

TAMPEREEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden laitos

**KANSAINVÄLISTYMISEN ESTEET PIENISSÄ JA
KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ**

Yrityksen hallinto
Pro gradu –tutkielma
Tarkastaja: Kari Lohivesi
Ohjaaja: Anne-Mari Järvelin
27.11.2003

MARKKU SUOPERÄ

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Kauppätieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	SUOPERÄ, MARKKU
Tutkielman nimi:	Kansainvälistymisen esteet pienissä ja keskisuurissa yrityksissä
Pro gradu –tutkielma:	107 sivua, 5 liitesivua
Valmistumisaika:	Marraskuu 2003
Asiasanat:	Pienet ja keskisuuret yritykset, kansainväliset yritykset, kansainvälistyminen, vienti, viennin esteet

Tutkielman pääongelmana oli mitkä ovat pienten ja keskisuurten yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä? Työssä keskityttiin vientitoiminnan esteisiin ja muut kansainvälistymisen operaatiomuodot jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Pk-yritysten vientitoiminnan esteitä oli tarkoitus tutkia seuraavien alaongelmien kautta: Mitkä ovat a) kotimarkkinasuuntautuneiden, b) vientisuuntautuneiden ja c) aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä? Vientitoiminnan esteet jaoteltiin ensinnäkin sen mukaan, oliko kyseessä yrityksen sisäinen vai ulkoinen este ja toiseksi oliko kyseessä kotimarkkina- vai ulkomaanmarkkinalähtöinen este.

Empiiriseen osuuteen valittiin kaksi pirkanmaalaista pk-yritystä kustakin kolmesta kansainvälistymisvaiheesta. Kohdeyritykset valittiin pääasiassa perinteisiltä teollisuuden toimialoilta yritysten henkilöstömäärän vaihdella 1-165 työntekijän välillä. Työn päätutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelun tukena lyhyttä kyselylomaketta. Haastateltavina olivat pk-yritysten toimitusjohtajat.

Pk-yritysten merkittävimmitiksi vientitoiminnan esteiksi nousivat ulkomaisten maksujen perimisen vaikeus, markkinointiosaaminen ja johdon ajan puute. Nämä esteet mainittiin jokaisessa kuudessa yrityksessä. Vientitoiminnan esteet vaihtelivat kuitenkin eri kansainvälistymisvaiheissa olevissa yrityksissä: *kotimarkkinasuuntautuneilla* yrityksillä pääpaino oli kotimarkkinalähtöisissä yrityksen sisäisissä esteissä, kuten yritysjohton kansainvälisen liiketoiminnan kokemuksen ja osaamisen sekä käyttöpääoman puutteessa. *Vientisuuntautuneilla* yrityksillä puolestaan painottuivat ulkomaanmarkkinalähtöiset yritykset sisäiset esteet. Näitä olivat muun muassa ulkomaisten jakelukanavien ja asiakkaiden löytäminen sekä vientimarkkinoita koskevan tiedon puute. Myös vientisuuntautuneiden yritysten johdon asenteet ja osaamistaso nähtiin viennin esteinä. *Aktiiviset vientiyritykset* kokivat merkittävimpinä viennin esteinä ulkomaanmarkkinalähtöiset esteet, kuten kilpailun kovuuden ulkomailla, ulkomaisten asiakkaiden erilaiset tavat ja erilaisten liiketoimintatapojen ymmärtämisen.

Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin aikaisempiin viennin esteiden tutkimuksiin, voitiin havaita tutkimustulosten yhtenevä linja. Tutkimuksista ilmeni paljon samoja viennin esteitä, mutta myös erojakin löydettiin. Kokonaisuudessaan tästä tutkimuksesta voidaan sanoa, että pk-sektorille yleispäteviä viennin esteitä on lähes mahdotonta listata, koska esteitä esiintyy kaikissa viennin eri vaiheissa olevissa yrityksissä ja niihin vaikuttavat osaltaan myös yrityksen toimiala, sijainti, koko ja ikä.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS	3
LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT.....	6
1.2 TUTKIELMAN ONGELMANASETTELU JA VIITEKEHYS	8
1.2.1 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat.....	8
1.2.2 Tutkielman viitekehys.....	9
1.3 TUTKIELMAN RAJAUS JA KESKEISET KÄSITTEET	10
1.3.1 Rajaukset.....	10
1.3.2 Keskeiset käsitteet.....	11
1.4 TUTKIELMAN METODOLOGIA.....	15
1.5 TUTKIELMAN ETENEMINEN	16
2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN	17
2.1 YLEISTÄ	17
2.2 KATSAUS YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSÄN OPPIHISTORIAAN.....	19
2.2.1 Oppimismallit.....	22
2.2.2 Innovaatioiden omaksumismallit.....	24
2.2.3 Eklektinen päätöksentekomalli.....	25
2.2.4 Verkostomalli.....	26
2.2.5 Resurssiperusteiset mallit.....	29
2.3 VIENTI KANSAINVÄLISENÄ OPERAATIOMUOTONA	32
2.4 YHTEENVETO	35
3 KANSAINVÄLISTYMISSÄN ESTEET.....	39
3.1 YLEISTÄ	39
3.2 ESTEIDEN LUOKITTELU.....	41
3.3 KOTIMARKKINASUUNTAUTUNEET YRITYKSET	43
3.4 VIENTISUUNTAUTUNEET YRITYKSET	48
3.5 AKTIIVISET VIENTIYRITYKSET	50
3.6 YHTEENVETO	52
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	56
4.1 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA	57
4.2 TUTKIMUSMENETELMIEN LUOTETTAVUUS	57
4.3 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	58
4.4 AINEISTON KUVAUS.....	60

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI ...	63
5.1 KOHDEYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSIT	63
5.1.1 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset.....	63
5.1.2 Vientisuuntautuneet yritykset.....	64
5.1.3 Aktiiviset vientiyritykset.....	66
5.2 KOTIMARKKINASUUNTAUTUNEET YRITYKSET	68
5.2.1 Sisäiset esteet.....	68
5.2.2 Ulkoiset esteet.....	73
5.3 VIENTISUUNTAUTUNEET YRITYKSET	74
5.3.1 Sisäiset esteet.....	74
5.3.2 Ulkoiset esteet.....	78
5.4 AKTIIVISET VIENTIYRITYKSET	79
5.4.1 Sisäiset esteet.....	79
5.4.2 Ulkoiset esteet.....	83
5.5 YHTEENVETO	84
6 TUTKIELMAN PÄÄTELMÄT	88
6.1 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSIT	88
6.2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSEN ESTEET	91
6.3 SUOSITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	97

LÄHTEET

LIITTEET

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1 Tutkielman viitekehys.....	9
Kuvio 2 Lähestymistapoja kansainvälistymiseen.....	21
Kuvio 3 Yrityksen kansainvälistymisprosessi.....	24
Kuvio 4 Kansainvälistyminen ja verkostomalli.....	28
Kuvio 5 Resurssien kehittämistavat kansainvälistyvässä yrityksessä.....	31
Kuvio 6 Vienti kansainvälisenä operaatiomuotona.....	33
Kuvio 7 Viennin esteiden luokittelu: esimerkkinä kotimarkkinasuuntautuneet yritykset.....	42
Kuvio 8 Kansainvälistymisen esteet: tarkastelunäkökulmat.....	42
Kuvio 9 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten keskeisimpiä viennin esteitä.....	47
Kuvio 10 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: vientisuuntautuneiden yritysten keskeisimpiä viennin esteitä.....	50
Kuvio 11 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: aktiivisten vientiyritysten keskeisimpiä viennin esteitä.....	52
Kuvio 12 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: kotimarkkina- ja vienti- suuntautuneiden sekä aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä viennin esteitä.....	55
Kuvio 13 Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten merkittävimmät viennin esteet.....	69
Kuvio 14 Vientisuuntautuneiden yritysten merkittävimmät viennin esteet.....	75
Kuvio 15 Aktiivisten vientiyritysten merkittävimmät viennin esteet.....	80
Kuvio 16 Yhteenveto tutkimuksen kohdeyritysten viennin esteistä.....	86
Kuvio 17 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä.....	93
Kuvio 18 Vientisuuntautuneet yritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä.....	94
Kuvio 19 Aktiiviset vientiyritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä.....	95
Taulukko 1 Katsaus kansainvälistymismalleihin.....	21
Taulukko 2 Tutkimuksen kohdeyritykset.....	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Yritysten kansainvälistymiseen liittyvät tutkimukset ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Yleisesti vielä 1970-luvulla tutkittiin pääsääntöisesti suur-yrityksiä, mutta 1980-luvulta lähtien yhä useampi tutkimus on huomionut myös pienet ja keskisuuret yritykset. Perinteisesti pk-yritysten on nähty olevan hyvin kotimarkkinasuuntautuneita ja kansainvälisen toiminnan merkitystä on pidetty vähäisenä. Kun vielä muutama vuosikymmen sitten puhuttiin suomalaisten yritysten kansainvälistymisestä, tarkoitettiin suuria maailmanlaajuisesti toimivia suomalaisia yrityksiä, mutta nykyään myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet kansainvälistyä. Tänä päivänä yhä useammat pk-yritykset laajentavat toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle ja kotimaan markkinoilla toimivat yritykset joutuvat yhä useammin taistelemaan markkinaosuuksista ulkomaisten yritysten kanssa.

Suomen ja muiden Euroopan unioniin kuuluvien maiden yrityskantojen yhteinen ominaispiirre on niiden pienyritysvaltaisuus. Vaikka suomalaisten suuryritysten suhteellinen osuus koko maan yrityskannasta on pienentynyt merkittävästi 1990-luvulla, niin pk-yritysten osuus on kasvattanut osuuttaan. Viime vuosien aikana yhteiskunnallisessa keskustelussa on painotettu pk-yritysten merkitystä talouden kasvun turvaajana ja työttömyyden ratkaisijana; suurin osa tulevaisuuden työpaikoista syntyy nimenomaan pk-sektorille. Talouden kasvun turvaamiseksi viennin kasvattaminen on ensiarvoisen tärkeää ja siinä tarvitaan erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten panosta. Myös pk-yritysten näkökulmasta vientitoiminta koetaan tärkeäksi, sillä tulevaisuudessa yhä useamman pk-yrityksen kasvu ja menestys perustuvat vientimarkkinoiden hallintaan. Pk-sektorin merkitys on nostettu esille myös valtionhallinnon taholta ja Euroopan unionissa, missä on korostettu pk-yritysten ja pk-politiikan tärkeyttä talouden muutosvoimavarana ja työllisyyden edistäjänä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 30.)

Pk-yrityksille kansainvälistyminen merkitsee useimmiten viennin aloittamista tai laajentamista. Miksi sitten osa viennistä kiinnostuneista yrityksistä eivät ole pystyneet aloittamaan vientitoimintaa, vaan toimivat pelkästään kotimaanmarkkinoilla? Mitkä tekijät

ovat estäneet ulkomaanmarkkinoilla toimivien yritysten vientitoiminnan laajentumisen? Minkälaisiin viennin esteisiin ja ongelmiin jo vuosia kansainvälisillä markkinoilla toimineet yritykset ovat törmänneet? Näihin kysymyksiin olisi ensisijaisen tärkeää pystyä vastaamaan, jotta pk-yrityksille ongelmallisimpia viennin esteitä voitaisiin vähentää ja yhä useampi pk-yritys voisi aloittaa vientitoiminnan tai laajentaa jo olemassa olevaa vientitoimintaa.

Tarkasteltaessa aikaisempia viennin esteiden tutkimuksia voidaan tutkimusmetodeissa havaita yhtenevä linja. Leonidou (1995b) tarkasteli kansainvälisiä viennin esteiden tutkimuksia aina 1960-luvulta lähtien ja tarkastelusta ilmeni, että jopa kolme neljäsosaa aikaisemmista tutkimuksista oli suoritettu kvantitatiivisilla tutkimusmetodeilla (ks. esim. Yaprak 1985; Sharkey, Lim & Kim 1989). Kvantitatiivisten tutkimusten määrä nousi esille myös Larimon ja Arolan (1998) kirjallisuusyhteenvedosta, jossa tarkasteltiin suomalaisia viennin esteiden tutkimuksia aina 1970-luvulta lähtien (ks. esim. Toivonen 1991; Veromaa 1991). Tässä työssä pyritään tuomaan esille uusia näkökulmia tarkastelemalla pk-yritysten viennin esteitä syvällisemmin kvalitatiivisen tutkimusmetodin avulla.

Suomalaisissa tutkimuksissa (ks. esim. Tuulenmäki & Virtanen 1989; Toivonen 1991) on tutkittu eri kansainvälistymisvaiheessa olevien yritysten sisäisiä ja ulkoisia viennin esteitä, mutta nämä tutkimukset ovat pääosin 1980- ja 1990-luvuilta. Näiden tutkimusten tuloksia ei voida enää yleistää koskemaan tämän päivän tilannetta Suomessa, koska jo pelkästään Euroopan unionin kehittyminen on vaikuttanut huomattavasti yritysten kansainväliseen toimintaympäristöön. Tämä tutkielma keskittyykin tarkastelemaan nykypäivän liiketoimintaympäristössä toimivien pk-yritysten kansainvälistymisvaiheen vaikutuksia yrityksen viennin esteisiin.

Käytännön kokemusten ja aikaisempien tutkimusten valossa näyttää siltä, että pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvien ongelmien ratkaisu edellyttää syvällisempää perehtymistä pk-yritysten ominaispiirteisiin ja erityisongelmiin. Pk-yritysten kansainvälistymisprosessien ja niissä koettujen viennin esteiden tarkastelua voidaan pitää perusteltuna, sillä pk-yrityksille suunnattujen yrityspalvelujen kehittäminen edellyttää pk-yritysten todellisten esteiden selvittämistä.

1.2 Tutkielman ongelmanasettelu ja viitekehys

1.2.1 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvailla pienten ja keskisuurten yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä. Tutkielmassa tarkastellaan pk-yritysten kansainvälistymisprosessin erityispiirteitä ja prosessin aikana yritysten kokemia kansainvälistymisen esteitä. Empiirisessä osuudessa keskitytään pirkanmaalaisiin pk-yrityksiin ja erityisesti yritysten merkittävimpiin kansainvälistymisen esteisiin. Kerätyn tiedon toivotaan palvelevan Tampereen kauppakamarin aloittamaa projektia, jossa pyritään kehittämään pk-yritysten kansainvälistymiseen suunnattuja yrityspalveluja Pirkanmaalla. Pyrkimyksenä on siis tuoda esille niitä seikkoja, joihin vaikuttamalla yhä useampi pirkanmaalainen pk-yritys uskaltaisi tai pystyisi lähtemään kansainvälistymisprosessiin mukaan. Tästä voidaan johtaa tutkielman pääongelma:

- *Mitkä ovat pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*

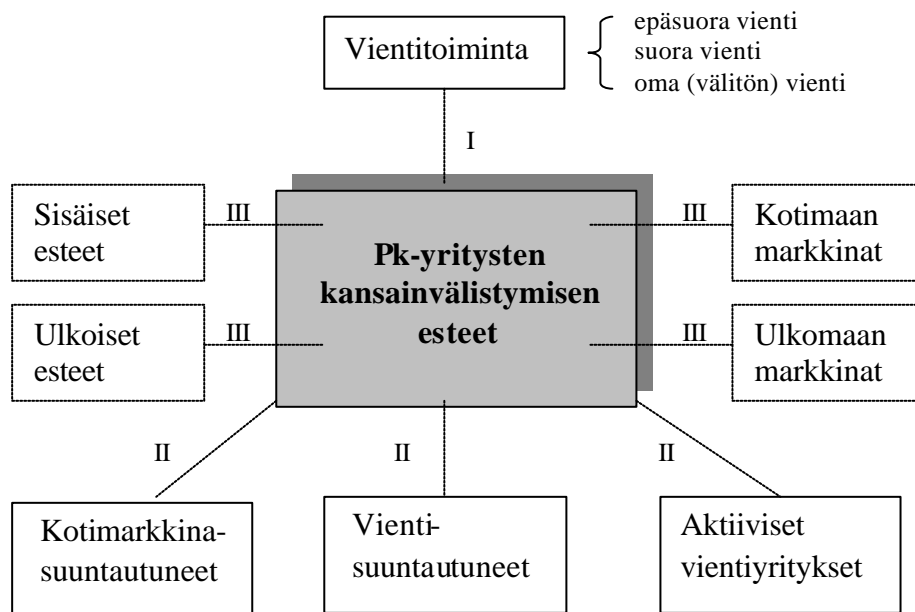
Tutkielman lähtökohtana on pk-yritysten kansainvälistymisen esteet ja niiden kuvaileminen. Kansainvälistymisen esteet vaihtelevat yrityksen koon ja toimialan lisäksi erityisesti sen mukaan, missä kansainvälistymisprosessin vaiheessa yritys on. Tässä tutkielmassa yrityksiä tarkastellaankin yritysten kansainvälistymisprosessin vaiheiden kautta. Yritykset on jaettu kolmeen luokkaan niiden kansainvälistymisvaiheen mukaan, josta voidaan johtaa tämän tutkielman alaongelmat:

- *Mitkä ovat kotimarkkinasuuntautuneiden pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*
- *Mitkä ovat vientisuuntautuneiden pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*
- *Mitkä ovat aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*

Tässä tutkielmassa keskitytään siis tarkastelemaan viennin eri vaiheissa olevien yritysten kansainvälistymisen esteitä. Tarkoituksena ei ole ainoastaan kuvailla minkälaisiin esteisiin yritykset törmäävät aloittaessaan ensimmäistä kertaa vientitoimintaansa, vaan tarkastelun kohteena ovat myös yritykset, joiden vientitoiminta on satunnaista ja yrityksiä, joilla vientitoiminta on muodostunut osaksi yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Näiden kolmen yritystyyppien määritelmiä pohditaan tarkemmin tutkielman käsitteiden määrittelyssä kappaleessa 1.3.2.

1.2.2 Tutkielman viitekehys

Uusitalon (1991, 41) mukaan tutkimuksen viitekehysten tehtävänä on kertoa, miten tutkimuksen kohdeilmiötä on tarkoitus lähestyä, ja siten ohjata tutkimuksen kulkua. Viitekehysten tehtävänä on myös selvittää tutkimuksen oma näkökulma. Tämän tutkielman viitekehys kuvaa, miten pk-yritysten kansainvälistymisen esteitä tullaan lähestymään (kuvio 1).



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Tässä tutkielmassa tarkastellaan siis pk-yritysten kansainvälistymisen esteitä vientitoiminnan näkökulmasta (I) ja muut kansainvälistymisen operaatiomuodot jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Toisena näkökulmana vientitoiminnan rinnalla tutkitaan yrityksen kokemia esteitä eri kansainvälistymisvaiheissa olevissa yrityksissä (II). Tarkastelun helpottamiseksi vientitoiminnan esteet jaetaan vielä kuvion 1 mukaisesti neljään eri tarkasteluryhmään (III).

1.3 Tutkielman rajausta ja keskeiset käsitteet

1.3.1 Rajaukset

Kansainvälistymistä on tutkittu vuosien saatossa monesta eri näkökulmasta. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella esimerkiksi eri tasoilla, kuten maatasolla, toimialatasolla tai yritystasolla (Luostarinen 1994, 4). *Tässä työssä keskitytään kuitenkin ainoastaan yritystasolle.* Yritysten kansainvälistymiseen liittyvä kirjallisuus on aikaisempien vuosikymmenien aikana keskittynyt pääsääntöisesti tutkimaan suuryrityksiä. Viime vuosien aikana yritysten kansainvälistymiseen keskittyneet tutkijat ovat kuitenkin pyrkineet nostamaan esille myös pienet ja keskisuuret yritykset, sillä juuri näihin yrityksiin syntyy suurin osa tulevaisuuden työpaikoista. *Tässä tutkielmassa tarkastellaan pelkästään pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä).* Pk-yrityksiksi luetaan kaikki ne yritykset, jotka täyttävät Euroopan komission suosituksen kriteerit pk-yrityksille. Euroopan komission määritelmän mukaan pienessä ja keskisuudessa yrityksessä henkilökunnan määrä on enintään 250 ja liikevaihto enintään 40 miljoonaa euroa (komission suositus 2003, 7). Kaikki yritykset, jotka ylittävät nämä kriteerit, on jätetty tässä tutkielmassa tarkastelun ulkopuolelle. Pk-yritysten määrittelyä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tarkasteltaessa aikaisempia yritysten kansainvälistymismalleja luvussa 2 historiallisia teorioita, kuten merkantilismia, absoluuttisen edun teoriaa ja verrannollisen edun teoriaa, ei pidetä olennaisina tämän työn kannalta. Näiden teorioiden lähtökohtana ei ole yritysten kansainvälistymisen kuvaaminen vaan kansainvälisen kaupan selittäminen. Nämä historialliset teoriat antavat pikemminkin käyttäytymisohjeita valtiolle, kuin käsittelevät yritysten kansainvälistymistä. Myös kasvumallit, kuten Greinerin (1972), Churchillin ja Lewisin (1983) sekä Vernonin (1966) mallit, jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Tässä tutkielmassa sekä kuluttajille suunnatut palvelut että informaatioteknologia-alan yritykset jäävät tarkastelun ulkopuolelle ja tutkielmassa keskitytään enemmänkin perinteisen teollisuuden toimialoihin. Maantieteellisen rajauksen mukaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään pk-yrityksiin, jotka sijaitsevat Pirkanmaan talousalueella. Pirkanmaalla juuri perinteiset teollisuuden toimialat, kuten koneiden ja laitteiden valmistus, metallituotteiden valmistus sekä valmistusmassan, paperin ja paperituotteiden valmistus, ovat merkittävässä asemassa ja juuri näillä toimialoilla toimii paljon pk-yrityksiä Pirkanmaalla (Pirkanmaan talous 2003, 4).

Pk-yritysten aloittaessa kansainvälistä liiketoimintaansa ensimmäisenä operaatiomuotona on yleensä viennin aloittaminen. Vienti on hyvin yleinen yritysten kansainvälistymismuoto, koska siihen sisältyy suhteellisen pieni liiketoimintariski, eikä se sido merkittävästi yrityksen voimavaroja. Samalla se mahdollistaa yritykselle paremman joustavuuden kuin muut operaatiomuodot. (Leonidou 1995a, 4.) Muita operaatiomuotoja ovat muun muassa ulkomainen lisensointi ja franchising, tytäryhtiöoperaatiot, yhteistyöoperaatiot ja internet-operaatiot (Ahokangas & Pihkala 2002, 24). *Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan pelkästään pk-yritysten vientiä ja siihen liittyviä viennin esteitä ja kaikki muut edellä mainitut operaatiomuodot jäävät tämän työn ulkopuolelle. Yritykset käyttävät intressiensä mukaan viennin erilaisia muotoja, kuten epäsuoraa vientiä, suoraa vientiä tai omaa (välitöntä) vientiä. Näitä viennin eri operaatiomuotoja tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.3.*

1.3.2 Keskeiset käsitteet

Pk-yritys

Pk-yrityksen tarkka määrittely on vaikeaa, sillä mitään täysin homogeenista pk-yritysten joukkoa ei ole olemassa. Mihin tahansa määrittelyyn sitten päädytäänkin, on se vain yksinkertaistus todellisuudesta. Tutkielman toteutumisen helpottamiseksi tässä työssä käytetään pk-yrityksen määrittelyyn vain kvantitatiivisia rajauksia, kuten henkilöstön määrää, liikevaihtoa, tasetta ja omistussuhdetta.

Pk-yrityksistä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä alle 250 henkeä työllistäviä yrityksiä. Tarkempiakin määritelmiä löytyy, joissa otetaan huomioon myös yrityksen liikevaihto, tase sekä omistus. Eurooppalaisten kannalta tärkein määritelmä on Euroopan komission suositus vuodelta 2003. Määritelmän mukaan pienessä ja keskisuudessa yrityksessä henkilökunnan määrä on enintään 250 ja liikevaihto enintään 40 miljoonaa euroa. Näiden pk-yrityksiin luettavien yritysten taseen loppusumma voi olla enintään 27 miljoonaa euroa sekä yrityksen tulee olla riippumaton. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan pk-yrityksen määritelmää. (Vanhala ym. 2002, 30; ks. myös Komission suositus 2003, 7.) *Tässä tutkielmassa pk-yrityksiä ovat kaikki alle 250 henkeä työllistävät ja mikroyrityksiä kaikki alle kymmenen henkeä työllistävät yritykset.*

Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen käsitteenä on hyvin moniulotteinen, mikä mahdollistaa käsitteen erilaisen tulkinnan. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella esimerkiksi maatasolla, toimialatasolla tai yritystasolla. Kuten jo tutkimuksen rajauksissa mainittiin, tässä työssä keskitytään ainoastaan yritystasolle. Kansainvälistyminen voidaan nähdä yritystasollakin monella eri tavalla. Ensinnäkin kansainvälistyminen voidaan nähdä pelkästään kotimaasta ulospäin suuntautuvaksi toiminnaksi, jolloin kansainvälistymisessä ei oteta huomioon tuontitoimintaa (Luostarinen 1970, 1979). Toisaalta kansainvälistyminen terminä voidaan nähdä myös laajemmaksi kokonaisuudeksi, missä huomioidaan sekä kotimaasta ulkomaille sekä ulkomailta kotimaahan tapahtuvat liiketoiminnat. Kuten näistä kahdesta määritelmästä ilmenee, niin kansainvälistyminen nähdään yleensä prosessiksi eikä niinkään tilaksi. Tämä näkyy esimerkiksi Luostarisen ja Welchin (1990, 249) määrittelyssä, jossa tutkijat ovat määritelleet kansainvälistymisen prosessiksi, jossa yritys lisää osallistumistaan kansainvälisiin toimintoihin. Myös Kailarannan (1998, 4) määrittelyssä tulee esille kansainvälistymisen prosessinomaisuus: kansainvälistymisellä tarkoitetaan pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on yrityksen liiketoimintojen laajentaminen kansainvälisille markkinoille. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 7) mukaan kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessiksi, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistyminen on myös yksilötasolla asenteissa,

ajattelussa ja toiminnassa näkyvä prosessi. *Koska tämän tutkielman tavoitteena on kuvailla vientitoiminnan esteitä, tässä tutkielmassa kansainvälistyminen nähdään ulospäin suuntautuneeksi, pitkäjänteiseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi, jonka päämääränä on yrityksen liiketoimintojen laajentaminen kansainvälisille markkinoille (ks. esim. Kailaranta 1998; Toivonen 1991).*

Kansainvälistymisen esteet

Tässä työssä kansainvälistymisen esteillä tarkoitetaan yritysten vientitoiminnan esteitä (Leonidou 1995b, 29). Kuten tutkielman rajauksissa määriteltiin, niin muut operaatiomuodot jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Englannin kielisessä kirjallisuudessa esteistä käytetään monia eri termejä (obstacles, impediments, hindrances, disincentives, problems tai barriers). Suomen kielessä käytetään puolestaan termejä esteet, haitat, ongelmat, riskit ja kynnykset. Näitä erilaisia termejä käytetään hieman eri tavalla riippuen kirjoittajasta, mutta käytännössä kaikilla näillä termeillä viitataan samaan asiaan. Näin ollen kaikilla edellä mainituilla termeillä tarkoitetaan tässä työssä niitä tekijöitä, jotka haittaavat tai estävät yritysten kansainvälistymisen aloittamista tai kansainvälisen liiketoiminnan laajentamista.

Arola ja Larimo (1998, 14) määrittelevät viennin esteet tekijöiksi, jotka omalta osaltaan vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen ulkomaisen toiminnan käynnistämisen alkuvaiheessa. Viennin esteet voidaan määritellä myös viennin aloittamista tai sen kehittämistä haittaaviksi sisäisiksi tai ulkoisiksi tekijöiksi (Toivonen 1991, 46), tai niillä voidaan tarkoittaa toisinaan pelkästään viranomaisten asettamia kaupan esteitä. *Kaupanesteitä ovat sellaiset määräykset ja viranomaisten toimenpiteet, jotka kohtuuttomasti hankaloittavat tavaroiden tai palveluiden kauppaa viennissä tai tuonnissa. Kaupanesteiksi voidaan lukea myös erilaiset rajoitukset investoida toiseen maahan.* (kauppa- ja teollisuus-ministeriön WWW-sivu <http://192.49.226.41/ktm/kaupaneste/kaupaneste.html>.) Tässä työssä ei käsitellä kaupanesteitä erillisenä kokonaisuutena, vaan kaupanesteet on osa viennin esteitä.

Tässä tutkielmassa viennin esteitä ovat kaikki ne asenteelliset, rakenteelliset, toiminnalliset ja muut esteet, jotka haittaavat tai estävät yritystä aloittamasta, kehittämästä tai ylläpitämästä kansainvälistymisprosessia (ks. esim. Leonidou 1995b, 31). Vaikka nämä

esteet ovat merkittäviä selittäviä tekijöitä, ne eivät yksinään estä yritystä kansainvälistymästä, vaan näihin ns. piileviin esteisiin vaikuttavat myös muut tekijät, kuten johtajan luonteenpiirre, organisaatio ja yrityksen toimintaympäristö. Bilkeyn ja Tesarin (1977, 95) mukaan johtajien epäpätevyys, alhainen riskinsietokyky ja kotimarkkinasuuntautuneisuus vaikuttavat merkittävästi siihen, miten vaikeiksi yrityksessä nähdään kansainvälistymisen esteet.

Kansainvälistymisprosessin vaiheet

Tässä tutkielmassa yritykset on jaettu kolmeen eri kohderyhmään yritysten kansainvälistymisvaiheiden mukaan: kotimarkkinasuuntautuneisiin, vientisuuntautuneisiin ja aktiivisiin vientiyrityksiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käytetty erilaisia kriteereitä, miten yritykset on luokiteltu edellä mainittuihin ryhmiin. Yleisimpiä kriteereitä ovat olleet ulkomaan myynnin osuus liikevaihdosta, tämän hetkinen vientitoiminta, kokemus vientitoiminnasta, viennin jakelukanavat ja viennin kohdemat (Toivonen 1991, 31). Vaikka yrityksen kansainvälinen kokemus ja viennin osuus liikevaihdosta ovat olleet käyttökelpoisia tapoja luokitella yrityksiä, niin tässä tutkielmassa ei ole sitouduttu vain yhteen määritelmään.

Yrityksen kansainvälinen kokemus vuosina ei välttämättä anna oikeaa kuvaa yrityksen kansainvälistymisen tilasta. Yrityksen monivuotinen kokemus kansainvälisestä liike-toiminnasta ei välttämättä kerro mitään vientitoiminnan laajuudesta, sillä vientitoiminta on voinut jatkua hyvin marginaalisena jo vuosien ajan. Vientitoiminta ei siten ole nousut tällaisessa yrityksessä merkittävään asemaan. Myös viennin osuus liikevaihdosta ei välttämättä anna oikeaa kuvaa yrityksen vientitoiminnasta. Esimerkiksi born globals -yrityksillä viennin osuus liikevaihdosta voi olla todella suuri jo ensimmäisenä vuonna, vaikka yritys painii vielä vientitoiminnan aloittamiseen liittyvien ongelmien kanssa. Born globals –yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat heti perustamisestaan lähtien globaalisti toimivia tai ainakin globaalisti suuntautuneita yrityksiä. (Ks. esim. O’viatt & McDougall 1994, 49.)

Tämän tutkielman kansainvälistymisvaiheiden määrittelyssä ei olla käytetty yhtä ainoata kriteeriä, vaan määritelmät pohjautuvat pääasiassa Leonidoun (1995b) kansainvälistymisvaiheiden yleisiin määritelmiin. *Tässä tutkielmassa kotimarkkina-suuntautuneilla*

yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka eivät ole vielä mukana kansainvälisessä liiketoiminnassa, vaan yritykset toimivat pelkästään kotimaan markkinoilla. Tähän ryhmään kuuluvat ensinnäkin sellaiset kotimarkkinasuuntautuneet yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneet kansainvälistymisestä, mutta myös ne yritykset, jotka ovat kiinnostuneet ja haluavat aloittaa vientitoiminnan lähitulevaisuudessa. (Ks. esim Leonidou 1995b, 32.)

Vientisuuntautuneet yritykset eroavat kotimarkkinasuuntautuneista yrityksistä siinä, että niillä on jo kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. *Vientisuuntautuneet yritykset ovat kokeilleet vientiä, mutta vientitoiminta on pienimuotoista ja satunnaista. Yritysten viennin osuus liikevaihdosta on hyvin pieni verrattuna aktiivisiin vientiyrityksiin. Tässä tutkielmassa aktiivisia vientiyrityksiä ovat puolestaan ne yritykset, joille vientitoiminnasta on muodostunut yrityksen tärkein liiketoimintamuoto. Aktiivisten vientiyritysten vientitoiminta on säännöllistä eli vientitoiminta on muodostunut osaksi yrityksen joka-päiväistä liiketoimintaa. (Ks. esim. Leonidou 1995b, 32.)*

1.4 Tutkielman metodologia

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusotteet on jaettu viiteen eri tutkimusotemalliin (ks. esim Uusitalo 1991; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997). Näitä ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen, konstruktiiivinen ja toiminta-analyttinen tutkimusotemalli. *Tämä tutkielma pohjautuu toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen.* Toiminta-analyttinen tutkimusote lähtee liikkeelle ihmislähtöisestä, hermeneuttisesta tieteenfilosofiasta, jonka taustalla on aristoteelinen perinne. Tässä perinteessä painottuu idealismi ja teleologinen selittäminen eli asioita pyritään pikemminkin kuvailemaan ja ymmärtämään kuin selittämään. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen keskeisenä päämääränä on ihmisten toiminnan ja käsitysten tutkiminen teoreettisesta näkökulmasta. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen ominaisuuksiin kuuluu myös pyrkimys tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Näsi 2002.)

Tämä tutkielma on luonteeltaan pluralistinen eli työn empiirisessä toteutuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Hirsjärven ym. (1997, 126) mukaan tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmenetelmienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimusongelmista. *Tämän tutkielman pääme-*

netelmänä käytetään puolistrukturoiduista haastatteluista teemahaastattelua, jonka tukena käytetään Likert-asteikollista kyselylomaketta.

Uusitalo (1991, 92) on jaotellut haastatteluilla hankittavan tiedon kolmeen luokkaan, joita ovat täsmälliset tosiasiatiedot, arvionvaraiset tosiasiatiedot sekä vastaajien tiedot, mielipiteet, asenteet, arvot ja ideologiat. Tämän tutkielman empiirisen aineiston voi nähdä kuuluvan osittain viimeisimpään mielipiteiden ja asenteiden ryhmään ja osittain arvionvaraisiin tosiasiatietoihin. Arvionvaraisten tosiasiatietojen lisäksi teemahaastattelun avulla pyritään siis havaitsemaan mahdollisia haastateltavan henkilökohtaisia arvoja ja asenteita, joita haastateltavat eivät välttämättä itsekään tiedosta. Tässä työssä näitä ns. piileviä seikkoja ovat erityisesti johtajien henkilökohtaiset, asenteelliset esteet kansainvälistymiseen. Haastattelun jälkeen haastateltavat vastaavat viennin esteitä koskevaan kyselylomakkeeseen, jonka avulla pyritään hankkimaan vertailukohtaa haastattelussa esiin tulleisiin viennin esteisiin. Kyselylomakkeen ensisijaisena tehtävänä on tukea teemahaastattelun tuloksia ja toisaalta tuoda esille mahdollisia ristiriitaisia vastauksia. Tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen käytännön toteutusta käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

1.5 Tutkielman eteneminen

Tämä tutkielma sisältää kuusi päälukua. *Ensimmäisessä eli johdantoluvussa* käydään läpi tämän tutkielman lähtökohdat, jonka jälkeen tarkastellaan tutkielman tavoitteita, ongelmanasettelua ja viitekehystä. Johdantoluvussa määritellään myös tämän työn tärkeimpiä käsitteitä ja tehdään tutkielman kannalta olennaisimmat rajaukset.

Toisessa luvussa tarkastellaan pk-yritysten kansainvälistymisen esteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ensiksi käydään läpi kansainvälistymistä kuvaavia teorioita ja pohditaan niiden soveltuvuutta pk-sektorille. Luvussa tarkastellaan myös vientiä kansainvälisenä operaatiomuotona ja pohditaan, miten vientitoiminta kansainvälisenä operaatiomuotona on otettu huomioon eri kansainvälistymismalleissa.

Kolmannessa luvussa tutkitaan aikaisempia kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet pk-yritysten viennin esteiden tutkimiseen. Tutkimuksia tarkastel-

laan aina 1970-luvulta lähtien. Tutkimuksissa ilmenneet vientitoiminnan esteet jaotellaan sen mukaan, onko kyseessä yrityksen sisäinen tai ulkoinen este vai kotimarkkina- tai ulkomaanmarkkinalähtöinen este.

Luvussa neljä siirrytään tutkielman empiiriseen osuuteen ja käydään tarkemmin läpi empiirisen tutkimuksen suorittamiseen liittyviä asioita, kuten tutkimusmenetelmien valintaa ja niiden luotettavuutta sekä käytännön toteutusta. Viimeisenä tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseen valittuja kohdeyrityksiä.

Viidennessä luvussa siirrytään tutkimusten tulosten esittämiseen ja analysointiin. Ensimmäiseksi luvussa tutkitaan pk-yritysten kansainvälistymisprosesseja, minkä jälkeen tarkastellaan kohdeyritysten viennin esteitä tutkimuksen alaongelmien kautta eli minkälaisiin esteisiin kotimarkkinasuuntautuneet, vientisuuntautuneet ja aktiiviset vientiyritykset ovat törmänneet. Viennin esteet jaotellaan samalla tavalla kuin kolmannessa luvussa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sekä kotimarkkina- ja ulkomaanmarkkinalähtöisiin esteisiin.

Viimeisessä eli kuudennessa luvussa pohditaan tarkemmin tutkielmasta esille nousseita asioita ja tehdään niistä päätelmiä. Tässä luvussa annetaan myös suosituksia viennin esteiden vähentämiseksi ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Yleistä

Tässä luvussa tarkastellaan pk-yritysten kansainvälistymistä eri näkökulmista. Luvun ensisijaisena tarkoituksena on tuoda esille pk-yritysten kansainvälistymisen esteiden

taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäiseksi tarkastellaan sitä, miten yritysten kansainvälistyminen on nähty eri aikoina. Tämän tarkastelun tarkoituksena ei ole niinkään pohtia kansainvälistymismallien tieteellistä pätevyyttä, vaan nostaa esille vuosikymmenien ajan käyty yritysten kansainvälistymiseen liittyvä tieteellinen keskustelu ja pohtia näiden mallien soveltuvuutta pk-sektorille. Koska tässä tutkielmassa keskitytään pelkästään yritysten vientitoiminnan esteisiin, niin kansainvälistymismallien jälkeen tässä luvussa tarkastellaan vientitoimintaa kansainvälisenä operaatiomuotona. Tarkoituksena on tuoda esille vientitoiminnan erityispiirteitä verrattuna muihin operaatiomuotoihin ja pohtia, miten vienti nähdään eri kansainvälistymismalleissa.

Pienten ja keskisuurten yritysten on nähty perinteisesti eroavan suuryrityksistä erityisesti suunnitelmallisuuden ja voimavarojen suhteen. Hollensen (1998, 5) on kuitenkin tuonut esille kaksi suuryritysten ja pk-yritysten tavoitteiden lähenemiseen vaikuttanutta tekijää. Ensinnäkin kansainvälisten markkinoiden paineet ovat pakottaneet kaikenkokoiset yritykset muuttamaan strategioitaan sekä globaaleiksi että samalla herkkiksi havaitsemaan eri markkina-alueiden muutoksia. Toiseksi yhä useammat kansainväliset suuryritykset (esim. IBM, Philips, GM ja ABB) ovat alkaneet saneerata organisaationsa rakenteita jakaakseen ne pienempiin autonomisiin yksiköihin, joita pyritään johtamaan kuin pk-yrityksiä. (Hollensen 1998, 5.) Tästä lähentymisestä huolimatta pk-yritykset ja suuryritykset eroavat toisistaan monessa suhteessa. Nämä erot vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisprosessiin ja siihen, miten yrityksessä koetaan kansainvälistymisen esteet.

Hollensen (1998, 6) on nimennyt seitsemän ominaispiirrettä, jotka erottavat suuryrityksen pk-yrityksestä. Näitä ominaispiirteitä ovat yrityksen voimavarat, strategia ja päätöksentekoprosessit, organisaatio, riskinottovalmius, yrityksen joustavuus, mittakaavaedut ja rinnakkaistuotannon edut sekä tiedonlähteiden käyttö. Nämä Hollensenin mainitsemat pk-yritysten ja suuryritysten väliset erot vahvistavat tämän tutkielman käsitystä siitä, että pk-yrityksiä tulee tarkastella erillisenä tutkimuskohteena.

Ennen kuin käydään läpi tarkemmin yritysten kansainvälistymismalleja, on hyvä tarkastella lyhyesti niitä tekijöitä, jotka saavat pk-yrityksen aloittamaan kansainvälisen liiketoiminnan. Kuten yrityksen perustamisessa, niin myös kansainvälistymisen aloittamisessa, perimmäinen syy on yleensä raha. Raha voi olla yksi merkittävä motiivi, mutta

tutkimusten mukaan se ei kuitenkaan ole ainoa (ks. esim. Czinkota, Ronkainen & Moffet 1996; Pope 2002). Näissä tutkimuksissa käytetään käsitteitä ennakoivat motiivit (proactive motives) ja reagoivat motiivit (reactive motives). *Ennakoivilla motiiveilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka saavat yrityksen vapaaehtoisesti muuttamaan strategiaansa ja kokeilemaan kansainvälistä liiketoimintaa.* Näitä ennakoivia motiiveja ovat muun muassa yrityksen tuotto- ja kasvutavoitteet, johdon halu kansainvälistyä, teknologiaosaaminen tai ainutlaatuinen tuote, ulkomaisten markkinoiden mahdollisuudet tai ulkomaanmarkkinoiden tietämys, mittakaavaedut ja veroedut. (Hollensenin 1998, 24.)

Reagoivilla motiiveilla tarkoitetaan puolestaan niitä tekijöitä, jotka pakottavat yrityksen reagoimaan kotimaan markkinoilta ja ulkomailta tuleviin uhkiin ja vaaroihin ja muuttamaan strategiaansa sopeuttaakseen toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Reagoivia motiiveja ovat muun muassa kilpailun kovuus, kotimaan markkinoiden pienuus ja kyllästyneisyys, yrityksen ylituotanto tai ylimääräinen tuotantokapasiteetti, suunnittemattomat ulkomaiset tilaukset, kausiluonteisten tuotteiden pidennetty myynti ja ulkomaisten asiakkaiden läheisyys. (Hollensenin 1998, 24.)

Edellä mainitut motiivit ovat hyvin yleisiä yritysten kansainvälistymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Näitä motiiveja ei voida kuitenkaan pitää ainoina oikeina motiiveina, vaan ne vaihtelevat eri yritysten välillä. Vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa yrityksen koko, toimiala, yrityksen kotimaa ja ajankohta. Hyvin harvoin myöskään löytyy vain ja ainoastaan yhtä motiivia, vaan yritys yleensä kokee samaan aikaan monta asiaa, jotka yhdessä saavat yrityksen lähtemään kansainväliseen liiketoimintaan mukaan.

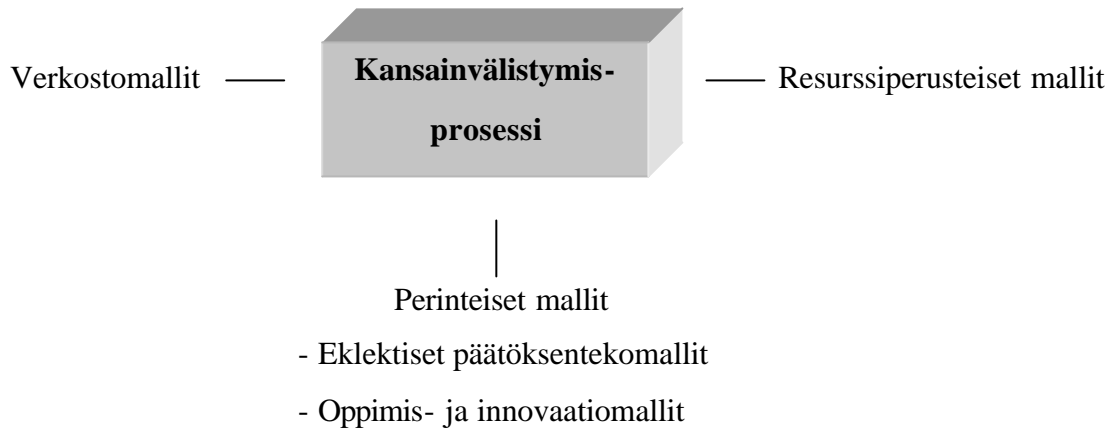
2.2 Katsaus yritysten kansainvälistymisen oppihistoriaan

Kansainvälistymistä on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista. Ensimmäiset merkittävät kansainvälistymiseen liittyvät teoriat ovat 1500-luvulta, mikä oli merkantilismin kulta-aikaa. Tämän jälkeen ovat tulleet Adam Smithin absoluuttisen edun teoria vuonna 1776 ja Ricardon suhteellisen edun teoria vuonna 1817. Näiden teorioiden lähtökohtana ei ollut yritysten kansainvälistyminen vaan kansainvälisen kaupan selittäminen. Näitä teorioita ei tulla käsittelemään tässä työssä tarkemmin.

Yritysten kansainvälistymistä kuvaavien teorioiden paljous ei mahdollista kaikkien teorioiden tarkastelua tutkielmassa. *Tarkoituksena on nostaa esille sellaisia perinteisiä teorioita, joita pidetään merkittävänä vielä tänäkin päivänä ja toisaalta sellaisia teorioita, jotka ovat nousseet esille viime vuosien aikana. Tarkoituksena on myös tarkastella niitä teorioita, jotka soveltuvat parhaiten nimenomaan pk-yritysten tarkasteluun.* Rajoittavana tekijänä voidaan pitää perinteisten mallien näkökulmaa; aikaisempi tutkimus keskittyi kuvaamaan nimenomaan suuryritysten kansainvälistymistä ja pk-yritysten kansainvälistymisen tutkiminen jäi vähemmälle huomiolle (Coviello & Munro 1997; Holmlund & Kock 1998).

Kansainvälistymistä kuvaavia teorioita tarkastellessa voi huomata teorioiden erilaisia luokitteluja. Yhtenä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Ahokankaan ja Pihkalan luokittelua (ks. liite 1). Ahokangas ja Pihkala (2002, 64) ovat jaotelleet kansainvälistymisen teorat viiteen pääluokkaan: historiallisiin kansainvälistymisen teorioihin, perinteisiin malleihin, verkostomalleihin, resurssipohjaisiin malleihin ja kasvumalleihin. Historiallisten kansainvälistymisteorioiden lähtökohtana ei ole yrityksen kansainvälistymisen selittäminen vaan kansainvälisen kaupan selittäminen. Perinteiset mallit kuten Porterin timanttimalli tai Johansonin ja Vahlnerin Uppsalan malli keskittyvät kuvaamaan toimialan menestymistä tai yritysten kansainvälistymistä.

Kolmantena teoriakokonaisuutena ovat verkostomallit, jotka ovat kehitetty Uppsalan mallin pohjalta, lisäämällä niihin verkostonäkökulman. Verkostomallissa kansainvälistymisen selitetään etenevän liiketoimintasuhteiden kautta. Uusimpana teorioiden aaltona on resurssi- ja osaamispohjaiset mallit. Niissä pyritään selittämään, miksi yritykset ovat olemassa sekä kuinka ne toimivat ja kehittyvät, tarkastelemalla yritysten käytössä tai niiden ympäristössä tai verkostoissa olevia resursseja. Resurssipohjaisten teorioiden taustalta voidaan löytää sekä perinteiset että verkostoteoriaan pohjautuvat kansainvälistymisen mallit. Viimeisenä teoriakokonaisuutena mainitaan kasvumallit, jotka eivät ole varsinaisia kansainvälistymismalleja, mutta ne kuvaavat yrityksen kasvua, johon kansainvälistyminen liittyy olennaisesti. (Ahokangas & Pihkala 2002.) Tässä tutkielmassa käsitellään pelkästään Ahokankaan (1998) mainitsemia perinteisiä malleja, verkostomalleja ja resurssipohjaisia kansainvälistymismalleja (kuvio 2).



Kuvio 2 Lähestymistapoja kansainvälistymiseen
(Ahokangas 1998, 35, modifioitu.)

Tässä tutkielmassa kansainvälistymisen teorioita käsiteltäessä teorioiden jaottelun lähtökohtana pidetään Laineen ja Kockin (2000) luokittelua, jossa teorit on jaettu kolmeen eri lähestymistapaan (taulukko 1; ks. myös Ahokangas 1998). Taulukkoon on lisätty vielä teorioiden uusimpana aaltona resurssiperusteiset mallit. Kuten taulukosta voi huomata, eri teorit soveltuvat eri tavalla eri kokosiin yrityksiin. Oppimis- ja innovaatiomaksumismalleja sekä verkostomallia on perinteisesti käytetty pienyrityksen kansainvälistymisprosessin tutkimuksessa, kun taas eklektistä päätöksentekomallia ja resurssiperusteista mallia on pääasiassa sovellettu suuriin monikansallisiin yrityksiin (Ahokangas 1998, 51).

Taulukko 1 Katsaus kansainvälistymismalleihin
(Laine & Kock 2000, modifioitu.)

Lähestymistapa	1) Prosessimallit		2) Eklektiset mallit	3) Verkostomallit	4) Resurssiperusteiset mallit
Tutkimus	A) U-malli Aharoni 1966, Johanson & Wiedersheim- Paul 1975, Johanson & Vahlne 1977, Johanson & Mattson 1988	B) I-mallit Rogers 1962, Bilkey & Tesar 1977, Czinkota & Johnston 1981, Czinkota 1987	Dunning 1988, 1993 Hill, Hwang & Kim 1990	Johanson & Mattson, 1984, 1988 Welch & Welch 1993, Welch, Welch, Wilkinson & Young 1996, 1998	Ahokangas 1998, Tallman & Fladmoe- Linguist 1994, Malnight 1995

<i>Yrityksen koko</i>	Suuryritykset	Kaikki yritykset	Suuryritykset	Kaikki yritykset	Kaikki yritykset
<i>Käsitys kansainvälistymisestä</i>	Pienten askelten avulla kasvava kansainvälinen tietämys ja resurssien sitoutuminen	Kansainvälistyminen nähdään innovaationa, jonka yritys omaksuu käyttöönsä	- Rationaalinen päätöksenteko yrityksen sisällä, ei prosessin kuvaus - ympäristökijät tärkeitä	- yrityksen suhteet muihin yrityksiin - verkostojen tuki kv-prosessissa	Yrityksen sisäiset/ ulkoiset resurssit kansainvälistymisen lähtökohtana

Eri kansainvälistymismallien tarkastelun tarkoituksena ei ole analysoida syvällisemmin mallien lähtökohtia ja tieteellistä pätevyyttä, vaan antaa kuva siitä, minkälaisia teorioita historian aikana on esitetty. Tässä luvussa pohditaan erityisesti teorioiden soveltuvuutta pk-sektorille ja sitä kautta pk-yritysten kansainvälistymisen esteisiin. Myös näihin kansainvälistymismalleihin kohdistunutta kritiikkiä käsitellään tässä luvussa. Edellä olevassa taulukossa prosessimalleista tai Ahokankaan (1998, 65) nimittämistä perinteisistä malleista on mainittu kaksi merkittävintä mallia. Ensimmäisenä mainitaan Johansonin ja Vahlne (1977) U-malli ja toisena F-mallit, joista tarkemmin käsitellään Czinkotan ja Johnstonin (1981) innovaatioiden omaksumismallia.

2.2.1 Oppimismallit

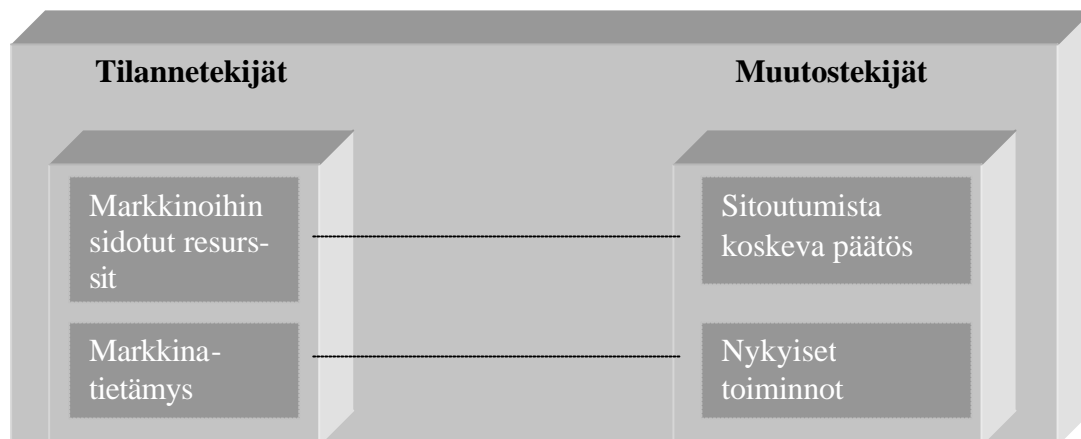
Oppimismallien taustalla on yleinen näkemys organisatorisesta oppimisesta. Aharonin (1966) urauurtava tutkimustyö päätöksentekoprosessien monimutkaisuudesta on vaikuttanut oppimismallien syntyyn. Oppimismalleista tunnetuin on käyttäytymisteorioihin pohjautuva ns. Uppsalan malli (U-malli), jonka kehittivät Johanson ja Vahlne (1977, 1990) sekä Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975). U-malli perustuu tutkimukseen neljästä ruotsalaisesta yrityksestä, joiden kansainvälistymisprosesseista löydettiin huomattavia yhtäläisyyksiä. Mallin lähtökohtana on kansainvälistymisen näkeminen prosessiksi, jossa yritys vähitellen kasvattaa osallistumistaan kansainvälisillä markkinoilla. Johansonin ja Vahlne (1977, 23) mukaan yritys etenee kansainvälistymisessään tutuilta lähimarkkinoilta vieraammille ja kaukaisemmille markkinoille käyttäen prosessin edetessä yhä vaativampia operaatiomuotoja. Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975, 307) tutkimukseen kuuluneiden ruotsalaisten yritysten kansainvälistyminen näytti edenneen seuraavanlaista polkua:

1. Ei säännöllistä vientiä
2. Järjestelmällinen epäsuoravienti
3. Ulkomaisen myyntiyrityksen perustaminen
4. Ulkomaisen tuotantoyrityksen perustaminen

Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975, 307) tutkimuksesta ilmeni, että yritysten kansainvälistyminen kehittyi vähitellen vähän investointeja vaativasta viennistä aina suuria investointeja vaativiin ulkomaisiin tuotantoyrityksiin. Tällaista kehitystä voidaan perustella ensinnäkin yrityksen markkinatietämyksen parantumisella. Aikaisempi vaihe kansainvälistymisessä auttaa yritystä ymmärtämään paremmin tietyn markkina-alueen erityispiirteitä, mikä sitten edesauttaa yrityksen resurssien lisääntyvän sitoutumisen kyseiselle markkina-alueelle.

Yrityksen operaatiomuotojen lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että yritys etenee kansainvälistymisessään tutuilta lähimarkkinoilta, vieraammille ja kaukaisemmille markkinoille. Yritys aloittaa kansainvälisen toiminnan maissa, joiden ”henkinen etäisyys” (physic distance) kotimaasta on pienin, ja jatkaa sitten vähitellen henkisesti yhä etäämpänä oleville markkinoille. Henkinen etäisyys määritellään tekijöiksi, jotka estävät tai häiritsevät informaatiovirtaa yrityksen ja sen markkinoiden välillä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa erilaiset kielet, kulttuurit, liiketoimintatavat, poliittiset järjestelmät, koulutuksen taso ja maan teollistumisaste. (Johanson ja Vahlne 1977.)

Johanson ja Vahlne (1977, 26) muotoilivat dynaamisen mallin (kuvio 3), jossa edellisen vaiheen tulokset toimivat lähtökohtana seuraavan vaiheen toiminnalle. Mallissa kansainvälistymisprosessi kehittyy markkinatietämyksen kehityksen ja ulkomaille sitoutuneiden resurssien lisääntymisen vuorovaikutuksena. Mallissa erotellaan kansainvälistymisen tilannetekijät ja muutostekijät. Tilannetekijöitä ovat markkinoihin sidotut resurssit ja markkinatietämys, kun taas muutostekijöitä ovat sitoutumista koskeva päätöksenteko ja nykyiset toiminnot. Mallin peruslogiikkana on, että markkinatietämys ja markkinoihin sidottujen resurssien määrä (tilannetekijät) vaikuttavat sekä päätöksiin resurssien sitomisesta että siihen, kuinka päätökset toteutetaan käytännössä (muutostekijät), jotka vastavuoroisesti vaikuttavat markkinatietämykseen ja markkinoihin sidottujen resurssien määrään. (Andersen 1993, 211.)



Kuvio 3 Yrityksen kansainvälistymisprosessi
(Johanson & Vahlne 1977, 26, modifioitu.)

Uppsalan malli on laajasti hyväksytty kansainvälistymismalli. Alkuperäisen mallin ilmestymisen jälkeen on kuitenkin huomattu muutamia heikkouksia ja puutteita alkuperäisessä mallissa ja tämän takia on tullut tarve kehittää mallia vastaamaan paremmin nykypäivän haasteita. Ensinnäkin on huomattu, että suuryrityksillä voi olla ylimääräisiä resursseja, joiden avulla yritys pystyy tekemään isompia kansainvälistymisaskelia kuin alkuperäisessä mallissa (leapfrogging). Toiseksi on myös tilanteita, jolloin markkinat ovat vakaita ja homogeenisia, mikä mahdollistaa markkinatietämyksen hankinnan muullakin tavalla kuin pelkästään kokemusten avulla. Kolmanneksi yrityksellä saattaa jo olla kokemusta ja tietämystä samanlaisista markkinoista toisista maista, ja tätä kokemusta ja tietämystä voidaan käyttää hyväksi myös seuraavassa kohdemaassa. (Johanson & Vahlne 1990, 12.)

2.2.2 Innovaatioiden omaksumismallit

Innovaatioiden omaksumismallit lähtevät liikkeelle Rogersin (1962) ns. innovaation vaihemallista (I-malli). Tässä mallissa tarkastellaan lähemmin sitä, kuinka innovaation vaiheittainen leviäminen tapahtuu yrityksessä. Myöhemmät mallit (ks. Bilkey & Tesar 1977, Cavusgil 1980, Czinkota 1982, Reid 1981) ovat vaihtaneet innovaation tarkastelun yritysten kansainvälistymisen tarkasteluun eli yritysten kansainvälistymistä tarkastellaan vaiheittaisena prosessina. Toisin sanoen kansainvälistymistä käsitellään kuten

innovaatiota tai uutta ajatusta, jonka yritys omaksuu käyttöönsä. Näissä neljässä mallissa on hyvin paljon samoja piirteitä ja oikeastaan yksi näkyvimmistä eroista on eri mallien vaiheiden määrä ja vaiheiden erilaiset määritelmät (Andersen 1993, 212). I-malleissa on myös selkeitä yhtymäkohtia aikaisemmin mainittuun U-malliin. Näissäkin malleissa kansainvälistyminen nähdään vaiheittaisena prosessina, missä yritys sitoutuu asteittain yhä enemmän ulkomaisiin markkinoihin. U-mallissa tärkeänä selittävänä tekijänä pidetään ns. henkistä etäisyyttä eli niitä tekijöitä, jotka estävät tai häiritsevät informaatiovirtaa yrityksen ja sen markkinoiden välillä. Tämän henkisen etäisyyden merkitys nousee esille myös Bilkeyn & Tesarin (1977) ja Cavusgilin (1980) malleissa (Andersen 1993, 11).

Edellä mainittujen mallien samankaltaisuuden vuoksi tässä työssä tarkastellaan tarkemmin vain Czinkotan ja Johnstonin mallia. Czinkotan ja Johnstonin (1981) jaottelussa yritys tarvitsee kutakin uutta vaihetta varten lisää osaamista ja resursseja:

1. vaihe: Yritys ei halua kansainvälistyä.
2. vaihe: Yritys ei ole kiinnostunut kansainvälistymisestä.
3. vaihe: Yritys on kiinnostunut kansainvälistymisestä.
4. vaihe: Yritys kokeilee kansainvälistymistä.
5. vaihe: Yritys on jonkin verran kokenut ja kansainvälistynyt pk-yritys.
6. vaihe: Yritys on kansainvälisesti kokenut iso yritys.

Czinkotan ja Johnstonin (1981) malli keskittyy markkinoinnin teorioita seuraillen kiinnostuksen ja kokemuksen muutokseen ja muutoksen aikaansaamaan käyttäytymiseen. Ahokankaan (1998, 42) mukaan oppimis- ja innovaatiomalleja, kuten U-mallia ja Czinkotan ja Johnstonin mallia, on käytetty sekä suuryritysten että pk-yritysten kansainvälistymisen analysoimiseen pääpainona kansainvälistymisprosessin kehityksen kuvaaminen (ks. myös Bilkey & Tesar 1977). Tämän tutkielman kannalta onkin olennaista, että nämä kyseiset mallit soveltuvat myös pk-yritysten kansainvälistymisen kuvaamiseen.

2.2.3 Eklektinen päätöksentekomalli

Eklektisen päätöksentekonäkökulman juuret ovat osittain kansantaloustieteessä ja osittain päätöksentekoteorioissa. Päätöksentekolähestymistavan ensisijainen tavoite on se-

littää päätöksiä eli valintaa tai tapahtumaa, ei pitkää prosessia (Ahokangas 1998, 36). Eklektisten mallien perusajatus on, että malleissa esitetyt tekijät otetaan säännönmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti (eklektisesti) huomioon yrityksissä niiden tehdessä päätöksiä esimerkiksi toiminnan aloittamisesta jossain maassa (Ahokangas & Pihkala 2002, 68). Tämän tutkielman kannalta eklektiset mallit eivät ole ensisijaisen tärkeitä, sillä tässä työssä mainitut mallit eivät pääosin sovellu pk-yritysten toimintaan, vaan ne keskittyvät tarkastelemaan suuryritysten kansainvälistymistä. Siitä huolimatta on perusteltua tarkastella malleja tarkemmin, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys aikaisemmista kansainvälistymisteorioista. Eklektisiä malleja ovat Dunningin (1980, 1993) sekä Hillin, Hwangin ja Kimin (1990) mallit, joista Dunningin mallia käsitellään seuraavaksi.

Dunningin (1980, 9) mukaan monikansalliset yritykset nojautuvat kolmeen keskeiseen elementtiin kansainvälisiä päätöksiä tehdessään: omistukseen (O=ownership), sijoittamiseen (L=location) ja resurssien sisäistämiseen (I=internationalisation). Yritykset pyrkivät perustamaan tuotantotoimintaa sinne, missä ne pystyvät parhaiten hyödyntämään kilpailuetujaan, jotka määritellään edellä mainittujen kolmen elementin avulla (ns. OLI-parametrit). Omistuksellisilla eduilla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yrityksellä on sellaisia erityisiä voimavaroja ja etuja, joiden avulla yritys pystyy kilpailemaan ulkomaan markkinoilla. Tärkeätä olisi, että nämä voimavarat olisivat sellaisia, että yrityksen kilpailijoiden olisi niitä hyvin vaikea jäljitellä tai hankkia. Toisena tekijänä mainitaan kohdemaan sijaintiedut, joilla tarkoitetaan etuja, joiden ansiosta yrityksen alueellinen laajeneminen on sopivin operaatiomuoto ja tuotteiden valmistus kohdemaassa kannattavinta. Viimeisenä elementtinä mainitaan resurssien sisäistäminen, jolla tarkoitetaan ajatusta, että markkinatilanteesta johtuen monikansalliset yritykset pyrkivät toimimaan mieluummin tytäryritysten kuin suoran vientitoiminnan kautta. Näin kansainvälistymisessä tarvittavat resurssit pystytään sisäistämään, pitämään yrityksen sisällä, ja siten säilyttämään kontrolli kansainvälisessä toiminnassa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 69.)

2.2.4 Verkostomalli

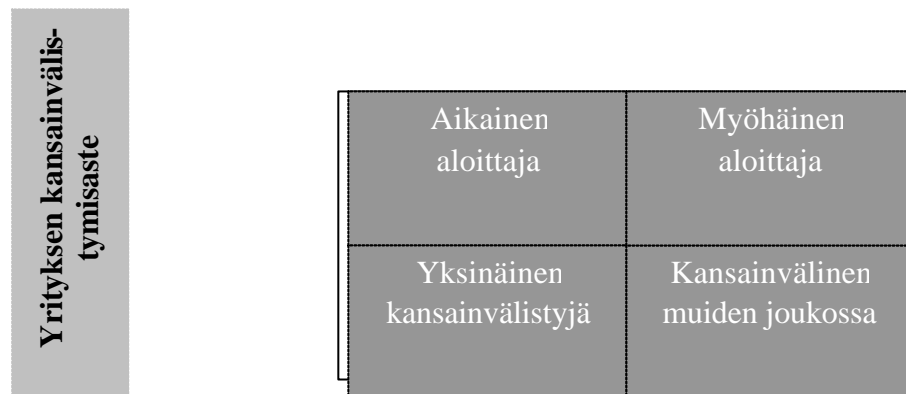
Viimeisimpinä kansainvälistymiseen liittyvistä malleista esiin ovat nousseet verkostomallit ja resurssiperusteiset mallit. Erityisesti verkostot ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena ja aihetta on tutkittu paljon (ks. Johanson & Mattson 1988; Welch &

Welch 1993; Håkansson 2002; Easton 1995; Möller & Halinen 1999). Tässä tutkielmas-
sa verkostoja ei ole haluttu rajata johonkin tiettyyn verkostotyyppiin vaan käsitteenä
verkosto nähdään hyvin laaja-alaisesti. Tämän määritelmän mukaan verkostot muodos-
tuvat yhteistyötä harjoittavista yrityksistä ja verkoston kautta yritykset voivat vastavuo-
roisesti lisätä osaamistaan. Verkostomallin lähtökohtana on yrityksen suhteet muihin
yrityksiin ja yhteistyökumppaneihin ja erityisesti se, että jokainen verkostoon kuuluva
yritys hyötyy verkoston yhteistyöstä. Verkostot voivat perustua erilaisiin tekijöihin ku-
ten teknisiin, taloudellisiin, juridisiin ja henkilökohtaisiin siteisiin. (Johanson & Mattson
1988, 296.) Tämä malli sopii erityisesti pk-yrityksille, joilla ei välttämättä ole resursseja
toimia yksin kansainvälisillä markkinoilla. Lähtökohtana on se, että yritys on riippuvai-
nen verkostoon kuuluvien yritysten resursseista eli yhteistyön avulla pyritään paranta-
maan yritysten toimintaedellytyksiä.

Johansonin ja Mattsonin verkostomalli lähtee liikkeelle U-mallin perusajatuksista, jos-
kin verkostomallissa kansainvälistymisprosessin painopiste on yritysten välisissä ver-
kostoissa. Verkostomallin avulla on selitetty miksi ja miten yritykset kansainvälistävät
liiketoimintojaan (Törnroos 2002, 11). Verkostomallin mukaan kansainvälistyminen on
prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkos-
toihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa.
(Johanson & Mattson 1988, 297.)

Johansonin ja Mattsonin (1988) malli kansainvälistymisestä lähtee ajatuksesta, että yri-
tyksen asema verkostossa on avaintekijä yrityksen kansainvälistymisessä. Mallin tekijät
näkevät kansainvälistymisen kasvavana prosessina, jossa verkostosuhteita luodaan, ke-
hitetään ja ylläpidetään, jotta yrityksen tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Tässä mallissa
painotetaan vähittäistä markkinatietämyksen oppimista ja kasvua verkostosuhteiden
kautta. Mallissa yrityksen asemaa voidaan tarkastella sekä yrityksen että verkostojen
näkökulmasta. Tutkijat muodostavat näin neljä eri kansainvälistymistilannetta: aikainen
aloittaja, myöhäinen aloittaja, yksinäinen kansainvälistyjä ja kansainvälinen muiden
joukossa (kuvio 4).





Kuvio 4 Kansainvälistyminen ja verkostomalli
(Johanson & Mattson 1988, 298, modifioitu.)

Aikainen aloittaja (early starter) on yritys, joka yhtenä ensimmäisistä kehittää toimialansa toimintaverkoston kansainväliseksi eli sekä yrityksen että verkoston kansainvälistymisaste on alhainen. Yrityksellä on vain muutamia suhteita ulkomaisiin yrityksiin ja hyvin vähän omaa kokemusta ja tietoa kansainvälisestä liiketoiminnasta. Tämän vuoksi yritys käyttää kansainvälistymisessään paikallisia agenteja tai toisia yrityksiä, joilla on kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Näiden verkostojen avulla yritys pystyy oppimaan ja hankkimaan kokemusta kansainvälisistä markkinoista, eli aikainen aloittaja käyttää hyväkseen muita yrityksiä ja niiden asemaa kansainvälisillä markkinoilla. (Johanson & Mattson 1988, 298.)

Yksinäinen kansainvälistyjä (lonely international) on jo kansainvälistynyt yritys, mutta verkoston kansainvälistymisaste on vielä alhainen. Yrityksellä on tarvittava tietotaito ja kokemus kansainvälisistä markkinoista, ja tämän kokemuksen turvin yrityksellä on mahdollisuus muodostaa uusia ulkomaisia verkostoja ja näin laajentaa toimintaansa. Verrattuna aikaiseen aloittajaan yksinäinen kansainvälistyjä on kansainvälistymisessään huomattavasti riippumattomampi muista verkostoon kuuluvista yrityksistä ja näin se pystyy laajentamaan helpommin toimintaansa. (Johanson & Mattson 1988, 301.)

Myöhäisen aloittajan (late starter) kansainvälistymisaste on alhainen, kun taas verkoston kansainvälistymisaste on korkea. Myöhäisellä aloittajalla on kotimainen verkosto, joka saattaa toimia liikkeelle panevana voimana yrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Esimerkiksi yrityksen asiakkaat tai tavarantoimittajat voivat olla näitä kansainvälistymisen liikkeelle panevia voimia. Tämä tilanne on tyypillistä etenkin pk-yrityksille, jotka voivat joutua kansainvälistymään esimerkiksi juuri asiakkaan painostuksen takia. (Johanson & Mattson 1988, 302.)

Kansainvälinen muiden joukossa (international among others) on yritys, jonka kansainvälistymisen aste on korkea verkostossa, joka on pitkälle kehittynyt, jäsentynyt ja kansainvälistynyt. Tällaisessa verkostossa maiden väliset eroavaisuudet vähitellen häviävät ja ainoa tehokas tapa jatkaa kansainvälistymistä on yritysostojen ja –järjestelyiden kautta. Pienelle kasvavalle yritykselle se tarkoittaa käytännössä ulkopuolisten resurssien hyödyntämisen strategiaa kasvun toteuttamisessa sekä tarkkaan suunniteltua keskittymistä tai erikoistumista asiakkaiden ja markkinoiden suhteen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76.)

Riippumatta yrityksen ja sen verkoston kansainvälistymisen asteesta, organisaation oppimisella on mallissa tärkeä rooli. Oppimisen rooli korostuu erityisesti siksi, että yrityksen nykyinen asema ja tehtävä verkostossa on sen aiemmin tekemien valintojen ja toimenpiteiden kumulatiivinen tulos (Ahokangas & Pihkala 2002, 76). Verkostomallit ja resurssiperusteiset mallit ovat kehittyneet vuosien kuluessa melkein käsi kädessä ja niistä voidaan löytää tiettyjä samoja piirteitä. Kummassakin mallissa yrityksen kokonaisvoimavarat nähdään muodostuvan sekä sisäisistä että ulkoisista resursseista. Hankkiakseen strategisesti tärkeitä voimavaroja yritys voi ruveta yhteistyöhön vertikaalisesti eli tuotesuuntaisesti tai horisontaalisesti eli kilpailijoiden kanssa. Toisin sanoen yrityksellä voi itsellään olla tarvittavat voimavarat tai se voi hankkia tarvitsemansa voimavarat verkostojen avulla. (Ahokangas 1998, 45.)

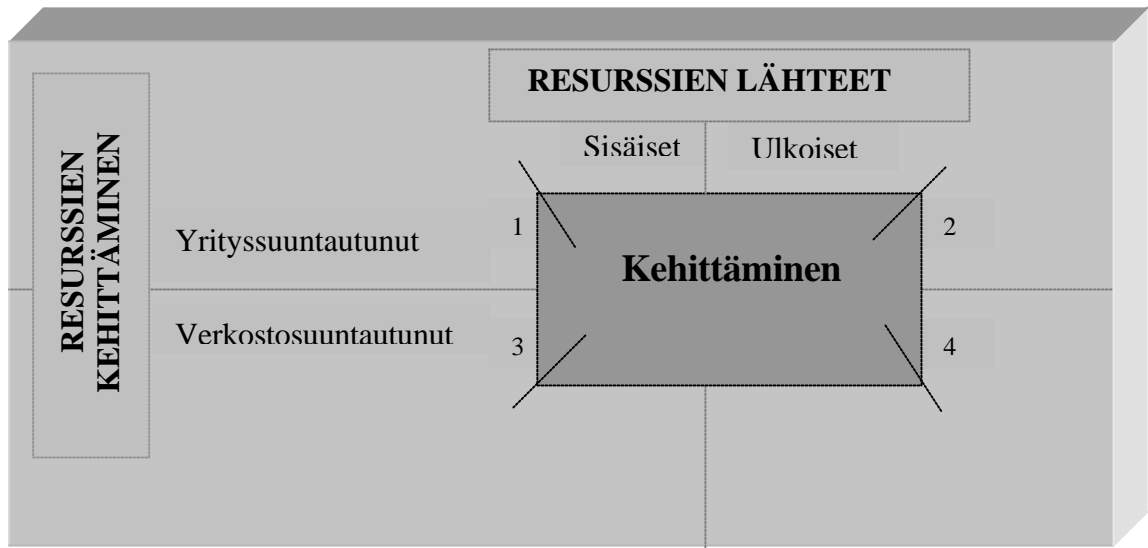
2.2.5 Resurssiperusteiset mallit

Resurssi- ja osaamispohjaiset mallit ovat kansainvälistymisteorioiden uusin aalto. Ne pohjautuvat niin kutsuttuun resurssipohjaiseen yrityksen teoriaan. Tämä teoria pyrkii selittämään, miksi yritykset ovat olemassa sekä kuinka ne toimivat ja kehittyvät, tarkastelemalla yritysten käytössä tai niiden ympäristössä tai verkostoissa olevia resursseja.

Resurssipohjaisten teorioiden taustalta voidaan löytää sekä perinteiset että verkostoteoriaan pohjautuvat kansainvälistymisen mallit. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76.)

Resurssiperusteisia malleja ovat muun muassa Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin (1994), Ahokankaan (1998) sekä Malnightin (1995) mallit. Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin (1994) malli perustuu monikansallisten amerikkalaisten yritysten tutkimiseen. Mallissa tarkastellaan kahta näkökulmaa: ensinnäkin yrityksen käytettävissä olevia resursseja sekä toiseksi yrityksen kiinnostusta resurssien kehittämiseen ja oppimiseen. Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin mallia ei ole tarkoitettu selittämään yritysten kehittymistä ja kasvua vaiheesta toiseen vaan luokittelemaan strategioiltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia suuryrityksiä (Ahokangas 1998, 48). Myös toinen resurssiperusteinen malli tarkastelee kansainvälistymistä suuryrityksen näkökulmasta. Tämä Malnightin (1995) malli käsittelee yksityiskohtaisemmin emoyhtiön ja tytäryhtiön välisten suhteiden kehittymistä yrityksen eri toiminnoissa. *Suuryritys näkökulman takia näitä malleja ei tarkastella tässä työssä tarkemmin.* Tämän tutkielman kannalta ongelmallisinta on erityisesti juuri pk-yritysten kansainvälistymistä tarkastelleiden tutkimusten rajallisuus tai suoranaisten puute. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä ovat kuitenkin tutkineet muun muassa Eskelinen, Forsström & Lautanen (1991), Rautkylä (1991) ja Koch (1995). Tässä työssä tarkastellaan tarkemmin Ahokankaan (1998) resurssiperusteista mallia.

Ahokankaan kansainvälistymisstrategioita kuvaava malli ei kuvaa yritysten kehittymistä vaiheesta toiseen, vaan se pyrkii erottelamaan erilaisia strategioita, joilla yritykset kehittyvät. Malli perustuu pohjoismaisten pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan tutkimiseen 1991-1995 ja rakentuu paitsi resurssiteorian myös verkostoteorian pohjalle. Malli pohjautuu ajatukseen, että yritykset kehittävät kansainvälistä osaamistaan pohjaten joko omaan sisäiseen osaamiseensa tai ulkopuolelta hankkimaansa osaamiseen. Toisaalta yrityksen on myös tehtävä päätös, kehittääkö se toimintojensa korostaen enemmän sisäisiä tarpeitaan vai koko toimintaverkostoaan. Näin mallissa erottuu neljä eri tapaa kehittää kansainvälistä osaamista sekä kaksi ydinulottuvuutta, joiden kautta yritysten toimintaa tulee tarkastella: resurssien keskinäiset riippuvuudet ja kontrollointi (kuvio 5). (Ahokangas & Pihkala 2002, 79.)



Kuvio 5 Resurssien kehittämistavat kansainvälistyvässä yrityksessä
(Ahokangas 1998, 79, modifioitu.)

Ahokankaan mallissa erottuu neljä eri tapaa kehittää kansainvälistä osaamista. Ensimmäinen tapa on kehittää sisäisessä käytössä olevaa osaamista puhtaasti sisäisiin tarpeisiin ja pitää kansainvälisten operaatioiden kontrolli täysin yrityksen omissa käsissä (1). Toinen tapa kehittää kansainvälistä osaamista on käyttää aktiivisesti ulkopuolisten hallussa olevia resursseja sisäisen toiminnan kehittämiseen (2). Tällaisia yhteistyömuotoja ovat muun muassa Finpron tarjoamat palvelut. Kolmannessa tavassa yritys painottaa yhteistyötä, sillä tavoitteena on kehittää sisäistä osaamista siten, että kehityksestä hyötyy myös yrityksen verkosto, kuten esimerkiksi yrityksen jakelijat ja alihankkijat (3). Neljännessä kansainvälisen osaamisen kehittämistavassa mennään edellistäkin pitemmälle: yrityksen ulkopuolisia resursseja pyritään kehittämään sekä itseä että verkostoa varten (4). Tällaisessa tilanteessa yritykset ymmärtävät olevansa toisistaan riippuvaisia ja sallivat toisten yritysten jopa kontrolloivan omia resurssejaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 80.)

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 81) mukaan näiden neljän osaamisen kehittämistapojen pohjalta voidaan löytää viisi strategista tapaa kansainvälistyä. Ensimmäisenä on *asiakassuuntautunut diversifikaatio* eli strategia, jossa yritys hakee uusille tuotteilleen uusia markkinoita jo palvelemissa markkinoiden ulkopuolelta. Tyypillinen tapa toimia kansainvälisillä markkinoilla on joko suora tai epäsuora vienti. Toisena strategiana on *tuotesuuntautunut verkostoituminen*, jossa yritykset pyrkivät kasvattamaan kansainvälisille

markkinoille myytävien tuotteiden määrää erityisesti tuotteisiinsa keskittyneen yhteistyön kautta. Tyypillisiä vientimuotoja ovat suora ja epäsuora vienti. Kolmantena *sisäisen toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantamisen kautta kansainvälistymään pyrkivät* yritykset kehittävät sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia resursseja samalla logiikalla ja pyrkivät näin kontrolloimaan myös niitä yrityksiä, joiden kanssa niillä on yhteistoimintaa. Tyypillisiä toimintatapoja ovat joko epäsuora vienti tai suoran ja epäsuoran viennin yhdistelmä. *Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostamisen kautta kansainvälistymään pyrkivät* yritykset panostavat yhteistoiminnan sijasta markkinointiosaamiseen ja –toimintoihin. Näiden yritysten kansainväliset toiminnot saattavat sisältää hyvinkin monimutkaisia eri toimintomuotojen yhdistelmiä, muun muassa tytäryhtiöoperaatiot. Viimeisenä strategiana on *kotimaisen verkostoitumisen ja ulkomaisen asiakasvalinnan yhdistäminen*, jossa yritykset kehittävät toimintojaan kotimaisten päämiesten tai muiden välikäsien kautta ja vievät tuotteitaan ulkomaille epäsuorien vientiopeeraatioiden avulla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 81.)

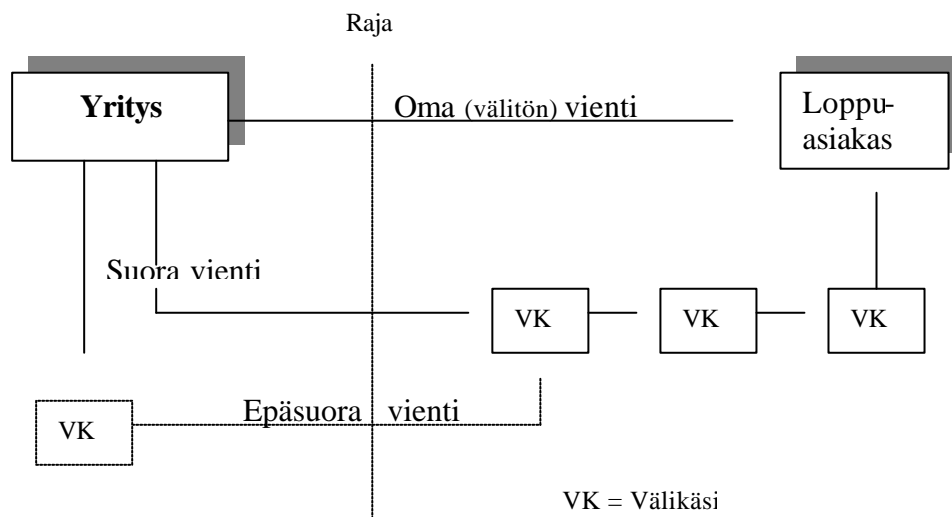
2.3 Vienti kansainvälisenä operaatiomuotona

Kansainväliset operaatiomuodot – tai toiselta nimeltään toimintamuodot – ovat tärkeitä työkaluja yrityksen suunnittelussa. Niiden merkitys on korostunut yritysten lisääntyneen viennin, kansainvälistymisen ja globalisoitumisen myötä. Yritysten on uudelleenorganisoitava markkinointinsa, valmistuksensa ja muut toimintonsa vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöään. (Seristö 2002, 97.) Operaatiomuodon tai -muotojen valinta onkin yksi tärkeimmistä yrityksen kansainvälistymiseen liittyvistä päätöksistä. Operaatioiden näkökulmasta katsottuna kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen tapaa tai tapoja palvella ulkomaisia asiakkaitaan. Kansainvälistymisen operaatiomuodot voidaan jakaa seitsemään eri ryhmään: vientiopeeraatiot, lisensiointioperaatiot, franchising -operaatiot, johtamissopimusoperaatiot, alihankinta- ja valmistusoperaatiot, projektioperaatiot ja tytäryhtiöoperaatiot. (Luostarinen & Welch 1990, 17.)

Näiden operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat hyvin monet yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Operaatiomuodon valintaa ei voidakaan tarkastella yrityksestä erillisenä pro-

sessina, vaan päätöksenteossa on otettava huomioon muun muassa yrityksen strategia, resurssit ja tuotteet. Lisäksi toimiala, markkinat ja mahdolliset ulkomaan kaupan rajoitteet on huomioitava. (Seristö 2002, 101.) Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa erityisesti yrityksen osaamistaso: tarvitaanko esimerkiksi vieraiden kielten hallintaa ja ulkomaisten markkinoiden tuntemusta jne. Toinen tapa tarkastella operaatioita on strateginen; silloin arvioidaan operaatioihin tarvittavia panostuksia ja sitoutumista, operaatioiden sisältämiä riskejä, operaatioiden kontrolloitavuutta sekä niiden mahdollistamaa voittopotentiaalia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 25.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin vientiä kansainvälisenä operaatiomuotona.

Vientioperaatiot jaetaan perinteisesti kolmeen ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja omaan (välittömään) vientiin (kuvio 6). Epäsuora vienti tarkoittaa kotimaisten välikäsien käyttämistä vientitoiminnassa, eli kaikki kauppa käydään kotimaan valuutassa. Suorassa viennissä käytetään ulkomaisia välikäsiä, jotka hoitavat jakelun ulkomaisille loppuasiakkaille. Oma vienti taas tarkoittaa tuotteiden toimittamista itse suoraan loppuasiakkaalle ulkomaille. (Luostarinen & Welch 1990, 20.)



Kuvio 6 Vienti kansainvälisenä operaatiomuotona
(Luostarinen & Welch 1990, 20, modifioitu.)

Edellä mainituilla viennin operaatiomuodoilla on sekä hyviä että huonoja puolia. Yrityksen tulee kuitenkin ensiksi miettiä, käytetäänkö kansainvälistymisessä yhtä vai use-

ampaa operaatiomuotoa ja vasta sen jälkeen, jos päädytään yhteen operaatiomuotoon, niin mikä muodoista soveltuu parhaiten yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Epäsuorassa viennissä riski ja kansainvälisen osaamisen tarve on vähäisempi kuin suorassa ja omassa viennissä, koska epäsuorassa viennissä toimitaan pelkästään suomalaisten välikäsien kautta. Yrityksen ei siten tarvitse itse hoitaa vientitoimintoja, kuten myyntiä lopullisille asiakkaille, vientilogistiikan koordinoimista sekä vientidokumenttien valmistelua. Massatuotteita tai matalan jalostusasteen tuotteita tuotaville sekä kokemattomille, aloitteleville kansainvälistyjille tämä toimintatapa saattaa olla hyvä tapa aloittaa kansainvälistyminen. (Seristö 2002, 104.)

Yksi tärkeimmistä viennin eri operaatiomuotojen valintaan vaikuttavista tekijöistä on tiedon saaminen ulkomaisista markkinoista ja loppuasiakkaista. Epäsuorassa viennissä juuri tiedon saaminen koetaan ongelmaksi. Välikäsiltä saatu tieto on aina suodatettua ja joskus jopa tahallisesti vääristeltyä tai se voidaan saada viiveellä. Epäsuoraan vientiin verrattuna suorassa viennissä jakeluketju asiakkaaseen on lyhyempi, jolloin kustannukset voivat olla pienemmät ja tiedonkulku sujuvampaa. Ongelmiksi suorassa viennissä saattaa muodostua sopivan välikäden löytäminen, sopimusten laatiminen, raportoinnin järjestäminen, välikäden motivointi, palkitseminen ja tukeminen jne. (Ks. esim. Luostarinen & Welch 1990; Larimo & Arola 1998; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Omassa (välittömässä) viennissä yritys hoitaa itse kaikki vientiin liittyvät asiat. Tämä lisää huomattavasti kustannuksia, mutta asioiminen suoraan loppuasiakkaan kanssa tuotullessaan myös etuja. Esimerkiksi asiakaspalautteen saaminen on helpompaa ja nopeampaa, myynti- ja markkinointitoimenpiteet on helpompi kohdistaa tärkeimmille asiakkaille sekä toimintojen kontrollointi voidaan hoitaa paremmin kuin muissa vientimuodoissa. Oma vienti soveltuu parhaiten yrityksiin, joilla tuotteiden hinta on varsin korkea tai myyntimäärät ovat suuria. Myös potentiaalisten asiakkaiden vähäisen määrän ja räätälöityjen tuotteiden kohdalla omaa välitöntä vientiä pidetään kannattavimpana operaatiomuotona. (Ks. esim. Luostarinen & Welch 1990; Larimo & Arola 1998; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Kun tarkastellaan kansainvälistymisen operaatiomuotojen valintaa, niin hyvin usein vientiä suositellaan ensimmäiseksi kansainväliseksi toimintamuodoksi. Erityisesti epäsuoraa vientiä pidetään kaikkein helpoimpana ja riskittömimpänä operaatiomuotona.

Viennin eri toimintamuotoihin liittyy kuitenkin myös haittoja, jotka yrityksen on otettava huomioon toimintamuotoja valitessaan. Viennin merkittävimpinä haittoina pidetään niitä riskejä, jotka liittyvät kohdemarkkinoiden kaupanrajoitukseen ja valtioiden politiikkaan. Erityisesti luotettavan välikäden löytäminen ja välikäden motivointi ja kontrollointi koetaan vientiä vaikeuttavina tekijöinä. Myös yrityksen tuotteiden soveltuvuus vientiin on huomioitava. Esimerkiksi rahtimaksujen osuus tuotteen kokonaishinnasta saattaa nousta niin suureksi, ettei vienti kansainvälisenä operaatiomuotona kannata, vaan on turvauduttava muihin operaatiomuotoihin. (Seristö 2002, 135.) Yhteenvetona voidaan todeta, ettei kaikille pk-yrityksille soveltuvaa yhtä oikeaa operaatiomuotoa ole olemassa, vaan operaatiomuodon valinnassa on aina otettava huomioon tarkasteltavan yrityksen kokonaisstrategia ja tavoitteet.

2.4 Yhteenveto

Aikaisemmin käsitellyjä kansainvälistymismalleja on kritisoitu monesta eri syystä vuosien saatossa. U-mallia on pidetty yhtenä merkittävimpänä kansainvälistymisen malleista ja se onkin saanut tukea monesta eri tutkimuksesta. On kuitenkin syytä huomioida, että tutkimus pohjautuu 1970-luvulla tehtyyn työhön, jossa tarkasteltiin vain neljää ruotsalaista suuryritystä. U-mallia onkin kritisoitu siitä, että malli antaa hyvin deterministisen kuvan kansainvälistymisestä eli kansainvälistyminen kuvataan hyvin selkeänä vaiheesta toiseen etenevänä prosessina. Tätä ja monia muita asioita on kritisoitu vuosien kuluessa (ks. Björkman & Forsgren 1997; Fletcher 2001).

Yksi huomionarvoisista tutkimuksista on Sharmanin ja Johansonin (1987) tutkimus, jossa tutkittiin ruotsalaisia konsulttiyrityksiä, ja huomattiin ettei U-malli sovellu sellaisenaan palvelualoille. Toisena merkittävänä kritiikkinä voidaan pitää tiettyjä nykypäivän toimialoja, joissa suositaan nopeaa kansainvälistymistä. Ns. Born Globals yritykset ovat yksi hyvä esimerkki siitä, ettei pk-yritysten kansainvälistyminen välttämättä etene malleissa kuvattujen vaiheiden kautta. Lyhyesti sanottuna Born Globals yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat heti synnyttyään mukana kansainvälisessä liiketoiminnas-

sa monessa maassa tai yrityksillä on edellytykset siihen. (Andersen 1993, 215). Viime vuosina on havaittu, että monet pienetkin yritykset ovat nopeuttaneet kansainvälistymistään, ja ”hyppäävät yli” (leapfrogging) kansainvälistymismallien alkuvaiheet aloittaessaan suoraan vaativammilla operaatiomuodoilla kaukaisemmilta markkinoilta (Hurmerinta-Peltomäki 1995; ks. myös Nordström 1990; Hollensen 1998). Edellä mainittu kritiikki ei juurikaan koske tämän tutkielman kohdeyritysten perinteisiä teollisuuden toimialoja, sillä näillä toimialoilla yritysten kansainvälistyminen on pääasiassa rauhallista ja Born Globals yritykset ovat harvinaisia.

Uppsalan mallia on myös kritisoitu muun muassa siitä, ettei malli huomioi kansainvälistymisprosessin alkuvaiheita eli malli ei selitä miksi tai miten koko kansainvälistymisprosessi alkaa. Muita kritisoituja asioita ovat maiden välisten ns. henkisen etäisyyden merkityksen väheneminen, koska maiden väliset kulttuurilliset ja taloudelliset erot pienenevät sekä yritysten haluttomuus edetä vaihemallien viimeisiin vaiheisiin, koska ne vaativat liikaa resursseja ja riskinottoa. (Andersen 1993, 216). Kaikesta tästä kritiikistä huolimatta Uppsalan malli on saanut tukea monesta eri tutkimuksesta, jotka kattavat laajan joukon eri tilanteita ja maita. Loppujen lopuksi empiiriset tutkimustulokset vahvistavat, että sitoutuminen ja kokemus ovat tärkeitä tekijöitä kansainvälisen liiketoimintakäyttäytymisen selittämisessä (Hollensen 1998, 44).

Johanson ja Vahlne (1990) eivät näe yrityksen kokoa U-mallia rajoittavana tekijänä, vaan tarkasteltavaksi soveltuu kaikki yritykset pienistä isoihin. Ainoa asia, minkä tutkijat tuovat esille on se, että yleisesti ottaen suuryritykset ottavat suurempia askelia kansainvälistymisessä kuin pk-yritykset. Bilkeyn ja Tesarin (1977) mukaan myös innovaatioiden omaksumismallit soveltuvat pk-yritysten kansainvälistymiskäyttäytymisen kuvaamiseen. Tätä mieltä on myös Nummela (1999, 22), jonka mukaan Czinkotan ja Johnstonin (1981) kansainvälistymismalli soveltuu erityisen hyvin pk-yrityksiin, jossa yrityksen toimitusjohtajan, useimmiten yrittäjän, merkitys päätöksentekijänä korostuu. U-mallia samoin kuin F-malleja on kritisoitu mm. Born Globals yritysten sekä verkostoitumisen lisääntymisen avulla. Pk-yrityksen kansainvälistymisprosessi ei siis välttämättä etene mallien mukaisten vaiheiden kautta, vaan yritys voi aloittaa kansainvälisen liiketoiminnan suoraan vaativimmilla operaatiomuodoilla. Pk-yritysten nopeaa kansainvälistymistä on edesauttanut verkostoitumisen lisääntyminen eli verkoston avulla pk-yritys pystyy lähtemään kansainväliseen liiketoimintaan mukaan pienemmillä voimava-

roilla kuin yrityksen toimiessa yksin. Prosessimalleja on arvosteltu siitä, etteivät ne ota huomioon yrityksen ulkopuolisia resursseja ja niiden merkitystä yritysten kansainvälistymiselle. (Holmlund & Kock 1998.)

Ahokangas (1998, 36) on kritisoinut Dunningin eklektistä mallia. Ensinnäkin malli olettaa, että yrityksillä olisi aina saatavilla kaikki tarvittava tieto päätösten tekemiseen. Näin ei kuitenkaan ole erityisesti pk-yrityksissä, vaan päätöksiä joudutaan tekemään epävarmoissa tilanteissa ja vaillinaisen tiedon pohjalta. Toiseksi malli ei ota huomioon kuin edellä mainitut kolme OLI-parametriä ja jättää näin ollen myös muita mahdollisia tekijöitä huomioimatta. Kolmanneksi malli ei huomio yritysten eroavaisuuksia. Esimerkiksi pk-yritysten halu edetä kansainvälistymisprosessissa voi vaihdella ja myös yritysten erilaiset voimavarat saattavat rajoittaa kansainvälistymistä. Viimeisenä Ahokangas huomauttaa, että Dunningin mallia ei voida pitää prosessiluonteisena, sillä kyseisessä mallissa aika ja muut muutostekijät jätetään vähälle huomiolle. (Ahokangas 1998, 36.) Tämän tutkielman kannalta merkittävin kritiikki kohdistuu siihen, että tämä eklektinen päätöksentekomalli kuvaa suuryrityksiä ja jättää pk-yritysten erityispiirteet huomioimatta.

Verrattuna eklektisiin päätöksentekomalleihin verkostomallit ja resurssiperusteiset mallit soveltuvat paremmin pk-sektorille. Vaikka verkostonäkökulman juuret ovat suuryrityksissä, niin Laineen ja Kockin (2000) mukaan verkostonäkökulma soveltuu hyvin nimenomaan pk-yritysten kansainvälistymisprosessin kuvaamiseen. Myös Törnroos (2002, 16) painottaa verkostojen merkitystä pk-yrityksen kansainvälistymiselle. Erityisesti pk-yritykset, joilla on jokin erityisosaaminen mutta vain vähän voimavaroja, hyötyvät verkostoista eniten.

Edellä läpikäytyt kansainvälistymisen teoriat antavat kansainvälistymisestä varsin systemaattisen kuvan, ikään kuin kansainvälistyminen olisi helposti hahmotettava, looginen ja systemaattisesti etenevä prosessi. Käytännössä maailma ei kuitenkaan avaudu näin selkeästi. Päätöstilanteissa erityisesti pk-yritysten johdolla ei ole käytettävissään kaikkea sitä tarvittavaa tietoa, mitä kansainvälistymismallit olettavat yrityksellä olevan (Dunning 1980), tai tietoa on liikaa eikä valinnoille ole selkeitä perusteita. Toisaalta eri päätökset voivat sisältää keskenään ristiriitaisia asioita, jolloin tehtävä päätös voi olla kompromissi monen eri asian kesken. (Ks. esim. Ahokangas & Pihkala 2002, 85.)

Kansainvälistyvät yritykset käyttävät erilaisia operaatiomuotoja ja toimintoja samanaikaisesti toisin kuin mallit olettavat, ja niiden päätökset eivät perustu säännöille tai mallien odottamalle logiikalle. Aikaisemmin käsitellyt kansainvälistymismallit tarkastelevat yrityksen kansainvälistymistä eri näkökulmista. Mallit eroavat toisistaan erityisesti sen suhteen, miten mallit kiinnittävät huomiota yritysten kansainvälisten operaatiomuotojen valintaan. Erityisesti oppimismallit ja innovaatioiden omaksumismallit näkevät yrityksen kansainvälistymisen prosessina. Lähtökohtaolettamus on, että yritykset etenevät vaiheittain vähän investointeja vaativista operaatiomuodoista yhä vaativimpiin operaatiomuotoihin. U-mallissa etenemistä epäsuorasta viennistä yhä vaativimpiin operaatiomuotoihin on perusteltu yrityksen oppimisella. Edellisen vaiheen kokemukset toimivat lähtökohtana seuraavan vaiheen toiminnalle. I-malleissa puolestaan etenemistä vaiheesta toiseen on perusteltu kiinnostuksen ja kokemuksen muutoksella ja muutoksen aikaansaamalla käyttäytymisellä. (Ks. esim. Andersen 1993; Holmlund & Kock 1998; Nordström 1990.) I-malleihin liittyen Kotler (2003, 391) on esittänyt, että toimintatavat seuraavat toisiaan seuraavassa järjestyksessä: epäsuoravienti, suora vienti, lisensointi, yhteisyritys ja suorat investoinnit ulkomaisiin yksiköihin. Yleisesti voidaan todeta, että yrityksen toimintatavan kehittyessä riskit ja sitoutuminen kasvavat, mutta samalla myös kontrolloitavuus ja voittopotentiali kasvavat (Root 1998, 18).

Eklektiset päätöksentekomallit eivät tarkastele yrityksen kansainvälistymistä prosessina vaan pikemminkin päätöksentekotapahtumina. Esimerkiksi Dunningin malli ei käsittele vientitoimintaa tai muita kansainvälistymisen operaatiomuotoja erikseen, vaan mallin mukaan yritykset perustavat tuotantotoimintaa sinne, missä ne pystyvät parhaiten hyödyntämään kilpailuetujaan. Verkostomalli puolestaan lähtee liikkeelle oppimismallien perusajatuksista eli yritysten kansainvälistyminen nähdään prosessina. Sekä verkostot että resurssiperusteisissa malleissa kokonaisvoimavarat nähdään muodostuvan sekä sisäisistä että ulkoisista resursseista. Erityisesti Ahokankaan (1998) resurssiperusteisessa mallissa viennin eri operaatiomuotoja pidetään pk-yrityksille tärkeinä. Tyypillisinä muotoina pidetään epäsuoraa ja suoraa vientiä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritysten kansainvälistymistutkimus ei ole edennyt kovinkaan nopeasti. Globalisaatio ja nopeasti kehittyvä uusi teknologia ovat tuoneet mukanaan uusia tutkimussuuntauksia, kuten verkostot ja Born Globals yritykset (Törnroos 2002, 17). Toisaalta toimintaympäristöt, kuten toimialat, ovat heterogeenisiä eli ne

sisältävät hyvin monimuotoisen valikoiman erilaisia yrityksiä ja strategioita. Oppimis- ja innovaatioiden omaksumismallien mukainen vaiheittainen eteneminen saattaa vaikuttaa ensiajattelulla loogiselta, mutta pk-yritysten kansainvälistymisprosessia ei voida yleistää tällaiseen malliin. Vaikka yritysten on nähty etenevän pääasiassa tällaisten vaiheiden kautta, ei se tarkoita, että kaikki yritykset etenisivät saman mallin mukaan. Yleisesti ottaen pk-sektorin heterogeenisuus jo itsessään sulkee pois yhden kaikille pk-yrityksille soveltuvan kansainvälisen operaatiomuodon ja universaalien kansainvälistymismallien olemassaolon. Silti edellä esitettyjen ja muiden kansainvälistymistä kuvaavien mallien arvoa ei voida kokonaan kieltää: ne antavat hyödyllisiä vaikkakin rajoittuneita näkökulmia yrityksen kehittämiseen, kehittämiseen ja johtamiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 86.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN ESTEET

3.1 Yleistä

Yritysten kansainvälistymisen esteitä käsitteleviä tutkimuksia tarkastellessa huomaa, että tutkimuksissa on keskitytty nimenomaan viennin esteisiin ja muut kansainvälistymisen muodot on jätetty vähemmälle huomiolle. Vienti on hyvin yleinen pk-yritysten kansainvälistymismuoto, sillä siihen sisältyy suhteellisen pieni liiketoimintariski. Vienti ei sido merkittävästi yrityksen voimavaroja, ja se mahdollistaa yritykselle paremman joustavuuden kuin muut operaatiomuodot. (Leonidou 1995a, 4.) Pk-yrityksille kansainvälistyminen merkitsee tavallisimmin juuri viennin aloittamista tai laajentamista. Kehittyneempien kansainvälistymismuotojen käyttö on kasvamassa, mutta silti niiden käyttö on vielä suhteellisen harvinaista. Näitä kehittyneempiä kansainvälistymismuotoja ovat esimerkiksi ulkomaiset myynti- tai valmistusyksiköt, tytäryhtiöt ja erilaiset yhteistyömuodot ulkomaisten yritysten kanssa. Leonidoun (1995b, 29) mukaan esteet, joihin yritykset törmäävät aloittaessaan tai kasvattaessaan vientitoimintaansa, ovat erityisen mielenkiinnon kohteena, sillä vienti on pk-yritysten suosituin kansainvälistymismuoto.

Pääosa kansainvälistymisen esteitä tarkastelevista tutkimuksista on 1980-luvulta. (Ks. esim. Rabino 1980; Kaynak & Kothari 1983; Bauerschmidt, Sullivan & Gillespie 1985; Barret & Wilkinson 1985; Yaprak 1985; Kedia & Chhoker 1986; Hook & Czinkota 1988.) Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen esteitä on tutkittu monessa

maassa. Aikaisemmin tutkimukset tulivat pääsääntöisesti Yhdysvalloista, mutta viime vuosien aikana yhä suurempi osa pk-yrityksiin kohdistuvista tutkimuksista tehdään jossain muualla kuin Yhdysvalloissa. Erityisesti Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten tuloksia ei voida suoraan yleistää Eurooppaan, sillä näiden kahden alueen yrityksillä on erilaiset lähtökohdat kansainvälistymiselle. Esimerkiksi Yhdysvalloissa maan sisäinen markkina-alue on niin suuri, ettei yrityksillä ole välttämättä samanlaisia paineita kansainvälistyä kuin on eurooppalaisilla yrityksillä. Myös tutkimuksen ajankohta on hyvä huomioida, sillä kansainvälisen liiketoiminnan edellytykset ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmenien aikana. Erityisesti Euroopan talousalue (ETA) ja Euroopan unioni (EU) ovat parantaneet merkittävästi maiden välisiä liiketoiminnan edellytyksiä. Samalla ne ovat kuitenkin kasvattaneet kilpailun intensiteettiä Euroopan sisämarkkinoilla.

Tutkimuksia on myös rajattu tiettyihin toimialoihin, eikä näiden tutkimusten tuloksia voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia toimialoja. Erityisesti palvelualat eroavat perinteisistä teollisuuden toimialoista, sillä palvelualalla ei ole esimerkiksi samalla tavalla fyysistä vientituotetta kuin on perinteisessä teollisuudessa. Myös tutkimusmenetelmillä on vaikutuksia siihen, minkälaisia tuloksia tutkimuksista on saatu. Kvantitatiivisilla tutkimuksilla saadaan mahdollisesti laaja kohderyhmä, mutta vastausten syvälinen analysointi ei ole samalla tavalla mahdollista kuin kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tämä tekijä nousi esille myös tässä tutkielmassa, kun mietittiin, miten yritysjohtajien asenteelliset esteet saadaan selville. Edellä mainituista tekijöistä huolimatta kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi on hyvä tarkastella eri maiden kansainvälistymisen esteiden tutkimuksia aina tutkimusten alkua ajoista 1970-luvulta lähtien (ks. liite 2; ks. myös Leonidou 2000).

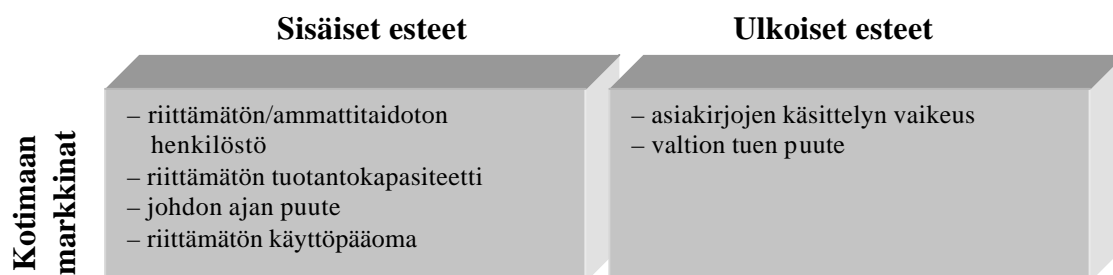
Arolan ja Larimon (1998) raportissa "Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista" on koottu yhteen merkittävimmät suomalaiset pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvät tutkimukset aina 1970-luvulta lähtien. Kirjallisuusyhteenvedossa on tarkasteltu muun muassa suomalaisia tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet pk-yritysten viennin esteiden tutkimiseen (ks. liite 3). Raportin tarkastelun kohteena oli noin sata eri yliopistojen, korkeakoulujen ja eräiden muiden tutkimuslaitosten tutkimusta. Raportissa yritykset on jaettu yritysten kansainvälistymisvaiheen mukaan kolmeen ryhmään: kotimarkkinasuuntautuneet yritykset, vientisuuntautuneet yritykset ja viejät. Kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä tarkoitetaan vain koti-

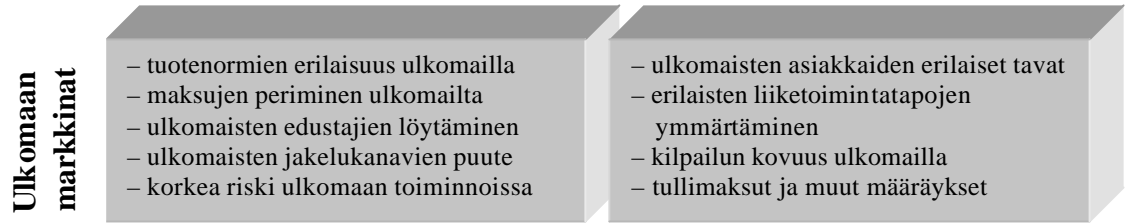
maan markkinoilla toimivia yrityksiä. Vientisuuntautuneilla yrityksillä on jo vähäistä kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, joskin viennin osuus liikevaihdosta on hyvin pieni. Viejäryhmään kuuluvissa yrityksissä vientitoiminta on jo muodostunut osaksi yrityksen tavanomaista liiketoimintaa. (Arola & Larimo 1998.) Edellä mainittua jaottelea tullaan käyttämään pienin muutoksin myös tässä tutkielmassa.

Arolan ja Larimon (1998) kirjallisuusyhteenvedosta ilmeni, että viennin esteet vaihtelevat kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa. Ennen viennin aloittamista ongelmia voi olla ulkomaan markkinoita koskevan tiedon hankkimisessa, kun taas myöhemmissä vaiheissa esteiksi saattavat nousta luotettavan myyntiedustajan löytäminen tai yhteistyösuhteiden luominen ulkomaisten yritysten kanssa. Myös samassa kansainvälistymisvaiheessa olevat yritykset saattavat havaita ja kokea erilaisia esteitä ja reagoida niihin eri tavalla. Tähän vaikuttavat yritysten erilainen johto, organisaatio ja toimintaympäristö. Myös yrityksen koko, kansainvälistymisaste, kokemus kansainvälisistä markkinoista ja edellytykset hankkia tietoa vaikuttavat siihen, miten yritykset näkevät kansainvälistymisen esteet. (Arola & Larimo 1998.)

3.2 Esteiden luokittelu

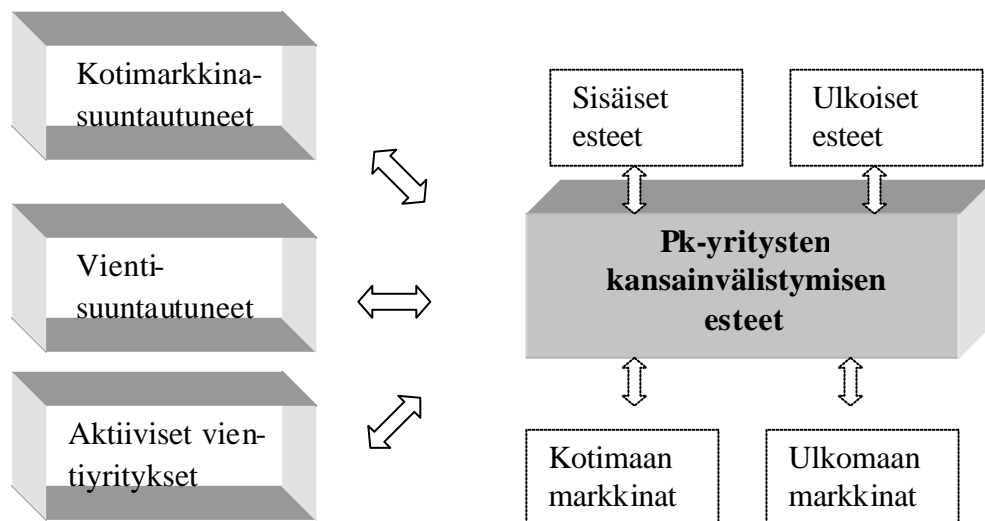
Tässä tutkielmassa viennin esteitä tarkastellaan kolmen eri näkökulman avulla. *Ensinnäkin viennin esteet jaetaan sen mukaan, onko kyseessä yritykseen vai yrityksen ympäristöön liittyvä este.* Leonidou (1995b, 32) on nimennyt nämä esteet viennin sisäisiksi ja ulkoisiksi esteiksi. Sisäisillä viennin esteillä viitataan yleensä yrityksen voimavaroihin, kuten riittämättömään tuotantokapasiteettiin. Ulkoisilla viennin esteillä tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöstä tulevia tekijöitä, kuten epäsuotuisia valuuttakurssivaihteluita. *Toiseksi viennin esteet luokitellaan sen mukaan, ovatko esteet kotimarkkinalähtöisiä,* kuten valtion vientituen puute, *vai ulkomaisia,* kuten kiivas kilpailu ulkomaan markkinoilla. Useimmiten juuri sisäiset ja kotimarkkinalähtöiset esteet ovat helpoimmin voitettavissa, koska niitä on helpompi kontrolloida ja hallita (kuvio 7).





Kuvio 7 Viennin esteiden luokittelu: esimerkkinä kotimarkkinasuuntautuneet yritykset (Leonidou 1995a, 19, modifioitu.)

Kolmanneksi kahta edellä mainittua viennin esteiden näkökulmaa tarkastellaan eri kansainvälistymisvaiheessa olevissa yrityksissä. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että eri kansainvälistymisvaiheessa olevien yritysten voimavaroissa saattaa olla isojakin eroja (ks. esim. Leonidou 1995a; Arola & Larimo 1998). Yritykset havainnoivat toimintaympäristöään eri tavalla, ja näin ollen myös kansainvälistymisen esteet nähdään erilaisina (ks. liite 3). Tutkielmassa pienet ja keskisuuret yritykset on jaettu yritysten kansainvälistymisvaiheen perusteella kolmeen eri luokkaan: kotimarkkinasuuntautuneisiin yrityksiin, vientisuuntautuneisiin yrityksiin ja aktiivisiin vientiyrityksiin (kuvio 8). Näitä kolmea yritystyyppiä tarkastellaan lähemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 8 Kansainvälistymisen esteet: tarkastelunäkökulmat

3.3 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset

Kansainvälistymisen esteet samaistetaan usein koskemaan pelkästään yrityksiä, jotka ovat jo aloittaneet kansainvälistymisen ja jotka kokevat nämä esteet päivittäisessä liiketoiminnassaan. On kuitenkin tärkeätä huomioida myös ne esteet, joihin kotimarkkinasuuntautuneet yritykset saattavat törmätä. *Tässä tutkielmassa kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka eivät ole vielä mukana kansainvälisessä liiketoiminnassa, vaan yritykset toimivat pelkästään kotimaan markkinoilla.* Tähän ryhmään kuuluvat ensinnäkin sellaiset kotimarkkinasuuntautuneet yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneet kansainvälistymisestä, mutta myös ne yritykset, jotka ovat kiinnostuneet ja haluavat aloittaa vientitoiminnan lähitulevaisuudessa. (Ks. esim. Leonidou 1995b.) Tutkielman empiirisessä osuudessa keskitytään nimenomaan yrityksiin, joilla on sekä kiinnostus että valmius aloittaa vientitoiminta. Yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneet kansainvälistymisestä, jätetään vähemmälle huomiolle.

Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteet ovat erityisen tärkeässä roolissa, koska kansainvälistymisprosessin alussa koetut esteet saattavat vaikuttaa siihen, miten yritys suhtautuu kansainvälistymiseen tulevaisuudessa. Pahimmassa tapauksessa kansainvälistymisprosessin alussa koetut esteet koetaan yrityksessä niin vaikeiksi, että yrityksen johto luopuu kansainvälistymisestä ja johdon ja koko henkilöstön suhtautuminen kansainvälistymiseen muuttuu negatiiviseksi. Nämä viennin esteet eivät niinkään perustu yritysten kokemuksiin kansainvälisistä markkinoista, vaan pikemminkin johtajien kykyyn havainnoida yrityksen toimintaympäristöä. (Ks. esim. Leonidou 1995b, 32.)

Yleisimmät syyt, miksi suomalaiset kotimarkkinasuuntautuneet pk-yritykset eivät ole kiinnostuneita kansainvälistymisestä, ovat vientimarkkinoita koskevan tiedon tai kokemuksen puute, vientiin soveltuvan tuotteen puuttuminen, tuotantokapasiteetin puute tai kotimarkkinoiden riittävä koko. Vientimarkkinoita koskevan tiedon puute ei niinkään

johdu siitä, ettei tätä tietoa olisi saatavilla, vaan pikemminkin siitä, ettei yritysjohdolla ole aikaa tai kiinnostusta tiedon hankkimiseen. (Arola ja Larimo 1998, 17.)

Kokemuksen puute vientimarkkinoista on nähty merkittävänä esteenä. Erityisesti tämä koskee yrityksiä, joissa yrityksen johtajana toimii yrityksen perustaja ja omistaja. Näillä johtajilla on yleensä teknillinen koulutustausta ja yrityksen perustaminen on lähtenyt liikkeelle jostakin teknillisestä erityisosaamisesta. Näin ollen yrityksiä on kehitetty tuotekehityksen kautta ja yritysten johtohenkilöiden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Näin ei kuitenkaan ole kyse kaikissa pk-yrityksissä, vaan yrityksen kasvaessa yritykseen voidaan palkata kansainvälistä kokemusta omaava toimitusjohtaja. Joka tapauksessa on selvää, että pk-yrityksen kasvaessa yrityksen omistajan on ymmärrettävä, ettei hän voi enää hoitaa kaikkia asioita yksin. (Ks. esim. Leonidou 1995a; Arola & Larimo 1998.)

Viennin aloittaminen on yleensä osa yrityksen kasvuprosessia. Hollensen (1998, 35) on luetellut tärkeimpiä viennin aloittamiseen liittyviä (pääasiassa yrityksen sisäisiä) esteitä. Näitä ovat muun muassa riittämätön rahoitus, tiedon puute, ulkomaisten yhteistyökumppaneiden puute ja johdon keskittyminen kotimaanmarkkinoille. Toivosen (1991, 46) mukaan yrityksen voimavarat eivät kuitenkaan ole kaikkein oleellisin viennin este, vaan viennin aloittamista koskevan päätöksen tekemisessä johdon asenteet, arvot ja käsitykset tilanteesta vaikuttavat eniten vientipäätöksen syntyyn. Etenkin aivan pienimmässä yrityksissä kansainvälistymisen esteet kohdistuvat yrityksen johtajaan, joka on myös yleensä yrityksen omistaja. Arolan ja Larimon (1998, 15) raportista käy ilmi, että yrityksen johtohenkilöiden koulutuksen, kokemuksen ja kielitaidon puute voi hidastaa tai jopa estää yrityksen vientitoiminnan aloittamisen. Tämän lisäksi johdon asenteilla, riskinottokyvyllä ja halulla yrityksen kasvattamiseen on suuri merkitys pk-yrityksen kansainvälistymiseen.

Yritysjohton asenteet ja riskinottokyky nousevat merkittävään asemaan erityisesti pk-yrityksissä, joissa johtajat ovat usein myös yrityksen omistajia. Etenkin 1990-luvun alun laman henkilökohtaisesti kokeneet yrittäjät ovat huomattavasti varovaisempia ottamaan tietoisia riskejä. Lama opetti sen, ettei yritys voi kasvaa pelkästään lainarahoituksella, vaan yrityksen on käytettävä enemmän omaa tulorahoitustaan. Tämä johtaa ongelmiin vientitoiminnan aloittamisessa, missä kustannukset syntyvät huomattavasti ennen kuin

vientitoiminnan tulot ovat yrityksen tilillä. Myös johtajien asenteet vaikuttavat yritysten kansainvälistymiseen. Johtajat voivat olla joko tietoisia omista negatiivisista asenteistaan tai negatiivisia asenteita ei ole edes tiedostettu. Negatiiviset asenteet voivat tulla esille esimerkiksi ulkoisten viennin esteiden liioitteluna tai johdon haluttomuutena selvittää vientimarkkinoiden potentiaalia. Myös johtajien koulutuksen, kielitaidon tai kansainvälisen osaamisen puute vaikuttavat yritysjohtajien asenteisiin. Mikäli johtaja kokee, ettei hänellä itsellään ole tarvittavaa osaamista kansainvälistymiseen, johtajan asenne kansainvälistymiseen voi muuttua negatiiviseksi. (Ks. esim. Larimo & Arola 1998.)

Larimo, Parkkonen ja Tuomala (2000, 132) ovat nostaneet esille tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettei yritys osallistu ulkomaisiin toimintoihin. Nämä tekijät ovat hyvin pitkälle samoja kuin edellä mainitut esteet: osaavasta vientihenkilökunnasta on pulaa, viennin rahoittaminen on vaikeaa, tuote soveltuu lähinnä kotimaan markkinoille, kotimaan menekki on riittävä yritykselle, tiedon saanti vientiin liittyvistä seikoista ja liikeyhteyksien saaminen viennissä on hankalaa. (Larimo ym. 2000.) Artikkelissaan Leonidou (1995a) on koonnut yhteen merkittävimpiä kansainvälisiä tutkimuksia, jotka ovat tarkastelleet kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten esteitä (ks. liite 2 ja kuvio 7). Artikkelissa tarkasteltiin tarkemmin viittätoista tutkimusta, joista epäyhtenäisyyksistä huolimatta voidaan löytää myös yhteisiä tekijöitä. Tutkimuksen merkittävin kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin este oli kilpailun kovuus ulkomailla. Tämä on selkeä merkki kansainvälisen kilpailun kiristymisestä, koska aikaisemmissa tutkimuksissa kilpailun kovuus ei ole noussut merkittävimmäksi viennin esteeksi. Seuraavat viisi pääasiassa yrityksen sisäistä viennin estettä tärkeysjärjestyksessä olivat hintakilpailukykyisen tuotteen tarjoaminen, vientimarkkinoita koskevan tiedon puute, henkilöstön ja johdon ajan puute, ulkomaan toimintojen korkea riski ja valtion tuen puute. (Leonidou 1995a.)

Leonidoun (1995b) tutkimuksesta käyvät ilmi melkein samat esteet kuin edellä mainituista tutkimuksista, mutta esteiden tärkeysjärjestys on hieman toisenlainen. Merkittävimpiä kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteitä olivat muun muassa ulkomaisia markkinoita koskevan tiedon puute, sopivan ulkomaisen edustajan löytäminen ja erilaisten vientiasiapapereiden käsittely. Vientiasiapapereiden käsittely koetaan vielä tänäkin päivänä melko vaikeaksi asiaksi. Asiapapereiden käsittelyä on kuitenkin helpot-

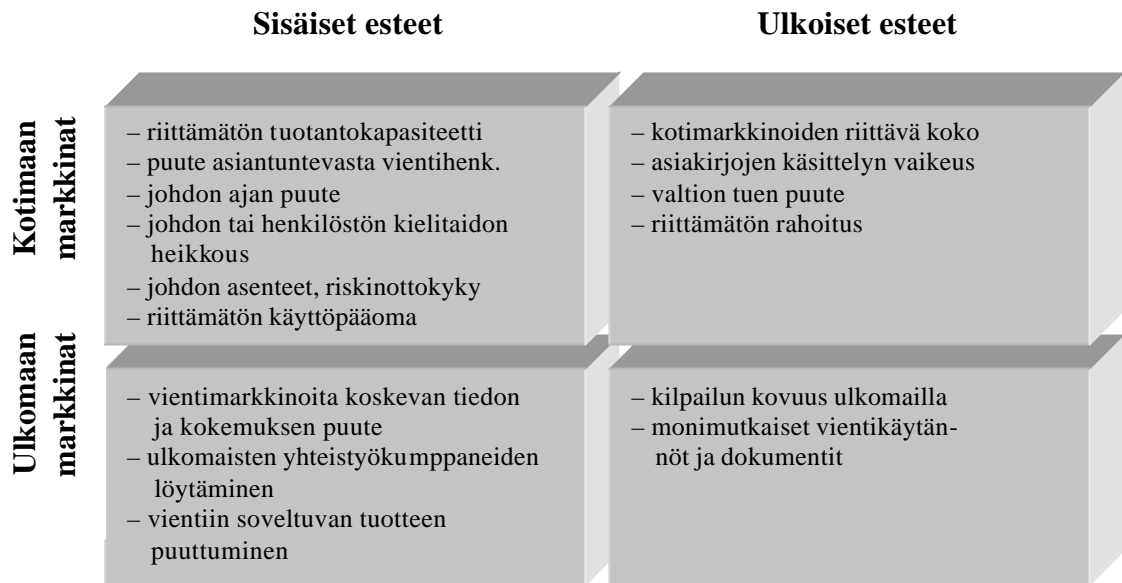
tanut Euroopan unionin pyrkimys yhtenäistää Euroopan sisäisiä asiapapereita. Muita viennin esteitä olivat kilpailun kovuus ulkomailla, pätevän vientihenkilöstön löytäminen sekä vientiin tarvittavan rahoituksen saaminen. (Leonidou 1995b.)

Fillisin (2002) tutkimuksessa, jossa tutkittiin englantilaisia ja irlantilaisia käsityöalan mikroyrityksiä, tärkeimmäksi yrityksen sisäiseksi viennin esteeksi nousi riittämätön tuotantokapasiteetti. Toiseksi merkittävimpänä sisäisenä esteenä mainittiin liiketoiminnan liian pieni koko vientitoimintaan, jonka jälkeen yritykset mainitsivat edellisten tutkimusten tapaan ajan ja tiedon puutteen. Ulkoisista viennin esteistä merkittävimmäksi nousi kotimaan markkinoiden riittävä koko, jonka jälkeen mainittiin ulkomaisten tarjouspyyntöjen puute, monimutkaiset vientikäytännöt ja dokumentit sekä vientituen puute. (Fillis 2002.) Tässä tapauksessa on hyvä huomioida, että kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin vain käsityöalan mikroyrityksiä ja tutkimus keskittyi Englantiin ja Irlantiin, joten tuloksien yleistämisessä on oltava tarkkana.

Toivosen (1991) mukaan aktiivisten viejien ja vientihalukkaiden käsitykset viennin esteistä eroavat yllättävän paljon toisistaan. Viejille tärkeät viennin rajoittimet ovat vientihalukkaille kaikkein pienimpiä rajoittimia. Viennistä kiinnostuneiden kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten suurimmat esteet painottuvat vientiosaamiseen liittyviin asioihin. Esteitä viennin aloittamisessa olivat vientimarkkinoiden kokemuksen puute, tiedon puute vientimarkkinoista ja asiantuntevan vientihenkilöstön puute. Kansainvälistymiseen välinpitämättömästi suhtautuvien kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin aloittamisen esteistä ovat kotimarkkinoiden riittävä suuruus, tuotantokapasiteetin riittämättömyys ja vientikokemuksen puute sekä tiedon puute vientimarkkinoista. (Toivonen 1991, 48.)

Aikaisempien tutkimusten keskeisimpiä kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteitä on jaoteltu nelikentäksi kuviossa 9. Esteet on jaoteltu ensinnäkin sen mukaan, onko kyseessä yrityksen sisäinen vai yrityksen toimintaympäristöstä tuleva este. Toisena näkökulmana tarkastellaan, onko viennin este kotimarkkina- vai ulkomaanmarkkina- lähtöinen. Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten voimavarojen vähäisyys hidastaa tai joissakin tapauksissa jopa estää kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisen. Yrityksillä saattaa olla vientiin erinomaisesti sopiva tuote, mutta yrityksellä ei ole riittävästi käyt-

töpääomaa investoida esimerkiksi uusiin koneisiin tuotantokapasiteetin nostamiseksi. (Leonidou 1995b, 39.)



Kuvio 9 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten keskeisimpiä viennin esteitä

Ulkoisista esteistä merkittävimmit nousivat valtion tuen puute, kilpailun kovuus ulkomailla ja kotimarkkinoiden riittävä koko. Suomesta löytyy paljon yrityksiä ja tuotteita, joille riittävät pelkästään Suomen markkinat eikä ulkomaille laajenemiseen ole tarvetta. Kuitenkin tänä päivänä kilpailu kiristyy myös kotimaan markkinoilla ja tulevaisuudessa yhä pienempi osa yrityksistä tulee toimeen pelkästään kotimaan markkinoiden kysynnällä. Toisaalta vientitoiminta nähdään myös liiketoiminnan riskiä pienentävänä asiana. Erityisesti 1990-luvun alun laman kokeneet yritykset ovat nähneet vientitoiminnan hyvänä keinona vähentää mahdollisen kotimaan taantumavaiheen vaikutuksen yrityksen toimintakykyyn. (Ks. esim. Toivonen 1991; Veromaa 1991; Larimo ym. 2000.)

Valtion tuen puute tuli myös esille monessa tutkimuksessa (ks. esim. Leonidou 1995a; Fillis 2002; Toivonen 1991) mutta tässäkin tapauksessa ongelmana voi olla pikemminkin se, etteivät yritykset ole osanneet hakea kaikkia tukia. Toisaalta yrityksen johto ei ehkä ole osannut markkinoida omaa vientituotettaan tarpeeksi hyvin vientituen haku-prosessissa. On tietenkin myös tapauksia, että vientituote on ollut susi jo syntyessään. On hyvä huomioda, että suurin osa yritysjohtajista on sitä mieltä, että tukea ei voi saada ikinä liikaa. Tämä näkemys saattaa vaikuttaa kvantitatiivisten tutkimusten tuloksiin, kun käytetään pelkästään valmista kyselylomaketta, eikä selvitetä asiaa sen syvällisemmin.

3.4 Vientisuuntautuneet yritykset

Seuraavana tarkasteltavana ryhmänä tässä tutkielmassa ovat vientisuuntautuneet yritykset, jotka eroavat kotimarkkinasuuntautuneista yrityksistä siinä, että niillä on jo kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. *Vientisuuntautuneet yritykset ovat kokeilleet vientiä, mutta vientitoiminta on pienimuotoista ja satunnaista. Yritysten viennin osuus liikevaihdosta on hyvin pieni verrattuna aktiivisiin vientiyrityksiin.* Tarkasteltaessa kotimarkkinasuuntautuneiden ja vientisuuntautuneiden yritysten viennin esteitä, voidaan havaita, että eroista huolimatta samoja esteitä löytyy kummastakin ryhmästä. (Ks. esim. Toivonen 1991; Tuulenmäki & Virtanen 1989.)

Kun uusi kansainvälisille markkinoille pyrkivä yritys vertaa itseään jo markkinoilla aktiivisesti toimiviin yrityksiin, sillä on suuri joukko haittoja ja esteitä voitettavanaan, joita ei välttämättä jo markkinoilla aktiivisesti toimivilla kilpailijoilla ole. Näitä esteitä ovat muun muassa kokemuksen puute, markkinatiedon puute, jakelukanavien puute, alkuvaiheen investointikustannusten rahoittaminen, yrityksen tuntemattomuus eli imagon puute ja kulttuurierot. Seurauksena on myötäsytynäinen voimakas kustannushaitta, jonka voittamiseksi tarvitaan yrityksen selvä kilpailuetu. Yrityksen on oltava jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa selvästi kilpailijoitaan parempi, sillä vain tällainen erityinen kilpailuetu mahdollistaa yllä kuvatun kustannushaitan voittamisen. Miksi asiakkaat muuten hylkäisivät entisen toimittajansa tai lähtisivät kokeilemaan uusia outoja tuotteita. Yrityksellä täytyy olla selkeä kuva tästä erityisestä kilpailuedusta, jotta se voi rakentaa kansainvälisen strategiansa tämän kilpailuedun hyödyntämistä silmälläpitäen. (Äijö 2001, 18.)

Arolan ja Larimon (1998, 17) mukaan keskeisimpiä suomalaisten vientisuuntautuneiden pk-yritysten viennin esteitä ovat vientimarkkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puute, puute asiantuntevasta vientimarkkinoinnissa toimivasta henkilöstöstä, kielitaidon heikkous sekä ulkomaisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden löytäminen. Edellä mainituista esteistä käykin ilmi, että kuten kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä myös vientisuuntautuneilla yrityksillä nimenomaan yrityksen sisäiset esteet nousevat merkittävimmiten tekijöiksi. Esimerkiksi vientimarkkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puute tuli esille kummassakin ryhmässä. Saksassa 1980-luvun puolella välissä tehdyn

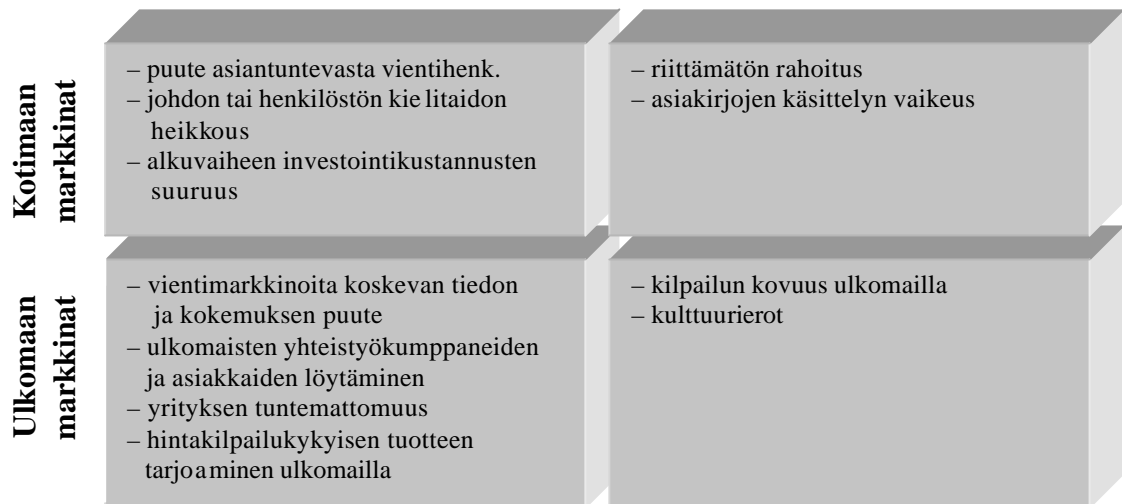
tutkimuksen mukaan vientisuuntautuneiden yritysten merkittävimiksi vientiä haittaaviksi tekijöiksi nousivat hintakilpailukykyisen tuotteen tarjoaminen, puute pätevistä henkilöstöstä, asiakirjojen käsittelyn vaikeus, kilpailun kovuus ulkomailla ja kielitaidon heikkous (Dichtl, Koeglmayr & Mueller 1990, 35).

Myös ulkomaisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden löytäminen koettiin vaikeaksi vientisuuntautuneissa yrityksissä. Ennen kansainvälistymisprosessin aloittamista yrityksen on pohdittava, mikä kansainvälistymisen operaatiomuodoista olisi paras juuri omalle yritykselle. Vientitoiminnankin yhteydessä on mietittävä, käyttääkö suoraa, epäsuoraa vai omaa vientiä. Erityisesti suorassa viennissä luotettavien ulkomaisten välikäsien löytäminen voi olla vaikeaa. Omassa viennissä yritys ei käytä välikäsiä, mutta ongelmaksi muodostuu usein asiakkaiden löytäminen. (Ks. esim. Arola & Larimo 1998; Äijö 2001.)

Keskeisimpiä vientisuuntautuneiden yritysten viennin esteitä on mainittu kuviossa 10. Samoin kuin kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä myös vientisuuntautuneilla yrityksillä puute pätevistä vientihenkilöstöstä nousi hyvin usein viennin esteeksi. Yritysjohdon kansainvälisen kokemuksen ja kielitaidon heikkous huomataan viimeistään silloin, kun yritys törmää vientitoiminnan käytännön ongelmiin. Pienimmissä yrityksissä ongelma ei sinänsä ole pätevän vientihenkilön löytämisessä, vaan henkilön palkkaamisen kustannuksissa. Yritykset eivät välttämättä uskalla palkata kokopäiväistä vientihenkilöä yritykseen, jos vientitoiminnasta saatava tulo ei ole varmaa. Myös yrityksen uskottavuus saattaa muodostua ongelmaksi ulkomaan markkinoilla. Suomalaisten pienten tai keskisuurten yritysten on vaikea saada ulkomaisten asiakkaiden luottamuksen. Tähän ongelmaan törmätään nimenomaan vientitoiminnan alussa, kun yritys pyrkii saamaan uusia ulkomaisia asiakkaita. Yritykset voivat pyrkiä parantamaan uskottavuuttaan teemmällä yhteistyötä suurten suomalaisten yritysten kanssa tai verkostoitumalla esimerkiksi Finpron toimialaryhmittymiin. (Ks. esim Veromaa 1991.)

Sisäiset esteet

Ulkoiset esteet



Kuvio 10 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: vientisuuntautuneiden yritysten keskeisimpiä viennin esteitä

Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten kanssa yhteisten esteiden lisäksi vientisuuntautuneet yritykset painivat enemmänkin käytännön ongelmien kanssa. Kotimarkkinalähtöisistä sisäisistä esteistä mainittakoon asiantuntevan vientihenkilöstön puute ja johdon kielitaidon heikkous. Ulkomaisista sisäisistä esteistä tärkeimpiä ovat vientimarkkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puute sekä yrityksen tuntemattomuus. Ulkoisista esteistä juuri asiakirjojen käsittely ja kulttuurierot koetaan vaikeiksi vientisuuntautuneissa yrityksissä. Kaiken kaikkiaan yrityksen sisäiset esteet aiheuttavat myös vientisuuntautuneiden joukossa suurimmat vientitoimintaan liittyvät ongelmat.

3.5 Aktiiviset vientiyritykset

Tässä tutkielmassa aktiivisia vientiyrityksiä ovat ne yritykset, joille vientitoiminnasta on muodostunut yrityksen tärkein liiketoimintamuoto. Aktiivisten vientiyritysten vientitoiminta on säännöllistä eli vientitoiminta on muodostunut osaksi yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Hollensen (1998, 35) on jakanut vientiprosessin esteet kolmeen ryhmään: yleiset markkinariskit, kaupalliset riskit sekä poliittiset riskit. Nämä riskit kattavat siis sekä vientisuuntautuneet yritykset että aktiiviset vientiyritykset. Markkinariskeistä ensimmäisenä on mainittu maiden välinen ns. henkinen etäisyys eli ei pelkästään maiden välinen fyysinen etäisyys, vaan myös kulttuuriset, liiketoiminnan käytäntöjen ja kielelliset erot maiden välillä. Muita markkinariskejä ovat ulkomaisten yritysten kilpai-

lucky eli ulkomaan markkinoilla joudutaan kilpailemaan sekä toisten kansainvälisten yritysten että kohdemaan paikallisten yritysten kanssa. Myös ulkomaisten asiakkaiden erilaiset tuotevaatimukset aiheuttavat ongelmia. Kaupallisista riskeistä on mainittu vientirahoituksen saaminen, valuuttakurssien heilahtelut sekä ongelmat tuotteen jakelussa. Viimeisimpinä vientiprosessin esteinä ovat ns. poliittiset riskit. Näitä ovat muun muassa ulkomaisen hallituksen rajoitukset, viennin veroetujen puute sekä korkeat tullimaksut. (Hollensen 1998, 35.)

Maiden välisten tullien merkitys on kansainvälisessä kaupassa vähentynyt huomattavasti taloudellisen yhdentymisen seurauksena. Esimerkkinä tästä taloudellisesta yhdentymisestä on ETA eli Euroopan talousalue, missä valtioiden välisistä tullimuodollisuuksista on pyritty pääsemään kokonaan eroon. Tullien sijaan erilaiset ns. tariffin ulkopuoliset esteet ovat nousseet entistä keskeisemmiksi kansainvälistä kauppaa rajoittaviksi tekijöiksi. Tästä huolimatta tulleilla on silti edelleen suhteellisen keskeinen merkitys tietyillä toimialoilla ja tiettyihin maihin suuntautuvan viennin yhteydessä. (Larimo ym. 2000, 27.) Edellä mainittuihin tariffin ulkopuolisiin esteisiin törmäävät sekä vientisuuntautuneet että aktiiviset vientiyritykset. Aktiivisilla vientiyrityksillä näiden asioiden hoitamisesta on tullut jokapäiväistä liiketoimintaa, joten tariffin ulkopuolisia esteitä tarkastellaan tässä aktiivisten vientiyritysten yhteydessä.

Tariffin ulkopuolisten esteiden (nontariff barriers, NTB) merkitys kansainvälisessä kaupassa kasvoi huomattavasti 1970- ja 1980- luvuilla. Tariffin ulkopuolisiksi esteiksi katsottavien toimenpiteiden joukko on hyvin kirjava ja mittava. Yksi merkittävä este on julkisen sektorin osallistuminen kauppaan eli erilaiset valtion tukitoimet ja julkisen talouden hankinnat yms. Tuontitoiminnan puolella on erilaisia määrällisiä tuontirajoituksia, kuten erilaiset kiintiöt, tuontilisenssit ja suoranaiset tuontikiellot. Myös tullitariffin liitännäisesteet, kuten tullausarvon määrittämismenettelyt ja tuontimuodollisuudet, saattavat muodostua viennin esteiksi. Muita ns. tariffin ulkopuolisia esteitä ovat tekniset terveys- ja turvallisuusmääräykset sekä pakkaus- ja merkitsemismääräykset, raha-, finanssi- ja valuuttakurssipoliittiset säännökset sekä rajoittavat kauppatavat. Näiden tariffien ulkopuolisten esteiden asettamisen sekä tullien perinnän takana ovat pyrkimykset oman maan teollisuuden suojaamiseen sekä tulojen hankinta. (Larimo ym., 2000, 27.)

Tullien ja tariffin ulkopuolisten esteiden sijaan Arolan ja Larimon (1998, 17) mukaan suomalaisten vientiä harjoittavien pk-yritysten keskeisimmät esteet ovat kilpailun kovuus vientimarkkinoilla ja hintakilpailukykyisen tuotteen tarjoaminen. Samansuuntaisia esteitä löytyy myös muista tutkimuksista. Fillis (2002, 917) on jakanut viennin esteet kahteen ryhmään: esteisiin, jotka vaikuttavat siihen ettei yritys vie sekä esteisiin, jotka vaikeuttavat jo vientitoiminnassa mukana olevia yrityksiä. Tutkimuksen mukaan vientitoiminnassa mukana olevien yritysten merkittävimmät viennin esteet olivat ongelmat tuotteen jakelussa, hintakilpailukykyyn ylläpitäminen, tuotteen mainostaminen, kaupan esteet sekä riittämättömät viennin tukipalvelut. Samansuuntaisia esteitä nousi esille myös Dichtlin ym. (1990, 35) tutkimuksesta, jossa tuotteen hinnoitteluun liittyvät tekijät olivat merkittävin este. Muita tutkimuksessa esille nousseita esteitä olivat muun muassa kilpailun kovuus ulkomailla, jakelukanavan toimivuus, tuontia koskevat asetukset ja puute pätevistä henkilöstöstä. Myös Toivosen (1991, 48) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin Satakunnan pientä ja keskisuurta teollisuutta, kova kilpailu vientimarkkinoilla ja tuotteiden hinnan kilpailukyvyttömyys olivat merkittävimmät viennin esteet. Aktiivisten vientiyritysten keskeisimpiä viennin esteitä on lueteltu kuviossa 11.



Kuvio 11 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: aktiivisten vientiyritysten keskeisimpiä viennin esteitä

3.6 Yhteenveto

Tarkasteltaessa aikaisempia viennin esteiden tutkimuksia voidaan huomata niiden olevan pääsääntöisesti kvantitatiivisia tutkimuksia. Tutkimuksissa on käytetty valmiita kyselylomakkeita ja lomakkeet on postitettu yrityksiin. Yksi huomionarvoinen seikka on, miten tällaiset kvantitatiiviset tutkimukset ottavat huomioon yritysjohtajien asenteelliset esteet. Etenkin pienimmissä yrityksissä päätöksenteko kasautuu yhdelle ainoalle henkilölle ja yrityksen kansainvälistyminen riippuu juuri tästä henkilöstä. Kvantitatiivista kyselylomaketta täyttäessään vastaajan on helppo suurennella yrityksen ulkopuolisia esteitä, kuten rahoituksen puutetta tai kilpailun kovuutta. Mutta ovatko nämä todellakin ne todelliset syyt vai ovatko ne vain tekosyitä, on hyvin vaikea sanoa pelkän kyselylomakkeen perusteella. Yritysjohtajat eivät ole myöskään kovin helposti myöntämässä, että kansainvälistymisen esteenä olisi heidän asenteensa. Voihan olla, ettei yrityksen johto ole edes tiedostanut omaa negatiivista suhtautumistaan kansainvälistymiseen.

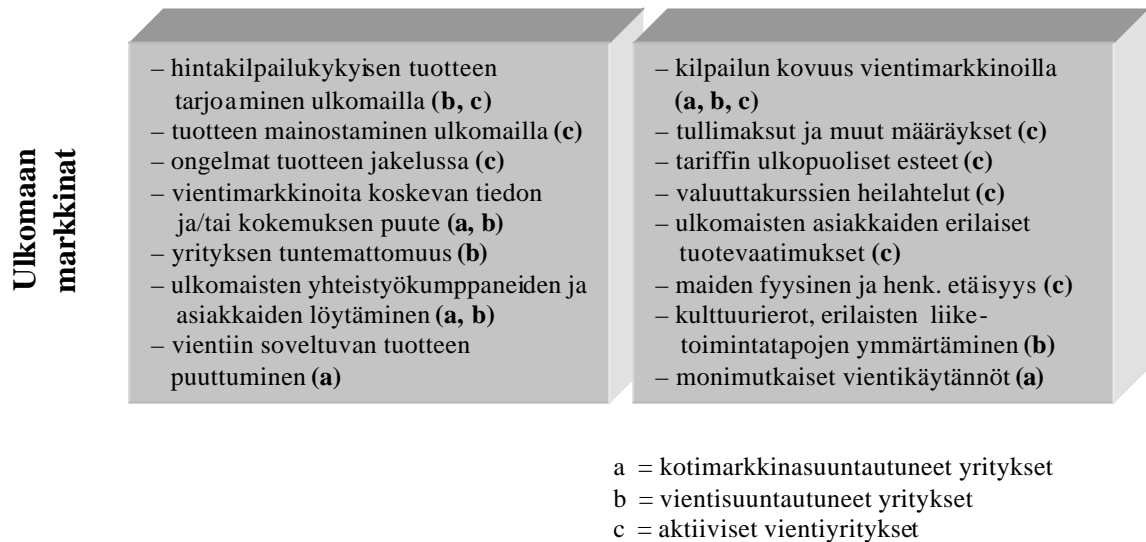
Aikaisempien tutkimusten kotimarkkina- ja vientisuuntautuneiden yritysten sekä aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä viennin esteitä on jaoteltu nelikenttään kuviossa 12. Tutkimuksista ilmeni, että kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten koko on keskimäärin pienempi kuin esimerkiksi aktiivisilla vientiyrityksillä. Muun muassa kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten pienen koon vuoksi keskeisimmät viennin esteet painottuvat yrityksen sisäisiin ja kotimarkkinalähtöisiin tekijöihin, vaikka muutamissa tutkimuksissa myös ulkomaanmarkkinalähtöiset ja ulkoiset esteet nousivat merkittävään asemaan.

Kotimarkkinasuuntautuneiden ja vientisuuntautuneiden yritysten väliset erot syntyvät pääsääntöisesti siitä, että vientisuuntautuneet yritykset ovat törmänneet vientitoiminnan aloittamiseen liittyviin käytännön ongelmiin. Näitä ongelmia kotimarkkinasuuntautuneet yritykset eivät välttämättä ole vielä edes tiedostaneet. Kuten aikaisemmin on mainittu, kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteet eivät niinkään perustu yritysten kokemuksiin kansainvälisistä markkinoista, vaan pikemminkin johtajien kykyyn havainnoida yrityksen toimintaympäristöä. Esimerkiksi vientituotteen hintakilpailukyky joutuu koetukselle vasta, kun yritys on vientitoiminnassa mukana. Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten johtajilla voi olla vaikeuksia hahmottaa lopullista hintaa tuotteelle, sillä johdon pitäisi tiedostaa kaikki ne vientitoiminnan kustannukset, jotka on lisättävä vientituotteen hintaan. Näin ollen kotimarkkinoilla hintakilpailukykyinen tuote ei vält-

tämättä ole hintakilpailukykyinen ulkomailla, koska esimerkiksi rahti- ja tullimaksut nostavat tuotteen kustannuksia.

Kun aktiivisten vientiyritysten esteitä verrataan kotimarkkina- ja vientisuuntautuneiden yritysten esteisiin, niin keskeisimmät viennin esteet eivät niinkään ole enää kotimarkkinälähtöisissä yrityksen sisäisissä esteissä, vaan pikemminkin ulkomaanmarkkinälähtöiset yrityksen ulkoiset esteet aiheuttavat eniten ongelmia. Aktiiviset vientiyritykset ovat pääsääntöisesti ratkaisseet vientitoiminnan aloittamiseen liittyvät ongelmat, kuten vientimarkkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puutteen, mutta yritykset kohtaavat uusia ongelmia melkein joka päivä. Näitä jokapäiväisen vientitoiminnan ongelmia ovat esimerkiksi kilpailun kovuus ulkomailla sekä tullimaksut ja muut määräykset. Useimmilla toimialoilla ei riitä, että on kertaalleen saavuttanut hyvän aseman ulkomaan markkinoilla. Yritysten on koko ajan pyrittävä kehittämään tuotteitaan ja tehostamaan toimintaansa, jotta yritys pärjäisi myös tulevaisuuden kovenevassa kilpailuympäristössä.





Kuvio 12 Yhteenveto kansainvälistymistutkimuksista: kotimarkkina- ja vientisuuntautuneiden sekä aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä viennin esteitä

Yhteenvetona voidaan sanoa, että eri tutkimusten luettelot kansainvälistymisen esteistä (ks. esim. Toivonen 1991; Arola & Larimo 1998; Hollensen 1998) ja niiden pohjalta tehdyt toimenpidesuositukset eivät voi toimia yritysten ainoina tietolähteinä. Yleispätevien suositusten antaminen on lähes mahdotonta, koska esteitä esiintyy kaikissa viennin eri vaiheissa olevissa yrityksissä ja niihin vaikuttavat osaltaan myös yrityksen toimiala, sijainti, koko, ikä jne. (Arola & Larimo 1998, 7). Tärkeintä yrityksen kannalta on, että yritys tunnistaa itselleen merkittävimmät viennin esteet ja pystyy näiden avulla muuttamaan toimintojaan oikeaan suuntaan. Täysin kattavaa mahdollisten ja merkityksellisten viennin esteiden listausta ei ole mahdollista muodostaa viennin esteiden ja toisaalta myös yritysten heterogeenisuuden vuoksi. Hyvin erilaiset tekijät voivat muodostua viennin kynnyksiksi eri toimialalla toimivissa, eri viennin vaiheissa olevissa, erikokoisissa ja eri-ikäisissä yrityksissä. Voidaan kuitenkin sanoa, että viennin esteitä esiintyy niin yrityksen sisällä kuin sen ulkoisessa toimintaympäristössäkkin. Näin ollen esteitä voi liittyä niin itse yritykseen, sen henkilökuntaan, johtajiin ja omistajiin kuin myös yrityksen toimintaympäristöön ja siinä vaikuttaviin erilaisiin tekijöihin.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkielman empiirisen aineiston suunnittelu lähti liikkeelle tutkielman tavoitteista ja tutkimusongelmista. *Työssä päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä tässä tutkimustyypissä tavoitteena on nimenomaan ymmärtää tutkimuskohdetta.* Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen yksi erityisluonne on se, että siinä edetään usein induktiivisesti, aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 1996, 62). Tutkijan tehtävänä on ennen kaikkea paljastaa odottamattomia seikkoja, eikä niinkään testata erilaisia hypoteeseja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä pääsääntöisesti päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin alun perin aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Tutkielman tavoitteiden kannalta parhaana tutkimusmenetelmänä pidettiin haastattelua. Haastattelun avulla pystyttiin tarkastelemaan perinteisiä kvantitatiivisia menetelmiä paremmin yritysjohton ajatusmaailmaa ja ei-kielellistä kommunikointia. Haastattelun suuren etuna muihin tiedonkeruunmuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 1997). *Tässä tutkimuksessa haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (ks. liite 4).* Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. *Teemahaastattelun lisäksi tutkielmassa käytettiin myös kyselylomaketta (ks. liite 5).* *Kyselylomakkeen tehtävänä oli tukea haastattelua ja helpottaa yritysten välistä vertailua.*

4.2 Tutkimusmenetelmien luotettavuus

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita ja kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä (Eskola & Suoranta 1996, 164). Tässä tutkimuksessa luotettavuuskysymys on pyritty ottamaan huomioon. Ensinnäkin tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät teemahaastattelu ja kyselylomake ovat käyneet läpi esitutkimusvaiheen. Kummatkin menetelmät testattiin tutkimuksen ulkopuolisessa yrityksessä, ennen kuin niitä käytettiin varsinaisessa tutkimuksessa. Esitutkimuksen avulla pystytään välttämään kaikista yleisimmät virheet, kuten kyselylomakkeiden epäselvät lauseet tai haastattelijan johdattelevat kysymykset. Myös kyselylomakkeen täyttämässä mietittiin menetelmän luotettavuutta. Lomakkeen täytön yhteydessä toimitusjohtajat pystyivät vielä varmistamaan, mikäli olivat epävarmoja jostakin tietystä kohdasta. Tämä ei olisi ollut mahdollista esimerkiksi postikyselyssä. Näin voitiin varmistua siitä, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kohdat samalla tavalla. Tärkeimpänä laadulliseen tutkimukseen vaikuttavana tekijänä on kuitenkin itse tutkimuksen tekijän rooli; kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1996, 165). Tämä tekijä pyrittiin ottamaan huomioon jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Erityisesti haastatteluissa haastattelijan rooli pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina ja samanlaisena haastattelusta toiseen. Erityisesti tulosten analysointivaiheessa tutkijan subjektiviteetti tulee selkeästi esille.

4.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tässä tutkimuksessa kohderyhmä valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin yhdessä Tampereen kaupakamarin kanssa kuusi Pirkanmaalla sijaitsevaa pk-yritystä, jotka edustivat Pirkanmaan merkittävimpiä toimialoja. Pirkanmaalla juuri perinteiset teollisuuden toimialat, kuten koneiden ja laitteiden valmistus, metallituotteiden valmistus sekä valmistusmasinan, paperin ja paperituotteiden valmistus, ovat merkittävässä roolissa ja juuri näillä toimialoilla toimii paljon pk-yrityksiä. Näistä toimialoista etsittiin seuraavaksi yrityksiä, jotka ovat kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena oli haastatella tutkielman alaongelmien mukaisesti kahta yritystä kustakin kansainvälistymisvaiheesta.

Tampereen kauppakamari listasi potentiaaliset pirkanmaalaiset pk-yritykset, jonka jälkeen puhelimitse selvitettiin yritysten toimitusjohtajien halukkuutta osallistua tutkimukseen. Vain yksi yritys seitsemästä kieltäytyi yhteistyöstä ja tämäkin siitä syystä, ettei yrityksellä ollut enää kansainväliseen liiketoimintaan soveltuvaa tuotetta. Yksi merkittävä syy näin hyvään osallistumisprosenttiin oli varmastikin yhteistyö Tampereen kauppakamarin kanssa. Pk-yritysten toimitusjohtajat kiinnostuivat aiheesta, kun he huomasivat, että heillä oli mahdollisuus tuoda esille oman yrityksensä asioita. Osallistumishalukkuuden selvittämisen jälkeen yritysten toimitusjohtajien kanssa sovittiin haastattelun ajankohdasta. Kaikille kuudelle tutkimukseen osallistuneelle toimitusjohtajalle lähetettiin sähköposti, missä kerrottiin vielä tarkemmin tutkimuksesta: tutkimuksen tekijän taustatiedot, tutkimuksen tavoite, yhteistyökumppanit ja tutkimuksen luottamuksellisuus.

Haastattelut sovittiin syyskuun kolmelle ensimmäiselle viikolle ja paikaksi sovittiin toimitusjohtajien kannalta helpoin paikka eli yrityksen toimipisteet. Viikkoa ennen haastattelua toimitusjohtajille lähetettiin sähköposti, jossa varmistettiin haastattelupaikan sijainti, haastattelun ajankohta ja pituus sekä painotettiin vielä kerran tutkimuksen luottamuksellisuutta. Sähköpostissa varmistettiin myös, että yrityksen toimipisteestä löytyy tarpeeksi rauhallinen paikka, jotta haastattelussa voidaan käyttää nauhuria. Haastatteluihin varattiin aikaa varmuuden vuoksi kaksi tuntia, vaikka haastattelujen suunniteltu pituus oli puolitoista tuntia. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi, sillä toimitusjohtajat olivat varanneet haastatteluun kaksi tuntia ja haastattelut saatiin vietyä läpi ilman turhia kiireitä.

Itse haastattelut olivat teemahaastattelumuotoisia, joissa apuna oli ennalta suunniteltu haastattelurunko (ks. liite 4). Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin kuitenkin esitutkimus. Haastattelurunko ja haastattelun jälkeinen kyselylomake (ks. liite 5) testattiin tutkimuksen ulkopuolisella toimitusjohtajalla ja tämän perusteella tehtiin tarvittavat muutokset.

Haastattelun jälkeen toimitusjohtajia pyydettiin täyttämään kyselylomake, johon oli lisätty aikaisempien kansainvälisten tutkimusten 35 yleisintä viennin estettä. Lomakkeessa pyydettiin toimitusjohtajia arvioimaan, miten merkittäviä nämä 35 viennin estettä ovat tällä hetkellä yritykselle. Lomakkeessa käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa (1.

erittäin vähän merkityksellinen....5. erittäin merkityksellinen). Lopuksi toimitusjohtajia pyydettiin hittamaan viisi merkittävintä viennin estettä tärkeysjärjestykseen. Lomakkeen täytön yhteydessä toimitusjohtajat pystyivät vielä varmistamaan tutkimuksen tekijältä, mikäli olivat epävarmoja, mitä tietyllä viennin esteellä tarkoitetaan. Kyselylomakkeen vastausten analysointia helpotti myös se, että toimitusjohtajien kyselylomakkeen täyttämiseen liittyvät kommentit nauhoitettiin. Kunkin haastattelun jälkeen nauhoitettu haastattelu litteroitiin eli haastattelussa läpi käydyt asiat kirjattiin ylös teema-alueittain. Litterointi pyrittiin tekemään välittömästi haastattelun jälkeen, jotta itse haastattelutilanne olisi tutkimuksen tekijällä kirkkaana mielessä. Tämä helpotti haastateltavien eikielellisen kommunikoinnin huomioimista. Jälkeenpäin ajatellen litterointi osoittautui ennakoitua raskaammaksi työvaiheeksi. Rutiininomainen työ vaati sekä aikaa että kärsivällisyyttä.

Kokonaisuudessaan haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja erilaisilta ennakoimattomilta tilanteilta ja virheiltä vältyttiin. Nauhuri ei tuhonnut kasettia kesken haastattelun eikä haastattelutilanteita jouduttu siirtämään haastateltavan äkillisen esteen takia. Ainoastaan yhden haastateltavan puolen tunnin myöhästymisen ja toisessa haastattelussa tapahtuneet muutamat keskeytykset puheluiden takia olivat ainoat haastattelutilanteita haitanneita tekijöitä. Loppujen lopuksi haastattelun onnistumisen kannalta tärkein tekijä oli kaikkien haastateltavien positiivinen suhtautuminen haastattelutilanteeseen.

4.4 Aineiston kuvaus

Tutkimuksessa tarkastellaan kuutta pirkanmaalaista pk-yritystä. Pirkanmaa on yksi Suomen tärkeimmistä talousalueista ja perinteisen teollisuuden keskittymisalueista. Pirkanmaan talousalueen 33 kunnassa on noin puoli miljoonaa asukasta ja yrityksiä yli 21 000, mikä on noin kymmenesosa koko maan yrityskannasta (Pirkanmaan talous 2003, 2). Toimialaluokituksen mukaan tutkimuksen kohdeyritykset kuuluvat seuraaviin toimialoihin: metallituotteiden valmistus poislukien koneet ja laitteet, koneiden ja laitteiden valmistus, massan, paperin ja paperituotteiden valmistus, kumi- ja muovituotteiden valmistus ja muu liiketoimintaa palveleva toiminta. Kuluttajille suunnatut palvelut sekä informaatioteknologia-alan yritykset on tarkoituksella jätetty tarkastelun ulkopuolelle,

koska toimeksiannon mukaan tarkastelu kohdistettiin pääasiassa perinteisillä toimialoilla operoiviin pk-yrityksiin.

Toimialojen lisäksi tutkielman kohdeyritykset eroavat toisistaan sekä liikevaihdoltaan että henkilöstömäärältään (taulukko 2). Pienin kohdeyrityksistä työllistää vain yhden henkilön yrityksen liikevaihdon ollessa noin 45 000 euroa, kun taas suurin yritys työllistää 165 henkilöä noin 21 miljoonan euron liikevaihdolla. Kaiken kaikkiaan kolme yritystä kuudesta ovat ns. mikroyrityksiä eli ne työllistävät alle kymmenen henkeä. Näiden kolmen yrityksen liikevaihdot vaihtelevat 45 000 eurosta 1,5 miljoonaan euroon. Kaksi suurinta yritystä voidaan puolestaan luokitella keskisuuriksi yrityksiksi; ne työllistävät yli viisikymmentä henkilöä.

Taulukko 2 Tutkimuksen kohdeyritykset

Yritys	Toimiala	Liikevaihto (e)	henkilöstö	Toimitusjohtaja	Kv-vaihe *
Yritys A	Metallituotteiden valmistus poislukien koneet ja laitteet	21 milj.	165	palkattu johtaja	III
Yritys B	Koneiden ja laitteiden valmistus	19,2 milj.	85	omistajajohtaja	III
Yritys C	Massan, paperin ja paperituotteiden valmistus	1,8 milj.	25	palkattu johtaja	II
Yritys D	Muu liiketoimintaa palveleva toiminta	1,5 milj.	7	omistajajohtaja	II
Yritys E	Koneiden ja laitteiden valmistus	400 000	7	omistajajohtaja	I
Yritys F	Kumi- ja muovituotteiden valmistus	45 000	1	omistajajohtaja	I

* = Yrityksen kansainvälistymisvaihe

I = kotimarkkinasuuntautunut yritys

II = vientisuuntautunut yritys

III = aktiivinen vientiyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksiksi pyrittiin valitsemaan pk-yrityksiä, jotka ovat kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena oli haastatella tutkielman alongelmien mukaisesti kahta yritystä kustakin kansainvälistymisvaiheesta. Kuten taulukosta 2 voidaan havaita kaksi suurinta yritystä voidaan luokitella aktiivisiksi vientiyrityksiksi, kun taas kaksi liikevaihdoltaan pienintä yritystä ovat kotimarkkinasuuntautuneita

yrittäjiä. Näiden kahden vaiheen väliin jää vielä kaksi vientisuuntautunutta yritystä. Nämä kolme kansainvälistymisvaihetta on määritelty tarkemmin luvussa 1.4.2.

Tutkimuksessa nojaututaan yritysten toimitusjohtajien näkemyksiin yritystensä liike-toiminnasta ja viennin esteistä. Haastatelluista yritysten toimitusjohtajista puolet ovat yrityksensä ainoita omistajia. Yhdessä yrityksessä perustajajäseniä on kaksi ja osakeomistus on jaettu tasan näiden perustajien kesken. Edellä mainitut neljä toimitusjohtajaa ovat myös yrityksensä perustajajäseniä eli he ovat olleet yrityksen toiminnassa mukana jo alkuaikojen lähtien. Suurimpaan kohdeyritykseen on puolestaan palkattu puoli vuotta sitten täysin ulkopuolinen toimitusjohtaja. Myös kohdejoukon ainoa perheyrittäjä on palkannut toimitusjohtajan; yrityksen johdossa toimii yrityksessä jo vuosia työskennellyt perheen jäsen.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

5.1 Kohdeyritysten kansainvälistymisprosessit

5.1.1 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset

Tutkimuksen kohderyhmän kotimarkkinasuuntautuneet yritykset eivät ole vielä aloittaneet varsinaista kansainvälistä liiketoimintaa. Osaltaan tämä johtunee siitä, että yritykset ovat aika nuoria ja tuotteiden kehittäminen ja kotimarkkinoilla toimiminen vie suurimman osan ajasta. Yritykset on perustettu vuosina 1995 ja 2002. Kummassakin yrityksessä ollaan kuitenkin kiinnostuneita viennin tarjoamista mahdollisuuksista, mutta yritysten eteneminen kohti kansainvälisiä markkinoita on vielä varovaista. Yritysten toimitusjohtajien ajatukset kansainvälistymisestä olivat hyvin samanlaisia. Ensinnäkin yritysten kansainvälistymisprosessi on tarkoitus aloittaa tutuista lähimarkkinoista:

*”...Ruotsi on sellainen paikka, josta voisi aloittaa ja sitten Viroon.”
(yritys E)*

”Saksa olisi houkutteleva ympäristö ja Ruotsikin sen puolesta, että meillä on siellä tuttuja jo ennestään.” (yritys F)

Nykyään Saksa koetaan turvalliseksi paikaksi ja sinne halutaan mennä yhä aikaisemmassa vaiheessa. Yhtenä syynä Saksan suosioon suomalaisten pk-yritysten keskuudessa on Suomen ja Saksan välisen fyysisen etäisyyden merkityksen pieneneminen kulkuyhteyksien kehittymisen myötä. Myös maiden välinen ns. henkinen etäisyys voidaan nähdä pienentyneen: maiden kulttuurit, liiketoimintatavat, koulutuksen taso ovat lähentyneet toisiaan vuosikymmenien aikana. Myös saksan kieltä osataan yhä paremmin ja englannin kielelläkin pärjää Saksassa ainakin liiketoiminnan alkuvaiheessa. Saksa koetaan siis yrittäjien mielessä yhä useammin hyvin samanlaisena markkina-alueena kuin Suomi. Aikaisemmin Suomen lähimarkkinoina pidettiin lähinnä Ruotsia ja Pohjoismaita, mutta nykyään Viron ja Saksan merkitys on kasvanut. Miten kehittyminen tulee jatkumaan, nähdään vasta vuosien kuluttua.

Yritysten perustajien koulutustausta ja ammattitaito vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yritys menestyy kansainvälisillä markkinoilla. Kumpikin vastaajista oli tiedostanut oman osaamisensa rajallisuuden. Kummankin omistajajohtajan koulutustausta on teknilliseltä puolelta, ja siksi kansainväliseen liiketoimintaan liittyvä markkinointi ja myynti haluttiin selkeästi antaa jonkun muun tehtäväksi:

”Kielitaito on sellainen ongelma... Jos tätä vientiä tarkemmin ajattelee, niin tarvisin sellaisen vientipäällikön, joka hoitaisi aktiivisesti vientiasioita...” (yritys E)

”Vientitoimintaan tarvitaan ehdottomasti tai sanotaan, että hyvin todennäköisesti joku ulkopuolinen organisaatio hoitamaan asioita.” (yritys F)

Loppujen lopuksi vain vuodet näyttävät, miten näiden yritysten kansainvälistymisprosessit etenee. Kansainvälistyminen näiden yritysten osalta ei ole niinkään kiinni kilpailukykyisistä tuotteista, vaan toimitusjohtajan henkilökohtaisesta osaamisesta ja rohkeudesta edetä kotimarkkinoilta ulkomaille.

5.1.2 Vientisuuntautuneet yritykset

Kohderyhmän kaksi vientisuuntautunutta yritystä eroavat toisistaan hyvin paljon. Toisen yrityksistä on ollut kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana jo 1940-luvulta saakka, kun taas toisen yrityksen kansainvälistyminen alkoi alle viisi vuotta sitten. Kauemmin markkinoilla olleen yrityksen (yritys C) kansainvälistymisprosessin aikana on tapahtunut paljon. Kansainvälistyminen aloitettiin vientitoiminnalla lähimarkkina-alueelle Ruotsiin ja itään suuntautuneen viennin ansiosta viennin osuus liikevaihdosta oli jo yli 50 prosenttia 1970-luvun loppupuolella. Viennin osuus liikevaihdosta romahti kuitenkin täydellisesti, kun Neuvostoliiton vienti loppui kuin seinään vuosina 1983-84.

Nykyisessä muodossaan tämä edellä mainittu perheyritys on toiminut vuodesta 1999 asti, jolloin vanha konsernirakenne purettiin ja konsernin yhdestä liiketoiminta-alueesta muodostettiin erillinen juridinen yritys. Silloinen toimitusjohtaja ja yrityksen omistaja jäi hallituksen puheenjohtajaksi ja nykyinen toimitusjohtaja aloitti tehtävässään. Viimeisten vuosien aikana viennin osuus liikevaihdosta on vaihdellut 5-10 prosentin välillä ja tänä vuonna liikevaihto on noin 10 prosenttia. Kokonaisuudessaan yrityksen vienti-

toiminta on suhteellisen epäsäännöllistä ja marginaalista. Vakioasiakkaita on vähän ja asiakkaat ja vientimaat vaihtuvat melkein vuosittain. Tällä hetkellä tärkeimpiä vientimaita ovat Tanska, Ruotsi, Saksa ja Kiina. Koko historiansa ajan yritys on keskittynyt kansainvälisistä operaatiomuodoista pääasiassa vain omaan välittömään vientiin. Yritys on tehnyt sopimukset suoraan loppukäyttäjien kanssa ja tuotteet on toimitettu ilman välisiä suoraan asiakkaalle. Yrityksessä ei ole siis käytetty mitään muita operaatiomuotoja kuin vientiä, mutta tulevaisuudesta ei uskallettu sanoa mitään varmaa:

”Meillä ei ole ollut muita operaatiomuotoja... tai ainakaan vielä...” (yritys C)

Mitä tällä tarkoitettiin tai ei tarkoitettu, jäi hieman epäselväksi, sillä toimitusjohtaja ei halunnut tarkentaa asiaa. Toimitusjohtaja totesi kuitenkin toisessa yhteydessä, että ainoa keino kilpailla Baltian maissa, olisi siirtää tuotantoa kyseisiin maihin. Yrityksen kansainvälistymisprosessia tarkasteltaessa voidaan huomata, että kansainvälinen toiminta on alkanut lähimarkkina-alueista ja toiminta on sattumienkin kautta laajentunut yhä kaukaisimmille markkinoille:

”Ruotsi ja Tanska ovat olleet pysyviä vientimaita eli näihin maihin on ollut joka vuosi vientiä. Esimerkiksi Englanti ja Tšekki olivat 1990-luvulla vahvoja vientimaita ja 1990-luvun puolen välin jälkeen löytyi Kiina, eli sieltä alkoi tulla kyselyjä ilman kummempia panostuksia.” (yritys C)

Toisena vientisuuntautuneena yrityksenä on yrityspalveluyritys. Yritys testaa asiakkaiden lähettämiä koepaloja ja antaa niistä todistuksen. Äijö (2001, 87) käyttää tästä operaatiomuodosta nimitystä palveluvienti. Yritys tarjoaa asiakasyrityksille palvelua ja lopullisena vientituotteena on vain yksi A4-paperi. Sveitsiin ja Ranskaan suuntautunut kansainvälinen liiketoiminta on jatkunut yrityksessä viimeiset 4-5 vuotta ja viennin osuus liikevaihdosta on noin 1-3 prosenttia. Yrityksen tavoitteena ei ole ollut lähteä etsimään aktiivisesti ulkomaisia asiakkaita:

”Eli me ei oltu lähetty niitä hakemaan, mutta ei me laitettu vastaanakaan... eli vielä ei kovin suuria paineita ulkomaisten asiakkaiden hakemiseen ole ollut, kun kotimaasta on tullut riittävä kysyntä.” (yritys D)

”Siihen, että me lähettäisiin ulkomaille markkinoimaan, meidän resurssit on aika pienet.” (yritys D)

Yrityspalveluita tarjoavan yrityksen ns. vientituotteen ollessa vain yksi A4-paperi maiden väliset fyysiset etäisyydet menettävät osittain merkityksensä. Paperin lähettäminen ei sinänsä maksa yritykselle juuri mitään, mutta asiakkaat joutuvat lähettämään koepalansa Suomeen. Tämä voi tulla asiakasyritykselle turhan kalliiksi, mikäli vaihtoehtona on käyttää kyseisen kohdemaan testauspalveluita.

5.1.3 Aktiiviset vientiyritykset

Aktiivisista vientiyrityksistä koneita ja laitteita valmistava yritys (yritys B) perustettiin vuonna 1991. Kansainvälinen liiketoiminta alkoi välittömästi perustamisen jälkeen ja jo vuoden kuluttua perustamisesta yritys vei tuotteitaan Ruotsiin, ja Saksaan oli perustettu oma myyntiyhtiö. Samana vuonna yritys oli myös Saksassa messuilla, missä tehtiin sopimukset usean eri maan maahantuojan kanssa ja myynti ulkomaille saatiin heti käyntiin. Parin vuoden kuluttua yrityksen tuotteita myytiin melkein kaikissa Länsi-Euroopan maissa ja viennin osuus liikevaihdosta oli kasvanut nopeasti 80 prosenttiin. Kansainvälistyminen nähtiinkin yrityksessä ainoana keinona selvitä 1990-luvun alun lamasta:

”Silloin ei kannattanut toimia rauhallisesti, sillä silloin oli helvetillinen lama. Me mentiin kyllä reippaalla etunojalla koko ajan, että saatiin asioita nopeasti tapahtumaan. Viennin avulla tavallaan selvittiin siitä lamasta.”
(yritys B)

Nykyään yrityksen viennin osuus liikevaihdosta on noin 65-70 prosenttia ja markkina-alueena on melkein koko Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Australia. Yritys toimii pääsääntöisesti kohdemaiden maahantuojien kanssa eli suoran viennin avulla on pyritty pitämään välikäsien määrä pienenä ja näin on saatu parannettua yrityksen kannattavuutta. Yrityksellä on myös kaksi myyntiyhtiötä Saksassa ja Englannissa, mutta nämä ovat erilisiä juridisia myyntiyhtiöitä, joista kohdeyritys omistaa 30 prosenttia. Yrityksen kansainvälistymisstrategia on selkeä:

”Meillä ei edes ole sellainen strategia, että me perustettaisiin lisää näitä myyntiyhtiöitä, vaan tarkoitus on toimia maahantuojien kautta. Jos myyntiyhtiöitä tulisi lisää, niin siitä tulee kauhea hallittava.” (yritys B)

Yritys ei halua edetä vaativimpiin operaatiomuotoihin, koska se koetaan liian vaikeana ja riskipitoisena. Kansainvälistymisen alkuvaiheissa yritys keskittyi oikeastaan pelkäs-

tään ulkomaille ja markkinointi Suomessa lopetettiin kokonaan. Vaikka viennin osuus liikevaihdosta on pienentynyt viime vuosina, niin yrityksen kokonaisvienti on kasvanut. Tämä johtuu siitä, että viimeisten vuosien aikana Suomen markkinat ovat kasvaneet rajusti. Suomen markkinoiden lisäksi yritys tähtää uusille markkinoille:

”Australian osuus on vielä pieni ja sitten olemme lähteneet rauhallisesti Venäjälle ja Baltian maihin sekä on Tshekkiä, Unkaria ja Slovakiaa, joissa toiminta on hyvin rauhallista. Myös USA:ssa on oma maahantuoja...mutta Aasiaa ja Kiinaa me ei nähdä meille potentiaalisina markkina-alueina.”
(yritys B)

Toisen aktiivisen vientiyrityksen (yritys A) kansainvälistymisprosessi on alkanut jo 1940-luvulla vientikaupalla Ruotsiin, mutta varsinainen kansainvälistyminen lähti liikkeelle 1960-luvulla. Kansainvälistymistä lähdettiin pakon sanelemana lisäämään 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa, jolloin Suomen taloudellinen tilanne oli ajautunut taantumaan. Tänä päivänä vienti jakaantuu niin, että 1/3 viennistä menee Skandinaviaan, 1/3 muuhun Eurooppaan ja 1/3 jakaantuu tasan Amerikan ja Aasian välille. Vientin osuus liikevaihdosta on noin 75-80 prosenttia ja se on pääasiassa omaa välitöntä vientiä suoraan asiakkaalle:

”Me viedään suoraan asiakkaalle. Teoriassa meillä on paljon agenteja maailmalla, mutta vain muutama agentti toimii vain meille. Tulevaisuudessa meidän täytyy hankkia agenteja, jotka todella toimivat vain meille, eikä pidä tätä meidän myyntiä vain sivutoimena.” (yritys A)

Koska yrityksen tuotteet ovat hyvin erikoisia ja räätälöityjä sekä yritys toimii globaaleilla markkinoilla asiakkaiden levittäytyessä ympäri maailman, tuotannon siirtämistä kohdemaan ei pidetä kannattavana. Yritys ei ensisijaisesti kilpaile alhaisella hinnalla, vaan tuotteiden kestävyydellä ja korkealla laadulla. Kyseessä ei siis ole suuria määriä samantyyppisiä tuotteita valmistavasta yrityksestä, vaan tuotteiden yleinen sarjakoko on kaksi ja tuotteet ovat alusta alkaen suunniteltu asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Näiden kahden aktiivisen vientiyrityksen kansainvälistymisprosessit eroavat toisistaan monessa suhteessa. Koneita ja laitteita valmistava yritys on pääsääntöisesti edennyt suoran viennin avulla, kun taas toisessa yrityksessä on keskitytty omaan välittömään vientiin. Toisaalta kummankin yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan kasvu on lähtenyt liikkeelle enemmänkin toimintaympäristöstä tulevasta paineesta kuin omasta vapaasta

tahdosta. Tämän tutkielman aktiivisten vientiyritysten kohdalla näitä toimintaympäristöstä tulevia uhkia olivat lähinnä 1980- ja 1990-luvun taantumavaiheet kotimaassa.

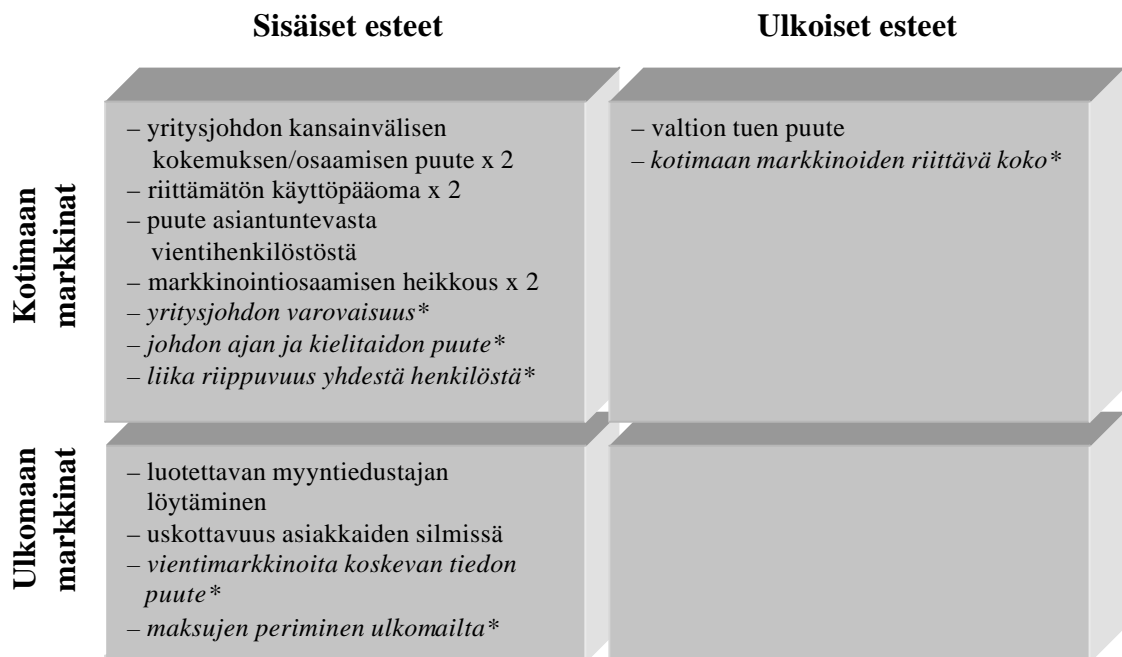
Kummatkin aktiiviset viejät ovat aloittaneet kansainvälistymisen Suomen lähimarkkinoilta eli Ruotsista. Myöhemmin on laajennettu myös muihin maihin. Rääätälöityjä tuotteita valmistavassa yrityksessä (yritys A) on edetty viennin avulla hiljalleen yhä vaativimmille markkina-alueille. Koneita ja laitteita valmistavassa yrityksessä (yritys B) kansainvälistyminen aloitettiin viennillä, mutta hyvin pian myös muilla vaativimmilla operaatiomuodoilla. Jo vuoden päästä perustamisesta perustettiin ulkomaille myyntiyhtiö ja kohdemaita tuli nopeasti lisää. Yrityksessä ei arasteltu nopeaa laajentumisvauhtia, vaan tarkoituksena oli mennä niihin Euroopan maihin, joissa yrityksen tuotteille näytti olevan kysyntää. Nopeaa laajentumista helpotti maahantuojien käyttö, koska yrityksen ei tarvinnut olla tekemisissä satojen loppukäyttäjien kanssa, vaan jokaisessa maassa oli vain yksi yhteistyökumppani.

5.2 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset

5.2.1 Sisäiset esteet

Tutkimuksen kohderyhmän kaksi kotimarkkinasuuntautunutta yritystä eivät ole vielä aloittaneet kansainvälistä liiketoimintaa, mutta ovat kiinnostuneita vientitoiminnasta.

Toimiminen pelkästään kotimarkkinoilla vaikuttaa yritysten toimitusjohtajien näkemyksiin viennin esteistä. Tämä ilmeni kyselylomakkeista, joissa yritysten toimitusjohtajia pyydettiin merkitsemään tärkeysjärjestykseen yrityksen viisi merkittävintä viennin estettä. Tutkimuksen kahden kotimarkkinasuuntautuneen yrityksen viisi merkittävintä viennin estettä on listattu kuvioon 13, johon on lisätty myös haastatteluissa esiin tulleita keskeisiä esteitä, joita ei ole mainittu viiden merkittävimmän viennin esteen joukossa. Kahden kotimarkkinasuuntautuneen yrityksen kymmenestä tärkeimmästä viennin esteestä vain yksi ei kuulunut yrityksen sisäisiin esteisiin. Yhdeksästä yrityksen sisäisestä viennin esteestä seitsemän oli kotimarkkinalähtöisiä ja kaksi ulkomaanmarkkinalähtöisiä.



* = Yrityksille merkittävä viennin este
(ei mainittu 5 merkittävimmän esteen joukossa)

Kuvio 13 Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten merkittävimmät viennin esteet

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Tarkastellessa tutkimuksen kohteena olevien yritysten kotimarkkinalähtöisiä viennin esteitä voimavarojen rajallisuus näkyy selvästi toimitusjohtajien vastauksista. Merkittävimpinä viennin esteinä pidettiin asiantuntevan vientihenkilöstön ja käyttöpääoman

puutetta. Vastaajat eivät niinkään kokeneet ongelmana asiantuntevan vientihenkilöstön löytämistä, vaan itse henkilöstön palkkaamiseen vaadittavaa käyttöpääomaa:

”Eli jos tätä vientiä tarkemmin ajattelee, niin tarvitsisin sellaisen vientipäällikön, joka hoitaisi aktiivisesti vientiasioita...se purkaisi nämä ongelmat aika äkkiä ja pystyisi hoitamaan kontaktit kuntoon, mutta siinä ei ole mitään takuita, että se rupeaa kantamaan tämän henkilön työpanoksen ja sille täytyy kuitenkin palkkaa maksaa eli siihen sitoutuu varsin paljon rahaa.” (yritys E)

”Raha pyörii mielessä koko ajan. Sitä ei ole ikinä liikaa, mutta kun olisi edes tarpeeksi.” (yritys F)

”Velkaahan kyllä saa. Se ei varmaan mikään ongelma ole, mutta mä en halua ottaa. Koska en ole halunnut tähän mennessä ottaa, on meillä velaton yritys. Kaikki tuotekehitys ja muut on tehty ilman velkarahoitusta eli ihan omalla käyttöpääomalla.” (yritys E)

Toimitusjohtajien vastauksista ilmeni myös muita merkittäviä viennin esteitä, jotka aiheutuvat yrityksen resurssien rajallisuudesta ja itse toimitusjohtajasta. Toimitusjohtajien asenteet kansainvälistymiseen olivat kyllä positiivisia eli niitä ei voi nähdä viennin aloittamisen esteinä, mutta kummassakin yrityksessä ongelmaksi koettiin sen sijaan yritysjohtajan kansainvälisen kokemuksen ja osaamisen puute. Tämä näkyy toisessa yrityksessä erityisesti heikkona kielitaitona ja sopimusten valmistelun vaikeutena:

”Kielitaito on sellainen probleema...kun kieliä ei ole aktiivisesti käyttänyt, enkä mä ole koskaan ollut ulkomailla muuta kuin lomamatkoilla, ei kielitaito ole karttunut. Niin kyllä mä koen sen puutteena, että minulla on näinkin huono kielitaito eli sellainen kynnys kuitenkin lähteä sellaiseen laajempaan keskusteluun. Uusi sukupolvi on kyllä onnellisessa asemassa, sillä niillä tuo kielitaito on kyllä kunnossa.” (yritys E)

”Akuutti ongelma tällä hetkellä on se, että jos esimerkiksi Puolasta tulee nyt tarjouspyyntö, niin minkälainen sopimus pitäisi tehdä.... Eli mikä siellä on yleinen käytäntö ja miten siellä tulisi tehdä nämä paperit ja onko lainsäädännössä jotakin velvoitteita eli kaikki nämä asiapapereiden käsittely ja maiden erilainen lainsäädäntö.” (yritys E)

Kielitaidon lisäksi toimitusjohtajien vastauksista ilmeni yksi erityisesti pk-yrityksille olennainen tekijä eli toimitusjohtajan rajallinen osaaminen. Toimitusjohtajilla on selkeitä puutteita eri osaamisalueilla, mutta puutteet itsessään eivät ole suurin huolen aihe,

vaan se jos näitä puutteita ei itse tiedosta. Kummassakin yrityksessä näitä puutteita oli selvästi pohdittu:

”Minulle on ollut koko ajan selvää etten tule hoitamaan näitä markkinointiasioita, sillä minä en näitä osaa eli toisen henkilön on hoidettava se puoli. Kyllä mä sitten pärjään, kunhan pääsen ensin kokouspöytään, niin kyllä mä uskon että siellä pärjäisin. Eli se likaisen työn tekeminen on vaikeampaa, kun ammattitaito ja kiinnostus on samalla tasolla.” (yritys F)

”Eli vientihenkilön minä tähän kyllä tarvitsen, sillä minulla ei riitä resursseja vielä viennin hoitamiseen. Jos mä vain katson omia puutteitani, niin se ei oikeastaan anna oikeaa kuvaa, sillä sitä kautta tämä yritys ei tule kuitenkaan laajentumaan.” (yritys E)

Myös kolmas pk-yrityksille yleinen ongelma ilmeni vastauksista. Organisaatiot ovat hyvin pitkälle riippuvaisia yhdestä henkilöstä. Yrityksen laajentuessa ulkomaille yritysjohdon on tiedostettava, etteivät ne voi enää hoitaa kaikkia asioita itse, vaan vastuuta on jaettava myös muille henkilöille. Johdon ensisijaisena tehtävänä on pitää yrityksen ohjat käsissään ja pitää huolen siitä, että liiketoiminta kehittyy oikeaan suuntaan. Yhden henkilön ajallinen panostus on kuitenkin rajallinen. Tämä asia oli tiedostettu toisessa yrityksessä:

”...ja nyt työpäivät on jo 14-18 tuntisia, niin kaikki ylimääräinen tiedon kaivaminen on tuskan takana.” (yritys E)

”Eli jos mä olen täältä Tampereelta monta päivää poissa, niin ei tämä toiminta etenisi täällä ollenkaan eli yritys on tällä hetkellä liikaa minäkeskeinen. Kaikki asiat juoksee minun kautta.” (yritys E)

”...eli minun pitäisi pystyä kasvattamaan yritystä sen verran että voisin delegoida hommia myös muille.” (yritys E)

Yksi pk-yritysten johtajaan liittyvistä ongelmista on yritysjohdon liiallinen varovaisuus kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa. Varovaisuus ilmeni toisen toimitusjohtajan vastauksista:

”Sehän on niin helppo sanoa, että aloitetaan vienti, mutta siihen täytyy jostakin tehdä ja sitten kumminkin täytyy jollakin myös elää. Sehän on ihan selvä asia, että kun vienti aloitetaan, niin kuukauden päästä ei ole vielä rahaa tilillä.” (yritys E)

”Sanotaan näin, että ei meillä ikinä ole ollut mitään estettä kansainvälistymiselle, mutta me ei olla aktiivisesti tehty kansainvälistymistä... Se on myös henkilöstökysymys eli aluksi pitäisi olla tietyn kokoinen eli pitäisi olla resursseja ja varallisuutta, ennen kuin voi lähteä tuonne... sehän on hirveän kallista eli jos haukkaa liian ison palan niin ollaan liemessä.”
(yritys E)

Haastattelusta voidaan päätellä, että toimitusjohtajan aikaisemmat kokemukset ja hänen henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat siihen, miten yritystä johdetaan. Toimitusjohtaja oli kokenut yrityksen konkurssin 1990-luvun alussa, mikä on tehnyt hänestä hyvin varovaisen. Toimitusjohtaja on tiedostanut sen myös itse:

”Se tietenkkin hirvittää, kun... se johtuu varmaan tästä 1990-luvun laman kokemuksista eli tuo velkaantuminen eli velkarahalla liikkeelle lähteminen on aina aika tyly.” (yritys E)

Nykyiseen yritykseen ei ole otettu yhtään lainaa, vaan yritystä on kehitetty ja tullaan kehittämään pelkästään tulorahoituksella. Onko tämä sitten oikea tapa, on hyvin vaikea sanoa. Varomattomuus liiketoiminnassa on yleensä kohtalokasta, mutta liiallinen varovaisuuskin saattaa kääntyä yritystä vastaan. Yritysjohdon on tiedostettava se tosiseikka, että menestyminen liiketoiminnassa edellyttää vähintäänkin hallittujen riskien ottamista.

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Edellä mainitut yrityksen sisäiset esteet ovat nimenomaan kotimarkkinalähtöisiä viennin esteitä. Ulkomaanmarkkinalähtöisistä yrityksen sisäisistä esteistä kymmenen merkittävimmän viennin esteen joukkoon nousivat luotettavan ulkomaisen myyntiedustajan löytäminen sekä uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä. Erityisesti kumi- ja muovituotteita valmistava yritys koki tämän ongelmana, koska yrityksessä työskentelee tällä hetkellä vain yksi henkilö:

”Yksi asia on ainakin se, että me ollaan vieläkin tamperelainen yhden miehen yritys, joka ei varmaan herätä hirveästi luottamusta asiakkaisissa. Siinä on tai väittäisin, että on suurin ongelma.” (yritys F)

Myös vientimarkkinoita koskevan tiedon puute ja maksujen periminen ulkomailta koettiin kansainvälistymistä haittaaviksi tekijöiksi. Vientimarkkinoita koskevan tiedon puutteen osalta ongelmana ei niinkään ole tiedon löytämisen vaikeus, vaan johtajien tiedon

etsintään käytettävän ajan rajallisuus. Tietoa olisi kyllä saatavissa, mutta sen löytäminen vaatisi tiedon etsintään käytettävän panostuksen kasvattamista. Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten toimitusjohtajat olivat myös miettineet vientiasioita pidemmälle. Yritykset eivät olleet vielä aloittaneet vientitoimintaa, mutta jo nyt maksujen periminen ulkomailta koettiin viennin esteenä. Yritykset ovat pyrkineet selvittämään ongelmaa kyselemällä, miten tämä tekijä on hoidettu vientitoiminnassa mukana olevissa pk-yrityksissä.

5.2.2 Ulkoiset esteet

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset esteet

Kotimarkkinasuuntautuneissa yrityksissä yrityksen ulkopuolisia esteitä ei koeta kovinakaan merkittävinä. Yrityksillä ei ole vielä käytännön kokemusta ulkomaisista markkinoista, joten ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen ulkoisiin esteisiin ei olla vielä törmätty. Tämä on yksi niistä tekijöistä, jotka erottavat kotimarkkinasuuntautuneet yritykset jo vientiä harjoittavista yrityksistä. Yritykset eivät ole vielä tiedostaneet ulkomaanmarkkinalähtöisiä yrityksen ulkoisia esteitä, mutta kotimarkkinalähtöisiin ongelmiin on jo törmätty. Yksi merkittävimmistä yrityksen kotimarkkinalähtöisistä viennin esteistä on valtion tuen puute:

”Eli rahallisella tuella olisi meidän yritykselle iso merkitys, jotta me voitaisiin palkata vientiin oma henkilö. Eli me pystytään kyllä itse nämä ongelmat ratkaisemaan, kunhan saadaan henkilö yritykseen ja talous kestää.” (yritys E)

Toisena merkittävänä kotimarkkinalähtöisenä esteenä voidaan pitää kotimaan markkinoiden riittävää kokoa. Yritysjohdo ei välttämättä koe kansainvälistymistä mielekkäänä, jos yrityksen tuotteille on riittävät markkinat Suomessa:

”...jos organisaatio säilyy tällaisena, mikä on ihan mahdollista, niin ei ole mitään tarvetta tai välttämätöntä pakkoa lähteä ulkomaille.” (yritys F)

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset esteet

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteitä voidaan havaita yritysten painivan pääasiassa yrityksen sisäisten ongelmien kanssa. Kuten kuviosta 13 voidaan nähdä, niin kotimarkkinasuuntautuneet yritykset eivät ole vielä törmänneet ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen ulkoisiin esteisiin.

5.3 Vientisuuntautuneet yritykset

5.3.1 Sisäiset esteet

Tutkimuksen kahden vientisuuntautuneen yrityksen vientiin liittyvät ongelmat ovat hyvin samanlaisia, vaikka yritykset ovat lähtökohdiltaan hyvin erilaisia. Verrattaessa kotimarkkinasuuntautuneita yrityksiä vientisuuntautuneisiin yrityksiin voidaan havaita, että kaikilla neljällä yrityksillä painottuvat yrityksen sisäiset esteet: kotimarkkinasuuntautuneilla kotimarkkinalähtöiset esteet ja vientisuuntautuneilla yrityksillä puolestaan ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet (kuviot 13 ja 14). Tämä ero johtuu siitä, että vientisuuntautuneet yritykset ovat jo mukana varsinaisessa kansainvälisessä liiketoiminnassa ja törmänneet ulkomaan markkinoiden käytännön ongelmiin.



* = Yrityksille merkittävä viennin este
(ei mainittu 5 merkittävimmän esteen joukossa)

Kuvio 14 Vientisuuntautuneiden yritysten merkittävimmät viennin esteet

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Vientisuuntautuneiden yritysten kaikki kymmenen merkittävintä viennin estettä olivat yrityksen sisäisiä esteitä, ja näistä kaikki muut paitsi yksi olivat ulkomaanmarkkinalähtöisiä. Haastattelussa kotimarkkinalähtöisinä esteinä mainittiin kuitenkin asiantuntevan vientihenkilöstön puute ja yrityksen voimavarojen rajallisuus:

”Meillä oli aikaisemmin henkilö, joka hoiti vienti ja tuontiasiat, mutta henkilö jäi pois nyt keväällä, joten se on nyt sitten toimitusjohtajan vastuulla eli sekä kotimaan myynti että vienti.” (yritys C)

”Siihen, että me lähdetäisiin ulkomaille markkinoimaan, meidän resurssit on aika pienet.” (yritys D)

”Ehkä suurin este tämän kokoluokan yritykselle on se voimavarojen puute lähteä hakemaan niitä suoria kontakteja ulkomailta.” (yritys D)

Kuten kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten kohdalla, myös vientisuuntautuneiden yritysten vastauksista nousi esille johtajien kansainvälisen kokemuksen ja osaamisen puute, kielitaito, ajan puute sekä yritysten liiallinen riippuvuus yhdestä henkilöstä. Vastauksista voidaankin päätellä, ettei paperituotteita valmistava yritys (yritys C) voi jatkaa kovin pitkää samalla tavalla, sillä yksi henkilö ei yksinkertaisesti kykene hoitamaan kaikkia asioita tämän kokoluokan yrityksessä (25 työntekijää):

”...minä siirryin sitten oman toimen ohella toimitusjohtajaksi. Taloushommia tein niin kuin ennenkin, mutta nykyään minulle on tullut myös nämä myynti ja vientihommat eli liikaakin näitä hommia.” (yritys C)

Toimitusjohtajien osaaminen, ammattitaito ja kielitaito nousivat esiin vastauksissa. Kummatkin vientisuuntautuneiden yritysten johtajista myönsivät kielitaitonsa heikkouden ja toinen toimitusjohtajista oli myös itse tiedostanut oman osaamisensa rajallisuuden sitä tarkemmin erittelemättä:

”Tämän päivän viennin esteistä kun puhutaan, niin ajan puute ja miksei tietotaidonkin puute. Joitakin asioita kun ei voi muutamassa päivässä selvittää, kuten rahtimaksujen selvittäminen vie paljon aikaa.” (yritys C)

”Niin kielitaito...se on lukion välttävä ja yliopistossa tuli käytyä muutama kurssi. Eihän kielitaito vastaa sitä, mitä tämä homma vaatii eli pitäisi vielä vieniäkin hoitaa. Englannilla vielä jotenkin toimeen tulee ja ehkä ruotsillakin, mutta sitä ei ole juuri koulun jälkeen käyttänyt...” (yritys C)
”Minun yhtiökumppanilla on jonkinlainen kielitaito englannissa, minkä avulla pärjättiin alussa ja me käytettiin myös kielenkääntäjiä vaikeimmissa asioissa. Minulla itsellä on hyvin vaatimaton kielitaito.” (yritys D)

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselylomakkeessa pyydettiin toimitusjohtajia arvioimaan johdon ja henkilöstön asenteet kansainvälistymiseen. Vientisuuntautuneiden yritysten toimitusjohtajat eivät pitäneet omia tai henkilöstön asenteita viennin esteenä, vaan vastasivat asenteilla olevan melko vähän merkitystä viennin kannalta. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että vaikka asenteet eivät välttämättä ole viennin todellinen este, niin vähintäänkin haittaavina tekijöinä ne on nähtävä. Vientisuuntautuneiden yritysten toimitusjohtajien haastattelujen aikana tutkimusentekijälle voimistui käsitys siitä, että yritysten johdolla on välinpitämätön tai jopa negatiivinen asenne vientiä kohtaan. Seuraavista vastauksista voidaan osittain nähdä tämä toimitusjohtajien suhtautuminen kansainvälistymiseen:

”Ja tietenkin olisi yksi keino, että lopettaisi kaikki vientiponnistelut ja toimittaisi vain nykyisille asiakkaille. Jos joku haluaisi tilata, niin toimittaisi tavaran niille, eikä panostaisi siihen ja oikeastaan ei me viime aikoina olakaan panostettu.” (yritys C)

”...olihan silloin myös eri tahojen kautta puhetta vientirenkaista, mutta tästä me ei koskaan innostuttu, mutta ne on ainakin teoriassa hyvä keino...” (yritys C)

”Ei me olla juuri eri yrityspalveluja selvitetty... no jos jostakin on osunut silmään ja jäänyt mieleen tai sitten ei ole jäänyt mieleen.” (yritys C)

”Vientiin ei ole mitään ihmeellisiä ponnisteluja tehty, vaan se lähti liikkeelle siitä, kun Sveitsistä ja Ranskasta otettiin yhteyttä meihin...”

eli me ollaan vastattu kysyntään, eikä olla tehty ponnisteluja viennin lisäämiseksi.” (yritys D)

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Edellä on tarkasteltu nimenomaan yrityksen sisäisistä esteistä kotimarkkinalähtöisiä esteitä. Näiden kotimarkkinalähtöisten esteiden lisäksi kummankin toimitusjohtajan viiden merkittävimmän viennin esteen joukosta nousi esiin kolme samaa ulkomaanmarkkinalähtöistä yrityksen sisäistä viennin estettä. Nämä olivat ulkomaisten jakelukanavien ja asiakkaiden löytäminen, ulkomaisten yhteistyösuhteiden puute sekä vientimarkkinoita koskevan tiedon puute. Erityisesti ulkomaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden löytämisen vaikeus herätti ajatuksia:

”Lähinnä se kansainvälistyminen tulisi asiakkaiden kautta, jotka ovat siinä ulospäin tekemisissä ja sitä kautta saada heidän asiakkailtaan toimeksiantoja, kuin että me lähetettäisiin oma agenttimme Keski-Eurooppaan...” (yritys D)

”Se on jonkinlainen ongelma löytää sellaisia suuria asiakkaita, joilla ei ole omaa laboratoriota.” (yritys D)

”Eli jos päästäisiin jonkun asian siivellä tai yhteydessä lisäämään tietoisuutta meidän yrityksestä...ja sitä kautta voitaisiin käyttää näitä tunnettuja yrityksiä referensseinä.” (yritys D)

Myös vientimarkkinoita koskevan tiedon puute koettiin ongelmaksi. Alla olevista vastauksista voidaan päätellä, että varsinainen ongelma ei ole niinkään tiedon löytämisen vaikeus, vaan pikemminkin kyse on yritysjohdon ajan puutteesta sekä alhaisesta motivaatiosta tiedon etsimiseen. Samalla voidaan myös miettiä, johtajien osaamista ja/tai kykyä tiedon etsintään. Voi olla, ettei yksinkertaisesti osata hakea tietoa oikeista paikoista ja myös kiinnostus tiedon etsintään on alhainen:

”Oikeastaan tuo Venäjä on semmoinen suuri tuntematon... mutta sekin, että saisi selville ne markkinat, niin vaatisi jonkinlaisen panoksen. Tietoa ei ole kovin helppo saada. Että jos menee internetiin, niin ei sieltä löydy kuin korkeintaan kotisivuja, ja niistä ei saa mitään selvää.” (yritys C)

” Venäjältä yritysluetteloa on varmaan aika vaikea saada, mutta en minä ole oikeastaan sellaista hakenutkaan.” (yritys C)

Ulkomaisten maksujen perimistä pidettiin vaikeana kummassakin vientisuuntautuneessa yrityksessä. Kuten toisen vientisuuntautuneen yrityksen toimitusjohtaja asian ilmaisi:

”No se maksun saaminen on aina riski. Eli me ollaankin tuonne Baltian maihin ja itäblokin maihin vaadittu 100 % ennakkomaksua ensimmäisessä kaupassa.” (yritys C)

Maksujen perimisen lisäksi kuljetuksen ongelmat ja korkeat rahtimaksut koettiin merkittävinä esteinä kummassakin vientisuuntautuneessa yrityksessä. Myös yrityspalveluja tarjoava yritys (yritys D) piti rahtimaksuja merkittävänä viennin esteenä. Vaikka yritykselle ei itselle juurikaan aiheudu rahtimaksuja, niin ongelmaksi muodostuu yrityksen asiakkaiden rahtimaksut. Jos asiakas pystyy hoitamaan tuotteidensa testauksen kohdemaassa ilman rahtimaksuja, niin miksi se ei niin tekisi. Korkeat rahtimaksut nähtiin perhey yrityksessä (yritys C) kaikkein merkittävimpana viennin esteenä:

”Eli jos puhutaan juuri viennin esteistä, niin ehkä suurin este meillä on se, että meidän tuotteet on ilmaa täynnä eli rahtimaksut ovat kovia. Rahtimaksujen osuus on suuri koko kaupan arvosta ja näiden tuotteiden valmistajia kun löytyy vähän joka maasta.” (yritys C)

Muita kuljetuksiin liittyviä ongelmallisia asioita olivat sekä lyhyet toimitusajat että yrityksen sijainti. Korkeat rahtikustannukset voivat vaikuttaa myös tuotteen hintakilpailukykyyn:

”Kyllähän nuo tänä päivänä toimitusajat ovat niin lyhyitä, ettei niihin meinaa kyetä ja joskushan kauppa kaatuu siihenkin. Kotimaassa vielä useammin kuin viennissä.” (yritys C)

”Eli jos viedään vaikka kontti Kiinaan, niin kyllähän Tampere-Helsinki jo jonkunlainen rahtikustannus on tai oikeastaan aika isokin. Mutta sehän näissä meidän tuotteissa on, että tästä on jonkin verran matkaa satamiin.” (yritys C)

”...kyllähän se tällä hetkellä on minun käsityksen mukaan tuo kilpailukyky oikeastaan, että johon sitten vaikuttaa meidän tuotanto... eli tuotantokustannukset ovat aika suuret. Suuri tekijä on toi rahtikysymys.” (yritys C)

5.3.2 Ulkoiset esteet

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset esteet

Kahden vientisuuntautuneen yrityksen kymmenen merkittävimmän viennin esteen joukossa ei ollut yhtään yrityksen ulkoista estettä, vaan ongelmat kasautuivat kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten tapaan yrityksen sisäisiin tekijöihin. Haastatteluissa kotimarkkinoiden riittävä koko nousi kuitenkin yrityksen ulkoisista esteistä tärkeimmäksi viennin esteeksi. Kummatkin toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että kotimaan markkinat ovat tarpeeksi suuret yrityksen tuotteille:

”Kyllähän me tähän asti ollaan oikeastaan oltukin pelkästään Suomessa, koska kyllähän tuo meidän vienti on ollut todella marginaalista. Ei me siihen kaaduta, jos me ei saada yhtään ulkopuolista tilausta...” (yritys D)

”Jos meillä olisi hirveän vähän töitä, niin silloin ehkä otettaisiin riski ja pantaisiin yksi hakemaan asiakkaita ulkomailta, mutta nyt tarve on niin marginaalista.” (yritys D)

”...eli periaatteessa kotimaan myynti ehkä riittäisi ja joillakin meidän kilpailijoilla ei ole vientitoimintaa ollenkaan. Ja kyllähän se toisaalta niin, jos viennin lopettaisi kokonaan, niin ehkä se jopa helpottaisi toimintaa.” (yritys C)

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset viennin esteet

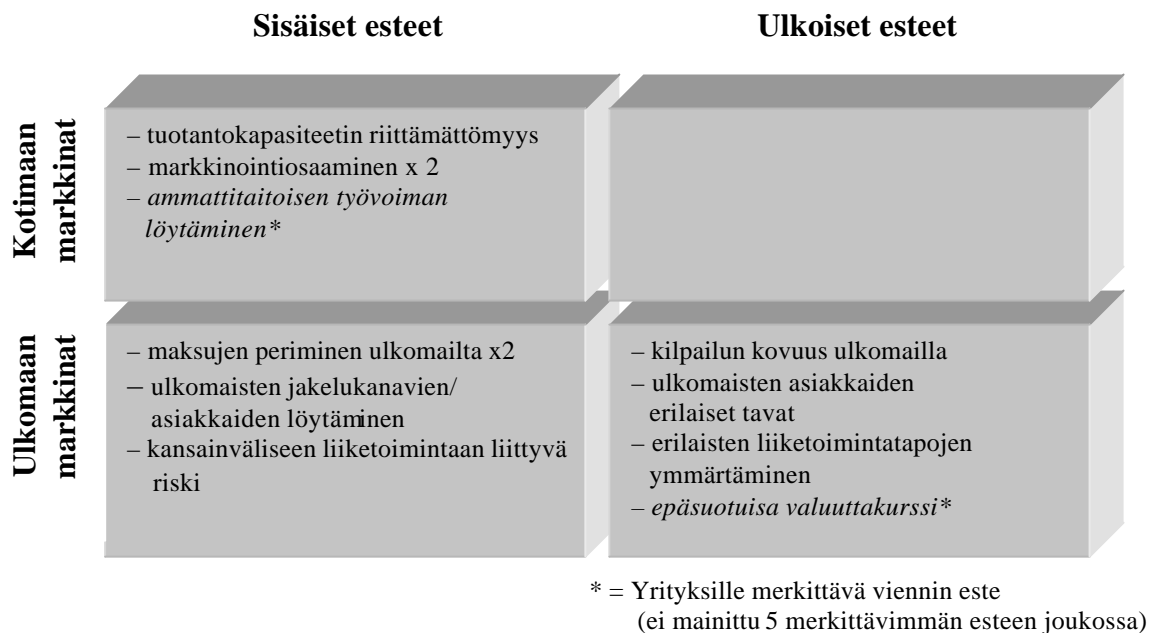
Tutkimuksen kahden vientisuuntautuneen yrityksen kymmenen merkittävimmän viennin esteen joukossa ei ollut yhtään ulkomaanmarkkinalähtöistä yrityksen ulkoista viennin estettä. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että kilpailun kovuus ulkomailta koettiin vientitoimintaa haittaavana tekijänä. Toimitusjohtajat olivat myös sitä mieltä, että kilpailu tulee voimistumaan entisestään tulevaisuudessa.

5.4 Aktiiviset vientiyritykset

5.4.1 Sisäiset esteet

Tutkimuksen kaksi aktiivista vientiyritystä eroavat selkeästi edellä mainituista neljästä yrityksestä. Aktiivisten vientiyritysten toimitusjohtajien kokemat viennin esteet eivät ole niinkään täysin erilaisia, vaan niiden merkitys yritykselle on erilainen. Kun kotimarkkina- ja vientisuuntautuneiden yritysten viennin esteet koettiin yrityksissä merkittävänä ongelmina, niin aktiivisten vientiyritysten kohdalla voidaan pikemminkin puhua

vientiä haittaavista tekijöistä kuin todellisista esteistä. Niin vientisuuntautuneilla yrityksillä kuin myös aktiivisilla vientiyrityksillä suurimmat ongelmat olivat ulkomaanmarkkinalähtöisissä yrityksen sisäisissä viennin esteissä. Aktiivisten vientiyritysten esteet eivät kuitenkaan keskity vain ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen sisäisiin esteisiin, vaan myös yrityksen ulkopuoliset esteet koettiin tärkeiksi (kuvio 15).



Kuvio 15 Aktiivisten vientiyritysten merkittävimmät viennin esteet

Kymmenestä merkittävimmästä viennin esteestä kolme oli yrityksen ulkopuolisia esteitä ja seitsemän yrityksen sisäisiä esteitä. Yrityksen sisäisistä viennin esteistä kolme oli kotimarkkinalähtöisiä. Näitä kotimarkkinalähtöisiä yrityksen sisäisiä viennin esteitä käsitellään seuraavaksi.

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Oikeastaan ainoana todellisena viennin kasvun esteenä mainittiin tuotantokapasiteetin riittämättömyys. Suurimman kohdeyrityksen toimitusjohtaja oli tiedostanut tämän ongelman ja ongelmaa oli jo pyritty ratkaisemaan:

”Tällä hetkellä se on juuri meidän pullonkaula, että me ei pystytä tekemään, niin paljon kuin pystyttäisiin myymään... totta kai me tehdään koko ajan töitä sen eteen, että me saataisiin tuotantoa nostettua.”
(yritys A)

”...tuotantokapasiteetti kuten mainitsin, mutta kapasiteetti on aika suhteellinen käsite eli siinä on niin paljon osatekijöitä... se voi johtua työntekijämäärästä, konekapasiteetista, ihmisten motivaatiosta yms.” (yrittäjä A)

Toisessa aktiivisessa vientiyrityksessä tuotantokapasiteetin riittämättömyyttä ei pidetty ongelmana, mutta sen sijaan ammattitaitoisen työvoiman löytäminen koettiin vaikeaksi yrityksessä:

”Jos siten sanotaan, mikä ei sitten ole helppoa, niin hyvien suunnittelijoiden saaminen. Se on huomattu vaikeaksi eli ollaan muutaman kerran haettu ja ei olla onnistuttu.” (yrittäjä B)

”Ongelmana tulevaisuudessa tulee olemaan osaavan tuotannon puolen henkilöstön löytämisessä eikä niinkään toimistopuolen henkilöstössä.” (yrittäjä B)

Edellä mainitun ammattitaitoisen työvoiman löytämisen lisäksi myös markkinointiosaaminen koettiin yrityksen vientitoimintaa haittaavaksi tekijäksi. Nämä tekijät on huomioitu kummassakin yrityksessä ja erityisesti markkinointia on pyritty parantamaan ennen kuin siitä muodostuu yritykselle todellinen viennin este:

”Eli nyt on meneillään vaihe, että pitäisi pystyä myymään ja markkinoimaan jo olemassa oleville markkinoille tehokkaammin ja paremmin.” (yrittäjä B)

”Meillä on aina ollut se tuotanto, mikä on haluttu pitää teknisesti korkeatasoisena ja laadukkaana, ja saadaan siellä läpimenoaikoja lyhennettyä ja tuotantovarmuutta parannettua, mutta markkinointi on vähän lerpahtanut ja se on nyt, mikä pitää tässä nyt skarparta.” (yrittäjä A)

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet

Aktiiviset vientiyritykset joutuvat painimaan ulkomaan markkinoihin liittyvien käytännön ongelmien kanssa päivittäin ja se näkyy myös tutkimuksen tuloksissa. Aktiivisten vientiyritysten vientiin liittyvät ongelmat olivat pääasiassa ulkomaanmarkkinalähtöisissä yrityksen sisäisissä esteissä. Kymmenestä merkittävimmästä viennin esteestä seitsemän kuului ulkomaanmarkkinalähtöisiin viennin esteisiin ja näistä seitsemästä esteestä neljä olivat yrityksen sisäisiä esteitä. Yksi tällaisista ongelmista on ulkomaisten jakelukanavien kehittäminen:

”...se miten maahantuojia siellä maassa toimii niin sitä pitäisi kehittää. Eli tänä päivänä olisi kyettävä yhä suurempaan myyntiin. Eli ei mitään vanhanaikaisia järjestelmiä, missä on hirveästi välikäsiä, sillä silloin käteen jäävä osa on hyvin pieni verrattuna suoraan myyntiin. Tässä suhteessa toimintaa pitää kehittää, mutta ei me omien yhtiöiden kautta aiota laajentua.” (yritys B)

”...tämä on sellainen paikka, missä meillä on vielä paljon tekemistä. Tulevaisuudessa meidän täytyy hankkia agenteja, jotka todella toimivat vain meille, eikä pidä tätä meidän myyntiä vain sivutoimena.” (yritys A)

”Kuten alussa sanoin, niin niitä jakelukanavia meidän pitää kehittää selkeästi eli vientiagentit, jotka eivät mitään myy, on saatava tuolta pois.” (yritys A)

Jakelukanavien kehittämisen lisäksi kummatkin toimitusjohtajat painottivat aikaisempien yritysten tapaan maksujen perimisen vaikeutta ulkomailta. Tämä tekijä nähdään yhtenä merkittävimpana kansainvälisen liiketoiminnan kasvun esteenä. Toisessa yrityksessä ulkomaiset maksusaatatavat on vakuutettu, mutta sekään ei ole ratkaissut tätä ongelmaa kokonaan:

”Etenkin pienelle yritykselle on kaksi asiaa eli maksuajat ovat pitemmät ja toisaalta maksujen perimisen vaikeus. Maksujen maksamisen käytännöt vaihtelevat suuresti eri maissa, esimerkiksi Etelä-Eurooppa. Maksut tulee myöhässä säännöllisesti. Ei kuitenkaan onnistu, että pyydetäisiin rahat ensin, ainakaan meidän tapauksessa. Eli nämä maksuviivästymiset ovat todella yleisiä. Eli siinäkin tulee omalle firmalle vaikeuksia, ja jos kasveetaan lujaa, niin tulee yleinen rahoitustarve.” (yritys B)

”Yksi asia, mikä nousi mieleen viennin esteenä, on kyllä asiakkaiden maksuvalmiuden varmistaminen. Meilläkin on kaikki vientisaatatavat vakuutettu, mutta se että on pieniä asiakkaita, niin vakuutusyhtiöt eivät niille anna kovin helpolla luottolimiittiä ja maailmalla on hyvin vähän asiakkaita, jotka suostuvat maksamaan etukäteen.” (yritys A)

Maksusaatavien perimisen vaikeus ulkomailta vaikuttaa myös siihen, miten yritykset kokevat kansainväliseen liiketoimintaan liittyvän riskin. Toinen toimitusjohtajista piti-kin kansainväliseen liiketoimintaan liittyvää riskiä yhtenä yrityksen merkittävimpanä viennin esteenä.

5.4.2 Ulkoiset esteet

Kotimarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset esteet

Toisin kuin kotimarkkina- ja vientisuuntautuneet yritykset, aktiiviset vientiyritykset eivät pidä tutkimuksessa mukana olevista muista yrityksistä poiketen kotimarkkinalähtöisiä yrityksen ulkoisia esteitä merkittävänä yrityksen kansainvälistymiselle. Kyselylomakkeessa yritysten kotimarkkinalähtöisiä esteitä pidettiin joko erittäin vähän merkityksellisinä tai melko vähän merkityksellisinä. Esimerkiksi valtion tukea ei enää kaivata, vaan yritykset pystyvät toimimaan omalla tulorahoituksella ja lainarahalla. Samoin kotimarkkinoiden riittävää kokoa ei voida nähdä yritysten viennin esteenä, sillä tämän kokoluokan yritykset eivät pystyisi toimimaan kannattavasti pelkästään Suomen markkinoilla.

Ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen ulkoiset esteet

Yritysten kymmenen merkittävimmän esteen joukossa oli kolme yrityksen ulkoista ulkomaanmarkkinalähtöistä viennin estettä: kilpailun kovuus ulkomailla, ulkomaisten asiakkaiden erilaiset tavat ja erilaisten liiketoimintatapojen ymmärtäminen. Erityisesti kilpailun kovuus ulkomailla nousi esille toimitusjohtajien vastauksista. Se nähtiin toisessa aktiivisessa vientiyrityksessä kaikkein merkittävimpänä viennin esteenä:

”Kyllähän ne siellä viennissä on esimerkiksi maat kuten Saksa, jossa on meidän pahimmat kilpailijat eli kyllähän saksalainen ostaa mieluummin toiselta saksalaiselta kuin suomalaiselta, jos saa samoilla ehdoilla sieltä kotimaasta. Saksa on varmaan suurin markkina-alue meille eli meidän pitää pystyä kilpailemaan kotimarkkinayritysten kanssa ja Japanissa on ihan sama tilanne...” (yritys A)

Toimitusjohtajien vastauksista kuitenkin ilmeni, ettei kilpailun kovuutta nähdä varsinaisena esteenä, mihin ei voitaisi vaikuttaa:

”Mä en näe viennin kasvun kannalta esteenä kilpailun kovuutta. Tietyllä tavalla kyllä, mutta se että me pystytään hoitamaan se muulla tavalla eli

ollaan niin hyviä eli ollaan parempia kuin kilpailijat, niin sehän on siinä.”
(yritys A)

Aktiiviset vientiyritykset ovat olleet jo vuosia kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana. Vuosien aikana yritykset ovat toimineet monessa eri maassa ja jokaisessa maassa on toimittava kyseisen maan kulttuurin ja tapojen mukaan. Kohdemaan asiakkaiden erilaiset tavat sekä erilaisten liiketoimintatapojen ymmärtäminen ovat tuottaneet vaikeuksia toimitusjohtajille, mutta näitäkään tekijöitä toimitusjohtajat eivät näe yrityksensä varsinaisina vientitoiminnan esteinä:

”Myös erilaiset liike-elämän tavat ovat erilaiset eri maissa, kuten jos ollaan sovittu tapaamisesta, niin Suomessa ajasta pidetään kiinni tai soiteetaan, mutta näin ei ole asia Etelä-Euroopassa.” (yritys A)

”Jokaisella maallahan on omat tapansa eli on tiedettävä missä mennään kussakin maassa, vaikka kyllähän ne jotain antaa anteeksi, kun on Suomesta.” (yritys B)

”Ranskassa esimerkiksi suhtaudutaan aivan eri tavalla ruokailuun kuin Suomessa... Toinen merkittävä ero tavoissa on esimerkiksi ranskalaisille tärkeä, että muistaa toisen nimen eli tervehdittäessä sanotaan toisen nimi, kun taas Suomessa sanotaan vaan terve, eli suomalaisilla tämä klikkaa aika usein, kun ei muista toisen nimeä.” (yritys B)

5.5 Yhteenveto

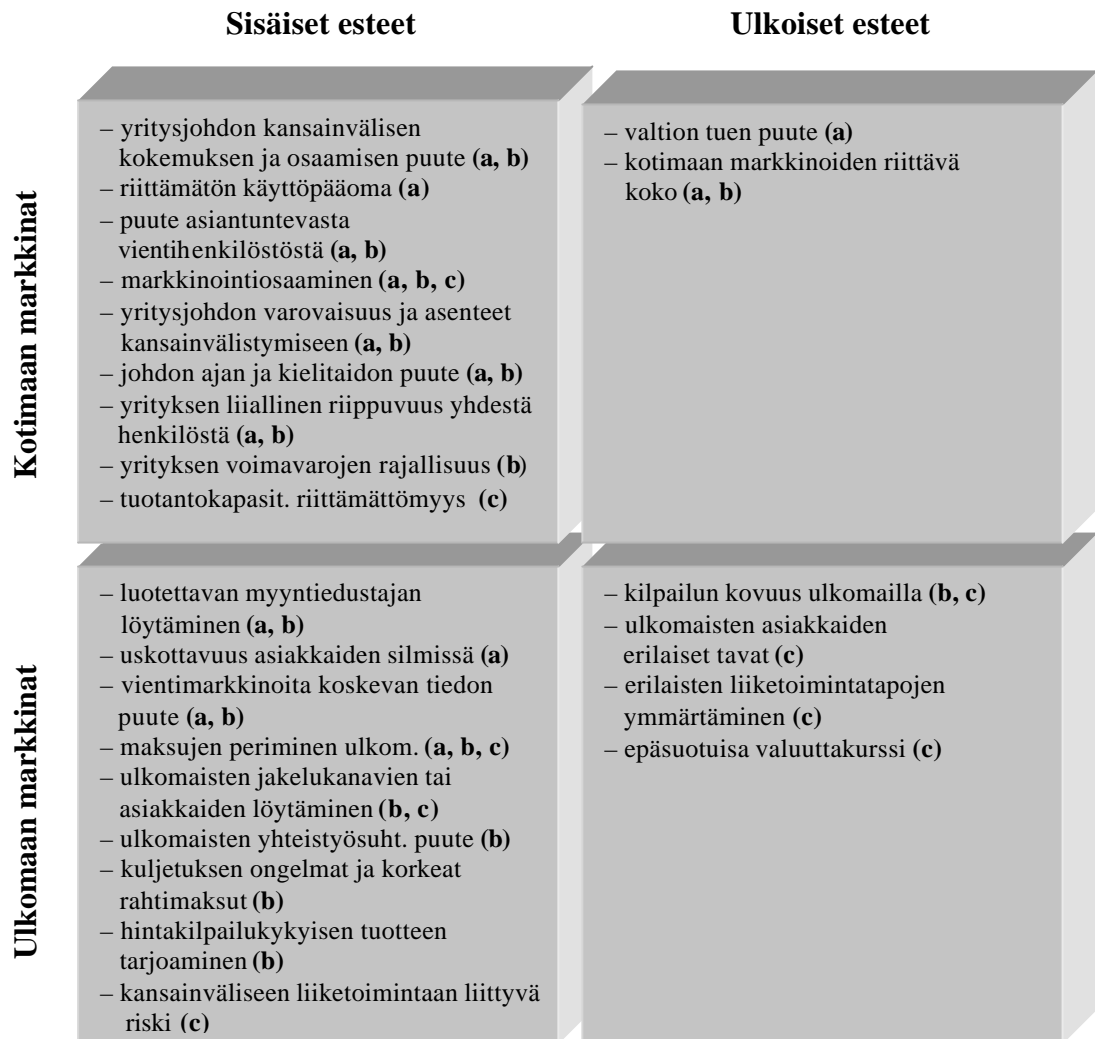
Tutkimuksen kuuden kohderyhmän kansainvälistymissuunnitelmia ja kansainvälistymisprosesseja tarkasteltaessa voidaan havaita, että yritysten eteneminen kansainvälisille markkinoille on tapahtunut hyvin erilaisia ja yksilöllisiä reittejä pitkin. Yritysten välisistä eroista huolimatta yritysten kansainvälistymisprosesseissa voidaan nähdä samoja piirteitä. Ensinnäkin yritysten kansainvälinen toiminta on aloitettu jollakin kolmesta vie-
nin operaatiomuodosta ja toiseksi ensimmäiset vientikokemukset on hankittu pääsääntöisesti Suomen lähialueilta. Poikkeuksiakin löytyy, sillä koneita ja laitteita valmistava

yritys (yritys B) aloitti toimintansa viennillä, mutta samaan aikaan myös vaativammalla operaatiomuodolla. Tänä päivänä ei ole enää itsestäänselvyys, että yritys aloittaa kansainvälistymisen vientitoiminnalla ja siirtyy sitten vuosien kuluessa yhä vaativimpiin operaatiomuotoihin.

Suomalaisten pk-yritysten pääasiallisena tapana on aloittaa kansainvälistyminen Suomen lähialueilta ja edetä hiljalleen yhä kaukaisimmille alueille. Tästä huolimatta yhä useampi pk-yritys aloittaa suoraan kaukaisimmilta markkina-alueilta. Yrityspalveluita tarjoavan yrityksen (yritys D) kohdalla kansainvälisen toiminnan aloittaminen Keski-Euroopasta ei tuottanut ongelmia, vaan maiden väliset fyysiset etäisyydet menettävät tässä mielessä ainakin osittain merkityksensä. Tämän yrityksen vientituotteena on vain yksi A4-paperi. Pelkästään tuotteiden erilaisuus vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten yrityksen kannattaa kansainvälistyä. Muita merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen koko, toimiala, sijainti ja omistajan ammattitaito ja riskinotto kyky. Kohdeyritysten väliset erot kuvaavat hyvin koko pk-sektorin heterogeenisuutta eli yrityksiä on hyvin vaikea laittaa johonkin tiettyyn muottiin. Pk-sektorin heterogeenisuus vaikuttaa myös pk-yritysten kansainvälistymisprosesseihin.

Pk-yritysten kansainvälistymisprosessien lisäksi myös pk-yritysten kokemat viennin esteet vaihtelevat eri yrityksissä. Kuvioon 16 on koottu yhteen tutkimuksessa mukana olleiden yritysten merkittävimpiä viennin esteitä. Kuviosta on havaittavissa, kuinka eri kansainvälistymisvaiheissa olevien yritysten viennin esteet eroavat toisistaan. Esimerkiksi ne tekijät, jotka kotimarkkina- ja vientisuuntautuneet yritykset kokevat merkittävinä esteinä, aktiivisissa vientiyrityksissä ollaan pystytty jo ratkaisemaan.

Eri kansainvälistymisvaiheissa olevien yritysten erojen lisäksi myös samassa kansainvälistymisvaiheissa olevat yritykset eroavat lähtökohtaisesti toisistaan. Eroista huolimatta tuloksista oli nähtävissä kuitenkin suhteellisen yhtenevä linja. Kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä (E+F) pääpaino on kotimarkkinalähtöisissä yrityksen sisäisissä esteissä, kun taas vientisuuntautuneilla yrityksillä (C+D) painottuvat ulkomaanmarkkinalähtöiset yrityksen sisäiset esteet. Aktiivisilla vientiyrityksillä (A+B) puolestaan esteiden jakautuminen oli tasaisempaa. Näille yrityksille ulkomaanmarkkinalähtöiset viennin esteet olivat merkittävimpiä.



a = kotimarkkinasuuntautuneet yritykset
b = vientisuuntautuneet yritykset
c = aktiiviset vientiyritykset

Kuvio 16 Yhteenvedo tutkimuksen kohdeyritysten viennin esteistä

Eri kansainvälistymisvaiheessa olevien yritysten eroja voidaan selittää yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan kokemuksen puutteella ja yrityksen koolla. Ensinnäkin kotimarkkinasuuntautuneilla yrityksillä ei ole vielä kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, ja siksi yritykset eivät ole joutuneet painimaan ulkomaanmarkkinalähtöisten esteiden kanssa. Vientisuuntautuneet yritykset ja aktiiviset vientiyritykset ovat puolestaan jo aloittaneet vientitoiminnan ja yritykset ovat törmänneet käytännön ongelmiin ulkomailla. Kuten taulukosta 2 ilmenee, niin tutkimuksen kotimarkkinasuuntautuneet ovat myös huomattavasti pienempikokoisia kuin aktiiviset vientiyritykset. Tästä voidaankin päätellä, että kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten keskimääräistä pienempi koko ver-

rattuna jo ulkomailla toimiviin yrityksiin vaikuttaa siihen, miten yritykset kokevat viennin esteet. Yritysten voimavarojen vähäisyys hidastaa tai joissakin tapauksissa jopa estää kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisen.

Resurssien rajallisuus näkyi erityisesti kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa. Pe-
nissä yrityksissä, kuten tämän tutkimuksen kotimarkkina- ja vientisuuntautuneissa yri-
tyksissä, merkittävimiksi esteiksi koettiin juuri yrityksen sisäiset tekijät, kuten asian-
tuntevan vientihenkilöstön puute, riittämätön käyttöpääoma ja johdon kansainvälisen
kokemuksen ja osaamisen puute. Tämän tutkimuksen aktiivisissa vientiyrityksissä nämä
ongelmat oli jo pystytty ratkaisemaan, mutta pidempiaikainen toiminen ulkomailla oli
tuonut esiin uusia ongelmia, kuten kilpailun kovuuden ulkomailla, erilaisten liiketoimin-
tatapojen ymmärtämisen ja maksujen perimisen vaikeuden ulkomailta.

Näistä eri kansainvälistymisvaiheessa olevien yritysten eroista huolimatta tutkimuksen
tuloksista ilmeni myös yhteneväisyyksiä. Edellä mainittu ulkomaisten maksujen perimi-
sen vaikeus mainittiin jokaisessa haastattelussa. Myös markkinointiosaaminen ja johdon
ajan puute nousivat esiin kaikkien toimitusjohtajien vastauksista. Näihin tekijöihin oli
kiinnitetty huomiota, mutta kaikkia ei oltu kyetty vielä ratkaisemaan. Esimerkiksi joh-
don aikapula on huomattavasti suurempi ongelma kotimarkkinasuuntautuneissa yri-
tyksissä kuin aktiivisissa vientiyrityksissä. Myös markkinointia ja maksujen perimistä oli
pyrityt parantamaan. Suurin kohdeyrityksistä oli vakuuttanut kaikki vientisaatavansa,
mutta sekään ei ollut ratkaissut kyseistä ongelmaa kokonaan.

Myös yritysten toimitusjohtajien koulutus- ja työtaustalla on merkitystä yrityksen vien-
nin kannalta. Melkein kaikilla kohdeyritysten toimitusjohtajilla on teknillinen koulutus
ja aktiivisia vientiyrityksiä lukuun ottamatta, kaikilla muilla toimitusjohtajilla ei ole
edes työkokemusta kaupalliselta puolelta. Kotimarkkina- ja vientisuuntautuneissa yri-
tyksissä tuotekehitys on kyllä kunnossa, mutta markkinointi- ja myyntiasiat on enem-
män tai vähemmän huonosti hoidettuja. Tämä on yleinen ongelma pk-yrityksissä ja var-
sinaiseksi ongelmaksi se muodostuu, jos yritysjohto ei itse tiedosta omia puutteitaan.
Kohdeyritysten toimitusjohtajista osa oli tiedostanut omat puutteensa ja heillä oli tarkoi-
tuksena hankkia puuttuva osaaminen yritykseen heti, kun yrityksellä on siihen taloudel-
liset edellytykset. Yleisesti ottaen voidaankin sanoa, että johtajat, jotka ovat epäpäteviä,
riskinvälittäjiä ja kotimarkkinasuuntautuneita, näkevät yrityksen viennin esteet paljon
vaikeampina kuin johtajat, jotka ovat osaavia, riskinottajia ja ulkomaille suuntautuneita.

Toinen toimitusjohtajiin liittyvä tekijä on toimitusjohtajien henkilökohtaiset asenteet. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, niin vientisuuntautuneiden yritysten toimitusjohtajat eivät nähneet kansainvälistymistä pelkästään positiivisena asiana, kun taas aktiivisissa vientiyrityksissä kansainvälistymiseen suhtauduttiin erittäin positiivisesti. Merkittävintä tässä asiassa oli kuitenkin se, etteivät nämä vientisuuntautuneiden yritysten toimitusjohtajat tiedostaneet omia negatiivisia asenteitaan, vaan vastasivat kyselylomakkeeseen, etteivät johdon tai henkilöstön asenteet ole esteenä yrityksen kansainvälistymiselle.

6 TUTKIELMAN PÄÄTELMÄT

6.1 Pk-yritysten kansainvälistymisprosessit

Tutkielman teoriaosuudessa tarkasteltiin yritysten kansainvälistymistä erilaisten kansainvälistymismallien avulla. Tarkoituksena oli luoda yleiskuva siitä, miten eri tutkijat eri aikoina ovat nähneet yritysten kansainvälistymisen. Pääasiallisena tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, miten nämä mallit soveltuvat nimenomaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tutkielmassa käsitellyt kansainvälistymismallit antavat hyvin deterministisen kuvan yrityksen kansainvälistymisestä, ikään kuin kansainvälistyminen olisi helposti hahmotettava, looginen ja systemaattisesti etenevä prosessi. Käytännössä pk-yritysten

kansainvälistymisprosessit eivät kuitenkaan avaudu näin selkeästi. Tämän osoittavat tutkielman kohdeyritysten kansainvälistymisprosessit.

Ensinnäkin oppimis- ja innovaationomaksumismallit (Johanson & Vahlne 1977; Czinkota & Johnston 1981) olettavat, että kansainvälistyminen aloitetaan vientitoiminnalla. Vaikka näin tapahtuukin suurimmassa osassa yrityksiä, niin poikkeuksiakin löytyy. Yhä useampi pk-yritys harkitsee eri operaatiomuotoja jo kansainvälistymistä suunnitellessa. Tänä päivänä puhutaan ns. Born Globals –yrityksistä, joilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat heti perustamisestaan lähtien globaalisti toimivia tai ainakin globaalisti suuntautuneita yrityksiä (Andersen 1993, 215). Pääasiassa näitä Born Globals –yrityksiä syntyy high tech –toimialoille ja perinteisillä toimialoilla nämä yritykset ovat harvinaisempia. Tästä huolimatta monet perinteisten toimialojen pienet yritykset ovat nopeuttaneet kansainvälistymistään ja hypänneet kansainvälistymismallien alkuvaiheet yli aloittamalla suoraan vientiä vaativimmilla operaatiomuodoilla (leapfrogging). Kohdeyrityksistä laitteita ja koneita valmistava aktiivinen vientiyritys on tästä hyvä esimerkki. Yritys perusti heti kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa vientitoiminnan rinnalle ulkomaisen myyntiyhtiön. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat monet seikat muun muassa yrityksen toimiala ja tuotteet.

Toiseksi oppimis- ja innovaationomaksumismallien (Johanson & Vahlne 1977; Czinkota & Johnston 1981) oletus vaiheittaisesta etenemisestä vähän investointeja vaativasta viennistä yhä vaativimpiin operaatiomuotoihin ei saa tukea tässä työssä suoritetun tutkimuksen tuloksista. Kohdeyritykset olivat aloittaneet kansainvälistymisensä vientitoiminnalla, mutta etenemistä yhä vaativimpiin operaatiomuotoihin ei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ole tapahtunut. Vaativimpien operaatiomuotojen käytön vähäisyyteen vaikuttavat muun muassa eri operaatiomuotojen vaikea hallinta, operaatiomuotoihin sitoutuva resurssien määrä sekä vaativimpiin operaatiomuotoihin liittyvä korkeampi riski. Yritykset eivät yksinkertaisesti koe vaativimpia operaatiomuotoja kannattavana ja näin ollen ne keskittyvät pelkästään vientitoimintaan. Vientitoiminta on nähty kaikkein kannattavimpana ja riskittömimpänä operaatiomuotona kahdessa jo vuosikymmeniä kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olleessa kohdeyrityksissä. Nämä yritykset aikovat myös tulevaisuudessa keskittyä nimenomaan vientitoiminnan kehittämiseen.

Kolmantena tutkimuksen tuloksista esille nousseena tekijänä voidaan nähdä maiden välisen henkisen etäisyyden merkitys. Oppimis- ja innovaationomaksumismallien mukaan yritys etenee kansainvälistymisessään tutuilta lähimarkkinoilta vieraammille ja kaukaisimmille markkinoille (Johanson & Vahlne 1977; Czinkota & Johnston 1981). Tutkimuksen tulokset tukevat osittain tätä näkemystä. Suurin osa tutkimuksen kohdeyrityksistä suunnitteli aloittavansa tai oli aloittanut kansainvälistymisensä lähimarkkinoilta, kuten Ruotsista ja Virosta. Ensimmäisenä poikkeuksena voidaan nähdä laitteita ja koneita valmistava yritys, joka perusti myyntiyhtiön suoraan Saksaan. Yhä useampi suomalainen pk-yritys näkeekin Saksan uutena lähimarkkina-alueena, jonne suunnataan yhä aikaisemmassa vaiheessa. Merkittävimpinä syinä voidaan nähdä maiden välisten fyysisten ja henkisten etäisyyksien pieneminen. Toisena poikkeuksena voidaan nähdä yrityspalveluja tarjoava yritys, joka aloitti kansainvälisen liiketoimintansa suoraan Keski-Euroopasta. On hyvin vaikea sanoa, johtuuko tämä poikkeus pelkästään siitä, että kyseessä on yrityspalveluorganisaatio vai vaikuttaako myös muut tekijät asiaan. Palveluiden erityispiirre, kuten fyysisen tuotteen puuttuminen tai fyysisen tuotteen vähäinen osuus kokonaispalvelusta, voi osaltaan helpottaa kaukaisemmille markkinoille vientiä, koska maiden väliset fyysiset etäisyydet menettävät ainakin osittain merkityksensä. Esimerkiksi maiden välisten rahtimaksujen merkitys pienenee. Myös maiden välisen henkisen etäisyyden voidaan nähdä vähenevän, sillä maiden väliset kulttuurilliset ja taloudelliset erot pienenevät.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kritisoida eklektisen päätöksentekomallin (Dunning 1980) oletusta siitä, että yrityksillä olisi aina saatavilla kaikki tarvittava tieto päätösten tekemiseen. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että näin ei todellakaan ole pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, vaan päätökset tehtiin enemmän tai vähemmän puutteellisen tiedon varassa. Yrityksissä päätöksistä vastasivat yritysten toimitusjohtajat, jotka myönsivät avoimesti, ettei heillä ole aikaa eikä välttämättä kiinnostustakaan tarvittavan tiedon hankintaan. Etenkin pienemmissä yrityksissä resurssien puute esti lisätiedon hankkimisen.

Vertailtaessa tutkimuksen kohdeyrityksiä Johansonin ja Mattsonin (1988) verkostomallin neljään kansainvälistymistilanteeseen voidaan yritykset jakaa pääasiassa kahteen ryhmään. Jo vuosia kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olleet yritykset voidaan

parhaiten nähdä Johansonin ja Mattsonin mallin mukaisina aikaisina aloittajina eli yritykset ovat kehittäneet ensimmäisten joukossa toimialansa toimintaverkoston kansainväliseksi. Myöhäisinä aloittajina voidaan puolestaan pitää niitä kohdeyrityksiä, jotka ovat vasta kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa eli yritykset kohtaavat kansainvälistymään pyrkiessään jo valmiiksi rakentuneen verkoston. Verkosto- ja resurssiperusteisten mallien (Johanson & Mattson 1988; Ahokangas 1998) osalta voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen kohdeyritykset eivät olleet vielä täysin tiedostaneet verkostojen merkitystä yrityksen resursseille ja kansainvälistymisprosessille. Verkostoitumista oli tapahtunut hyvin vähän ja pääasiassa kotimaassa. Verkostoitumista ei nähdä yrityksissä merkittävänä strategiana myöskään lähitulevaisuudessa.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että pk-yritysten kansainvälistymistä ei voida selittää vain yhden teorian valossa. Tämän tutkielman teoriaosuudessa käsitellyissä kansainvälistymismalleissa on kuitenkin otettu huomioon pk-yrityksille tärkeitä asioita, mutta mallit pohjautuvat yhteen päänäkökulmaan muiden näkökulmien jäädessä vähemmälle huomiolle. Pelkästään pk-sektorin heterogeisuus sulkee pois universaalien kansainvälistymismallien olemassaolon. Silti edellä tarkasteltuja kansainvälistymismalleja ei voida kokonaan sivuttaa, vaan ne toimivat hyvänä lähtökohtana uusille kansainvälistymismalleille.

6.2 Pk-yritysten kansainvälistymisen esteet

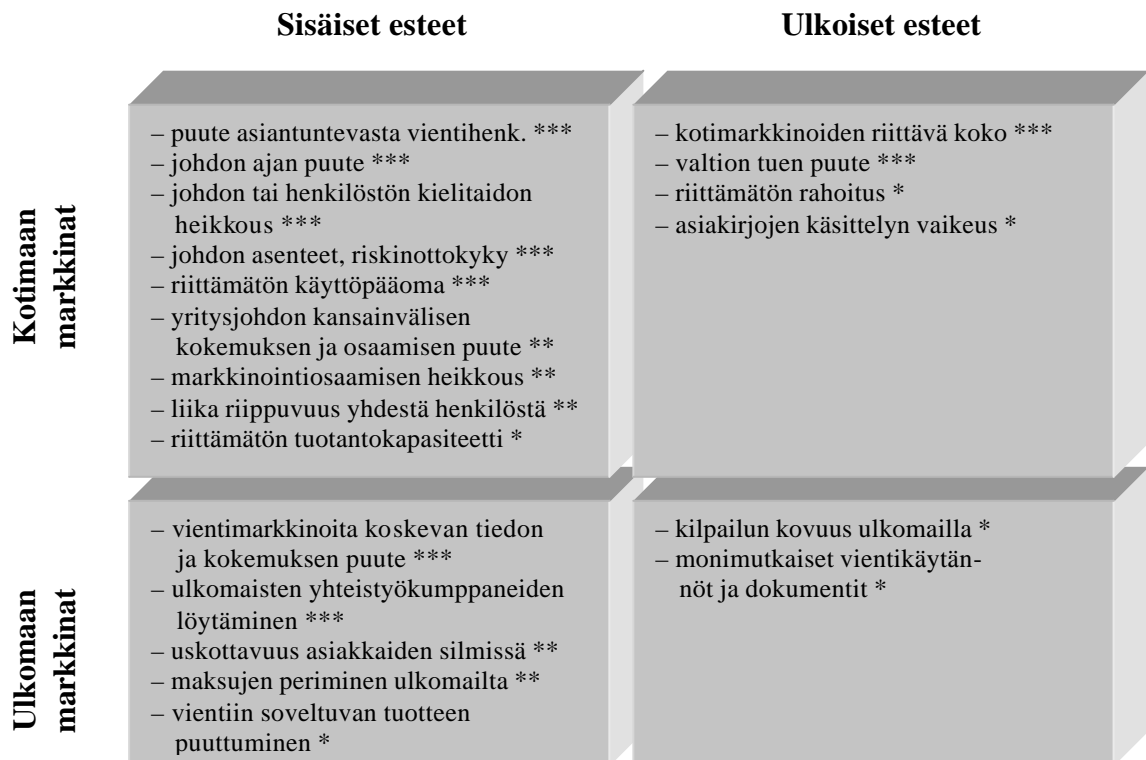
Tämän tutkielman pääongelmana oli *mitkä ovat pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?* Pk-yritysten kansainvälistymisen esteitä tarkasteltiin tutkielman aluongelmien mukaan eri kansainvälistymisvaiheessa olevissa yrityksissä:

- a) *Mitkä ovat kotimarkkinasuuntautuneiden pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*
- b) *Mitkä ovat vientisuuntautuneiden pk-yritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*
- c) *Mitkä ovat aktiivisten vientiyritysten merkittävimpiä kansainvälistymisen esteitä?*

Vertailtaessa aikaisempien tutkimusten kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteitä tämän tutkimuksen tuloksiin voidaan havaita tutkimustulosten yhtenevä linja

(kuvio 17). Kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten viennin esteet painoutuivat nimenomaan yrityksen sisäisiin viennin esteisiin. Näitä yrityksen sisäisiä viennin esteitä olivat muun muassa yritysjohdon kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen ja kokemuksen puute, riittämätön käyttöpääoma, puute asiantuntevasta vientihenkilöstöstä ja vientimarkkinoita koskevan tiedon puute. Aikaisemmissa tutkimuksissa myös yrityksen ulkoiset esteet nousivat paremmin esille, kun taas tässä tutkimuksessa kotimarkkinasuuntautuneet yritykset kokivat merkittävänä yrityksen ulkoisina esteinä vain valtion tuen puutteen ja kotimarkkinoiden riittävän koon.

Tämän tutkimuksen kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten ulkoisten esteiden suhteellisen pientä osuutta verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin voidaan selittää muun muassa yritysten nuorella iällä. Yritykset ovat olleet vasta muutaman vuoden liiketoiminnassa mukana ja suurin osa yritysten ajasta menee yrityksen sisäisten ongelmien ratkomiseen. Tästä johtuen yritykset eivät ole vielä ehtineet pohtia tarkemmin, mihin esteisiin yrityksen ulkopuolella tullaan törmäämään. Vuosien kuluessa yritysten sisäisten esteiden vähetessä yritysten ulkoisten esteiden osuus tulee todennäköisesti kasvamaan.



* = Aikaisemmissa tutkimuksissa mainittu merkittävä viennin este

** = Tutkimuksen kohdeyritysten mainitsema merkittävä viennin este

*** = Kummassakin edellä olevassa kohdassa mainittu viennin este

Kuvio 17 Kotimarkkinasuuntautuneet yritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä

Kotimarkkinasuuntautuneissa yrityksissä painotettiin erityisesti rahaan liittyviä asioita, kuten riittämätöntä käyttöpääomaa ja valtion tuen puutetta. Yritysten toimitusjohtajat painottivat yrityksen heikkoa taloudellista tilannetta, mutta onko se todella kaikkien pk-yritysten ongelma vai johtuuko ongelma pelkästään yritysjohton yksipuolisesta koulutustaustasta? Suurimmalla osalla pk-yritysten toimitusjohtajista on nimenomaan teknillinen koulutustausta ja kaupallinen osaaminen ei välttämättä ole tarvittavalla tasolla. Yksiselitteistä vastausta tähän on hyvin vaikea antaa, mutta sekä todellinen käyttöpääoman puute että koulutustausta nousivat esiin haastatteluista. Toisen yrityksen toimitusjohtajan mielestä kaikki vientiin liittyvät ongelmat saataisiin ratkaistua, jos yritys saisi tukea oman vientihenkilön palkkaamiseen. Toisaalta yrityksen olisi saatava itse yritys kannattavaksi, sillä kannattavuus ei voi perustua pelkästään valtion tukiin. Yritysten on uskallettava laajentaa toimintaansa esimerkiksi hallitulla lainan otolla.

Vientisuuntautuneiden yritysten kohdalla voidaan nähdä samanlaisia piirteitä kuin kotimarkkinasuuntautuneiden yritysten kohdalla. Tämän tutkimuksen vientisuuntautuneiden yritysten merkittävimmät viennin esteet painottuvat aikaisempien tutkimusten tapaan yrityksen sisäisiin esteisiin ja erityisesti ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen sisäisiin esteisiin (kuvio 18).



- * = Aikaisemmissa tutkimuksissa mainittu merkittävä viennin este
- ** = Tutkimuksen kohdeyritysten mainitsema merkittävä viennin este
- *** = Kummassakin edellä olevassa kohdassa mainittu viennin este

Kuvio 18 Vientisuuntautuneet yritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä

Tutkimusten pk-yritykset kokivat merkittävänä viennin esteinä muun muassa vientimarkkinoita koskevan tiedon ja asiantuntevan vientihenkilöstön puutteen sekä ulkomaisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden löytämisen. Tutkimusten tulosten samankaltaisuudesta huolimatta vientisuuntautuneiden yritysten viennin esteissä voidaan havaita myös eroja. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset eivät kokeneet yrityksen ulkoisia viennin esteitä kovinkaan merkittävänä, mutta aikaisemmissa selvityksissä havaittiin myös yrityksen vientitoiminnalle merkittäviä yrityksen ulkoisia viennin esteitä, kuten asiakirjojen käsittelyn vaikeus ja kulttuurierot. Tähän eroon on hyvin vaikea antaa mitään yksiselitteistä syytä, mutta erityisesti yrityspalveluja tarjoavan yrityksen kohdalla ei juurikaan törmätä ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen ulkoisiin esteisiin, kuten maiden välisiin kulttuurieroihin, koska vientitoiminta voidaan suorittaa melkein samoin toimenpitein kuin kotimaan liiketoiminta.

Vertailtaessa aikaisempien tutkimusten tuloksia tämän tutkimuksen aktiivisten vientiyritysten viennin esteisiin voidaan havaita, että tutkimusten aktiivisten vientiyritysten viennin esteet painottuvat nimenomaan ulkomaanmarkkinalähtöisiin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin viennin esteisiin (kuviot 18 ja 19). Näitä ulkomaanmarkkinalähtöisiä viennin esteitä ovat muun muassa kilpailun kovuus ulkomailla, ulkomaisten asiakkaiden erilaiset tavat ja valuuttakursseihin liittyvät ongelmat. Merkittävimpänä erona tutkimusten välillä voidaan nähdä se, että tämän tutkimuksen aktiiviset vientiyritykset eivät kokeneet yhtään kotimarkkinalähtöistä yrityksen ulkoista estettä merkittävänä, kun taas aikaisemmissa tutkimuksissa painotettiin viennin veroetujen puutetta, riittämätöntä vientirahoi-
tusta ja riittämättömiä viennin tukipalveluja. Eroa voidaan selittää tämän tutkimuksen

kohdeyritysten korkealla omavaraisuusasteella. Yritykset kasvattavat liiketoimintaansa pääasiassa vain yrityksen omalla tulorahoituksella eli valtion tuki ei ole enää yrityksille ehdoton toimeentulon edellytys. Yritysten toimitusjohtajat kokevat kuitenkin valtion tukipalvelut tärkeinä, mutta yritykset ymmärtävät myös sen, ettei tukea voi saada loputtomiin, vaan tuet jaetaan niille yrityksille, jotka sitä eniten tarvitsevat.



* = Aikaisemmissa tutkimuksissa mainittu merkittävä viennin este

** = Tutkimuksen kohdeyritysten mainitsema merkittävä viennin este

*** = Kummassakin edellä olevassa kohdassa mainittu viennin este

Kuvio 19 Aktiiviset vientiyritykset: Aikaisempien tutkimusten ja kohdeyritysten merkittävimpiä viennin esteitä

Kun vertaillaan aikaisempien viennin esteitä tarkastelleiden tutkimusten tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin, on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimusten taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusmetodeja voidaan pitää yhtenä syynä tutkimusten välisiin eroihin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käytetty pääsääntöisesti kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Tutkimuksissa on käytetty kyselylomakkeita ja lomakkeet on postitettu yrityksiin. Yksi huomionarvoinen seikka on, miten tällaiset kvantitatiiviset tutkimukset ottavat huomioon yritysjohtajien asenteelliset esteet. Muita tutkimuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tutkimuksen ajankohta, tutkimuksen kohdemaata, toimiala, yritysten koko ja tutkimusotoksen koko. Jo pelkästään tutkimusten erilaiset määritelmät vaikuttavat siihen, mitä tuloksia saadaan. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa kotimarkkinayrityksiä olivat vientitoiminnasta kiinnostuneet yritykset, mutta osassa tutkimuksista kotimarkkinasuuntautuneita yrityksiä ovat myös ne, jotka eivät halua tai eivät ole kiinnostuneet kansainvälistymisestä.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu kuutta pirkanmaalaista pk-yritystä, joista suurin osa toimii perinteisillä teollisuuden toimialoilla. Tutkimuksessa tarkastellut toimialat ja maantieteellinen raja-alue on otettava huomioon, kun halutaan tehdä yleistyksiä tutkimuksen tuloksista. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset näyttäisivät ensisilmäyksellä antavan hyvän kuvan koko Suomen pk-yritysten tilanteesta, niin tulosten yleistäminen koskemaan koko Suomea on hyvin vaikeaa. Esimerkiksi rahtimaksujen näkeminen viennin esteenä riippuu siitä, mitä tuotteita yritys valmistaa. Osa tämän tutkimuksen kohdeyrityksistä koki rahtimaksut viennin esteenä ja osa ei. Tähän vaikuttavat esimerkiksi tuotteen koko, tilausmäärät ja tuotteen muut ominaisuudet. Räätelöityjen tuotteiden kohdalla rahtimaksujen osuus ei välttämättä ole niin merkittävä kuin tuotteilla, jotka eivät vaadi erityisosaamista. Tuotteiden erilaisuus on vain yksi esimerkki tekijöistä, jotka vaikuttavat pk-yritysten viennin esteisiin.

Yleisesti ottaen tutkimuksia tehtäessä tai tarkasteltaessa olisi ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Suuri määrä erilaisia taustatekijöitä aina tutkimuksen tekijästä kohdemaan poliittisiin päätöksiin vaikuttavat siihen, minkälaisia vastauksia tutkimuksesta saadaan. Kuten pk-yritysten kansainvälistymisprosessien kohdalla, niin myös viennin esteissä pk-sektorin heterogeenisuus sulkee pois universaalien mallien tai esteiden löytämisen. Tutkimuksia tehtäessä on vain hy-

väksyttävä se tosiseikka, että parhaimmillaankin tutkimus antaa perusteellisen kuvan vain tietyistä perusjoukosta.

6.3 Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Pk-yritysten merkitys talouden kasvun turvaajana ja työttömyyden ratkaisijana on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana. Talouden kasvun turvaamiseksi viennin kasvattaminen on ensiarvoisen tärkeää ja juuri siinä pk-yritysten panos on tärkeä. Jotta yhä useampi pk-yritys pystyisi aloittamaan vientitoiminnan tai laajentamaan jo olemassa olevaa vientitoimintaa, niin edellä tarkasteltuja viennin esteitä pitäisi pystyä vähentämään. Viennin esteiden vähentämiseen liittyviin ongelmiin ei ole saatavissa mitään yksiselitteistä vastausta, mutta seuraavaksi käydään läpi muutamia olennaisia asioita, jotka nousivat esille tästä tutkimuksesta.

Kaikissa tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä maksujen perimistä ulkomailta pidettiin vaikeana. Erityisen merkittäväksi ongelmaksi tämä nousee kansainvälistymistä vasta aloittelevissa yrityksissä, joilla ei ole varaa pitkiin maksuaikoihin puhumattakaan rahojen menettämisestä. Ainakin vientitoiminnan alkuvaiheessa valtio voisi parhaalla katsomallaan tavalla vähentää tätä pk-yrityksiin kohdistuvaa riskiä. Miten tämä asia tulisi järjestää, on hyvin vaikea sanoa, sillä edes vientisaatavien vakuuttaminen ei poistaisi kokonaan tätä ongelmaa. Ongelmaksi muodostuu nimenomaan riskialttiit pienet ulkomaalaiset asiakasyritykset, joille vakuutusyhtiöt eivät anna kovin helpolla luottolimiittejä.

Pk-yritysten toimitusjohtajien kanssa keskusteltaessa törmätään hyvin usein johtajien ajan puutteeseen. Pk-yritysten johtajilla ei ole yksinkertaisesti aikaa etsiä tietoa tai tehdä selvityksiä esimerkiksi potentiaalisista markkina-alueista ja sen lisäksi konsultointiyri-tysten tarjoamat palvelut koetaan yrityksissä liian kalliina. Yhtenä toimivana ratkaisuna voitaisiin nähdä korkeakoulujen ja pk-yritysten yhteistyön kasvattaminen. Erityisesti yliopisto-opiskelijoiden kontaktit yritysmaailmaan ovat vähäisiä. Opiskelijat voisivat etsiä tietoa tai tehdä pk-yrityksille erilaisia selvityksiä, joihin yrityksillä ei yksinkertaisesti ole aikaa. Irlannissa sijaitsevan Limerickin yliopiston toimintatavan mukaan Tampereen yliopiston yhteyteen voitaisiin perustaa erillinen yritys yhteistyöosasto, joka toi-

misi yritysten ja opiskelijoiden välissä. Yritysten silmissä toimeksiantojen arvostus lisääntyisi, jos tätä osastoa johtaisi yritysmaailmassa arvostettu professori. Yritykset maksaisivat toimeksiannoista nimellisen korvauksen, jolla rahoitettaisiin osaston toimintaa. Toimeksiantojen tulokset eivät välttämättä olisi konsultointiyritysten tasoa, mutta toisaalta ei sitä olisi hintakaan. Vielä kun nämä toimeksiannot saataisiin linkitettyä yliopiston kursseihin, niin sekä opiskelijat että pk-yritykset voisivat hyötyä yhteistyöstä.

Loppujen lopuksi haastatteluista ilmeni yhteiskunnan kuinen ongelma yritystukien oikeudenmukaisesta jakamisesta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin todeta jo yleisesti tiedetty seikka, että eniten tukea tarvitsevat kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa olevat yritykset. Kohdeyritykset ovat kyllä saaneet hyvin tukea tuotekehitykselle, mutta markkinointiin ja myyntiin ulkomaille onkin sitten huomattavasti vaikeampi saada tukea. Pelkkä rahallinen tuki ei välttämättä riitä, vaan kotimarkkinasuuntauneet yritykset kaipaisivat enemmän konkreettista tukea markkinointiin ja myyntiin liittyvissä asioissa. Aktiiviset vientiyritykset ovat puolestaan päässeet aloitusvaiheen ongelmien ylitse ja tukien hakemista ei koeta kovinkaan tärkeänä.

Edellä on tarkasteltu tämän tutkimuksen kohdeyritysten keskeisimpiä ongelmia ja niiden pohjalta on annettu suosituksia viennin esteiden vähentämiseksi. Yleispätevien suositusten antaminen on lähes mahdotonta, koska esteitä esiintyy kaikissa viennin eri vaiheissa olevissa yrityksissä ja niihin vaikuttavat osaltaan myös yrityksen toimiala, sijainti, koko ja ikä. Monilla yrityksillä saattaisi olla mahdollisuuksia menestyä kansainvälisillä markkinoilla, jos asenteet kansainvälistymistä kohtaan muuttuisivat ja turhat pelot voitettaisiin ja yrittäjiä tuettaisiin ja rohkaistaisiin pitkäjänteisesti.

Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu pk-yritysten kansainvälistymistä ja erityisesti sitä, mitä tekijöitä pk-yritykset kokevat viennin esteinä. Tutkimusprosessin aikana on noussut esille seikkoja, jotka olisi hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa kansainvälistymisen esteisiin liittyviä tutkimuksia. Ensinnäkin suurin osa pk-yritysten kansainvälistymisen esteitä tarkastelevista tutkimuksista tämä tutkimus mukaan lukien on tutkinut yrityksiä vain yhtenä ajankohtana. Yritysten kansainvälistyminen nähdään dynaamisena proses-

sina, joten pyrkimyksenä pitäisi pikemminkin olla pitkittäistutkimus, eikä pelkästään yhden ajankohdan tarkastelu. Tutkimukset, jotka seuraisivat tietyn ajan yritysten kansainvälistymisprosessia, toisivat tarvittavaa lisäinformaatiota koko yrityksen kansainvälistymisprosessista ja sen esteistä.

Toinen pk-yritysten kansainvälistymisen kannalta merkittävä tekijä on yrityksen erilaiset kansainvälistymisen operaatiomuodot. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin pelkästään vientitoimintaa, mutta jatkotutkimus voisi selvittää, miten eri operaatiomuodot vaikuttavat yrityksen kokemiin viennin esteisiin. Myös pienten ja keskisuurten yritysten johtajien vaikutuksia kansainvälistymisen esteisiin olisi hyödyllistä tutkia. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella, mitä vaikutuksia yrityksen kokemiin kansainvälistymisen esteisiin on sillä, onko yrityksessä palkattu johtaja vai omistajajohtaja. Yrityksen kansainvälistymisen esteitä voitaisiin tarkastella myös haastatteleamalla yrityksen eri työtehtävissä toimivia henkilöitä. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva siitä, mitä yrityksessä koetaan kansainvälistymisen esteinä.

Tutkimustyön eteenpäin viemiseksi maiden välistä tutkimusyhteistyötä tulisi lisätä. Tällä hetkellä eri maissa tehtyjä tutkimuksia on hyvin vaikea vertailla, koska tutkimukset eroavat hyvin paljon toisistaan. Maiden välille olisi saatava keskustelua siitä, miten eri maissa tehtäviä tutkimuksia saataisiin lähemmäksi toisiaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa muutamaaan perinteiseen toimialaan, mutta esimerkiksi Euroopan unionin sisällä voitaisiin lisätä yhteisiä tutkimuksia, joissa tarkasteltaisiin jonkin ennalta sovitun toimialan pk-yrityksiä samoilla kriteereillä. Erityisesti haastatteluissa ja kyselylomakkeissa käytettävä terminologia on ilmaistava niin selkeästi, ettei asioita voida tulkita eri tavalla. Näin saataisiin vertailukelpoisia tuloksia eri maiden välisistä eroista. Tutkimukseen voitaisiin valita myös yrityksiä muutamasta eri toimialasta ja näin vertailla sekä maiden että eri toimialojen välillä. Tällainen toimialan tai toimialojen välinen vertailu voitaisiin tehdä myös Suomen eri maantieteellisistä alueista. Näin saataisiin selville, miten kansainvälistymisen esteet vaihtelevat Suomessa tietyn toimialan sisällä.

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmetodin yhdistäminen koettiin tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. 1960-luvulta lähtien suurin osa yritysten kansainvälistymisen esteitä käsittelevistä tutkimuksista on käyttänyt pelkästään kvantitatiivisia postikyselyjä. Tällä keinolla on tavoitettu suuri määrä yrityksiä,

mutta syvällisempi esteiden tarkastelu on jäänyt hyvin vähäiseksi. Tutkimuksissa olisi kyettävä pääsemään eroon ajatuksesta, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen ovat toistensa poissulkevia tekijöitä. Tutkimusmetodeista voitaisiin hyödyntää niiden parhaat puolet ja minimoimaan niiden heikkoudet. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain kuutta yritystä, mutta esimerkiksi kvantitatiivisella kyselylomakkeella pystyttäisiin tavoittamaan suurempi kohdejoukko. Kyselylomakkeen tueksi kohdennettujen haastattelujen avulla pystyttäisiin tarkastelemaan vastausten taustalla vaikuttavia piileviä tekijöitä, kuten ihmisten henkilökohtaisia asenteita. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden ja haastattelujen avulla saadut vastaukset poikkesivat merkittävästi toisistaan erityisesti ns. piilevien tekijöiden osalta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aharoni, Y. 1966. *The Foreign Decision Process*. Boston: Harvard University Press.
- Ahokangas, P. 1998. *Internationalisation and Resources: an Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita.
- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies* 24 (2), 209-232.
- Arola, M. & Larimo, J. 1998. Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja julkaisuja. Helsinki: Edita.
- Barret, N. & Wilkinson, I. 1985. Export Stimulation: a Segmentation Study of the Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms. *European Journal of Marketing* 19 (2), 53-72.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D. & Gillespie, K. 1985. Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the US Paper Industry. *Journal of International Business Studies* 16 (3), 111-123.
- Bilkey, W. & Tesar, G. 1977. The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 93-98.
- Björkman, I. & Forsgren, M. 1997. *Nordic Contributions to International Business Research*. Swedish School of Economics and Business Administration: Management and Organization. Helsinki.
- Cavusgil, S. 1980. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*

8 (6), 273-281.

Churchill, N. & Lewis, V. 1983. Growing Concerns, the Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business review*. May-June, 30-49.

Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business review* 6 (4), 361-386.

Czinkota, M. 1982. *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.

Czinkota, M. & Johnston, W. 1981. Segmenting U.S. firms for exporting development. *Journal of Business review* 9 (4), 353-363.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffet, M. 1996. *International Business*. London: The Dryden Press.

Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G. & Mueller, S. 1990. International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies* 21 (1), 23-40.

Dunning, J. 1980. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies* 11 (1), 9-31.

Dunning, J. 1993. *The Globalization of Business*. London: Routledge.

Easton, G. 1995. Industrial Networks/Marketing Strategy. *European Journal of Marketing* 29 (5), 43-45.

Eskelinen, H., Forsström, B. & Lautanen, T. 1991. The Internationalization of SMEs in Four Finnish Regions: Some Tentative Observations. In: Lundqvist, L. & Persson, L. (eds). *Northern Perspectives on European Integration*. 115-133. NordREFO 1994:1, Holstebro.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Fillis, I. 2002. Barriers to Internationalisation: An Investigation of the Craft Microenterprise. *European Journal of Marketing* 36 (7), 912-927.

Fletcher, R. 2001. A Holistic Approach to Internationalisation. *International Business review* 10 (1), 25-49.

Greiner, L. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. July-August.

Hill, C., Hwang, P. & Kim, W. 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal* 11 (2), 117-128.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hollensen, S. 1998. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
- Holmlund, M. & Kock, S. 1998. Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies. *International Small Business Journal* 16 (4), 46-63.
- Hook, R. & Czinkota, M. 1988. Export Activities and Prospects of Hawaiian Firms. *International Marketing Review* 5 (4), 51-57.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. 1995. Shortened Adoption Lag in Small Business Internationalisation - Fact or Fiction? Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-6:1995.
- Håkansson, H. 2002. How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research* 55 (2), 133-140.
- Johanson, J & Mattson, L.-G. 1988. *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*. An Elgar Reference Collection: Multinational Corporations. England: Edward Elgar Publishing Company.
- 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), 23-33.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul. 1975. The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12 (3), 305-22.
- Kailaranta, J. 1998. Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. ESR-julkaisut -sarja. Helsinki: Edita.
- Kaynak, E. & Kothari, V. 1983. Export Behavior of Small Manufacturers: A Comparative Study of American and Canadian Firms. *European Management Journal* 2 (2), 41-47.
- Kedia, B. & Chhokar, J. 1986. Factors Inhibiting Export Performance of Firms: an Empirical Investigation. *Management International review* 26 (4), 33-43.
- Koch, A. 1995. International Competitiveness and the Competence-based Theory of Competition. Paper prepared for the Third International Workshop on Competence-based competition. November 16-18, 1995, Ghent, Belgium.

- Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. Suositus 2003: 1422. Bryssel: Kirjoittaja.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 11th edition. New York: Prentice-Hall.
- Laine, A & Kock, S. 2000. A Process Model of Internationalization – New Times Demand New Patterns. IMP Group. Work-In-Progress papers 112. Paper presented at the 16th IMP Annual Conference 2000.
- Larimo, J. & Arola, M. 1998. Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista vuosilta 1976-1998. Vaasan yliopisto.
- Larimo, J., Parkkonen, V. & Tuomala, M. 2000. Vientimarkkinointi. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Leonidou, L. 1995a. Export Barriers: Non-exporters` Perceptions. *International Marketing Review* 12 (1), 4-25.
- Leonidou, L. 1995b. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing* 3 (1), 29-43.
- Leonidou, L. 2000. Barriers to Export Management: an Organizational and Internationalization Analysis. *Journal of International Management* 6 (2), 121-148.
- Luostarinen, R. 1970. *Foreign Operations of the Firm*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. 1979. *The Internationalization of the Firm*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. 1994. *Internationalization of Finnish Firms and their Responses to Global Challenges*. UNU World Institute for Development Economics Research.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. *International Business Operations*. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Malnight, T. 1995. Globalisation of the Ethnocentric Firm: an Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal* 16 (2), 119-141.
- Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 413-428.
- Nordström, K. 1990. *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. Stockholm School of Economics. Stockholm.
- Nummela, N. 1999. *Vientiyhteistyön onnistuminen ja siihen vaikuttavat tekijät*:

- tutkimus FINPRON vientirenkasta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- O'viatt, B. & McDougall, P. 1994. Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Ventures* 25 (1), 45-64.
- Pirkanmaan talous: toimialojen nykytila ja näkymät. Maaliskuu 2003. Tampereen kauppakamari.
- Pope, R. 2002. Why Small Firms Export: Another Look. *Journal of Small Business Management* 40 (1), 17-26.
- Rabino, S. 1980. Barriers to Exporting by Small Business. *Management International Review* 20 (2), 67-74.
- Rautkylä, R. 1991. Developing SME Capabilities for the European Market. A Socioecological Framework. Helsinki School of Economics Working Papers F-262.
- Reid, S. 1981. The Decision Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies* 12 (2), 101-112.
- Rogers, E. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Root, F. 1998. *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jassay-Bass.
- Seristö, H. 2002. *Kansainvälinen liiketoiminta*. Vantaa: Dark Oy.
- Sharkey, T., Lim, J.-S. & Kim, K. 1989. Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms. *Management international Review* 29 (2), 33-40.
- Sharma, D. & Johanson, J. 1987. Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review* 4 (4), 7-19.
- Tallman, S. & Fladmoe-Lindquist, K. 1994. A Resource-based Model of the Multinational Firm. Paper presented at the 1994 Strategic Management Society Conference, Paris.
- Toivonen, J. 1991. Kansainvälistyminen ja satakunnan pieni ja keskisuuri teollisuus. Porin koulutus- ja tutkimuskeskus. Julkaisusarja Nro 3.
- Tuulenmäki, H. & Virtanen, M. 1989. Yritysten vientikynnykset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-36.
- Törnroos, J.-Å. 2002. Internationalisation of Firms. Towards a Network Approach – a Theoretical Review. Discussion Paper: 12th Nordic Workshop on Interorganisational Research, Kolding, 16-18 Elokuu 2002.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan.

Juva: Wsoy.

Vanhala, S., Laukkanen, M. ja Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vernon, R. 1966. International Investment and International Trade in Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics* 2, 190-207.

Veromaa, V.-M. 1991. Porilaisten pkt-yritysten vientitoiminta ja kansainvälistyminen. Porin koulutus- ja tutkimuskeskus. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulu. Julkaisusarja 4.

Welch, L. & Welch, D. 1993. Strategic Management and the Internationalisation Process. *International Business and Europe after 1992*. IN: V. Simoes (eds), *Proceedings of the 19th annual EIBA conference* 2, 363-380. December 12.-14., Lisboa.

Yaprak, A. 1985. An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-exporting US Firms. *International Marketing Review* 2 (2), 72-83.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Muut lähteet

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2003. <http://www.ktm.fi>. 1.10.2003.

Näsi, S. 2002. Luentomuistiinpanot. Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet –kurssi.

Haastattelut

Yrityshaastattelut ajalta 3.9.-18.9.2003. Kohdeyritys ja haastateltava luottamuksellisesti nimettöminä:

3.9.03	Yritys A: Toimitusjohtaja
9.9.03	Yritys B: Toimitusjohtaja
10.9.03	Yritys C: Toimitusjohtaja
15.9.03	Yritys D: Toimitusjohtaja
17.9.03	Yritys E: Toimitusjohtaja
18.9.03	Yritys F: Toimitusjohtaja

LITTEET