TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

PK-YRITYSTEN STRATEGISET VALINNAT KANSAINVÄLISESSÄ LIIKETOIMINNASSA

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2005
Ohjaaja: Marja Eriksson

Ulla Perämäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä: PERÄMÄKI, ULLA-MARIA
Tutkielman nimi: Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa
Pro gradu -tutkielma: 98 sivua, 6 liitesivua
Aika: Toukokuu 2005
Avainsanat: Kansainvälinen liiketoiminta, kansainvälistyminen, pienet ja keskisuuret yritykset, markkina-alue, operaatiomuoto, lämpöpuu

---

Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja analysoida, miten pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tehdään strategisia valintoja toiminnan laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla. Tärkeimmiksi strategisiksi valinnoiksi nähtiin markkina-alueen ja operaatiomuodon valinta, joten ne muodostivat kaksi tutkimuksen alaongelmista. Kolmantena alaongelmana tarkasteltiin, millaisia erityispiirteitä tämän tutkimuksen kohteena olevan toimialan eli lämpöpuualan yrityksissä on.

Ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja sen tukena käytettiin lyhyttä kyselylomaketta. Haastateltavina olivat kolmen lämpöpuuta tuottavan pk-yrityksen toimitusjohtajat. Kohdeyritykset valittiin tarkoituksenmukaisesti Lämpöpuuyhdistys ry:n jäsenyritysten joukosta: kaikissa kohdeyrityksissä viennin osuus on yli 50 % liikevaihdosta ja kansainvälisen toiminnan kehittämistä pidetään tärkeänä.

Kohteena olevalla toimialalla yhdistyy toisaalta perinteinen metsäteollisuus, toisaalta uusi ja innovatiivinen tuote, jolle yritysten on luotava kysyntä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lämpöpuualalla toimivat yritykset kansainvälistyvät hyvin nopeasti. Vienti aloitetaan välittömästi tai noin vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Syynä on etenkin se, että kotimaan markkinat eivät tarjoa yrityksille riittäviä mahdollisuuksia kannattavaan toimintaan. Kaikki kohdeyritykset ovat pieniä, joten taloudelliset ja henkilöstöresurssit rajoittavat toiminnan laajentamista.

Tutkimustulosten pohjalta kuvattiin sekä kansainvälisen operaatiomuodon että markkina-alueen valintamekanismi. Toimialaan liittyvät tekijät vaikuttavat yritysten valintoihin siten, että yritysten on pyrittävä hyödyntämään kaikki eteen tulevat mahdollisuudet. Alkuvaiheessa yritykset käyttävät rinnakkain erilaisia vientimuotoja. Resurssien kasvaessa yritykset saattavat perustaa oman ulkomaisen yksikön vastatakseen paremmin alalla olevaan kilpailuun. Markkina-alueiden valinnan taustalla on erilaisten tietolähteiden synnyttämä tietoisuus tietystä potentiaalisesta kohdemaasta. Tärkeimmät valintakriteerit ovat puun käyttö ja jatkojalostusmahdollisuudet kohdemaassa sekä potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä, johon vaikuttaa myös keskeinen sijainti.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO **6**

1.1 TUTKIELMAN TAUSTA 6
1.2 TUTKIELMAN TAVOITTEET 8
1.3 KESKEISET KÄSITTEET 8
1.4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT 11
1.5 TUTKIELMAN KULKU 11

2 KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA **13**

2.1 KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT JA EDELLYTYKSET 13
2.2 KATSAUS KANSAINVÄLISTYMISTEORIOIHIN 15
2.2.1 Kansainvälistymisteorioiden luokittelu 15
2.2.2 Eklektiset päätöksentekomallit 16
2.2.3 Prosessimallit 17
2.2.4 Verkostomallit 20
2.2.5 Resurssipohjaiset mallit 21
2.2.6 Nopeasti kansainvälistyvät yritykset 23
2.3 MARKKINA-ALUE STRATEGISENA VALINTANA 24
2.3.1 Tausta 24
2.3.2 Systemaattinen lähestymistapa 25
2.3.3 Epäsystemaattinen lähestymistapa 27
2.3.4 Suhdenäkökulma markkina-alueen valintaprosessiin 29
2.3.5 Brewerin markkina-alueen valintamalli 30
2.4 OPERAATIOMUOTO STRATEGISENA VALINTANA 32
2.4.1 Toimintavaihtoehdon valintaprosessi ja -kriteerit 32
2.4.2 Vientioperaatiot 35
2.4.3 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot 37
2.4.4 Omiin investointeihin perustuvat operaatiomuodot 40
2.4.5 Operaatiomuotojen edut ja haitat 41
2.5 KOOTUSTI 44

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAELEMENTIT **46**

3.1 LÄMPÖPUUALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ 46
3.1.1 Toimialan kuvaus 46
3.1.2 Tuotteen kuvaus 49
3.2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TEKEMINEN 51
3.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta 51
3.2.2 Tutkimuksen luotettavuus 52
3.2.3 Tutkimuksen käytännön toteutus 54

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI 57

4.1 KOHDEYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTARINAT 57

4.1.1 HJT-Holz Oy 57

4.1.2 Suomen Lämpöpuu Oy 61

4.1.3 Stellac Wood Mikkeli Oy 67

4.2 KOHDEYRITYSTEN STRATEGISET VALINNAT 72

4.2.1 Markkina-alueen valinta kohdeyrityksissä 72

4.2.2 Operaatiomuodon valinta kohdeyrityksissä 78

4.2.3 Yleistä 84

5 TUTKIELMAN PÄÄTELMÄT 85

5.1 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA STRATEGISET VALINNAT 85

5.2 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET 90

LÄHTEET 92

LIITTEET 99

LIITE 1: KOOSTE KANSAINVÄLISTYMISTÄ KUVAAVISTA TEORIOISTA

LIITE 2: OPERAATIOMUOTOJEN VERTAILUMATRIISI

LIITE 3: THERMOWOOD®-TUOTELUOKAT JA SUOSITELTAVAT KÄYTTÖKOHTEET

LIITE 4: EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO

LIITE 5: KYSELYLOMAKE TÄYTETTÄVÄKSI HAASTATTELUN YHTEYDESSÄ

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1 Yrityksen kansainvälistymisprosessi Uppsalan mallin mukaan 18
Kuvio 2 Innovaatioiden omaksumismallit Bilkeyn ja Tesarin sekä Reidin mukaan 19
Kuvio 3 Tavat kehittää resursseja kansainvälistyvissä yrityksissä 22
Kuvio 4 Suhdenäkökulma ulkomaisen liiketoimintakumppanin valintaan 29
Kuvio 5 Markkina-alueen valinta Brewerin mukaan 31
Kuvio 6 Operaatiomuodon valinta Äijön mukaan 33
Kuvio 7 Markkina-alueen valintamekanismi kohdeyrityksissä 75
Kuvio 8 Operaatiomuodon valintamekanismi kohdeyrityksissä 83

Taulukko 1 Ulkomaisten operaatiomuotojen edut ja haitat 42
Taulukko 2 Tiivistelmä kansainvälistymismalleista 45
Taulukko 3 Kohdeyritysten päämarkkina-alueet 73
Taulukko 4 Ulkomaisten operaatiomuotojen valintaperusteet kohdeyrityksissä 80

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Kansainvälistyminen on aihe, jota on tutkittu niin johtamisen, markkinoinnin kuin yrittäjyydenkin näkökulmista. Lähestymistapoja on monia; tässä tutkielmassa kansainvälistä liiketoimintaa tarkastellaan pienen toimialan pk-yritysten näkökulmasta. Toimialalla uuden innovaation tuomat mahdollisuudet yhdistyvät suomalaiseen perusteollisuuteen.

Suomen taloudelle pienten ja keskisuurten yritysten merkitys on huomattava, sillä ne muodostavat suurimman osan yrityskannastamme. Vuoden 2003 yritysrekisterin mukaan Suomessa on noin 228 000 yritystä, joista peräti 99,8 % on pk-yrityksiä[1]. Pk-yritykset ovat usein kotimarkkinasuuntautuneita. Vain viidennes pk-yrityksistä on vientiyrityksiä, joiden tuotteita viedään ulkomaille suoraan tai osana toisen kotimaisen yrityksen tuotekokonaisuutta. Viennin osuus vientiyritysten liikevaihdosta on keskimäärin 30 %. Merkittävintä kansainvälinen liiketoiminta on eri teollisuudenalojen pk-yrityksissä.[2] Metsäteollisuuden tuotannosta valtaosa menee vientiin: esimerkiksi sahatavaran tuotannosta 62 % vuonna 2004. Haasteena on silti edelleen kasvattaa myös metsäteollisuuden viennin arvoa. Valtioneuvosto teki maaliskuussa 2005 puun käytön ja puurakentamisen edistämiseksi periaatepäätöksen, jonka yhtenä tavoitteena on parantaa suomalaisen puutuoteteollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä. Lisäksi pyritään kansainvälisellä yhteistyöllä lisäämään puun käyttöä erityisesti EU-maissa ja muilla Suomen lähialueilla.[3]

Uutta potentiaalia pk-sektorin ja puutuoteteollisuuden kansainvälistymiseen tuovat puun lämpökäsittelymenetelmää käyttävät yritykset, joista suurin osa on nimenomaan pk-yrityksiä. Puun kyllästyksessä käytettyjen aineiden käyttöä on rajoitettu viranomaispäätöksin[4], ja koska painekyllästetyn puun käyttöä tullaan todennäköisesti rajoittamaan

---

[1] Tilastokeskus: Suomi lukuina. Yritykset 2003.
<http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/taskus_yritykset.html>, 17.05.2005
[2] Pk-yritysbarometri 1/2005, 16
[3] Kauppa- ja teollisuusministeriö: Puutuoteteollisuus.
<http://www.ktm.fi/index_phtml?menu_id=1323&lang=1>, 16.05.2005
[4] Kestopuu-tuoteinfo <http://www.kestopuu.fi/63.html>, 03.01.2005

myös tulevaisuudessa, on lämpökäsitelty puu varteenotettava vaihtoehto korvaavaa materiaalia etsittäessä. Lämpöpuuyhdistyksen koosteen mukaan jäsenyritysten vuoden 2004 myynnistä vain 16 % suuntautui kotimaan markkinoille, kun vastaava luku oli vielä kolme vuotta aiemmin jopa 42 %.[5] [6] Luvut kertovat, miten vientimarkkinasuuntautuneita alan yritykset todellakin ovat. Siitä huolimatta alan yritysten kansainvälistyminen on toistaiseksi vain vähän tutkittu aihealue.

Tässä tutkielmassa kansainvälistymistä tutkitaan lämpöpuualan pk-yritysten kautta ja empiirisen osan aineistona ovat kolmessa lämpöpuuyrityksessä tehdyt haastattelut. Tutkielman lähtökohtana on, että yritykset ovat jo ryhtyneet kansainvälistämään toimintaansa ja pyrkivät myös kehittämään toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla. Aika on nyt otollinen alan yritysten tarkastelemiseen, sillä kansainvälinen toiminta on jo ehtinyt kehittyä ja vakiintua osaksi liiketoimintaa, vaikka yritykset ovat vielä nuoria. Kansainvälistymisen lähtökohtia ei eritellä tarkasti, vaikka yritysten valmiudet kansainvälistymiseen – niin tuotteen kuin yrityksen talouden ja osaamisenkin kannalta – vaikuttavat strategisten valintojen tekemiseen, eivätkä pelkästään siihen, onko kansainvälistyminen ylipäätään mahdollista.

Tutkielmassa keskitytään operaatiomuodon ja markkina-alueen valintaan, ja ne nähdään pk-yritysten tärkeimmiksi strategisiksi valinnoiksi kansainvälisessä liiketoiminnassa. Painotus johtuu siitä, että kohteena oleva toimiala ja sen innovatiivisuus rajoittavat esimerkiksi hinnan ja tuotteen osalta niitä vaihtoehtoja, joiden välillä lämpöpuuyritys voi tehdä valintoja. Operaatiomuoto ja kohdemaa saattavat puolestaan linkittyä toisiinsa, eikä yritys voi olettaa voivansa menestyksekkäästi käyttää samaa toimintamuotoa kaikissa kohdemaissa.

Lämpökäsittelymenetelmän ajankohtaisuus lisää tutkimusaiheen kiinnostavuutta ja merkittävyyttä – kansainvälistyminen sinänsä on aina ajankohtaista. Tutkimuksessa yhdistyvät toisaalta tuote, joka on markkinoilla uusi, ja toisaalta hyvin perinteinen suomalainen metsäteollisuus, joten nämä kaksi näkökulmaa yhdessä luovat kiinnostavan pohjan yritysten kansainvälistymiselle.

---

[5] Vuoden 2004 luku sisältää myynnin, ei rahtikäsittelyä.
[6] Lämpöpuuyhdistys ry: ThermoWood-tuotantotilastot 2004 <http://www.thermowood.fi/data.php/200503/322167200503141335_TUOTANTO_2004.pdf>, 13.04.2005

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten pk-yrityksissä tehdään strategisia valintoja toiminnan laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla. Näin ollen tutkielman pääongelmana on seuraava:

Millaisia strategisia valintoja pk-yritys tekee toimintansa laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla?

Pääongelmaa lähestytään alaongelmien kautta, jotka samalla määrittelevät tutkimuksen painopistealueet. Alaongelmia on kolme:

- *Millaisia erityispiirteitä lämpöpuualalla toimivissa yrityksissä on?*
- *Miten kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava pk-yritys valitsee markkina-alueen?*
- *Miten kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava pk-yritys valitsee operaatiomuodon?*

Empiirisen tutkimuksen kohteena ovat lämpöpuualalla toimivat suomalaisyritykset, mistä muodostuu tutkielman ensimmäinen alaongelma. Kaksi muuta alaongelmaa muodostuvat tavoitteesta ymmärtää pk-yrityksissä tehtäviä strategisia valintoja. Nämä strategiset valinnat koskevat kaikkia pk-yrityksiä riippumatta siitä, miten suunnitelmallista yritysten kansainvälinen liiketoiminta on. Kansainvälisen liiketoiminnan aloitusvaiheen lisäksi tarkastellaan, mikä on saanut yritykset myöhemmin muuttamaan alkuperäisiä valintoja tai miten uusia ensimmäisen liiketoimintamuodon kanssa yhteensopivia toimintamalleja on valittu.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisestä on olemassa lukuisia määritelmiä. Yksi etenkin pohjoismaisessa tutkimuskirjallisuudessa usein lainatuista[7] on Welchin ja Luostarisen määritelmä kan-

[7] Ahokangas 1998, 20–21

sainvälistymisestä prosessina, jossa yrityksen mukanaolo kansainvälisissä toiminnoissa lisääntyy[8]. Kansainvälistymisen prosessiluonnetta kuvaa vieläkin paremmin Ahokankaan ja Pihkalan määritelmä, jonka mukaan kansainvälistyvä yritys tai yksilö kehittää valmiuksiaan toimia erilaisissa toimintaympäristöissä, jotka eivät ole kansallisesti tai kulttuurillisesti rajattuja[9]. Kansainvälisen kaupan ovat puolestaan Czinkota, Ronkainen ja Moffett määritelleet kokoelmaksi erityyppisiä, kansalliset rajat ylittäviä toimintoja, joilla pyritään saavuttamaan organisaatioiden ja yksilöiden tavoitteet[10]. Tässäkin tutkielmassa kansainvälistyminen nähdään prosessiksi, jossa yritys jatkuvasti kehittää valmiuksiaan toimia eri tavoin kansainvälisillä markkinoilla ja pyrkii saavuttamaan tavoitteita, joihin kansainvälisillä toiminnoilla on tähdätty. Tuonti ja muut sisäänpäin suuntautuvat operaatiot rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle, vaikka ne ovatkin yksi osa kansainvälistä liiketoimintaa[11].

Strategiset valinnat

Kuten edellä on perusteltu, tässä tutkielmassa pk-yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan tärkeimpinä strategisina valintoina pidetään markkina-alueen ja operaatiomuodon valintaa. Käsitteellä viitataan tässä tutkimusraportissa aina juuri näihin kahteen valintaan.

Markkina-alue

Kansainvälisen markkina-alueen valintaprosessin seurauksena yritys päättää panostaa tai olla panostamatta voimavarojaan tietylle markkina-alueelle[12]. Markkina-aluetta, kohdealuetta, kohdemaata jne. käytetään tässä tutkielmassa samamerkityksisinä. Kohdealueella viitataan tässä tutkielmassa useimmiten yksittäisiin kohdemaihin, vaikka se voikin tarkoittaa myös useampien maiden muodostamaa aluetta tai kielialuetta.

Operaatiomuoto

Operaatiomuoto tarkoittaa sitä tapaa, jolla yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla[13]. Yrityksen on siis valittava, miten ja missä ulkomaisille markkinoille tarkoitetut tuotteet

[8] Welch & Luostarinen 1988, 36
[9] Ahokangas & Pihkala 2002, 7
[10] Czinkota ym. 1999, 4
[11] Fletcher 2001; Luostarinen & Welch 1990
[12] Brewer 2001, 155
[13] Ahokangas & Pihkala 2002, 16

valmistetaan ja miten ne toimitetaan asiakkaan saataville[14]. Englanninkielisiä termejä entry mode tai entry strategy vastaavat suorat käännökset markkinoillemenotapa tai markkinoillemenostrategia[15]. Koska nämä varsin kuvaavat termit ovat sanoina jokseenkin pitkiä, ovat käsitteet operaatiomuoto ja toimintamuoto tai -vaihtoehto (operation method/mode) yleisessä käytössä suomenkielisessä kansainvälistymiskirjallisuudessa. Viimeksi mainitut ovat käsitteinä myös kattavampia, koska ne eivät painota pelkästään markkinoillemenovaihetta. Erilaisia toimintavaihtoehtoja käsitellään luvussa 2.4.

Pieni-keskisuuri yritys

Euroopan komission uusi määritelmä pk-yrityksestä hyväksyttiin toukokuussa 2003 ja se tuli voimaan vuoden 2005 alusta. Tämän uuden määritelmän mukaan pk-yritys on yritys,

- jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää
- jonka vuosiliikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa
- jonka pääomasta tai äänivallasta korkeintaan 25 % on suurten yritysten omistuksessa.

Pieneksi yritykseksi komissio määrittelee yrityksen, jonka palveluksessa on alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksen palveluksessa puolestaan on alle 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan 2 miljoonaa euroa. Pien- ja mikroyrityksiin pätee vastaava säännös riippumattomuudesta kuin keskisuureen yritykseen.[16] Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksestä puhuttaessa nimenomaan pk-yritystä.

---

[14] Äijö 2001, 86
[15] Esim. Root 1994; Äijö 2001, 85–86
[16] Euroopan komission määritelmä pk-yrityksestä <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm>, 27.09.2004

1.4 Metodologiset lähtökohdat

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusotteella viitataan metodologisiin perusratkaisuihin, jotka liittyvät tieteenfilosofisiin lähtökohtiin ja tutkimuksessa käytettäviin metodeihin[17]. Neilimo ja Näsi ovat esittäneet nelijakoisen typologian: käsiteanalyyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen tutkimusote, johon Kasanen, Lukka ja Siitonen ovat myöhemmin lisänneet viidennen eli konstruktiivisen tutkimusotteen[18]. Tämä tutkimus on luonteeltaan toiminta-analyyttinen, sillä tavoitteena on yritysten kansainvälistymisen kuvaaminen ja ymmärtäminen, eikä varsinaisten ohjeellisten toimintamallien luominen. Lähestymistapa on hermeneuttinen eli muun muassa tulkintaa ja ymmärtämistä korostava.

Erilaiset tutkimusstrategiat on perinteisesti jaettu kolmeen ryhmään: kokeelliset eli eksperimentaaliset tutkimukset, survey-tutkimukset sekä tapaustutkimukset[19]. Tapaustutkimuksille on ominaista suppeiden aineistojen käyttö, jolloin tavoitteena on harvojen tutkimuskohteiden kautta saavuttaa syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva kuin mikä olisi mahdollista laajoja aineistoja keräämällä[20]. Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta pidettiin siten sopivimpana juuri tapaustutkimusta.

Empiirisen tutkimuksen toteutuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Ensisijaiseksi menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka tukena käytettiin pienimuotoista kyselylomaketta. Useiden menetelmien käyttäminen eli menetelmätriangulaatio ei ole tapaustutkimukselle lainkaan harvinaista[21]. Tutkimuksen tekemistä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

1.5 Tutkielman kulku

Tutkielma jakaantuu johdannon ja päätelmien lisäksi kolmeen päälukuun. *Johdanto* esittelee tutkimusaiheen taustan, keskeisimmät käsitteet ja pääongelman alaongelmineen. Lisäksi kappaleesta selviää tutkielman rakenne.

---

[17] Kasanen ym. 1991, 313
[18] Kasanen ym. 1991, 315–317
[19] Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129
[20] Kasanen ym. 1991, 314
[21] Yin 1989

Toinen luku käsittää tutkielman teoreettisen osuuden: luvussa esitellään kansainvälistymistä koskevaa aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa pohjaksi empiirisen tutkimuksen tuloksille. Luku on jaettu neljään osaan, joista ensimmäisessä kerrotaan lyhyesti yritysten kansainvälistymisen taustalla havaittavista syistä ja edellytyksistä. Kirjallisuudessa voidaan erottaa kaksi erilaista suuntausta, joista toinen kuvaa kansainvälistymisen kulkua ja toinen strategisten valintojen tekemistä[22]. Tämä lähestymistapa on katsottu sopivaksi myös tähän tutkielmaan, joten toinen alaluku käsittelee varsinaisia yritysten kansainvälistymisteorioita ja malleja pääpiirteittäin. Kahdessa viimeisessä alaluvussa mennään syvemmälle tutkimusaiheeseen ja tarkastellaan yritysten strategisia valintoja.

Luvussa kolme esitellään aluksi tutkielman kohteena oleva toimiala ja vastataan siten ensimmäiseen alaongelmaan. On tärkeää ymmärtää, minkälaiset puitteet toimiala asettaa yritysten kansainvälistymisprosessille, että voidaan paremmin analysoida yritysten tekemiä kansainvälisen liiketoiminnan valintoja. Luvun toisessa osassa perustellaan tutkimusmenetelmien valinta ja kuvataan empiirisen tutkimuksen käytännön toteutus.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisiä tuloksia kahdella tavalla. Ensiksi kerrotaan yritysten kansainvälistymistarinat eli tutkimustulokset esitellään yrityksittäin. Sen jälkeen tuloksia käsitellään ja analysoidaan teemoittain: pääteemat ovat markkina-alueen valinta ja operaatiomuodon valinta.

Tutkielman päätteeksi, *luvussa viisi*, tarkastellaan tutkimuksen myötä esiin nousseita päätelmiä ja verrataan kohdeyritysten kansainvälistymistä ja strategisia valintoja aiempaan alan tutkimuskirjallisuuteen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

[22] Ks. Benito & Welch 1994; Jones 2001

2 KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset

Miksi kansainväliseen liiketoimintaan ryhdytään? On mahdollista luetella lukuisia seikkoja, mutta perimmäisenä syynä voidaan pitää halua turvata yrityksen kasvu ja toiminnan tuloksellisuus. Suomalaisyrityksille kotimarkkinat jäävät nopeasti liian pieniksi, jolloin ainut vaihtoehto on toiminnan kansainvälistäminen.

Czinkota ym. jakavat kansainvälistymisen syyt proaktiivisiin ja reaktiivisiin. Proaktiiviset syyt tulevat yrityksestä sisältäpäin eli ovat kannustimia kansainvälistymiselle (esimerkiksi voittopotentiaali tai yksinomainen tieto). Reaktiiviset syyt puolestaan pakottavat yrityksen kansainvälistymään, sillä ne aiheuttavat yritykselle tarpeen reagoida muutoksiin toimintaympäristössä (esimerkiksi ylituotanto tai kilpailupaineet).[23] Luostarinen on tutkimustulostensa perusteella jakanut suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymiseen johtavat syyt makro-, mikro- ja millimikrotekijöihin. Makrotekijöitä ovat yrityksen kotimaahan liittyvät työntötekijät (kuten kotimarkkinoiden pienuus ja avoimuus, perifeerinen sijainti) ja kohdemaahan liittyvät vetotekijät (kuten markkinoiden suuruus ja avoimuus). Mikrotekijät ovat yritykseen liittyviä tekijöitä, kuten tuotekehityskustannusten kattaminen ja operaatioiden integroinnista saatavat edut. Mikromillitekijät viittaavat yrityksen päätöksentekoprosessiin ja päätöksentekijöihin. Tällaisia seikkoja voivat olla mm. epävarmuuden ja riskin sietokyky sekä vahva motivaatio kansainvälistymiseen.[24] Tutkimalla kalifornialaisia yrityksiä Pope on todennut, että pienten yritysten kansainvälistymisen taustalla ovat erityisesti ainutlaatuinen tuote ja teknologinen etu kilpailijoihin verrattuna[25].

Arola ja Larimo ovat tehneet tiivistelmän suomalaisten pk-yritysten vientiä ja kansainvälistymistä koskevista tutkimuksista. Tulosten mukaan on olemassa erilaisia yritysten

[23] Czinkota ym. 1996, 368–371
[24] Luostarinen, Korhonen, Jokinen & Pelkonen 1994, 166
[25] Pope 2002, 24

sisäisiä ja ulkoisia vienti-impulsseja, jotka innostavat vientihalukkaita yrityksiä tarkastelemaan kansainvälistymismahdollisuuksia. Tuloksista käyvät ilmi hyvin pitkälti jo edellä esiin tulleet asiat, kuten kotimarkkinoiden pienuus. Myös yrittäjän tai johdon näkemykset, tavoitteet ja asenteet ovat merkittävässä roolissa.[26] Yrittäjät, jotka kaipaavat haasteellisempaa ja mielenkiintoisempaa toimintaympäristöä, ovat yleensä innokkaampia kansainvälistämään yritystä[27]. Nummelan ym. mukaan yritysjohdon globaali näkemys (global mindset) edesauttaa yritysten kansainvälistymistä. Yritykset investoivat rohkeammin kansainvälisiin toimintoihin ja todennäköisesti myös asettavat tavoitteensa korkeammalle.[28] Fletcher nimeää samoja asioita, mutta ryhmittelee ne johdon ominaisuuksiin, yrityksen ominaisuuksiin, ulkoisiin esteisiin ja ulkoisiin kannustimiin[29].

Kansainvälistymisen lähtökohdista puhuttaessa voidaan syiden lisäksi tarkastella edellytyksiä, joita yrityksellä on oltava, että toiminnan kansainvälistäminen on ylipäätään mahdollista. Yrityksen vientiedellytysten tulee olla kunnossa, että se pystyy reagoimaan vienti-impulsseihin[30]. Kansainvälistymisen edellytykset voidaan jakaa yrityskohtaisiin ja markkinakohtaisiin tekijöihin. Yrityskohtaiset tekijät voivat liittyä tuotteeseen, yrityksen talouteen tai osaamiseen. Tällöin voidaan arvioida kilpailuetua, johon strategian suunnittelu pohjautuu: yrityksen on oltava selvästi kilpailijoitaan parempi[31]. Kilpailuetu voi rakentua esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuudelle, markkinoinnin paremmuudelle tai alhaiselle hinnalle. Ulkomaisten asiakkaiden vaatimukset saattavat poiketa kotimaisten asiakkaiden vaatimuksista, joten on selvitettävä, voidaanko ne tehokkaasti toteuttaa. Myös kapasiteetin riittävyys on otettava huomioon. Taloudellisesta näkökulmasta voidaan tarkastella mm. yrityksen rahoitusrakennetta ja omavaraisuusastetta. Oleellista on niin ikään selvittää rahoitusmahdollisuudet, joita kansainvälistymisen avuksi on saatavilla. Yritys tarvitsee perusosaamisen (jolle toiminta rakentuu) lisäksi myös kansainvälisen toiminnan osaamista.[32]

Markkinakohtaisia edellytyksiä tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota yleisiin olosuhteisiin kohdemaassa, toimialakohtaisiin olosuhteisiin sekä lainsäädäntöön. Markki-

---

[26] Arola & Larimo 1998, 12–13
[27] Kailaranta 1998, 13
[28] Nummela, Saarenketo & Puumalainen 2004, 59–60
[29] Fletcher 2001, 26–27
[30] Arola & Larimo 1998, 13
[31] Äijö 2001, 19–20
[32] Vientiopas 2000, 11–13

nakohtaisten edellytysten arviointi on usein monimutkaisempaa kuin yrityskohtaisten tekijöiden. Kohdemaan taloudellisella ja poliittisella tilanteella on merkitystä, eikä sosiaalisia ja kulttuuritekijöitäkään saa unohtaa. Toimialakohtaiset olosuhteet voidaan jaotella kysyntään ja tarjontaan liittyviksi: mikä on kilpailutilanne, onko kohdemaassa omaa alan tuotantoa ja keitä potentiaaliset asiakkaat ovat. Lisäksi on erilaisia maakohtaisia määräyksiä, jotka rajoittavat kansainvälistymistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vientirajoitukset, tullikäytännöt, kilpailu- tai sopimuslainsäädäntö tai valuuttamääräykset.[33]

2.2 Katsaus kansainvälistymisteorioihin

2.2.1 Kansainvälistymisteorioiden luokittelu

Kansainvälistymisteoriat ovat luokiteltavissa monin eri tavoin. Yksi lähestymistapa on luokittelu sen mukaan, ovatko teorian juuret kansantaloustieteessä, organisaatioteoriassa vai yrittäjyydessä. Esimerkkejä taloustieteellisestä näkökulmasta ovat mm. transaktiokustannusanalyysi ja Dunningin eklektinen malli, joissa olennaisinta on rationaalinen päätöksenteko. Organisaatioteoriaan ja käyttäytymistieteisiin puolestaan liittyvät erilaiset prosessimallit. Tällä tavoin luokiteltaessa uusimpana suuntauksena ovat teoriat, jotka korostavat yrittäjän merkitystä yrityksen kansainvälistymispolun muotoutumisessa.[34]

Tässä tutkielmassa kansainvälistymisteoriat jaetaan vielä edellä kuvattua tarkemmin eri tutkimussuuntauksiin. Runkona käytetään Ahokankaan ja Pihkalan luokittelua (liite 1) historiallisiin, perinteisiin, verkosto- ja resurssipohjaisiin teorioihin. Viidentenä he mainitsevat kasvumallit, jotka kuvaavat yritysten kasvua yleisluonteisesti, eivätkä pelkästään kansainvälistymistä.[35] Siitä syystä kasvumallit jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle. Ahokankaan ja Pihkalan jaosta poiketen niin sanotut perinteiset mallit jaetaan tässä vielä erikseen eklektisiin malleihin ja prosessimalleihin niiden hyvin erilaisten lähtökohtien vuoksi.

---

[33] Vientiopas 2000, 18–19
[34] Andersson 2000
[35] Ahokangas & Pihkala 2002, 65

Historiallisten teorioiden lähtökohtana ei ollut yritysten kansainvälistyminen vaan kansainvälisen kaupan selittäminen kansallisella tasolla. Merkittäviä teorioita, joiden vaikutukset ovat yhä nähtävissä, ovat olleet aina 1500-luvulta lähtien merkantilismi, Adam Smithin absoluuttisen edun teoria (1776) sekä Ricardon verrannollisen edun teoria (1817).[36] Koska historialliset teoriat eivät kuitenkaan selittäneet, miksi keskenään samankaltaiset maat käyvät kauppaa samalla toimialalla, syntyi uusia yritystason näkökulmia[37]. Tällaisia lähestymistapoja käsitellään seuraavaksi hieman tarkemmin.

2.2.2 Eklektiset päätöksentekomallit

Osa kansainvälistymismalleista on luokiteltavissa päätöksenteon apuvälineiksi. Perusajatuksena on, että malleissa esitetyt tekijät otetaan säännönmukaisesti eli eklektisesti huomioon, kun yritys tekee päätöksiä esimerkiksi toiminnan aloittamisesta jossakin maassa.[38] Malleja on kritisoitu siitä, että ne olettavat, että päätökset on mahdollista tehdä rationaalisesti täydellisen tiedon pohjalta[39].

Dunningin malli pohjautuu mm. Hymerin teoriaan monopolistisista eduista ja markkinoille pääsyn vaikeuksista[40]. Dunningin malli on niin ikään eräänlainen kehittyneempi versio ns. transaktiokustannusmalleista, sillä se ottaa resurssien sisäistämisen (internalisation) lisäksi huomioon myös omistukseen (ownership) ja sijoittumiseen (location) liittyviä etuja ja elementtejä[41]. Yritykset pyrkivät perustamaan tuotannollista toimintaa sinne, missä edellä mainittuja kilpailuetuja pystytään parhaiten hyödyntämään. Omistusedut ovat usein aineettomia ja vaikeasti jäljiteltäviä, ja niiden ansiosta yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna parempi asema kohdemarkkinoilla. Sijaintieduilla viitataan tekijöihin, joiden ansiosta oma valmistus ulkomailla on kokonaiskustannuksiltaan edullisempaa kuin vienti. Kolmas edellytys investointipäätökselle on, että yrityksen on kannattavampaa toimia omien ulkomaisten yksiköiden kuin esimerkiksi vientitoiminnan kautta. Tällöin yritys voi sisäistää tarvittavat resurssit ja säilyttää kontrollin kansainvälisessä toiminnassa.[42] Eklektisten mallien on perinteisesti ajateltu sopivan paremmin suu-

---

[36] Esim. Ahokangas & Pihkala 2002, 65–66; Brewer 2001, 156
[37] Dunning 1988a
[38] Ahokangas & Pihkala 2002, 68
[39] Johanson & Vahlne 1990, 17
[40] Schmid & Schmidt-Buchholz 2002, 45–46
[41] Brouthers, Brouthers & Werner 1999, 833
[42] Ahokangas & Pihkala 2002, 68–69; Dunning 1988b, 45–46

rille yrityksille, mutta esimerkiksi Nakos ja Brouthers esittävät, että Dunningin malli sopii myös pk-yritysten käyttöön[43].

2.2.3 Prosessimallit

Oppimismallit

Oppimismalleista tunnetuin on ns. Uppsalan malli (U-malli), jonka ovat kehittäneet Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson ja Vahlne (1977)[44]. Mallin taustalla ovat muun muassa yritysten käyttäytymistutkimus (Cyert ja March 1963 sekä Aharoni 1966), Penrosen teoria yritysten kasvusta[45] ja Carlsonin (1966) tutkimus epävarmuuden voittamisesta vähitellen kokemuksen myötä[46].

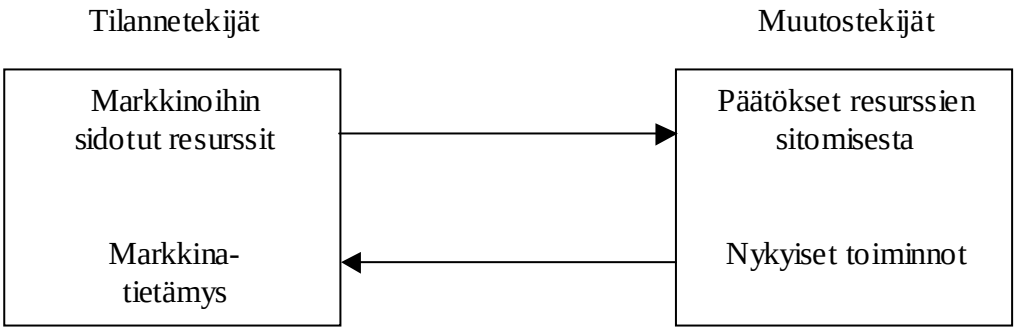
Malli perustuu alun perin tapaustutkimukseen neljästä ruotsalaisyrityksestä, mutta on saanut myöhemmin tukea useista empiirisistä tutkimuksista eri maista ja tilanteista[47]. Perusajatuksena on, että yrityksen kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritys vähitellen lisää osallistumistaan kansainvälisillä markkinoilla[48]. Prosessia selitetään kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin yritykset syventävät kansainvälisiä toimintojaan vaiheittaisen kaavan mukaan, joka etenee seuraavasti:

1) ei säännöllistä vientiä
2) vienti itsenäisten edustajien kautta
3) ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen
4) ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen.

Toiseksi, yritykset siirtyvät vähitellen henkisesti kaukaisemmille alueille[49].[50] Havainnollistaakseen edellä esitettyä Johansonin ja Wiedersheim-Paulin käsitystä kansainvälistymisen kehityspolusta, Johanson ja Vahlne muotoilivat dynaamisen mallin (kuvio 1), jossa edellisen vaiheen tulokset muodostavat seuraavan vaiheen sisällön. Tästä syystä mallissa on erotettu tilannetta ja muutosta kuvaavat asiat toisistaan. Tilannetekijät vai-

[43] Nakos & Brouthers 2002
[44] Esim. Björkman & Eklund 1996, 34; Chetty & Campbell-Hunt 2003, 798
[45] Johanson & Vahlne 1990, 11
[46] Forsgren 2002, 258
[47] Johanson & Vahlne 1990, 13–14
[48] Björkman & Forsgren 2000
[49] Henkiseen etäisyyteen palataan tutkielmassa markkina-alueen käsittelyn yhteydessä.
[50] Johanson & Vahlne 1990, 13

kuttavat voimavarojen sitomiseen ja päätösten toteuttamiseen käytännössä, mikä taas vastavuoroisesti vaikuttaa markkinatietämykseen ja sidottujen voimavarojen määrään. Markkinatietämystä yritykset kerryttävät erityisesti kokemuksen kautta oppimalla.[51]



Kuvio 1 Yrityksen kansainvälistymisprosessi Uppsalan mallin mukaan[52]

U-mallia on sitä kohdanneen kritiikin takia myöhemmin tarkennettu. Johanson ja Vahlne ovat esittäneet kolme tilannetta, joissa alkuperäinen malli vähitellen tapahtuvasta kansainvälistymisestä ei päde. Ensinnäkin suuret yritykset, joilla on enemmän resursseja, voivat ottaa isompia kansainvälistymisaskelia ja jättää joitakin vaiheita väliin (leapfrogging). Toiseksi, vakailla ja homogeenisilla markkinoilla markkinatietämystä voi hankkia muullakin tavoin kuin kokemuksen kautta. Kolmanneksi, yritys voi mahdollisesti hyödyntää aiemmin muilta samankaltaisilta markkinoilta hankkimaansa kokemusta. U-mallin on todettu sopivan kansainvälistymisen alkuvaiheisiin, mutta se ei selitä, miksi yritys alun perin ryhtyy kansainväliseen liiketoimintaan. Malli ei tutkimusten mukaan pääsääntöisesti sovi palveluyrityksille.[53]

Innovaatioiden omaksumismallit

Innovaatioiden omaksumismallien (I-mallien) teoreettisena perustana on Rogersin (1962) malli, joka käsittelee sitä, millä tavalla innovaatiot leviävät yrityksissä vaiheittaisesti[54]. Oletettavasti myös oppimismallit ovat vaikuttaneet innovaatiomalleihin, eikä näitä malleja tutkimuskirjallisuudessa aina edes eroteta toisistaan[55]. Innovaatioiden

[51] Johanson & Vahlne 1990, 11
[52] Johanson & Vahlne 1990, 12
[53] Johanson & Vahlne 1990
[54] Andersen 1993, 212; Rogers 1962
[55] Andersen 1993, 210

omaksumismallit lähestyvät nimensä mukaisesti kansainvälistymistä innovaationa. Toisin kuin oppimismallit, jotka korostavat oppimisen kautta tapahtuvaa dynaamista kehittymistä, innovaatiomallit kuvaavat kansainvälistymisen vaiheesta toiseen eteneväksi prosessiksi. Kutakin vaihetta varten tarvitaan lisää voimavaroja ja sitoutumisen määrä kasvaa.[56]

Innovaatioiden omaksumismallit ovat keskenään hyvin samankaltaisia: eroja on ainoastaan vaiheiden lukumäärissä ja määritelmissä, kuten kuvion 2 esimerkeistä on nähtävissä. Eroja on myöskin siinä, miten kiinnostunut ja aktiivinen yritys on ensimmäisissä vaiheissa.[57]

Bilkey & Tesar (1977):	Reid (1981):
1. vaihe: Johto ei ole kiinnostunut viennistä. 2. vaihe: Johto vastaa tarjouspyyntöihin, mutta ei yritä selvittää aktiivisen viennin toteutettavuutta. 3. vaihe: Johto aktiivisesti selvittää aktiivisen viennin toteutettavuutta. 4. vaihe: Yritys vie kokeiluluonteisesti muutamiin henkisesti läheisiin maihin. 5. vaihe: Yritys on kokenut viejä. 6. vaihe: Johto tutkii, onko mahdollista toteuttaa vientiä henkisesti kaukaisempiin maihin.	1. vaihe: Kotimaan markkinointi – yritys myy ainoastaan kotimaahan. 2. vaihe: Viennin esivaihe – yritys etsii tietoa ja arvioi viennin aloittamisen mahdollisuutta. 3. vaihe: Kokeiluluonteinen osallistuminen – yritys vie joihinkin henkisesti läheisiin maihin. 4. vaihe: Aktiivinen osallistuminen – (suora) vienti useampiin uusiin maihin, myynnin kasvu. 5. vaihe: Sitoutunut osallistuminen – johto tekee jatkuvasti päätöksiä rajallisten resurssien jakamisesta joko kotimaan tai ulkomaan markkinoille.

Kuvio 2 Innovaatioiden omaksumismallit Bilkeyn ja Tesarin sekä Reidin mukaan[58]

Prosessiteorioita on kritisoitu etenkin liiasta deterministisyydestä. Kansainvälistyminen kuvataan prosessiksi, joka etenee vaiheesta toiseen ja joka ei jätä tilaa päätöksentekijöiden strategisille valinnoille.[59] I-malleja on lisäksi kritisoitu sen vuoksi, etteivät ne selitä, miten tai miksi yritys käytännössä siirtyy vaiheesta toiseen, vaikka vaiheet etenevätkin loogisesti[60]. Toisaalta on empiiristen tutkimusten perusteella joka tapauksessa olemassa yrityksiä, jotka haluavat pitäytyä vanhassa ja hyväksi koetussa operaatiomuodossa. Tä-

[56] Ahokangas & Pihkala 2002, 67–68; Andersen 1993
[57] Andersen 1993, 212
[58] Andersen 1993, 213
[59] Andersson 2000, 66
[60] Andersen 1993, 219

mä viittaa siihen, että olemassa olevan osaamisen käyttäminen koetaan edullisemmaksi kuin siirtyminen prosessimallien mukaiseen jatkuvaan oppimiseen.[61]

2.2.4 Verkostomallit

Verkostomalleissa kansainvälistyminen selitetään liiketoimintasuhteiden kautta. Näkökulma ei keskity ainoastaan yrityksen sisällä tapahtuvaan tietämyksen tai voimavarojen kasvuun, vaan tarkastelee yrityksen suhdetta markkinoihin ja asiakkaisiin[62]. Verkostomallit kuvaavat onnistuneesti yritysten todellisuutta mutta eivät välttämättä sovi kansainvälistymisen ennustamiseen samalla tavalla kuin perinteiset mallit. Näin siksi, että koko verkosto vaikuttaa yrityksen kansainvälistymispolun muovautumiseen.[63]

Verkostot muodostuvat liiketoimintasuhteista mm. yhteistyökumppaneiden, tavarantoimittajien tai asiakkaiden kanssa. Verkostoitumalla yritykset voivat hyötyä kumppaneidensa resursseista tai markkinatiedosta, mikä on tärkeää erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille.[64] Suhteet eroavat toisistaan esimerkiksi muodollisuuden, kansainvälistymiseen ohjanneiden tekijöiden sekä verkoston toimintojen laajuuden perusteella[65]. Joustavuuden säilyttäminen on erityisen tärkeää, ja on kiinnitettävä huomiota yritysten välisiin suhteisiin, luottamukseen, resurssien kontrollointiin, resurssien keskinäisiin riippuvuuksiin sekä yritysten välisiin riippuvuuksiin[66]. Etenkin pienissä yrityksissä verkostoitumisen taustalla ovat myös yrittäjän henkilökohtaiset kontaktit. Kontaktit liittyvät usein liiketoimintaan, mutta voivat syntyä myös työn ulkopuolella.[67]

Johanson ja Mattsson ovat kehittäneet verkostomalliaan lisäämällä Uppsalan malliin verkostonäkökulman. Heidän mukaansa liiketoimintasuhteet kehittyvät yrityksen kansainvälistyessä. Kehittymistä tapahtuu kolmella tavalla: verkosto laajenee (uudet verkostot ulkomailla), syvenee (toiminnan syveneminen jo olemassa olevien ulkomaisten verkostojen sisällä) ja integroituu (verkostojen yhdistäminen). Johanson ja Mattsson erottavat neljä erilaista kansainvälistymistilannetta. Aikainen aloittaja kehittää toiminta-

---

[61] Kogut & Singh 1988 (Hohenthal 1996, 30)
[62] Fletcher 2001, 28
[63] Björkman & Forsgren 2000, 14
[64] Chetty & Blankenburg Holm 2000; Chetty & Campbell-Hunt 2003, 802
[65] Ahokangas & Pihkala 2002, 74
[66] Ahokangas & Pihkala 2002, 76
[67] Harris & Wheeler 2005, 199

verkoston kansainväliseksi yhtenä toimialansa ensimmäisistä. Toisin sanoen sekä yrityksen että verkoston kansainvälistymisaste on alhainen. Koska yrityksen kansainvälinen osaaminen on vähäistä, käytetään usein paikallisia edustajia. Myöhäisen aloittajan haasteena puolestaan on päästä sisään jo kehittyneeseen verkostoon kansainvälistyneellä toimialalla. Kotimarkkinakeskeisessä ympäristössä toimivasta yrityksestä Johanson ja Mattsson käyttävät termiä ainoa kansainvälinen. Oman kokemuksensa turvin tällaisella yrityksellä on mahdollisuus laajentaa toimintaansa muodostamalla uusia verkostoja ulkomailla. Kansainvälinen muiden joukossa puolestaan toimii verkostossa, joka on pitkälle kehittynyt, jäsentynyt ja kansainvälistynyt. Tällöin yritys hyödyntää verkostonsa voimavaroja toteuttaakseen kasvustrategiaansa ja voidakseen jatkaa kansainvälistä toimintaansa tehokkaasti.[68]

2.2.5 Resurssipohjaiset mallit

Uusimman suuntauksen yritysten kansainvälistymistutkimuksessa muodostavat resurssipohjaiset kansainvälistymismallit, joiden taustalla ovat sekä prosessimallit että verkostomallit. Tavoitteena on yrityksissä ja niiden verkostoissa olevia resursseja tarkastelemalla selittää, miksi yritykset ovat olemassa ja kuinka ne toimivat ja kehittyvät. Resursseja ovat esimerkiksi erilaiset osaamiseen, tietoon, teknologiaan tai varoihin liittyvät seikat, joita yrityksessä on. Pysyvät ja hankalasti kopioitavissa olevat tekijät ovat yrityksen kilpailukyvyn ja kansainvälistymisen ydin.[69] Taustalla on kaksi olettamusta: ensinnäkin yritykset ovat resurssiensa puolesta heterogeenisia, ja toiseksi heterogeenisyys on pitkäkestoista, sillä resurssit eivät ole helposti liikuteltavissa yritysten välillä[70].

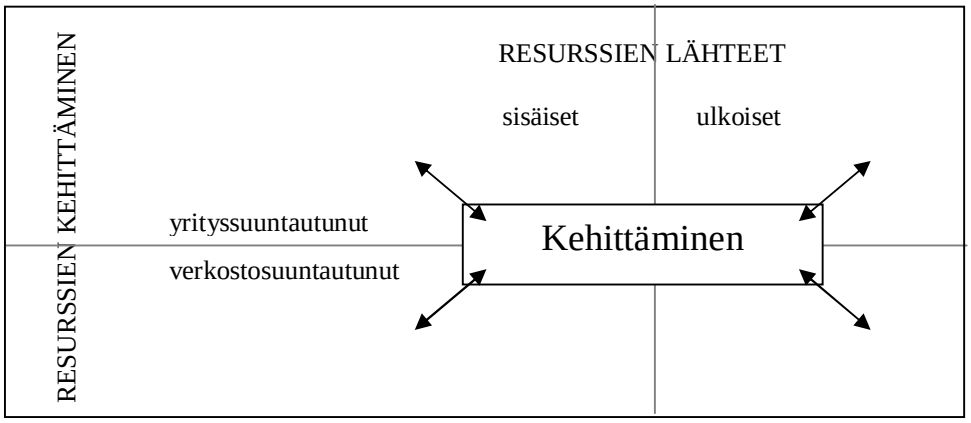
Wernerfeltin mukaan yritys tarvitsee osaamista ja resursseja sekä kokemusta myös kotimaan markkinoilta voidakseen toimia ulkomailla. Yritys pystyy kehittämään osaamistaan käyttämällä aiempia taitoja niin sanottuina askelmina toiminnan ja voimavarojen laajentamiseksi.[71] Kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun yrityksellä on resurssien lisäksi halua ja kykyä kehittää osaamistaan[72].

---

[68] Ahokangas & Pihkala 2002, 75–76; Johanson & Mattsson 1988 (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 80–81)
[69] Ahokangas & Pihkala 2002, 76–77
[70] Knight 2001, 158
[71] Wernerfelt 1984
[72] Ahokangas & Pihkala 2002, 77

Useat resurssiperusteiset mallit tarkastelevat suurten yritysten kansainvälistymistä. Tällaisia ovat esimerkiksi Tallmanin ja Fladmoe-Lindqvistin malli (1994) yrityksen resursseista ja kiinnostuksesta niiden kehittämiseen sekä Malnightin malli (1995) emo- ja tytäryhtiöiden välisten suhteiden kehittymisestä.[73]

Ahokangas[74] sitä vastoin on tutkinut pk-yrityksiä. Hänen pyrkimyksenään ei ole kuvata yritysten kehittymistä vaiheesta toiseen vaan erotella erilaisia strategioita, joilla yritykset kehittyvät. Ahokangas esittelee neljä tapaa kehittää kansainvälistä osaamista (kuvio 3).



Kuvio 3 Tavat kehittää resursseja kansainvälistyvissä yrityksissä[75]

Edellä esiin tulevien neljän osaamisen kehittämistavan pohjalta voidaan löytää seuraavat viisi strategista tapaa kansainvälistyä:

1) asiakassuuntautunut diversifikaatio eli tuotevalikoiman monipuolistaminen erityisesti uusille asiakkaille
2) tuotesuuntautunut verkostoituminen kansainvälisen myynnin lisäämiseksi
3) sisäisen toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantaminen
4) tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen
5) kotimaisen verkostoitumisen ja ulkomaisen asiakasvalinnan yhdistäminen (epäsuora vienti).

[73] Ahokangas & Pihkala 2002, 77, 82
[74] Ahokangas & Pihkala 2002, 79–82
[75] Ahokangas 1998 (Ahokangas & Pihkala 2002, 80)

Strategiat erottaa toisistaan se, mitä yrityksen kehittämisessä korostetaan. Ahokankaan malli perustuu ajatukseen, että yritykset kehittävät kansainvälistä toimintaansa joko oman sisäisen osaamisensa tai ulkopuolelta hankitun osaamisen avulla. Lisäksi on päätettävä, kehitetäänkö toimintaa yrityksen vai koko verkoston tarpeita painottaen.

2.2.6 Nopeasti kansainvälistyvät yritykset

Erityisesti prosessimalleja on moitittu siitä, etteivät ne selitä, miksi jotkut yritykset ovat perustamisestaan saakka kansainvälisiä tai ainakin suuntaavat ulkomaisille markkinoille hyvin nopeasti[76]. Tällaisia yrityksiä voidaan kutsua born global -yrityksiksi[77]. Born global -yritykset ovat etenkin 1990-luvulta lähtien tuoneet uusia haasteita kansainvälistymistutkimukseen. Ilmiötä on pyritty selittämään useista edelläkin esiin tulleista teoreettisista näkökulmista. Rialp, Rialp ja Knight ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei ilmiötä voida selittää käyttämällä taustana vain yhtä teoriasuuntausta. Näkökulmia yhdistämällä voitaisiin muodostaa kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuva yritysten nopeasta kansainvälistymisestä.[78]

Rennien mukaan born global -yritykset erottuvat selvästi niin sanotuista tavallisista yrityksistä esimerkiksi vientikokemuksen lyhyyden, keskimääräistä korkeamman kasvunopeuden ja vientitoiminnan aloittamisiän takia[79]. Yritykset myyvät usein innovatiivisia tuotteita ja saavat suurimman osan myyntituloistaan kotimaan ulkopuolelta. Tutkimuskirjallisuudessa monesti esiintyvän määritelmän mukaan born global -yritys myy ulkomaisille markkinoille kolmen vuoden sisällä yrityksen perustamisesta ja vähintään 25 % liikevaihdosta tulee ulkomailta. Siitä millä tavalla yritysten kansainvälistymisprosessi etenee nopean alun jälkeen, esiintyy erilaisia vastakkaisia näkemyksiä.[80]

Empiiristen tutkimusten perusteella on todettu, että maantieteellisesti ilmiö ei rajoitu millekään tietylle alueelle[81]. Nopea kansainvälistyminen yhdistetään usein high tech -

---

[76] Esim. Knight 1997 (Moen & Servais 2002, 52)
[77] Termiä born global ovat suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käyttäneet ainakin Ahokangas ja Pihkala 2002. Englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvät lisäksi termit international new ventures, global start-ups, high technology start-ups sekä early internationalizing firms. Sharma & Blomstermo 2003, 739; Rialp, Rialp & Knight 2005, 148
[78] Rialp ym. 2005
[79] Rennie 1993 (Ahokangas & Pihkala 2002, 119)
[80] Hashai & Almor 2004
[81] Moen & Servais 2002, 50

toimialoihin, mutta Rialp ym. ovat löytäneet alan empiirisistä tutkimuksista lukuisia esimerkkejä myös muilta toimialoilta. He esittävätkin, että tietämyksen merkityksen lisääntyminen myös ns. perinteisillä toimialoilla on saanut aikaan yritysten nopeamman kansainvälistymistahdin.[82] Andersson ja Wictor sekä Madsen ja Servais puolestaan ovat ehdottaneet, että maissa, joiden kotimarkkinat ovat suuret, born global -yrityksiä on lähinnä korkean teknologian aloilla, kun taas pienissä maissa born global -yrityksiä löytyy useilta toimialoilta[83].

Born global -yritysten kansainvälistymistä selitettäessä yrittäjän ja mahdollisen johtoryhmän merkitys korostuu[84]. Johdon kansainvälinen näkemys, aiempi kansainvälinen kokemus, henkilökohtaisten ja liiketoimintaverkostojen hyödyntäminen, sitoutuminen sekä taitava johtajuus voivat edesauttaa nopeaa kansainvälistymistä. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat mm. markkinatieto, asiakassuuntautuneisuus, toimiminen kapeilla nichemarkkinoilla, innovatiivisuus ja joustavuus muuttuvassa toimintaympäristössä.[85] Niin ikään täysin yrityksen ulkopuolisten tekijöiden – kuten informaatio- ja kuljetusteknologioiden kehittymisen ja globalisaation – uskotaan nopeuttavan kansainvälistymistä[86].

2.3 Markkina-alue strategisena valintana

2.3.1 Tausta

Vaikka yritysten kansainvälistymistä on tutkittu runsaasti, ei markkina-alueen valinta ole ollut yhtä merkittävässä asemassa kuin operaatiomuodon valinta. Yhtä tärkeää kuin se, miten kansainvälisillä markkinoilla toimitaan, on kuitenkin se, missä ja kenen kanssa kauppaa tehdään.[87] Oikeiden valintojen merkitys korostuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä niiden rajallisten resurssien vuoksi[88]. Virhearvioinnit eivät ainoastaan tule kalliiksi vaan saattavat myös heikentää yrityksen kansainvälistymishalukkuutta tulevaisuudessa[89].

---

[82] Rialp ym. 2005, 159
[83] Andersson & Wictor 2003; Madsen & Servais 1997 (Rialp ym. 2005, 159)
[84] Ahokangas & Pihkala 2002, 119
[85] Rialp ym. 2005, 160
[86] Knight 2001, 157
[87] Andersen & Buvik 2002, 348
[88] Alon 2004, 25
[89] Welch & Wiedersheim-Paul, 1980 (Papadopoulos, Hongbin Chen & Thomas 2002, 166)

Kansainvälistä markkina-alueen valintaa (engl. IMS eli International Market Selection) käsittelevä kirjallisuus voidaan jakaa kahteen perinteiseen lähestymistapaan: systemaattiseen ja epäsystemaattiseen[90]. Riskien ja mahdollisuuksien laskemiseen perustuvat normatiiviset mallit ovat yleisiä, mutta eivät saa vahvaa tukea empiirisistä tutkimuksista[91]. Näiden kahden suuntauksen lisäksi aihetta on lähestytty eri tekijöiden yhteisvaikutusta korostavasta suhdenäkökulmasta[92], ja voidaankin sanoa, että tutkimuskenttä on melko hajanainen ja jopa ristiriitainen.

2.3.2 Systemaattinen lähestymistapa

Systemaattisen lähestymistavan mukaan yritykset valitsevat markkina-alueet tietyn strukturoidun kaavan mukaan. Papadopoulos ja Denis ovat jakaneet tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät mallit kahteen ryhmään sen mukaan, pohjautuvatko ne kvalitatiivisiin vai kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiivisissa menetelmissä käytetään päätöksenteon tukena mm. konsultteja, kauppakamareita, asiakkaita ja jakelijoita. Tutkimuskohteena on tällöin melko pieni joukko maita, kun taas kvantitatiiviset menetelmät voivat kohdistua jopa kaikkiin maihin. Kvantitatiivisten menetelmien tietolähteinä ovat erilaiset tilastot, joiden avulla maat ryhmitellään joko valtioiden samankaltaisuuden tai markkinapotentiaalin mukaan.[93]

Molemmissa tiedonkeruumenetelmissä on heikkoutensa: kvalitatiivisissa tietolähteen mahdollinen puolueellisuus ja kvantitatiivisissa toissijaisen tiedon käyttö. Lisäksi kvantitatiiviset menetelmät perustuvat usein makrotason indikaattoreihin, ja mallit ovat liian kalliita tai monimutkaisia pk-yritysten käytettäviksi.[94] Systemaattisia malleja onkin kritisoitu erityisesti siitä, että ne kuvaavat pikemminkin sitä, miten valinta pitäisi tehdä, kuin sitä, miten kohdemaat yrityksissä käytännössä valitaan[95]. Mallit ovat näin ollen luonteeltaan normatiivisia, ja ne voidaan jakaa pääpiirteissään seuraavanlaisiin vaiheisiin:

---

[90] Andersen & Buvik 2002, 348
[91] Hohenthal 1996, 15
[92] Esim. Andersen & Buvik 2002
[93] Papadopoulos & Denis 1988, 38–43
[94] Kumar, Stam & Joachimsthaler 1994, 31–32; Papadopoulos & Denis 1988, 39, 46
[95] Bazerman 1986 (Andersen & Buvik 2002, 349)

1) valintakriteerien kartoittaminen
2) kriteerien asettaminen tärkeysjärjestykseen
3) vaihtoehtojen kartoittaminen
4) vaihtoehtojen arvioiminen laadittujen kriteerien mukaan
5) optimaalisen vaihtoehdon valitseminen tilastollisin menetelmin[96].

Systemaattisten mallien katsotaan sopivan paremmin suurille yrityksille, mutta tutkimuskirjallisuudesta löytyy myös pk-yrityksille suunnattuja malleja. Esimerkiksi Alon esittää erityisesti niche-markkinoilla toimiville suhteellisen pienille yrityksille sopivan normatiivisen mallin. Yritysten tulisi aluksi kerätä informaatiota asiakkaiden ja kilpailijoiden kohdemarkkina-alueista sekä samankaltaisten tuotteiden vientiluvuista. Alon korostaa myös mahdollisuutta hyödyntää tietoverkkoja monipuolisesti: tiedot yrityksen Internet-sivuihin tutustuneiden kotimaasta antavat viitteitä kysynnästä ja voivat siten olla hyödyllisiä. Nämä erilaiset tiedot yhdistämällä voidaan muodostaa lista potentiaalisista kohdealueista. Lopulliseen päätökseen vaikuttaa lisäksi markkinoille pääsyn helppous, jota voidaan arvioida mm. kommunikoinnin helppouden, sosio-ekonomisten rakenteiden samankaltaisuuden tai markkinoiden nopean kehityksen perusteella. Alonin mukaan ei silti pidä unohtaa kaukaisia ja vieraitakaan alueita.[97]

Sutinen esittelee pk-yrityksen markkina-alueen valinnan avuksi käytännöllisenä pitämänsä siivilämallin, jonka mukaan vaihtoehtojen kartoittaminen tapahtuu vaiheittaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa karsitaan pois maat, jotka ovat selvästi epäsopivia kohdemaiksi. Valinta voidaan tehdä esimerkiksi taloudellisin, maantieteellisin, kulttuurisin tai lainsäädännöllisin perustein. Toisessa vaiheessa ovat näin ollen mukana vain sellaiset maat, joissa oletetaan olevan sopivia ostajia, kohtuullinen kilpailutilanne ja joissa ei ole ylitsepääsemättömiä lainsäädännöllisiä esteitä. Seuraavaksi verrataan yrityksen tavoitteita markkina-alueeseen: onko yrityksellä resursseja markkinoille pääsyyn, voidaanko potentiaalisten asiakkaiden vaatimukset täyttää ja voidaanko kohdealueella toimimalla päästä yrityksen tavoitteisiin. Vasta lopuksi jäljelle jääneitä kohdealueita analysoidaan yksityiskohtaisemmin todellisten vientimahdollisuuksien, markkinapotentiaalin ja kilpailutilanteen kannalta.[98] Äijönkään mukaan alkuvaiheessa ei ole kustannuksiin verrat-

[96] Andersen & Buvik 2002, 348–349
[97] Alon 2004
[98] Sutinen 1996, 115–118

tuna kannattavaa tutkia useita alueita yksityiskohtaisesti. Hänen mukaansa taustatekijät vaikuttavat markkinapotentiaaliin, joka muodostuu mm. kysynnän ja kilpailun määrästä, markkinoille pääsyn helppoudesta ja tuotteiden hyväksymisasteesta. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat kokonaispotentiaaliin.[99]

Sutisen ja Äijön tavoin myös Kumar, Stam ja Joachimsthaler esittävät, että prosessin eri vaiheissa tulisi käyttää eri valintakriteerejä. Alun seulontavaiheessa pitäisi pudottaa pois epäsopivimmat vaihtoehdot makrotason arvioinnin perusteella. Jäljelle jääneitä maita tulisi tarkastella toimialan näkökulmasta ja verrata maiden yhteensopivuutta yrityksen tavoitteiden ja käytettävissä olevien voimavarojen kanssa. Tärkeimpinä kriteereinä Kumar ym. pitävät markkinapotentiaalia, kilpailutilannetta ja (viennissä) kaupan esteitä. Lopullisen päätöksen tekemiseksi siirrytään makrotason ja toimialan näkökulmasta yritystasolle, että voidaan arvioida, miten maavaihtoehdot sopivat juuri kyseisen yrityksen tilanteeseen.[100]

2.3.3 Epäsystemaattinen lähestymistapa

Epäsystemaattiset mallit pyrkivät kuvailemaan, miten yritykset käyttäytyvät markkina-alueita valitessaan. Vaikka tutkimuskirjallisuudesta löytyy systemaattisia malleja, joiden väitetään sopivan myös pienille ja keskisuurille yrityksille, ovat useat tutkimukset kuitenkin osoittaneet, ettei kohdemarkkinoiden valinta ole etenkään pk-yrityksissä järjestelmällistä[101].

Uppsalan mallia yritysten kansainvälistymisprosessista on sovellettu myös markkina-aluekirjallisuudessa, ja niin sanotun henkisen etäisyyden vaikutusta on tutkittu laajasti[102]. Mallin mukaan yritykset siirtyvät vähitellen henkisesti etäämmällä oleville alueille, kun kokemus ja markkinatieto kasvavat. Käsitteen psychological/psychic distance esitteli alun perin Beckerman (1956), ja sen vakiinnuttivat Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson ja Vahlne (1977).[103] Henkinen etäisyys on määritelty tekijöiksi,

---

[99] Äijö 2001, 62–63
[100] Kumar ym. 1994, 33–34
[101] Andersen & Buvik 2002, 350; Papadopoulos & Denis 1988, 44
[102] Andersen & Buvik 2002, 350; Brewer 2001,158
[103] Esim. Dow 2000, 51–53

jotka estävät tai häiritsevät informaatiovirtaa yrityksen ja markkinoiden välillä[104]. Tällaisia tekijöitä ovat mm. kieli- ja kulttuurierot ja erot koulutuksessa, liiketoimintatavoissa tai poliittisissa järjestelmissä[105].

Muun muassa Papadopoulos ja Denis ovat empiiristä tutkimuskirjallisuutta tiivistäen esittäneet, että erityisesti pienet ja kansainvälistymisensä alkuvaiheessa olevat yritykset valitsevat kohdealueen usein sen samankaltaisuuden ja näin ollen myös läheisen sijainnin vuoksi[106]. Vaikka henkisen etäisyyden merkitys markkina-alueen valinnassa on tunnustettu, aiheesta tehtyjä empiirisiä tutkimuksia on kritisoitu varsinkin puutteellisista henkisen etäisyyden mittareista[107]. Mallin ei myöskään katsota selittävän tarpeeksi kansainvälisen liiketoiminnan kehittymistä. Malli ei ota huomioon sitä, että yritykset usein ohittavat joitakin henkisesti lähellä olevia maita, koska markkinat eivät ole niissä tarpeeksi suuret.[108]

Epäsystemaattisen lähestymistavan piiriin voidaan laskea myös erilaisten sattumien vaikutus kohdemarkkinoiden valintaan. Eteen tulevat odottamattomat mahdollisuudet tai ongelmatilanteet voivat ohjata yritystä uusille markkina-alueille[109]. Yritys voi esimerkiksi seurata kilpailijoitaan tai solmia liikesuhteita jo olemassa olevien asiakkaidensa avulla uusissa kohdemaissa[110]. Yritys voi toisin sanoen löytää kohdemarkkinat[111] monien erilaisten kannustimien tai suhdeverkostoista tulevien virikkeiden avulla. Verkostojen ja tietolähteiden merkitystä käsitellään lisää tämän luvun seuraavissa alakappaleissa.

Sekä systemaattisia että epäsystemaattisia malleja voidaan pitää jossain määrin kapeaalaisina. Ensinnäkin ne tarkastelevat markkina-alueen valintaa erillään muista kansainvälistymisprosessin päätöksistä, ja toisaalta valinta nähdään yrityksen sisällä tehtäväksi päätökseksi, jossa asiakkaalla ei ole suurta roolia.[112]

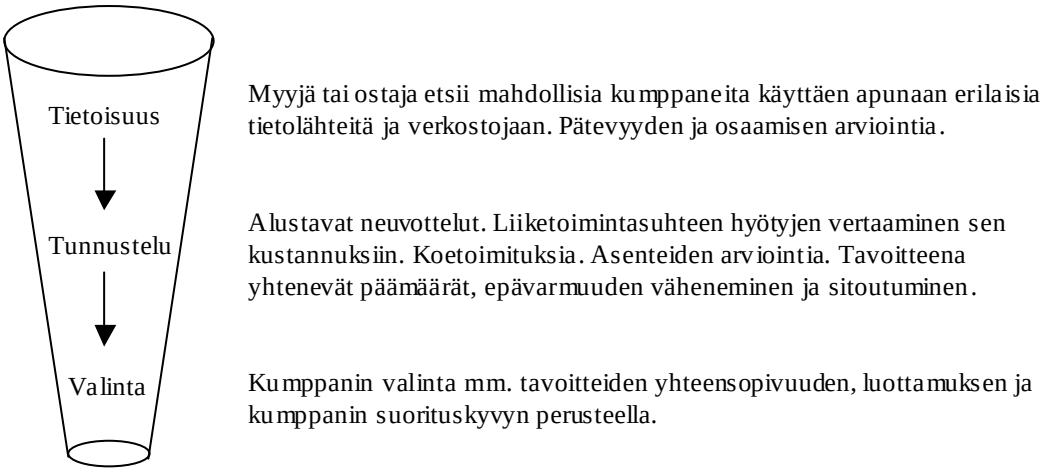
---

[104] Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977 (Andersen & Buvik 2002, 350)
[105] Dow 2000, 52
[106] Papadopoulos & Denis 1988, 44
[107] Dow 2000
[108] Leonidou & Katsikeas 1996, 538
[109] Hohenthal, Johanson & Johanson 2003
[110] Brewer 2001, 157
[111] Käsitteen Market discovery ovat esitelleet Hohenthal, Johanson & Johanson 2003.
[112] Andersen & Buvik 2002, 351

2.3.4 Suhdenäkökulma markkina-alueen valintaprosessiin

Molempien edellä esiteltyjen perinteisten lähestymistapojen mukaan nimenomaan myyjäyritys on avainasemassa valitessaan tuotteilleen sopivaa kohdemarkkina-aluetta. Andersen ja Buvik ovat esitelleet markkina-alueen valitsemiseksi suhdenäkökulman (relationship approach), joka korostaa myös ostavan osapuolen merkitystä. Taustalla vaikuttaa suhdemarkkinointi, eikä tutkimuskohteena ole varsinaisesti kohdemaan valinta, vaan pikemminkin liiketoimintakumppanin valinta.[113] Näkökulmaa tukee se, että empiiristen tutkimustulosten mukaan asiakassuhteiden taustalla on usein ulkomaisen ostajan aloite[114]. Muun muassa Hoangin mukaan etenkin pienet yritykset käyttävät hyvin usein tällaista reaktiivista toimintatapaa eli toimittavat tuotteitaan ulkomaille silloin, kun asiakas osoittaa kiinnostustaan ja lähettää tarjouspyynnön[115].

Kuviossa 4 on Andersenin ja Buvikin malli liiketoimintakumppanin valinnasta. Heidän mukaansa prosessin eri vaiheita ovat tietoisuus potentiaalisesta kumppanista, yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen sekä kumppanuuden valitseminen tai hylkääminen.[116]



Kuvio 4 Suhdenäkökulma ulkomaisen liiketoimintakumppanin valintaan[117]

[113] Andersen & Buvik 2002, 352
[114] Bilkey 1978; Bradley 1995 (Andersen & Buvik 2002, 351–352)
[115] Hoang 1998 (Brewer 2001, 157)
[116] Andersen & Buvik 2002, 352–355
[117] Andersen & Buvik 2002, 253

Suhdenäkökulma on Andersenin ja Buvikin mukaan sopiva erityisesti silloin, kun asiakkaana on teollisuus- tai palveluyritys eikä loppukäyttäjä. Lähestymistavan oletetaan olevan niin ikään yleisempi, kun kyseessä on sopimusperusteinen yhteistyöoperaatio tai kun liiketoimintakumppanin tai markkina-alueen vaihtamisesta syntyvät kustannukset ovat suuret, sillä molemmissa tapauksissa kumppanin valinta vaatii erityistä huolellisuutta. Uusilla tai dynaamisilla toimialoilla ympäristötekijöistä johtuva epävarmuus ja muutosherkkyys voivat saada yrityksen käyttämään suhdemallia vakauden lisäämiseksi. Yritys voi käyttää myös perinteisten mallien ja suhdenäkökulman yhdistelmää markkina-alueita valitessaan. Kohdemaa voidaan esimerkiksi valita perinteisen mallin mukaan ja yhteistyökumppani tai asiakas kohdealueella suhdemallin mukaan.[118]

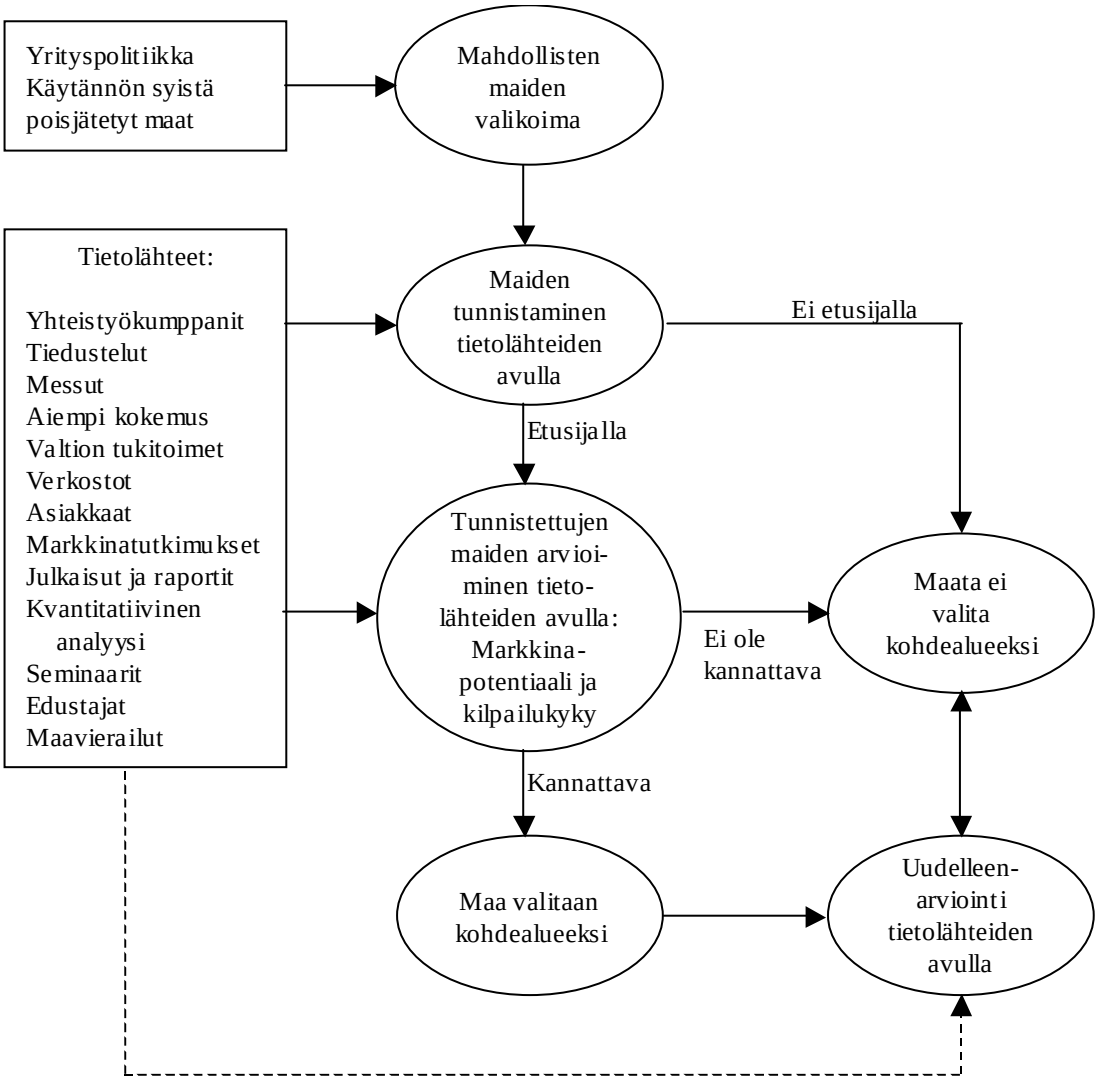
2.3.5 Brewerin markkina-alueen valintamalli

Brewerin malli (kuvio 5) kohdemarkkinoiden valitsemisesta pyrkii kaventamaan normatiivisten mallien ja käytännön toiminnan välillä havaittavaa kuilua. Tutkimalla markkina-alueen valintaa erikokoisissa australialaisyrityksissä Brewer on todennut, että vaikka yritykset harvoin käyttävät kvantitatiivisia menetelmiä, on valintaprosessissa myös järjestelmällisiä piirteitä.[119] Brewerin malli on suhteellisen uusi, joten sen pitävyyttä ei ole vielä varmennettu kattavilla jatkotutkimuksilla. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että malli onnistuu tuomaan lisätietoa ja etenkin yhdistämään aiempaa tutkimuskenttää. Näistä syistä Brewerin mallia käytetään tässä tutkielmassa eräänlaisena viitekehyksenä, jota vasten empiirisiä tutkimustuloksia peilataan.

Brewer lähestyy valintaprosessia deskriptiivisesti, eli tarkoituksena on kuvailla, millä tavalla yritykset valitsevat markkina-alueen. Mahdollisiksi kohdemaiksi lasketaan aluksi kaikki sellaiset maat, jotka eivät ole täysin sopimattomia esimerkiksi lainsäädännöllisistä syistä. Yrityksen huomio kiinnittyy tiettyihin potentiaalisiin kohdemaihin tietolähteiltä[120] saatujen virikkeiden ansiosta. Sen jälkeen yritys arvioi tarkemmin vain kiinnostavimpia alueita – jälleen tietolähteiden avulla – tarkastellen erityisesti markkinapotentiaalia ja kilpailuasemaa markkinoilla. Subjektiivisesti tai objektiivisesti arvioidun kan-

[118] Andersen & Buvik 2002, 355–359
[119] Brewer 2001, 170
[120] Brewer itse käyttää termiä informant, joka korostaa tietolähteiden usein aktiivista roolia.

nattavuuden lisäksi kohdemaiden ja varsinkin niiden lukumäärän valintaan vaikuttavat yrityksen käytettävissä olevat voimavarat.[121]



Kuvio 5 Markkina-alueen valinta Brewerin mukaan[122]

Brewer korostaa erilaisten tietolähteiden (ks. kuvio 5) merkitystä valintaprosessin eri vaiheissa. Useat Brewerin mainitsemista tietolähteistä ovat tulleet muodossa tai toisessa esiin jo edeltävissä alakappaleissa. Tällaisia ovat mm. suhdeverkostot, asiakkailta tulevat tiedustelut ja tilastolliset tutkimukset. Brewerin kuudessa kohdeyrityksessä tekemän tapaustutkimuksen perusteella tärkeimpiä lähteitä ovat ulkomaiset edustajat, asiakkaiden tiedustelut, maavierailut sekä olemassa olevat asiakkaat ja yrityksen muut verkostot.

[121] Brewer 2001, 161–163
[122] Brewer 2001, 169

Tutkimuksessa vähiten merkittäviä sitä vastoin olivat erilaiset seminaarit, valtion tukitoimet ja kvantitatiiviset menetelmät, kuten empiirinen tutkimuskirjallisuuskin laajasti osoittaa.[123] Brewerin tulokset yksistään ovat viitteitä antavia, mutta saavat tukea aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, johon Brewer yhdistää uudet tulokset valintamallissaan[124].

2.4 Operaatiomuoto strategisena valintana

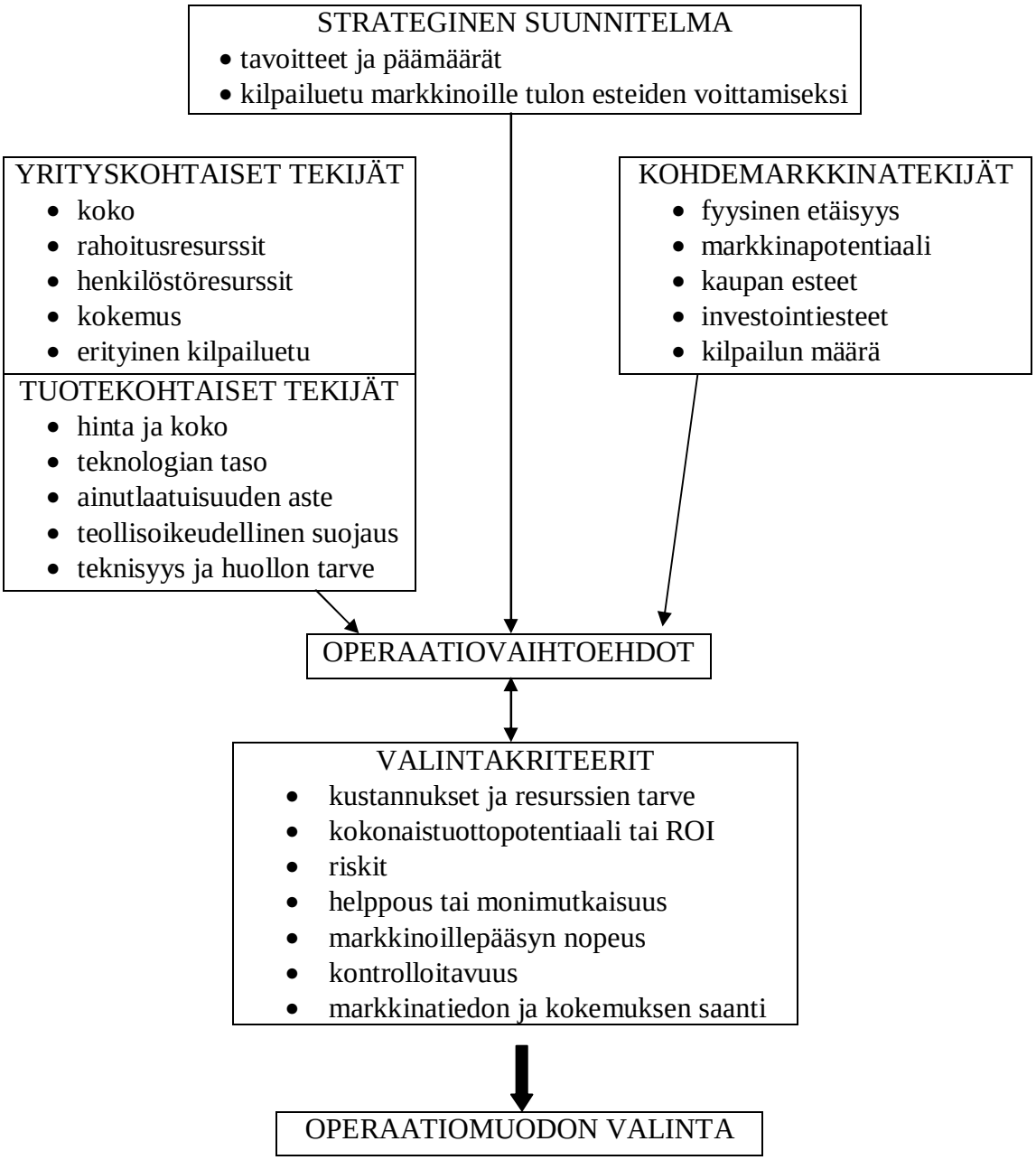
2.4.1 Toimintavaihtoehdon valintaprosessi ja -kriteerit

Yrityksellä on periaatteessa valittavana lukuisia erilaisia toimintavaihtoehtoja, joilla voidaan laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille. Käytännössä tilanne on kuitenkin toinen. Operaatiomuodon valintaa rajoittavat monenlaiset yrityskohtaiset, tuotekohtaiset ja markkinakohtaiset tekijät[125]. Lisäksi päätökseen vaikuttavat eri operaatiomuotojen erikoispiirteet[126]. Aina operaatiomuodot eivät ole edes selkeästi erotettavissa toisistaan, ja yritys voi yhdistellä niitä kansainvälisessä toiminnassaan eri tavoin. Root esittää, että yritykset voivat tehdä kolmentasoisia päätöksiä ulkomaisia toimintamuotoja valitessaan. Yritys voi käyttää samaa operaatiomuotoa kaikilla kohdealueilla (naiivi valintatapa), toimivaa muotoa kullakin alueella (pragmaattinen eli käytännöllinen tapa) tai yritys voi valita kullekin alueelle parhaiten sopivan operaatiomuodon (strateginen tapa). Toimivan operaatiomuodon Root määrittelee sellaiseksi, joka tarjoaa tietyllä aikavälillä hyväksyttävät tuotot hyväksyttävällä riskillä. Suurin osa yrityksistä noudattelee hänen mukaansa nimenomaan tällaista valintatapaa.[127]

Kuvioon 6 on koottu Äijön esittelemät kriteerit toimintamuodon valitsemiseksi sekä prosessin vaiheet. Aluksi on selvitettävä, mitkä operaatiomuodot voisivat olla tilannetekijät huomioon ottaen mahdollisia. Sen jälkeen vaihtoehtoja verrataan toisiinsa eri kriteerien perusteella ja valitaan operaatiomuoto, joka sopii parhaiten yhteen yrityksen strategisen suunnitelman kanssa.[128]

---

[123] Brewer 2001, 163–169
[124] Brewer 2001, 170
[125] Nissinen 1998, 69
[126] Äijö 2001, 86
[127] Root 1994, 159–162
[128] Äijö 2001, 89



Kuvio 6 Operaatiomuodon valinta Äijön mukaan[129]

Myös Root esittää, että yrityksen sisäiset ja markkinoihin liittyvät ulkoiset tekijät määrittelevät, mitkä toimintamuodot ovat yritykselle mahdollisia. Varsinainen valinta perustuu laskelmiin odotettavissa olevista nettotuotoista ja riskeistä sekä ei-rahallisiin tavoitteisiin, kuten kontrolloitavuuteen, vaikutuksiin yrityksen maineeseen tai mahdollisuuksiin perua sopimaton operaatiomuoto.[130] Sekä Root[131] että Luostarinen ja Welch[132] ovat

[129] Muokattu kuvioksi lähteestä Äijö 2001, 88–89
[130] Root 1994, 159–169

koonneet kriteerit matriisiksi, jonka tarkoituksena on tarvittaessa helpottaa eri toimintamuotojen vertailemista (ks. liite 2). Sarakkeisiin kerätään ensin eri operaatiomuotojen ominaisuuksia ja verrataan sen jälkeen, mikä muoto olisi yritykselle sopivin.

Joissakin tapauksissa matriisien käyttö ei ole tarpeellista, vaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät rajoittavat mahdollisten toimintamuotojen valikoimaa. Yritysjohto ei välttämättä edes tunne kaikkia vaihtoehtoja. Aloite kansainväliseen liiketoimintaan voi myös tulla yrityksen ulkopuolelta. Tällöin ehdotus voi olla rajattu tiettyyn toimintamuotoon, jonka valintaan yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Joissakin tilanteissa puolestaan muutokset vientirajoituksissa tai tullikäytännöissä saattavat pakottaa yrityksen suoriin ulkomaisiin investointeihin. Pk-yrityksissä kuitenkin erityisesti resurssien rajallisuus pienentää toteuttamiskelpoisten vaihtoehtojen lukumäärää.[133]

Koska yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joudutaan myös toimintamuotoa usein muuttamaan. Operaatiomuodon vaihtamisesta syntyvät kustannukset tulisi näin ollen huomioida jo ensimmäistä muotoa valittaessa. Kustannuksia syntyy toisaalta uuden toimintamallin käyttöönotosta, toisaalta vanhan lopettamisesta. Pedersenin, Petersenin ja Beniton mukaan yrityksen halukkuuteen vaihtaa operaatiomuotoa vaikuttavat mm. voimassa olevien sopimusten aiheuttamat rajoitukset, myyntitulojen mahdollinen lasku, syntyvät koulutuskustannukset sekä toisaalta markkinatiedon lisääntyminen ja tyytymättömyys nykyiseen kumppaniin.[134]

Yrityksessä operaatiomuodon valintaa harvoin tarkastellaan erillisenä osana, sillä kansainväliset toiminnot ovat osa yrityksen liiketoimintaa kokonaisuudessaan[135]. Toimintamuotojen erittelevä käsittely on silti tarpeen, että voidaan tuoda esiin niiden erityispiirteet. Tässä alaluvussa esitellään seuraavaksi erilaisia toimintamuotoja mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Esittely aloitetaan pk-yrityksille yleisimmistä vaihtoehdoista ja viimeisenä käsitellään operaatiomuotoja, jotka ovat pk-yrityksille usein harvinaisia ja vaativat paljon voimavaroja.

---

[131] Root 1994, 163
[132] Luostarinen & Welch 1990, 245
[133] Luostarinen & Welch 1990, 244
[134] Pedersen ym. 2002
[135] Ahokangas & Pihkala 2002, 24

2.4.2 Vientioperaatiot

Vientitoiminta on usein ensimmäinen kansainvälistymisen aloittavan yrityksen toimintamuoto. Viennin edut verrattuna muihin operaatiovaihtoehtoihin liittyvät alhaisiin riskeihin, alhaisiin aloituskustannuksiin ja nopeaan markkinoillepääsyyn. Vienti voidaan jakaa kolmeen ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja välittömään vientiin.[136]

Epäsuora vienti tarkoittaa, että suomalaisyritys harjoittaa vientiä kotimaisen välikäden kautta. Välikätenä voi toimia toinen vientiyritys tai vientiagentti. Epäsuoran viennin etuna on aloittamisen helppous ja edullisuus, vaikka välikäsien palkkiot lisäävätkin kustannuksia. Toiminta ei vaadi erityisosaamista, koska välikäsi on suomalainen.[137] Kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ei näin ollen tarvita, mutta yrityksellä ei myöskään ole mahdollisuutta kartuttaa vientiosaamistaan[138]. Riskit ovat muihin toimintamuotoihin verrattuna vähäisiä, ja myyntiä voidaan laajentaa kaukaisille tai muutoin vaikeille alueille. Epäsuoran viennin heikkoutena voidaan pitää sitä, että kohdemarkkinoista välikäsien kautta saatava tieto saattaa olla vääristynyttä ja se saadaan viiveellä. Yritys ei saa minkäänlaista kosketusta ulkomaisiin asiakkaisiin, jolloin on hankala saada tietoa tuotteiden ja yrityksen toiminnan kehittämiseksi.[139]

Epäsuora vienti soveltuu yrityksille, joilla ei ole taloudellisia tai vientiosaamiseen liittyviä edellytyksiä suoraan tai välittömään vientiin. Epäsuora vienti on varteenotettava vaihtoehto myös, jos kysyntä on vähäistä tai kohdemarkkinoilla on kova kilpailu. Toimintamuotoa ei suositella monimutkaisten tai erilaistettujen tuotteiden vientiin, sillä niiden markkinoinnissa tarvitaan tuotekohtaista asiantuntemusta.[140]

Suora vienti eroaa epäsuorasta viennistä siinä, että välikäsi on ulkomainen. Tuotteet toimitetaan ulkomaiselle tuontiagentille, maahantuojalle, tukkuliikkeelle tai muulle jälleenmyyjälle, joka myy tuotteet eteenpäin seuraavalle välikädelle tai lopulliselle asiak-

---

[136] Esim. Ahokangas & Pihkala 2002; Luostarinen & Welch 1990
[137] Root 1994, 53–54
[138] Karhu 2002, 82
[139] Ahokangas & Pihkala 2002, 30–31
[140] Karhu 2002, 82–84

kaalle.[141] Suora vienti on yleisempää kulutustavarakaupassa kuin tuotantohyödykekaupassa[142].

Kustannukset saattavat jakeluketjun lyhenemisen vuoksi olla suorassa viennissä pienemmät ja tiedon saanti kohdemarkkinoista on sujuvampaa kuin epäsuorassa viennissä. Ulkomaisella välikädellä on usein hyvä suhdeverkosto kohdealueella sekä asiantuntemus markkinoista ja asiakkaista. Toimiminen ulkomaisen edustajan kanssa tuo luonnollisesti lisähaasteita kieli- ja kulttuurierojen takia, ja henkilöstöltä vaaditaan kansainvälisen kaupan osaamista. Suoran viennin ongelmana on etenkin sopivan välikäden löytäminen. Mikäli edustajan valinta onnistuu, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet suunnitella toimintansa ja tuotteensa kohdemarkkinoille sopiviksi ja myös mukauttaa toimintaansa nopeammin muuttuvien olosuhteiden mukaan.[143] Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että välikäsi sitoutetaan edistämään yrityksen toimintaa mahdollisimman halukkaasti ja kyvykkäästi.

Välitön eli oma vienti tarkoittaa tavaran myymistä ja toimittamista suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle ilman välikäsiä. Kyseessä on viennin kallein (markkinointikustannuksia, henkilöstökuluja, matkakustannuksia) ja vaativin muoto, jossa tarvitaan vientiosaamista ja kielitaitoa. Yrityksellä ei ole käytössä edustajan tuntemusta paikallisista markkinoista, mutta toimintoja voidaan hallita hyvin, asiakkaaseen voidaan luoda suora informaatiokanava ja mahdollistetaan pitkäaikainen asiakassuhde.[144]

Ahokankaan ja Pihkalan mukaan oma vienti on hyvä vaihtoehto, jos tuotteiden hinta on korkea, asiakkaat haluavat räätälöityjä tuotteita, myyntimäärät ovat suuria tai jos potentiaalisia asiakkaita on vähän, jolloin kontaktien muodostamiseen ja ylläpitoon riittää pienehkö henkilöstö[145]. Omaa vientiä käyttävät erityisesti yritykset, jotka valmistavat korkean teknologisen tason tuotantohyödykkeitä[146].

---

[141] Luostarinen & Welch 1990, 25
[142] Karhu 2002, 88
[143] Ahokangas & Pihkala 2002, 32
[144] Luostarinen & Welch 1990, 27–28
[145] Ahokangas & Pihkala 2002, 34
[146] Karhu 2002, 111

2.4.3 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot

Projektiviennillä (engl. project operations) tarkoitetaan yleensä ajallisesti, paikallisesti, määrällisesti, jne. rajoitetun yksittäisen hankkeen toteuttamista ulkomaiselle asiakkaalle. Projektiin voi liittyä fyysisten tuotteiden lisäksi niiden valmistamiseen liittyvän teknologian, osaamisen ja palvelujen viemistä. Hankkeita voidaan toteuttaa joko osittaisprojekteina (partial projects) tai kokonaisprojekteina (international turnkey projects), tosin laajojen projektien toteuttaminen on usein yhdelle yritykselle liian vaikeaa. Kokonaisprojekti voi myös sisältää vastuita, jotka jatkuvat hankkeen valmistuttua (turnkey plus). Alihankinnan käyttö on yleistä. Projektien toteuttamiseksi voidaan myös perustaa yhteisyrityksiä, jotka ovat normaalisti väliaikaisia.[147]

Tuotteiden korkean jalostusasteen vuoksi potentiaalisten kokonaisvoittojen määrä on projektiviennissä suuri. Laajuutensa vuoksi hankkeet ovat kuitenkin kalliita ja aikaa vieviä ja ne sitovat paljon resursseja.[148] Pk-yritysten voimavarat riittävät käytännössä joko pienprojektien kokonaistoteutukseen tai suurten projektien suppeiden osien toteuttamiseen[149]. Operaatiomuoto sopii yritykselle, jos se haluaa tuottaa pidemmälle jalostettuja tuotteita tai sillä on ylimääräistä henkilöstökapasiteettia. Toiminta on ajoittaista ja epätasaista, joten projektioperaatiot sopivat paremmin lisätoimintamuodoksi kuin yrityksen pääasialliseksi toimintamuodoksi. Toisaalta projektiviennillä voidaan pyrkiä tasaamaan myynnin kausittaista vaihtelua. Projektivientiin liittyy luonnollisesti riski yhteistyövaikeuksista.[150] Ahokankaan ja Pihkalan mukaan keskeiset ongelmat liittyvät rahoituksen järjestämiseen, toimitukseen osallistuvien kumppaneiden ja alihankkijoiden johtamiseen sekä projektikaupan osaamiseen. Hankkeiden toteuttaminen on kallista varsinkin, kun toimittaja ja asiakas ovat eri maissa. Ehdoista sopiminen on usein hankalaa erityisesti, kun on otettava huomioon eri maiden lainsäädännölliset erot.[151]

Tuotteen valmistus- tai myyntioikeuden myynti. Yritys voi solmia ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa sopimuksen, jolla se myy oikeuden valmistaa ja markkinoida tuotteitaan ulkomaisilla markkinoilla. Kun kyseessä on fyysisen tuotteen valmistusoikeus, pu-

---

[147] Luostarinen & Welch 1990, 126–129; Nissinen 1998, 70–71; Äijö 2001, 110–111
[148] Äijö 2001, 111
[149] Karhu 2002, 143
[150] Äijö 2001, 111–112
[151] Ahokangas & Pihkala 2002, 52–53

hutaan lisensoinnista. Franchise-sopimuksella puolestaan myydään standardoitu liiketoimintakonsepti. Yritys saa korvauksena rojaltin, joka voi olla kertakorvaus, prosenttiosuus myynnistä tai voitoista tai edellisten yhdistelmä.[152]

Lisensointi ja franchising ovat saman operaatiomuodon eri variantteja, joten niiden edut ja ongelmat ovat muihin operaatiomuotoihin verrattuna keskenään hyvin samankaltaisia. Vientioperaatioiden tavoin ulkomainen lisensointi on nopea ja aloituskustannuksiltaan alhainen tapa päästä kaukaisille tai riskipitoisillekin markkinoille.[153] Operaatiomuoto on mahdollinen, jos yrityksen voimavarat eivät riitä muunlaiseen toimintaan kohdemarkkinoilla tai jos oma vienti tai kansainvälinen tuotanto on lakisääteisistä syistä hankalaa, sillä lisensointi mahdollistaa kaupan esteiden kiertämisen[154]. Lisäksi voidaan hyödyntää yhteistyökumppanin ammattitaitoa ja markkinatuntemusta. Vaarana on, että kumppanista tulee potentiaalinen kilpailija. Entisen kumppanin saaman tietotaidon hyödyntämistä voidaan pyrkiä vaikeuttamaan juridisin toimin tai voidaan sopia mahdollisuudesta ostaa lisenssinsaajayritys myöhemmin.[155] Lisenssinantajan on vaikea valvoa tuotantoa ja laatua, ja piilokustannukset (esimerkiksi koulutus ja toiminnan kontrollointi) saattavat nousta yllättävän korkeiksi. Äijö korostaa, että lisensointi sopii vain harvoin yrityksen ensisijaiseksi toimintatavaksi. Hänen mukaansa lisensointi ei ole suositeltavaa, mikäli kyseessä on yrityksen päätuote tai kohdealue tarjoaa suuren myyntipotentiaalin ja on siten yksi mahdollinen päämarkkina-alue.[156]

Ulkomainen yhteisyritys (engl. joint venture) on kahden tai useamman partnerin yhdessä omistama erillinen, pysyväksi tarkoitettu yritys. Pelkkä omistus ei täytä yhteisyrityksen kriteerejä, vaan osapuolten on myös osallistuttava yrityksen johtamiseen ja strategian suunnitteluun. Terminologian käyttö ei ole yhteisyritysten osalta täysin vakiintunutta. Normaalisti tarkoitetaan valmistus- tai tuotantoyhteisyritystä, vaikka myös ulkomainen myyntiyksikkö voidaan perustaa yhteisyrityksenä. Projektiviennissä perustettavat yhteisyritykset ovat puolestaan poikkeus pysyvyys-kriteeriin. Yhteisvalmistus (tuotannollinen yhteistyö, joka perustuu pelkkään yhteistyösopimukseen) on tarkasti ottaen oma

[152] Äijö 2001, 94–95
[153] Äijö 2001, 96
[154] Äijö 2001, 96–97
[155] Petersen, Welch & Welch 2000, 690
[156] Äijö 2001, 97

toimintamuotonsa, mutta käytännössä se sisältyy usein yhteisyritys-nimikkeen piiriin.[157] Kirjallisuudessa yhteisyritykset käsitellään joko sopimusperusteisten tai investointiperusteisten toimintamuotojen yhteydessä sen mukaan, kumpaa yhteisyritysten piirrettä halutaan korostaa.

Ulkomainen yhteisyritys ei ole suositeltava toimintavaihtoehto, jos kohdemarkkinoilla voidaan resurssien ja kokemuksen näkökulmasta toimia yksinkin: yhteisyritykset ovat pitkällä aikavälillä helposti alttiita ristiriitatilanteille. Ongelmakohtana on ensinnäkin se, että yritykset eivät mielellään aseta erityiskilpailuetuaan kilpailijoiden käytettäväksi, ja toisaalta se, että kahden yrityksen päämäärät ja edut tuskin koskaan kohtaavat täydellisesti. Ongelmat voivat liittyä myös kulttuurieroihin, neuvottelujen hoitamiseen tai toiminnan kontrolloitavuuteen erityisesti vähemmistöomistajan näkökulmasta. Toisaalta yritys voi huomattavasti hyötyä kumppanin erityistiedoista ja resursseista ja täydentää siten omaa toimintaansa.[158]

Tiivistetysti voidaan todeta, että sopimusperusteiset operaatiot ovat etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille keino välttää resurssien ja osaamisen niukkuudesta aiheutuvia toiminnallisia rajoituksia. Kääntöpuolena ovat erilaiset ongelmat yhteistyön toteuttamisessa.[159] Sopimuksiin perustuvat yhteistyöoperaatiot voivat olla muodoltaan ja tavoitteiltaan varsin erilaisia, ja tässä kappaleessa onkin esitelty tarkasti vain tavallisimmat toimintamallit. Lisensoinnin ja oman ulkomaisen tuotantoyksikön välimaastoon sijoittuvat ulkomainen sopimusvalmistus ja alihankinta, jolloin yritys hoitaa itse markkinoinnin, mutta valmistuksesta vastaa ulkomainen kumppani[160]. Muita harvinaisempia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi teknologiansiirtosopimukset, joilla yritykset sopivat osaamisen tai tekniikan vaihtamisesta organisaatioiden välillä. Johtamissopimuksella puolestaan siirretään yrityksen operatiivinen kontrolli toisen yrityksen haltuun. Eräänlaisia sopimusperusteisia operaatioita ovat myös vientirenkaat. Kuten useat muutkin edellä mainituista sopimuksista, vientirengaskaan ei ole varsinainen toimintamuoto, vaan pikemminkin toiminnan tueksi tehtävä yhteistyösitoumus.[161] Vientirenkaiden avulla usein

[157] Äijö 2001, 106–107
[158] Ahokangas & Pihkala 2002, 45; Äijö 2001, 107–109
[159] Lu & Beamish 2001, 570
[160] Äijö 2001, 102
[161] Ahokangas & Pihkala 2002, 50–55

saman toimialan noin 4–6 pientä tai keskisuurta yritystä, ei kuitenkaan keskenään kilpailevia yrityksiä, pyrkivät avaamaan mahdollisuuksia tietyllä markkina-alueella[162].

2.4.4 Omiin investointeihin perustuvat operaatiomuodot

Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista kohdemarkkinoilla. Vaikka ulkomaista tuotantotoimintaa ei vielä aloitetakaan, tämä toimintamuoto kuuluu suorien ulkomaisten investointien joukkoon (FDI).[163] Ulkomainen myyntikonttori voidaan perustaa kahdella tavalla: sivukonttoriksi, jolloin se on erottamaton osa emoyhtiötä tai tytäryhtiöksi, jolloin se on itsenäinen, paikallisten lakien mukaisesti toimiva yksikkö[164].

Valittaessa myyntiyksikön perustamistapaa voidaan kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin. Sivukonttori on helpompi perustaa ja aloituskustannuksiltaan halvempi kuin tytäryhtiö, eikä minimipääomavaatimuksia ole. Sivukonttorin toimintaa on tytäryhtiöön verrattuna myös helpompi valvoa ja ohjata. Tytäryhtiön etuna sitä vastoin on paikallisuuden leima, ja myös vero- ym. apua on yleensä saatavilla vain paikallisille yrityksille. Etuna on myös rajoitettu taloudellinen ja juridinen vastuu.[165] Paikallinen verottaja saattaa pitää yksikköä kiinteänä toimipaikkana, joten mikäli yksikkö harjoittaa säännönmukaista myyntiä – eikä pelkästään tilausten välittämistä emoyhtiölle tai markkinainformaation keräämistä – on verotussyistä suotavaa harkita tytäryhtiön perustamista[166].

Ulkomainen myyntiyksikkö on viennille luonteva jatke, mutta se vaatii kansainvälisen toiminnan osaamista, paikalliseen lainsäädäntöön perehtymistä sekä markkinointitaitoja. Myyntiyksikkö on myös riskialtis. Vaikka potentiaaliset kokonaistuotot ovat suurempia (esimerkiksi vientiin verrattuna), on kuitenkin huomioitava perustamisesta syntyvät lisäkustannukset ja kiinteiden kustannusten riippumattomuus myynnistä. Läsnäolo kohdemarkkinoilla tuo monia etuja. Yritys saa tietoa markkinoista nopeasti ja ilman välikäsiä, ja pystyy näin ollen reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Paikallisesti toimittaessa on myös helppo järjestää myynnin jälkeistä palvelua, ja yrityksellä on

---

[162] Nummela & Pukkinen, 2004
[163] Äijö 2001, 99
[164] Nissinen 1998, 71
[165] Äijö 2001, 100
[166] Oker-Blom 1998, 221–222

mahdollisuus luoda paikallinen imago. Viennin välikäsien menettämisen takia yritys kuitenkin menettää edustajien kokemuksen ja kontaktiverkoston. Näin ollen ulkomainen myyntiyksikkö on sopivampi vaihtoehto kuin vienti, jos yritys pystyy hoitamaan myynnin kohdemarkkinoilla vähintään yhtä hyvin kuin ulkomainen edustaja.[167] Kohdemarkkinoiden positiivinen kehitys tai ylikysyntä mahdollistavat investoinnin kannattavuuden pitkällä aikavälillä[168].

Oma ulkomainen tuotantoyksikkö on kansainvälisille markkinoille laajenemisen vaativin muoto, eivätkä pk-yritysten voimavarat yleensä ole riittävät. Valmistusyksikön perustamiseen on useita vaihtoehtoja: voidaan perustaa uusi yksikkö, ostaa jo olemassa oleva yritys (horisontaalinen tai vertikaalinen integraatio) tai voidaan ostaa ulos ulkomainen yhteistyöyritys. Omaan tuotantoon voidaan siirtyä esimerkiksi ulkomaisen myyntiyksikön jälkeen tai suoraan viennin jälkeen.[169]

Muihin operaatiomuotoihin verrattuna oma ulkomainen tuotantoyksikkö on kaikkein vaativin, kallein ja aikaavievin toimintamuoto. Operaatiomuoto vaatii eniten resursseja ja on riskipitoisin. Yritys tulee alttiiksi myös poliittisille riskeille. Kuten muidenkin vaihtoehtojen kohdalla, haittojen määrä korreloi toimintamuodon tuomien etujen kanssa. Potentiaaliset kokonaisvoitot ovat suuremmat kuin muissa vaihtoehdoissa. Yritys saa paikallisen imagon, kokemusta, markkinainformaatiota ilman välikäsiä ja mahdollisuuden reagoida nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi yritys voi hyödyntää paikallisia tuotannontekijöitä ja silti kontrolloida tuotantoa.[170]

2.4.5 Operaatiomuotojen edut ja haitat

Edellä on esitelty lähinnä eri operaatiomuotojen tunnusmerkkejä ja olosuhteita, joissa kukin muoto on yritykselle optimaalinen. Seuraavaksi eri vaihtoehtoja tarkastellaan suhteessa olennaisimpiin valintakriteereihin[171]. Koska yrityksille on olennaista pystyä vertaamaan vaihtoehtoja keskenään, on taulukkoon 1 on koottu tutkimuskirjallisuudessa esiin tulevia toimintamuotojen hyviä ja huonoja piirteitä mahdollisimman kattavasti.

---

[167] Luostarinen & Welch 1990, 167–168; Root 1994, 54–55, 124–125; Äijö 2001, 100–102
[168] Karhu 2002, 267
[169] Äijö 114–115
[170] Äijö 2001, 116–117
[171] Ks. kuvio 6 Operaatiomuodon valinta Äijön mukaan.

Esittelyssä edetään jälleen vientioperaatioista enemmän voimavaroja ja sitoutumista vaativiin muotoihin. Näin ollen myös vertailu tehdään aina edelliseen toimintamuotoon nähden, ellei toisin mainita.

Taulukko 1 Ulkomaisten operaatiomuotojen edut ja haitat[172]

Ulkomainen operaatiomuoto	**Edut**	**Haitat**
Epäsuora vienti	• Alhaiset aloituskustannukset • Vähäiset riskit • Yksinkertaisuus ja helppous • Ei vaadi erityisosaamista • Edustaja lähellä, helppo kommunikoida • Mahdollistaa kansainvälistymisen aloittamisen • Mahdollisuus laajentaa kokonaismarkkina-aluetta • Tuotteet tutuiksi loppukäyttäjille	• Välikäsien palkkiot • Eristää kohdemarkkinoista • Sulkee informaatiokanavan markkinoihin • Tuotteiden ja markkinoinnin muokkaaminen asiakkaiden toiveiden mukaisiksi rajoitettua • Suhdeverkoston luominen rajoitettua • Viennin rutiineista ja tekniikasta ei kartu kokemusta • Menestys riippuu välikäden tehokkuudesta ja sitoutumisesta
Suora vienti	• Lyhyempi jakeluketju (vrt. epäsuora vienti) • Lyhyempi ja tehokkaampi informaatiokanava ja kontakti kohdemarkkinoihin • Suhteiden luominen helpottuu • Kv-toiminnan oppimisprosessi alkaa ja kokemusta kertyy • Ulkomaisen edustajan kohdemarkkinatieto ja verkostot	• Alusta saakka oltava ulkomaankaupan osaamista ja kielitaitoa • Suuremmat aloituskustannukset ja riskit kuin epäsuorassa viennissä • Kuljetuskustannukset • Sopivan edustajan valitseminen • Edustajan valvominen hankalaa • Edustajan sitoutumisen tärkeys
Oma vienti	• Mahdollisesti tehokkain vientimuoto • Suora ja nopea informaatiokanava asiakkaaseen • Pitkäaikaisten suhteiden luominen helpottuu • Suurempi kontrolli kuin muissa vientimouodoissa	• Kallein vientimuoto • Sopii parhaiten teollisuustuotteille • Vaatii paljon kv-liiketoiminnan osaamista ja kielitaitoa • Ei edustajan kohdemarkkinatuntemusta • Tarvitaan sitä enemmän vientihenkilöstöä, mitä laajempi asiakaskunta • Vaatii matkustamista ja jatkuvaa kontaktia markkinoihin
Lisensointi tai franchising	• Alhaiset aloituskustannukset • Vaatii vähän voimavaroja • Ei suuria kuljetuskustannuksia • Edullisempaa kuin vienti, jos tuote vaatii paljon markkinakohtaista muokkaamista	• Kokonaiskustannukset aliarvioidaan helposti • Usein alhaiset tuotto-odotukset, kannattavuus riippuu usein sopimusten määrästä • Ei tarjoa oppimisalustaa samalla tavalla kuin vienti

[172] Muokattu lähteistä Ahokangas & Pihkala 2002; Hohenthal 1996; Lu & Beamish 2001; Luostarinen & Welch 1990; Root 1994; Äijö 2001

	• Nopea ja helppo markkinoillepääsy • Hyvä vaihtoehto, kun pieni yritys suuntaa suurille markkinoille • Tuontirajoitusten tai investointiesteiden kiertäminen • Voi lisätä myös yrityksen muiden tuotteiden vientiä • Partnerin markkinatuntemuksen ja ammattitaidon hyödyntäminen	• Oltava kiinnostusta herättävä teknologia tai tavaramerkki • Sopivan kumppanin valitseminen • Kontrollointivaikeudet • Tiedonsaantiongelmat • Riippuvuus partnerin tehokkuudesta ja menestyksestä • Partnerista tulee potentiaalinen kilpailija • Operaatiomuodon muuttaminen melko hidasta ja vaikeaa
Kv-alihankinta tai sopimusvalmistus	• Pienemmät valmistuskustannukset (vrt. oma yksikkö) • Ulkomaisten tuotantotilojen hyväksikäyttö ilman omia investointeja • Nopeampaa kuin oman yksikön perustaminen • Pienemmät poliittiset, taloudelliset ja liiketoiminnalliset riskit kuin omassa yksikössä • Mahdollistaa tuotevalikoiman laajentamisen • Markkinoinnin kontrolloitavuus • Joustava toimintamuoto, helppo muuttaa	• Markkinointikustannukset • Vaatii markkinatuntemusta ja taitoja • Sopivan kumppanin valitseminen • Kumppanin mahdollinen osaamisen tai tuotantokapasiteetin puute • Lyhyissä sopimuksissa partnerin sitoutumisen puute • Partnerista tulee potentiaalinen kilpailija
Yhteisyritys	• Vaatii vähemmän voimavaroja kuin oma yksikkö • Jaetut riskit • Agenttisopimuksiin verrattuna parempi kontrolloitavuus • Synergiaedut • Hyöty kumppanin voimavaroista • Paikallisen kumppanin kohdemarkkinatieto ja kielitaito • Paikallinen status	• Jaetut voitot • Erityiskilpailuetu toisen yrityksen käytettävissä • Sopivan kumppanin valitseminen • Osapuolten erilaiset tavoitteet • Kommunikaatiovaikeudet • Yrityskulttuuriin tai johtamiseen liittyvät ongelmat • Koordinointivaikeudet • Tasaomistus voi johtaa päätöksenteon hitauteen ja tehottomuuteen • Kumppani saattaa suosia muita omistamiaan yrityksiä
Myyntiyksikkö	• Paremmat tulokset kuin edustajasuhteessa, koska omien tuotteiden myynti on aktiivista • Suora kontakti asiakkaisiin • Mahdollisuus reagoida muutoksiin nopeasti • Myynnin ja markkinoinnin suunnittelu tehokasta • Toimitusten luotettavuus • Myynnin jälkeinen palvelu paikallisesti • Kontrolloitavuus • Paikallinen imago • Asiakkaille osoitus sitoutumisesta	• Perustamiskustannukset • Myynnistä riippumattomat kiinteät kustannukset • Vaativampaa, vaikeampaa ja joustamattomampaa kuin vienti • Riskit • Vientiedustajien osaamisen ja verkostojen menetys • Edustajan myymien muiden tuotteiden tuen menetys • Edustussuhteen lopettamisesta syntyvät kustannukset • Investointeja vaikea peruuttaa

Tuotantoyksikkö	• Suurimmat potentiaaliset voitot • Ei suuria kuljetuskustannuksia • Vientirajoitusten kiertäminen • Kohdemaan taloudelliset kannustimet • Mahdollisesti alhaiset tuotantokustannukset • Helppo vastata kysyntään • Mahdollisuus reagoida markkinoihin nopeasti • Tuotteiden markkinakohtainen sopeuttaminen helppoa • Toimitusten nopeus ja luotettavuus • Kontrolloitavuus • Paikallinen imago	• Oltava laajasti kv-toiminnan ymmärrystä • Vaativin ja aikaavievin muoto • Vaatii runsaasti voimavaroja • Korkeat kustannukset • Mahdolliset lisäkustannukset ulkomaiselle yritykselle kohdemaassa • Tuottojen saaminen vie aikaa • Sitoutuminen altistaa riskeille • Altistaa poliittisille riskeille • Investointeja vaikea peruuttaa

Perinteisesti eri operaatioihin tarvittavien panostusten ja sitoutumisen, operaatioiden sisältämien riskien, kontrolloitavuuden sekä voittopotentiaalin katsotaan muuttuvan yhdensuuntaisesti toisiinsa verrattuna, kuten edellä olevasta taulukostakin on nähtävissä. Eri yrityksissä tai erilaisissa tilanteissa kriteerit saavat erilaisen painoarvon sen mukaan, mitä yritykset pitävät itselleen ensisijaisena. Yritykset joutuvat myös tekemään myönnytyksiä ja joustamaan, sillä jos tavoitellaan suurta voittopotentiaalia, on myös siedettävä suurempia riskejä.[173]

2.5 Kootusti

Taulukkoon 2 on tiivistetty erilaiset kansainvälistymisen tutkimussuuntaukset, joita tämän luvun alkupuolella on käsitelty. Taulukkoon on mahdollisuuksien mukaan lisätty suuntaukselle tyypillinen käsitys markkina-alueen ja operaatiomuodon valinnasta. Kuten sanottu, useissa malleissa kansainvälistymisen kehityskulku on kuitenkin erotettu varsinaisista strategisista valinnoista siitäkin huolimatta, että todellisuudessa yksittäiset valinnat lopulta muodostavat yrityksen kansainvälistymispolun[174].

[173] Esim. Ahokangas & Pihkala 2002, 25–26
[174] Jones 2001, 192

Taulukko 2 Tiivistelmä kansainvälistymismalleista[175]

Tutkimus-suuntaus	**Eklektiset mallit**	**Prosessimallit**		**Verkosto-mallit**	**Resurssi-perusteiset mallit**	**Born globals**
Tutkimus-kirjallisuus	Dunning 1977, 1988, 1993 Hill, Hwang & Kim 1990 Larimo 1993	**Oppimis-mallit** Aharoni 1966 Johanson & Wiedersheim-Paul 1975 Johanson & Vahlne 1977, 1990	**Innovaatio-mallit** Rogers 1962 Bilkey & Tesar 1977 Cavusgil 1980 Czinkota & Johnston 1981 Reid 1981 Czinkota 1982, 1987	Johanson & Mattsson 1984, 1988 Welch & Welch 1993 Young 1996, 1998	Tallman & Fladmoe-Lindqvist 1994 Malnight 1995 Ahokangas 1998	Rennie 1993 Oviatt & McDougall 1994, 1997, 1999 Bell 1995 Knight & Cavusgil 1996 Madsen & Servais 1997 Moen & Servais 2002 Sharma & Blomstermo 2003
Käsitys kansainvä-listymisestä	Rationaalinen päätöksenteko yrityksen sisällä	Pienten askelten avulla kasvava kansainvälinen tietämys ja sitoutuminen	Kansainvälistyminen on innovaatio, jonka yritys vähitellen omaksuu	Kansainvälistyminen etenee liiketoiminta-suhteiden kautta	Kansainvälistyminen yrityksen sisäisten ja ulkoisten resurssien pohjalta	Yritykset ovat perustamisestaan saakka kansainvälisiä tai suuntaavat ulkomaisille markkinoille nopeasti
Yrityksen koko	Pääasiassa suuryritykset	Kaikki yritykset	Pääasiassa pk-yritykset	Kaikki yritykset	Kaikki yritykset	Pääasiassa pk-yritykset
Markkina-alueen valinta	Systemaattinen lähestymistapa: suurimmat edut ja pienimmät kustannukset (Dunning)	Siirtyminen vähitellen henkisesti kaukaisemmille alueille	Henkinen etäisyys	Toiminnan laajentaminen uusille alueille verkostojen kautta, suhdenäkökulma	Käytössä olevien resurssien mukaan	Epäsystemaattinen valinta, suhdenäkökulma
Operaatio-muodon valinta	Valinta liiketoiminnan, toimintaympäristön ja strategisten muuttujien avulla (Hill ym.)	Vaiheittaisesti vientioperaatioista vaativampiin muotoihin markkinatietämyksen lisääntyessä	Vaiheittainen siirtyminen enemmän resursseja, osaamista ja sitoutumista vaativiin muotoihin	Usein tarjouspyynnön perusteella	Käytössä olevien resurssien mukaan	Mahdollisesti useiden operaatiomuotojen paletti, tilanteen mukaan

Taulukosta on kootusti nähtävissä, millä tavalla kansainvälistymistä on eri aikoina lähestytty. Vaikka tällainen tarkastelu kuvaa kansainvälistymisen loogiseksi ja systemaattisesti eteneväksi prosessiksi, ei käytännön toiminta ole yhtä yksinkertaista ja helposti

[175] Ahokangas & Pihkala 2002, 65, Andersen 1993; Laine & Kock 2000; Westhead, Wright & Ucbasaran 2001, 337

hahmotettavaa. Mm. Ahokankaan ja Pihkalan mukaan kansainvälistymistä kuvaavat mallit antavat hyödyllisiä näkökulmia kansainväliseen liiketoimintaan. Mallit ovat heidän mukaansa kuitenkin rajoittuneita, ja universaalien mallien olemassaolo on yritysten heterogeenisyden vuoksi mahdotonta.[176]

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAELEMENTIT

3.1 Lämpöpuuala toimintaympäristönä

3.1.1 Toimialan kuvaus

Suomalaisen metsäteollisuuden ja -talouden ympärille on rakentunut metsäklusteri, joka Metsäteollisuus ry:n mukaan työllistää noin 200 000 henkeä. Metsäklusterin osuus on Suomessa vajaat 10 % bruttokansantuotteesta, 30 % teollisuuden tuotannosta ja 35 % nettovientituloista, eli kyseessä on merkittävä teollisuus- ja tuotantokeskittymä.[177] Mekaaninen metsäteollisuus eli puutuoteteollisuus on osa klusteria. Puutuoteteollisuus jakautuu perustuotteisiin (sahatavara ja puulevyt) ja jalosteisiin. Alkutuotteiden jalostukseen sisältyvät mm. höyläys, pintakäsittely ja modifiointi, johon myös lämpökäsittely kuuluu.

Puualan yritysten ekokilpailukykyyn kiinnitetään huomiota ja tavoitteena on lisätä ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittavien tuotteiden osuutta tuotannossa ja kulutuksessa[178]. Tavoitteet yhtenevät tämän tutkielman kohdeyritysten liiketoiminnan ja markkinointivalttien kanssa. Tutkielmassa tarkastellaan lämpöpuualalla toimivien yritysten näkökulmasta, millaisia strategisia valintoja pk-yritykset tekevät toimintansa laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla.

---

[176] Ahokangas & Pihkala 2002, 86
[177] Metsäteollisuus ry: Metsäklusteri <http://www.forestindustries.fi/talous/merkitys/metsaklusteri.html>, 13.05.2005
[178] Wood Focus Oy. Puuinfo: kestävä kehitys <http://www.woodfocus.fi/kestavakehitys/kestavakehitys.html>, 12.05.2005

Lähes kaikki Suomessa toimivat lämpöpuuyritykset ovat suhteellisen pieniä pk-yrityksiä. Muutama suuryritys on ryhtynyt käyttämään lämpökäsittelyä vasta hieman myöhäisemmässä vaiheessa – isojen metsäalan yritysten mukaantulo lienee lisännyt uskoa lämpöpuun menestysmahdollisuuksiin. Ensimmäiset alan yritykset perustettiin 1990-luvun puolivälissä. Kiinnostus uutta tuotetta kohtaan heräsi Suomessa kohtuullisen nopeasti, ja kilpailu alalla koveni. Suurten yritysten mukaantulo ja ylitarjonta nopeuttivat alan yritysten kansainvälistymistä. Samalla hintakilpailu koveni laadun kustannuksella, ja lämpöpuun maine kärsi reklamaatioiden vuoksi. Yritysten yhtenä haasteena on edelleen kohentaa tuotteen aluksi kärsinyttä mainetta. Alkuvaiheessa tehdyt virheet johtuivat lähinnä liian voimakkaasta nousujohteisuudesta ja siitä, ettei toimialalla vielä ollut selviä pelisääntöjä esimerkiksi yhtenäisen laadun suhteen.[179]

Vuonna 2000 perustettiin Lämpöpuuyhdistys, joka toimii alan yritysten edunvalvojana ja pyrkii edistämään lämpöpuun käyttöä. Toimiala on pieni, sillä yhdistyksen jäseninä on tällä hetkellä 10 lämpöpuun tuottajayritystä (joista kolme suuryrityksiä) sekä kolme lämpökäsittelylaitteistojen toimittajaa[180]. Jäsenyys on yrityksen tunnettuuden ja tuotekehityksen kannalta luonnollinen valinta, sillä jäsenet voivat käyttää ThermoWood-tavaramerkkiä. ThermoWood-tavaramerkin käyttäjät tekevät yhteistyötä esimerkiksi laadunvalvonnassa ja tutkimustyössä, mutta eivät lopputuotetasolla, eivätkä näin ollen myöskään kansainvälistymisen edistämiseksi[181]. Lämpöpuuyhdistyksen jäsenyritysten lisäksi Suomessa on joitakin yrityksiä, jotka käyttävät omaa patentoitua lämpökäsittelymenetelmäänsä.

Kun verrataan kohdeyritysten henkilöstön määrää ja Euroopan komission määritelmää eri kokoisista yrityksistä huomataan, että tämän tutkimuksen kohdeyritykset ovat pikemminkin mikro- tai pienyrityksiä kuin pk-yrityksiä. Toimialan erikoispiirteet vaikuttavat kuitenkin siihen, että pieni yritys voi olla hyvinkin kansainvälinen. Yritykset myös itse luokittelevat alan valmistajat eri tavalla kuin usealla muulla toimialalla. Näistä syistä tässä tutkielmassa ei lähestytä kansainvälistä liiketoimintaa ainoastaan pienyritysten vaan kaikkien pk-yritysten näkökulmasta.

---

[179] Tutkimuksen kohdeyritysten haastattelut
[180] Lämpöpuuyhdistys ry <http://www.thermowood.fi/>, 10.09.2004
[181] Tutkimuksen kohdeyritysten haastattelut

Lämpöpuuyhistyskin, niin siel on kaks, kolme isoo ja näitä väli-isoja ja nää pienet oikeestaan saman pöydän ääressä[182].

Luokittelen sen enemmänkin sillä tavalla, että meil on pienempiä valmistajia, joiden pääsääntönen toimikenttä on kotimaan markkinat. Heillä ei ehkä oo kykyä tai volyymiperusteista mahdollisuutta edes laajentaa tätä toimikenttää. Sitte suuremmat yritykset on sellasia, joilla on tarve, halu ja kenties kyky mennä myös Suomen rajojen ulkopuolelle vientimarkkinoille.[183]

Mielenkiintoisen lisänäkökulman tähän tutkimukseen tuo se, että eri maissa käytetyt lämpökäsittelymenetelmät poikkeavat jonkin verran toisistaan, vaikka tavoitteet ovat samankaltaiset. Kyseessä ei kuitenkaan ole uusi keksintö, sillä on jo kauan tiedetty, että puun polttaminen (hiillostaminen) vaikuttaa sen kestävyyteen. Tieteellistä tutkimusta lämpöpuusta on tehty esimerkiksi Saksassa jo 1940-luvulla[184], mutta vasta viime vuosina menetelmää on ryhdytty kehittämään ja hyödyntämään laajassa mittakaavassa. Tilanne lienee likimain sama Suomessa ja muissa lämpökäsittelyä kehittäneissä maissa. Suomalaisilla lämpöpuuyrityksillä on nyt mahdollisuus lisätä kansainvälisiä toimintojaan varsinkin, kun otetaan huomioon, että Suomen markkinat ovat alan yrityksille varsin pienet. Kohdeyritysten mukaan kilpailu alalla tulee lähinnä muista suomalaisista lämpöpuun tuottajayrityksistä. Itävallassa on maan kokoon nähden paljon omaa lämpöpuun tuotantoa, mutta siellä keskitytään lähinnä paikallisten puulajien tuotantoon. Suomesta kysytään havupuita, kun taas Keski-Euroopassa tuotetaan muun muassa lämpökäsiteltyä tammea, pyökkiä ja saarnia.[185] Vuonna 2004 Suomessa tuotettiin myyntiin yhteensä reilut 31 000 m^3 lämpökäsiteltyä puutavaraa[186].

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä uskotaan toimialan kasvumahdollisuuksiin, vaikka tulevaisuutta onkin vaikea ennustaa lämpöpuun kaltaisen uuden tuotteen osalta.

---

[182] HJT-Holz Oy
[183] SWM-WOOD Oy
[184] Saksa 2001, <http://www.adverbi.fi/faktapro/art_1_01_lampopuu.html>, 29.10.2004
[185] Tutkimuksen kohdeyritysten haastattelut
[186] Lämpöpuuyhdistys ry: ThermoWood-tuotantotilastot 2004 <http://www.thermowood.fi/data.php/200503/322167200503141335_TUOTANTO_2004.pdf>, 13.04.2005

> *Kyllä mulla ainakin on semmonen näkemys, että myynti tulee kahden, kolmen vuoden sisään viisinkertaistumaan ainakin, mitä niinko myydään ja viedään esimerkiks koko Suomesta ajatellen*[187].

> *Tulevaisuuden näkeminen ei yllä kovin pitkälle, koska tää liiketoiminta on erinomaisen jatkuvassa voimakkaassa muutostilassa. Täs niinku tapahtuu koko ajan, et täs ei oo sellasta tasaantumisilmiötä vielä havaittavissa ollenkaan vaan päinvastoin.*[188]

Myönteisten odotusten lisäksi kohdeyrityksille on yhteistä viennin säännöllisyys: viennin osuus liikevaihdosta on kaikissa yrityksissä selvästi yli 50 prosenttia. Kaikki yritykset myös käyttävät ThermoWood-valmistusprosessia. Yritykset eroavat toisistaan sijainniltaan ja jonkin verran henkilöstömäärältään. Myös yritysten liiketoimintamallit poikkeavat toisistaan, kuten yritysten kansainvälistymistarinoista käy ilmi.

3.1.2 Tuotteen kuvaus

On tärkeää selventää, millaisesta menetelmästä ja tuotteesta on kyse, että voidaan paremmin ymmärtää, millaisia vaatimuksia ja rajoja ne asettavat yrityksen kansainvälistymisprosessille. Tässä tutkimuksessa kuvataan Lämpöpuuyhdistyksen ThermoWood-valmistusprosessi, joka on Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen (VTT) patentoima[189].

Lämpökäsittelyssä voidaan käyttää raaka-aineena joko tuoretta tai esikuivattua puuta, ja menetelmä soveltuu lukuisille eri puulajeille. Raaka-aineen on kuitenkin oltava suhteellisen hyvälaatuista. Suomessa käsitellään enimmäkseen mäntyä, kuusta, koivua ja haapaa. Prosessi on jaettavissa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisessä puun lämpötila nostetaan aluksi nopeasti 100 celsiusasteeseen ja raaka-aine kuumakuivataan. Varsinaisessa lämpökäsittelyvaiheessa lämpötila nostetaan noin 200 asteeseen ja pidetään sen jälkeen vakiona 2–3 tunnin ajan. Käytetty lämpötila ja käsittelyn kesto riippuvat puun käyttötarkoituksesta. ThermoWoodilla on kaksi yleistä tuoteluokkaa, jotka ovat Thermo-S (stability) ja Thermo-D (durability) (liite 3), mutta käsittely voidaan myös opti-

---

[187] Suomen Lämpöpuu Oy
[188] SWM-WOOD Oy
[189] Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto: Lämpöpuuyhdistys alan edunvalvojaksi. <http://www.rakli.fi/uutisia/Lehdisto/locuslampopuu.htm>, 22.10.2004

moida asiakkaan tarpeiden mukaan käyttökohdetta vastaavaksi. Käsittelyn lopuksi lämpötila lasketaan vesisumutuksen avulla ja puun kosteus tasaannutetaan. Prosessissa käytetään vesihöyryä suojakaasuna, millä estetään puun halkeilu ja puun syttyminen sekä vaikutetaan puussa tapahtuviin kemiallisiin muutoksiin. Käsittely on ympäristöystävällinen, sillä siinä ei käytetä kemikaaleja vaan ainoastaan vettä ja lämpöä.[190] Näin ollen lämpöpuu voidaan elinkaarensa päätteeksi hyödyntää tai hävittää tavallisen puun tavoin.

Tekniikat, joilla puuta eri maissa käsitellään, poikkeavat toisistaan hieman, vaikka tavoitteet ovat samankaltaisia. Tarkoituksena on parantaa puun ominaisuuksia ympäristöystävällisellä käsittelyllä. Saksalaisessa menetelmässä käsittelysäiliö täytetään öljyllä. Ranskassa puolestaan tunnetaan lämpökäsittelymenetelmä, jossa käytetään typpeä suojakaasuna. Alankomaissa käytetään Plato-prosessia, joka on Suomen menetelmää monivaiheisempi ja pidempi ja jossa käytetään alhaisempia lämpötiloja.[191] Suomalainen lämpökäsittelymenetelmä on muiden eurooppalaisten lämpökäsittelyn kehittäjien keskuudessa hyvin tunnettu ja lienee jo Suomen vankan metsäteollisuudenkin ansiosta arvostettu.

Lämpökäsittely vaikuttaa monin tavoin puun ominaisuuksiin, ja myös puulaji vaikuttaa hieman käsittelyllä saataviin muutoksiin. Menetelmästä on tehty useita tutkimuksia tutkimuslaitoksissa ja yliopistotasolla. Laboratorio- ja kenttätutkimusten perusteella voidaan todeta, että puun sään- ja lahonkesto paranee, pihka poistuu ja kosteuseläminen vähenee. Käsitelty puu on myös läpivärjäytynyttä. Sekä käytetty lämpötila että käsittelyn kesto vaikuttavat siihen, miten tummaksi puu värjäytyy. Lämpökäsitelty puu sopii näin ollen käytettäväksi tummemman ulkomaisen jalopuun sijasta esimerkiksi huonekaluteollisuudessa. Lämmönjohtavuus on tavalliseen puuhun verrattuna vähäisempää, minkä ansiosta lämpöpuu soveltuu hyvin käytettäväksi esimerkiksi saunojen materiaalina. Käsittely alentaa hieman puun lujuutta, mutta lujuuden suhde painoon pysyy lähes muuttumattomana.[192]

Edellä esiin tulleiden käyttökohteiden lisäksi lämpöpuu soveltuu ulkokäytössä varsinkin pihakalusteisiin ja terasseihin, puistorakennelmiin ja ulkoverhouksiin. Sisäkäyttökohtei-

---

[190] Lämpöpuuyhdistys ry: ThermoWood käsikirja <http://www.thermowood.fi/>, 10.09.2004
[191] Saksa 2001, <http://www.adverbi.fi/faktapro/art_1_01_lampopuu.html>, 29.10.2004
[192] Lämpöpuuyhdistys ry: ThermoWood käsikirja <http://www.thermowood.fi/>, 10.09.2004

ta puolestaan ovat esimerkiksi sisäverhouspaneelit, lattiat ja huonekalut. Lisäksi lämpöpuuta voidaan käyttää mm. soittimiin, leluihin tai erilaisiin koristetarkoituksiin. Käyttökohteet ovat tässä vaiheessa myös kekseliäisyydestä kiinni, ja uusia tutkimuksia lämpökäsitellyn puun soveltuvuudesta eri tarkoituksiin tehdään koko ajan lisää. Lämpöpuuta ei toistaiseksi (ennen uusia tutkimuksia) suositella käytettäväksi jatkuvassa maa- tai vesikosketuksessa eikä kantavissa rakennelmissa[193].

Lämpöpuu on ympäristöystävällisyytensä ansiosta hyvä vaihtoehto muun muassa kyllästetylle puulle. Ympäristöystävällisyystekijällä voidaan vedota asiakkaisiin, joilla on tarve ryhtyä käyttämään painekyllästetyn puun asemesta toisenlaista materiaalia, mutta myös asiakkaisiin, jotka tuntevat ekologista vastuuta. Käyttämällä lämpökäsiteltyä puuta esimerkiksi yrityksen toimipaikan julkisivurakenteissa yritys voi myös pyrkiä vaikuttamaan imagoonsa.

3.2 Empiirisen tutkimuksen tekeminen

3.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksen aineiston ja menetelmien suunnittelu lähti liikkeelle tutkimuksen tavoitteesta ja tutkimusongelmista. Tarkoituksenmukaisimmaksi katsottiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana on tällöin todellisen elämän kuvaaminen, sisältäen ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta[194]. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan ymmärtämään tai tulkitsemaan kohteena olevaa ilmiötä[195]. Analyysi etenee induktiivisesti, ja taustalla on ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen[196].

Samoin kuin tutkimusstrategian, myös yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista. Tutkimusmetodi eli -menetelmä koostuu keinoista, joilla havaintoja kerätään.[197] Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta sopivimmaksi nähtiin haastattelumenetelmä. Haastattelua pidettiin parhaana vaihtoehtona sen joustavuuden

[193] Lämpöpuuyhdistys ry: ThermoWood käsikirja <http://www.thermowood.fi/>, 10.09.2004
[194] Hirsjärvi ym. 1997, 161
[195] Eskola & Suoranta 1996, 34
[196] Hirsjärvi ym. 1997, 165, 181
[197] Hirsjärvi ym. 1997, 126, 182

vuoksi: saatavia vastauksia voitiin pyytää selventämään ja syventämään[198]. Haastateltavien haluttiin myös kertovan aiheesta mahdollisimman kattavasti, eikä pelkkä kyselytutkimus olisi antanut samalla tavalla mahdollisuutta viedä tutkimusta aina organisaatiokohtaisesti oleellisimpaan suuntaan. Kohdeyritysten kokemusten oletettiin poikkeavan toisistaan sen verran, että vastaukset painottuvat eri tahoille.

Haastattelutyypiksi valittiin yksilöhaastatteluna toteutettu puolistruktroitu teemahaastattelu (ks. liite 4). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestystä ja tarkkaa muotoa ei ole ennalta määrätty[199]. Yksilöhaastattelu oli luonnollinen valinta, sillä kohdeyritykset ovat suhteellisen pieniä ja toimitusjohtajan katsottiin olevan ainoa oikea henkilö vastaamaan yritysten kansainvälistä kehitystä ja strategisia valintoja koskeviin kysymyksiin. Haastattelujen tukena käytettiin pienimuotoista kyselylomaketta (liite 5). Menetelmätriangulaatiota pidettiin tutkimukseen sopivana, sillä kyselylomakkeella saatiin kerättyä tutkimusaiheesta runko, jota sitten syvennettiin haastattelumenetelmällä[200]. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli tehokkaammin selvittää yrityksen kansainvälisten toimintojen nykytila ja helpottaa yritysten vertailua. Lomakkeeseen laadittiin sekä monivalintakysymyksiä että lyhyitä avoimia kysymyksiä.

3.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisiin tutkimuksiin ei voida suoraan soveltaa kvantitatiivisten tutkimusten arvioinnissa käytettyjä validiteetti- ja reliaabeliuskriteerejä. Perinteisesti validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata ja reliaabelius eisattumanvaraisuutta ja toistettavuutta. Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu juuri luotettavuuskriteerien hämäryydestä.[201] Tammisen mukaan validiteetti tarkoittaa tulkitsevassa tutkimuksessa sitä, että tulkinta on syntynyt tavalla, joka perustelee sen. Tutkimuksen pätevyys pyritään osoittamaan kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti tutkimusraportissa. Reliabiliteetti puolestaan viittaa hänen mukaansa aineiston järjestelmälliseen hankintaan ja sen luotettavuuden huomioimiseen.[202]

---

[198] Hirsjärvi ym. 1997, 201
[199] Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48
[200] Esim. Eskola & Suoranta 1996, 43–44
[201] Eskola & Suoranta 1996, 164–166
[202] Tamminen 1993, 89–90

Eskolan ja Suorannan mukaan luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, sillä tutkija itse on pääasiallisin luotettavuuden kriteeri. Tutkija on tutkimusväline, ja tutkija-subjektin näkökulma on mukana niin tutkimuksen ongelmanasettelussa kuin tulosten tulkinnassakin.[203] Tässä tutkimuksessa subjektiivisuutta vähentää se, etteivät kohdeyritykset olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja. Kohteena olevaa toimialaa on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti.

Kyselylomake ja teemahaastattelun rungoksi laaditut kysymykset testattiin etukäteen tutkimuksen ulkopuolisessa yrityksessä. Esitutkimuksen jälkeen kysymyksiä muokattiin selvemmiksi ja pyrittiin siten lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Lomake täytettiin tai valmiiksi täytetty lomake käytiin läpi haastattelun yhteydessä, jotta haastateltavat saattoivat vielä kysyä mahdollisista epäselvistä kohdista. Lomakkeen käyttö mahdollisti heti alussa käsitteiden tarkentamisen ja sen, että haastateltava ja haastattelija oppivat puhumaan niin sanotusti samaa kieltä. Ilman lomaketta tutkija olisi kokemattomuuden vuoksi saattanut huomata vasta haastattelun jälkeen, etteivät haastattelun osapuolet välttämättä tarkoittaneetkaan samoilla termeillä täsmälleen samaa asiaa.

Haastatteluaineiston laatuun on pyritty kiinnittämään huomiota tätä tutkimusta tehtäessä. Etukäteen mietittiin erilaisia lisäkysymyksiä haastattelun teemojen syventämiseksi ja haastattelun päätteeksi varmistettiin, että kaikki teema-alueet oli käyty läpi. Haastattelutilanteeseen otettiin mukaan ylimääräisiä nauhoja mahdollisten ongelmien varalle. Lisäksi aineisto litteroitiin heti.[204] Haastattelumenetelmän osalta tulee Hirsjärven ym. mukaan ottaa huomioon, että aineisto on aina kontekstisidonnaista. Haastattelutilanteessa tutkittavat saattavat puhua aiheesta toisin kuin jossakin muussa tilanteessa. Kontekstisidonnaisuus tulisi ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa, ettei tuloksia yleistetä liikaa.[205]

Tutkimuksen luotettavuuden arviointikäsitykset ovat luokiteltavissa niiden sisältämien todellisuuskäsitysten mukaan erilaisiin näkökulmiin[206]. Tässä tutkielmassa luotettavuuden merkitys on otettu huomioon tuomalla avoimesti esiin tutkijan lähtökohdat. Tutkimuksen käytännön toteutus ja prosessin kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman

[203] Eskola & Suoranta 1996, 165; Hirsjärvi ym. 1997, 287
[204] Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185
[205] Hirsjärvi ym. 1997, 203
[206] Eskola & Suoranta 1996, 167–168

tarkasti seuraavassa kappaleessa. Vain tällaisen kuvauksen avulla lukija voi arvioida tutkijan tekemiä ratkaisuja[207].

3.2.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimuksen kohdeyritykset valittiin Lämpöpuuyhdistyksen jäsenluettelosta, koska heillä on käytössään sama patentoitu ThermoWood-käsittelyprosessi. Voidaan siis ajatella, että käsittelyn näkökulmasta kaikki yritykset ovat niin sanotusti samalla viivalla: tutkimuksessa ei selvitetty eri valmistusprosessien mahdollista vaikutusta eroihin yritysten kansainvälistymisessä. Koska kyseessä on pieni toimiala, oli alusta asti selvää, että tutkimuskohteena tulee olemaan pieni joukko tarkoituksenmukaisesti valittuja case-yrityksiä. Toimialan kolme suurta yritystä suljettiin heti tutkimuksen ulkopuolelle, sillä haluttiin tarkastella nimenomaan pk-yrityksiä, jotka tuottavat ainoastaan lämpökäsiteltyä puuta. Muussa tapauksessa lämpöpuun osuutta olisi ollut vaikea, ellei jopa mahdoton, erottaa muusta liiketoiminnasta. Lisäksi todettiin, että kolmessa yrityksessä vienti ei näytellyt merkittävää osuutta liikevaihdosta, ja niissä ulkomaille suuntautuva toiminta oli pikemminkin satunnaista kuin säännöllistä. Näin ollen vaihtoehdoista valikoitui neljä yritystä, joiden toimitusjohtajien halukkuus osallistua tutkimukseen selvitettiin puhelimitse. Yksi yritys kieltäytyi haastattelusta vedoten liikesalaisuuksiin ja kiireiseen aikatauluun. Muissa yrityksissä tutkimukseen ja haastatteluihin suhtauduttiin myönteisesti.

Kolmeen kohdeyritykseen otettiin uudelleen puhelimitse yhteyttä lähempänä alustavasti sovittua joulukuista haastatteluajankohtaa ja sovittiin tarkempi päivänmäärä. Vain yhden haastattelun ajankohtaa jouduttiin myöhemmin siirtämään kahdella viikolla eteenpäin. Puhelimessa myös varmistettiin, että haastattelupaikka on riittävän rauhallinen nauhurin käyttämiseksi. Muutamaa päivää ennen tapaamista toimitusjohtajille lähetettiin sähköpostitse lyhyt runko haastattelun teema-alueista sekä kyselylomake, jonka he saattoivat täyttää ennen haastattelua tai sen alussa. Tällä tavoin haastateltava pystyi halutessaan valmistautumaan aihealueeseen jo etukäteen. Tarkkojen kysymysten lähettämistä vältettiin, sillä haastateltavien toivottiin kertovan yrityksensä kansainvälistymisestä mahdollisimman vapaasti.

---

[207] Eco 1989 (Eskola & Suoranta 1996, 167)

Teemahaastattelut suoritettiin 9.12., 10.12. ja 16.12. yritysten toimipisteissä eri puolilla Suomea. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa kaksi tuntia, ja varsinaiset haastatteluosuudet kestivätkin 1,5–2 tuntia. Haastattelujen alussa käytiin läpi kyselylomake, jonka yksi toimitusjohtaja oli täyttänyt etukäteen ja jonka kaksi muuta täyttivät haastattelutilanteessa. Tutkimuksen tekijä piti kyselylomakkeen valintaa haastattelun tueksi onnistuneena, sillä tällä tavoin saatiin nopeasti hahmotettua kansainvälisten liiketoimintojen nykytilanne. Lomake helpotti myös yritysten vertailua myöhemmin analysointivaiheessa.

Tässä tutkimuksessa aineiston koko määräytyi ensisijaisesti sen mukaan, kuinka monta potentiaalista kohdetta toimialalla oli. Kvalitatiivisen aineiston optimaalisesta koosta ei ole olemassa tiukkoja sääntöjä[208]. Päätös tehdään usein aineiston saturaation eli kylläänytymisen perusteella. Tällöin aineiston määrä on riittävä, kun lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan tutkimuskohteesta uutta informaatiota, vaan samat asiat alkavat kertautua.[209] Tässä tutkimuksessa havaittiin kylläänytymistä, kun aineistoa verrattiin tutkimusongelmiin. Yritysten koko toimintamallia tai kansainvälistymisprosessia tarkasteltaessa vastaavaa ei luonnollisesti tapahtunut, koska on kyse kolmesta erilaisesta, vaikkakin samalla toimialalla toimivasta yrityksestä.

Haastattelut litteroitiin pian tapaamisen jälkeen, jotta varsinainen haastattelutilanne olisi vielä hyvin tutkijan muistissa. Tämä osoittautui viisaaksi valinnaksi etenkin, kun haastattelut haluttiin kirjata ylös sanatarkasti. Osittainen litterointi ei olisi riittänyt, sillä yrityksistä haluttiin kirjoittaa kansainvälistymistarinat, eli likipitäen kaikki haastatteluissa saatu materiaali oli tärkeää. Lisäksi tutkielmassa haluttiin käyttää tarkkoja suoria lainauksia haastatteluista. Kaiken kaikkiaan litterointi sujui ongelmitta. Nauhoitus oli onnistunut hyvin, mihin vaikutti myös se, että haastattelut sujuivat ilman merkittäviä keskeytyksiä ja häiriöitä.

Eskola ja Suoranta ovat tarkastelleet analyysin ja tulkinnan suhdetta ja jakaneet lähestymistavat kahteen ryhmään. Ensimmäinen näkemys ei erota analyysia ja tulkintaa toisistaan ajallisesti. Sen mukaan laadullisen tutkimuksen päättelyprosessi eli ns. hermeneuttinen kehä määrää analyysin ja tulkinnan yhtenevyyden ja vuorottelun. Toisen

[208] Hirsjärvi ym. 1997, 180–181
[209] Eskola & Suoranta 1996, 34–35

lähestymistavan mukaan analyysissa erotetaan datasta tutkimusongelman kannalta olennainen osa. Tulkintoja voidaan tehdä vasta tästä informaatioksi muodostuneesta materiaalista. Käytännön toiminnassa voidaan usein todeta, että puretuista haastatteluista on vaikea tehdä ehjiä tulkintoja ryhmittelemättä aineistoa ensin edes karkeasti.[210]

Tässäkin tutkimuksessa havaittiin, että vaikka tietyt aiheet nousivat merkittäviksi heti haastattelun ja sen purkamisen jälkeen, oli aineisto luettava moneen kertaan ja ryhmiteltävä ennen tulkintojen tekemistä. Aineiston analysoinnissa käytettiin erilaisia kvalitatiivisia menetelmiä, kuten ymmärtämiseen pyrkivälle lähestymistavalle on tavallista[211]. Aineistoa lähestyttiin aluksi haastattelukohtaisen teemoittelun kautta, jonka pohjalta yrityksistä kirjoitettiin kansainvälistymistarinat. Jälkeen päin arvioituna oli tutkijan mielestä tärkeää, ei pelkästään litteroida aineisto välittömästi, vaan myös kirjoittaa yritysten kansainvälistymistarinat pian haastattelujen jälkeen. Tällä tavoin oli helpompi painottaa kunkin yrityksen kohdalla niitä teemoja, jotka haastatteluissakin nousivat eniten esiin. Teemoittelun jälkeen analyysia tehostettiin hakemalla aineistosta poikkeavuuksia samankaltaisuuksien etsimisen sijaan. Samanaikaisesti analyysin tuloksia pyrittiin jo myös tulkitsemaan, millä tarkoitetaan tulosten pohtimista ja päätelmien tekemistä tulosten pohjalta. Tuloksia verrattiin tutkielman kirjallisuuskatsaukseen ja pyrittiin pohtimaan kirjallisuudessa esiteltyjen teorioiden ja mallien toteutumista.

[210] Eskola & Suoranta 1996, 115
[211] Hirsjärvi ym. 1997, 220

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

4.1 Kohdeyritysten kansainvälistymistarinat

4.1.1 HJT-Holz Oy

HJT-Holz Oy on vuonna 1995 perustettu kansainvälinen lämpöpuualan yritys, joka sijaitsee Vilppulassa. Yrityksen liikevaihto on noin 700 000 euroa, josta viennin osuus on 70 %. Palkkalistoilla on ainoastaan yrityksen toimitusjohtaja. Yritys toimii eräänlaisessa alihankintarenkaassa tällä hetkellä kolmen muun yrityksen kanssa, joista kahdelta HJT-Holz ostaa lämpökäsittelypalveluja ja kolmannelta puun höyläyksen. Lämpökäsittelyyrityksistä toinen hoitaa pääasiassa lehtipuun ja toinen havupuun käsittelyn. Molemmat yritykset ovat toimitusjohtajan perhepiirissä. Käytössä on kaksi lämpökäsittelyuunia, joiden vuotuinen reaalikapasiteetti on yhteensä 5 000–5 500 kuutiota. Kolmas uuni on rakenteilla ja valmistuu syksyllä 2005. HJT-Holz hoitaa lämpökäsitellyn puutavaran markkinoinnin.

Yrityksen toimitusjohtaja on ollut 1990-luvun alkupuolen rakennustöissä Saksassa ennen yrityksen perustamista. Alun perin yritys perustettiinkin saunamökkien ja sisäsaunojen viemiseksi Saksaan. Samoihin aikoihin maakunnassa ryhdyttiin kuitenkin kehittelemään puun lämpökäsittelyä, johon yritys lähti mukaan. Kansainvälinen liiketoiminta alkoi vuonna 1996, ja yritys ryhtyi toimittamaan Saksaan etupäässä lämpökäsiteltyä laudemateriaalia. Lämpöpuun tunnettuus ja kysyntä ei ulkomailla lähtenyt yhtä nopeaan kasvuun kuin Suomessa, eikä tuotteen markkinointiin ulkomailla siinä vaiheessa myöskään panostettu.

> *Markkinointi jätettiin vartoomaan parempaa aikaa, et se kysyntä tulee vähän niinku luonnostaan. Ja sitähän nää isot yhtiöt on ollu tekemässä, kun niillä on siellä ketjut olemas. Jos tämmönen Finnforest taikka Enso rupee laittaan jotain tuotetta listalleen, niin kyllähän se herättää huomioo. Et ei meidän oikeestaan kannattanu lähteekään sinne.*

Toimitusjohtajan ulkomaankokemukset ja saksankielentaito olivat sekä yrityksen perustamisen että kansainvälistymisen taustalla. Kansainvälinen liiketoiminta lähti liikkeelle pitkälti toimitusjohtajan omien kontaktien kautta. Kielitaito ja se, että tuntee paikallista mentaliteettia, on helpottanut Saksassa toimimista. Saksa on yhden perheenjäsenen äidinkieli ja muutenkin perheessä hyvin hallussa. Saksan lisäksi Itävalta tuli näin ollen markkinakohteeksi kuin luonnostaan. Sitä vastoin englannin kieli on heikommalla pohjalla. Yrityksestä puuttuu sellainen henkilö, joka tekisi aktiivisesti kauppaa englanniksi.

Ranska on alusta saakka ollut yksi välillisen viennin kohdemaa. Kontakteja toimittaa suomalainen agentti, joka on ollut aikoinaan töissä Ranskassa. Haastateltava toteaa, että monella muullakin yrityksellä on ollut kiinnostusta Ranskan suuntaan.

> *Pienet tekee sen myyräntyön, ja isot kattelee ja sitten ne menee sinne. Ku eihän niillä oo mitään väliä, millä hintaa ne myi, on raaka-aine ja tuotanto. Isot laitokset investoineet; niiden täytyy saada jollain näyttää, et heilläkin pyörii se homma. Toivotaan et siinä se tasapaino löytyy, et kaikilla on.*

HJT-Holz on toimittanut lämpöpuuta lisäksi Ruotsiin ja Norjaan suomalaisen välikäden kautta, mutta huomattavasti pienemmässä mittakaavassa. Haastateltava kokee norjalaisten olevan ruotsalaisia kiinnostuneempia lämpöpuusta. Kyselyjä on toki tullut muistakin maista, kun potentiaalinen ostaja on kiinnostunut lämpöpuusta esimerkiksi messuilla ja hankkinut lisätietoa Internetin välityksellä. Melkein kaikki edellä mainitut maat ovat tulleet vientikohteiksi tarjouspyyntöjen tai agenttien toimittamien kontaktien kautta. Saksa on yrityksen selkeä päämarkkina-alue ja oikeastaan ainut, johon yritys on varsinaisesti itse panostanut. Nykyiset kohdemarkkinat ovat valikoituneet etenkin siksi, että ne ovat kielellisesti ja maantieteellisesti helpompia.

Kiinnostavimmat uudet kohdealueet löytyvät useimmiten läheisen sijainnin, kohdemaan perinteikkään jatkojalostusteollisuuden tai muun olemassa olevan kiinnostuksen vuoksi. Esimerkiksi Tanskaa toimitusjohtaja pitää kiinnostavana maan huonekaluteollisuuden vuoksi. Toissijaisina valintaperusteina esiin nousevat myös muiden lämpöpuualan yritysten kokemukset eräistä kohdemaista. Kysynnässä esiintyvät maakohtaiset erityispiirteet saattavat vaikuttaa siihen, onko yritys kiinnostunut toimittamaan lämpöpuuta. Haas-

tateltavan mukaan esimerkiksi Benelux-maista kysytään valmiiksi pakattua tuotetta, jonka toimittamisesta yrityksessä ei ole innostuttu. Vaikka toiminnan laajentamista ei suunniteltaisikaan aktiivisesti kuin vasta mahdollisten markkinahäiriöiden myötä, pidetään korvat koko ajan auki.

Toimitusjohtaja kokee, että kansainvälistymiseen ryhtymistä on vaikeuttanut lähinnä tuotteen uutuus ja tunnettuuden puute.

> *Se on sitten se tunnettavuus, että vaikka sä annat mihkä… Kai mä olin niitä ensimmäisiä, vaikkei mekään nyt siinä yksistään oltu, jokka on lähettäny ulkomaille niit [näyte]palikoita niin, ettei niihin tullu mitään reaktioo edes. Ne vaan jäi pöydälle makaamaan.*

Saksassa markkina-alueen omat käytännöt ovat pitkälti ohjanneet operaatiomuodon valintaa yrityksessä. Loppukäyttäjä antaa usein puutavaran hankinnan agentille tehtäväksi. Loppukäyttäjä säästyy lukuisilta yhteydenotoilta ja tavarantoimittajan etsimiseltä, kun agentti lähettää tarjouspyyntöjä eri puuntuottajayrityksille. Haastateltava on itsekin kokenut välillisen viennin hyväksi vaihtoehdoksi. Agentit tuntevat kohdemaan tavat, osaavat kielen ja pystyvät panostamaan markkinointiin kokopäivätoimisesti. Asiakkaan luottamuksen ansaittuaan he ovat myös tavallaan vastuussa esimerkiksi laadusta loppukäyttäjän suuntaan.

Vaikka kilpailua ei yrityksen perustamisvaiheessa juurikaan ollut, sitä syntyi nopeasti. Myöhemmin alan taantumavaiheessa yritys ei lähtenyt mukaan hintakilpailuun toimittamaan tukkureille lehtipuuta, vaan jatkoi laadukkaan puun toimittamista hieman kalliimmalla hinnalla.

Toimitusjohtaja pitää yrityksen vahvuuksina erityisesti pienuutta ja joustavuutta. Yrityksen sijainnista on etua, sillä sahat ovat lähellä. Tarjouspyynnön tullessa sahalta saadaan nopeasti kysyttyä, onko heillä sopivaa raaka-ainetta. Yrityksen strategiana onkin, että lämpöpuuta pystytään tarjoamaan ja toimittamaan nopeasti. Asiakkaalle pystytään myös toimittamaan suhteellisen pieniä määrämittatoimituksia. Toimitusjohtaja ei näe yrityksen pienuutta ongelmana, koska käyttökohteet eivät yleensä ole niin isoja, etteikö tuotantokapasiteetti riittäisi. Tarjoamista rajoittavat kuitenkin vakinaiset urakat, jotka

pyritään tekemään toisella uunilla, jolloin toisella voidaan puolestaan hakea lisäurakoita. Haastateltava näkee yrityksen kokoa suurempana ongelmana suhteellisen kaukaisen sijainnin Keski-Euroopasta.

Yrityksen sijainti ja pienuus ovat niin ikään avanneet yhteistyömahdollisuuksia metsäalan suurten yritysten kanssa. Suuren yrityksen kapasiteetilla ei ole kannattavaa valmistaa pieniä määriä erikoisdimensioita, jolloin avuksi saatetaan hakea pienempää toimittajaa.

> *Ei siinä välttämättä tarvi ku kaks pakettia, ja niillä [isoilla yrityksillä] mahtuu kymmenen pakettia niitten uuniin, joten sen kahen paketin teko on niille ylivoimaista. Että enempikin tommosta sois. Yhteistyötä, koska niillon taas ne kanavat ja lonkerot joka puolella Euroopassa.*

Vasta nyt on toimitusjohtajan mukaan otollinen aika ulkomaiselle markkinoinnille, kun tietoisuus tuotteesta on lähtenyt heräämään. Yritys ei ole osallistunut messuille samassa määrin kuin hieman isommat alan yritykset. Yhdelle miehelle on riittänyt työtä kotimaassakin. Toimitusjohtajan mukaan messuilta tulee yksittäisiä asiakkaita, jotka haluavat usein pieniä määriä erikoista tavaraa. Tällöin volyymi ja tuotto on pieni, mutta työ vie silti saman ajan.

> *Kyllähän messuista aina hyötyä on, mut sit se painopiste. Mekin oltiin niin paljo alusta asti tässä liikkeellä, ku ensimmäisiä oltiin, että se on pitkältä ajalta tullu se asiakaskunta.*

Tehokkaampana toimitusjohtaja pitää yrityksen tekemistä tunnetuksi lehtiartikkeleiden ja alan lehdissä olevien pienten ilmoitusten kautta. Uusi tuote tarvitsee myös jonkinlaisia uranuurtajia, kuten arkkitehtejä, jotka uskovat tuotteeseen ja vievät asiaa eteenpäin. Yrityksen maine on tärkeä, sillä kielteiset kokemukset kiirivät pienellä toimialalla nopeasti. Yliaktiivisen kauppaamisen sijaan haastateltava mieluummin jopa jarruttelee innokasta ostajaa. Lämpöpuun käyttökohteet on valittava huolella, koska käytännön kokemusta tuotteesta ollaan vasta saamassa koko ajan lisää. Yritykselle ei ole tullut isoja reklamaatioita, ja toimitusjohtaja on kaikin puolin suhteellisen tyytyväinen yrityksessä tehtyihin valintoihin.

Uuden tuotteen kehittäminen ja sen vieminen ulkomaisille markkinoille on ollut vaativa projekti. Tällä hetkellä yrityksessä vedetään niin sanotusti henkeä ja toiminnan annetaan kehittyä omalla painollaan. Toimitusjohtajan mielestä kasvu ei ole välttämätöntä, mutta kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen on silti edelleen tärkeää. Olennaista on toiminnan tasaannuttaminen ja sen varmistaminen, etteivät tehdyt investoinnit mene hukkaan. Toimintaketjussa mukana olevien sahojen ja höyläämöjen joukko saisi olla toimitusjohtajan mielestä nykyistä laajempi. Yhden tukijalan sortuessa täytyy olla muita yrityksiä, joiden varassa toiminta jatkuu sujuvasti.

Tuotekehityksen ohella haastateltava painottaa tuotteistamista. Toivottavaa olisi, että puuta jatkojalostavat yritykset ottaisivat lämpöpuuta monipuolisesti käyttöönsä. Toistaiseksi käyttökohteet ovat toimitusjohtajan mielestä melko hajallaan, eikä asiakkaalla itselläänkään ole aina käyttökohde selvänä.

> *Ei nekään aina tiiä, et mitä ne ostaa. Ne on vaan kiinnostuneita mut ei ne tiiä mitä ne haluais, ku tuote on uus. Kyllähän sielä pystyis paljo vielä tuotteistaa, tutkia niit markkinoita ja tarpeita siellä paikan päällä, et mihkä se soveltuis. – – Kyl siin on kehitystyötä tehtävissä vielä paljo.*

Ei ole mahdoton ajatus, että HJT-Holzkin laajentaisi toimintaansa tuotteistamisen puolelle. Koko toimialan myönteinen kehitys on tärkeää, jolloin pienikin yritys voi yleisen kehityksen myötä jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi.

4.1.2 Suomen Lämpöpuu Oy

Suomen Lämpöpuu Oy on perustettu vuonna 1999 ja vienti aloitettiin vuonna 2000 eli melkein heti kun toiminta oli saatu pyörimään. Yrityksen kotipaikka on Teuva. Omistus jakautuu 11 eri taholle, joista muutama on yksittäisiä sijoittajia ja loput yrityksiä. Toimitusjohtajan osuus omistuksesta on noin 33 prosenttia. Liikevaihto on 2,2 miljoonaa euroa, josta viennin osuus on 65 %. Vientitehtävistä vastaa erittäin kielitaitoinen vientisihteeri, joka on ollut yrityksessä vuodesta 2003. Suomessa olevan henkilöstön määrä on 6 ja ulkomailla toimii 3 henkilöä provisiopalkalla: heistä kaksi on ulkomaalaisia ja yksi on pysyvästi ulkomailla asuva suomalainen. Kaksi agenttia on Saksassa ja Sveitsissä yksi, mutta he toimivat myös useissa naapurimaissa. Suora vienti on yrityksen tärkein

operaatiomuoto. Kotimaisten puulajien lisäksi lämpökäsitellään 5–6:ta jalopuuta. Lämpökäsiteltävästä puusta noin 40 % on kuusta ja männyn osuus on noin 20 %. Vientiin menevistä puulajeista havupuuta on jopa 90 %. Tuotantokapasiteetti on vajaat 15 000 kuutiota vuodessa.

Kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen budjetoitiin jo yritystä perustettaessa, sillä oli selvää, että kotimaan markkinat ovat liian pienet. Yritys oli ensimmäisten joukossa tuomassa lämpöpuuta markkinoille, ja toimitusjohtaja pitää kansainvälisen liiketoiminnan aloitusajankohtaa erittäin sopivana. Ylitarjontaa ei vielä ollut, mutta ekologisesti ajattelevia potentiaalisia asiakkaita löytyi.

> *Sillon uutena tuotteena se lähti yllättävän hyvinkin liikenteeseen. 2001 meill oli 60 prosenttii vienti, ja talos ei osannu kukaan kielii. Että se on jo aika mysteerio sinänsä. – – Se kertoo, että se aika oli ihan ookoo.*

Kansainvälistymistä hankaloitti tuotteen uutuus. Lämpöpuusta ei vielä tiedetty tarpeeksi, ja nopeasti syntyvien uusien yritysten lupaukset poikkesivat toisistaan. Näin ollen myös yritysten ja asiakkaiden odotukset erkanivat. Kilpailu lisääntyi erityisesti 2003–2004, ja tarjonta ylitti kysynnän.

Yritys on perustanut vuonna 2003 Lämpöpuutiimin saman maakunnan puualan yritysten kanssa. Muut yritykset jatkojalostavat lämpöpuusta mm. lattioita ja huonekaluja. Tiimiin voidaan laskea kuuluvan ainakin kymmenkunta yritystä, kun eri yritysten takaa löytyy esimerkiksi alihankinnan kautta useampia yrityksiä. Tuotevalikoimat menevät mahdollisimman vähän päällekkäin, sillä yksi yritys valmistaa esimerkiksi makuuhuonekalusteita, toinen olohuoneryhmää ja kolmas keittiökalusteita. Haastateltava on erittäin tyytyväinen tiimin työskentelyyn ja uskoo sillä vuosien kuluessa päästävän hyviin tuloksiin. Yhteistyö perustuu suulliseen sopimukseen toisten yritysten tuotteiden tarjoamisesta ja lämpöpuun ostamisesta Suomen Lämpöpuulta. Vastaavasti Suomen Lämpöpuu työskentelee ulkomailla myös muiden tiimin jäsenten puolesta. Messuille yritykset osallistuvat usein myös yhdessä.

Saksa oli yrityksen ensimmäinen kohdemarkkina-alue, kun toimintaa laajennettiin ulkomaille vuonna 2000. Saksasta löytyi yhteistyökumppaniksi agentuuriliike, jonka tarve

oli jopa enemmän kuin heille pystyttiin toimittamaan. Samoihin aikoihin löytyi myös saksalainen agentti, joka kielitaitoisena hoiti vientiä kohdealueella. Alueen valintaan vaikutti toisaalta se, että maassa oletettiin olevan paljon ekologisesti ajattelevia potentiaalisia asiakkaita, ja toisaalta keskeinen sijainti suuren eurooppalaisen väestömäärän lähellä.

Alussa kapasiteetti oli sen verran rajoitettu, että seuraavaksi kohdealueeksi tuli Alankomaat vasta 2002–2003. Alankomaat on yhä tärkeä kohdemaa, jossa tehdään paljon työtä. Markkinoinnin eteen työskennellään yhdessä sekä ThermoWood-tuotemerkillä että hollantilaisten rekisteröimällä omalla tuotemerkillä. Kaiken kaikkiaan haastateltava pitää maata kuitenkin hankalana kohteena, koska maan omat puuvarat ovat vähäiset.

> *Hollanti ei oo mitään niitä helpompia. Ku sielä ei ittel oo puuta, niin ne ei sillä tavalla tunne sitä. Ne vaan odottaa, et puu on oksatonta, esimerkiks. Elikä se lähtee ihan tämmösest ajatteluhommasta. Se ainakin on tuonu meille aika paljo vaikeuksii.*

Alankomaiden jälkeen mukaan ovat pikkuhiljaa muun toiminnan ohessa tulleet mm. Itävalta ja Ranska. Naapurimaat Ruotsi ja Norja ovat pienempiä vientikohteita, eikä niihin viedä kuin satunnaisesti. Ruotsiin on tehty lämpöpuuta myös säännöllisesti rahtikäsittelynä, eli raakapuu tuodaan Ruotsista ja viedään käsiteltynä takaisin. Pohjoismaiset asiakkaat ovat lattiafirmoja. Muille sektoreille laajentaminen tullee kysymykseen vasta kun lämpöpuun tunnettuus paranee.

Markkina-alueiden valintaan ovat vaikuttaneet erityisesti kunkin maan puun käyttö ja otolliset käyttökohteet, esimerkkinä mainittakoon alppirakentaminen. Potentiaalisten ostajien määrä on luonnollisesti yksi vaikuttava tekijä. Tarjouspyyntöihin suostumiseen puolestaan vaikuttaa erityisesti maan turvallisuustilanne, eivätkä suorat kyselyt pieniin kertaluonteisiin projektikohteisiin välttämättä kiinnosta. Tämän hetken tärkeimmiksi kohdemaiksi toimitusjohtaja nimeää Saksan, Alankomaat ja Australian, ja niihin vienti on erittäin säännöllistä.

Toimintamuodon osalta haastateltava toteaa, että puualalla toimitaan usein agenttipohjalla. Vaihtoehto on edullinen ja turvallinen, kun vain löytää oikeat yhteistyökumppanit. Maakohtaiset erot yrityksen käyttämien toimintamallien välillä ovat vähäisiä.

> *Me ei oo siihen sen enemmän haettu näitä kohteita. Meillä lähti niin nopeasti tämä vienti, niin se tuli niinku itsestään, jotenki loksahti kohdalleen. – – Kysynnän mukaan on ajauduttu tuohon.*

Välillistä vientiä etenkin suomalaisen jatkojalostajan kautta yritys pitää erityisen selvänä ja turvallisena vaihtoehtona, koska vastuu siirtyy eteenpäin. Uutta tuotetta on myös helpompi kehittää lähellä. Haittapuolena on, ettei informaatio mm. kysynnän painottumisesta välttämättä kulje ulkomailta takaisin yritykselle saakka. Suoraan ulkomaille toimitettaessa myös uuden asiakkaan tai yhteistyökumppanin luotettavuuden selvittäminen vie aikaa. Jälleenmyyntiverkosto tulee jatkossakin olemaan ensisijainen toimintamuoto, sillä myyntivolyymin hakeminen on tärkeää.

Yrityksen kaukaisimmat markkina-alueet ovat Australia ja Japani, eikä kaukainen fyysinen sijainti vaikuta toimitushalukkuuteen. Australiaan on toimitettu vuodesta 2003 saakka. Asiakas on suuri puutavaraliike, jonka kattavaan asiakasverkostoon kuuluu sekä teollisuusasiakkaita että yksityisiä rakentajia. Japaniin on lähetetty koe-erien lisäksi vasta ensimmäinen toimitus. Molemmissa tapauksissa tietoisuus Suomen Lämpöpuusta on syntynyt todennäköisesti messuilla, jonka jälkeen ensimmäinen yhteydenotto on tullut kohdemaasta.

Kuluneen vuoden suuri projekti suuntautui Turkkiin. Yritykselle tuli tutun henkilön kautta tieto, että Turkkiin ollaan rakentamassa hotellia, jossa käytetään lämpöpuuta. Turkin projektin myötä omasta viennistä suoraan loppukäyttäjälle on jäänyt yritykselle yllättävänkin myönteinen kuva. Asiakkaan kanssa tullaan neuvottelemaan myös uudesta kohteesta. Toimitusjohtajan mukaan olisi toivottavaa, että projektirakentamisen osuus olisi jatkossakin noin 20 prosenttia viennistä. Läheinen yhteistyö jatkojalostajien kanssa edesauttaa projektiluonteisen rakentamisen mahdollisuuksia.

Sveitsiin on rakenteilla suuri kiinteistö, jossa tullaan käyttämään lämpöpuuta hyvin perusteellisesti sekä sisätiloissa että piha-alueella. Yritys ei ole tekemässä urakkaa yksin

vaan yhdessä muiden Lämpöpuutiimin yritysten kanssa. Kiinteistöä esitellään muun muassa arkkitehdeille sekä rakennusvaiheen aikana että talon valmistuttua. Tavoitteena on informoida arkkitehtejä lämpöpuusta ja antaa heidän omin silmin nähdä, miten paljon kohde muuttuu. Tämänkaltaisen kokonaisratkaisun kehittämisessä yritys arvioi olevansa edelläkävijä. Valmistuttuaan kiinteistö tulee toimimaan yrityksen ulkomaisena myyntiyksikkönä, esittelykiinteistönä ja maassa työskentelevän agentin kakkosasuntona.

Kiinnostavia uusia kohdemaita ovat Sveitsin lisäksi Puola ja Unkari nimenomaan uusina EU-valtioina. Etenkin Puolan osalta raakapuun tuonti on niin ikään kiinnostava vaihtoehto. Haastateltava pitää Sveitsiä ja Puolaa houkuttelevina myös niiden keskeisen sijainnin vuoksi.

Valtaosa kilpailusta käydään kotimaisten yritysten kanssa, vaikka sitä tuleekin myös Ranskasta ja Itävallasta. Kotimaisten kanssa kilpaillaan havupuun käsittelemisessä, kun taas keskieurooppalaiset käsittelevät puulajeja, jotka ovat heitä lähellä. Jalopuun käsittelyssä pienemmistä määristä pystytään kilpailemaan myös ulkomaisten laitosten kanssa.

Olennaisimpana erona alan suuriin yrityksiin toimitusjohtaja pitää rahan ja resurssien puutetta. Vaikka tahtoa olisi, ei pienillä yrityksillä ole mahdollisuutta lähteä yhtä voimakkaaseen kansainvälistymistahtiin kuin isoilla yrityksillä, joilla on useissa maissa valmiit organisaatiot. Pieni yritys joutuu tekemään kaupan eteen enemmän töitä. Isolla yrityksellä kääntöpuolena on kankeus, ja toimitusjohtajan mukaan Suomen Lämpöpuun suurimmat valtit ovatkin monipuolisuus ja joustavuus. Yrityksellä on kolme yksikköä, joilla lämpöpuuta tehdään, toisin sanoen samanaikaisesti voidaan tehdä kolmea tuotetta. Lisäksi yrityksessä käsitellään kymmentä eri puulajia, kun isoissa yrityksissä käsitellään vain yhtä tai kahta puulajia. Monipuolisuudessa toimitusjohtaja pitääkin yritystä maailman ykkösenä.

Yritys on osallistunut TE-keskuksen ja Finpron vienninedistämishankkeisiin ja tutustumismatkoille. Toimitusjohtaja on ollut pääosin tyytyväinen selvityksiin ja hankkeisiin, vaikka tulokset eivät aina olekaan olleet odotetunkaltaisia. Myös Iso-Britanniaan on ollut vienninedistämishanke ja maahan tehtiin voimakkaasti töitä. Yleistilanteesta tehty selvitys lupasi hyvää, mutta lopulta osoittautui kannattavammaksi lopettaa Iso-

Britannian satsaukset. Sopivan yhteistyökumppanin löytäminen oli hankalaa. Haastateltavan mukaan maassa pitäisi olla oma toimipiste ja paikallinen työntekijä, sillä asiakkaat ostavat mieluummin englantilaiselta.

Yritys on osallistunut yhteensä kahdeksan kertaa kansainvälisille messuille Saksassa, Sveitsissä, Britanniassa ja Ruotsissa ja saanut sitä kautta potentiaalisia asiakkaita. Lämpöpuutiimin kanssa messuille on osallistuttu kahdella edellisellä kerralla. Kokemukset yhteistyöstä ovat olleet positiivisia, sillä loppukäyttökohteet ovat messuvieraiden nähtävillä, ja lisäksi saadaan jaettua osallistumiskustannukset. Toimintaa tullaan näin ollen jatkamaan samalla tavalla. Toimitusjohtajan mukaan messuilla on joka kerta tullut joistakin maista uusia asiakkaita. Tuotteita markkinoitaessa on tärkeää kertoa lämpöpuun hyvät ja huonot ominaisuudet ja laittaa esille erilaiset tuotteet. Referenssikohteet puhuvat itse puolestaan. Taustalla vaikuttaa kuitenkin aina yleinen tietämys lämpöpuusta.

Tulevaisuudessa tullaan panostamaan varsinkin toiminnan kehittämiseen nykyisillä kohdealueilla. Nykyisellä liikevaihdolla voimavarojen hajottaminen ympäri maailmaa ei ole kannattavaa. Tarkoituksena on seurata Sveitsin projektin edistymistä muutama vuosi; ennen sitä vastaavanlaisia massiivisia projekteja tuskin tullaan tekemään. Toimitusjohtaja korostaa verkostoajattelun merkitystä, sillä yrityksellä on kokemusta yhteistyöstä mutta myös yksin tekemisestä yrityksen parilta ensimmäiseltä vuodelta.

> *Kyllä se [verkostoissa toimiminen] on A ja O. Siinä kuitenki voimavaroja voiraan jakaa, sanotaan resurssipuolella ja myöskin rahapuolella, molemmissa, ja se on kaikkien hyöty. – – Me tehtiin kaks vuotta kuitenki sillai et oltiin ihan yksin, niin kyl se vähä semmonen orpo olo tuol maailmalla oli. Nyt siinä on kuitenki mukana semmosia referenssiä – – ja yhres kehitetään. Niin kyllä se vie eteenpäin.*

Uusia lämpöpuun käyttökohteita tulee jatkuvasti, ja yrityksessä on lähtökohtana, että kaikkiin tarpeisiin pystytään vastaamaan. Yksi uusimmista erityisen hyväksi havaituista alueista on kaupunkien ympäristörakentaminen. Toimitusjohtaja uskoo, että lämpöpuun kysyntä tulee jatkossakin kasvamaan voimakkaasti.

4.1.3 Stellac Wood Mikkeli Oy

Stellac Wood Mikkeli Oy (SWM-WOOD) on perustettu vuonna 1998. Kansainvälinen liiketoiminta aloitettiin vuonna 1999, käytännössä samaan aikaan kun tuotannollinen toiminta alkoi. Noin 36 % on henkilöomistuksessa ja loput yhteisöomistuksessa. Kuluneen vuoden liikevaihto oli noin 1,5 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli 90 %. Kotimaassa on seitsemän vakituista työntekijää ja yksi määräaikainen, mutta ulkomailla ei ole omaa henkilöstöä. Viennin tehtävistä ja toteuttamisesta vastaa toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä controller-nimikkeellä työskentelevä henkilö. Toimitusjohtaja on ollut yrityksen hallinnossa vuodesta 1999 ja operatiivisessa työssä vuodesta 2001 alkaen.

Mikkeliläisyrityksen päätuotteena on korkealaatuinen lämpökäsittely ja siihen liittyvät palvelut. Toimintatapana on olla joustava ja kilpailukykyinen niin tuotteiden, palveluiden kuin hinnoittelunkin osalta. Yritys käyttää laajasti alihankkijoita myydessään asiakkaille höylättyä tai jatkojalostettua lämpöpuuta. Omaa puuntyöstölinjaa ei ole, vaan alihankintaverkosto laajentaa omaa toimintaa. Yrityksellä on kaksi lämpökäsittelyuunia joiden reaalikapasiteetti on yhteensä noin 10 000 kuutiota. Käsiteltäviä puulajeja on seitsemän ja raaka-aineesta noin 10 prosenttia tulee ulkomailta.

Vajaa puolet yrityksestä on ulkomaisessa omistuksessa, joten kansainvälisesti toimiminen oli alusta saakka selvää. Ulkomaiset omistajat osallistuvat tuotteiden myyntiin ja jakeluun tietyillä markkina-alueilla. Lisäksi jo alussa ymmärrettiin, että kapasiteetti on liian suuri ainoastaan Suomen markkinoille, jos halutaan menestyä ja kasvattaa liiketoimintaa. Tehdasta rakennettaessa yrityksellä oli valmiina yksi hollantilainen maahantuoja-asiakas, mistä asiakaspiiriä on lähdetty laajentamaan. Vuosien 1999–2000 aikana toiminta laajeni ensin Belgiaan ja sitten Ranskaan saman hollantilaisen maahantuojan kautta, jolla on Ranskassa tytäryhtiö. 2001–2002 mukaan tulivat Saksa ja Itävalta. Muihin yrityksen kohdemaihin on toimitettu määrällisesti vähemmän. Kohdealueista tärkeimmät ovatkin Alankomaat, Ranska ja Saksa.

Pohjoismailla on yritykselle pienempi merkitys, joskin toimintaa ollaan viemässä eteenpäin etenkin Tanskassa ja Ruotsissa. Norjaan on panostettu vähemmän eikä maassa toistaiseksi ole tehokkaita edustajia. Puolaan yrityksellä on säännöllistä omaa vientiä. Toimintamallina on, että ollaan valmiita toimittamaan tarjouspyynnön tullessa. Toimitus-

johtajan mukaan erityisesti satunnaiset kyselyt eri maista ja suoraan projekteihin menevä vienti ovat lisääntyneet selvästi reilun vuoden aikana. Taustalla on toimialan yleisen tunnettuuden kasvu. Esimerkiksi Meksiko ja Japani kuuluvat tällaisiin satunnaisempiin kohteisiin.

> *Yleinen tuotetunnettuuden lisääminen on johtanut siihen, että Japanista tulee ja on tullut enenevässä määrin kyselyjä, mielenkiinnon ilmauksia, vierailuja ja niin edelleen. Joidenkin osalta ne johtaa sitte tulokseen ja joidenkin osalta ei.*

Japanin kasvua potentiaalisena markkina-alueena toimitusjohtaja selittää myös sillä, että maassa ei säikähdetä tuotteen korkeaa hintaa samalla tavalla kuin Keski-Euroopassa. Tuontipuun osuus on Japanissa jo ennestään hyvin merkittävä. Uusista kohdemarkkina-alueista yritystä saattaisivat jossain määrin kiinnostaa Yhdysvallat ja Kanada.

Suora vienti on yrityksen merkittävin operaatiomuoto. Käytännössä yritys käyttää usein jotain kolmesta markkinoidenrakentamismallista: kansainväliset toiminnot voidaan organisoida käyttämällä joko agenttia, maahantuojaa tai suoria teollisuusasiakaskontakteja. Yhdellä markkina-alueella voidaan soveltaa yhtä tai useampaa kanavaa, esimerkiksi Alankomaissa yritys käyttää ainoastaan maahantuojaa. Valintaan vaikuttaa muun muassa markkinoiden suuntautuneisuus. Lämpöpuun kaltainen uusi tuote vaatii kuitenkin usein myös useampia kanavia. Kanavan tasoa muutetaan tilanteen mukaan. Yleensä uudella alueella lähdetään liikkeelle käyttämällä agenttia, joka edustaa yritystä ja saa komissioperusteisen palkkion välittämistään kaupoista. Kun toiminta ja kontaktit tietyssä maassa kehittyvät, tulee agentin rinnalle tai tilalle usein maahantuoja-asiakas. Myöhemmin välikädet saattavat jäädä kokonaan pois välistä, ja tuotteet toimitetaan suoraan jatkojalostajalle.

Alkuvaiheessa keskeisiä työkaluja asiakaskunnan laajentamiseksi ovat olleet messuille osallistuminen ja suorakontaktointi. Syntyneitä kontakteja on ryhdytty kehittämään eteenpäin ja katsottu vuoden kahden kuluessa, miten yhteistyö onnistuu, minkä jälkeen yhteistyökumppania on tarvittaessa vaihdettu. Sittemmin markkinoinnissa on käytetty erilaisia mediavälineitä, printtituotteita ja yrityksen Internet-sivuja, mutta messuosallis-

tumisia on muutettu kohdemaissa olevien maahantuojien kanssa toteutettaviksi yhteistyöprojekteiksi.

Koko toimialan puitteissa sekä kotimaassa että ulkomailla tehty promootiotyö on nopeuttanut yksittäisten lämpöpuuyritysten kansainvälistymistä. Hidastavia asioita ovat puolestaan toimitusjohtajan mielestä olleet tuotteen tunnettuuden puute ja puutteet teknisessä tuotetiedossa. SWM-WOODin näkökulmasta kansainvälistymistä on hidastanut resurssien puute mm. taloudellisesti ja henkilöstöllisesti.

Markkina-alueita valittaessa lähtökohtana on alueen arvioitu markkinapotentiaali. Arviointivirheet ovat luonnollisesti mahdollisia, mikä on opettanut myös sitä, ettei markkinapotentiaalin tunteminen riitä, vaan lisäksi on tunnettava yhteistyökumppanit. Hyvät partnerit saavat halutessaan paljon aikaan. Yrityksessä on myös määritelty hyvän tukkukauppiaan tunnusmerkit. Jos maahantuojan kyky ja asenne täyttävät asetetut kriteerit, on yhteistyöllä hyvät edellytykset onnistua. Partnerin valintaan kiinnitetään näin ollen huomiota ja yhteistyökumppania ollaan valmiita tarvittaessa vaihtamaan.

> *Jos maahantuoja täyttää nää kriteerit ja omaa tällasen profiilin, niin sillon edellytykset on jo aika hyvät onnistua. Verrattuna siihen, että sä epätoivosesti vaan kaivat jonkun jostai. Joka ei saa koskaan mitään aikaseksi.*

Kilpailutilanne ei toimitusjohtajan mukaan merkittävästi vaikuta markkina-alueen valintaan, sillä toiset yritykset ovat kuitenkin nopeasti perässä. Kotimaisen kilpailun lisäksi haastateltava mainitsee Hollannista, Itävallasta ja Virosta tulevan kilpailua. Markkina-alueen ja operaatiomuodon valinnan välillä toimitusjohtaja ei näe vahvaa linkkiä. Yrityksessä ollaan valmiita menemään sinne, missä kysyntää on, sillä kapasiteetin käyttöaste on saatava riittävän korkeaksi. Mistään tietystä maasta tullutta tarjouspyyntöä ei automaattisesti hylätä, vaan tarvittaessa sovelletaan tiukempia maksuehtoja.

Päätöksentekoa ovat kansainvälisen liiketoiminnan strategisissa valinnoissa ohjanneet ensisijaisesti toimialakohtaiset tekijät. Ylikapasiteetti on ohjannut hakemaan kaikkia kaupallisia mahdollisuuksia. Toisaalta toiminta suuntautuu etenkin tuotekehitykseen, sillä markkinoilla on kyettävä tarjoamaan erilaisia vaihtoehtoja. Haastateltava puhuu

lämpöpuuikkunasta, jota he ovat viimeisten kahden vuoden aikana pyrkineet laajentamaan. Toisin sanoen on etsitty sovellusalueita, joihin lämpöpuu soveltuu, minkä jälkeen on aloitettu kehittäminen ja markkinointityö.

Toimitusjohtaja pitää kaikkia kolmea perusvientimuotoa lämpöpuuyrityksille sopivina. Suora ja oma vienti ovat luontaisia operaatiomuotoja. Myös projekteihin menevä tavara toimitetaan välikäden kautta tai suoraan loppuasiakkaalle. Kohteessa on tällöin tarvittava tieto, käsitys hankkeesta ja valmius suunnitella, eikä yrityksen tarvitse hallita kaikkea. Operaatiomuotojen toimivuuden taustalla on reilun viiden vuoden aktiivinen promootiotyö. Alan yritykset ovat tehneet tuotekehittelyä ja tuotteen esittelyä mm. mainosilmoitusten, lehtikirjoitusten ja näyte-erien lähettelyn kautta.

Uutena mahdollisena toimintamuotona yritystä kiinnostaa ulkomaisen yhteisyrityksen tai oman ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen. Alustavia suunnitelmia on jo tehty ja keskusteluja tullaan jatkamaan. Suunnitelmat ovat syntyneet tavoitteesta olla logistisesti lähempänä asiakkaita ja pyrkiä vastaamaan kansainväliseen kilpailuun myös tulevaisuudessa. Siihen valitaanko yhteisyritys vai oma yksikkö, vaikuttavat mm. sopivan kumppanin löytäminen ja omat taloudelliset resurssit. Kohdemaan valintaan puolestaan vaikuttavat näiden uusien toimintamuotojen osalta mm. raaka-aineen saantimahdollisuudet, infrastruktuuri sekä loppukäyttäjät ja potentiaaliset markkinat lämpöpuulle. Tällä hetkellä ensisijaisina vaihtoehtoina ovat yrityksen jo olemassa olevat kohdealueet.

> *Mut et sä koskaan tiedä, asiat voi muuttuu nopeestiki. Ja täl hetkellä meiän kuitenki tää tarkastelukulma on globaali. Me niin myynnin kuin toimialan kehittymisenkin seuraamisen kannalta tarkastellaan koko maapalloa.*

Uusia toimintamuotoja on tarkoitus ottaa käyttöön varovasti yksi kerrallaan. Seuraavia kertoja harkittaessa alla on jo oltava vahva pohja. Kansainvälistymistä suunnitellaan yrityksessä strategisella tasolla noin kahden vuoden säteellä.

> *Koko ajan tulee uutta sellasta imputtia, joka täytyy niinku sulattaa ja pyrkiä kattoon, et sopiiks se tähän strategiaan vai täytyykö tätä lähteä muuttamaan jollain tavalla. – – Täytyy olla herkkä haistelemaan aina*

> *niitä mahollisuuksia, mistä jostain jotain löytyy. Ison volyymin rakentaminen yksittäisten markkinoiden tai asiakkaiden kanssa on kuitenki vähintään vuoden kahden prosessi, ennen ku sitte aina jotain isompaa elämää rupee syntymään ja tapahtumaan.*

Alan pienet ja suuret yritykset ovat toimitusjohtajan mielestä käytännössä samalla viivalla ja samojen haasteiden edessä. Yrityskohtaisia eroja toki on, mutta esimerkiksi markkinoillemenotapaa hän pitää hyvin samanlaisena.

Vienninedistämishankkeissa yritys on ollut mukana esimerkiksi messuosallistumisten tukemisen kautta, mutta muutoin yritys ei pidä yrityspalvelujen käyttöä tarpeellisena. Myöskään vientirenkaisiin yritys ei ole osallistunut. Yritys on ollut mukana hankkeessa, jossa pyrittiin rakentamaan liiketoimintaverkostoa lähialueella toimivien puuta jatkojalostavien yritysten kanssa. Hanke ei kuitenkaan ollut onnistunut yritysten erilaisten lähtökohtien vuoksi. SWM-WOODin kansainvälistymisaste oli moniin alueellisiin yrityksiin verrattuna moninkertainen. Toinen kehittämishanke oli ylimaakunnallinen ja kohdistui enemmän lämpöpuuhun, mutta kaatui fyysisten etäisyyksien vuoksi hallinnollisiin ongelmiin.

Alihankinnan tuottamisessa yritys tekee paljon yhteistyötä. Verkostot ulottuvat epäsuorasti myös ulkomaille, kun maahantuoja-asiakkaat ostavat pelkän lämpökäsitellyn raaka-aineen ja järjestävät jatkojalostuksen alihankintana lähempänä omaa toimialuettaan.

Toimitusjohtajan mukaan tuotteen olisi pitänyt olla alkuvaiheessa valmiimpi koko toimialalla. Tuotekehityksellisen perustan olisi pitänyt olla vahvempi, ettei asiakkaille olisi annettu väärää informaatiota tai liian suuria lupauksia. Toisaalta toimialan olisi pitänyt panostaa tuotteistamiseen enemmän, jotta asiakkaille olisi voitu tarjota valmiimpia ehdotuksia. Kolmantena alkuvaiheen heikkona kohtana haastateltava pitää asiakaskentän laajuuden organisointia, johon on nyt ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota. On tärkeää olla riippumaton yksittäisistä asiakkaista tai kumppaneista, etteivät heidän ongelmansa heijastu yrityksen liiketoimintaan. Haastateltava kertoo, ettei mistään yksittäisestä kansainvälisestä toimintakonseptista ole kokonaan luovuttu mutta toimintamalleja on toki muokattu.

> *Oma osaaminen ja tietotaito on ehkä kasvanu joissain asioissa, niin sitten tietää jo valmiiksi, et mihin voi sitoutua ja mihin ei kannata ryhtyä. Ja se on sitte tämmöstä, voisko sanoo, toimintamallien virtaviivaistamista enemmänkin. On alettu tekeen sellaisia asioita, mitkä on yksinkertaisia, suoraviivaisia, helppoja. Eikä pyri tekeen kaikkia asioita vaikeemman kautta.*

Merkittävimpänä tulevaisuuden haasteena kansainvälisessä liiketoiminnassa toimitusjohtaja pitää maakohtaisen myynnin tasapuolistamista. Yritykselle on parempi, jos sillä on useampi kohtuullisen suuri asiakas kuin muutama iso ja monta pientä asiakasta. Samaa strategiaa on sovellettu myös alihankintaverkoston osalta. Haastateltavan mukaan verkosto on päättyneen vuoden aikana saatu riittävän kattavaksi, mikä puolestaan lisää yrityksen toimintamahdollisuuksia ja joustavuutta.

4.2 Kohdeyritysten strategiset valinnat

4.2.1 Markkina-alueen valinta kohdeyrityksissä

Kaikissa yrityksissä oli alusta saakka selvää, että toimintaa on laajennettava myös kansainvälisille markkinoille. Tiedettiin, että Suomen markkinat tulisivat alan kokonaistarjonnan ja yrityksen oman kapasiteetin kasvaessa jäämään nopeasti liian pieniksi. Lisäksi yhdessä yrityksessä on ulkomaista omistusta[212]. Ainoastaan yhdessä yrityksessä[213] haastateltavan ulkomaankokemuksilla ja kielitaidolla tuntuu olevan selvä linkki yrityksen kansainvälistymiseen. Ensimmäiset kansainväliset toiminnot olivat käytännössä jatkoa haastateltavan työtehtäville Saksassa, ja yritys on käyttänyt hyväkseen jo ennen yrityksen perustamista olemassa olleita kontakteja. Kahdessa muussa yrityksessä vastaavaa ei ole havaittavissa, ja niissä sekä vientitehtävien hoitaminen että päätöksenteko jakautuvat useamman henkilön kesken.

Kaikkien kohdeyritysten haastatteluissa tulee esiin kohdemaita, joihin yritykset kokevat varsinaisesti panostaneensa. Muut maat ovat tulleet kohteiksi kyselyjen ja tarjouspyyntöjen myötä tai niin sanotusti siinä sivussa. Toiminta on saattanut laajentua uusiin koh-

[212] SWM-WOOD
[213] HJT-Holz

demaihin myös asiakkaiden verkostojen ansiosta. Lisääntyneiden kyselyjen taustalla on tuotteen yleisen tunnettuuden kasvu ja markkinointityö, jota yritykset ovat tehneet yksin mutta yhteiseksi hyväksi. Taulukkoon 3 on koottu toimitusjohtajien nimeämät päämarkkina-alueet (3 kpl). Taulukkoon on listattu tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet kyseisten kohdemaiden valintaan ja niiden houkuttelevuuteen.

Taulukko 3 Kohdeyritysten päämarkkina-alueet

Yritys **Maa**	**HJT-Holz Oy**	**Suomen Lämpöpuu Oy**	**SWM-WOOD Oy**
Saksa	*Selvä päämarkkina-alue:* valmiit kontaktit kielitaito läheinen sijainti alppirakentaminen	*Päämarkkina-alue:* ensimmäinen kohde, löytyi hyvä yhteistyökumppani ekologinen ajattelu suuri väkiluku keskeinen sijainti	*Päämarkkina-alue:* tärkeä kohde sopivien kumppanien löydyttyä markkinapotentiaali puun käyttö
Itävalta	*Vientikohde:* kielitaito läheinen sijainti alppirakentaminen paikallista kilpailua	*Vientikohde:* kohteeksi muiden ohessa, saksalaiset agentit paikallista kilpailua	*Vientikohde:* puun käyttö rakennusmateriaalina paikallista kilpailua
Ranska	*Vientikohde*: läheinen sijainti kilpailua suomalaisyrityksistä	*Vientikohde:* kohteeksi muiden maiden ohessa, saksalaiset agentit	*Päämarkkina-alue:* hollantilaisen maahantuojan tytäryhtiö kehitteillä paikallisia tuoteinnovaatioita
Hollanti	*Mahdollinen uusi kohde:* jonkin verran kiinnostusta kilpailijoiden kokemusten perusteella	*Päämarkkina-alue:* toinen kohdealue Saksan jälkeen markkinointiyhteistyötä omilla tuotemerkeillä	*Päämarkkina-alue:* ulkomaista omistusta yritystä perustettaessa maahantuoja-asiakas valmiina myös paikallista kilpailua
Australia	-	*Päämarkkina-alue:* messuilla kiinnostus yhteydenotto kohdemaasta päämarkkina-alueeksi puutavaraliikkeen verkostojen avulla	-

Kohdemaata valittaessa tärkeää on erityisesti potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä ja maan keskeinen sijainti. Lisäksi markkina-alueen kiinnostavuuteen vaikuttaa se, miten siellä käytetään puuta rakennusmateriaalina eli millaiset jatkojalostusmahdollisuudet ovat.

Ensimmäinen [markkina-alueen valintaperuste] on yleensä puun käyttö, miten se kussakin maassa on. – – Ja sitten se käyttökohre, mikä on niinku sovelias lämpöpuulle. – – Kyllähän se paljon lähtee siitä, että siellä maassa olis mahrollisimman paljo potentiaalisia ostajia.[214]

Luonnollisesti siinä lähetään liikkeelle aina siitä, minkälainen markkinapotentiaali arvioidaan jossaki alueella olevan. Mutta joskus siinä tehdään myöskin karkeita virheitä. Se on ehkä pikkuhiljaa opettanu myöskin sitä, että täytyy tuntea paremmin – – myöskin ne omat partnerinsa, kenen kans tekee töitä. – – Kyl se tänä päivänä menee [niin], että siellä, missä vetoa löytyy tai on tunnistettavissa, niin sillon sinne suuntaan ollaan aina valmiita myöskin sit menemään.[215]

Ne [Puola ja Sveitsi] on niin keskeisii alueita kuitenkin, niin sieltä on helppo sitte laajentaa naapurimaihin[216]*.*

Se [Itävalta] on maan kokoon nähden enempiki kiinnostunu ku Saksa. – – Se rakennustyyli on semmonen sielä, et lämpöpuu sopii siihen[217]*.*

Toisin kuin kaksi muuta, yrityksistä pienin painottaa markkina-alueen valinnassa maan läheistä sijaintia ja arvioitua maassa toimimisen helppoutta esimerkiksi aiemman kokemuksen, maatuntemuksen ja kielitaidon muodossa. Kohdeyritykset pitävät kaupankäyntiä Euroopan unionin sisällä muihin markkina-alueisiin verrattuna helpompana, ja valtaosa yritysten kohdemaista onkin EU:n jäsenmaita. Huomionarvoista on, että kaikille kohdeyrityksille tärkeimpiä lähimarkkina-alueita ovat pikemminkin Keski-Euroopan valtiot kuin muut Pohjoismaat, joissa kiinnostus lämpöpuuta kohtaan on vasta syntymässä.

Noi markkinat on siinä [kohteina], koska ne on kielellisesti ja maantieteellisesti helpompia. – – Se on se konttiin toimittaminen jotenkin… Jos se kohde on jossakin meren takana, niin se ei oo niin kiinnostavaa ku nää

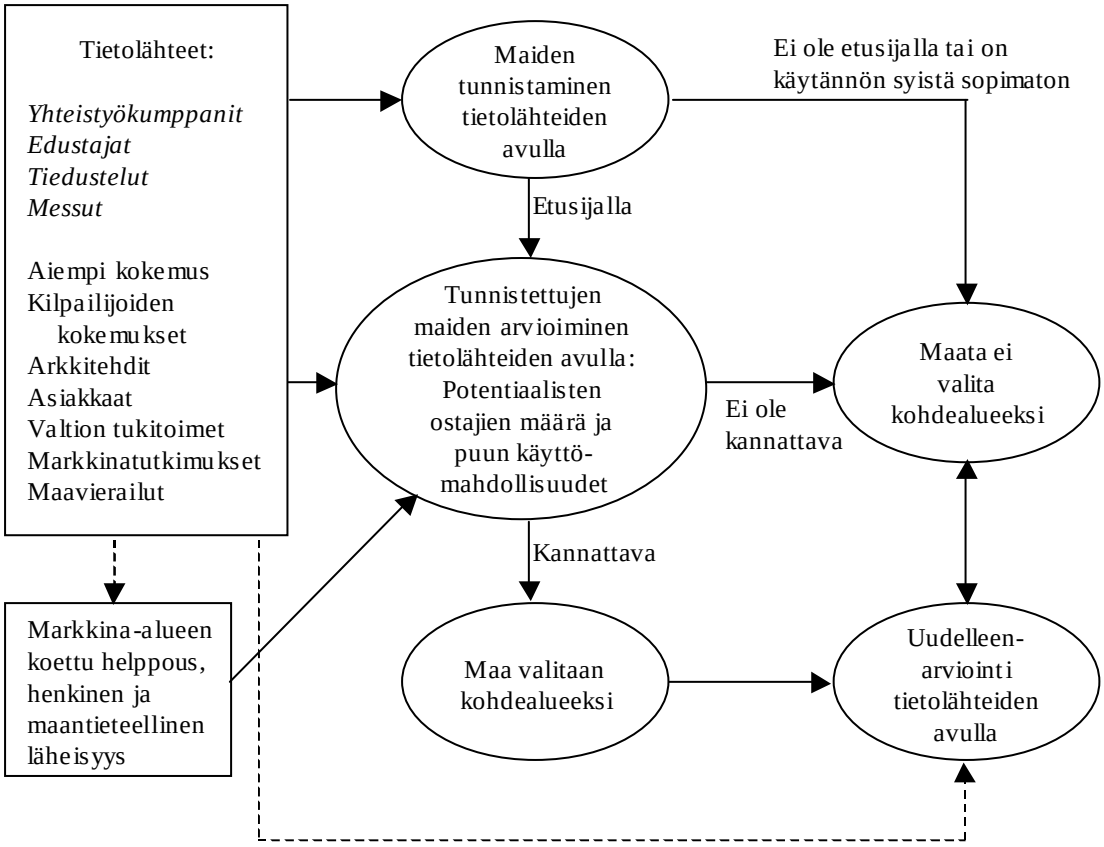
[214] Suomen Lämpöpuu
[215] SWM-WOOD
[216] Suomen Lämpöpuu
[217] HJT-Holz

[Keski-Eurooppa ja Pohjoismaat]. Ja meillä on saksan kieli perheessä hallussa niin se tulee niinku luontojaan, saksankieliset maat.[218]

Oleminen osa EU:ta merkitsee helppoutta kaupankäynnissä muihin markkinoihin verrattuna[219].

Unkari ja Puola: nimenomaan se kiinnostaa, kun ne on tullu EU:hun[220].

Edellä mainitut markkina-alueen valintakriteerit tulevat esiin kuviossa 7, joka on hahmoteltu Brewerin mallin pohjalta. Alkuperäisestä mallista poiketen tämän tutkimuksen kohdeyritykset eivät alussa karsi potentiaalisten kohdealueiden valikoimaa. Tietolähteet edesauttavat sitä, että yrityksissä syntyy tietoisuus mahdollisista maista, jonka jälkeen alueita harkitaan liiketoimintakohteiksi.



Kuvio 7 Markkina-alueen valintamekanismi kohdeyrityksissä

[218] HJT-Holz
[219] SWM-WOOD
[220] Suomen Lämpöpuu

Kuvioon kursiivilla merkityt tietolähteet nousivat esiin kaikissa haastatteluissa. Muut kuvioon kootut tietolähteet tulivat kukin esiin ainakin yhdessä haastattelussa ja vaikuttavat jossain määrin siihen, minne yritys laajentaa toimintaansa. Yhteistyökumppanit samoin kuin edustajatkin voivat auttaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa esimerkiksi alkuperäisen kohteen naapurimaihin.

> *Samaten [hollantilainen] maahantuoja on hoitanu myöskin sitten Belgian ja Ranskan, et siin on ollu niinku kolme maata. Kyseisellä maahantuojalla on ollu tytäryhtiö Ranskassa, joka on ollu helppo valjastaa välittömästi siihen käyttöön.*[221]

> *Tämä [projekti] tuli sillä tavalla tutun kautta. – – Se vaan otti meihin yhteyttä [ja kysyi] oommeko kiinnostuneita tarjoamaan. Ja totta kai me oltiin, niin se vei sen viestin eteenpäin. Siitä se lähti.*[222]

Messut vaikuttavat pikemminkin tuotteen tunnettuuden lisäämiseen ja kontaktien solmimiseen kuin varsinaiseen markkina-alueiden valintaan. Monesti asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan herää nimenomaan messuilla. Se miten tärkeänä messuille osallistumista pidetään, vaihtelee yrityksittäin.

> *Ollaan oltu kansainvälisillä messuilla ja sitä kautta on saatu erittäin potentiaalisia asiakkaita. – – Joka kerta on tullu joistakin maista ihan uusia [asiakkaita].*[223]

> *Kyllähän messuista aina hyötyä on, mut sit se painopiste. – – Verrattuna siihen, mitä ehkä muut on satsannu messujen kiertämiseen, niin me ollaan aika vähä oltu.*[224]

Ulkomailta tulevien tiedustelujen merkitys markkina-alueiden valikoitumisessa on huomattava. Olemassa olevat investoinnit ja toimialan erityispiirteet tarkoittavat käytännön liiketoiminnassa sitä, ettei yrityksillä ole juurikaan mahdollisuutta valikoida

---

[221] SWM-WOOD
[222] Suomen Lämpöpuu
[223] Suomen Lämpöpuu
[224] HJT-Holz

kohdealueita. Tarjouspyyntöihin pyritään lähes aina vastaamaan. Aina ei voida puhua markkina-alueiden valitsemisesta, vaan pikemminkin liiketoimintasuhteiden syntymisestä. Yhteistyö voi ajan mittaan kehittyä niin, että kyseisestä maasta tulee kokonaisuudessaan tärkeä kohdemarkkina-alue.

> *Toimintamalli on se, et jos me saahaan kyselyjä, nii sellases tilanteessa me ollaan valmiita kaupantekoon. – – Meill' on valmiudet ja kyky lähettää ja toimittaa, se on sitte vähä niinku case by case.*[225]

> *Se lähti ihan siitä liikkeelle, että ne oli – – käyny [messuilla] meidän osastolla ja sitten jälkeenpäin ottivat yhteyttä. – – Kyllä tänä päivänä näitä yhteydenottoja yllättävänkin paljonkin tulee, et halutaan tietää lämpöpuusta, ympäri maailmaa.*[226]

Toimitushalukkuuteen vaikuttaa lähinnä tilauksen koko ja tilausten säännöllisyys. Kahden yrityksen kohdalla vaikuttaa jossain määrin myös se, mistä maasta tilaus tulee. Yrityksistä pienempi[227] ei mielellään toimita etäisille markkina-alueille, ja toinen yritys[228] kiinnittää erityistä huomiota maan turvallisuustilanteeseen ja asiakkaan luotettavuuteen.

> *Meiän intressi on aina suurin piirtein heräämässä siinä vaiheessa, kun puhutaan yhestä rekkakuormasta. – – Jos nähdään, et sil asiakkaal, joka sitä yhtä pakettia kysyy, on potentiaalia kasvaa rekkakuorman tilaajaks tulevaisuudes, niin sitte toimitaan niin, mut jos se on satunnaista, niin sellaset eivät oo meiän ensisijaisena kohteena.*[229]

> *Ensinnäkin katsotaan, mistä maailmankolkasta se tulee. – – Maan turvallisuuspohja täytyy olla erittäin hyvä. – – Jos se on ihan tuntematon, tulee tuolta Kazakstanista ynnä muista yhtäkkii, niin kyl se melkein ainaki het-*

---

[225] SWM-WOOD
[226] Suomen Lämpöpuu
[227] HJT-Holz
[228] Suomen Lämpöpuu
[229] SWM-WOOD

keks jätetään sivuun. Koska ne on monta kertaa sit sellasii suorii kyselyitä, että määrät on [pieniä].[230]

Kuten sanottu, tietolähteiden avulla yrityksissä voi syntyä kiinnostus tiettyjä alueita kohtaan. Tietolähteitä käytetään apuna myös, kun arvioidaan maan soveltuvuutta kohdealueeksi sekä päätöstä tehtäessä että myöhemmin arvioitaessa uudelleen maan kannattavuutta markkina-alueena. Varsinaiset valintakriteerit saattavat vaihdella sen mukaan, mistä operaatiomuodosta on kyse. Suoria ulkomaisia investointeja suunniteltaessa potentiaalisten asiakkaiden määrän ja puun käytön lisäksi olennaista on raaka-aineen saatavuus ja maan keskeinen sijainti.

4.2.2 Operaatiomuodon valinta kohdeyrityksissä

Kaikki tutkimuksen kohdeyritykset ovat Lämpöpuuyhdistyksen jäseniä ja käyttävät yhdistyksen patentoitua ThermoWood-valmistusprosessia. Toimialan voidaankin sanoa supistavan operaatiovaihtoehtojen määrää, sillä yritykset eivät voi käyttää lämpöpuun tuotantoon liittyviä yhteistyöoperaatioita, kuten lisensointia. Rajoitusta ei voida kuitenkaan yleistää koko toimialan yrityksiä koskevaksi, koska kuten sanottu, muutama suomalainen alan yritys käyttää omaa valmistusprosessiansa. Toimialan vaikutus näkyy kaikissa kohdeyrityksissä operaatiomuodon valinnan taustalla myös muulla tavoin. Vaikutusta voidaan perustella etenkin kahdesta näkökulmasta: toisaalta tarkastelemalla toimialan yleisiä käytäntöjä, toisaalta toimialan kapeutta.

Kaikissa haastatteluissa tulee esiin se, että agenttien kautta toimiminen on koko puualalla hyvin tavallista. Näin ollen välillinen vienti on luontainen toimintamalli myös lämpöpuuyrityksille. Yritykset kokevat muodon turvalliseksi ja edulliseksi, kunhan oikeat yhteistyökumppanit on löydetty, ja asiakas puolestaan säästää sekä aikaa että vaivaa antamalla toimeksiannon agentille. Agentit tuntevat kohdemaan tavat, osaavat kielen ja pystyvät panostamaan myyntiin ja markkinointiin. Lisäksi kohdeyritykset kokevat, että osa vastuusta siirtyy agentille etenkin, jos hän on jo aiemmin ansainnut asiakkaansa luottamuksen. Välikätenä voivat luonnollisesti toimia myös maahantuojat ja muut jälleenmyyjät.

---

[230] Suomen Lämpöpuu

Nehän on tottunu aika pitkälle ne saksalaiset siihen, et siin on joku agentti, puuagentuuri välissä. Et ne antaa sen helposti agentille tehtäväksi, jos ne tarvii jotain tavaraa.[231]

Japanilla on taas tämä organisaatio sillä tavalla, että sielon koko ajan tällasia henkilöitä, ketkä hakee uusia tuotteita japanilaisille jälleenmyyjille ja tämmösille yksiköille. Niin kyllä se on kans se ensimmäinen yhteydenotto tullu sieltäpäin.[232]

Ne [agentit] muutenkin nyt jo kulkee siellä. – – Yritykselle se on edullisin vaihtoehto. Sä maksat siitä, mitä ne saa kauppaa. Siinä mieles se on turvallinen. Ku sä vaan löyrät oikiat kumppanit.[233]

Toisaalta toimiala vaikuttaa operaatiomuodon valintaan siitä syystä, että kyseessä on melko nuori ja kapean sektorin toimiala. Olennaista on tehtyjen investointien hyödyntäminen, mikä tarkoittaa operaatiomuodon osalta sitä, että yritysten on käytettävä tarpeeksi suuren volyymin toimintamalleja. Yritykset kokevat, että suuret myyntimäärät saavutetaan parhaiten jälleenmyyntiverkostoa eli välillistä vientiä käyttämällä.

Koska volyymia haetaan, niin kyllä se on tämä jälleenmyyntiverkosto, niin se on se ykkönen[234].

Jos on vähä eväitä, nii et sä pysty myymään yhtä pakettii kerrallaan. Vaan sillon täytyy tietyn kokoluokan niinkun toimintamalleja rakentaa, et siel menee riittävän isoi määrii aina kerrallaan.[235]

Kaikki eteen tulevat mahdollisuudet on yritettävä hyödyntää mm. tarjouspyyntöihin vastaamalla. Kyselyjä voi luonnollisesti tulla esimerkiksi puutavaraliikkeiltä tai agenteilta, jolloin kyseessä on automaattisesti epäsuora tai suora vienti. Sattumien vaikutus saattaa olla suuri, eikä yrityksillä aina ole mahdollisuutta valita tiettyä toimintamuotoa.

---

[231] HJT-Holz
[232] Suomen Lämpöpuu
[233] Suomen Lämpöpuu
[234] Suomen Lämpöpuu
[235] SWM-WOOD

Taulukkoon 4 on koottu haastatteluissa esiin tulleet eri operaatiomuotojen eduiksi ja haitoiksi koetut ominaisuudet. Taulukossa on vain muodot, joita yritykset jo käyttävät tai joiden käyttöönottoa suunnitellaan. Kielteisten ominaisuuksien vähyys voi kuvastaa toisaalta optimistisuutta ja myönteisiä odotuksia, toisaalta sitä, ettei yrityksillä vielä ole kokemusta vientiä vaativammista muodoista.

Taulukko 4 Ulkomaisten operaatiomuotojen valintaperusteet kohdeyrityksissä

Ulkomainen operaatiomuoto	**Edut**	**Haitat**
Epäsuora vienti	• Tuotekehittely vaivatonta lähellä • Käyttökohteiden valikoiman laajentaminen • Suuret myyntimäärät • Yksinkertaisuus, edullisuus, turvallisuus • Ei vaadi erityisosaamista eikä kielitaitoa • Edustaja osaa kieltä ja tuntee tavat • Edustaja voi panostaa myyntiin ja markkinointiin • Vastuu siirtyy osittain eteenpäin	• Sulkee informaatiokanavan markkinoihin • Edustajan sitoutuminen tärkeää
Suora vienti	• Edustajalla kielitaitoa, maatuntemusta ja kontakteja • Edustaja voi panostaa myyntiin ja markkinointiin • Käyttökohteiden valikoiman laajentaminen • Suuret myyntimäärät • Turvallisuus, edullisuus • Vastaa alan käytäntöä	• Sopivan edustajan valitseminen • Riskit, kumppanin luotettavuus • Edustajan sitoutuminen tärkeää • Vaatii kielitaitoa ja ulkomaakaupan osaamista
Oma vienti	• Mahdollistaa pitkäaikaisen yhteistyön • Mahdollistaa yhteistyön tuoteinnovoinnissa • Tuotteen käytön monipuolistaminen	• Vaatii kielitaitoa ja ulkomaankaupan osaamista
Projektivienti (Käytännön toteutus oman tai suoran viennin kautta)	• Yrityksen ei tarvitse hallita kaikkea • Yksittäisten projektien mielenkiintoisuus	• Erikoistuotteen valmistus vie aikaa • Määrät mahdollisesti pieniä • Yhteistyö ei välttämättä jatku projektin valmistuttua
Yhteisyritys	• Jaetut kustannukset • Lähellä asiakkaita	• Jaetut voitot • Sopivan kumppanin löytäminen • Perustamiskustannukset

Myyntiyksikkö	• Suora kosketus markkinoihin • Mahdollisuus käyttää kiinteistöä eri tavoin, kokonaisratkaisu • Valmis tuote asiakkaan nähtävissä • Paikallinen imago • Mahdollisuus luoda kontakteja ja verkostoitua paikallisesti	• Perustamiskustannukset
Tuotantoyksikkö	• Lähellä asiakkaita • Ei suuria kuljetuskustannuksia • Mahdollisuus hyödyntää kohdemaan raaka-aineita • Kapasiteetin lisäys • Voittopotentiaali	• Perustamiskustannukset • Vaatii runsaasti erilaisia resursseja

Välillinen vienti on kaikissa kohdeyrityksissä tällä hetkellä tärkein toimintamalli. Pienin yritys[236] käyttää erityisesti epäsuoraa vientiä, kun taas suuremmissa suora vienti on yleisempää. Epäsuoran ja suoran viennin merkittävyyteen näyttäisi toimialaan liittyvien tekijöiden lisäksi vaikuttavan yrityksen koko ja sijainti. Voimavarojen puute estää etenkin toiminnan alkuvaiheessa vientiä vaativampien operaatiomuotojen käyttämisen, eikä pienimmässä kohdeyrityksessä edes ole samanlaisia toiveita kasvattaa liiketoimintaa kuin suurimmissa yrityksissä. Pienimmän yrityksen ensisijaisina tavoitteina ovat toiminnan kannattavuuden varmistaminen, tuotteen kehittäminen ja hallittu kasvu. Kahden muun yrityksen kasvutavoitteet ovat korkeammalla, mikä näkyy muun muassa kiinnostavien uusien markkina-alueiden ja operaatiomuotojen määrässä ja konkreettisissa tulevaisuuden suunnitelmissa. Yrityksillä on suurempi tuotantokapasiteetti ja enemmän resursseja toiminnan nopeaan laajentamiseen, jota kilpailutilanne alalla vaatii. Kapasiteetin vuoksi on myös yksinkertaisesti suurempi tarve saada myytyä enemmän.

> *Eihän pienil yrityksil oo mitenkään mahdollisuutta lähtee niin voimakkaaseen kansainvälistymistahtiin, mitä näil isoilla on. – – Rahan puute on yks [syy] kerta kaikkiaan. Mieli tekis mutta resurssit ei riitä.*[237]

> *Ymmärretään tää kansainvälinen kilpailutilanne. Riittävällä maalaisjärjellä varustettu ymmärrys siitä, että mitä pitää tehdä, jotta siihen kansainväliseen kilpailuun voidaan nyt ja tulevaisuudessa vastata.*[238]

[236] HJT-Holz
[237] Suomen Lämpöpuu
[238] SWM-WOOD

> *Sitähän voi toivoo vaan, et eri puualan yritykset ottaa sitä materiaalia käyttöönsä ja tuotteistaa*[239].

Yrityksen maantieteellisen sijainnin vaikutus näkyy verkostoitumisessa. Yksi yritys[240] tekee jonkin verran yhteistyötä suurten sahojen kanssa, ja toinen yritys[241] tekee yhteistyötä lähellä sijaitsevien jatkojalostajien kanssa tuotteistamisessa. Tällaisella yhteistoiminnalla lienee vaikutusta epäsuoran viennin määrään.

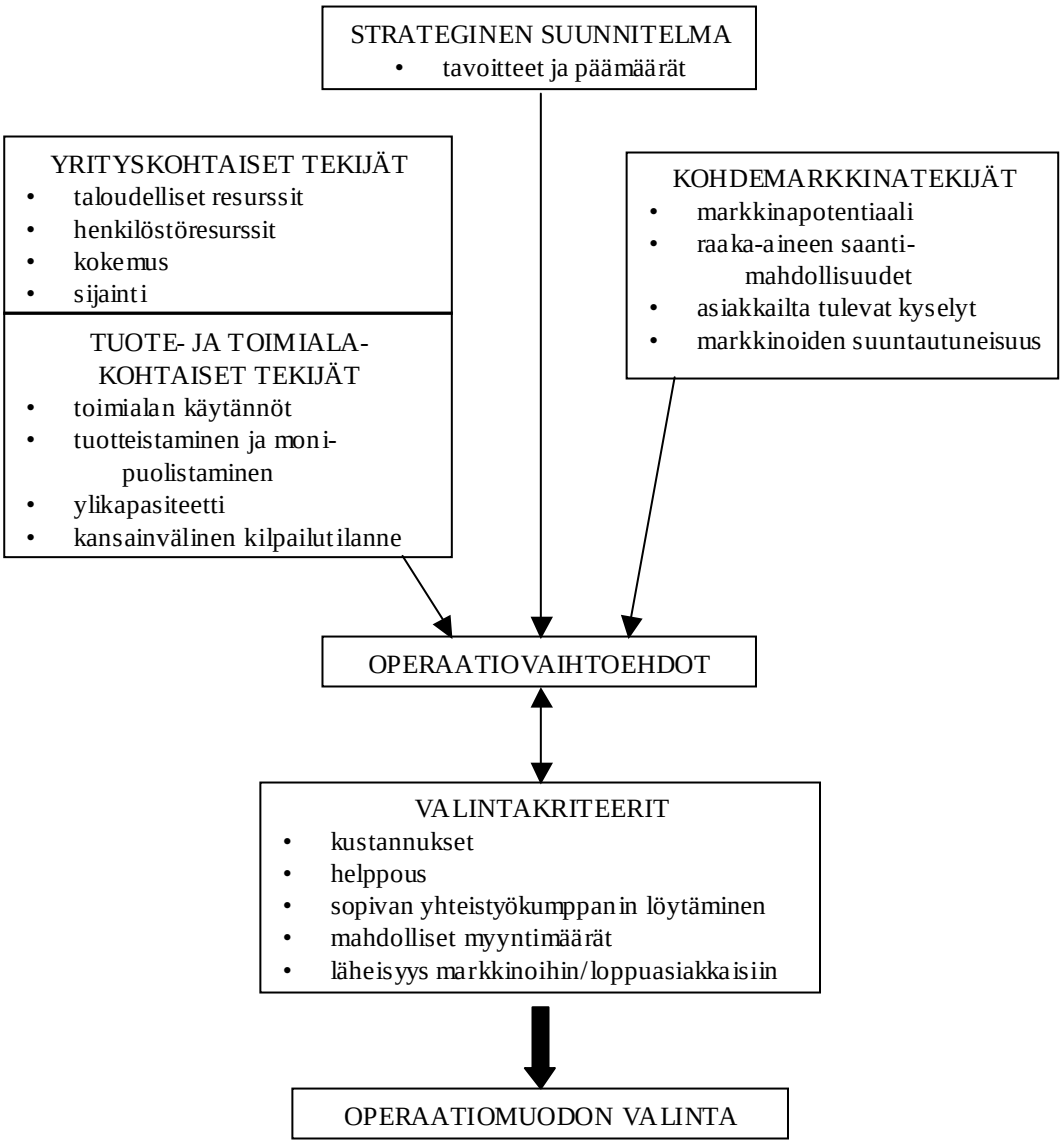
Kahden suurimman yrityksen kiinnostus projektirakentamiseen on lisääntynyt. Pienimmän ei niinkään, sillä projektien koetaan jossain määrin estävän vakituisten tilausten toimittamista. Voidaankin olettaa, että suurimmissa yrityksissä juuri ylikapasiteetti on lisännyt projektivientiä. Projekteihin toimittamista pidetään mielenkiintoisena, ja yritykset ovat valmiita toimittamaan myös etäisemmille alueille.

Pk-yritysten on valittava toimintavaihtoehto, jolla on mahdollista saavuttaa tarpeeksi suuret myyntimäärät, mutta joka ei vie liikaa resursseja. Kohdeyrityksistä kaksi on aloittamassa tai suunnittelemassa myös vientiä vaativampien operaatiomuotojen käyttöön ottamista. Yrityksistä toinen[242] on rakentamassa myyntiyksiköksi tarkoitettua edustuskiinteistöä Sveitsiin. Tavoitteena on tarjota arkkitehdeille ja potentiaalisille asiakkaille kattava kuva lämpöpuun käyttömahdollisuuksista ja kasvattaa siten myyntiä. Yhteistyötä jatketaan alkuperäisen edustajan kanssa, jolloin vältetään haitat, joita edustussuhteen lopettaminen saattaisi aiheuttaa. Toinen yritys[243] puolestaan suunnittelee yhteisyrityksen tai oman tuotantoyksikön perustamista ulkomaille, sillä he haluavat valmistaa tuotetta lähempänä loppukäyttäjiä ja käyttää kohdemaasta saatavaa raaka-ainetta.

Kuvioon 8 on tiivistetty tekijät, jotka ensisijaisesti vaikuttavat operaatiomuodon valintaan kohdeyrityksissä. Kuten edellä on jo tullut esiin, toimialan vaikutus korostuu lämpöpuuyritysten kansainvälistymisessä ja erilaiset tekijät rajoittavat valittavissa olevien vaihtoehtojen määrää. Kohdeyrityksissä tällaisia tekijöitä ovat erityisesti taloudellisten ja henkilöstöresurssien puute sekä tiettyyn toimintamuotoon sidotut tarjouspyynnöt.

---

[239] HJT-Holz
[240] HJT-Holz
[241] Suomen Lämpöpuu
[242] Suomen Lämpöpuu
[243] SWM-WOOD



Kuvio 8 Operaatiomuodon valintamekanismi kohdeyrityksissä

Toimintamuotojen erityispiirteistä tärkeimpiä ovat muodon käyttämisestä aiheutuvien kustannusten suuruus ja toimintamuodolla saavutettavissa olevat myyntimäärät. Viennin tullessa yhä tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa yritykset saattavat ryhtyä suunnittelemaan myös vaativampien muotojen käyttöönottoa. Tällöin valinnat myös perustellaan erilaisista näkökulmista ja valintakriteerit muuttuvat. Esimerkkinä mainittakoon, että kohdeyrityksissä sekä oman ulkomaisen myynti- että tuotantoyksikön perustamisen taustalla on tarve olla lähempänä loppuasiakkaita. Oma tuotantoyksikkö puolestaan saatetaan perustaa, koska halutaan hyödyntää paikallisia raaka-aineita.

Kohdeyrityksillä ei ole ollut tarvetta valita yhtä operaatiomuotoa kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukosta, vaan yritykset käyttävät eri vientimuotoja rinnakkain. Joillakin markkina-alueilla saatetaan silti käyttää ainoastaan yhtä jakelukanavaa. Vaikuttaa siltä, että operaatiomuodot ovat valikoituneet yrityksissä varsin luontevasti. Koska monenlaiset tekijät pienentävät mahdollisten toimintavaihtoehtojen joukkoa, myös operaatiomuodon valintaprosessi tulee yksinkertaisemmaksi.

4.2.3 Yleistä

Kohdeyritykset eivät näe linkkiä markkina-alueen ja operaatiomuodon valintaprosessin välillä. Eri maissa käytetään tavallisesti keskenään samankaltaisia toimintaperiaatteita ja vientimuotoja, vaikka joissakin tapauksissa markkinoiden suuntautuneisuus tai maan toimintatavat muokkaavatkin jakelukanavien valintaa. Strategisia valintoja ei tarkastella suhteessa toisiinsa, vaan toinen valinta ohjaa toista: tiettyyn markkina-alueeseen tai operaatiomuotoon liittyvän tilaisuuden ilmaantuessa tilaisuuteen tartutaan ja toimitaan sen mukaan.

Kohdeyritysten liiketoimintakonsepteissa on selviä eroja. Kaksi yritystä kuvailee toimivansa alihankintaverkostossa ja yksi pikemminkin tiimissä. Lämpöpuutiimissä mukana oleva yritys[244] toimittaa ainoastaan lämpökäsiteltyä puutavaraa, mutta verkoston muut yritykset täydentävät mahdollisuuksia omalla osaamisellaan. Pienempi alihankintaverkostossa toimiva yritys[245] ostaa alihankintana lämpökäsittelypalvelut ja höyläyksen. Suurempi[246] puolestaan tuottaa lämpökäsittelypalvelun itse, mutta ostaa puun höyläyksen sekä mahdollisen jatkojalostuksen. Tällä tavoin yrityksen tuotevalikoima laajenee ja monipuolistuu. Alihankintaverkostojen osalta nousee esiin joustavuuden merkitys. Verkoston on oltava tarpeeksi kattava, etteivät yksittäisen yrityksen mahdolliset ongelmat heijastu muiden yritysten toimintakykyyn.

Haastatteluissa nousi esiin Lämpöpuuyhdistyksen ja yhteisesti sovittujen tuotestandardien tärkeys. Laadun yhdenmukaistamista pidetään koko toimialan kannalta erittäin myönteisenä. Lisäksi yhteistyötä on tehty muun muassa tuotteen tunnettuuden lisäämi-

[244] Suomen Lämpöpuu
[245] HJT-Holz
[246] SWM-WOOD

seksi, mikä on helpottanut kunkin yrityksen toimintaa kansainvälisilläkin markkinoilla. Kohdeyritykset eivät koe yrityksensä pienuutta varsinaisena ongelmana lämpöpuualalla toimittaessa, vaan pienuus on pikemminkin hidaste toiminnan laajentamisessa. Resurssien rajallisuuden kääntöpuolena ovat joustavuus ja tuotevalikoiman monipuolisuus.

5 TUTKIELMAN PÄÄTELMÄT

5.1 Pk-yritysten kansainvälistyminen ja strategiset valinnat

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja analysoida sitä, miten pk-yrityksissä tehdään strategisia valintoja toiminnan laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla. Tutkielman alaongelmat olivat seuraavat:

- Millaisia erityispiirteitä lämpöpuualalla toimivissa yrityksissä on?
- Miten kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava yritys valitsee markkina-alueen?
- Miten kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava yritys valitsee operaatiomuodon?

Strategisia valintoja tarkasteltiin näin ollen tietyn toimialan ja sillä toimivien kohdeyritysten kautta.

Ensimmäiseen alaongelmaan saadut tulokset esiteltiin kappaleessa Lämpöpuuala toimintaympäristönä. Kuvauksen avulla voitiin ymmärtää alan yritysten kansainvälistymistä, sillä toimialan erityispiirteet vaikuttavat myös kansainvälisen liiketoiminnan päätöksiin. *Vastaukseksi kahteen muuhun alaongelmaan luotiin empiirisen tutkimusaineiston pohjalta sekä markkina-alueen että operaatiomuodon valintamekanismit,* jotka esiteltiin kuvioissa 7 ja 8. Mekanismit kuvasivat, millaiset tekijät ohjaavat strategisten valintojen tekoa ja miten eri elementit yhdistyvät toisiinsa. Tällaiset tulokset oli mahdollista saavuttaa ainoastaan haastattelujen ja niistä tehtyjen kansainvälistymistarinoiden avulla.

Alaongelmien avulla pyrittiin vastaamaan tutkielman pääongelmaan *”Millaisia strategisia valintoja pk-yritys tekee toimintansa laajentamiseksi kansainvälisillä markkinoilla?”*. Pääongelma ottaa huomioon kohteena olevan toimialan ja nivoo yhteen sekä valintamekanismit että valintaprosessien lopputulokset. Valintamekanismit voivat onnistua kuvaamaan varsin erilaisten pk-yritysten valintaprosesseja, mutta se, millaisen painoarvon mekanismien eri elementit saavat, riippuu sekä yrityksen sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä. Toimialan tarkasteleminen auttaa arvioimaan, missä määrin toisia tämän tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää erilaisiin muiden toimialojen pk-yrityksiin.

Tämän tutkimuksen kohdeyritykset ovat tehneet keskenään samankaltaisia strategisia valintoja, minkä voidaan pitkälti ajatella johtuvan toimialan ja tuotteen erityispiirteistä. Kaikissa yrityksissä kansainvälinen liiketoiminta on aloitettu välittömästi tai noin vuoden sisällä tuotannon käynnistämisestä. Viennin osuus on reilut 50 % liikevaihdosta, ja kansainvälisen toiminnan kehittämistä pidetään tärkeänä. Välillinen vienti on tällä hetkellä yritysten tärkein toimintamuoto, ja suurin osa viennistä menee muihin Euroopan unionin maihin.

Markkina-alueen valinta myötäilee Brewerin esittelemää valintamallia. *Muutama peruskriteeri määrää sen, minne mennään: onko alueella tarpeeksi potentiaalisia asiakkaita ja potentiaalisia lämpöpuun käyttökohteita.* Myös keskeinen sijainti houkuttelee, sillä se mahdollistaa toiminnan laajentamisen naapurimaihin. Pk-yrityksissä ei välttämättä ole resursseja systemaattiseen päätöksentekoon, mikä ei silti tarkoita sitä, että päätökset tehtäisiin kevein perustein. Brewerin näkemys, jonka mukaan erilaiset tietolähteet ohjaavat yrityksiä tietyille kohdealueille, saa tutkimuksen tuloksista tukea. Tietolähteiden avulla yritys voi kiinnittää huomiota johonkin maahan tai arvioida maan soveltuvuutta kohdealueeksi. Lopullinen valinta tehdään sen perusteella, miten kannattavaksi markkina-alue koetaan.

Yritykset ovat aloittaneet kansainvälistymisensä viemällä lämpöpuuta muihin EU-maihin, joista etenkin Keski- ja Länsi-Euroopan valtioita voidaan pitää suomalaisyritysten nykyisinä lähimarkkina-alueina. Sittemmin kohteiksi ovat tulleet myös yksittäiset maat muista maanosista, joten fyysisen ja henkisen etäisyyden vaikutus on jossain määrin havaittavissa. Tutkimustulokset vahvistavat myös Andersenin ja Buvikin suh-

denäkökulmaa. Yritysten ensimmäiset kohdealueet ovat niiden nykyisiä päämarkkina-alueita, mikä antaa viitteitä sekä huolellisesta liiketoimintakumppanien valinnasta ja yhteistyösuhteiden kehittämisestä että toiminnan laajentamisesta verkostojen avulla.

Kohdeyritykset käyttävät toimintamuotoja, jotka ovat myös alan kirjallisuuden perusteella sopivia pienille ja keskisuurille yrityksille. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin vain osa kirjallisuudessa mainituista operaatiomuotojen eduista ja haitoista, mikä saattaa johtua siitä, että haastateltavat kertoivat ainoastaan yritykselleen olennaisimmat valintakriteerit. Haastateltavat myös kuvailivat, että kansainvälistymisprosessi on edennyt omalla painollaan eikä kaikkia valintoja ole tarvinnut perustella yhtä huolellisesti kuin useilla muilla toimialoilla. Toisaalta yritykset ovat myös käyttäneet eri operaatiomuotoja rinnakkain, joten muotojen arvioiminen ja vertaaminen ei ole ollut ensisijaista.

Strategisia valintoja tehtäessä samat kriteerit ja tavoitteet voivat eri yrityksissä johtaa erilaisiin valintoihin. Esimerkiksi tuotteistaminen ja monipuolisuuden tarve tulivat esiin kaikissa haastatteluissa, mutta yritysten lähestymistavat erosivat toisistaan. Yksi yritys kaavailee tuotteistamista kohdemaassa, toinen puolestaan suosii epäsuoraa vientiä ja jatkojalostusta kotimaassa ja kolmas voisi laajentaa oman yrityksensä toimintaa tuotteistamisen puolelle. Johdon kiinnostuksen kohteet ja toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ohjaavat yrityksiä erilaisille poluille.

Erot yritysten tekemissä valinnoissa näyttävät johtuvan etenkin käytössä olevista resursseista ja tuotantokapasiteetista, yritysten kasvulle asetetuista tavoitteista sekä yritysten maantieteellisestä sijainnista. Kohdeyritysten kansainvälistymiselle muodostavat kontekstin toisaalta pk-yrittäjyys, toisaalta tahto ja tarve toimia kotimaan ulkopuolella. Pienimmällä kohdeyrityksellä ei luonnollisesti ole yhtä paljon resursseja kansainvälisen liiketoiminnan nopeaan laajentamiseen kuin kahdella suuremmalla yrityksellä. Pienin yritys ei myöskään ole asettanut kasvulle samanlaisia tavoitteita kuin suuremmat pk-yritykset. Suurimmat yritykset eivät kaihda kaukaisiakaan markkina-alueita ja suunnittelevat nyt – noin viisi vuotta yrityksen perustamisen jälkeen – vientiä vaativampien toimintamuotojen käyttöönottoa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että *pk-yritykset, joiden taloudelliset resurssit ja kontaktit sen sallivat, ryhtyvät käyttämään myös sopimus- tai investointiperusteisia operaatiovaihtoehtoja ja toimivat useilla kaukaisillakin*

markkina-alueilla. Taustalla on kuitenkin oltava myös tarve tai halu kasvattaa kansainvälistä toimintaa.

Yritysten maantieteellinen sijainti on muovannut niiden liiketoimintamallia ja vaikuttanut kansainvälisen toiminnan päätöksiin. Yksi yritys toimii tiiminä saman maakunnan puuta jatkojalostavien yritysten kanssa – yrityksen olisi pitänyt tehdä toisenlaisia valintoja ilman tällaista luonnollista mahdollisuutta verkostoitua. Yhteistyötä on tehty kansainvälisessä markkinoinnissa, tuotteen tunnettuuden lisäämisessä, käyttökohteiden esittelyssä ja tuotekehittelyssä. Yhteistoimintaa tehdään myös ulkomaista myyntiyksikköä perustettaessa. Yhteisyrityksestä ei voida puhua, sillä yhteistyö on melko vapaamuotoista. Toisen yrityksen toimitusjohtaja toi esiin, ettei vastaavanlainen yhteistyö ole heille mahdollista, sillä lähialueella ei ole samanlaista puun jatkojalostusteollisuutta. Kyseinen yritys on kuitenkin lähellä sahoja. Yritys onkin toimittanut alan suurille yrityksille erikoisdimensioita ja järjestänyt mahdollisuuksien mukaan yhteiskuljetuksia silloin, kun asiakas tarvitsee vain pienempiä eriä lämpöpuuta. Kolmas yritys käyttää laajassa mittakaavassa alihankintaa. Yritys lähestyy verkostoitumista erilaisesta näkökulmasta kuin kaksi muuta, eikä yrityksessä kaihdeta kumppanin vaihtamista.

Tutkimustulosten perusteella *verkostot näyttelevät huomattavaa osaa pk-yritysten kansainvälistymisessä, ja kansainvälistymistutkimuksen verkostoteoriat saavat tutkimuksesta tukea.* Hyvänä esimerkkinä on ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen: toiminta syvenee olemassa olevan verkoston eli Lämpöpuutiimin sisällä ja lisäksi verkosto integroituu ulkomailla olevan agentin verkoston kanssa. Kohdeyritysten välillä on eroja siinä, miten tiukasti yritykset sitoutuvat yhteen tiettyyn verkostoon. Yksi yritys suhtautuu verkostoitumiseen erittäin myönteisesti, kun taas kaksi muuta kohdeyritystä suhtautuvat verkostoitumiseen myönteisesti mutta varovaisemmin. Näissä kahdessa yrityksessä yhteistyöhön ollaan valmiita oikeanlaisten kumppaneiden kanssa. Yritykset painottavat riippumattomuutta, ja esimerkiksi alihankintaverkoston tulisi olla niin laaja, ettei yksi yritys voi heilauttaa koko verkoston toimintakykyä. Verkosto, johon kaikki kohdeyritykset kuuluvat, on alan edunvalvojana toimiva Lämpöpuuyhdistys ry.

Tutkimustuloksissa on esitetty, miten paljon toimialakohtaiset tekijät ovat vaikuttaneet kohdeyritysten kansainvälistymisprosessiin. Toimialan vaikutus näkyy muun muassa siinä, ettei lämpöpuuyrityksissä ole tarvinnut miettiä strategisia valintoja samalla tavalla

kuin jos kyseessä olisi toisenlainen tuote ja toimiala. Välillisen viennin käyttö on kuvaava esimerkki: jo etukäteen tiedettiin, että puualalla toimitaan usein agentin kautta. Tästä huolimatta erilaiset aiemmat kansainvälistymisteoriat onnistuvat kuvaamaan myös lämpöpuuyritysten kansainvälistymistä.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät *kuvaukset ja määritelmät born global -yrityksistä ja niiden toimintaympäristöstä sopivat hyvin tutkimuksen kohdeyrityksiin.* Lämpöpuualalla toimiville yrityksille on ominaista, että kansainvälistymistä suunnitellaan jo yritystä perustettaessa. Alan kotimaan markkinat ovat niin pienet, että liiketoiminnan kasvattamiseksi on suunnattava myös ulkomaan markkinoille. Tästä syystä yritykset eivät niin sanotusti arkaile kansainvälistymistä. Toiminnan alkuvaiheessa tuotteen tunnettuuden parantaminen ja tuotekehitys ovat vieneet yrityksiltä paljon aikaa ja resursseja. Kansainvälistyminen on kuitenkin ollut nopeaa, ja yrityksiä voidaan perustellusti kutsua born global -yrityksiksi. Kansainvälistymistutkimuksen prosessimallit valaisevat vain osittain kohdeyritysten kansainvälistymistä, sillä toiminnan laajentamisen syynä on pikemminkin välttämättömyys kuin oppiminen tai dynaaminen kehittyminen. Yritykset aloittivat erilaisilla vientimuodoilla ja käyttävät tälläkin hetkellä kaikkia vientimuotoja rinnakkain. Kohdeyritysten kansainvälistymistä ei voida pitää innovaatioiden omaksumisprosessina, eikä vientimahdollisuuksien arvioiminen ja testaaminen ole ollut olennaista etenkään viennin alkuvaiheessa.

Tulokset osoittavat, että prosessimallit ja born global -mallit eivät silti aina ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. *On mahdollista, että yritykset aloittavat kansainvälisen liiketoiminnan jopa poikkeuksellisen nopeasti, mutta laajentavat toimintaansa sen jälkeen vaiheittaisesti.* Voidaan ajatella, että yksi kohdeyritys on viennin nopean aloittamisen jälkeen toiminut prosessimallien ennustamalla tavalla, sillä he ovat perustamassa myyntiyksikköä. Toinen yritys sitä vastoin harppaa yhden vaiheen yli (leapfrogging) ja suunnittelee ulkomaisen tuotannon aloittamista. Kansainvälistymisen syihin verrattavat yritysten sisäiset ja ulkoiset impulssit voivat saada yrityksen tällä tavoin jättämään joitakin prosessimallien esittämiä vaiheita väliin. Impulsseja, jotka saavat yrityksen perustamaan myyntiyksikön sijaan tuotantoyksikön, voivat olla esimerkiksi kova kilpailutilanne tai ulkomaisen raaka-aineen käyttämisellä saavutettavat edut.

Tutkimus tukee osittain näkemyksiä, joiden mukaan strategisten valintojen tekeminen ja suunnittelu koetaan pienissä yrityksissä käytännölle vieraaksi. Tästä syystä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksessa esitellyt eklektiset päätöksentekomallit ja systemaattiset markkina-alueen valintamallit tuntuvat vierailta, kun kansainvälistymistä tarkastellaan pk-yritysten näkökulmasta. Strateginen suunnittelu ja siihen käytettävien voimavarojen määrä ovat kuitenkin hyvin yrityskohtaisia ja riippuvat resurssien lisäksi yrityksen tavoitteista. Vaikka yrityksen koolla ei olisikaan suoranaista vaikutusta, voidaan todeta, että *suunnitelmallisuus lisääntyy kansainvälisten toimintojen laajuuden, vaativuuden ja riskien kasvaessa.*

Muun muassa resurssipohjaiset mallit yhdistävät usein resurssien vähyyden osaamisen rajallisuuteen, mikä voidaan tutkimustulosten perusteella jossain määrin kyseenalaistaa. Tulokset viittaavat siihen, että kohdeyrityksissä taloudelliset ja henkilöstöresurssit rajoittavat kansainvälistymistä enemmän kuin osaamisvaatimukset. Kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen myös kasvaa käytännön työssä muita resursseja nopeammin.

Verrattaessa empiirisen tutkimuksen tuloksia taulukon 2 tiivistelmään kansainvälistymismalleista on havaittavissa, että useissa malleissa on lämpöpuuyrityksiin sopivia elementtejä. *Erityisesti born global, verkosto- ja resurssiperusteiset mallit sekä niihin yhdistettävissä olevat käsitykset markkina-alueen ja operaatiomuodon valinnasta saavat merkittävää tukea.* Tulosten perusteella voidaan yhtyä toisaalta mm. Ahokankaan ja Pihkalan näkemykseen siitä, ettei yksikään malli voi kuvata kaikkien yritysten kansainvälistymistä, ja toisaalta Rialpin ym. käsitykseen, jonka mukaan eri näkemyksiä yhdistämällä päästään parhaisiin tuloksiin kansainvälistymismalleja luotaessa.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Kansainvälistymiskirjallisuus on selvästi jaettavissa kahteen suuntaukseen. Toisaalta voidaan tutkia yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kehittymistä ja toisaalta yksittäisten päätösten tekemistä. Todellisuudessa nämä kaksi kuitenkin muotoutuvat dynaamisesti yhteen. Jatkossa olisi hyödyllistä tehdä pitkittäistutkimuksia yritysten kansainvälistymisestä ja nivoa yhteen nämä kaksi lähestymistapaa. Kohdeyrityksiä tulisi tarkastella kansainvälistymisen eri vaiheissa, jotta saataisiin selvitettyä, millä tavalla päätöksiin

vaikuttavat tekijät vaihtelevat erilaisissa tilanteissa. Poikkileikkaustutkimuksissa on myös vaara, että aika on muokannut haastateltavien käsityksiä tapahtumien kulusta ja strategisiin valintoihin vaikuttaneista tekijöistä. Pitkittäistutkimuksella voitaisiin saada luotettavammin vangittua kuvaus pk-yritysten kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Tutkimustulosten yleistettävyyden parantamiseksi tutkimuskohteena ovat monesti eri alojen yritykset. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että myös toimialatekijät voivat vaikuttaa paljon siihen, miten yritykset kansainvälistyvät ja millaisia valintoja niissä tehdään. Koska kaikkiin yrityksiin sopivan teorian kehittäminen vaikuttaa käytännössä mahdottomalta, tulisi yksittäisissä tutkimuksissa tarkastella useita saman alan yrityksiä. Tutkimuskohteiden täsmällinen ja tarkoituksenmukainen valinta voi täten parantaa etenkin kvalitatiivisten tutkimusten toimialakohtaista yleistettävyyttä.

Tämän tutkielman kohteena olevaa toimialaa ajatellen olisi jatkossa mielenkiintoista pyrkiä tekemään jopa kokonaistutkimus tämän pienen sektorin kansainvälistymisestä. Pk-yritysten lisäksi tutkimuskohteena olisivat alan suuret yritykset ja lämpökäsittelylaitteistoja valmistavat yritykset. Toisaalta voitaisiin myös selvittää, millaiseksi toimintaympäristöksi lämpöpuuala koetaan muissa lämpöpuun tuottajamaissa. Tällöin olisi mahdollista verrata sitä, miten paljon sijainti ja kotimaan toimintaympäristö vaikuttavat yritysten päätöksiin. Tämän tutkimuksen perusteella sijainti vaikuttaa myös kansainvälisen liiketoiminnan strategisiin valintoihin.

Tässä tutkielmassa käytettiin vain haastattelumenetelmän tukena pienimuotoista kyselylomaketta. Kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksissa voisi olla hyvä yhdistää entistä useammin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tällä tavoin olisi mahdollista toisaalta lisätä tutkimusten luotettavuutta ja yleistettävyyttä, toisaalta saada tarkempi kuvaus tutkimusaiheesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

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.

Alon, I. 2004. International Market Selection for a Small Enterprise: A Case Study in International Entrepreneurship. SAM Advanced Management Journal, 25 –33.

Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. Journal of International Business Studies, 2nd quarter, 209–231.

Andersen, O. & Buvik, A. 2002. Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. International Business Review 11, 347–363.

Andersson, S. 2000. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. International Studies of Management and Organisation 30 (1), 63–92.

Andersson, S. & Wictor, I. 2003. Innovative Internationalisation in New Firms: Born-Globals – The Swedish Case. Journal of International Entrepreneurship 1 (3), 249–276.

Arola, M. & Larimo, J. 1998. Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: Kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 11/1998. Helsinki: Edita.

Bazerman, M. H. 1986. Judgement in Managerial Decision Making. 2. painos. New York: Wiley.

Benito, G. R. & Welch, L. S. 1994. Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. Journal of International Marketing 2 (2), 7–27.

Bilkey, W. J. 1978. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. Journal of International Business Studies 9, 33–46.

Bilkey, W. J. & Tesar, G. 1977. The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. Journal of International Business Studies 9 (Spring/Summer), 93–98.

Björkman, I. & Eklund, M. 1996. The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany. Journal of International Marketing 4 (1), 33–55.

Björkman, I. & Forsgren, M. 2000. Nordic International Business Research. International Studies of Management & Organization 30 (1), 6–24.

Bradley, F. 1995. International Marketing Strategy. New York: Prentice-Hall.

Brewer, P. 2001. International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies. International Business Review 10, 155–174.

Brouthers, L. E., Brouthers, K. D. & Werner, S. 1999. Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? Journal of International Business Studies 30 (4), 832–844.

Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. 2000. Internationalisation of Small- to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. International Business Review 9, 77–93.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms: A Global Versus Regional Approach. European Journal of Marketing 37 (5/6), 796–820.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. 1999. International Business. 5. painos. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Dow, D. 2000. A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. Journal of International Marketing 8 (1), 51–64.

Dunning, J. H. 1988a. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. Journal of International Business Studies 19 (1), 1–31.

Dunning, J. H. 1988b. The Theory of International Production. The International Trade Journal 3 (1), 21–66.

Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään. Hämeenlinna: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi.

Fletcher, R. 2001. A Holistic Approach to Internationalisation. International Business Review 10 (1), 25–49.

Forsgren, M. 2002. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. International Business Review 11, 257–277.

Harris, S. & Wheeler, C. 2005. Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. International Business Review 14, 187–207.

Hashai, N. & Almor, T. 2004. Gradually Internationalizing ”Born Global” Firms: An Oxymoron? International Business Review 13, 465–483.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hoang, B. 1998. A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance. Management International Review 38, 73–93.

Hohenthal, J. 1996. The Creation and Transfer of Experiential Knowledge in the Internationalization Process of the Firm. Teoksessa: Larimo, J. & Mainela, T. (toim.) Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 18. Vaasa.

Hohenthal, J., Johanson, J. & Johanson, M. 2003. Market Discovery and the International Expansion of the Firm. International Business Review 12, 659–672.

Johanson, J. & Mattsson, L. 1988. Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. Teoksessa Buckley, B. J. & Ghauri, P. N. (toim.) 1993. The Internationalization of the Firm, 303–321. London: Academic Press.

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, 23–32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review 7 (4), 11–24.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. Journal of Management Studies 12 (3), 305–322.

Jones, M. V. 2001. First Steps in Internationalisation: Concepts and Evidence from a Sample of Small High-Technology Firms. Journal of International Management 7 (3), 191–210.

Kailaranta, Johanna 1998. Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. ESR-julkaisut 26/98. Helsinki: Edita.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3, 301–329.

Knight, G. A. 1997. Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm. Doctoral dissertation, Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University.

Knight, G. A. 2001. Entrepreneurship and Strategy in the International SME. Journal of International Management 7, 155–171.

Kogut, B. & Singh, H. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. Journal of International Business Studies 19 (3), 411–432.

Kumar, V., Stam, A. & Joachimsthaler, E. A. 1994. An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. Journal of International Marketing 2 (1), 29–52.

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.

Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. 1996. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. Journal of International Business Studies, 3rd quarter, 517–551.

Lu, J. W. & Beamish, P. W. 2001. The Internationalization and Performance of SMEs. Strategic Management Journal 22 (6/7), 565–586.

Luostarinen, R., Korhonen, H., Pelkonen, T. & Jokinen, J. 1994. Globalisation and SME. Ministry of Trade and Industry, Finland. Studies and Reports 59/1994. Helsinki.

Luostarinen, R. & Welch, L. S. 1990. International Business Operations. Helsinki: Kyriiri Oy.

Madsen, T. K. & Servais, P. 1997. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? International Business Review 6 (6), 561–583.

Moen, Ø. & Servais, P. 2002. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. Journal of International Marketing 10 (3), 49–72.

Nakos, G. & Brouthers, K. D. 2002. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. Entrepreneurship Theory and Practice, 47–63.

Nissinen, T. 1998. Kotimarkkinoilta kansainväliseksi – Pk-yritysten toimintamallit vertailussa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Raportteja ja selvityksiä 28. Saarijärvi.

Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2004. Edita.

Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2004. A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? Canadian Journal of Administrative Sciences 21 (1), 51–64.

Oker-Blom, M. 1998. Yhteistyö, liikkeen perustaminen tai yrityshankinta. Teoksessa Sisula-Tulokas, L. (toim.) Ulkomaankauppaoikeus. Jyväskylä: Kauppakaari.

Papadopoulos, N. & Denis, J.-E. 1988. Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. International Marketing Review 5, 38–51.

Papadopoulos, N., Hongbin Chen & Thomas, D. R. 2002. Toward a Tradeoff Model for International Market Selection. International Business Review 11, 165–192.

Pedersen, T. Petersen, B. & Benito, G. R. G. 2002. Choice of Foreign Operation Method: Impetus and Switching Costs. International Business Review 11 (3), 325–345.

Petersen, B., Welch, D. E. & Welch, L. S. 2000. Creating Meaningful Switching Options in International Operations. Long Range Planning 33 (5), 688–705.

Pope, R. A. 2002. Why Small Firms Export: Another Look. Journal of Small Business Management 40 (1), 17–26.

Reid, S. D. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. Journal of International Business Studies 12 (2), 101–112.

Rennie, M. 1993. Global Competitiveness: Born Global. The McKinsey Quarterly 4, 45 –52.

Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. 2005. The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry? International Business Review 14, 147–166.

Rogers, E. M. 1962. Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.

Root, F. R. 1994. Entry Strategies for International Markets. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schmid, S. & Schmidt-Buchholz, A. 2002. Born Globals: What Drives Rapid and Early Internationalisation of Small and Medium-Sized Firms in the Software and Internet Industry? Teoksessa: Larimo, J. (toim.) Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 86. Vaasa.

Sharma, D. D. & Blomstermo, A. 2003. The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. International Business Review 12, 739–753.

Sutinen, Mika 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Vientiopas 2000. FINTRAn julkaisu nro 19. 10. painos. Helsinki.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. 1988. Internationalisation: Evolution of a Concept. Journal of General Management 14 (2), 34–55

Welch, L. S. & Wiedersheim-Paul, F. 1980. Initial Exports – A Marketing Failure? Journal of Management Studies 17 (October), 333–344.

Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. 2001. The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. Journal of Business Venturing 16, 333–358.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal 5, 171–180.

Yin, R. K. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park: Sage Publications.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. painos. FINTRAn julkaisu nro 82. Helsinki.

Digitaaliset lähteet:

Euroopan komissio: Määritelmä pk-yrityksestä <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm>, 27.09.2004.

Kauppa- ja teollisuusministeriö <http://www.ktm.fi>, 16.05.2005.

Kestopuu-tuoteinfo <http://www.kestopuu.fi/63.html>, 03.01.2005.

Lämpöpuuyhdistys ry <http://www.thermowood.fi>, 10.09.2004, 13.04.2005.

Metsäteollisuus ry: Metsäklusteri <http://www.forestindustries.fi/talous/merkitys/metsaklusteri.html>, 13.05.2005.

Pk-yritysbarometri 1/2005. Saatavilla www-muodossa <http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/e150b0b9a95085bac2256c290038d389/25d605dd050e8a01c2256fc8004b0b69/$FILE/Barometri1_2005.pdf>, 10.05.2005.

Saksa, Maija-Liisa 2001. Saako olla: Lämpöpuuta paistettuna, keitettynä vai höyrytettynä? Puutekniikka <http://www.adverbi.fi/faktapro/art_1_01_lampopuu.html>, 29.10.2004.

Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto: Lämpöpuuyhdistys alan edunvalvojaksi <http://www.rakli.fi/uutisia/Lehdisto/locuslampopuu.htm>, 22.10.2004.

Tilastokeskus: Suomi lukuina. Yritykset 2003. <http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/taskus_yritykset.html>, 17.05.2005.

Wood Focus Oy. Puuinfo: kestävä kehitys <http://www.woodfocus.fi/kestavakehitys/kestavakehitys.html>, 12.05.2005.

Haastattelut:

Toimitusjohtaja Hannu Salo, HJT-Holz Oy, 09.12.2004.

Toimitusjohtaja Teijo Toivonen, Suomen Lämpöpuu Oy, 10.12.2004.

Toimitusjohtaja Timo Saarainen, SWM-WOOD Oy, 16.12.2004.

LIITE 1: Kooste kansainvälistymistä kuvaavista teorioista[247]

TEORIA	LÄHTÖKOHTA	TAVOITE
Historialliset	**Selittävät kansainvälistä kauppaa**	**Antavat käyttäytymis-ohjeen valtiolle**
Merkantilismi	Varallisuus	Ylijäämä
Absoluuttisen edun teoria	Tuotteet ja palvelut	Tehokkuus
Verrannollisen edun teoria	Tehokkuus	Erikoistuminen
Perinteiset	**Kuvaavat yrityksen strategiaa**	**Antavat ohjeita**
Porter	Kansakunnan kilpailuetu	Toimialan menestyksen selittäminen
Johnston	Sitoutuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Bamberger &Evers	Innovaation omaksuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Dunning	Tuotannon sijoittuminen	Päätöksentekomalli
Hill, Hwang & Kim	Operaatiomuodon valinta	Päätöksentekomalli
Larimo	Ulkomainen investointi	Vaikuttavat tekijät
Johanson & Vahlne	Oppiminen	Oppimisen selittäminen
Luostarinen & Hellman	Kansainväliset operaatiot	Operaatiopolun määrittäminen
Verkostot	**Verkostoteoria**	**Kuvaavat prosesseja**
Johanson & Mattsson	Liiketoimintasuhteet	Kansainvälistymistilanne ja sen hahmottaminen
Resurssipohjaiset	**Resurssi- ja osaamisteoriat**	**Luokittelevat ja kuvaavat prosesseja**
Tallman & Fladmoe-Lindqvist	Yrityksen kansainvälinen kehittyminen	Strateginen luokitteleminen
Ahokangas	Kansainvälisen osaamisen kehittäminen	Osaamisstrategioiden kuvaaminen
Malnight	Emo-tytärsuhteen kehittyminen	Yrityksen kehittymisen kuvaaminen
Kasvumallit	**Kasvun kuvaaminen**	**Kuvaavat prosesseja**
Greiner	Vähittäinen vs. nopea muutos	Yrityksen sisäiset kriisit
Churchill & Lewis	Strategiset tavoitteet	Kasvun kuvaaminen
Vernon	Tuote-elinkaari	Kehityksen kuvaaminen

[247] Ahokangas & Pihkala 2002, 65

LIITE 2: Operaatiomuotojen vertailumatriisi[248]

Kriteerit / Operaatiomuodot	Tuotto-odotukset	Markkina-osuus	Kustan-nukset	Riskit	Kontrol-loitavuus	Markki-noille pääsyn nopeus	Peruutet-tavuus	Muu kri-teeri
Epäsuora vienti								
Suora vienti								
Oma vienti								
Lisensointi								
Muut sopimusope-raatiot								
Yhteisyritys								
Myyntiyksikkö								
Tuotantoyksikkö								

[248] Luostarinen & Welch 1990, 245; Root 1994, 163. Modifioitu.

LIITE 3: ThermoWood®-tuoteluokat ja suositeltavat käyttökohteet[249]

Thermo-S Havupuut 190°C - rakennekomponentit - sisustukset, kuivat tilat - kiintokalusteet, kuivat tilat - huonekalut - puutarhakalusteet - saunan lauteet - ikkuna- ja ovirakenteet	Thermo-S Lehtipuut 185°C - sisustukset - kiintokalusteet - huonekalut - lattiat - saunan rakenteet - puutarhakalusteet
Thermo-D Havupuut 212°C - ulkoverhous - ulko-ovet - ikkunaluukut - ympäristörakenteet - sauna- ja kylpyhuonesisustukset - lattiat - puutarhakalusteet	Thermo-D Lehtipuut 200°C Käyttökohteet kuten luokassa Thermo-S. Haluttaessa tummaa värisävyä käytetään luokan Thermo-D tuotteita.

[249] Lämpöpuuyhdistys ry: Tuoteluokitus <http://www.thermowood.fi/>, 13.04.2005

LIITE 4: Empiirisen tutkimuksen haastattelurunko

1 Yrityksen perustiedot

- yrityksen taustatiedot (kyselylomake)
- toimitusjohtajan tausta

2 Yrityksen kansainvälistymisprosessin kuvaus lyhyesti (ks. kyselylomake)

- kv-liiketoiminnan alkutaival
- kv-liiketoiminnan kehittyminen tähän päivään saakka: käytetyt operaatiomuodot ja kohdemaat
- tulevaisuuden suunnitelmat

3 Kansainvälistymisen lähtökohdat

- syyt kansainvälistymispäätöksen taustalla (sisäiset/ulkoiset)
- edellytykset toiminnan kansainvälistämiseen, hidastavat ja nopeuttavat tekijät
- asenteiden vaikutus

4 Kansainvälistymisprosessin strategiset valinnat

- kansainvälistymisen suunnittelu strategisella tasolla
- perusteet ensimmäisen markkina-alueen ja operaatiomuodon valitsemiseksi
- millä tavalla kv-liiketoiminta on kehittynyt; miten seuraavat markkina-alueet ja operaatiomuodot on valittu
- markkinointitoimet ja yrityspalvelujen käyttö
- yhteistyö (esim. vientirenkaisiin osallistuminen ja alihankinta)

LIITE 5: Kyselylomake täytettäväksi haastattelun yhteydessä

I Yrityksen taustatiedot

Yritys:
Perustamisvuosi:
Kansainvälisen liiketoiminnan aloitusvuosi:
Omistus:
Liikevaihto:
Viennin osuus liikevaihdosta:
Henkilöstön määrä yhteensä:
Henkilöstön määrä ulkomailla:
Henkilöstön määrä Suomessa vientitehtävissä:
Kansainvälisestä liiketoiminnasta vastaava henkilö (asema yrityksessä):

II Kansainvälisten liiketoimintojen nykytilanne

1a. Kansainvälisen liiketoiminnan kohdealueet *tällä hetkellä* (ympäröikää):
Numeroikaa lisäksi kolme aluetta tärkeysjärjestykseen.

1) Ruotsi	9) Saksa	16) Viro	24) Japani
2) Norja	10) Itävalta	17) Latvia	25) Kiina
3) Tanska	11) Sveitsi	18) Liettua	26) Venäjä
4) Iso-Britannia	12) Portugali	19) Puola	27) Yhdysvallat
5) Irlanti	13) Espanja	20) Tsekki	28) Kanada
6) Alankomaat	14) Italia	21) Slovakia	29) Australia
7) Belgia	15) Kreikka	22) Slovenia	
8) Ranska		23) Unkari	

30) Muut maat, mitkä?

1b. Mahdolliset muut *aiemmat* kohdealueet (joihin ei tällä hetkellä kohdistu liiketoimintaa):

1c. Kiinnostavimmat *uudet* kohdealueet:

2a. Kansainvälisessä liiketoiminnassa *tällä hetkellä* käytettävät operaatiomuodot (ympäröikää):
Numeroikaa lisäksi enintään kolme tärkeysjärjestykseen.

1) Epäsuora vienti
2) Suora vienti
3) Oma vienti
4) Projektivienti
5) Lisensointi
6) Franchising
7) Ulkomainen myyntiyksikkö
8) Ulkomainen yhteisyritys
9) Oma ulkomainen tuotantoyksikkö
10) Muut, mitkä?

2b. Edellä ympäröityjen lisäksi mahdolliset *muut aiemmin käytetyt* operaatiomuodot:

2c. Kiinnostavimmat *uudet* operaatiomuodot:

3. Miten kuvaisitte yrityksenne kansainvälistä liiketoimintaa tällä hetkellä? Onko se mielestänne

1) säännöllistä (ulkomaisia investointeja / kuukausittaisia vientitoimituksia)
2) satunnaista (muutama vientitoimitus tmv. vuodessa)
3) harvinaista (korkeintaan yksi vientitoimitus tmv. vuodessa)
4) päättynyt
5) vasta suunnitteilla (ei vielä toimituksia)
6) ei edes suunnitteilla (tai todettu, ettei ole mahdollista)

4. Miten tärkeänä pidätte kansainvälisen liiketoiminnan kehittämistä edelleen?

1) Erittäin tärkeänä
2) Melko tärkeänä
3) En osaa sanoa
4) Melko vähän tärkeänä
5) Erittäin vähän tärkeänä

5. Kumpaa seuraavista pitäisitte todennäköisempänä toiminnan laajentamiseksi tulevaisuudessa?

1) Uusien operaatiomuotojen käyttöönotto nykyisillä markkina-alueilla
2) Laajentuminen uusille markkina-alueille nykyisiä operaatiomuotoja käyttämällä
3) En osaa sanoa