta ja aktiivisuutta mahdollisuuksien tunnistamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjän aktiivisuuden liittymistä kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamiseen muiden tähän liittyvien tekijöiden lisäksi.

### **2.2.1 Asenne ja valppaus**

Yrittäjät etsivät joko aktiivisesti tai passiivisesti uusia mahdollisuuksia (Baron 2006) ja samoin suhteiden kehittäminen toisiin toimijoihin voi olla joko aktiivista tai passiivista (Kontinen & Ojala 2011b, 443). Suhdeverkostonäkökulmasta uusille markkinoille laajentuminen voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen verkostoitumiseen. Aktiivinen verkostointi viittaa tilanteeseen, jossa verkostoitumisen aloitteentekijänä toimii myyjä (Ojala 2009, 52). Tällöin yrittäjä etsii proaktiivisesti uusia verkostosuhteita tai hyödyntää aktiivisesti olemassa olevia verkostosuhteitaan (Kontinen & Ojala 2011b, 442). Proaktiivisuus on eteenpäin katsova näkökulma, joka yhdistää innovatiivisuutta ja aktiivisuutta uusiin hankkeisiin ryhtymisessä. Se mahdollistaa sen, että yrittäjä voi ensimmäisenä ajatella ja nähdä uusia viitekehyksiä eri keinoista jonkun asian saavuttamiseksi. (Chandra ym. 2009, 41) Aktiivisen verkostoitumisen ja yrittäjän aktiivisen roolin tärkeyttä kansainvälistymiselle on tuotu esiin monissa tutkimuksissa (Baron 2006;

Crick & Spence 2005; Ojala 2009). Sekä vahvat että heikot suhteet ovat tärkeitä mahdollisuuksien tunnistamisessa (Agndal ym. 2008, 672). Esimerkiksi Ojalan (2009, 57) mukaan PK-yritykset, joilla ei ollut kansainvälistymiselle sopivia suhteita vielä olemassa, muodostivat kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita proaktiivisesti mahdollistaen kansainvälistymisen.

Passiivisessa verkostoinnissa aloite tulee yrityksen ulkopuolelta (Ojala 2009, 52), jolloin yrittäjän reagointi hänen suhdeverkostostaan tai sen ulkopuolelta tulleisiin aloitteisiin on reaktiivista (Kontinen & Ojala 2011b, 443). Passiivinen mahdollisuuksien tunnistaminen ilmenee silloin, kun joku toinen toimija, kuten asiakas, maahantuojaja, välikäsi tai hankkija, tekee aloitteen (Ellis 2000, 446). Tämä voi johtaa uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ulkomaan markkinoilla (Ojala 2009, 51). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että proaktiivisuuden lisäksi reaktiivisuus mahdollisuuksien ilmaantuessa on tärkeää kansainvälistymisessä (ks. esim. Crick & Spence 2005; Ellis 2000; 2008; Johanson & Vahlne 2003, 97). Joskus kansainvälistymismahdollisuudet löydetään täysin sattumalta ilman selkeää aloitetta keneltäkään (Ellis 2008, 446). Crick ja Spence (2005, 180) huomasivat, että monet heidän tutkimuksensa PK-yrityksistä vastaanottivat pyytämättömiä tilauksia ulkomailta ja niiden avulla ne menivät reaktiivisesti uusille markkinoille. Shane (2000) puolestaan huomasi tutkimuksessaan, että yksikään tapaustutkimuksen yrityksistä ei etsinyt aktiivisesti mahdollisuuksia ennen niiden löytämistä. Sen sijaan mahdollisuus tunnistettiin vahingossa, esimerkiksi yrittäjän kuultua jostakin tuotteesta henkilöltä, joka oli mukana sen kehittämisessä. Internet on lisännyt pyytämättömien tilausten ja yhteydenottojen todennäköisyyttä potentiaalisilta asiakkailta ja kumppaneilta. Joissakin tapauksissa tämä ajaa yrityksiä tekemään päätöksiä ilman, että niillä on hallussaan kokonaiskuvaa esimerkiksi mahdollisuuksista ja riskeistä. (Crick & Spence 2005, 169)

Vaikka mahdollisuus olisi olemassa ja sitä tarjotaan yritykselle, voidaan sitä hyödyntää vain silloin, kun yrittäjä tunnistaa mahdollisuuden ja ymmärtää sen arvon liiketoiminnalle (Ellis & Pecotich 2001, 124; Shane & Venkataraman 2000, 222–223). Tämän vuoksi monissa aikaisemmissa tutkimuksissa yksi suurimmista mielenkiinnonkohteista on ollut, miksi jotkut yksilöt löytävät mahdollisuuksia, joita muut eivät löydä (ks. esim. Shane 2000; Shane & Venkataraman 2000). Useissa tutkimuksissa on viitattu yrittäjän valppauteen ja sen näkymiseen mahdollisuuksien tunnistamisessa (Chandra ym. 2009; Shane 2000). Valppaus viittaa kykyyn tunnistaa olemassa olevia mahdollisuuksia, jotka ovat voineet syntyä



esimerkiksi teknologiassa, markkinoissa, hallinnon politiikassa tai kilpailussa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Yrittäjällä tämä kyky voi mahdollisesti nojautua tarpeellisten kognitiivisten rakenteiden omaamiseen. Nämä rakenteet auttavat henkilöitä hahmottamaan yhteyksiä eri tapahtumien ja trendien välillä, jotka puolestaan tuovat heille mieleen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Baron 2006, 112) Valppaus voi joskus esiintyä tilanteissa, joissa yritys suorittaa aktiivista etsintää, joka johtaa aivan odottamattoman mahdollisuuden löytämiseen (Kontinen & Ojala 2011a, 494). Näyttää siltä, että silloin kun valppaus on erittäin korkeaa, ei mahdollisuuksien aktiivinen etsiminen edes ole tarpeellista. Yrittäjät ovat niin herkkiä tunnistamaan mahdollisuuksia, että heidän ei tarvitse ryhtyä viralliseen etsintäprosessiin. (Baron 2006, 112–113)

Crick ja Spence (2005, 181) ovat huomanneet, että vaikka monet heidän tutkimuksensa yrityksistä olivat kansainvälistyessään aluksi hyödyntäneet olemassa olevia suhdeverkostoja, väheni niiden merkitys mahdollisuuksien tunnistamisessa myöhemmin. Kun olemassa olevat suhdeverkostot oli hyödynnetty, täytyi uusia mahdollisuuksia tunnistaa myöhempiä kansainvälistymistä varten. Olemassa olevia suhdeverkostoja voitiin hyödyntää toistuvien tilausten aikaansaamisessa ja syvemmälle tunkeutumisessa markkinoilla, mutta niiden hyödyllisyys uusille markkinoille menemisessä oli jokseenkin rajoittunut. Esimerkiksi suulliset suositukset välittäjien ja muiden nykyisen suhdeverkoston osapuolten välillä avustivat joidenkin yritysten kansainvälistymistä, kun verkostosuhteet kehittyivät. Kuitenkin muissa tapauksissa uusia suhdeverkostoja täytyi kehittää esimerkiksi tekemällä valtion tukemia vierailuja kasvupotentiaalisille markkinoille tai rekrytoimalla uutta johtoa, jolla oli erilaiset verkostosuhteet. Tämä viittaisi siihen, että PK-yritysten yrittäjien täytyy tunnistaa ja toteuttaa uusia mahdollisuuksia muodostamalla aktiivisesti uusia verkostosuhteita (Kontinen & Ojala 2011b, 443). Kontisen ja Ojalan (2011a) tutkimus tukeekin tätä, sillä heidän tutkimuksessaan perheyriyten jäsenet pääsääntöisesti tunnistivat kansainvälistymismahdollisuuksia solmimalla uusia virallisia suhteita sen sijaan, että he olisivat käyttäneet olemassa olevia vapaamuotoisia suhteita tai perhesuhteita.

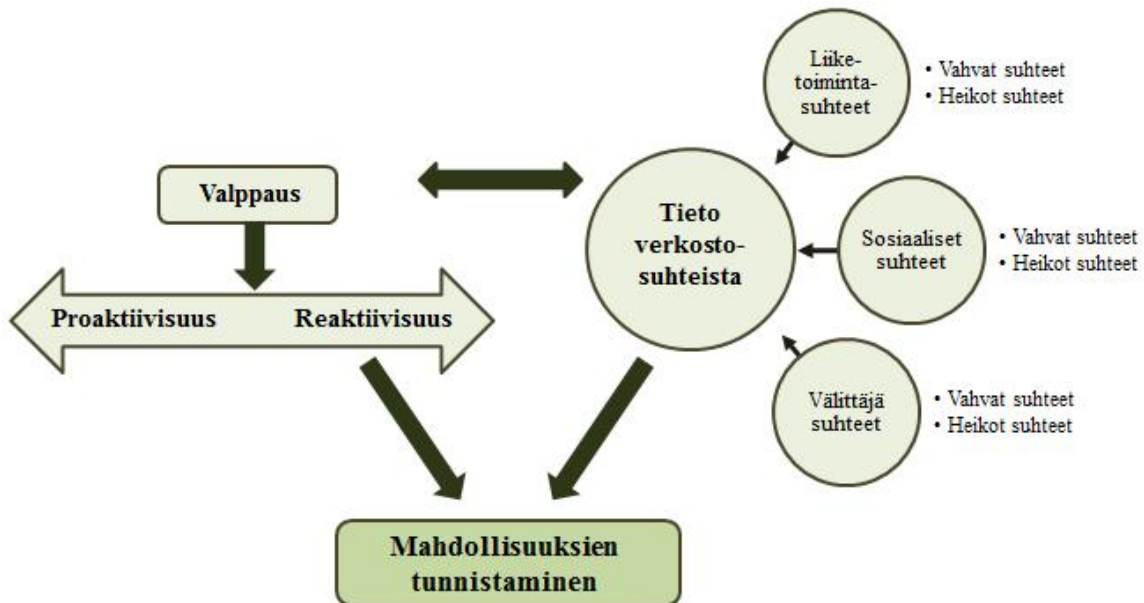
Kontisen ja Ojalan (2011b, 443) tutkimuksessa yrittäjän aktiivisuutta analysointiin jatkumona reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden muodostaessa jatkumon vastakkaiset päät. Jos yrittäjä vain reagoi yrityksen ulkopuolelta tulleeseen aloitteeseen, oli yrittäjän aktiivisuus reaktiivista. Jos yrittäjä teki jotakin edistääkseen kansainvälistymistä, esimerkiksi osallistui kansainvälisille messuille, oli aktiivisuus jotakin proaktiivisen ja

reaktiivisuuden väliltä. Jos yrittäjä etsi aktiivisesti suhteita tietyille markkinoille päästäkseen, oli aktiivisuustaso proaktiivinen. Tässä tutkimuksessa mukaillaan tätä Kontisen ja Ojalan käyttämää tapaa aktiivisuuden analysoinnissa.

### **2.2.2 Tieto ja verkostosuhteet**

Yksilöt, eivätkä organisaatiot, etsivät ja tunnistavat mahdollisuuksia (Ellis 2008; Ozgen & Baron 2007). Tämän vuoksi on tärkeää tutkia mahdollisuuksien tunnistamista yksilön kannalta. Yksilöt hankkivat tietoa mahdollisuuksien tunnistamiseksi monilla eri tavoilla. Mahdollisia lähteitä voivat olla yrittäjän kontaktit muiden henkilöiden kanssa (Ozgen & Baron 2007, 176). Henkilöiden väliset suhdeverkostot eivät pelkästään auta herättämään tietoisuutta ulkomaalaisten markkinoiden mahdollisuuksista ja luomaan innovaatioihin tarvittavaa tietoa (Eberhard & Craig forthcoming, 4), vaan ne ovat myös hyödyllisiä potentiaalisten vaihdantakumppaneiden seulonnassa ja arvioimisessa (Ellis 2000, 448).

Tiedolla on keskeinen rooli eri mahdollisuuksien tunnistamisessa (ks. esim. Baron 2006; Ozgen & Baron, 2007; Shane 2000; Shane & Venkataraman 2000) ja yrittäjät pääsevät uuteen tietoon käsiksi suhdeverkostojensa kautta. Tieto on homogeenisempää ryhmän sisällä kuin ryhmien välillä. Yksilöt keskittyvät aktiviteetteihin ryhmän sisällä, mikä luo aukkoja tiedon virtaamisessa eri ryhmien välillä. (Burt 2004, 353) Kaikki liiketoiminnalle merkityksellinen tieto kanavoituu suhdeverkoston kautta ja jokainen suhde on ainutlaatuinen johtuen suhteen osapuolten eri ominaisuuksista ja suhteen historiasta (Johanson & Vahlne 2003, 92). Yrittäjän suhdeverkoston koolla ja mahdollisuuksien tunnistamisella on positiivinen yhteys (Kontinen & Ojala 2011b, 443). Yksilöt, joiden suhteet rakentavat sillan eri ryhmien välille, pääsevät aikaisemmin käsiksi laajempaan ja monipuolisempaan tietoon. Heillä on myös kokemusta tiedon soveltamisesta ryhmien välillä. Heillä on etulyöntiasema palkitsevien mahdollisuuksien havaitsemisessa ja kehittämisessä, sillä he saavat tiedon aikaisemmin ja laajempaan sekä pystyvät hyödyntämään eri ryhmistä saatua tietoa. (Burt 2004, 354) On mahdollista, että korkea tietotaso voi vähentää tarvetta mahdollisuuksien aktiiviselle etsimiselle (Baron 2006, 113), mutta yrittäjän aktiivisuus ja valppaus edesauttavat myös korkean tietotason syntymistä (kuviot 3).



Kuvio 3 Mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvät tekijät

Johansonin ja Vahlneen (1977, 27) mukaan voidaan olettaa, että tieto mahdollisuuksista tai ongelmista panee alulle päätöksiä kansainvälisistä toiminnoista. Lisäksi Ellis (2008) korostaa verkostosuhteiden tärkeyttä kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistamiselle. Elliksen (2008, 3–4) määritelmän mukaan kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistaminen on tilaisuus, jossa tehdään vaihtokauppaa uusien ulkomaalaisten kumppaneiden kanssa, joita voivat olla asiakkaat, jakelijat, lisensoijat, franchising-oikeuden haltijat, sopimusvalmistajat ja yhteisyrityskumppanit. Esimerkiksi yrittäjä, joka havaitsee mahdollisuuden ulkomaalaisten asiakkaiden täyttämättömien tarpeiden tai halujen täyttämiseksi, pystyy hyödyntämään sitä vasta sitten, kun hän on tunnistanut ulkomaan markkinoilta sopivan kumppanin, kuten jakelijan tai tukkumyyjän. Kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistaminen merkitsee samaa kuin potentiaalisten kumppaneiden tunnistaminen.

Monissa tutkimuksissa sekä liiketoimintasuhteiden että sosiaalisten suhteiden on todettu toimivan tärkeänä tiedonlähteenä kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistamisessa (Ellis 2008; Lechner & Dowling 2003; Ojala 2009, 57). Tieto ulkomaisista markkinamahdollisuuksista saadaan olemassa olevien suhdeverkostojen kautta (Ellis 2000, 462). Tieto mahdollisuuksista leviää epätasaisesti yhteisössä, mikä luo etua niille, jotka pääsevät ensimmäisten joukossa käsiksi tähän tietoon ja sen avulla tunnistamaan mahdollisuuksia. Kyky tunnistaa uusia mahdollisuuksia määräytyy henkilön suhteiden ulottuvuuden ja päällekkäisyyden mukaan. (Ellis 2008, 5)

Chandran ym. (2009, 53) mukaan sekä vahvat että heikot suhteet ovat tärkeitä tunnistettaessa mahdollisuuksia PK-yrityksen kansainvälistymiselle. Heikot suhteet ovat merkittäviä, sillä ne voivat muodostaa siltoja eri tieto- ja osaamisverkostojen välille ja tuoda yrityksille uutta markkinatietoa, joka voi johtaa mahdollisuuksien löytämiseen. Vahvat suhteet ovat puolestaan tärkeitä, sillä ne välittävät suhdeverkostoon saapuvan tiedon suhdeverkoston muille jäsenille, jotka pystyvät paremmin hyödyntämään sitä. Söderqvist ja Chetty (2009) huomasivat, että vahvempia suhteita hyödynnettiin useammin kansainvälistymisen aikaisessa vaiheessa. Tämä johtui osapuolten välisestä molemminpuolisesta luottamuksesta, sitoutumisesta ja avoimuudesta.

Välittäjäsuhteiden, kuten messujen (Ellis 2008; Evers & Knight 2008) ja ammatillisten foorumien (Ozgen & Baron 2007), on todettu olevan hyviä tiedonlähteitä (Meyer & Skak 2002; Maskell ym. 2006, 1005), jotka voivat edesauttaa mahdollisuuksien tunnistamista. Elliksen (2000, 46) mukaan messujen rooli suhteiden lähteenä on kuitenkin monimutkainen ja näyttää siltä, että messujen kautta syntyneitä mahdollisuuksia ei voida helposti luokitella samaan suhdeluokkaan ostajien, myyjien tai kolmansien osapuolien kuten valtion virastojen kanssa. Tämän vuoksi Ellis ehdottaa, että messuja tulisi kohdella erityislaatuksena aloitusskenaariona. Evers ja Knight (2008, 555) ovat myös huomanneet messujen ainutlaatuisen roolin. He huomasivat tutkimuksessaan, että messut tarjoavat pienille yrityksille paljon enemmän, kuin niiden on perinteisesti ajateltu tarjoavan. Yleensä messuilta lähdetään hakemaan uusia asiakkaita ja tekemään myyntiä, mutta messut voivat tarjota huomattavasti enemmän. Messut toimivat tehokkaana verkostoinfrastruktuurina, jossa voidaan luoda uusia suhteita ja kehittää vanhoja, jotka mahdollistat kansainvälisen kasvun ja laajentumisen.

Ozgenin ja Baronin (2007, 186–187) mukaan vapaamuotoiset toimialaan liittyvät suhdeverkostot ovat yhteydessä valppauteen uusista mahdollisuuksista. Tutkimuksen mukaan suhteet mentoreihin ja suhteet, jotka olivat syntyneet osallistumalla ammatillisiin foorumeihin, auttoivat mahdollisuuksien tunnistamisessa. Sen sijaan vahvat ja vapaamuotoiset suhteet perheenjäseniin ja läheisiin ystäviin eivät parantaneet kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan se voi johtua perheen ja ystävien rajoittuneesta toimialaan liittyvästä tiedosta ja kokemuksesta. (Ozgen & Baron 2007, 178, 185) Läheiset suhteet, joita perhesuhteet yleensä ovat, tai vapaamuotoiset suhteet ystävien

kanssa voivat vähentää mahdollisuuksia uuden ja arvokkaan tiedon saamiseksi, joka voisi edistää kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistamista (Kontinen & Ojala 2011a, 507).

Kuvio 3 kokoaa yhteen eri tekijöiden liittymistä yrittäjän kykyyn tunnistaa eri mahdollisuuksia. Yrittäjän valppaus auttaa yrittäjää tunnistamaan sekä proaktiivisesti että reaktiivisesti mahdollisuuksia. Eri lähteistä saatu tieto muodostaa kokonaisuuden, jonka avulla yrittäjä pystyy arvioimaan eri mahdollisuuksien olemassa oloa ja niiden kannattavuutta. On kuitenkin huomioitava, että yrittäjän asenne ja valppaus eivät ole erillisiä kokonaisuuksia tiedosta. Esimerkiksi yrittäjän proaktiivinen asenne voi näkyä yrittäjän kykyinä saada suhteista enemmän tietoa ja yrittäjän suhteista saama tieto taas voi aiheuttaa sen, että yrittäjä alkaa etsiä mahdollisuuksia aktiivisemmin.

## **2.3 Perheyrittysten kansainvälistymissyöt ja kansainvälistymistä muokkaavat tekijät**

### **2.3.1 Motiivit ja tavoitteet**

Yrityksen kansainvälistymisellä voidaan tavoitella hyvin erilaisia asioita. Toisille kyse voi olla puhtaasti yrityksen henkiinjäämisestä, kun taas toiset haluavat kasvattaa yrityksen myyntiä, markkinaosuutta tai tuotteiden elinkaarta. Jotkut taas pyrkivät valloittamaan uudet markkinat ensimmäisinä ja saavuttamaan sitä kautta etulyöntiasemaa. (Bell ym. 2003, 348; Ellis & Pecotich 2001, 124; Loane & Bell 2006, 479) Kansainvälistymisen taustalla voi olla monia eri motiiveja (Leonidou ym. 2007), sillä kansainvälistyminen tarjoaa uusia tapoja luoda arvoa antamalla pääsyn uusiin resursseihin ja käytäntöihin sekä tarjoamalla mahdollisuuden ulkomaalaisten sijoittajien houkuttelemiseen. Vaikka liiketoiminta ulkomailla lisää epävarmuutta, suosivat yritykset enenevässä määrin monipuolistumista kansainvälistymisen kautta, koska yritykset saavat kansainvälistyessään ainutlaatuista tietoa, pääsyn huomattaviin kasvumahdollisuuksiin ja mahdollisuuden korostaa niiden olemassa olevaa ydinosaamista. (Hitt ym. 2006, 834) Nämä mahdollisuudet voivat muuttua suuremmiksi tuotoiksi perheyrittöksissä, jotka omaavat harvinaisia resursseja (Lin 2012, 48). Fernández ja Nieto (2005, 86–87) huomasivat, että monet PK-yritykset ja jopa perheyrittökset ovat solmineet strategisia alliansseja korvatakseen niiden puuttuvia taloudellisia ja ei-taloudellisia resursseja.

Toisaalta kotimaan markkinoiden rajallisuus voi olla sen takana, että yritys on motivoitunut etsimään mahdollisuuksia kansainvälisiltä markkinoilta. Crick ja Spence (2005, 174) huomasivat, että monet heidän tutkimuksensa yrityksistä olivat kansainvälistyneet nopeasti, koska kansainvälisillä markkinoilla markkinamahdollisuudet olivat kotimaata suuremmat. Kansainvälistyminen auttaa myös vähentämään tulojen vaihtelevuutta levittämällä riskiä useisiin eri maihin. Lisäksi kansainvälistyminen tarjoaa etua oppimisen kautta, sillä yritykset voivat omaksua uusia liiketoimintakäytäntöjä ja -prosesseja. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden selviytyä innovaatioiden tiellä olleista paikallisista esteistä samalla tarjoten resursseja toteuttaa laajempia tutkimus- ja kehittämisprojekteja. Nämä molemmat voivat lopulta kasvattaa potentiaalisia tuloja. (Lin 2012, 48)

Perheen osallistuminen organisaatioon voi motivoida johtoa kansainvälistämään yrityksen toimintoja. Kansainvälistyminen voi luoda konflikteja perheen sisällä, mutta se tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia kannattavuudelle ja kasvulle. (Zahra 2003, 498) Perheen varallisuus on läheisesti sidottu yrityksen suorituskykyyn, mikä toimii perheomistajilla vahvana kannustimena kasvattaa yrityksen arvoa. Perheyrityksessä omistajat johtavat yritystä, minkä vuoksi johdon ja omistajien etu ovat yhtäläiset ja johdon agenttiongelmien pienentyvät tehokkaasti. (Lin 2012, 53) Miller ja Le Breton-Miller (2006, 81) ehdottavat, että pitkä hallinta-aika ja syvälinen liiketoimintaosaaminen antavat perheyrityksen omistajille valinnanvapautta, kannustimia, tietoa ja resursseja investoida voimakkaasti yrityksen tulevaisuuteen.

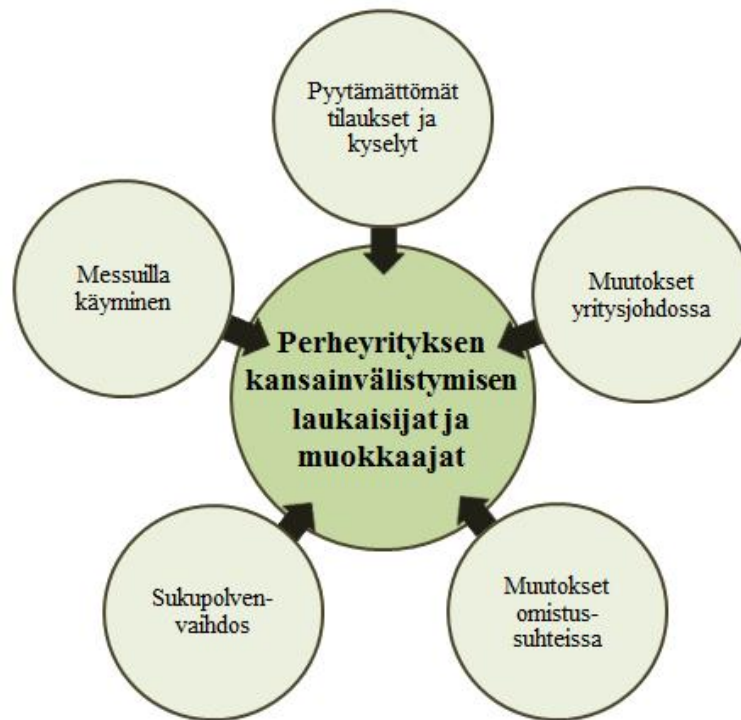
### **2.3.2 Kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat**

Usein kansainvälistymisen alkuunpanijana toimii joku tapahtuma, joka on yleensä yksi kriittinen tapahtuma tai kriittisten tapahtumien yhdistelmä. Tapahtuma yrityksen elämässä tuo muutoksen, joka saa aikaan kiinnostuksen eli motivaation kääntymisen kotimaan markkinoilta kansainväliseen suuntaan. (Graves & Thomas 2008, 154) Tapahtuma voi kuitenkin myös rohkaista yritystä keskittymään vain kotimaan markkinoihin. Nämä tapahtumat tai tapahtumasarjat voivat johtua asioista, jotka kytkeytyvät suoraan itse yritykseen tai yritykseen sen kotimaisten asiakkaiden, ulkomaalaisten asiakkaiden tai muiden verkostokumppaneiden kautta. (Bell ym. 2003, 351–352)

Bellin ym. (2003, 345) tutkimuksessa monet yritykset, jotka eivät olleet aikaisemmin osoittaneet minkäänlaista mielenkiintoa kansainvälistymiseen, kansainvälistyivät yhtäkkiä. Näissä tapauksissa yllättävän strategisen muutoksen taustalla oli kansainvälistymistä muokkaava tapahtuma tai useiden tapahtumien yhdistelmä. Crick ja Spence (2005, 180) jakoivat tutkimuksessaan kansainvälistymistä kiihdyttäneet eli muokanneet tapahtumat kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen suhdeverkoston eri kontaktien saatavuus ja käyttäminen kiihdyttivät kansainvälistymiseen ryhtymistä. Toiseksi resurssien, kuten pääoman ja johdon kokemuksen, kehittäminen ja käyttö auttoivat valmistautumaan kansainväliseen kehitykseen. Kolmanneksi yllättävät yhteydenotot liittyivät kansainväliseen strategiaan.

Todellisuudessa näitä kansainvälistymistä muokkaavia tapahtumia ei tulisi katsoa tyhjiössä, sillä monien eri tekijöiden sekoitus liittyy yrityksissä tehtyihin kansainvälistymispäätöksiin (Crick & Spence 2005, 180; Spence & Crick 2006, 535). Vaikka yllättävät yhteydenotot toimivat Crickin ja Spencen (2005) tutkimuksessa useimmiten kansainvälistymisen päälauskaisijoina, täytyi yrityksellä silti olla tuote valmiina kansainvälisille markkinoille ja taloudellisten resurssien sekä henkilöstön riittävyys oli varmistettava ennen kuin mahdollisuutta pystyttiin hyödyntämään. Oikeiden aineksien on oltava saatavilla juuri sillä hetkellä, osittain rationaalisesti ja osittain intuitiivisesti, jotta mahdollinen yhteisvaikutus tunnistettiin ja mahdollisuus hyödynnettiin. (Crick & Spence 2005, 180) Tämän vuoksi eri tapahtumien kuvaileminen yksitellen ei ole mahdollista, vaan niitä avataan seuraavaksi osittain limittäin ja samalla tuoden esille muita perheyritysten kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä. Selkeyden vuoksi perheyritysten kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat on esitetty erillisinä tekijöinä kuviossa 4.

Bellin ym. (2003, 45) tutkimuksessa yksi yleisesti kansainvälistymistä muokannut tapahtuma oli pyytämättömän tilauksen tai kyselyn vastaanottaminen. Chandran ym. (2009, 53) tapaustutkimus osoittaa, että vaikka ensimmäinen laajentuminen kansainvälisille markkinoille voi aluksi näyttää syntyneen suunnittelematta sattumusten kautta, on sen alla hienovaraisempi pohjalogiikka. Siinä yrityksen jäsenten suhdeverkostoaseman kautta hankittu uusi tieto vuorovaikuttaa ja yhdistyy aikaisemman tiedon kanssa paljastaen potentiaalisia mahdollisuuksia. Vaikka yrityksissä ei voida tietoisesti etsiä sitä, mitä ei tiedetä, voidaan mahdollisuuksien tunnistamisprosessia parantaa monipuolistamalla olemassa olevaa tietopohjaa, parantamalla asemaa suhdeverkostossa ja lisäämällä halukkuutta tutkia uusia mahdollisuuksia.



Kuvio 4 Perheyriityksen kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat

Yksi yleisimmistä kansainvälistymistä muokkaavista tapahtumista on muutos omistussuhteissa tai johdossa, jolloin yritys saa uuden kansainvälistymiseen suuntautuneen päättäjän. Useimmiten tämä muutoksen myötä yritys saa lisää resursseja, kuten lisärahoitusta tai pääsyn uusiin kansainvälisiin suhdeverkostoihin. (Bell ym. 2003, 345; Bell ym. 2004, 33) Crickin ja Spencen (2005, 180) tutkimuksessa joissakin yrityksissä ei ollut vielä kansainvälistymiseen vaadittavaa kokemusta, minkä vuoksi yritys saattoi rekrytoida uuden johtajan, jolla oli vaadittavan kokemuksen lisäksi kontakteja omassa suhdeverkostossa. Kansainvälistymisen edettyä voidaan olemassa olevia suhdeverkostoja hyödyntää uusien tilausten aikaan saamiseksi ja porautumisessa syvemmillä markkinoilla.

Resurssit eivät pelkästään tuota kestäväää kilpailukykyä, vaan niitä täytyy johtaa asianmukaisesti arvon luomiseksi (Sirmon & Hitt 2003, 341). Jotta kotimaan suuntautumisesta voidaan siirtyä korkeaan kansainvälistymiseen, täytyy perheyriityksissä kehittää siihen tarvittavia johtamiskykyjä (Graves & Thomas 2006, 210). Perheyriitysten johdon kyvykkyyden uskotaan kuitenkin jäävän jälkeen muiden yritysten johdon kyvykkyydestä (Graves & Thomas 2006, 220). Tämä tarkoittaa sitä, että perheyriityksillä voi olla muita yrityksiä vaikeampaa kansainvälistää toimintaansa menestyksekkäästi (Graves & Thomas 2006, 210). Vaikka perheyriitysten johdon kapasiteetin on todettu olevan vajavaista



(Crick ym. 2006, 499), ovat monet perheyrietykset kansainvälistyneet menestyksekkäästi. Yksi mahdollinen syy tähän voi olla, että perheyrietyksissä käytetään johdon rajallista kapasiteettia tehokkaammin kuin muissa yrietyksissä silloin, kun yriety hallitsee ja hyödyntää resurssejaan. Toinen selitys tälle voi olla, että perheyrietyksillä on ainutlaatuisia ominaisuuksia, kuten kyky rakentaa molemminpuolisesti hyödyllisiä, pitkäaikaisia ja kansainvälisiä liiketoimintasuhteita mahdollisimman pienillä agenttikustannuksilla. (Graves & Thomas 2006, 220–221) Joka tapauksessa perheyrietyksissä uuden johtajan mukaantulosta voi seurata muutoksia yrietyksen kansainvälistymiseen.

Joissakin perheyrietyksissä perhe jakaa omistuksen toisen yrietyksen (Fernández & Nieto 2006, 343) tai sijoittajan kanssa. Suhdeverkostot auttavat yrietyksiä saamaan uutta tietoa (Burt 2004, 353) ja ulkopuolinen omistaja voi tarjota suhdeverkostonsa (Calabro ym. 2013, 512) lisäksi tietoa ja kokemusta. Toisen omistajan kontaktit voivat kehittää tietoa kansainvälistymisestä, ulkomaan markkinoista ja kilpailuympäristöstä. Tämä edesauttaa ja rohkaisee kansainvälistymään. Toinen omistaja voi auttaa yrietytä kartuttamaan kansainvälistymiseen tarvittavia strategisia resursseja. Nämä perheyrietykset voivat hankkia niiltä puuttuvia resursseja, kuten teknologiaa, kyvykästä johtoa ja asiakasverkostoja, ja asettaa itsensä parempaan asemaan kansainvälistymisessä. Toinen omistaja voi tarjota tietoa ulkomaan markkinoista ja niillä toimimisesta. (Fernández & Nieto 2006, 343) Yriety voi lisäksi hankkia resursseja tekemällä yhteistyötä strategisten allianssien kautta joko muiden kotimaisten tai ulkomaalaisten yrietysten kanssa (Fernández & Nieto 2005, 80). Yriety saa uutta vauhtia kunnianhimoisempien strategioiden ja niitä tukevien resurssien kautta, kun yriety ryhtyy allianssiin tai yhteistyösopimukseen toisen kumppanin kanssa. Tämän vuoksi osallistuminen yrietyverkostoon voi parantaa kotimaista ja kansainvälistä kilpailukykyä. (Fernández & Nieto 2005, 87)

Kontisen ja Ojalan (2011a, 508) mukaan perheyrietyksissä tunnistetaan kansainvälistymismahdollisuudet useimmiten messujen kautta. Messut toimivat hyvänä suhdeverkostojen luomis- ja kehittämisalustoina, jotka mahdollistavat kansainvälistymisen (Evers & Knight 2008, 555). Messuilla käyminen voi käynnistää yrietyksen kansainvälistymisen. Ellis (2000, 46) on ehdottanut, että messuja tulisi kohdella erityislaatuisena aloitusskenaariona. Tämän vuoksi messuja pidetään tässä tutkimuksessa yhtenä kansainvälistymistä muokkaavista tapahtumista.

Perheyriksen omistukseen tai johtoon voi tulla muutoksia myös sukupolvenvaihdoksen kautta. Aikaisemmat tutkimukset ovat olleet ristiriidassa sen kanssa, että kiihdyttääkö sukupolvenvaihdos perheyriksen kansainvälistymistä vai ei. Jotkut tutkimukset kuitenkin väittävät, että perheyriksille tyypillinen sukupolvenvaihdos voi kytkeytyä syvällisesti perheyriksen kansainvälistymiseen. (Graves & Thomas 2008, 154) Fernándezin ja Nieton (2005, 87) mukaan perheyriksen kansainvälinen laajentuminen on todennäköisempää silloin, kun seuraavat sukupolvet osallistuvat yrityksen johtotehtäviin. Sukupolvenvaihdos on yksi perheyriksen suurimmista haasteista (Claver ym. 2009, 131) ja onnistunut sukupolvenvaihdos voi antaa yritykselle uutta vauhtia kunnianhimoisempien strategioiden kautta ja tätä uutta strategiaa tukevien resurssien avulla (Fernández & Nieto 2005, 87).

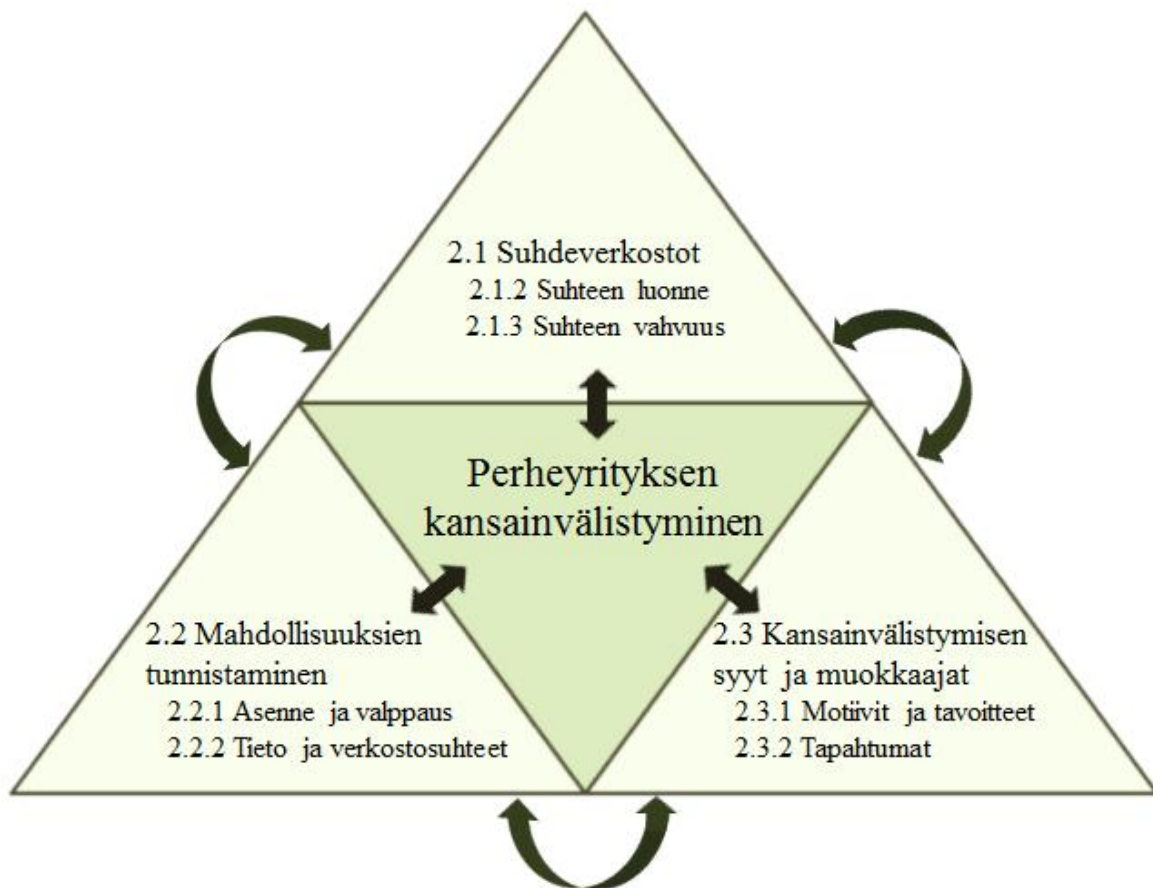
Seuraavalla sukupolvella voi olla enemmän tietoa ja se voi olla paremmin valmistautunut, mikä voi rohkaista kansainvälistymisprosessiin ryhtymistä (Fernández & Nieto 2005, 79–80). Johtotehtäviin osallistuvat nuoremmat sukupolvet tarjoavat yrityksille uusia resursseja. Seuraavat sukupolvet ovat voineet hankkia kykyjä ja tietoa, joita yrityksen perustajilla ei ole ollut käytettävissään. Uusi sukupolvi voi kuitenkin olla kärsimätön näyttämään kykynsä ja tämän vuoksi etsiä strategisia muutoksia. (Fernández & Nieto 2005, 86) Graves ja Thomas (2008, 164) huomasivat tutkimuksessaan, että sukupolvenvaihdos kiihdyttää yrityksen kansainvälistymistä. He kuitenkin myös huomasivat, että sukupolvenvaihdos ei aina johda perheyriksen kansainvälistymiseen. Yrityksen tilanne voi säilyä entisellään tai joissakin tapauksissa se voi jopa johtaa kansainvälisiltä markkinoilta vetäytymiseen. Tämä viittaa siihen, että sukupolvenvaihdos ja seuraavan sukupolven sitoutuminen kansainvälistymiseen voi olla riippuvaista seuraajan visiosta ja ominaisuuksista.

Aikaisemmista tutkimuksista löydettiin viisi erilaista perheyriksen kansainvälistymistä mahdollisesti muokkaavaa tapahtumaa (kuvio 4). Nämä ovat pyytämättömät tilaukset tai kyselyt, muutokset yritysjohdossa, muutokset omistussuhteissa, sukupolvenvaihdos ja messuilla käyminen.

## **2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi**

Perheyriksen kansainvälistymisen on todettu poikkeavan muiden yritysten kansainvälistymisestä (ks. esim. Fernández & Nieto 2006; Graves & Thomas 2006; Lin

2012) ja perheyrittäjillä on monia erityispiirteitä (ks. esim. Fernandez & Nieto 2006; Habbershon & Williams 1999; Sirmon & Hitt 2003), mitkä voivat edesauttaa tai haitata kansainvälistymistä (Eberhard & Craig forthcoming, 2). Kuviossa 5 esitetty teoreettisen viitekehyksen synteesi tiivistää teoreettisen käsitejärjestelmän perheyrittäjien kansainvälistymisestä. Kuvion numeroinnit kertovat, missä luvussa käsitellään tarkemmin kutakin osa-aluetta. Perheyrittäjien kansainvälistymisen moniulotteisuutta kuvataan sijoittamalla se kolmen eri elementin keskelle. Ensimmäiseksi on jo laajasti tunnustettu, että verkostosuhteet ovat tärkeitä resursseja, jotka helpottavat yrityksen kansainvälistymistä (ks. esim. Coviello 2006, 714; Kontinen & Ojala 2011b, 440). Etenkin PK-yrityksillä on rajallinen määrä resursseja kansainvälistymiseen, minkä vuoksi yrityksen verkostosuhteiden, etenkin johtajien ja yrittäjien, on katsottu olevan tärkeitä yrityksen kansainvälistymisessä (ks. esim. Crick & Spence 2005; Ellis 2008).



Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys perheyrittäjien kansainvälistymiseen liittyvistä elementeistä

Toiseksi kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisen on katsottu olevan tärkeä osa yritysten kansainvälistymistoiminnan ymmärtämisessä (ks. esim. Chandra ym. 2009; Dimitratos & Jones 2005; Ellis 2008; Oviatt & McDougall 2005) ja siinä yrittäjän

aktiivisuudella (Baron 2006; Crick & Spence 2005; Ojala 2009) ja valppaudella (Baron 2006; Chandra ym. 2009; Shane 2000) sekä tiedolla (Baron 2006; Ozgen & Baron 2007; Shane 2000) on merkittävä rooli. Kolmanneksi kansainvälistymisen motiivit ja tavoitteet kytkeytyvät vahvasti yrityksen kansainvälistymiseen (ks. esim. Bell ym. 2003; Crick & Spence 2005; Lin 2012) erilaisten kansainvälistymisen laukaisevien ja sitä muokkaavien tapahtumien lisäksi (ks. esim. Bell ym. 2003; Bell ym. 2004; Crick & Spence 2005; Graves & Thomas 2008; Kontinen & Ojala 2011a).

Nämä kolme elementtiä kytkeytyvät toisiinsa ja perheyriksen kansainvälistymiseen, sillä esimerkiksi tieto voi liittyä yrityksen motiiveihin kansainvälistyä ja verkostosuhteet yrittäjän saamaan tietoon sekä kykyyn tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia. Lopulta nämä kaikki osa-alueet yhdistyvät ja konkretisoituvat perheyriksen laajentumisena uusille kansainvälisille markkinoille tai porautumisena syvemmälle kansainvälisillä markkinoilla. Seurauksena voi myös olla vetäytyminen kansainvälisiltä markkinoilta.

Teoreettinen viitekehys toimii lähtökohtana tutkielman empiiriselle osuudelle ja auttaa hahmottamaan asiakokonaisuuksia. Teoreettinen viitekehys antaa näkökulman tutkittavan aiheen tarkasteluun ja toimii empiirisen osuuden punaisena lankana, joka ohjaa ja täsmentää tutkimusta. Tutkimuksen tavoite ei ole testata teoreettisen viitekehysten avulla sen yleistettävyyttä kaikkiin perheyriksiin, vaan teoreettinen viitekehys toimii enemmänkin perheyritysten kansainvälistymisen monimuotoisuuden osoittamisen välineenä ja hyödyllisten tutkimussuuntien etsijänä ottaen huomioon tutkimussuuntauksen tuoreuden.

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa tutkimukseen**

#### **3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivista tutkimusta kuvataan usein kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi, koska niiden vertaaminen on huomattavasti helpompaa kuin niiden määrittelemisen (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Koskisen ym. (2005, 30–32) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely on monesta syystä hankalaa, mutta kvalitatiivisella tutkimuksella on piirteitä, jotka luonnehtivat sitä hyvin. Ensinnäkin kvalitatiivinen tutkimus operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia. Toiseksi kvalitatiivinen tutkimus erittelee näitä yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Kolmanneksi kvalitatiivinen tutkimus etenee usein induktiivisesti eli tutkija tarkentaa ja muokkaa tutkimuskysymyksiä tutkimusaineiston kerääntyessä. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat alttiita asiayhteydelle ja ne pyrkivät kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tutkittavasta aiheesta. Kvantitatiiviset tutkimukset sen sijaan pyrkivät selittämään, testaamaan hypoteeseja ja tekemään tilastollisia analyysejä. Kvantitatiivinen tutkimus kallistuu rakenteellisempiin, standardoidumpiin ja abstraktimpiin empiirisen aineiston keruu- ja analysointitapoihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5)

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mukaan monet kvalitatiiviset tutkimukset pyrkivät tulkitsemaan ja ymmärtämään. Kvalitatiivinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden ulottua pintaa syvemmälle ja auttaa ymmärtämään mekanismeja ja prosesseja, jotka liittyvät suhdeverkostojen toimintaan ja tehtävään (Jack 2010, 132). Vain kvalitatiivisten metodien kautta on mahdollista päästä käsiksi siihen kontekstiin, jossa verkostosuhteita tavoitellaan tai hylätään ja kuinka omistajajohtajat ymmärtävät heidän kokemuksiaan (Chell & Baines 2000, 206). Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa syvemmän teoreettisen ymmärryksen johtamisen tutkimuksesta ja se sopii paremmin tiettytyyppisten aiheiden tutkimiseen. Suhdeverkoston eri siteiden rikkaampi ja yksityiskohtaisempi tutkiminen auttaa laajentamaan ymmärrystä siitä, mitä suhdeverkostoissa oikeasti tapahtuu. Kvalitatiivinen tutkimus antaa enemmän tietoa verkostosuhteiden sisällöstä, mitä prosesseja niihin kuuluu

ja kuinka suhdeverkostot syntyvät, muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa. Samoin saadaan selville, missä määrin suhdeverkostot tukevat tai rajoittavat tapoja, joilla yrittäjät ja heidän liiketoimintansa toimivat tai kuinka niitä johdetaan ja hallitaan. (Jack 2010, 120)

Yhteistä mielipidettä siitä, kuinka yrittäjien suhdeverkostoja tulisi tutkia, ei ole saavutettu (Jack 2010, 131). Koska perheyriyten kansainvälistyminen on erittäin nuori tutkimusalue ja siitä on saatavilla vain rajoitetusti tutkimustietoa, suosittelvat Kontinen ja Ojala (2010, 99) tapaustutkimuksen käyttämistä tutkimusmetodina. Monia tapauksia sisältävän tapaustutkimuksen tekeminen mahdollistaa syvällisen tutkimisen. Lisäksi tämä tutkimuksellinen lähestymistapa on yhtäläinen monien muiden aikaisempien tutkimusten kanssa, jotka ovat käsitelleet kansainvälistä yrittäjyyttä ja verkostosuhteita, mahdollisuuksien tunnistamista sekä kansainvälistymistä muokkaavia tapahtumia ja motiiveja (ks. esim. Bell ym. 2003; Chandra ym. 2009; Crick & Spence 2005; Kontinen & Ojala 2011a, 2011b, 2011c; Ojala 2009; Shane 2000).

### **3.1.2 Tapaustutkimus suhdeverkostojen tutkimisessa**

Suhdeverkostot näyttävät muodostuvan sosiaalisista rakenteista, joten niitä on tarkasteltava osana tätä rakennetta. Voi jopa olla niin, että suhdeverkosto on sosiaalisen kontekstin peilikuva. (Jack 2010, 130) Suhdeverkostoja kuvataan tyypillisesti väljästi yhdistetyiksi rakennelmiksi, jotka ovat luonteeltaan joustavia. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos on niiden luontainen ominaispiirre eikä ajallista ulottuvuutta voida unohtaa tutkimuksessa. Suhdeverkostoja tarkastellaan usein upotettuina erilaisiin tilallisiin, sosiaalisiin, poliittisiin, teknologisiin ja markkinoihin liittyviin rakenteisiin, mikä tekee jokaisesta suhdeverkostosta melko pitkälle ainutlaatuisen ja tilannesidonnaisen. (Halinen & Törnroos 2005, 1286) Tämän seurauksena perinpohjaisen ymmärryksen kehittämiseksi suhdeverkostojen toiminnasta on suhdeverkostoja tutkittava siinä asiayhteydessä, missä niitä on muodostettu, ylläpidetty ja hyödynnetty (Jack 2010, 130).

Tapaustutkimus mahdollistaa asiayhteyteen sidotun, kaoottisen sekä monimutkaisen ja monimerkityksellisen tutkimuksen tekemisen (Gummesson 2007, 229). Suhdeverkostojen tarkastelu asiayhteydessä tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa yhteyksiä eri yksilöiden välillä ja tutkia, mitä suhdeverkoston muodostavien yksityiskohtaisten suhteiden sisällä tapahtuu. Tutkiminen asiayhteydessä auttaa selittämään dynaamisia suhteita yksilön ja sosiaalisen

kontekstin välillä ja tunnistamaan, mitkä mallit ja suhteet ovat yleisiä ihmisten kesken tai, mitkä ovat ainutlaatuisia tietyssä ryhmässä. (Jack 2010, 130) Shanen (2000, 453) mukaan tapaustutkimus metodina mahdollistaa mahdollisuuksien tunnistamisen tutkimisen tilanteissa, joissa kaikkea relevanttia toimintaa ei voida manipuloida koejärjestelyillä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 116) mukaan tapaustutkimusta ei kuitenkaan tulisi nähdä metodina, vaan ennemminkin tutkimuksellisena näkökulmana tai tutkimusstrategiana.

Tapaustutkimuksessa käsitellään yhtä tai useampaa tapausta, jotta saadaan tarkka tai yleistettävissä oleva päätelmä jostakin ilmiöstä samalla tunnistuen monia muuttujia, monimutkaisia yhteyksiä ja liike-elämän monitulkintaisuutta (Gummesson 2005a, 322). Verkostotutkimuksissa vain yhden tapauksen sisältävä tutkimus on usein tarkoituksenmukaista, sillä kokonaisvaltaisen kuvan tarjoaminen on niin vaativa tavoite, että yhden tapauksen tutkiminen on usein ainoa vaihtoehto. Suhdeverkostojen linkittyminen vaatii, että monia toimijoita sisältäviä suhdeverkostoja tulisi tutkia niiden monimutkaisuudesta huolimatta. Lisäksi asiayhteyden erityisyys ja verkostoprosessi monimutkaistavat tapaustutkimuksen jokaista vaihetta. (Halinen & Törnroos 2005, 1291) Kuitenkin monen tapauksen tutkimuksilla on paljon enemmän potentiaalia ilmiön selittämisessä, havainnollistamisessa ja yleistämisessä kuin yhden tapauksen tutkimuksilla (Halinen & Törnroos 2005, 1288). Tämän tutkimuksen aihealueen tuoreuden vuoksi päädyttiin useita tapauksia sisältävään tapaustutkimukseen sen paremman selittämisen ja havainnollistamiskyvyn vuoksi.

Tapaustutkimus tukee tarvetta päästä kiireellä käsiksi todellisuuteen ja relevanssi on sen keskipisteessä (Gummesson 2007, 229). Tapaustutkimus tarjoaa tutkijalle aineistoa oikeasta elämästä, josta voidaan muodostaa käsitteitä ja väittämiä sekä testata teoriaa (Gummesson 2005a, 322). Tapaustutkimus voi olla induktiivista pohjautuen hyvin vähän aikaisemmalle teorialle (Gummesson 2007, 229), jolloin se tarjoaa aineistoa käsitteellistämiseen ja teorian luontiin. Sen sijaan deduktiivisessa tapaustutkimuksessa tapauksia käytetään olemassa olevan teorian testaamiseen (Gummesson 2005a, 322). Tapaustutkimus voi olla myös induktiivisen ja deduktiivisen tutkimuksen välimuoto. Tämä tutkimus on luonteeltaan melko pitkälle deduktiivinen, sillä se pohjautuu olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perhe- ja PK-yrityksistä.

Tapaustutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja systeemisen lähestymistavan rajoittamattomien muuttujien ja yhteyksien tutkimiseen (Gummesson 2007, 229). Vaikka tapaustutkimuksessa pyritään säilyttämään tapauksen eheys ja yhtenäisyys, on fokuksen säilyttämisen vuoksi tutkimusta rajattava niin, että se ohjataan tapauksen tiettyihin ominaisuuksiin ja piirteisiin (Silverman 2010, 138). Tämän vuoksi rajauksien asettaminen ja tutkimuskysymyksien määrittely on tälle tutkimukselle välttämätöntä. Tutkimuskysymykset liittyvät aina tapauksen ymmärtämisen ja ratkaisemisen lisäksi siihen, millainen tapaus on ja mitä voidaan oppia tutkimalla sitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 115).

Tapaustutkimus tarjoaa vapautta aineiston generoinnissa ja analyttisissä tekniikoissa omaten vähän rajoituksia (Gummesson 2007, 229). Gummessonin (2005a, 312) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä tulisi puhua aineiston generoinnista ennemmin kuin aineiston keräämisestä, joka viittaa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Sosiaalinen ympäristö ei koostu objekteista, jotka ovat valmiita kerättäviksi. Aineisto generoidaan, mikä tarkoittaa sitä, että aineisto on tutkijan tekemä rakennelma. Aineisto luodaan usein vuorovaikutuksessa, kuten haastatteluissa. Vaikka aineisto olisi lähtöisin toissijaisista lähteistä, täytyy tutkijan varmistaa niiden luotettavuus, tehdä valintoja ja yhdistellä niitä. Tapaustutkimus ei siis ole teoriaa, vaan se on yleensä verbaalista ja narratiivista kuvailua, jota joskus täydennetään kaavioilla, kuvilla ja kvantitatiivisilla elementeillä, jotka kehittyvät analyysiksi ja käsitteiksi. Analyysivaiheessa tekstin tulkinta eli hermeneutiikka tarjoaa suuntaviivat, mutta ei tiukkoja sääntöjä. (Gummesson 2007, 238)

Useista metodeista saatavaan aineistoon on suhtauduttava varovaisesti, sillä on ehdotettu, että kokonaiskuvaa totuudesta ei voida saavuttaa vain keräämällä aineistoa. Useita metodeja käytetään monesti virheellisesti toivomalla, että niiden avulla syntyy kokonaiskuva totuudesta. Vaarana on, että tuloksena on heikosti ja pinnallisesti analysoidun aineiston kautta syntynyt harhakuvitelma totuudesta ja kokonaiskuvasta. Metodien valinnassa voi olla parempi valita yksinkertaisuus ja täsmällisyys. (Silverman 2010, 134–135) Tapaustutkimuksia pidetään kuitenkin yleensä tarkempina, vakuuttavampina, monipuolisempina ja rikkaampina, kun ne pohjautuvat useisiin empiirisen aineiston lähteisiin. Aineiston triangulaation eli paikkansapitävyyden tarkastamisen useista lähteistä odotetaan antavan moniulotteisemman kuvan tietyssä sosiaalisessa asetelmassa tapahtuvista kokonaisuuden muodostavista toiminnoista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 126) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelujen lisäksi toissijaista aineistoa.



### 3.1.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 105) ja se on usein paras tapa saada aineistoa yritysjohtolta (Malhotra & Birks 2006, 180). Lisäksi teemahaastattelu on ensisijaisesti käytetty keino tapaustutkimuksen aineiston keräämiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 125). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja se sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon ollen lähempänä avointa haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Haastattelut suoritetaan kahdenvälisinä eli vain haastattelijan ja haastateltavan ollessa paikalla (Malhotra & Birks 2006, 179). Teemahaastatteluissa ei pyritä yleistettävyyteen, sillä haastattelujen määrä on yleensä pieni ja aineisto on saatu puheesta. Tästä huolimatta tai oikeastaan juuri tästä syystä haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Teemahaastattelu, niin kuin kvalitatiivinen tutkimus yleensäkin, perustuu harkinnanvaraiseen näytteeseen. Näyte pyritään muodostamaan niin, että saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta. (Koskinen ym. 2005, 273–276). Harkinnanvaraista näytteenottoa käytetään usein yrityksiä käsittelevissä markkinoinnin tutkimuksissa, sillä monissa tapauksissa mahdollinen kohdepopulaatio on suhteellisen pieni (Malhotra & Birks 2007, 364) niin kuin tässä tutkimuksessa.

Teemahaastattelu on yleensä hyvin vapaamuotoista keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tavoite (Eriksson & Kovalainen 2008, 76; Malhotra & Birks 2006, 180) ja se voi sisältää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 76). Teemahaastattelussa kaikista olennaisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa jättäen samalla liikkumavaraa keskustelulle. Teemoittain eteneminen vapauttavaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan ääneen kuuluviin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavien tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset ja kuinka nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48)

Haastattelussa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin etukäteen mietittyjä ja määriteltyjä tutkimuksen tarpeiden pohjalta (Malhotra & Birks 2006, 180). Tutkijan omassa mielessään muodostamat todennäköiset vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa, mutta etukäteen suunnitellut teemat varmistavat, että saatava aineisto palvelee tutkimusongelman ratkaisemista (Koskinen ym. 2005, 108–109). Haastattelijan täytyy huolehtia kaikkien

aiheiden läpikäymisestä, mutta haastattelija voi reagoida haastateltavan vastauksiin, vaihtaa kysymysten järjestystä, muunnella kysymyksiä vastauksiin sopiviksi ja esittää lisäkysymyksiä vastauksen saamisen varmistamiseksi (Malhotra & Birks 2006, 180). Teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden kommunikoida haastateltavan kanssa ja kysyä asioita, joiden kysymistä ei olisi osattu suunnitella etukäteen. Aineiston keruuta on mahdollista säätää tilanteen mukaisesti ja vastaajaa myötäillen. Aineistoa on myös mahdollista täydentää myöhemmin. (Koskinen ym. 2005, 108–109)

Vaikka teemahaastattelu ei perustu tarkasti etukäteen määritellyille kysymyksille, on haastattelukysymysten onnistunut laadinta elintärkeää. Suunniteltaessa on muistettava, että kysymykset eivät saa olla johdattelevia, vaan haastateltavalla on oltava mahdollisuus vastata niihin oman mielipiteensä mukaisesti. Kysymysten tulee olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja niillä tulee olla tarkoitus. Kysymyksien hyvällä suunnittelulla saadaan oleellinen tieto selvitettyä ja vastaukset ovat helpommin analysoitavissa. (Malhotra & Birks 2006, 335–341) Teemahaastattelussa on tärkeää löytää tasapaino kahden eri asian välillä. Ensinnäkin teemoja ja jopa kysymysmuotoja tulee suunnitella niin pitkälle, että niillä voidaan varmistaa tiedon saanti aihepiiristä, joka kohdistuu tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Toiseksi haastattelijan tulee jättää itselleen tarpeeksi liikkumavaraa tilannekohtaisten ratkaisujen tekemiseen. Kuuntelemalla aktiivisesti haastattelija pystyy oivaltamaan nopeasti vastauksen merkityksen ja näkemään mahdolliset uudet suunnat, mitkä haastateltavan vastaus avaa. Kysymysten laadinta etukäteen on tärkeää haastattelun ohjaamiseksi sekä varautumisessa siihen, että haastattelu ei etene sujuvasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 103)

### **3.2 Aineiston generointi ja käsittely**

Tässä tutkimuksessa ensisijainen aineisto on generoitu haastattelemalla. Toissijainen aineisto on lähtöisin erilaisista kirjallisista dokumenteista, kuten lehtiartikkeleista, lehdistötiedotteista ja Internet-sivuista. Toissijaisen aineiston avulla syvennettiin tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen ja tutkittavaan yritykseen sekä tuettiin ensisijaisen aineiston eli haastattelujen suunnittelua, analysointia ja tulkintaa.

### 3.2.1 Haastattelujen suorittaminen

Tutkimuksessa päädyttiin kolmen yrityksen tapaustutkimukseen ja ensisijainen aineisto generoitiin teemahaastattelujen avulla. Ensiksi haastateltiin vain yhden yrityksen edustajaa ja tavoitteena oli löytää lisää tapausyrityksiä haastatteluista lumipallo-otannalla. Ensimmäisen haastattelussa ei kuitenkaan tullut ilmi tutkimukseen sopivia yrityksiä, jonka vuoksi tutkimuksen rajaukset täyttävien yritysten etsintää jatkettiin muista kanavista. Haastattelujen edetessä aineistoa analysoitiin koko ajan, jotta huomattiin saturaatiopisteen täytyminen. Kolmannen tapausyrityksen omistajajohtajan haastattelun jälkeen haastatteluista saatu aineisto oli riittävää eli saturaatiopiste täyttyi tämän tutkimuksen rajoissa. Saatu aineisto oli niin rikasta, että aineistoa ei olisi pystytty raportoimaan enää tarpeeksi kattavasti, jos tapausyritysten määrää olisi lisätty. Tapausyrityksistä haastateltiin kansainvälistymisestä vastaavia henkilöitä ja haastateltavat olivat yhtä työntekijää lukuun ottamatta omistajajohtajia. Tarkemmat tiedot haastatteluista ovat taulukossa 3.

Taulukko 3 Haastattelujen tiedot

Yritys	Nimi	Asema	Päivämäärä	Kesto
Vallila Interior Oy	Anne Berner	Pääomistaja, hallituksen puheenjohtaja	13.2.2013	45min
Linkosuon Leipomo Oy	Timo Jänne	Omistaja, toimitusjohtaja	4.3.2013	49min
Linkosuon Leipomo Oy	Leena Järvenpää	Tuotepäällikkö	4.3.2013	39min
Te-Pa Medical Oy	Jarkko Mäkeläinen	Ainoa omistaja, toimitusjohtaja	8.3.2013	49min

Haastattelut toteutettiin melko vapaamuotoisina teemahaastatteluina. Kysymyksiä oli mietitty valmiiksi, mutta ne ohjasivat haastattelua eteenpäin vain tarvittaessa ja toivat haastattelijalle lisää varmuutta haastattelutilanteeseen. Kysymyksiä muokattiin haastatteluun paremmin sopiviksi tapausyrityksen aikaisemman kansainvälistymishistorian avulla. Kysymyksissä pyrittiin etenemään mukailen yrityksen kansainvälistymisen aikajärjestystä. Tämä ei kuitenkaan aina ollut mahdollista haastateltavan itse ottaessa esille asioita, joihin ei oltu varauduttu etukäteen tai joita oli suunniteltu käsiteltävän myöhemmin. Kesken jääneisiin teemoihin kuitenkin palattiin esiin nousseen teeman käsittelyn jälkeen.

Aluksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa rooliaan yrityksessä ja yrityksen liiketoimintaa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan

kansainvälistymiseen liittyvästä toiminnasta kokonaisuudessaan ja kuvamaan yksityiskohtaisemmin kansainvälistymistä muokkaavia tapahtumia aikajärjestyksessä edeten. Perustuen yleisempään tietoon yrityksestä ja sen kansainvälistymisestä, pyydettiin haastateltavia kertomaan lisää tärkeistä henkilöistä, yrityksistä tai organisaatioista, jotka liittyivät kansainvälistymistä muokkaavaan tapahtumaan. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan kansainvälistymiseen liittyvien verkostosuhteisen luonteesta ja kehityksestä sekä yrityksen tai yrittäjän aktiivisuudesta kansainvälistymiseen eri tapahtumien kohdalla. Haastattelussa keskityttiin keskeisimpiin suhteisiin jokaisen merkittävän kansainvälistymistapauksen kohdalla. Keskeisimmällä suhteella tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikista tärkeintä kontaktia, joka avasi yritykselle tien ulkomaan markkinoille. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta tarkastaa litteroidun haastattelun sisältö. Lisäksi haastateltavien kanssa käytiin keskusteluja sähköpostitse avoimeksi jääneistä kohdista sekä haastatteluissa ja toissijaisessa aineistossa ilmenneiden ristiriitaisuuksien selvittämiseksi.

### **3.2.2 Toissijainen aineisto**

Tämän tutkimuksen toissijainen aineisto (liitteet 1–4) koostuu erilaisista kirjallisista dokumenteista, kuten lehdistötiedotteista ja lehtiartikkeleista, jotka on pääsääntöisesti kerätty Internetistä. Lisäksi toissijaista aineistoa kerättiin yritysten ja järjestöjen kotisivuilta sekä yritysten sosiaalisen median kanavista. Tapausyrityksiltä saatiin myös dokumentteja yritysten taloustiedoista. Toissijaisella aineistolla oli tärkeä rooli tutkimuksen alussa, jolloin sen avulla perehdyttiin tarkemmin tutkittavaan ilmiöön ja rakennettiin jokaista haastattelua varten oma teemahaastattelurunko, jonka avulla päästiin pureutumaan tapausyritysten kansainvälistymiseen. Tutkimuksen edetessä toissijaista aineistoa hyödynnettiin erityisesti faktojen tarkistamisessa ja haastattelujen analysoinnin paikkansapitävyyden arvioinnissa.

### **3.2.3 Aineiston analysointi**

Gummesson (2005a, 316) korostaa, että kaikki tutkimus on tulkitsevaa. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkija perustaa tutkimuksen myös omille käsityksille ja tulkinnoille aihepiiristä. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa aineiston lukuja on myös tulkittava ja niistä on tehtävä johtopäätöksiä (Gummesson 2005a, 322). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkija on tutkimuksen pääinstrumentti. Tulkinta ja analysointi eivät koskaan tapahdu irrallisena tutkijan sukupuolesta, kokemuksista, kulttuurista ja odotuksista. Asioita ei tulkita tyhjiössä,

vaan tutkijan esiymmärrys kehittyy tutkimusprosessin myötä hermaneuttisessa kehässä tutkijan tietopohjan karttuessa ja muuttuessa sekä tutkijan oppiessa, analysoidessa ja lukiessa eri materiaaleja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 33, 57)

Teemahaastattelun työläimpiä vaiheita ovat suunnittelu ja tulosten analysointi. Eniten aikaa ja työtä vaatii avointen kysymysten tuloksena saadun aineiston analysointi. Aineiston generointi on erittäin tärkeä, mutta aivan yhtä tärkeää on, mitä aineistolle tehdään tämän jälkeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tarkkuuteen ja systemaattisuuteen, mutta analyysi ja tulkinta pohjautuvat aina tutkijan omaan subjektiiviseen intuitioon. Tämän vuoksi analyysivaihe on haastava ja työläs. (Gummesson 2005a, 311–315) Analyysimenetelmän valintaan ja siihen perehdyttämiseen on kiinnitettävä paljon huomiota tai koko tutkimuksen luotettavuus vaarantuu. Tässä tutkimuksessa aineistoin analysointi alkoi jo ennen haastattelujen suorittamista. Toissijaista aineistoa ja teoriaa analysoitiin tutkimusprosessin alusta alkaen. Haastatteluista generoidun aineiston analysointi ja peilaaminen aikaisempaan tietoon aloitettiin haastattelu hetkellä, jolla mahdollistettiin tutkimuksen tavoitteisiin sopivien kysymysten esittäminen haastateltavalle. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti tarkempaa analysointia varten.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 130) mukaan tapaustutkimuksen analysointi alkaa yleensä yksittäisten tapausten analysoimisella muista tapauksista erillään. Tämän jälkeen tapauksia analysoidaan ristikkäin, mikä sisältää jonkunlaisen vertailun eri tapauksien ja teorian samanlaisuudesta ja erilaisuudesta. Yksittäistä tapausta analysoitaessa luodaan yleensä tapauksesta kuvaus, joka etenee joko kronologisesti tai teemoittain. Tämän tutkimuksen analysointi mukaili Erikssonin ja Kovalaisen suositusta. Ensin aineisto käytiin läpi tapaus kerrallaan. Haastattelujen ja toissijaisen aineiston avulla muodostettiin kronologisesti etenevä ja mahdollisimman yksityiskohtainen kokonaiskuva kunkin tapausyrityksen kansainvälistymisestä. Epäjohdonmukaisten asioiden järjestäminen kronologisesti on tärkeää eri tapahtumien ja asioiden ymmärtämisessä (Pettigrew 1990, 273). Tämän jälkeen yksittäisiä tapauksia verrattiin teemahaastattelurunkoon ja teoreettiseen viitekehykseen. Sitten eri tapauksia vertailtiin toisiinsa ja muodostuneita eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä verrattiin teoreettiseen viitekehykseen. Vertailun avulla etsittiin eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tapausyritysten kesken että tapausyritysten ja teoreettisen viitekehyksen välillä. Eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä muodostettiin teoreettista viitekehystä osittain mukailevia elementtejä.

### 3.3 Luotettavuuden arviointi

Usein tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista, validiteetista, tutkimuksen arvioituudesta (Koskinen ym. 2005, 253) ja otoksen edustavuudesta. Näitä kvantitatiiviselle tutkimuksella asetettuja laatukriteerejä ei voida yleisesti ottaen soveltaa tapaustutkimuksiin (Gummesson 2005a, 322), sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei mitata, vaan tulkitaan aineistoa (Sayre 2001, 7). Esimerkiksi yleissääntöä siitä, että tapauksista tulisi vetää yleisiä johtopäätöksiä, ei voida tehdä. Näyte on teoreettinen ja tarkoituksenmukainen sekä siihen pyritään valitsemaan tapauksia, jotka antavat mahdollisimman paljon tietoa. Tapausten määrä ohjaa mieluiten saturaatiopisteen täytyminen. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään kyseistä tapausta, mutta se voi antaa myös yleisemmän opetuksen aiheesta. (Gummesson 2005a, 322)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei käytetä testattuja instrumentteja ja ne eivät ole toistettavissa, minkä vuoksi niillä on omat laatukriteerinsä. Kvalitatiivisten tutkimusten laatua ja luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen kuvauksen ja tulkinnan autenttisuudella, paikkansapitävyydellä ja uskottavuudella. (Sayre 2001, 45) Tutkijat pyrkivät varmistamaan aineiston autenttisuuden eli aitouden ja todenperäisyyden esimerkiksi välttämällä haastattelussa ennakoasenteellisia kysymyksiä ja vastauksia (Sayre 2001, 12). Sayren (2001, 45) mukaan tutkimuksen luotettavuus ja laatu on uhattuna, kun tutkimuskuvausta uhkaa riittämätön tarkkuus, tulkintaan vaikuttavat ennakkoluulot, ja kun teorian kanssa ristiriitaista aineistoa jätetään pois. Malhotran ja Birksin (2006, 183) mukaan haastatteluista saatu aineisto voi osoittautua hankalaksi analysoitavaksi ja tulkittavaksi. Vastaukset voivat sisältää monia piilotettuja merkityksiä ja tulkintoja siitä, kuinka haastateltavat ilmaisevat itseään. Tulkinnan laadun parantamiseksi tässä tutkimuksessa palattiin haastatteluista saatuun aineistoon mahdollisimman usein oikean tulkinnan varmistamiseksi.

Tapaustutkimusta on usein moitittu hatariin todisteluihin perustuvasta kuvailusta, jolta puuttuu tieteellistä tarkkuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Gummesson (2007, 234–235) on koonnut yhteen eri laatukriteerejä ja -strategioita tapaustutkimuksen tekijälle tutkimusten laadun parantamiseksi. Listan eri kohdissa painottuvat koko tutkimusprosessin läpinäkyvä raportointi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja selkeästi. Gummessonin (2007) ohjeiden mukaan tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen taustojen

selvittämiseen, tutkimusmetodissa tehtyihin valintoihin, tutkimustulosten vertaamiseen aikaisempiin tutkimuksiin ja kokonaisvaltaiseen raportointiin, jotta lukija pystyisi seuraamaan tutkimusprosessia ja vetämään omat johtopäätöksensä tutkimuksesta. Halisen ja Törnroosin (2005, 1287–1288) mukaan haastetta suhdeverkostoja käsitteleville tapaustutkimuksille tuo suhdeverkostojen rajaaminen ja tapausten monimutkaisuus, sillä suhdeverkostot ja tapaukset muuttuvat ajan myötä. Lisäksi tapausten vertailu tuottaa usein vaikeuksia, sillä asiayhteyden omalaatuisuuden ja historiallisen taustan vuoksi jokainen suhdeverkostoja sisältävä tapaus on jokseenkin ainutlaatuinen. Lisäksi monimutkaisten suhdeverkostojen käsittelyssä tutkijan kokemattomuus voi olla yksi mahdollinen uhka tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimuksen rajaukseen kiinnitettiin erityisesti huomiota vertailun ja analysoinnin helpottamiseksi ja laadun parantamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan monin eri keinoin. Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatiota. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 293) mukaan triangulaatio on prosessi, jossa hyödynnetään useita eri perspektiivejä tutkimuksen tulosten hiomiseksi ja selkeyttämiseksi. Triangulaation voi tehdä monilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä aineiston että teorioiden triangulaatiota. Aineistossa hyödynnettiin haastattelujen lisäksi toissijaista aineistoa ja niiden välillä tehtiin tarkistuksia ja vertailua. Teorioiden triangulaatiossa käytetään useita eri teorioita ilmiön selittämisessä, ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Verkostoteoria muodosti tämän tutkimuksen teoreettisen punaisen langan, mutta siihen yhdistettiin muita teorioita, kuten teorioita mahdollisuuksien tunnistamisesta ja kansainvälistymistä muokkaavista tapahtumista.

Triangulaation lisäksi tutkimusmetodeihin on perehdytty kattavasti, jotta niitä on osattu hyödyntää oikealla tavalla. Haastatteluissa, kuten koko tutkimuksen aikana, pyrittiin neutraaliuteen ja puolueettomuuteen. Aineiston tulkinnassa ja analysoinnissa aineistoon on pyritty palaamaan mahdollisimman usein. Johtopäätöksiä tehtäessä vuoroteltiin teorian ja aineiston välillä useita kertoja oikeiden päätelmien varmistamiseksi. Tutkimuksessa päädyttiin kolmeen tapaukseen mahdollisimman tarkan kuvauksen mahdollistamiseksi tämän tutkimuksen rajoissa. Raportoinnissa pyrittiin mahdollisimman kattavaan ja monipuoliseen kuvailuun, jotta lukija voisi itse vetää johtopäätelmiä tutkimuksesta.

## **4 PERHEYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEEN LIITTYVÄT SUHTEET JA TEKIJÄT**

Tässä luvussa käsitellään kolmen perheyrittäjän kansainvälistymistä. Aluksi on luotu kuva kunkin yrityksen kansainvälistymisestä, mikä pohjautuu haastattelujen lisäksi toissijaiseen aineistoon. Liitteessä 1 on luettelo perheyrittäjiin yleisesti liittyvistä dokumenteista, liitteessä 2 esitetään Vallila Interiöön liittyvä aineisto, liitteessä 3 Linkosuohon liittyvä aineisto ja liitteessä 4 Te-Pa Medicaliin liittyvä aineisto. Yleiskuvan muodostamisen jälkeen tapauksien väliltä muodostettiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Tavoitteena ei kuitenkaan ole ollut luoda yhtäläistä teoriaa, sillä tutkimukseen on tarkoituksenmukaisesti valittu hyvin erilaisia perheyrittäjiä kuvaamaan perheyrittäjien monimuotoisuutta, mikä ilmenee myös niiden kansainvälistymisessä. Maailma on muuttunut teknologian ja erityisesti Internetin kehittymisen myötä, minkä vuoksi kansainvälistymisen analysoinnissa keskitytään kansainvälistymiseen 1990-luvulta alkaen.

### **4.1 Tapausyrittäjien ominaispiirteet**

#### **Vallila Interior**

Vallila Interior Oy on suomalainen sisustus- ja tekstiilialan perheyrittäjä, joka on kasvanut kutomosta tekstiili- ja sisustusalan palveluyritykseksi sekä kodinsisustusten ja julkisten tilojen projektisisustajaksi. Vallilan sisustustekstiileistä koostuvaa vähittäismyyntimallistoa on saatavana ympäri Suomea. Tukku-myynnin ohella yrityksellä on vahva asema julkisten tilojen sisustamisessa sekä kotimaassa että ulkomailla. Omien mallistojensa lisäksi Vallila edustaa useita kansainvälisiä mallistoja. Yritys edustaa esimerkiksi Designer's Guildia Suomessa ja Venäjällä. Mallisto vaihtuu kaksi kertaa vuodessa. Kuoseja kummassakin mallistossa on yli 200 ja jokaiseen sesonkiin rakennetaan kankaiden ympärille niihin liittyvä tarina. (ks. esim. Korhonen 2009; Suomalaisen työn tarinat; Vallila Interior –kotisivut)

Vuonna 2011 Vallila Interior-konsernin liikevaihto oli 39,9 miljoonaa euroa. Konsernin kasvu oli maltillista liikevaihdon noustessa 8 prosenttia eli 3 miljoonaa euroa edellisestä vuodesta. Liikevaihdon kohtalaisen kasvun myötä voittoa kertyi 1,4 miljoonaa euroa, kun



edellisenä vuonna tulos oli vielä 154 tuhatta euroa tappiollinen. Kolmannes liikevaihdosta tulee kankaiden tukkukaupasta ja loput projektimyynnistä. Vallila työllistää noin 125 henkeä. (ks. esim. Vallila Interior konsernin tulos)

Vallila sai alkunsa, kun sveitsiläinen Otto Berner perusti Suomen Silkkitehdas Oy:n vuonna 1935 Helsinkiin Vallilan kaupunginosaan. Otto Bernerin poika Rudolf Berner aloitti oman uransa Vallilassa vuonna 1962. (ks. esim. Suomalaisen työn tarina; Vallila Interior – kotisivut) Vallila otti ensimmäiset askeleensa kansainvälisille markkinoille 1970-luvulla, jolloin painokankaita vietiin esimerkiksi Ruotsiin, Australiaan ja Yhdysvaltoihin. Anne Bernerin mukaan vienti lähti liikkeelle todennäköisesti Howard Smithin, tänä päivänä klassikoiksi nousseiden kankaiden suunnittelijan, kontakteista tai Bernereiden sveitsiläisen ystäväperheen kontakteista Saksaan. 1970-luvulla maailma oli hyvin erilainen ja tietoisuutta tuotteista ja yrityksestä oli hyvin vaikeaa levittää.

”Sillon tais olla enemmän, et se vienti lähti enemmänkin siitä liikkeelle, et oli kavereita -- tavallaan sitä tietoisuutta ei ollut, vaan et kyselyitähän ei tuu kun ei kukaan mitään tiedä. Suomihan oli myös hyvin suljettu markkina -- enemmänhän se oli sitä, et ties jonkun, tuns jonkun, pyys audienssin ja meni näyttään kankaita.”

Anne Berner

1970-luvulla alkanut kansainvälistymisvaihe kuitenkin hiipui 1980-luvulla lähinnä Vallilan oman suunnittelun hiipumiseen, sillä oman suunnittelun sijaan kuosit ostettiin ulkopuolelta. Vientiin olisi tarvittu oma profiili ja oma kuosi. Toisaalta 1980-luvulla yritys kasvoi kotimaan markkinoilla voimakkaasti ja saavutti markkina-asemansa yhtenä alansa tunnetuimmista yrityksistä Suomessa. (ks. esim. Sinclair 2009; Vallila Interior –kotisivut) Vuonna 1986 Rudolf Bernerin tytär Anne Berner aloitti työt yrityksessä kolmannen sukupolven yrittäjänä ja hänestä tuli yrityksen toimitusjohtaja vuonna 1989. Tällöin Vallilassa työskenteli vain yhdeksän työntekijää ja Anne Berner alkoi kehittää julkisten tilojen sisustamis- ja projektitoimintaa, joka oli uusi liiketoiminta-alue Vallilalle. Uuden liiketoiminnan kehittäminen alkoi arkkitehtitoimistojen kiertämisellä ovelta ovelle. Liiketoiminta laajeni melko nopeasti arkkitehtitoimistoista toimistosisustuksiin ja julkisten toimijoiden rakennuksiin, kuten kirkkoihin, sairaaloihin sekä kunnan- ja kaupungintaloihin. Hotelli- ja ravintolasisustaminen tulivat Suomessa toimintaan mukaan vasta 2000-luvulla. (ks. esim. Korhonen 2009; Krank 2010; Suomalaisen työn tarina; Vallila Interior –kotisivut)

Vallilan kansainvälistyminen alkoi toisen kerran Neuvostoliiton hajottua (ks. esim. Sinclair 2009). Vuonna 1992 Anne Berner lähti Venäjälle laajentamaan julkisten tilojen sisustamis- ja projektitoimintaa. Vallila oli mukana valtion kokoamassa sisustusalan yritysten vientikonsortiossa, joka lähti yhdessä Pietariin. Hanke kuitenkin epäonnistui.

”Se oli aivan sotkuinen hanke -- siitä ei tullut, ei mitään. Elikkä se meni konkurssiin ja suuri osa niistä yrittäjistä, jotka siinä oli mukana, -- päätti sitten, että ei tää Venäjä oo kiva -- Ja mä päätin silloin, et mä kyllä jään. Mä sitten jäin itsenäisesti ja irroin itteni siitä ryhmästä.” Anne Berner

Aloittaessaan liiketoimintaa Venäjällä Anne Berner kiersi ovelta ovelle tapaamassa länsimaalaisia hotellihoitajia. Vuonna 1993 Moskovaan perustettiin edustajisto ja Pietariin tytäryhtiö. Tytäryhtiöön palkatut kaksi työntekijää olivat olleet töissä valtion epäonnistuneessa vientikonsortiossa. Venäjän kauppa on kehittynyt vuosien saatossa aalloittain. Hotelli- ja ravintolapuolelle suuntautuva projektimyynti vaihtelee sen mukaan, milloin saadaan isoja projektitilauksia. Vallila toimii Venäjällä myös brändimallistojen Designers Guildin ja Creation Baumannin maahantuojana ja niiden myynti on kasvanut tasaisesti. Venäjän myynti on ollut suurinta vuosina 2007–2008. Siitä myynti on hiipunut, mutta vuonna 2012 myynti kasvoi jälleen hieman. (ks. esim. Vallila Interior –kotisivut)

Muutama vuosi Venäjälle laajentumisen jälkeen Vallila perusti tytäryhtiön Ukrainan Kiovaan ja projektimyynti aloitettiin käymällä potentiaalisten asiakkaiden luona aivan kuten Venäjällä. Anne Bernerin mukaan taustalla oli ajatus siitä, että Ukrainan lainsäädäntö oli hyvin samanlainen kuin Venäjän ja Venäjällä opittuja asioita voitaisiin hyödyntää Ukrainassa. Ukraina oli myös kasvava markkina ja se oli entisistä neuvostomaista ehkä eniten länteen päin avautuva. Ukrainan markkinat ovat kuitenkin osoittautuneet pettymykseksi monien vaikeuksien, kuten poliittisten skandaalien ja korruption, vuoksi.

Liiketoiminnan laajentaminen Baltian maiden markkinoille alkoi samoihin aikoihin kuin laajentuminen Venäjälle (ks. esim. Vallila Interior –kotisivut). Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Baltian maihin laajentuminen oli hyvin trendikästä, vaikka maat olivat silloin hyvin köyhiä ja Anne Bernerin mukaan jälkikäteen ajateltuna laajentuminen tapahtui liian aikaisin. Baltian markkinoille lähdettiin aluksi yhdessä kahden muun suomalaisen yrityksen kanssa, mutta aivan kuten Venäjällä, alun jälkeen Vallila irtaantui muista ja jäi yksin laajentamaan

liiketoimintaansa. Sekä Viroon että Latviaan perustettiin tytäryhtiöt ja toimistot. Baltian markkinoille meno ei kuitenkaan sujunut ongelmitta.

”Meillä oli miljoona ongelmaa -- milloin toimisto ryöstettiin, milloin mein henkilökunta ryösti toimistoo ja oli vaikka minkälaisia ongelmia.” Anne Berner

Jatkuvien ongelmien takia päätettiin luopua tytäryhtiöistä Virossa ja Latviassa, sillä myynti pystyttiin hoitamaan Suomesta käsin. Etenkin nyt kun Viron valuutta on euro, Viron toimisto ei ole tarpeellinen ja markkinoita voisi melkein kuvailla kotimarkkinoiksi. Projektimyynti on ailahdellut vuosien saatossa ja tällä hetkellä sitä ei hoideta Virossa erityisen aktiivisesti, mutta projektikyselyitä tulee tasaisesti. Kuluttajapuolella myyntiä on jonkin verran esimerkiksi K-Raudan, Bauhausin ja Stockmannin kautta.

1990-luvun kansainvälistyminen koski projektiliiketoimintaa, mutta Vallila on päättänyt laajentaa toimintaansa ulkomailla myös kuluttajakaupan puolella (ks. esim. Vallila Interior hakee; Vallila kansainvälistyy). Kuluttajatuotteiden vienti on alkanut uudelleen 1970-luvun jälkeen. Kyseessä ei ole suhdeverkostojen kautta syntyneistä mahdollisuuksista tai pyytämättömistä kyselyistä, vaan proaktiivisesta ja suunnitelmallisesta toiminnasta.

”Mehän ollaan tehty sellanen määrätietoinen päätös, että kun meidän mallisto on nyt meidän mielestä hyvä -- Niin me ollaan sitten päätetty, että me valitaan kahdeksan kohdemaata -- tää on vasta kaks vuotta sitten tehty päätös -- sillä ei oo mitään tekemistä, et me tunnetas joku Ruotsista tai ylipäätään mistään -- Ihan reppurin hommia. Elikkä ovelta ovelle.” Anne Berner

Kohdemaihin kuuluvat Englanti, Ruotsi, Norja, Sveitsi, Yhdysvallat, Kiina ja Japani. Yrityksessä on päätetty, että kohdemaita lähestytään yksi kerrallaan perinteisen myyntityön kautta eli kulkemalla ovelta ovelle myymässä kankaita sisäänostajille. Aikaisempien suhteiden hyödyntämisen sijaan luodaan uusia suhteita. Poikkeuksena on Bernereiden vanha kotimaa Sveitsi, jossa olemassa oleva suhdeverkosto voi avata ovia.

Tammikuussa 2010 Vallila osallistui ensimmäisille messuille ulkomailla ja tämän jälkeen messuille on osallistuttu esimerkiksi Frankfurtissa, Pariisissa, Lontoossa ja jopa Koreassa (ks. esim. Vallila goes international; Vallila kansainvälistyy). Mallistoa ja brändiä pyritään tekemään messujen avulla tunnetuksi ulkomailla. Tunnettavuuden lisäksi messuille osallistumalla on saatu luotua kyselyitä.

Syksyllä 2012 Vallila ja Rovio Entertainment julkaisivat suunnittelevansa yhdessä Angry Birds –hahmoihin perustuvan sisustuskokoelman, jota Vallila vie Suomen lisäksi muualle Eurooppaan ja itään. Sisustuskokoelmaan kuuluu verhoja, tapetteja, mattoja ja tyynyjä. (Laakso 2012) Tuotteet tulevat kaappoihin vuonna 2013. Yhteistyö alkoi Anne Bernerin ja Rovion operatiivisen johtajan Harri Koposen yhteisellä junamatkalla Pietarista Helsinkiin heidän keskustellessaan muista asioista. Vaikka kokoelmaa myydään vahvasti Angry Birds –brändin avulla, tavoitellaan yhteistyöllä Vallilan brändille lisää tunnettavuutta ja uusia vientimahdollisuuksia.

### **Linkosuo**

Linkosuo Oy on leipomo- ja kahvila-alan perheyrittäjä, jonka toimintaan on osallistunut jo neljä sukupolvea. Konserniin kuuluvat hallinnointi- ja emoyhtiö Linkosuo Oy, Linkosuon Leipomo Oy ja Linkosuon Kahvila Oy, jonka yhdeksän kahvilaa toimivat Tampereella ja muualla Pirkanmaalla. Linkosuon Leipomo on konsernin kansainvälistyvä tytäryhtiö, joka valmistaa ja markkinoi valmiiksi pakattuja leipomotuotteita Etelä-Suomessa sekä kuiva- ja näkkileipää Suomessa ja ulkomailla. Vuonna 2012 koko konsernin liikevaihto oli 21,5 miljoonaa euroa ja kasvua edellisestä vuodesta oli 6,9 prosenttia. Tästä liikevoittoa oli 0,7 miljoonaa euroa ja konserni työllisti yhteensä 185 henkilöä. Linkosuon Leipomon osuus konsernin liikevaihdosta oli 14,7 miljoonaa euroa ja se kasvoi edellisestä vuodesta 6 prosenttia. Voittoa Linkosuon Leipomo teki 0,15 miljoonaa euroa ja se työllisti 102 henkilöä. Linkosuon Leipomolla on noin 80 prosentin markkinaosuus kuivaleivän myynnistä ja noin 15 prosentin markkinaosuudella se on kolmanneksi suurin leipomo Suomessa. (ks. esim. Lindh 2010; Linkosuo-kotisivut; Tasekirja Linkosuon Leipomo Oy; Tasekirja Linkosuo Oy)

Linkosuo perustettiin vuonna 1936, kun Aarne ja Elsa Linkosuo avasivat leipomon ja myymälän Tampereen keskustaan. Vuosien saatossa yrityksen toiminta on kasvanut ja monipuolistunut. Ensimmäinen sukupolvenvaihdos oli 1950-luvulla, jolloin Jussi Linkosuo siirtyi yrityksen johtoon. Tänä päivänä yritys on edelleen saman suvun omistuksessa ja se on jakaantunut Linkosuon ja Jänteen perheille. Linkosuon perheen puolella sukupolvenvaihdos kolmannelle polvelle toteutettiin 1980-luvulla Jussi Linkosuon kuoleman jälkeen. Jänteen perheen puolella sukupolvenvaihdos toteutettiin vuosina 2008–

2009. Neljäs sukupolvi osallistuu yrityksen toimintaan lähinnä kahviloiden ja myynnin puolella. (ks. esim Linkosuo-kotisivut; Näsi & Myllykangas 1998)

Linkosuo on vienyt 1970-luvulta alkaen merimieskirkkoihin tuoretta ruisleipää ja kuivaleipää sekä toimittanut satunnaisia tilauksia ulkomaille. Systemaattinen kansainvälistyminen lähti käyntiin vuonna 2007 vuoden kestäväällä Finpron järjestämällä ohjelmalla (Kilgast 2010; Lindh 2010), johon osallistumisen tuotepäällikkö Leena Järvenpää oli voittanut. Ohjelman aikana Linkosuolle kartoitettiin sopivia vientimaita ja tehtiin pohjatyötä kansainvälistymisen aloittamiseksi. Kohdemaiksi valikoituivat Ruotsi, Tanska, Saksa, Iso-Britannia ja Venäjä. Ohjelman aikana ei kuitenkaan aloitettu konkreettisia toimia viennin aloittamiseksi, vaan tehtiin puhdasta selvitystyötä. Vientiselvitysten jälkeen suunnattiin messuille hankkimaan kontakteja. Linkosuo on osallistunut esimerkiksi Private Label –messuille Amsterdamissa ja BioFach-messuille Saksassa (ks. esim. Healthier snacks gaining ground; Pure Finnish organic food exhibits).

Ensimmäiset konkreettiset toimet viennin aloittamiseksi tapahtuivat Ruotsin markkinoilla Finpron ohjelman jälkeen. Ruotsin markkinoille pääsemiseksi tehtiin yhteistyötä Tukholmassa sijaitsevan Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin työntekijän kanssa, joka sai luotua kontaktin ruotsalaiseen päivittäistavaraketju ICA:an. Pitkän ja monimutkaisen prosessin jälkeen tuotteiden vienti alkoi ICA:lle. (ks. esim. Kilgast 2010; Lindh 2010) Mutta kuten monet suuret elintarvikeyritykset, ei Linkosuo onnistunut ensimmäisellä kerralla lyömään itseään läpi Ruotsin elintarvikemarkkinoille. Tällä hetkellä Ruotsin markkinat ovat hieman sivussa, mutta Ruotsista on tullut muutama yhteydenotto ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia tutkitaan parhaillaan ilman ulkopuolisten järjestöjen apua.

Vuonna 2008 Linkosuo osallistui ensimmäisen kerran Private Label-messuille Amsterdamissa (Healthier snacks gaining ground), jossa saatiin luotua kontakti agenttiin, jonka kautta aloitettiin vienti Tanskan markkinoille. Tämä johti pääsyyn isomman tanskalaisen ketjun Dansk Supermarketin hyllyille, jonne vienti aloitettiin vuonna 2010. Agentti toimii edelleen Linkosuon ja Dansk Supermarketin välikätenä.

”Hänen kauttaan -- kun me päästiin sinne Tanskaan pienesti, niin sitten taas yks iso näkikin ne siellä, et hei, mitä nää nyt on.” Leena Järvenpää

Viro ei kuulunut Linkosuon viiteen kohdemarkkinaan, mutta virolaiselta vähittäiskauppaketjulta tullut yhteydenotto johti vuonna 2011 viennin aloittamiseen. Tämän jälkeen myös toinen virolainen vähittäiskauppaketju kiinnostui tuotteista ja ensimmäinen tilaus toimitettiin maaliskuussa 2013. Virossa esimerkiksi Prismat myyvät Linkosuon tuotteita, mutta Linkosuo ei itse vie niitä, vaan ne menevät Viroon hankinta- ja logistiikkayritys Inex:in kautta. Viron lisäksi Linkosuo on kartoittanut sopivaa asiakasta Latviasta, joka ei myöskään kuulunut alkuperäisiin kohdemaihin.

Venäjän markkinatilanteen kartoittaminen lähti liikkeelle Finpron koulutuksesta, jolloin vuonna 2008 Tampereen yliopistossa lopputyötä tekevän opiskelijan kanssa tehtiin yhteistyötä ja selvitettiin, kuinka Linkosuon tuotteet sopisivat Pietarin alueen markkinoille. Selvitystyön jälkeen varsinaiset toimenpiteet konkreettisen viennin aloittamiseksi alkoivat Tekesin rahoittaman Sapuska-ohjelman fact finding –matkalla vuonna 2010, jossa järjestettiin pienimuotoisia myyntinäyttelyitä tarkkaan valitulle kohderyhmälle. Myyntinäyttelyssä saatiin kontakti venäläiseen Lend-kauppaketjuun, jonka kanssa yhteistyö lähti liikkeelle hyvin nopeasti ja vienti aloitettiin vuonna 2011. Venäjä oli vuonna 2012 Linkosuon suurin vientimaa ja siihen kohdistuvat suurimmat kasvuodotukset, mikäli vienti lähtee vetämään hyvin. (ks. esim. Malin 2012; Palomaa 2012).

Saksan markkinoille Linkosuo vie luomuversiota maustetuista ruissipseistä. Vuonna 2011 Linkosuo osallistui Saksassa BioFach-luomumessuille osana suomalaista vientirengasta. Messuilla tutustuttiin saksalaiseen luomutukkukauppiaaseen, jonka kanssa tuotteita hieman kehitettiin markkinoille sopiviksi ennen viennin aloittamista. (ks. esim. Nuora 2012; The crispiest bit of Finland) Tällä hetkellä Linkosuo etsii Saksan markkinoilta lisää mahdollisuuksia ja tekee tutkimusta saksalaisten kuluttajien mieltymyksistä esimerkiksi snack- ja ruistuohteisiin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, minkälaisia tuotteita kannattaa tarjota Saksan markkinoille ja mihin asioihin siellä tulee varautua. Linkosuo osallistuu marraskuussa 2013 Anugassa ja Kölnissä järjestettäville messuille, jonne tarjoamaa muokataan tutkimuksen tulosten avulla ja pyritään luomaan suhteita, jotka palvelevat Linkosuon tavoitteita Saksan markkinoilla.

Linkosuo vie tuotteitaan eri markkinoille eri tavoin, kuten Tanskaan välikäden kautta ja itse suoraan Viroon ja Venäjälle.

”Meillä on kahtakin mallia. Justiin tälläin, et on agentti siellä Tanskassa, mut sitten me Venäjälle suoraan toimitetaan itse. -- Siinä on vähän eri malleja siit, et kuinka nyt toimitaan. Mutta vähän maakohtaisesti sitten päätetään, kuinka edetään.”

Timo Jänne

Linkosuolle tulee usein kyselyitä tuotteista Keski-Euroopan lisäksi jopa Yhdysvalloista saakka. Kaikkiin ei kuitenkaan pystytä eikä kannata tässä vaiheessa reagoida, sillä monella markkinalla ollaan alkuvaiheessa eikä tiedetä, kuinka suureksi vienti tulee kasvamaan. Osa kyselyistä on myös vähemmän vartenotettavia, sillä kyselyn takana on usein enemmän harrastelijamaista toimintaa kuin oikeaa liiketoimintaa.

”Tällä hetkellä ollaan vähän pidetty jäissä, kun tässä on monta keittoa valmistumassa, -- ettei kaikkiin voi heti mennä. Täytyy vähän priorisoida näitä vasikoita. Jos esimerkiksi tämmönen Venäjä aukasee meille portit, niin sittenhän sinne lähtee tavaraa niin paljon, että kannattaako meidän heti juosta toiseen maahan ja ollaan itse pulassa täällä valmistuksen kanssa.” Timo Jänne

Tällä hetkellä viennin osuus on 5–6 prosenttia (Tasekirja Linkosuon Leipomo Oy) ja siihen haetaan kasvua tasaisesti ja tähdätään noin 20 prosentin osuuteen viiden vuoden kuluttua. Viro ja Venäjä ovat tällä hetkellä suurimmat vientimarkkinat. Linkosuolla panostetaan tällä hetkellä vientiin, mikä näkyy myös investointeina. Linkosuon leipomon vuonna 2011 valmistunut ruispohjaisten snack-tuotteiden pakkauslinja rakennettiin ennen kaikkea vientiä varten ja se maksoi 600 000 euroa (Niemelä 2011; 75 vuotta täyttävä Linkosuo). Keväällä 2013 alkavat Linkosuon historian liikevaihtoon suhteutettuna suuriman eli 3,7 miljoonan euron investoinnin rakennustyöt. Leipomoa laajennetaan 800 neliömetrin verran ja samalla investoidaan uusiin tuotantolinjoihin. (Linkosuon Leipomo tekee; Öhnberg 2012)

### **Te-Pa Medical**

Te-Pa Medical Oy on suomalainen korkealaatuisia sairaalalalusteita valmistava yritys, joka valmistaa ei-kiinteästi asennettavia sairaalalalusteita, kuten sänkyjä, tutkimuspöytiä ja -tuoleja, vaunuja ja instrumenttipöytiä. Te-Pa Medicalin asiakkaita ovat sairaalat, terveyskeskukset, lääkärikeskukset ja vanhainkodit. (ks. esim. Te-Pa Medical –kotisivut) Vuonna 2012 Te-Pa Medicalin liikevaihto oli noin 1,6 miljoonaa euroa ja se nousi edellisestä vuodesta 0,4 miljoonaa euroa. Viennin osuus oli 26 prosenttia. Tilikauden tulos oli vajaa 0,3 miljoonaa euroa voitollinen ja se kasvoi vuodesta 2011, jolloin tulos oli reilut

0,1 miljoonaa euroa. Vuonna 2012 Te-Pa Medicalin palveluksessa oli 11 työntekijää. (Tasekirja Te-Pa Medical; Te-Pa Medical Oy:n tulos)

Te-Pa Medicalin juuret ulottuvat vuoteen 1943, jolloin Leo Nenonen perusti Te-Pa Medicalia edeltäneen yrityksen Teollisuuspalvelu Oy:n. Mäkeläisen veljeksillä Jyrkillä ja Markulla oli 1970-luvun lopulla purjeveneiden metalliosia valmistava yritys, joka teki alihankintatöitä Teollisuuspalvelu Oy:lle, jonka Mäkeläiset ostivat vuonna 1980. Kuitenkin 1990-luvun laman aikana tehdyt devalvaatiot johtivat vuonna 1994 yrityksen konkurssiin. Samana vuonna Teollisuuspalvelu Oy:n raunioille perustettiin Te-Pa Medical. Tänä päivänä yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja on Jarkko Mäkeläinen, joka on Jyrki Mäkeläisen poika ja aloittanut työt täyspäiväisesti yrityksessä suunnitteluosaston tehtävissä vuonna 1995. (ks. esim. Salovaara 2003; Te-Pa Medical –kotisivut)

Marraskuusta 2012 lähtien Te-Pa Medicalin ainoa omistaja on ollut Jarkko Mäkeläinen. Alun perin yrityksen omistajia olivat veljeksien Jyrkin ja Markun lisäksi heidän vaimonsa. Sukupolvenvaihdos hoidettiin lahjoituksia ja ostoja yhdistämällä. Vuonna 2008 Jarkko Mäkeläinen siirtyi toimitusjohtajaksi ja osti äitinsä Tainan osakkeet itselleen. Samaan aikaan Markku Mäkeläinen ja hänen vaimonsa Marja-Liisa myivät osakkeet yritykselle. Kolme vuotta myöhemmin Jarkko Mäkeläinen osti puolet isänsä osakkeista ja loput osakkeet marraskuussa 2012. Mäkeläisten suvussa on Te-Pa Medicalin lisäksi toinen yritys, kiuasvalmistaja Misa, jota johtaa Jarkon pikkuveli Mikko. Veljekset eivät halunneet alkaa johtamaan yrityksiä yhdessä.

”Ei kun me ollaan jaettu nää näin, että toinen on toisessa ja toinen toisessa. Ollaan nähty tää, että kun veljekset vetää samaa firmaa, niin se ei aina oo ihan helppoa.”  
Jarkko Mäkeläinen

Te-Pa Medicalin kansainvälistyminen lähti liikkeelle Suomen markkinoiden hiipumisesta. 1990-luvun alussa Jyrki Mäkeläinen etsi mahdollisia markkinoita ulkomailta tasapainottamaan Suomessa menetettyä myyntiä. Te-Pa Medicalin toimipiste sijaitsee Lemillä lähellä Venäjän rajaa, minkä vuoksi Venäjä valikoitui luontevasti kohdemarkkinaksi. Venäjän markkinoilla ei ollut aikaisempia kontakteja, vaan Jyrki Mäkeläinen lähti itse etsimään sopivaa kontaktia ja ovea, sillä silloin kaikki kauppa kulki valtion virastojen kautta, joista täytyi löytää se oikea henkilö, kenen kautta markkinoille pääsisi. Myöhemmin tutustuttiin muihin Venäjällä toimiviin suomalaisiin ja sitä kautta



saatiin joitain kontakteja lisää. Vuonna 1995 Te-Pa Medical perusti tytäryhtiön Venäjälle, mikä oli valtion asettama ennakkoehto tilauksille. Käytännössä tytäryhtiö oli kuitenkin vain varasto. Tytäryhtiö lakkautettiin vuonna 1999 Venäjän ruplaromahduksen jälkeen. Samalla Venäjän kauppaan tuli parin vuoden tauko markkinoiden hiljenemisen vuoksi. (Lemin Yrittäjien; Salovaara 2003; Te-Pa Medical –kotisivut)

”Siellä ei ollut, sinne ei vaan saatu myytyä mitään tavaraa. Siellä ei kukaan ostanut.”  
Jarkko Mäkeläinen

Kaupankäynti Venäjälle käynnistyi uudelleen, kun vanhoilta kontakteilta ja jälleenmyyjiltä tuli tietoa markkinoiden elpymisestä. Tytäryhtiön lakkauttamista edeltävinä kolmena vuotena Jyrki Mäkeläinen kävi liikematkoilla Venäjällä yhteensä noin 400 kertaa, mutta tämän jälkeen uudelleen käynnistetty liiketoimintaa saatiin hoidettua ilman jatkuvaa paikalla oloa (Salovaara 2003). Tänä päivänä yritys on palkannut ulkopuolisen henkilön hoitamaan yhteydenpitoa Venäjälle. 1990-luvulla kaupankäynti hoidettiin neuvottelupöydissä eikä sillä, miltä tavara näytti tai missä se oli, ollut merkitystä. Tärkeintä oli löytää oikea henkilö ja päästä neuvottelupöytään. Asiat ovat kuitenkin muuttuneet Venäjällä.

”Ennen ne tilas, valtio, suoraan tavaraa. Katto, et tuolta tilataan ja sitten tilasivat tavaraa. Tänä päivänä kaikki kilpailutetaan siellä ja kilpailuihin osallistuminen maksaa. Ja sen takia me ei osallistuta suoraan kilpailuihin, vaan meillä on nää diilerit, jotka osallistuu niihin.” Jarkko Mäkeläinen

Nykyään on siis tärkeintä olla hyvät suhteet jälleenmyyjiin. Tämän lisäksi Te-Pa Medical osallistuu Venäjällä messuille noin kaksi kertaa vuodessa ja messuilla hankitaan asiakaskontakteja jälleenmyyjille. Venäjän lisäksi Te-Pa Medical vie säännöllisesti Viroon. 1990-luvun puolenvälin jälkeen Oriola, jonka tämä liiketoiminta-alue on siirtynyt Mediqille, tarjosi Te-Pa Medicalille mahdollisuutta alkaa viedä tuotteita Viroon heidän kauttaan. Tämä on jatkunut tähän päivään saakka. Viron vientiosuus on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin Venäjän, jonka osuus kattaa melkein koko vientimyynnin. Te-Pa Medical saa säännöllisesti kyselyitä ulkomailta, mutta vientiä muualle kuin Venäjälle ja Viroon on tällä hetkellä hyvin vähän. Kyselyihin tartutaan, mikäli ne ovat mahdollisia toteuttaa ja järkevissä mittasuhteissa. Yksittäisiä tilauksia on toimitettu moniin maihin, kuten Latviaan, Puolaan, Saksaan ja jopa Trinidad ja Tobagoon asti (ks. esim Te-Pa Medical –kotisivut).

”Ne on ollut sit kaikki tämmösii vähän erikoistapauksia. On tehty laivaan jotain lääkärin huonetta -- me valmistetaan itse nämä kaikki kalusteet, niin me pystytään

sitten tekeen vähän erikoisempaakin tavaraa. -- Jos sängystäkin puhutaan, niin niitten rahtikustannukset on niin isot, et sen takia se vienti pidemmälle on mun mielestä vähän ihme. -- Koska ei ne oo halpoja tavaroita. Jos ajattelee, et jostain Kiinasta sais paljon halvemmalla niitä sänkyjä.” Jarkko Mäkeläinen

Yksittäiset tilaukset ovat erikoistapauksia, joista voidaan laskuttaa hieman enemmän. Yleensä kyselyitä ei tule kovin kaukaisista maista kuten Trinidad ja Tobagosta, joka oli poikkeustapaus. Käytännössä lähimaat ovat potentiaalisia ja kannattavia markkinoita viennille. Vientimyynti Venäjälle on ailahtelevaa ja myynti saattaa heitellä paljonkin, sillä tilaukset Venäjältä ovat isoja, silloin kun niitä saadaan. Suomen markkinatilanne ei ole tällä hetkellä hyvä, mutta Suomeen rakennetaan koko ajan lisää isoja sairaaloita ja suurien ikäpolvien ikääntymisen myötä kysyntä tulee lisääntymään erityisesti kotihoidon ja hoitokotien puolella.

## **4.2 Erot ja yhtäläisyydet tapausyritysten kansainvälistymisessä**

### **4.2.1 Kansainvälistymiselle tärkeät suhteet**

Kansainvälistymiseen liittyvät suhteet voivat olla sosiaalisia suhteita, liiketoimintasuhteita tai välittäjäsuhteita. Tämä tutkimus tukee näkemystä siitä, että vain sosiaaliin suhteisiin nojaaminen ei ole kannattavaa tai mahdollista yrityksille (Lechnerin & Dowlingin 2003, 11), etenkin kansainvälistyttäessä. Näyttää siltä, että perheyriyten vahvat sisäiset suhteet (Sirmon & Hitt 2003, 351) eivät auta perheyriyksiä kansainvälistymään (Kontinen & Ojala 2011b, 449). Lukuun ottamatta Vallilan sveitsiläisiä tuttavita ja yhteistyötä Rovion kanssa, ei yksikään tapausyritys hyödyntänyt kansainvälistymisessä olemassa olevia sosiaalisia suhteita. Lisäksi vain Te-Pa Medical hyödynsi olemassa olevaa liiketoimintasuhdetta aloittaessaan viennin Viroon asiakkaansa pyynnöstä. Olemassa olevia suhteita ei koettu kansainvälistymistä edesauttaviksi tai tärkeiksi, vaan merkittävintä oli luoda uusia suhteita, jotka palvelivat paremmin kansainvälistymistä.

”Kyllä meillä oli niin kun ihan, ihan alusta alkaen niin kun uudet suunnitelmat.”  
Timo Jänne, Linkosuo

Tämä havainto poikkeaa monista aikaisemmista PK-yrityksistä tehdyistä tutkimuksista, jossa yritykset kansainvälistyivät olemassa olevien verkostosuhteiden avulla (ks. esim. Bell 1995; Coviello 2006; Coviello & Munro 1995; 1997; Ellis 2008; Moen ym. 2004).

Esimerkiksi Bellin (1995) tutkimuksessa ohjelmistoyritykset kansainvälistyivät seuraamalla niiden kotimaisia asiakkaita uusille markkinoille ja Moen ym. (2004, 1246) mukaan yrityksen kansainvälistyminen alkaa yleensä verkostokumppanin kautta lähellä oleville markkinoille. Coviellon (2006) tutkimuksessa olemassa olevat liiketoimintasuhteet olivat myös merkittävimmissä roolissa uusien yritysten kansainvälistymisessä. Kontisen ja Ojalan (2011b, 499) mukaan nämä erot viittaavat siihen, että perheyriyten kansainvälistymistä hidastaa sellaisten suhteiden puute, jotka luovat siltoja eri suhdeverkostojen välille.

Tapausyrityksissä kansainvälistymisen mahdollistavia uusia liiketoimintasuhteita luotiin joko luomalla niitä itse tai välittäjäsuhteiden avulla. Näiden lisäksi aloitteentekijänä uudelle liiketoimintasuhteelle saattoi toimia tuleva yhteistyökumppani. Vallilan ja Te-Pa Medicalin tapauksissa yrittäjän rooli oli merkittävä uusien liiketoimintasuhteiden luomisessa, sillä esimerkiksi Venäjälle mentiin itse ottamaan yhteyttä potentiaalisiin asiakkaisiin. Linkosuon tapauksessa välittäjäsuhteet järjestöjen edustajiin, erityisesti Finpron henkilökuntaan, nousivat kansainvälistymiselle tärkeimmiksi suhteiksi. Finpron avulla on kartoitettu useamman markkinan tilannetta ja potentiaalisia kontakteja. Vallilan ja Te-Pa Medicalin tapauksissa suhteita järjestöihin ei koettu tärkeiksi kansainvälistymiselle. 1990-luvulla Te-Pa Medical teki yhteistyötä muutaman järjestön kanssa, mutta sillä ei koettu olevan suurempaa merkitystä kansainvälistymiselle ja koettiin, että oli kannattavampaa hoitaa asiat suoraan itse kuin järjestön avulla. Vallila lähti Venäjälle alun perin osana vientikonsortiota, joka kuitenkin epäonnistui. Vallila osallistui myöhemmin myös toiseen vientikonsortioon, mutta tämänkin koettiin epäonnistuneen. Vallilan ja Linkosuon omistajajohtajilla on hyvin erilaiset mielikuvat erilaisten järjestöjen kyvystä edistää yritysten kansainvälistymistä.

”Nää ei kyl oo se tie kansainvälistyä, se on ihan selvä.” Anne Berner, Vallila

”Nyt on tullut Finpro viel voimakkaammin mukaan tähän operatiiviseen työhön ja suunnitteluun, mikä on auttanut meitä hirveesti.” Timo Jänne, Linkosuo

Linkosuota lukuun ottamatta tämän tutkimuksen havainnot ovat osittain yhtäläisiä Kontisen ja Ojalan (2011b) tutkimuksen kanssa, jossa yksikään perheyritys ei kansainvälistynyt messuja lukuun ottamatta muiden välittäjäsuhteiden kautta. Tässä tutkimuksessa kaikki yritykset olivat yrittäneet hyödyntää muita välittäjäsuhteita, mutta vain Linkosuon tapauksessa ne koettiin kansainvälistymiselle tärkeiksi ja hyödyllisiksi. On mielenkiintoista huomata, että tämä on päinvastaista esimerkiksi Ojalan (2009, 55) tutkimuksen kanssa, jossa

yli puolet tutkimuksen ohjelmistoyrityksistä loi kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita järjestöjen avustuksella.

Messuille osallistumisen on todettu olevan PK-yrityksille tärkeä keino luoda kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita (ks. esim. Evers & Knight 2008) ja messuilla luodut verkostosuhteet olivat tärkeitä kansainvälisten mahdollisuuksien luomisessa jokaisessa tapausyrityksessä. Perheyrietykset voivat yrittää kompensoida kansainvälistymiselle hyödyllisten suhteiden puuttumista osallistumalla messuille, joissa luodaan uusia suhteita (Kontinen & Ojala 2011b, 449). Tapausyritykset ovat etukäteen päättäneet lähteä messuille luomaan uusia suhteita, joiden kautta päästäisiin uudelle markkinalle tai joiden kautta saataisiin lisää myyntiä. Suhteet itse messujärjestäjiin eivät kuitenkaan ole tärkeitä, sillä messutarjouksia tulee paljon.

”Kyllähän ne niit ain tarjoo. Joka messuille kyllä pyydetään, et ihan hirvee määrä tulee näit pyyntöjä.” Leena Järvenpää, Linkosuo

Tapausyritykset pyrkivät usein luomaan liiketoimintasuheteita suoraan kohdemaahan ja siellä olevaan välikäteen. Projektimyyntiä kansainvälistäessään Vallila meni ulkomaan markkinoille perinteisellä myyntityöllä ja ottamalla potentiaalsiin asiakkaisiin itse yhteyttä ilman ulkopuolisten apua. Samoin aiotaan toimia kuluttajakaupan kansainvälistämisessä. Te-Pa Medicalin laajentuminen Venäjälle alkoi myös yrittäjän itse matkustettua toistuvasti Venäjälle etsimään henkilöitä, jotka aukaisivat vientimahdollisuudet (Salovaara 2003). Venäjällä tärkeintä on ollut löytää oikeat henkilöt ja luoda hyvät suhteet jälleenmyyjiin.

”Siellä on sen verran vähän niitä jälleenmyyjiä, että niihin pitää olla kohtuullisen hyvät suhteet, jos sä haluat täältä heidän kautta saada tavaraa menemään. He myy sen, et niitten kanssa pitää pärjätä ja heidän oikut kestää.”

Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical

Uudet suhteet ovat aluksi heikkoja ja osa niistä muuttuu luottamuksen, sitoutumisen ja molemmin puoleisen arvostuksen myötä vahvoiksi (Söderqvist & Chetty 2009, 9). Oviattin ja McDougallin (2005, 545) mukaan vahvat suhteet eivät ole kansainvälistymisen kannalta tärkeimpiä ja tämän tutkimuksen tulokset myötäilevät tätä näkemystä. Yksikään tapausyritys ei kansainvälistynyt olemassa olevien vahvojen suhteiden kautta. Esimerkiksi Vallila on keskittynyt kansainvälistymisessään lähinnä uusien suhteiden luomiseen vanhojen ja vahvojen suhteiden sijaan. Jackin (2005, 1247) mukaan vahvat suhteet toimivat

maineen kasvattajina ja Venäjällä osa Vallilan liiketoimintasuhteista on vahvistunut, mikä näkyy suositteluna muille yrityksille.

”Venäläiset on kuitenkin sellaisia, että niistä tulee ystäviä tietyllä tavalla. Ei ehkä henkilökohtaisia ystäviä, mutta sä niin kuin ansaitset sen heidän hyväksyntänsä. Ja sit kun sä saat sen, niin se on. Sä voit luottaa siihen. -- Siellä päinvastoin kilpailijat suosittelevat toisilleen hyviä toimittajia ja sua nostetaan esille ja sulle annetaan mahdollisuus, jos sä oot tehnyt asias hyvin.” Anne Berner, Vallila

Liikesuhteiden vahvistuminen sitoutumisen ja molemminpuolisen arvostuksen myötä ei kuitenkaan aina johda luottamuksen vahvistumiseen. Vaikka Te-Pa Medical on tehnyt yhteistyötä joidenkin jälleenmyyjien kanssa jo vuosia ja tämän myötä suhteet ovat vakiintuneet ja vahvistuneet jonkin verran, ei tavaraa viedä Venäjälle ilman ennakkomaksua.

”Nyt kun on -- tehty monen vuoden ajan niitten kanssa hommia tiedetään niiden luotettavuus, niin saatetaan jopa tehdä ne tuotteet valmiiksi. Mut maksu ennen kuin ne lastataan autoon. Eli tavaraa ei lähde yhtään velaksi sinne suuntaan.”

Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical

Vaikka uudet liiketoimintasuhteet vahvistuivat, ei tämä johtanut liiketoimintasuhteen muuttumista sosiaalisiksi suhteeksi eli ystävyudeksi. Esimerkiksi Linkosuon saksalaisen asiakkaan kanssa liiketoimintasuhteella ei ollut edes mahdollisuutta kehittyä syvemmäksi yhteisen kielen puuttumisen vuoksi.

”Kyllä se on ihan puhtaasti kaupallinen. Siinä valitettavasti tulee myöskin tää kieli vähän. -- ei ne kovin paljoo englannista tykkää. Et kyl täs tää kieli on yks myöskin semmonen, mikä tulee väistämättä eteen.” Leena Järvenpää, Linkosuo

Chandra ym. (2009, 41) ovat todenneet, että yrityksen heikkojen suhteiden määrä kasvaa sen kansainvälistyessä, mikä voi johtaa uusiin mahdollisuuksiin. Tapausyrityksissä kyselyitä on tullut lisää kansainvälistymisen edettyä. Esimerkiksi Tanskassa Linkosuo pääsi suuremman ketjun asiakkaaksi, kun tämä ketju oli nähnyt tuotteet Tanskassa toisella myyjällä ja kiinnostuttuaan niistä ottanut yhteyttä Linkosuohon. Heikkojen suhteiden määrä ei kuitenkaan näytä korvaavan niiden laatua. Ensimmäisillä messuillaan Linkosuo sai paljon kontakteja, mutta valtaosa niistä oli hyödyttömiä. Sen sijaan viimeisimmillä messuilla kontakteja on tullut huomattavasti vähemmän, mutta ne ovat osoittautuneet paljon hyödyllisemmiksi. Määrän sijaan on tärkeää pystyä etsimään oikeanlaisia suhteita.

”Me saatiin paljon kontakteja, mut ne oli sitten tämmösii yhden miehen kioskeja ne kontaktit hyvin pitkälti. -- on tietyl taval turhaa ajan haaskua, kun sul on hirveä määrää käyntikortteja ja sit sä rupeet kattoo, et ketä nää niin kun oikeesti on. Nyttten me oltiin -- messuilla ja meil ei ollutkaan käyntikortteja enää kuin parikymmentä, mut ne on sitten ihan oikeita.” Leena Järvenpää, Linkosuo

Tapausyrityksen yrittäjien omat suhdeverkot eivät näyttäneet liittyvän yritysten kansainvälistymiseen mitenkään. Vallilan Anne Berner tekee hallitustyötä monissa yhtiöissä ja kymmenessä yhteisössä. Omien henkilökohtaisten suhdeverkostojen laajentuminen esimerkiksi Perheyritysten liiton puheenjohtajana toimiessa ei ole kuitenkaan liittynyt Vallilan kansainvälistymiseen.

”Se on laajentanut mun omia verkostoja kotimaassa, mut meidän kansainvälistymiseen se ei oo vaikuttanut pätkääkään.” Anne Berner, Vallila

Tapausyritysten olemassa oleva suhdeverkosto ei siis edesauttanut niiden kansainvälistymistä, toisin kuin sen on todettu edesauttavan muiden PK-yritysten kansainvälistymistä (ks. esim. Bell 1995; Coviello 2006; Ellis 2008; Moen ym. 2004). Kontisen ja Ojalan (2011b, 499) mukaan nämä erot viittaavat siihen, että perheyritysten kansainvälistymistä hidastaa sellaisten suhteiden puute, jotka luovat siltoja eri suhdeverkostojen välille. Voi olla, että perheyritysten on vaikeampaa muodostaa suhteita muihin kuin perheyrityksiin (Roessl 2005, 212) tai että ne eivät osaa hyödyntää suhdeverkostoaan.

”Tätä on ehkä vaikeeta ymmärtää, mutta ehkä se, että lähtökohtaisesti ajatellaan, että nää verkostot on mieletön bisneksen lähtökohta. Varmaan -- näissä suurissa yhtiöissä pelataan sitä semmosta hyvä veli –verkostoa ja sitä hyödynnetään maailmalla. Mut mä en osaa tehdä. Mä oon ilmeisesti aika huono pelaamaan sitä peliä. Kun mä en osaa sitä, en edes tunnista sitä.” Anne Berner, Vallila

#### **4.2.2 Aktiivisuus ja tietolähteet kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa**

Aktiivisen verkostoitumisen ja yrittäjän aktiivisen roolin tärkeyttä kansainvälistymiselle on tuotu esiin monissa tutkimuksissa (ks. esim. Baron 2006; Crick & Spence 2005; Ojala 2009). Tämän tutkimuksen tapausyritysten toimijoiden aktiivisuus korostuu kaikkien yritysten kansainvälistymisessä ja proaktiivisuus on ollut suuremmissa roolissa mahdollisuuksien tunnistamisessa kuin reaktiivisuus. Kansainvälistymistä aloittaessaan tapausyrityksillä ei ollut olemassa kansainvälistymistä edesauttavia suhteita, minkä vuoksi

niitä lähdettiin luomaan proaktiivisesti etukäteen päätetyillä markkinoilla. Tämä on yhdenmukaista Ojalan (2009, 57) tutkimuksen kanssa, jossa ohjelmistoyritysten kansainvälistymisessä ja suhteiden luomisessa korostui oma aktiivisuus joko luomalla itse suoraan tai välikäsien kautta kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita. Sen sijaan Kontisen & Ojalan (2011c, 503–504) tutkimuksessa perheyrietykset eivät etsineet yhtä aktiivisesti kumppaneita ja sitä kautta mahdollisuuksia kuin tämän tutkimuksen tapausyritykset. Yritykset suunnittelivat kansainvälistymistä, mutta kohdemarkkinoita ei päätetty etukäteen, toisin kuin tämän tutkimuksen yrityksissä useimmiten.

Sekä Vallilan että Te-Pa Medicalin kansainvälistyminen Venäjälle 1990-luvulla oli erittäin proaktiivista, sillä molemmissa tapauksissa yrittäjä matkusti itse Venäjälle luomaan suhteita, joiden avulla Venäjän kauppa saatiin käyntiin. Muilla markkinoilla Vallila on sekä projektiliiketoiminnan että kuluttajakaupan puolella lähtenyt proaktiivisesti luomaan suhteita valituille kohdemarkkinoille. Linkosuo lähestyy myös valittuja kohdemarkkinoita suunnitelmallisesti ja pyrkien itse tai välikäden kautta luomaan pääsyn halutuille markkinoille sen sijaan, että reagoitaisiin vain mahdollisiin yhteydenottoihin. Kokemuksen karttuessa messuilla käyminen on muuttunut reaktiivisesta reagoimisesta proaktiivisempaan toimintaan. Nykyään Linkosuo kartoittaa ennen messuille osallistumista ne toimijat, kenestä ollaan kiinnostuneita ja kuinka näihin saataisiin parhaiten luotua suhde.

Vaikka proaktiivisuus on ollut tapausyrityksissä tärkeää, on jokaisen tapausyrityksen kohdella merkkejä sekä valppaudesta että reaktiivisuudesta kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa. Valppaus viittaa yrittäjän kykyyn tunnistaa olemassa olevia mahdollisuuksia (Baron 2006, 112) ja tapausyritykset ovat reagoineet joko markkinoissa tapahtuvien muutosten tai yllättävien yhteydenottojen kautta syntyneisiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi Neuvostoliiton hajotessa syntyi uusia mahdollisuuksia, jotka Anne Berner tunnisti ja joihin hän tarttui. Aluksi Venäjälle mentiin reaktiivisesti valtion vetämän ryhmän mukana, mutta kansainvälistymiseen tuli proaktiivisempi ote, kun toimintaa jäätettiin laajentamaan Venäjälle yksin. Baltian maiden ja Ukrainan muuttuneet markkinatilanteet tunnistettiin myös ja näihin maihin laajennuttiin. Valppaus on tärkeässä roolissa myös passiivisessa tunnistamisessa, sillä yrittäjän on tunnistettava tarjotun mahdollisuuden arvo (Shane & Venkataraman 2000, 222–223). Passiivinen mahdollisuuksien tunnistaminen on edesauttanut Linkosuon ja Te-Pa Medicalin kansainvälistymistä etenkin Viroon. Linkosuo reagoi reaktiivisesti yrityksen suhdeverkoston

ulkopuolelta tulleeseen potentiaalisen asiakkaan yhteydenottoon ja Te-Pa Medical yrityksen suhdeverkoston sisäpuolelta tulleeseen kotimaisen asiakkaan kyselyyn toimitusten laajentamisesta Viroon. Kummallakaan yrityksellä ei ollut aikomusta kansainvälistyä Viron markkinoille, mutta mahdollisuus tunnistettiin sen ilmaantuessa ja siihen tartuttiin.

Kansainvälistymiseen suhtautuminen vaihteli proaktiivisesta reaktiiviseen jokaisen yrityksen tapauksessa eri markkinoilla. Esimerkiksi Te-Pa Medicalin kansainvälistyminen Venäjälle oli proaktiivista, mutta viennin aloittaminen Viroon ja pyytämättömien kyselyiden vastaanottaminen puolestaan oli reaktiiviista. Sekä proaktiivisuus että reaktiivisuus näyttävät olevan tärkeitä perheyriyksen kansainvälistymisessä. Yrittäjien kykyä reagoida reaktiivisesti mahdollisuuksiin on kuitenkin vaikeaa arvioida. Yrityksen ulkopuolisella henkilöllä ei ole tarpeeksi tietoa sen arvioimiseen, onko joku mahdollisuus jäänyt huomaamatta tai olisiko hylätty mahdollisuus ollut kannattavaa hyödyntää.

Monet tutkimukset ovat painottaneet tiedon merkitystä kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa (ks. esim. Baron 2006; Oviatt & McDougall 1995; Shane 2000). Kontisen ja Ojalan (2011a, 508) mukaan sillä, onko perheyriyksellä kokemusta kansainvälistymisestä tai tietoa kohdemarkkinoista, ei ole väliä, koska perheyriyksissä tunnistetaan kansainvälistymismahdollisuus vain silloin, kun potentiaalinen kumppani tavataan messuilla tai muuten sattumalta. Tämän tutkimuksen tapausyritykset kuitenkin poikkesivat pääsääntöisesti tästä, sillä kansainvälistyminen tapahtui pääsääntöisesti etukäteen valituille kohdemarkkinoille, joiden tilannetta oli kartoitettu etukäteen. Kaikissa tapausyrityksissä korostettiin oman jalkatyön tärkeyttä markkinoihin ja kansainvälistymiseen liittyvän tiedon hankkimisessa. Erityisesti Vallilan tärkein tietolähde oli oman jalkatyön kautta syntynyt tieto. Linkosuolla myös korostettiin oman jalkatyön merkitystä. Lisäksi Linkosuon tärkeimpinä tietolähteinä toimivat Finpro ja sen henkilökunta.

”Mun mielestä Finpro on ollut. -- Se on ollut ihan ylivoimainen.”  
Timo Jänne, Linkosuo

Linkosuo on kokenut Finpron toiminnan olevan erittäin ammattimaista ja sen olevan luotettava tietolähde. Suhteita yliopistoon ja kauppakamareihin on myös hyödynnetty tiedonsaannissa. Perheyriyksen ajatellaan haluavan välttää riskiä (Claver ym. 2008, 457; Gallo ym. 2004, 315; Naldi 2007, 40–41) ja tämä voi näkyä myös tietolähteiden valinnassa, sillä Linkosuolle ulkopuolisten tietolähteiden luotettavuus on tärkeintä.



PK-yritykset eivät kuitenkaan voi käyttää vain ulkopuolisilta ostettua tietoa niiden vähäisten resurssien vuoksi (Musteen ym. 2010, 198). Tämän takia itse kerätty tieto on ollut tärkeää tapausyrityksille. Esimerkiksi Linkosuolle Internet on ollut yksi tärkeistä tietolähteistä ja hyödyllistä tietoa on saatu paljon käymällä itse kaupoissa tutustumassa valikoimiin ja hintatasoon. Omilta jälleenmyyjiltä ja yhteistyökumppaneilta on saatu tietoa kansainvälistymisen alettua. Esimerkiksi Linkosuo on saanut markkinoihin liittyvää tietoa saksalaiselta luomutukkukauppiaalta, kun tuotteita kehitettiin yhdessä paremmin Saksan markkinoille sopivaksi. Te-Pa Medical puolestaan sai 1990-luvulla Venäjän markkinoiden romahdettua tietoa niiden elpymisestä vanhan Venäjälle muodostuneen suhdeverkoston kautta esimerkiksi vanhoilta jälleenmyyjiltä. Te-Pa Medical saa vientiin tarvittavat tiedot jälleenmyyjien lisäksi suoraan Venäjän tullilta ja suomalaisilta tarkastuslaitoksilta, joilta saadaan vientiin tarvittavia lupia ja sertifikaatteja tuotteille. Tiedon tai palvelujen ostamista yrityksen ulkopuolisilta tahoilta ei koeta tarpeelliseksi.

Vallila ja Linkosuo hyödyntävät kansainvälistymisen myötä syntynyttä tietoa ja taitoja uusissa hankkeissa. Linkosuolla korostettiin, että oma toiminta on muuttunut ensimmäisistä kansainvälistymishankkeista saadun kokemuksen ja karttuneen tiedon myötä. Vallila taas hyödynsi Venäjällä opittuja taitoja ja sieltä saatua tietoa Baltian maissa ja Ukrainassa. Näissä maissa hankitun kokemuksen hyödyntämistä harkitaan myös uudella markkinalla.

”Nyt me sitten ollaan mietitty, että Kazakstan vois olla toinen.” Anne Berner, Vallila

”Et nyt, jos tällä tietoo sais tehdä uudestaan tai kun saa tehdä uudestaankin, niin tehdään varmaan toisella lailla.” Leena Järvenpää, Linkosuo

Koska tapausyritykset eivät hyödyntäneet kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa olemassa olevia suhteita, eivätkä ne myös toimineet tärkeinä tietolähteinä. Vahvoista suhteista saatava tieto on luotettavampaa (Musteen ym. 2010,198), minkä vuoksi on mielenkiintoista, etteivät tyypillisesti riskiä välttelevät perheyrietykset (Claver ym. 2008, 457) käyttäneet näitä suhteita tietolähteinä. Tiedon luotettavuuden tärkeys korostuu kuitenkin siinä, että itse tuotetun tiedon lisäksi ulkopuolisiksi tietolähteiksi hyväksyttiin vain luotettaviksi koettuja lähteitä.

### 4.2.3 Tavoitteet ja kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat

Vallilaa ja Linkosuota on motivoinut kansainvälistymään eniten halu kasvaa. Suomen markkinoiden rajallisuuden vuoksi kansainvälistyminen on ainoa keino kasvattaa liiketoimintaa. Lisäksi Linkosuolla kasvu toimii välineenä saavuttaa muita tavoitteita. Te-Pa Medicalin tapauksessa vienti on toiminut keinona säilyttää myynnintaso Suomen markkinoiden hiljentyessä, eikä kansainvälistymisellä tavoitella selkeästi kasvua.

”Jakelukanavat Suomessa on rajalliset, hyvinkin rajalliset -- Ei tarvitse olla insinööri voidakseen laskea, että kasvu tulee viennistä.” Anne Berner, Vallila

”Kyllä tässä haetaan toki kasvua, tasasta kasvua yleensä -- Sillä me pystymme kehittämään itseämme täällä eteenpäin. -- Vain tuloksen kautta pystytään kehittämään, investoimaan, työllistämään. -- se (kansainvälistyminen) tekee yrityksestä mielenkiintoisemman.” Timo Jänne, Linkosuo

”Kotimaan markkinat ei yksinkertaisesti riitä tälle alalle. -- Ei oo selkeätä kasvutavoitetta -- varsinkin Venäjältä johtuen meidän kasvuun ja välillä pienenemiseen vaikuttaa niin paljon se, että Venäjän kaupat on muuttuvia.” Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical

Yrityksen kansainvälistymisen taustalla voi olla jokin yksittäinen tapahtuma tai tapahtumien sarja, joka muokkaa yrityksen kansainvälistymistä (Bell ym 2003, 345). Vallilan kuluttajakaupan kansainvälistymisen aloittaminen uudelleen 2000-luvulla oli seurausta oman brändin vahvistumisesta ja tuotteiden koettiin olevan sopivia vientiin (ks. esim. Suomalainen sisutarina). Vallilan johdossa tapahtui keväällä 2012 muutoksia, kun hallitukseen otettiin perheen ulkopuolisia jäseniä sekä Anne Berner ja hänen veljensä Mathias Berner vaihtoivat toimitusjohtajan ja puheenjohtajan paikkoja (ks. esim. Marco Mäkinen Vallilan hallitukseen). Näiden muutosten ei kuitenkaan koettu liittyvän suoraan kansainvälistymiseen, vaan muutoksilla parannettiin sisäistä tehokkuutta. Yrityksen toiminnasta haluttiin tehdä organisoidumpaa. Linkosuon myynnin johto vaihtui ennen kansainvälistymisen aloittamista. Lisäksi vuonna 2009 Linkosuolla kansainvälistymisen kanssa alusta alkaen työskennelleestä Timo Jänneestä tuli toimitusjohtaja ja Leena Järvenpää tuli töihin yritykseen vuosi ennen kansainvälistymisprojektin aloittamista. Näitä muutoksia huomattavasti enemmän kansainvälistymistä edesauttanut tapahtuma oli uusien tuotteiden kehittäminen, jotka sopivat paremmin vientiin.

”Mikä tässä oli yks iso juttu, niin oli myös se, että meille tuli semmosia uusia tuotteita, jotka edesautto. Et meil on nyt aseita vientiin.” Timo Jänne, Linkosuo

Linkosuon sukupolvenvaihdokset eivät ole näkyneet sen kansainvälistymisessä, sillä Linkosuon perheen sukupolvenvaihdos tapahtui 1980-luvulla (ks. esim. Näsi & Myllykangas 1998) ja Jänteen perheen puolella sukupolvenvaihdos vuosina 2008–2009 oli lähinnä hallinnollinen asia, eikä se näkynyt yrityksen toiminnassa mitenkään. Vallilan kansainvälistyminen puolestaan lähti kahdesti käyntiin sukupolvenvaihdoksesta 1970- ja 1990-luvuilla.

”Yhtäläillahan se lähti käyntiin silloin, kun mun isä tuli -- ehkä se on vähän niin, että kun tulee uus sukupolvi ja nuoruus ja rohkeus ja semmonen ”minä haluan”-meininki, niin silloin se kynns lähtöön on tosi matala” Anne Berner, Vallila

Uuden sukupolven suhdeverkostot eivät kuitenkaan liittyneet yrityksen kansainvälistymiseen, sillä Anne Berner tuli yritykseen töihin suoraan valmistuttuaan kauppatieteiden maisteriksi ja hänellä ei ollut minkäänlaisia kontakteja perheensä ulkopuolelle.

”Kun mä tulin tänne töihin, niin mä en tuntenut ketään. -- Mä tunsin mun isän ja mun veljet ja that’s it.” Anne Berner, Vallila

Te-Pa Medicalin sukupolvenvaihdos ei muuttanut mitään yrityksen kansainvälistymisessä, sillä vienti oli jo vakiintunutta ja yhteydenpito hoidettiin pääsääntöisesti puhelimen ja sähköpostin välityksellä ilman henkilökohtaisia tapaamisia. Sukupolvenvaihdoksen koettiin kuitenkin antaneen virtaa yrityksen toimintaan uuden yrittäjän päästessä toteuttamaan haluamiaan investointeja. Tuotanto tehostui, mikä puolestaan näkyy koko yrityksen toiminnassa. Uuden toimitusjohtajan astuminen yrityksen johtoon näkyi enemmän kotimaan kuin viennin suhteissa.

”Siellä on paljon hankintapäällikköinä -- suunnilleen samassa iässä kuin mitä isä oli. Ja sitten kun tulee nuorempi kaveri siihen, niin sitten vähän katellaan. Siinä vaiheessa piti vähän kiertää Suomeekin sitten näyttämässä naamaansa joka paikassa.”  
Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical

Aikaisempien tutkimuksien mukaan perhey yrityksissä tunnistetaan kansainvälistymismahdollisuudet vasta messuille osallistumisen jälkeen, eikä yrityksillä ole usein ennen messuja ollut aikomusta kansainvälistyä (Kontinen & Ojala 2011b). Sen sijaan tämän tutkimuksen tapausyritysten messuille osallistuminen on ollut seurausta tietoisista päätöksistä siitä, että halutaan kansainvälistyä tai, että halutaan saada lisää myyntiä tietyille

markkinalle. Kansainvälistymisen laukaisemisen sijaan messuilla edistettiin aikaisemmin tehtyjä päätöksiä. Messujen avulla saatiin myös kyselyitä, joita ei tavoiteltu. Vallila tavoittelee messuilla tunnettavuutta brändilleen, jota kautta saadaan yhteydenottoja ja kyselyitä. Messujen kautta syntyvät kyselyt eivät siis ole puhtaasti pyytämättömiä, sillä kyselyitä nimenomaan pyritään saamaan aikaan osallistumalla messuille. Linkosuolla puolestaan etsitään messuilla kontakteja halutuista kohdemarkkinoista. Te-Pa Medicalille Venäjän messuille osallistuminen on erittäin tärkeää, jotta myyntiä sinne saadaan pidettyä yllä. Myynnin aikaansaamisen lisäksi messuilta voi löytää myös uusia jälleenmyyjiä.

”Meidän Venäjän edustajan mukaan ne on pakollisia. -- jos et siellä näy, niin silloin katotaan, että sulla ei oo resursseja myydä tavaraakaan sinne. Et kyllä siellä täytyy näkyä. -- pari vuotta sitten saatiin yks tämmönen kontakti diileriin, uuteen diileriin. -- tällä hetkellä varmaan 70 prosenttia Venäjälle menevästä tavarasta menee tän diilerin kautta. Eli tosi hyvä kontakti saatu siitä, se makso monen messun hinnan takasin aika nopeesti.” Jarkko Mäkeläinen, Te-Pa Medical

Kaikki yritykset ovat vastaanottaneet pyytämättömiä kyselyitä ja tilauksia. Osa on ollut yksittäisiä tilauksia, kun taas jotkut ovat johtaneet pidempään yhteistyöhön. Vaikka nämä eivät muodosta yhdenkään tapausyrityksen ulkomaan myynnistä suurinta osaa, on näihin reagoiminen ollut tärkeää. Esimerkiksi Linkosuolle Viro on tällä hetkellä toiseksi suurin vientimarkkina. Vaikka yhteydenotto ulkomailta laukaisisi viennin uudelle markkinalle, on tapausyrityksillä ollut kansainvälisille markkinoille sopiva tuote valmiina ja resurssit ovat myös mahdollistaneet kansainvälistymisen (Crick & Spence 2005, 180; Spence & Crick 2006, 535). Vallilalla ja Linkosuolla omien tuotteiden kehitys on mahdollistanut kansainvälistymisen ja Te-Pa Medicalin tuotteet olivat jo entuudestaan huomattavasti korkealaatuisempia kuin venäläisten vastaavat, joita ei oikeastaan voi pitää edes kilpailevina tuotteina. Resurssien riittäminen on kuitenkin tärkeää, jonka vuoksi Linkosuo ei ole tarttunut kaikkiin tarjottuihin mahdollisuuksiin, sillä yrityksen resurssit eivät vielä riitä kaikille mahdollisille markkinoille, jos kaikkien markkinoiden myynti kasvaa hyvin.

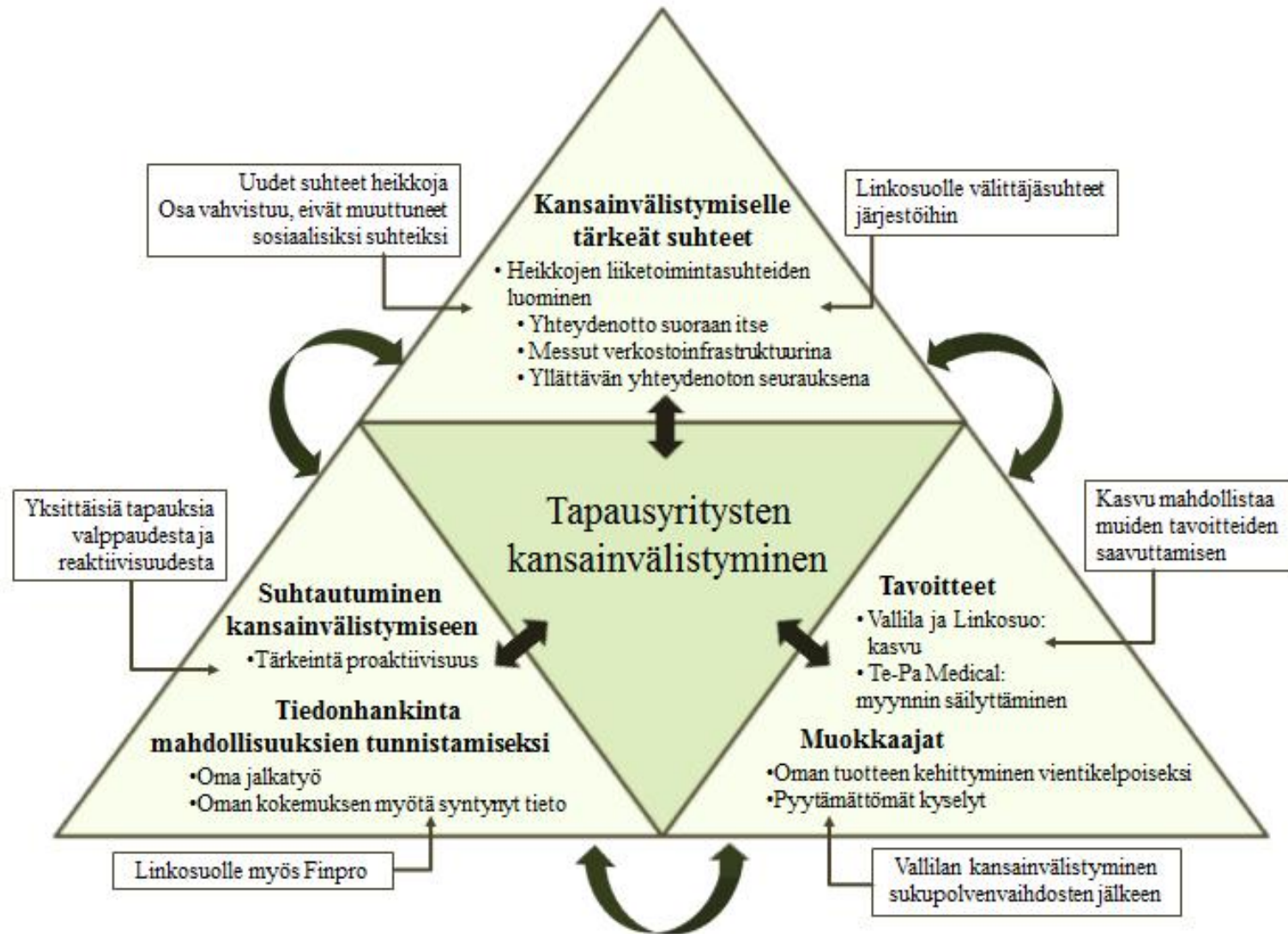
### **4.3 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi**

Tutkimuksen tapausyritysten kansainvälistyminen poikkeaa siitä näkemyksestä, että kansainvälistyminen ja kohdemarkkinoiden valinta saavat alkunsa suhdeverkoston kontaktien luomien mahdollisuuksien kautta eivätkä yrityksen johtajien tekemien strategisten päätösten kautta (Coviellon & Munro 1995, 58). Vallilan ja Te-Pa Medicalin

tapauksissa kansainvälistymisen lähti liikkeelle yrittäjän päätöksestä lähteä viemään yrityksen liiketoimintaa ulkomaan markkinoille ilman sinne aikaisemmin luotuja kontakteja. Lisäksi Vallila on lähestynyt kuluttajakaupan kansainvälistämistä päättämällä etukäteen kohdemarkkinat. Linkosuo puolestaan kartoitti Finpron eli välittäjäsuhteen avulla mahdolliset kohdemarkkinat ja alkoi etsiä tämän jälkeen keinoja päästä kyseisille markkinoille. Tapausyrityksille yhteistä oli myös niiden tuotteiden valmius kansainvälistymiselle (Crick & Spence 2005, 180).

Kuvio 6 havainnollistaa tapausyritysten kansainvälistymiseen liittyviä elementtejä ja sitä, kuinka eri tapausyritysten kansainvälistymiseen voi liittyä samanlaisten tekijöiden lisäksi erilaisia tekijöitä. Kuvioon on poimittu teoreettisesta viitekehyksestä ne tekijät, jotka ovat tulleet ilmi tapausyritysten kansainvälistymisessä. Kolmion sisällä on kuvattu yhteisesti jaettuja tekijöitä kunkin elementin kohdalla. Kolmion ulkopuolella olevat laatikot selventävät elementtejä tai esittävät tekijöitä, jotka olivat poikkeuksia tai eivät olleet yhtä yleisiä tapausyrityksissä.

Tutkimuksen tapausyritysten kansainvälistyminen tukee näkemystä siitä, että perheyrietysten vahvat sisäiset suhteet (Kontinen & Ojala 2011b, 449) eivät auta perheyrietyksiä kansainvälistymään. Vahvat suhteet eivät olleet tapausyritysten kansainvälistymisen kannalta tärkeitä (Oviatt & McDougall 2005, 545) eivätkä tapausyritykset nojanneet kansainvälistymisessä sosiaalisiin suhteisiin (Lechnerin & Dowlingin 2003, 11) tai olemassa oleviin liiketoimintasuhteisiin. Tapausyrityksille on ollut tärkeintä luoda uusia liiketoimintasuhteita joko itse suoraan tai välittäjäsuhteiden, kuten messujen tai järjestöjen, avulla. Perheyrietysten on aikaisemmin todettu luovan kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita välittäjäsuhteiden avulla (Kontinen & Ojala 2011b, 446), mutta aikaisemmin ei ole havaittu, että perheyrittäjät loisivat itse suoraan kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita, kuten Vallila ja Te-Pa Medical tekivät Venäjällä. Lisäksi vain Te-Pa Medical oli kansainvälistynyt Viroon olemassa olevan asiakassuhteen kautta, minkä on nähty olevan PK-yrityksille yksi yleisimmistä tavoista kansainvälistyä (ks. esim. Coviello 2006, Crick & Spence 2005).



Kuvio 6 Perheyrittysten kansainvälistymistä muokkaavat elementit tapausyrityksissä

Kansainvälistyminen joillekin markkinoille sai alkunsa yllättävän kyselyn seurauksena (Bell ym. 2003, 345), mutta tämä ei ollut tapausyritysten pääkeino kansainvälistyä. Messut ovat jokaiselle tapausyritykselle tärkeä paikka edistää kansainvälistymistä (Evers & Knight 2008), ja messujen on aikaisemmissa tutkimuksissa (Eberhard & Craig forthcoming; Kontinen & Ojala 2011a; 2011b) todettu olevan perhey yrityksille tärkeä paikka luoda kansainvälistymiseen tarvittavia suhteita. Aikaisempien tutkimusten mukaan yritykset tunnistavat vasta messuille osallistumisen jälkeen kansainvälistymismahdollisuudet siellä luotujen suhteiden avulla (Eberhard & Craig forthcoming, 9). Tämä on kuitenkin päinvastaista tämän tutkimuksen havaintojen kanssa, jossa messuille osallistuminen oli seurausta halusta kansainvälistyä tietyille markkinoille.

Niin kansainvälistymisessä, mahdollisuuksien tunnistamisessa kuin tiedonhankinnassa korostui oman tekemisen tärkeys ja aktiivisuus. Tapausyritysten kansainvälistymistä leimaa proaktiivisuus, sillä uusia kansainvälistymisen mahdollistavia suhteita on etsitty aktiivisesti (Kontinen & Ojala 2011b, 442). Tapausyritykset ovat myös reagoineet reaktiivisesti joihinkin yrityksen ulkopuolelta tulleisiin aloitteisiin ja kansainvälistymismahdollisuuksiin (Crick & Spence 2005, 180), minkä on koettu olevan tärkeää yritysten kansainvälistymisessä (Ellis 2000; 2008; Johansson & Vahlne 2003). Tapausyritysten reaktiivisuutta on kuitenkin vaikea arvioida, sillä ei voida sanoa, kuinka moni tarttumatta jääneistä tilaisuuksista olisi ollut kannattava.

Halu kasvaa ja kotimaan markkinoiden rajallisuus tai kotimaan markkinoiden hiipuminen olivat pääsyinä tapausyritysten kansainvälistymiselle (ks. esim Ellis & Pecotich 2001, 124). Mikään yksittäinen tapahtuma ei muokannut kansainvälistymistä erityisesti. Pyytämättömät kyselyt liittyivät joillekin markkinoille kansainvälistymiseen, mutta niitä tärkeämpää oli proaktiivinen suhtautuminen kansainvälistymiseen. Yritysjohdon muutokset eivät liittyneet yritysten kansainvälistymiseen. (ks. esim. Bell ym. 2003, 45) Vain Vallilassa kansainvälistyminen lähti liikkeelle sukupolvenvaihdoksen (ks. esim. Graves & Thomas 2008, 154), kun taas muissa yrityksissä tämä ei näkynyt kansainvälistymisessä lainkaan. Erilaisia tapahtumia tärkeämpää oli tapausyritysten tuotteiden kehittyminen ja soveltuminen vientiin (Crick & Spence 2005, 180; Spence & Crick 2006, 535). Voidaan sanoa, että kun tuotteet ovat kehittyneet varmasti vientikelpoisiksi, ovat perhey yritykset valmiita viemään niitä ulkomaille. Kansainvälistymisen päätöksen jälkeen tapausyrityksille on ollut tärkeintä luoda uusia liiketoimintasuhteita, jotka ovat mahdollistaneet kansainvälistymisen.

## 5 YHTEENVETO

Nykyään kilpailu markkinoilla on hyvin globaalia ja maiden rajat eivät enää muodosta rajoja kilpailulle ja kaupankäynnille. Kaupankäynnin ja kilpailun kansainvälistyessä entisestään, kohtaavat varovaisina pidetyt perheyrietykset kansainvälistä kilpailua. Tämän takia kansainvälistymisestä on tullut ajankohtaista myös perheyrietyksille, minkä vuoksi monet niistä ovat alkaneet kansainvälistymään ja miettimään kansainvälistymisen tuomia mahdollisuuksia. Perheyrietysten kansainvälistymisen on huomattu poikkeavan muiden yritysten kansainvälistymisestä, mikä on syynä viime vuosina lisääntyneille tutkimuksille perheyrietysten kansainvälistymisestä. Perheyrietysten kansainvälistyminen on vielä verrattain nuori tutkimusalue siitä huolimatta, että perheyrietysten osuus kaikista yrityksistä on merkittävä ympäri maailmaa aivan kuten Suomessakin.

Perheyrietyksillä on monia erityispiirteitä, jotka tekevät niistä muista yrityksistä erilaisia. Yleisesti ottaen erityispiirre, joka tekee perheyrietyksen erilaiseksi muista yrityksistä, on perheen osallistuminen sekä yrityksen omistamiseen että johtamiseen. Perheyrietysten erityispiirteet tuovat perheyrietysten toimintaan sekä etuja että haittoja muihin yrityksiin verrattuna. Tämä näkyy myös perheyrietysten kansainvälistymisessä sekä sitä hidastaen että edesauttaen.

Vaikka perheyrietysten kansainvälistymistä käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu viime vuosina kiihtyvää tahtia, vain muutama tutkimus on pohjautunut verkostoteoriaan ja suhteiden merkitykseen perheyrietysten kansainvälistymisessä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa pyritään verkostoteorian ja erilaisten tapausyritysten avulla osoittamaan ilmiön monimuotoisuutta ja alueita, joihin tutkimuksen tulisi tulevaisuudessa keskittyä. Monet tutkimukset erityisesti ohjelmistoyrityksistä ovat osoittaneet, että verkostosuhteilla on merkittävä rooli yrityksen kansainvälistymisessä erityisesti yrityksen valitessa kohdemarkkinaa ja kansainvälistymistapaa. Tutkimalla suhdeverkostojen liittymistä perheyrietysten kansainvälistymiseen voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten perheyrietysten kansainvälistymistä voidaan edesauttaa.



Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida pienten ja keskisuurten perheyriyten kansainvälistymistä. Tutkimuksessa painotetaan suhdeverkoston eri suhteiden merkitystä perheyriyten kansainvälistymisessä. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamista perheyriyksissä sekä erilaisten kansainvälistymisyyden ja kansainvälistymistä muokkaavien tapahtumien liittymistä perheyriyten kansainvälistymiseen. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaisia suhteita perheyriyksissä hyödynnetään kansainvälistyttäessä?
2. Kuinka perheyriyksissä tunnistetaan kansainvälistymismahdollisuuksia ja mistä tieto on peräisin?
3. Kuinka erilaiset kansainvälistymistä muokkaavat tapahtumat liittyvät perheyriyten kansainvälistymiseen?

Tutkimuksen alussa kuvaillaan perheyriyksen erityispiirteitä kattavan mielikuvan aikaansaamiseksi siitä, miten perheyriykset ja niiden kansainvälistyminen poikkeavat muista yrityksistä. Perheyriyten erityispiirteiden, perheyriyten kansainvälistymisen, suhdeverkostojen roolin ja tutkimuksen tarkoituksen määrittelyn jälkeen esitettiin tutkimuksen teoreettinen osuus. Aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta hyväksikäyttäen rakennettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen osuuden punaisena lankana toimii verkostoteoria. Tutkimuksessa hyödynnetään teorian triangulaatiota. Tämän vuoksi teoreettista viitekehystä täydennettiin verkostoteorian lisäksi muilla teorioilla. Perheyriyten kansainvälistyminen sidottiin osaksi verkostoteoriaa, mahdollisuuksien tunnistamista, kansainvälistymisyyttä ja -motiiveja sekä kansainvälistymistä muokkaavia tapahtumia.

Verkostoteoria toimii tutkielman punaisena lankana, sillä yrityksen strategian kehitykseen kytkeytyvät monet erilaiset verkostosuhteet. Suhdeverkostot auttavat yrittäjiä tunnistamaan kansainvälistymismahdollisuuksia. Verkostosuhteet voivat edistää, helpottaa tai rajoittaa perheyriyksen kansainvälistymistä. Perheyriyksellä voi olla suhteita monien eri toimijoiden kanssa. Tässä tutkimuksessa verkostosuhteet jaettiin liiketoimintasuhteisiin, sosiaalisiin suhteisiin ja välittäjäsuhteisiin. Nämä suhteet ovat keskeisimpiä verkostosuhteita kansainvälistymisessä. Liiketoimintasuhteet ovat suhteita toisten liiketoimintaa harjoittavien kanssa, kun taas vapaamuotoiset suhteet liittyvät sosiaalisiin kontakteihin ystävien ja

perheenjäsenten kanssa. Välittäjäsuhteissa kolmas osapuoli yhdistää ostajan ja myyjän. Tämä kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi järjestö tai messujärjestäjä. Lisäksi eri suhteiden vahvuus vaihtelee ja sekä vahvoja että heikkoja suhteita voi löytyä eri suhdetyypeissä. Vahvoista suhteista saatava tieto on erittäin perusteellista ja luotettavaa, kun taas heikoista suhteista saatava tieto on monipuolisempaa. Suhdeverkoston tehokkuus riippuu vahvojen ja heikkojen suhteiden määrästä eri suhdetyypeissä, sillä erilaiset suhteet näyttävät tarjoavan erilaisia resursseja ja mahdollisuuksia.

Mahdollisuuksien tunnistaminen on yhteydessä menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. Suhdeverkostonäkökulmasta kansainvälistyminen voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen verkostoitumiseen. Aktiivisessa verkostoinnissa yrittäjä etsii proaktiivisesti uusia verkostosuhteita tai hyödyntää aktiivisesti olemassa olevia verkostosuhteita kansainvälistymisen edesauttamiseksi. Sen sijaan passiivisessa verkostoinnissa aloite tulee yrityksen ulkopuolelta, jolloin yrittäjä tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuden reaktiivisesti yrityksen ulkopuolelta tulleen yhteydenoton seurauksena. Mahdollisuuksien tunnistamisessa yrittäjän valppaus on tärkeää, sillä se edesauttaa mahdollisuuksien tunnistamista. Tiedolla on keskeinen rooli eri mahdollisuuksien tunnistamisessa ja uuteen tietoon päästään käsiksi suhdeverkoston kautta. Suhdeverkoston koko ja monimuotoisuus auttaa mahdollisuuksien tunnistamisessa, sillä se kytkeytyy tiedon monipuolisuuteen ja määrään. Korkea tietotaso voi vähentää tarvetta mahdollisuuksien aktiiviselle etsimiselle, mutta lisäksi yrittäjän aktiivisuus ja valppaus voivat edesauttaa korkean tietotason syntymistä ja täten kansainvälistymistä.

Kansainvälistymisellä voidaan tavoitella hyvin erilaisia asioita aina yrityksen henkiinjäämisestä kasvuun ja tavoite näkyy yrityksen kansainvälistymisessä. Monesti kotimaan markkinoiden rajallisuus ajaa yrityksiä kansainvälistymään. Kansainvälistymisen taustalla voi kuitenkin olla monia eri motiiveja, sillä kansainvälistyminen tarjoaa uusia tapoja luoda arvoa antamalla pääsyn uusiin resursseihin ja käytäntöihin. Usein kansainvälistymisen alkuunpanijana toimii joku tapahtuma tai tapahtumien yhdistelmä. Tapahtuma saa aikaan kiinnostumisen kansainvälisistä mahdollisuuksista. Aikaisemmista tutkimuksista tunnistettiin viisi eri perheyrittysten kansainvälistymistä muokkaavaa tapahtumaa, jotka ovat pyytämättömät tilaukset tai kyselyt, muutokset yritysjohdossa, muutokset omistussuhteissa, sukupolvenvaihdos ja messuilla käyminen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja empiirinen aineisto generoitiin teemahaastatteluista ja toissijaisesta aineistosta, joka oli peräisin esimerkiksi lehdistä, Internet-lähteistä ja yrityksen omista dokumenteista. Tapausyrityksiksi valittiin kolme erilaista perheyritystä: Vallila Interior, Linkosuo ja Te-Pa Medical. Kaikki tapausyritykset ovat PK-yrityksiä, niiden johtamiseen oli osallistunut useampi sukupolvi ja niissä oli tapahtunut yksi tai useampi sukupolvenvaihdos. Tapausyritykset ovat toimialaltaan ja kooltaan hyvin erilaisia ja niiden kansainvälistyminen alkoi joko 1990- tai 2000-luvulla. Haastateltavista kolme ovat yrityksen omistajajohtajia ja lisäksi Linkosuolta haastateltiin tuotepäällikköä, joka on vahvasti mukana yrityksen kansainvälistymisessä. Haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa 2013. Teorian triangulaation lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston triangulaatiota, sillä haastatteluista saadun aineiston ja toissijaisen aineiston välillä tehtiin useaan kertaan vertailuja sekä tarkastuksia analysoinnin ja johtopäätösten paikkansapitävyydestä. Analysoinnin kehikkona käytettiin aikaisemmin muodostettua teoreettista viitekehystä ja aineistoa verrattiin useissa eri vaiheissa viitekehukseen.

Johtopäätelmien perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen perheyritykset eivät kansainvälistyneet olemassa olevan suhdeverkoston avulla, vaan niiden täytyi luoda itse tai välittäjäsuhteiden avustuksella kansainvälistymistä edesauttavia liiketoimintasuhteita. Tämä poikkeaa useista muista PK-yrityksistä tehdyistä tutkimuksista, joissa yritykset ovat kansainvälistyneet olemassa olevan suhdeverkoston avulla. PK-yritysten kansainvälistymisen katsotaan usein lähtevän liikkeelle yrityksen ulkopuolisen suhdeverkoston toimijan tai tuntemattoman tahon yhteydenotosta, jota ennen yritys ei ole aikunut kansainvälistyä. Tässä tutkimuksessa tilanne oli kuitenkin pääsääntöisesti päinvastainen. Tutkimuksen perheyritysten kansainvälistymisen taustalla oli vahvasti oma halu kansainvälistyä ja lähteä edistämään kansainvälistymistä valituilla markkinoilla joko itse suoraan tai välittäjäsuhteen avulla.

Tutkimuksen perheyrityksissä kansainvälistymismahdollisuudet tunnistettiin pääsääntöisesti melko proaktiivisesti, sillä pääsyä valituille kohdemarkkinoilta etsittiin itse aktiivisesti. Tutkimuksen perheyritykset suhtautuivat myös reaktiivisesti heille tarjottuihin mahdollisuuksiin, sillä muutamille markkinoille mentiin yllättävän yhteydenoton, kuten kyselyn tai tilauksen, seurauksena huomattun mahdollisuuden jälkeen. Kaikkiin tarjottuihin mahdollisuuksiin ei kuitenkaan tartuttu joko niiden kannattamattomuuden tai yritysten omien resurssien rajallisuuden takia.

Tutkimuksen perheyriyksissä ei havaittu merkkejä siitä, että olemassa oleva suhdeverkosto olisi auttanut perheyriyksiiä tunnistamaan kansainvälistymismahdollisuuksia. Mahdollisuuksien tunnistamisessa korostui oma päätös etsiä mahdollisuuksia. Lisäksi välittäjäsuhteiden kautta saatu tieto oli joissakin tapauksissa tärkeää. Olemassa olevasta suhdeverkostosta ei juurikaan saatu tietoa kansainvälistymisestä eikä mahdollisista kohdemarkkinoista. Tutkimuksessa korostui tietolähteen luotettavuuden tärkeys, minkä vuoksi tutkimuksen perheyriykset korostivat oma jalkatyön merkitystä tiedon hankkimisessa. Oma jalkatyö koettiin tärkeäksi myös siksi, että PK-yriytysten kokoisilla yriytksillä ei ole resursseja käyttää tietolähteenä vain ulkopuolisia maksullisia tietolähteitä. Muissa tutkimuksissa on myös huomattu, että PK-yriytksillä on rajattu pääsy esimerkiksi markkinatutkimuksiin niiden resurssien rajallisuuden vuoksi. Mikäli ulkopuolisia lähteitä käytettiin, hyväksyttiin tietolähteiksi vain luotettaviksi koettuja lähteitä. Vahvoista suhteista saatavaa tietoa pidetään luotettavampana, minkä vuoksi on mielenkiintoista, etteivät tyypillisesti riskiä välttelevät perheyriykset käyttäneet vahvoja suhteita tietolähteinä kansainvälistymisessä.

Halu kasvaa ja kotimaan markkinoiden rajallisuus tai kotimarkkinoiden hiipuminen olivat pääsyyinä tapausyriytysten kansainvälistymiselle. Mikään yksittäinen tapahtuma ei muokannut kansainvälistymistä erityisesti. Joillekin markkinoille kansainvälistyttiin pyytämättömän kyselyn tai yhteydenoton seurauksena, mutta niitä tärkeämpää oli aktiivinen suhtautuminen kansainvälistymiseen. Yriytjs johdon muutokset eivät näkyneet tutkimuksen perheyriytysten kansainvälisessä toiminnassa. Vain yhdessä perheyriyksessä kansainvälistyminen oli lähtenyt liikkeelle sukupolvenvaihdoksesta, kun taas kahdessa muussa yriytksessä tämä ei ollut näkynyt kansainvälistymisessä lainkaan. Messuilla oli tärkeä rooli tutkimuksen perheyriytysten kansainvälistymisessä, mutta toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, messuille osallistuminen oli seurausta kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisesta eikä toisin päin. Tämän vuoksi messujen ei voida nähdä laukaisseen tutkimuksen perheyriytysten kansainvälistymistä, mutta ne ovat muokanneet sitä yriytksissä tehtyjen päätösten seurauksena.

Erilaisia tapahtumia tärkeämpää oli tapausyriytysten tuotteiden kehittyminen ja soveltuminen vientiin. Voidaan sanoa, että kun tuotteet ovat kehittyneet varmasti vientikelpoisiksi, ovat tutkimuksen perheyriykset olleet valmiita viemään niitä ulkomaille. Tutkimuksen johtopäätelmät poikkeavat siitä näkemyksestä, että kansainvälistyminen ja

kohdemarkkinoiden valinta saavat alkunsa suhdeverkoston kontaktien luomien mahdollisuuksien kautta. Sen sijaan tässä tutkimuksessa kansainvälistymisen liikkeelle lähtemisessä tärkeämpää olivat perheyriyksissä tehdyt päätökset kansainvälistymiseen ryhtymisestä. Kansainvälistymispäätöksen jälkeen tapausyrityksille oli tärkeintä luoda uusia liiketoimintasuhteita, jotka ovat mahdollistaneet kansainvälistymisen, sillä olemassa oleva suhdeverkosto ei edesauttanut yritysten kansainvälistymistä.

Tässä tutkimuksessa haluttiin muodostaa käsitys perheyriytysten kansainvälistymisestä ja suhdeverkoston roolista kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa sekä kansainvälistymistä muokkaavista tapahtumista. Tutkimuksessa keskityttiin kolmen erilaisen perheyriytteen kansainvälistymiseen. Tutkimalla tietyn toimialaan yrityksiä tai tiettyyn kohdemaahan kansainvälistyviä yrityksiä saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa perheyriytysten kansainvälistymisestä ja samalla kontrolloitua toimiala- ja markkinakohtaisia tekijöitä. Perheyriytksiä ja muita PK-yrityksiä vertailevat tutkimukset osoittaisivat, eroavatko näiden yritysten kansainvälistyminen tietyllä toimialalla tai kohdemarkkinalla toisistaan.

Tämä tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että perheyriytokset eivät pysty hyödyntämään kansainvälistymisessä olemassa olevaa suhdeverkostoa. Kansainvälistymistä edesauttavien suhteiden puuttumisen syitä olisi hyödyllistä selvittää, jotta perheyriytokset osaisivat jatkossa luoda niitä jo ennen kansainvälistymisen aloittamista. Suhteiden puuttumisen lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia sitä, onko mahdollista, että perheyriytöksissä ei jostain syystä osata hyödyntää jo olemassa olevia suhteita, jotka voisivat edesauttaa kansainvälistymistä. Tutkimuksen laajentaminen eri maista kotoisin olevien perheyriytysten vertailuun voisi tuoda lisää ymmärrystä siitä, poikkeako perheyriytysten kansainvälistyminen eri maissa ja kulttuureissa toisistaan. Lisäksi keskittymällä tutkimuksessa rajatumpaan osaan, kuten eri verkostosuhteisiin mahdollisuuksien tunnistamisessa, voitaisiin saada syvempää tietoa perheyriytysten kansainvälistymisen eri osa-alueista.

## LÄHTEET

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. 2010. Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2) 108–116.
- Adler, P. S. & Kwon, S.-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Agndal, H., Chetty, S., & Wilson, H. 2008. Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17 (6), 663–675.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 73–95.
- Baron, R. A. 2006. Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 104–119.
- Bell, J. 1995. The internationalization of small computer software firms – A further challenge to ‘stage’ theories. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60–75.
- Bell, J., Crick, D. & Young, S. 2004. Small firm internationalization and business strategy. *International Small Business Journal*, 22 (1) 23–56.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4), 339–362.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2), 349–399.
- Calabro, A., Torchia, M., Pukall, T. & Mussolino, D. 2013. The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22 (3), 509–523.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26 (1), 30–61.
- Chell, E. & Baines, S. 2000. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (3), 195–215.
- Chetty, S. K. & Wilson, H. I. M. 2003. Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12 (1), 61–81.

- Chetty, S. K. & Stangl, L. M. 2010. Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44 (11), 1725–1743.
- Chrisman, J., Chua, J., Chang, E. & Kellermanns, F. 2007. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately-held family firms. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1030–1038.
- Chrisman, J., Chua, J. & Steier, L. 2005. Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 237–247.
- Claver, E., Rienda, L. & Quer, D. 2008. Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3), 457–471.
- Claver, E., Rienda, L. & Quer, D. 2009. Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22 (2), 125–135.
- Coviello, N. 2006. The network dynamics of international new venture. *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 713–731.
- Coviello, N. & Munro, H. 1995. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49–61.
- Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6 (4), 361–86.
- Crick, D., Bradshaw, R. & Chaudhry, S. 2006. “Successful” internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 498–512.
- Crick, D. & Spence, M. 2005. The internationalisation of ‘high performing’ UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14 (2), 167–185.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*. 22 (1), 20–47.
- Dimitratos, P. & Jones, M. 2005. Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14 (2), 119–128.
- Eberhard, M. & Craig, J. Forthcoming. The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.022>.
- Ellis, P. 2000. Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31 (3), 443–469.
- Ellis, P. 2008. Social ties and international opportunity recognition. *Julkaisematon käsikirjoitus*, Hong Kong Polytechnic University.

- Ellis, P. & Pecotich, A. 2001. Social factors influencing export initiation in SMEs. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 119–130.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Evers, N. & Knight, J. 2008. Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25 (5), 544–562.
- Fernández, Z. & Nieto, M. J. 2005. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18 (1), 77–89.
- Fernández, Z. & Nieto, M. J. 2006. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37 (3), 340–351.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. & Suchy, D. 2010. The concept of “familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3) 119–130.
- Gallo, M., Tàpies, J. & Cappuyns, K. 2004. Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17 (4) 303–318.
- Graves, C. & Thomas, J. 2006. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19 (3), 207–224.
- Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21 (2), 151–167.
- Gummesson, E. 2005a. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2005b. *Many-to-many-markkinointi*. Jyväskylä: Talentum.
- Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226–248.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–26.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. & MacMillan, I. C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451–466.
- Halinen, A. & Törnroos, J.-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1285–1297.
- Havila, V., Johanson, J. & Thilenius, P. 2004. International business-relationship triads. *International Marketing Review*, 21 (2), 172–186.



- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T. & Connelly, B. 2006. International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32 (6), 831–867.
- Jack, S. 2005. The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative study. *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1233–1259.
- Jack, S. 2010. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 120–137.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 83–101.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (4), 1411–1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305–323.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2010. The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 97–107.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2011a. International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49 (3), 490–514.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2011b. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20 (4), 440–453.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2011c. Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 (2), 133–151.
- Kontinen T. & Ojala A. 2012. Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29 (5), 496–518.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lechner, C. & Dowling, M. 2003. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15 (1), 1–26.

- Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy makers. *International Marketing Review*, 24 (6), 735–770.
- Lin, W.-T. 2012. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30 (1), 47–56.
- Loane, S. & Bell, J. 2006. Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23 (5), 467–485.
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. 2006. *Marketing research. An applied approach*. London: Pearson Prentice Hall.
- Maskell, P., Bathelt, H. & Malmberg, A. 2006. Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters. *European Planning Studies*, 14 (8), 997–1013.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M. & Barnett, T. 2010. The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4), 200–209.
- Meyer, K. & Skak, A. 2002. Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 20 (2), 179–188.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. 2006. Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. 2008. Stewardship vs stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45 (1), 51–78.
- Moen, Ø., Gavlen, M. & Endresen, I. 2004. Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38 (9), 1236–1251.
- Musteen, M., Francis, J. & Datta, D. K. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45 (3), 197–205.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*, 20, 33–48.
- Ojala, A. 2009. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18 (1), 50–59.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 2005. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537–553.

- Ozgen, E. & Baron, R. A. 2007. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22 (2), 174–192.
- Patel, V., Pieper, T. & Hair, J. 2012. The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55 (3), 231–239.
- Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267–292.
- Roessl, D. 2005. Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18 (3), 202–214.
- Sayre, S. 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179–194.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. & Pieper, T. 2012. The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38 (1), 15–31.
- Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448–469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26 (1), 13–17.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339–358.
- Spence, M. & Crick, D. 2006. A comparative investigation into the internationalization of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 23 (5), 524–548.
- Söderqvist, A. & Chetty, S. 2009. Strength of ties and their role in pre-founding, start-up and early internationalization. *Esitetty 12th McGill International Entrepreneurship – konferenssissa, Vaasa, Finland*.
- Zahra, S. A. 2003. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 495–512.
- Zahra, S. A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23–40.

Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. 2007. Internationalization and the performance of bornglobal SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 673–690.

## **WWW-lähteet**

Euroopan komissio. Viitattu 28.1.2013.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)

Perheyritysten liitto. Viitattu 12.2.2013.

<http://www.perheyritystenliitto.fi>

## LIITTEET

### Liite 1 Perheyrityksiin yleisesti liittyvää toissijainen aineisto

Hertsi, A. 2012. Perintöveron hivutus jatkuu. Kauppalehti, Analyysi, 14.12.2012.
Mykkänen, P. 2013. Yrittäjäpolven vaihdos ei käännä käyriä. Kauppalehti, Uutiset, 6.2.2013.
Nikula, P. 2012. Perheyritykset voivat hyvin. Kauppalehti, Uutiset, 3.12.2012.
Perheyritysten liiton kotisivut. <a href="http://www.perheyritystenliitto.fi/">http://www.perheyritystenliitto.fi/</a>

### Liite 2 Vallila Interiorin toissijainen aineisto

Anne Berner: ”Perheyritys on lainassa tulevilta sukupolvilta”. 2012. JULKU Pirkanmaan Yrityskummit ry:n tiedotuslehti, Lokakuu 2012. <a href="http://yrityskummit-net-bin.directo.fi/@Bin/1fce863d9e80e924ed75bf410d2ee653/1362044302/application/pdf/141172/NETTI%20Julku_2-12.pdf">http://yrityskummit-net-bin.directo.fi/@Bin/1fce863d9e80e924ed75bf410d2ee653/1362044302/application/pdf/141172/NETTI%20Julku_2-12.pdf</a>
Korhonen, R. 2009. Vuoden liikemies on aina töissä. Talouselämä, 11.9.2009. <a href="http://www.talouselama.fi/uutiset/vuoden+liikemies+on+aina+toissa/a2070925#commentsList">http://www.talouselama.fi/uutiset/vuoden+liikemies+on+aina+toissa/a2070925#commentsList</a>
Krank, A. 2010. Spontaani perheenpää. Telma, 3/2010. <a href="http://www.digipaper.fi/telma/51125/index.php?pgnumb=30">http://www.digipaper.fi/telma/51125/index.php?pgnumb=30</a>
Laakso, L. 2012. Nyt tulevat Angry Birds -verhot ja tapetit. Kauppalehti, Oma yritys, 27.8.2012. <a href="http://www.kauppalehti.fi/omayritys/nyt+tulevat+angry+birds+-verhot+ja+tapetit/201208247371?request_ahaa_info=true">http://www.kauppalehti.fi/omayritys/nyt+tulevat+angry+birds+-verhot+ja+tapetit/201208247371?request_ahaa_info=true</a>
Marco Mäkinen Vallilan hallitukseen. 2012. Markkinointi & Mainonta, 8.3.2012. <a href="http://www.marmai.fi/uutiset/marco+makinen+vallilan+hallitukseen/a2122672">http://www.marmai.fi/uutiset/marco+makinen+vallilan+hallitukseen/a2122672</a>
Oy Vallila Interior International Ltd - rankka tulosparannus liikevaihdon voimakkaasta laskusta huolimatta. 2012. Kauppalehti, Tulostiedotteet, 20.6.2012. <a href="http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&amp;oid=20120601/13401979919240">http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&amp;oid=20120601/13401979919240</a>
Pajunen, P. 2010. Osaava työntekijä on kasvun edellytys. Palkkatyöläinen, 6/2010. <a href="http://www.palkkatyolainen.fi/pt2010/pt2010-06/p020630-ty1.html">http://www.palkkatyolainen.fi/pt2010/pt2010-06/p020630-ty1.html</a>
Palveluvienti Venäjälle uudella vuosikymmenellä. 2010. Suomalais-venäläinen kauppakamari, 23.11.2010. <a href="http://www.svkk.fi/media/ajankohtaista/palveluvienti_venajalle_uudella_vuosikymmenella.11377.news">http://www.svkk.fi/media/ajankohtaista/palveluvienti_venajalle_uudella_vuosikymmenella.11377.news</a>
Pietarila, P. 2013. Omistaja, ennen kaikkea. Kauppalehti, Oma yritys, 21.2.2013.
Sinclair, J. 2009. Pehmeillä arvoilla kestävä bisnestä. Fennia, 2/2009. <a href="http://www.fennia.fi/NR/rdonlyres/405DF49C-06A9-466E-BA1B-B57FF20BE168/0/Fennia_lehti_0209.pdf">http://www.fennia.fi/NR/rdonlyres/405DF49C-06A9-466E-BA1B-B57FF20BE168/0/Fennia_lehti_0209.pdf</a>
Suomalainen sisutarina. Katsomo. <a href="http://www.katsomo.fi/?treeId=33004016">http://www.katsomo.fi/?treeId=33004016</a>

<p>Suomalaisen työn tarinat: Yrittäjän (Vallila Interior) tarina. 2012. Suomalaisen työn liitto. 23.2.2012.  <a href="http://www.avainlippu.fi/ajankohtaista/liiton-tiedotteet/suomalaisen-tyon-tarinat-yrittajan-vallila-interior-tarina-mtv3">http://www.avainlippu.fi/ajankohtaista/liiton-tiedotteet/suomalaisen-tyon-tarinat-yrittajan-vallila-interior-tarina-mtv3</a></p>
<p>Vallila goes international. Facebook.  <a href="https://www.facebook.com/vallilainternational">https://www.facebook.com/vallilainternational</a></p>
<p>Vallila Interior, Facebook.  <a href="https://www.facebook.com/vallila?fref=ts">https://www.facebook.com/vallila?fref=ts</a></p>
<p>Vallila Interior hakee lisää vauhtia vientiin. 2012. Kauppalehti, Omayritys, 8.3.2012.  <a href="http://www.kauppalehti.fi/omayritys/vallila+interior+hakee+lisaa+vauhtia+vientiin/201203126755">http://www.kauppalehti.fi/omayritys/vallila+interior+hakee+lisaa+vauhtia+vientiin/201203126755</a></p>
<p>Vallila Interior konsernin tulos nousi plussalle liikevaihdon kohtalaisen kasvun myötä. 2012. Kauppalehti, Tulostiedotteet, 11.5.2012.  <a href="http://www.kauppalehti.fi/5/i/yriytykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&amp;oid=20120501/13367455745210">http://www.kauppalehti.fi/5/i/yriytykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&amp;oid=20120501/13367455745210</a></p>
<p>Vallila Interior –kotisivut.  <a href="http://www.vallilainterior.fi/fi">http://www.vallilainterior.fi/fi</a></p>
<p>Vallila Interior, Twitter.  <a href="https://twitter.com/VallilaInterior">https://twitter.com/VallilaInterior</a></p>
<p>Vallila kansainvälistyy – Lue missä mennään! 2011. Vallilan kaksio-blogi, 7.11.2011.  <a href="http://vallilankaksio.com/2011/11/vallila-kansainvalistyy/">http://vallilankaksio.com/2011/11/vallila-kansainvalistyy/</a></p>
<p>Vallilalle miljoonasopimus Georgiaan. 2011. Good news from Finland, 22.3.2011.  <a href="http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/uutiset/vallilalle-miljoonasopimus-georgiaan/">http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/uutiset/vallilalle-miljoonasopimus-georgiaan/</a></p>

### Liite 3 Linkosuon toissijainen aineisto

Healthier snacks gaining ground. 2008. Food from Finland, 11.06.2008. <a href="http://www.foodfromfinland.com/news?147_m=1651">http://www.foodfromfinland.com/news?147_m=1651</a>
Kilgast, R. 2010. Ruotsin päivittäistavaramarkkinoille? FinSve, Kevät 2010, 16–17. <a href="http://issuu.com/nettilehdet/docs/finsve_1_10_nettiliversio?mode=embed&amp;layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fcolor%2Flayout.xml&amp;backgroundColor=61A900&amp;showFlipBtn=true">http://issuu.com/nettilehdet/docs/finsve_1_10_nettiliversio?mode=embed&amp;layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fcolor%2Flayout.xml&amp;backgroundColor=61A900&amp;showFlipBtn=true</a>
Lindh, A. 2010. Paljon työtä ja monia palavereja. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, 27.8.2010. <a href="http://www.finsve.com/index.php/fi/paljon-tyoetae-ja-monia-palavereja">http://www.finsve.com/index.php/fi/paljon-tyoetae-ja-monia-palavereja</a>
Linkosuo-kotisivut. <a href="http://www.linkosuo.fi/">http://www.linkosuo.fi/</a>
Linkosuon kahvilat 50 vuotta. 2007. Pirkanmaan sanomat, Numero 41, 22. <a href="http://www.digipaper.fi/psviikkolehti/5280/index.php?pgnumb=22">http://www.digipaper.fi/psviikkolehti/5280/index.php?pgnumb=22</a>
Linkosuon leipomo tekee historiansa suurimman investoinnin. 2012. Aamulehti, Talous, 4.12.2012. <a href="http://www.aamulehti.fi/Talous/1194781112222/artikkeli/linkosuon+leipomo+tekee+historiansa+suurimman+investoinnin.html">http://www.aamulehti.fi/Talous/1194781112222/artikkeli/linkosuon+leipomo+tekee+historiansa+suurimman+investoinnin.html</a>
Malin, R. 2012. Linkosuo yrittää maailmalle ruis-snackseilla. Talouselämä, 1.12.2012. <a href="http://www.talouselama.fi/uutiset/linkosuo+yrittaa+maailmalle+ruissnackseilla/a2006083">http://www.talouselama.fi/uutiset/linkosuo+yrittaa+maailmalle+ruissnackseilla/a2006083</a>
Niemelä, J. 2011 Timo Soini: Jytky syntyi Kangasalla vuonna 1982. Kauppalehti, Paikalliset, 3.12.2011. <a href="http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/83265-timo-soini-jytky-syntyi-kangasalla-vuonna-1982?quicktabs_4=1">http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/83265-timo-soini-jytky-syntyi-kangasalla-vuonna-1982?quicktabs_4=1</a>
Nuora, M. 2012. Suomalaiset ruissipsit trendikäs tuote Saksan luomumarkkinoilla. Luomulehti, 4/2012, 16–17. <a href="http://www.luomuliitto.fi/hallinta/wp-content/uploads/2012/08/9vedos_LL4-2012.pdf">http://www.luomuliitto.fi/hallinta/wp-content/uploads/2012/08/9vedos_LL4-2012.pdf</a>
Näsi, J. & Myllykangas, P. 1998. Linkosuo Oy, kuusi vuosikymmentä. Tampere: Tampereen Color-Ofset Oy
Palomaa, A. 2012 Yritykset katsovat itänaapuriin. Yle Tampere, 16.3.2012. <a href="http://yle.fi/uutiset/yritykset_katsovat_itanaapuriin/5076940">http://yle.fi/uutiset/yritykset_katsovat_itanaapuriin/5076940</a>
Pure Finnish organic food exhibits at BioFach in Nuremberg. 2011. Organig Food Finland, 3.2.2011. <a href="http://www.organic-finland.com/wp/2011/02/03/pure-finnish-organic-food-exhibits-at-biofach-in-nuremberg-2/">http://www.organic-finland.com/wp/2011/02/03/pure-finnish-organic-food-exhibits-at-biofach-in-nuremberg-2/</a>
Tasekirja Linkosuo Oy. Tilikausi 1.1.2012 - 31.12.2012.
Tasekirja Linkosuon Leipomo Oy. Tilikausi 1.1.2012 - 31.12.2012.
The crispiest bit of Finland. 2012. Organig Food Finland, 17.4.2012. <a href="http://www.organic-finland.com/wp/2012/04/17/the-crispiest-bit-of-finland/">http://www.organic-finland.com/wp/2012/04/17/the-crispiest-bit-of-finland/</a>
Tietäväinen, R. 2006. Leipä pitää tiellä - ja kuivaleipä kasvussa. Tampereen kauppakamari-lehti, 6/2006. <a href="http://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/Arkisto/Lehtiarkisto/2006/6_06/pirkanmaalla.html">http://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/Arkisto/Lehtiarkisto/2006/6_06/pirkanmaalla.html</a>
Öhrnberg, P. 2012. Valoa synkkyyteen: Leipomo investoi 3,7 miljoonaa. Kauppalehti, Oma yritys, 4.12.2012. <a href="http://www.kauppalehti.fi/omayritys/valoasynkkyyteen+leipomo+investoi+3,7+miljoonaa/201212316759?rdrf=1&amp;request_ahaa_info=true">http://www.kauppalehti.fi/omayritys/valoasynkkyyteen+leipomo+investoi+3,7+miljoonaa/201212316759?rdrf=1&amp;request_ahaa_info=true</a>

75 vuotta täyttävä Linkosuo avasi uuden pakkauslinjan. 2011 Kauppalehti, Lehdistö tiedote, 1.12.2011.

[http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20111201/13227299959920&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20111201/13227299959920&request_ahaa_info=true)

#### **Liite 4 Te-Pa Medicalin toissijainen aineisto**

Lemin Yrittäjien palkinnon saaja on Te-Pa Medical Oy. Suomen Yrittäjät. Paikallisesti palkitut 2003.

<http://www.yrittajat.fi/tepamedical>

Salovaara, O. 2003. Te-Pa Medical Oy päätyi Lemille 1980-luvun lopulla sattumalta. Etelä-Saimaa, Arkisto, 17.10.2003

<http://www2.lappeenranta.fi/lehtitietokanta/artikkeli.php?id=889>

Tasekirja Te-Pa Medical Oy. 31.12.2012.

Te-Pa Medical –kotisivut.

<http://www.tepa.fi>

Te-Pa Medical Oy:n tulos tuntuvassa laskussa liikevaihdon lievän laskun tahdittamana. Tilikausi: 2011/12. 2013. Kauppalehti, Tulostiedotteet, 24.1.2013.

[http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130101/13590403562540&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130101/13590403562540&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=&request_ahaa_info=true)