

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

SUOMALAISTEN YRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSIN ELEMENTIT

Markkinointi
Pro Gradu –tutkielma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Henri Vuorenpää

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	VUORENPÄÄ, HENRI
Tutkielman nimi:	Suomalaisten yritysten kansainvälistymisprosessin elementit
Pro Gradu –tutkielma:	92 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2015
Avainsanat:	Kansainvälistyminen, verkostot, mahdollisuudet, yrittäjyys, dynaamiset kyvykkyudet

Tutkielman tarkoituksena on tutkia millainen on kansainvälistymisen prosessi suomalaisissa yrityksissä. Tutkielma lähestymistapa on kvalitatiivinen. Aineisto tutkielmaan kerättiin seitsemän yrityksen päättävässä asemassa olevalta henkilöltä, teemahaastattelun avulla. Tutkielmassa edettiin tutkimuskysymysten kautta, joita olivat: 1) Miten yrityksen kansainvälistymisen prosessi etenee? ja 2) Millaisia ovat yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät? Kysymyksiin etsittiin vastauksia niin teoreettisesta viitekehyksestä kuin empiirisestä aineistosta.

Kansainvälistymistä on tutkittu jo pitkään tiedemaailmassa. Kuitenkin tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet suuriin yrityksiin tai toisiin maihin, eikä suomalaiseen ympäristöön. Tutkimuksessa tutkitaankin kuinka tutkijoiden ja suomalaisten yrityspäättäjien käsitykset kansainvälistymisestä eroavat. Tutkimuksessa kansainvälistyminen nähdään enemmän organisaation järjestämisenä, resurssien hankkimisena ja prosessina. Yrityspäättäjät näkevät kansainvälistymisen enemmän asenteellisena, henkilöiden hengellisenä asiana.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjan muodostaa kansainvälistymisen U-malli, eli Uppsalan malli. U-malli on kansainvälistymisen dynaaminen prosessimalli, joka pitää sisällään kahdenlaisia elementtejä, tila ja muutos. Tämän lisäksi uudempia ja muista teorioista nousevia elementtejä tuodaan mukaan teoreettiseen viitekehykseen. Kansainvälistymisen esteet muodostavat suuria haasteita yrityksille ja ne täytyisikin ottaa kansainvälistymisessä huomioon. Sen lisäksi menestyäkseen kansainvälisesti yritys tarvitsee uniikin tuotteen tai palvelun.

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta tutkimuksessa luotiin suomalaisten yritysten kansainvälistymisen prosessimalli ja sen elementit. Malli ja yrityksen kansainvälistymisen alkaa mahdollisuudella. Ensimmäisenä yritys kohtaa kansainvälistyessään ulkoisia haasteita, kuten erilaiset lainsäädännöt. Näistä haasteista yritys pääsee eteenpäin yrityksen sisäisellä kokemuksella ja osaamisella. Luonnollisesti yritys kohtaa sisäisiä haasteita, kun osaamista tai kokemusta uupuu. Näitä voidaan hankkia koulutuksella, mutta viime kädessä haasteista selviää yrittäjämäisellä asenteella. Tässä vaiheessa yritys on päässyt sille oleellisiin verkostoihin sisään. Kuitenkin menestyäkseen se tarvitsee uniikin tuotteen tai palvelun. Kansainvälistymisen prosessi päättyy johonkin onnistumisen ja epäonnistumisen välimaastoon. Tämän jälkeen yrityksen täytyy mitata prosessia ja oppia siitä. Malli on dynaaminen, koska yritys palaa mittaamisen jälkeen uudelleen mahdollisuuksiin.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
SISÄLLYS
LUETTELO KUVIOISTA
LUETTELO TAULUKOISTA

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset	8
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.5 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	9
2 KANSAINVÄLISTYMINEN	10
2.1 Kansainvälistymisen teoreettisena käsitteenä.....	10
2.2 Kansainvälistymisen tasoteoriat	12
2.3 Uppsalan kansainvälistymisen malli	15
3 KANSAINVÄLISTYMISSPROESSIN ELEMENTIT	18
3.1 Kansainvälistyminen sitoumuksia tekemällä.....	18
3.2 Organisaatioiden sisäiset prosessit	22
3.3 Kansainvälistyminen yrittäjyytenä	24
3.4 Dynaamiset kyvykkyydet	27
3.4.1 Dynaamiset kyvykkyydet käsitteenä	27
3.4.2 Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet	29
3.5 Yrityksen asema verkostossa.....	34
3.5.1 Verkostojen määritelmä.....	34
3.5.2 Ulkopuolisuuden rasite	39
3.6 Kansainvälistymisen esteet.....	41
3.7 Uniikin resurssin vaikutus kansainvälistymiselle.....	43
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
4.1 Tutkimuksen metodologia	47
4.2 Tutkimusprosessi	49
4.3 Tutkimusaineiston generointi	49
4.4 Kohdeyritysten esittely	51
4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	52
4.6 Tutkimuksen toteutuksen laadun arviointi	53
5 KANSAINVÄLISTYMINEN SUOMALAISSA YRITYKSISSÄ.....	55
5.1 Kansainvälistyminen käsite yritysjohtajille.....	55
5.2 Kansainvälistymisprosessin elementit.....	56
5.2.1 Sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet kansainvälistymiseen.....	56

5.2.2 Ulkoiset haasteet prosessissa	60
5.2.3 Sisäiset kokemukset ja osaaminen haasteiden ylittämässä	64
5.2.4 Sisäiset haasteet prosessissa	67
5.2.5 Koulutuksen ja asenteen merkitys kansainvälistymiselle.....	69
5.2.6 Yrityksen asema verkostossa.....	72
5.2.7 Uniikki tuote tai palvelu kestävän kansainvälistymisen takana	75
5.2.8 Onnistuminen tai epäonnistuminen kansainvälistymisen prosessissa	77
5.2.9 Kansainvälistymisen prosessin mittaaminen	80
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
6.1 Kansainvälistymisen prosessimalli suomalaisissa yrityksissä.....	82
6.2 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen	85
6.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet	85
6.4 Yhteenveto.....	86
LÄHTEET	88
LIITTEET	93
Liite 1: Pilottihaastattelun runko	93
Liite 2: Haastattelun runko	94

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Uppsalan malli kansainvälistymisestä.....	16
Kuvio 2 Institutionaalisten tyhjiöiden ja institutionaalisen epävarmuuden vaikutus yrityksen sitoutumiseen	21
Kuvio 3 Verkostoparin sekä mikroverkon ja makroverkon sulautuminen.....	36
Kuvio 4 Yrityksen prosessimalli ulkopuolisuuden rasitteen ylittämisestä.....	40
Kuvio 5 Uusien kansainvälisten yritysten kansainvälistymismalli	45
Kuvio 6 Hermeneuttinen spiraali.....	49
Kuvio 7 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin	52
Kuvio 8 Suomalaisten yritysten kansainvälistymisen prosessimalli	82

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Yrittäjämäiset kyvykkyydet/ulottuvuudet.....	26
Taulukko 2 Kansainvälistymisen esteet.....	43
Taulukko 3 Tutkimukseen haastatellut yritykset.....	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

EU on luonut Eurooppaan yhtenäisen sisämarkkinat, jonka pitäisi helpottaa sekä yritysten, että kansalaisten kaupankäyntiä. Globalisaatio on lisännyt myös kaupankäyntiä ja kumppanuussuhteita eri puolella maailmaa sijaitsevien yritysten välillä. Siinä missä kansainvälinen kauppa on ennen ollut suurten yritysten hallitsemaa, on kansainvälistyminen nykyään enemmässä määrin myös pienemmille yrityksille mahdollista. Myös aikaisempi teoreettinen tutkimus on keskittynyt pääasiassa suurempien yritysten tutkimukseen. Pienemmillä yrityksillä ei kuitenkaan ole suurten yritysten resursseja eikä suhteita. Näin ollen suurten yritysten teoreettiset mallit sopivat huonosti pienemmille yrityksille.

Tällainen uusi taloudellinen järjestys kaipaava suurta kilpailun uudelleen järjestämistä, joka käyttää hyväkseen uusien mahdollisuuksien löytämistä, kykyä luoda uusia innovatiivisia arvon määritelmiä ja niiden menestymiseen viemisiä sekä kykyä johtaa resursseja globaalissa maailmassa (Hagen, Denicolai & Zucchella 2014, 111). Viennin kehittäminen on kriittistä, koska vienti on kotimaisen taloudellisen kasvun ajuri (Kahiya 2013, 4).

Tutkimus ja sen aihe on erittäin ajankohtainen. Suomi on, monien muiden maiden ohella, taloudellisessa kriisissä. Suomi on pystynyt pitämään hyvinvointivaltiota yllä monet vuodet. Tällä hetkellä se on kuitenkin uhattuna. Suomen taloudellinen kyky on heikentynyt huomattavasti. Suomi kohtaakin neljä avainhaastetta. Ensimmäinen on se, että Suomi on pieni markkina-alue, joka joutuu luottamaan vientiin. Toisena on laaja siirtyminen tuotantopohjaisesta toiminnasta palveluihin, joka haittaa tuottavuuden kehittämistä. Kolmantena on paisunut julkinen sektori. Neljäntenä haasteena pidetään ikääntyvää väestöä. (Fæste, Sanders, Seppä, Torpp, Vogel & Öberg 2014, 4). Suomen valtio tarvitsee tuekseen hyvinvoivia yrityksiä, jotta valtio voi pitää hyvinvointia yllä myös tulevaisuudessa.

Suomessa yrityksen kasvun rajat saattavat tulla hyvinkin nopeasti vastaan. Suomen kokoisessa maassa kasvuhaluille yrityksille kansainväliset markkinat ovat aina olleet tähtäimessä. Sen lisäksi monet yritykset saattavat toimia niin kapeilla markkinoilla, ettei niiden toiminta ole kannattavaa vain Suomessa, vaan niiden on pakko toimia kansainvälisesti. Harva yritys pystyy unohtamaan kansainvälisiä markkinoita kokonaan. Jollain tavalla ne vaikuttavat jokaisen yrityksen toimintaan. Jokaisen yrityksen lähtökohdat ovat kuitenkin erilaiset ja jokaisen maan olosuhteet ovat erilaiset. Sen takia onkin tärkeää, että kansainvälistymistä tutkitaan myös suomalaisten yritysten näkökulmasta, eikä vain luoteta muissa maissa tehtyihin tutkimuksiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa on tavoitteena on tutkia millainen on kansainvälistymisen prosessi suomalaisissa yrityksissä. Tarkemmin tavoitteena on tutkia yritysten kansainvälistymisen prosessia sekä siihen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä luoda näistä dynaaminen malli. Tavoitetta on tarkoitus lähestyä tarkemmin alla olevien tutkimuskysymyksiensä kautta.

- Miten yrityksen kansainvälistymisen prosessi etenee?
- Mitkä tekijät edistävät yrityksen kansainvälistymistä?
- Mitkä tekijät estävät yrityksen kansainvälistymistä?

Tavoitteena on luoda malli, joka kuvaa yritysten kansainvälistymisen prosessia alusta loppuun asti. Mallin tavoitteena on olla selkeä kuvaus prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Mallin on tarkoitus kuvata prosessi yleisellä tasolla, jolloin siitä on hyötyä kaikille yrityksille toimialasta, koosta ja muista tekijöistä riippumatta. Mallin avulla yritykset pystyvät varautumaan ja kehittämään omaa kansainvälistymisen prosessiaan.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset

Tutkimuksen rajausten ja oletusten kautta tutkimus sidotaan ilmiökenttään ja samalla saadaan tarkennettua tutkimuskohdetta. Tutkimus on rajattu yrityksiin, jotka ovat aloittaneet kansainvälistymisen prosessin. Suuret yritykset, kuten pörssiyritykset, on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Niille on olemassa erittäin paljon niitä koskevia tutkimuksia. Niiden tilanne on aivan erilainen kansainvälistymisessä kuin pienempien yritysten.

Tutkimuksessa käsitellään kansainvälistymistä yleisesti, eikä siinä syvennyttä tarkastelemaan mitään tiettyä aihetta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kansainvälistymistä strategisesta näkökulmana. Operatiiviset toimenpiteet ja niitä koskevia päätöksiä ei työssä käsitellä. Esimerkiksi kansainvälistymisen tavat, erilaiset myyntistrategiat jne. on rajattu työstä pois. Kansainvälistymistä ei myöskään tutkimuksessa erikseen eritellä joksikin tietyksi toimeksi. Ulkomaille tehtaan perustaminen samoin sinne tavaroiden vieminen luetaan tässä työssä yhtäläillä kansainvälistymiseksi.

Tutkimuksen oletukset ovat: 1) yritykset tutkimuskohteiden eksplisiittinen tieto on totuudenmukaista, 2) kaikki yrityksen kansainvälistymiseen liittyvä tieto on mahdollista generoida osallistuvien osapuolien tietovarannoista ja tämä tieto on mahdollista jakaa.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

”Yrittäjä” - Suomessa yrittäjällä yleisesti tarkoitetaan tietyn yrityksen omistajaa tai omistajia. Tässä työssä yrittäjä käsite ei kuitenkaan kuvasta minkäänlaista fyysistä tilaa. Yrittäjyydellä tarkoitetaan työssä henkilön henkistä tilaa, hänen mahdollisia piirteitään ja asennettaan. Kuka tahansa yrityksessä toimiva henkilö voi toimia yrittäjämäisesti.

”Kansainvälistyminen ja vienti” - Kansainvälistymisellä voidaan tarkoittaa yrityksen toimintojen, esimerkiksi tehtaan, myyntitoimiston, varaston ja niin edelleen fyysistä viemistä toiseen maahan. Viennillä voidaan taas tarkoittaa, että yrityksen kaikki toiminnat sijaitsevat yrityksen kotimaassa ja tuotteet toimitetaan asiakkaille muihin

maihin. Ero ei kuitenkaan tässä työssä ole oleellinen, koska työssä keskitytään kansainvälistymisen strategiseen puoleen. Edellä olevat päätökset ovat tämän strategian lopputuloksia. Niitä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tutkita.. Vienti siis sisältyy tässä työssä käsitteellisesti kansainvälistymiseen

1.5 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Kappaleessa kaksi luodaan ensin katsausta siihen kuinka aiemmissa tutkimuksissa on kansainvälistyminen nähty. Lisäksi perehdytään kansainvälistymisen määritelmiin ja luodaan oma kansainvälistymisen määritelmä teorioiden pohjalta. Kappaleessa esitellään myös kansainvälistymisen perusteoriat. Sen jälkeen luodaan teoreettinen viitekehys kappaleessa 3. Kappaleessa kolme esitellään kansainvälistymisprosessin elementit. Elementit pohjautuu kansainvälistymisen perusteorioihin, joihin on lisätty uusien teorioiden esille nostamat elementit. Teoriaosuuden avulla luodaan malli, jota pystytään käyttämään empiirisen osan ohjaamisen apuna ja dynaamisen kansainvälistysmallin pohjana.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa kappaleesta neljä. Kappaleessa kerrotaan kuinka aineisto tutkimusta varten on kerätty ja generoitu, ja kuinka aineistoa on tulkittu. Tutkimustulokset esitellään kappaleessa viisi, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiria, sen analysointi ja tulkinta. Kappaleessa esitellään myös dynaaminen kansainvälistysmalli. Kappaleessa kuusi esitellään teorian ja empirian avulla luotu malli sekä johtopäätökset ja luodaan yhteenveto tutkimuksesta. Lisäksi kappaleessa kuusi esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet ja arvioidaan tuloksia suhteessa teoriaan.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Kansainvälistymisen teoreettisena käsitteenä

Kansainvälistymistä on tutkittu jo pitemmän aikaa ja kansainvälistymisen käsite on saanut monenlaisia selityksiä riippuen tutkimuksen tekijästä. Kansainvälistymistä on tutkittu monelta eri ulottuvuudelta, niin isojen yritysten näkökulmasta kuin pienimpien yritysten näkökulmasta. Samoin kansainvälistymistä on monesti tutkittu sidoksissa johonkin toiseen käsitteeseen, kuten innovaatioon, yrittäjyyteen tai strategiseen päätöksentekoon.

Jotta voitaisiin tässäkin tutkimuksessa kansainvälistymisestä puhua, täytyy ymmärtää mitä aikaisemmat tutkimukset ovat kansainvälistymisellä tarkoittaneet. Alle on luotu lista aikaisempien tutkimusten kansainvälistymisen käsitteestä:

Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kasvatetaan omaa osallistumista kansainvälisissä operaatioissa (Welch & Luostarinen 1988, 36).

Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset sekä kasvattavat tietoisuuttaan suorista ja epäsuorista vaikuttumista heidän kansainvälisissä toimissaan tulevaisuudessa että avaavat ja suorittavat toimia muissa maissa (Beamish 1990, 77).

Uusi kansainvälinen yritys on organisaatio, joka perustamisestaan saakka pyrkii saamaan huomattavaa kilpailullista etua, käyttämällä resursseja ja myymällä tuotantoaan useammissa maissa. (Oviatt & McDougall 1994, 49)

Kansainvälistyminen on yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, joka johtaa pääsyyn uuteen kansainväliseen markkinaan (Chandra, Styles & Wilkinson 2009, 31).

Tämän tutkimuksen keskiössä on Johansonin ja Vahlen luoma kansainvälistymisen malli. He ovat kehittäneet mallia lukuisia kertoja aina uuden tutkimustiedon valossa. Samoin on heidän kansainvälistymisen käsitteensä muuttunut sen mukana. Alla on heidän kansainvälistymisen käsitteensä ja sen evoluutio:

Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset asteittain kasvattavat kansainvälistä läsnäoloansa (Johanson & Vahlne 1977, 23).

Kansainvälistyminen nähdään yrityksen tekojen tuloksena, joilla yritetään vahvistaa yrityksen asemaa verkostossa (Johanson & Vahlne 2009, 1423).

Monikansallinen liikeyritys, on yritys joka rakentaa ja kehittää arvoa tuottavia liiketoiminta verkostoja ulkomaiden sisällä ja niiden välillä, niin yrityksen rajojen sisällä kuin ulkopuolella (Vahlne & Johanson 2013, 194).

Kansainvälistymisen tutkimuksessa on siis monia erilaisia näkökulmia kansainvälistymiseen. Kuitenkin tutkijoiden parissa on laajalle levinnyt yhteisymmärrys, että kansainvälistyminen on moniulotteinen prosessi, joka tapahtuu ajan myötä, ei niinkään yksittäinen tapahtuma tai päätös (Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 2). Tämä prosessinäkökulma näkyy myös yllä olevissa kansainvälistymisen määritelmässä. Tästä prosessista voidaan tutkia joko yhtä osaa tai prosessia kokonaisuudessaan. Myös siinä on eroavaisuuksia tutkitaanko prosessia yleisellä strategisella tasolla vai operatiivisella tasolla.

Globalisaatio on nykyisessä maailmassa erittäin keskeinen elementti. Globalisaatio vaikuttaakin kansainvälistymisen taustalla hyvin monin eri tavoin. Kuitenkaan kansainvälistymisen prosessia tutkittaessa sillä ei ole niin suurta merkitystä. Kansainvälistymisen prosessi on siirtymisprosessi kansallisesta kansainväliseksi ja edelleen monikansalliseksi yritykseksi. Globalisaatio prosessia voidaan kuvata taas siirtymisenä monikansallisesta yrityksestä globaaliksi yritykseksi. Globalisaatio ei välttämättä tarkoita enempää kansainvälistymistä yritykselle, vaan paremminkin rakenteen ja koordinaation uudelleenjärjestämistä ja suunnittelemista (Vahlne, Ivarsson & Johanson 2011, 2).

Tiedon näkökulma on ollut alusta asti myös mukana kansainvälistymisessä. Resurssit voidaan tässä liittää yrityksen tietoon, koska puhutaan ennen kaikkea yrityksen tiedollisista resursseista, joita pyritään kasvattamaan. Uudemmissa käsitteissä on tullut sitten mukaan tutkimuksen tuomia uusia ulottuvuuksia. Verkostot näkyvät todella isossa osassa nykyisissä tutkimuksissa, samoin myös kansainvälistymisen käsitteissä. Toinen merkittävä ulottuvuus, minkä uusi tutkimustieto on tuonut, on kansainvälistyminen yrittäjyytenä. Yrittäjyys on myös läsnä kansainvälistymisen käsitteissä

Tässä työssä keskitytään Johansonin ja Vahlnerin malliin, joten on luonnollista, että työssä myös nojataan heidän luomaansa käsitteeseen kansainvälistymisestä. Heidän käsitteestään pystyy huomaamaan, kuinka se on kehittynyt aikojen saatossa ja ottanut vaikutteita, niin heidän omasta tutkimuksestaan kuin myös muiden. Resurssit ovat siinä läsnä, juurikin tiedollisessa muodossa. Näitä tiedollisia resursseja muokataan yrittäjämäisesti arvoa tuottaviksi liiketoimintaverkostoiksi. Eli siis kolme merkittävintä elementtiä kansainvälistymisessä ovat tieto, yrittäjyys ja verkostot.

2.2 Kansainvälistymisen tasoteoriat

Kansainvälistymistä on tutkittu jo pidemmän aikaa ja erilaisia teoreettisia suuntauksia on syntynyt tutkimuksen parissa. Welch ja Paavilainen – Mäntymäki (2014, 7) tekivät tutkimuksen, jossa he tutkivat aikaisempaa kansainvälistymiseen liittyvää tutkimusta. He suorittivat analyysin aineistoon ja löysivät, että hallitsevat teoriat ovat niin kutsuttuja ”vaihemalleja”. Toinen on niin kutsuttu U-malli ja toinen on I-malli. Nämä kaksi ovat siis perustana suurimmassa osassa myöhempää teoriakenttää.

I-malli tai innovaatiomalli on toinen kansainvälistymisen perusteorioista. Nimensä se on saanut siitä, että kansainvälistymisprosessi omaksutaan innovaatiosta. Niin kuin innovaation omaksuminen, myös kansainvälistyminen on jaksottainen prosessi, monella tunnistettavalla tasolla (Reid 1981, 101; ks. myös Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 7). Peruselementit I-mallista ovat säilyneet vielä nykypäivään saakka, kuten innovaation käsitteet ja kansainvälistymisen prosessiluontoisuus. Vaikka I-mallia ei ole alkukehityksensä jälkeen kehitelty eteenpäin, on siinä kuitenkin mielenkiintoisia

elementtejä, koskien yritysten kansainvälistymistä, jotka on hyvä ottaa huomioon vielä nykyäänkin.

Innovaatiomallin teoriasta on tehty monta empiiristä tutkimusta jo 1977 alkaen. Andersen (1993, 212–213) loi neljästä päätutkimuksesta yhteenvedon, jossa hän vertaili innovaatiomalleja. Pääerot mallien välillä on tasojen määrässä sekä niiden kuvauksissa. Kannustimet kansainvälistymiselle eroavat myös malleissa. Kahdessa mallissa oletetaan ettei yritys ole kiinnostunut kansainvälistymisestä, kun taas kahdessa muussa yrityksiä kiinnostaa kansainvälistyminen. Jotta yritykset siirtyisivät malleissa seuraaville tasoille, voidaan kahdessa ensimmäisessä puhua työntävästä tekijästä. Tämä työntävä tekijä on yrityksestä ulkopuolinen tekijä, joka käynnistää kansainvälistymisen. Kahdessa jälkimmäisessä mallissa voidaan taas puhua vetävästä tekijästä. Yritykset ovat itse aktiivisia ja kiinnostuneita kansainvälistymisestä. Muuten kuin käynnistämismekanismien tasolla, mallit ovat hyvin samankaltaisia.

Reid (1981) teki yhden teoreettisen mallin perustuen innovaatioon. Hänen luomansa malli koostuu viidestä hierarkkisesta tasosta joita ovat viennin tietoisuus, viennin aikomus, kokeilu, arviointi sekä hyväksyminen. Tasot nähdään ajallisesti toisiaan seuraavina, kuitenkin on todennäköistä, että ne osittain tapahtuvat myös samanaikaisesti (Reid 1981, 102). On ilmeistä, että ne erityispiirteet mitkä, ovat yhdistettävissä innovaatiokäyttäytymisen omaksumiseen, voidaan myös yhdistää vientikäyttäytymisen omaksumiseen. Kun vientiä ajatellaan kuin innovaatioiden omaksumista, saadaan rikkaampaa käsitystä kuinka vientitoiminta aloitetaan ja kuinka se kehittyy (Reid 1981, 104–105). Varsinkin nykyisessä kansainvälistymisen tutkimuksessa innovaatiolla on suuri rooli.

Kansainvälistymisen U-malli on saanut nimensä Uppsalan yliopiston mukaan, missä sen luoneet tutkijat toimivat. U-malliin on viitattu myöhemmässä tutkimuksessa eniten (Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 8). Eli se muodostaa yhden tärkeimmän teoreettisen kehyksen kansainvälistymiselle. Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne loivat ensimmäisen mallin 70-luvulla Uppsalan Yliopistossa. He kehittivät mallin, joka keskittyi yksittäisen yrityksen kehittymiseen vierailuilla markkinoilla ja siihen kuinka se kasvattaa sitoutumistaan siellä. Heidän mallissaan, joka oli dynaaminen, yhden

päätöksen lopputulos vaikuttaa seuraavaan päätökseen (Johanson & Vahlne 1977, 23–26).

Molempia, niin U-mallia kuin I-mallia, voidaan pitää käyttäytymisorientoituneina. Toinen mikä teorioita myös yhdistää on se, että kokemuksellinen tieto on merkittävä tekijä kansainvälistymisprosessissa. (Eriksson, Johanson, Majkgard & Sharma 1997, 340; Andersen 1993, 212). Erojakin malleissa tietenkin on. Siinä missä Uppsalan mallin voidaan sanoa keskittyvän enemmän kansainvälistymisen rajoittaviin tekijöihin, I malli keskittyy kansainvälistymisen mahdollistaviin tekijöihin (Autio 2005, 9–19).

Molemmissa kansainvälistyminen nähdään prosessina. Voidaan siis puhua kansainvälistymisen prosessiteorioista. U- malli painottaa oppimisteoriaa ja se esitetään dynaamisena mallina. I-malli esittää kansainvälistymisprosessin askel askeleelta etenevänä mallina (Andersen 1993, 212). Toisenlaistakin analyysia malleista voidaan esittää. I-mallin voidaan sanoa olevan varianssiin pohjautuva malli ja U-mallin prosessipohjainen malli (Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 7).

I-malli on luonut paljon teoreettisesta pohjaa, kun puhutaan yritysten kansainvälistymisestä. Myöhemmät tutkijat ovat ammentaneet siitä aineksia omaan teoriaansa ja sen vaikutus näkyy vielä tämänkin päivän tutkimuksissa. Kuitenkaan koska siitä ei tämän tutkimuksen tekijän tiedon perusteella ole tehty suoraa uutta tutkimusta 80-luvun jälkeen, ei sitä voida nostaa pääosaan tässäkään tutkimuksessa. U-mallin päivittämistä on jatkettu tähän päivään saakka ja sitä on siteerattu eniten kansainvälistymisen teoriakentässä.

Innovaatiomalli ei pitänyt sisällään pitkäikäistä dataa eikä myöskään selittänyt miksi tai miten yritykset kansainvälistyvät ajan myötä (Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 7). U-malli on I-mallia vähemmän sidoksissa aikaan ja tilaan, joten sen yleistettävyyden on parempi. Toisaalta yleistettävyyden tarkoittaa suurempaa abstraktisuutta, joten teorian tarkkuus kärsii samalla (Andersen 1993, 218). U-mallia on kritisoitu empiiristen tasojen perusteella, jotka tasot ovat historiaan perustuvia. Bell, McNaughton, Young ja Crick (2003, 351) puhuvat tutkimuksessaan kansainvälistymisessä mieluummin kansainvälistymisen tilasta kuin tasoista. Koska, etenkin pienien yritysten,

kansainvälistymisprosessi ei ole suoraviivainen tai yhdensuuntainen, heidän mielestään on parempi puhua tasoista. Yritysten kansainvälistymisprosessi saattaa liikkua eteen tai taaksepäin.

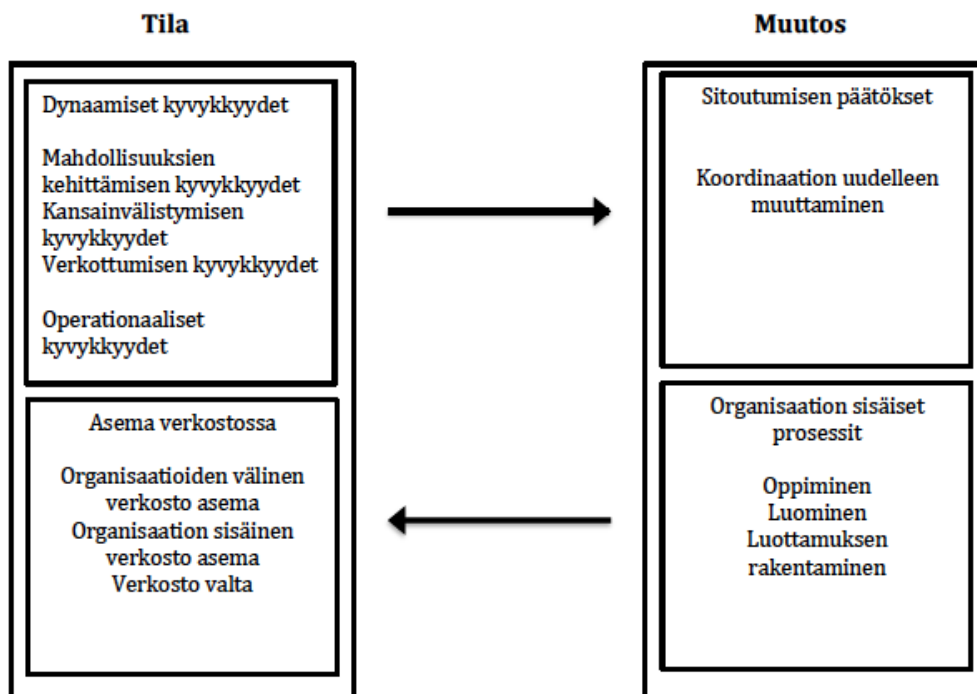
Tämä ei kuitenkaan ole U-mallin keskeinen osa. Keskeistä U-mallissa on juurikin sen prosessiluontoiset mekanismit kansainvälistymiseen. (Welch & Paavilainen - Mäntymäki 2014, 8). Näiden syiden takia tämän työn teoreettiseksi pohjaksi on valittu U-malli. Eritoten U-mallin prosessisuus ja tutkimuksellinen evoluutio tähän päivään saakka olivat merkittävimmät tekijät. Tarkemmin tämä työ pohjautuu Johansonin ja Vahlneen vuonna 2013 päivittämään U-malliin.

2.3 Uppsalan kansainvälistymisen malli

Johansonin ja Vahlneen (1977, 26–26) mallin perusrakenne on kahden elementin, tila ja muutos, eroavaisuudet. Tilaelementti tarkoittaa yrityksen nykyistä tilaa, joka voidaan määrittellä sen mukaan, kuinka se on sitouttanut resursseja ulkomaisille markkinoille sekä yrityksen tiedoista ulkomaisista markkinoista. Muutoselementti taas käsittää yrityksen nykyiset liiketoimet ja päätökset kuinka resursseja tullaan sitouttamaan ulkomaille. Vuoden 1977 malli perustui sen hetkiseen tietoon ja tutkimukseen. Kansainvälistymisen tutkimus on edistynyt suuresti monien tutkijoiden ansiosta.

Johanson ja Vahlne loivatkin päivitetyn version mallistaan vuonna 2009. Tutkimus kansainvälisestä markkinoinnista tarjosi uudenlaisen näkemyksen liiketoimintaverkostoista, joita kansainvälistyvät yritykset kohtaavat. Uudessa mallissaan he kehittivät tätä ajatusta ja tutkivat sen vaikutuksia kansainvälistymiseen. Verkostot saivatkin heidän tutkimuksessaan suuren painoarvon. Tätä he perustelevat kahdella asialla. Ensiksi heidän mielestään markkinat ovat suhteiden verkostoja, jossa yritykset ovat linkittyneet toisiinsa erilaisilla monimutkaisilla malleilla. Toiseksi verkostot tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen sekä luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen, jotka ovat kansainvälistymisen edellytyksiä (Johanson & Vahlne 2009, 1411–1412). Uuden tutkimustiedon valossa verkostojen tärkeys yritysten kansainvälistymisessä täytyy ottaa mallissa huomioon.

Vuonna 2013 Johanson ja Vahlne päivittivät mallinsa uusimpaan muotoon. Tässä mallissa he yhdistävät vuonna 2009 luomansa mallin, teorioihin dynaamisista kyvykkyyksistä, yrittäjyyden teoriaan sekä teoriaan epätietoisuuden johtamisesta. Vuoden 2013 U-malli löytyy kuviosta 1. Malli pitää edelleen sisällään kahden elementin, tila ja muutos, vuorovaikutuksen. Tästä seuraa se, että oppiminen ja sitoutumisen rakentaminen vaikuttavat tiedon määrään ja asemaan verkostossa, jotka vaikuttavat taas oppimiseen ja sitoutumisen rakentamiseen. Tämä asetelma tekee mallista dynaamisen (Vahlne & Johanson 2013, 191–196).



Kuvio 1 Kansainvälistymisen U-malli (Mukaillen: Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise-from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 200)

Malli pitää sisällään kaksi erilaista muutoselementtiä, organisaation sitoutumisen päätökset johonkin toimijaan sekä käynnissä oleviin organisaation sisäisiin oppimisen, luomisen ja luottamuksen rakentamisen prosessit. Tilaelementit taas kuvastavat yrityksen tiedon ja kyvykkyyksien nykyistä tilaa sekä myös paikkaa verkostossa.

Organisaation kyvykkyudet kuvastavat sitä mitä voidaan tehdä ja paikka verkostossa kertoo sen, missä yritys on verkostoissaan (Vahlne & Johanson 2013, 199–200).

Mallin oikea yläosa tunnistaa sitoutumisen päätökset, jotka ajavat yritystä eteenpäin. Pääasiassa niitä päätöksiä, missä resursseja sitoutetaan asioihin, toisiin toimijoihin, resursseihin jne. Sitoutuminen voi olla aineellista tai aineetonta. Mallin oikea alaosa tunnistaa organisaation sisäisiä vuorovaikutusprosesseja, joihin liittyy oppiminen, luominen ja luottamuksen rakentaminen. (Vahlne & Johanson 2013, 200–202).

Mallin vasen yläosa sisältää kaksi tilaelementtiä, dynaamiset ja operaationiset kyvykkyudet. Mallissa tunnistetaan kolme dynaamisen kyvykkyuden lajia, jotka ovat erityisen tärkeitä yrityksen kansainväliselle kehitykselle. Ne ovat kyvykkyys kehittää mahdollisuuksia, kyvykkyys kansainvälistyä sekä kyvykkyys verkottua. Malli vasen alaosa sisältää elementin yrityksen aseman verkostossa. Se kuvastaa yrityksen suhteita toisiin toimijoihin ja kuinka vahvoja nuo suhteet ovat, sekä myös kuinka toimijoiden suhteet jatkuvat suuremmissa verkostossa (Vahlne & Johanson 2013, 202–203).

Syy minkä takia malli on näin rakennettu, johtuu siitä, että kansainvälistymisprosessia kuvastaa korkea epätietoisuuden taso. Paikallinen yritys tietää hyvin vähän uusista markkinoista, mihinkä se yrittää mennä. Toisaalta uuden markkinan tärkeät vanhat toimijat eivät tunne yritystä (Vahlne, Schweizer & Johanson 2012, 227). Yritys joutuu käymään kansainvälistymisen prosessinsa läpi epätietoisuuden vallassa.

3 KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSIN ELEMENTIT

3.1 Kansainvälistyminen sitoumuksia tekemällä

Yritysten toiminnassa ja sen prosesseissa on aina kysymys rajallisesta ajasta ja rajallisista resursseista. Yrityksen strategia ja jokapäiväiset päätökset perustuvat juuri tähän perusoletukseen. Yrityksen täytyy tehdä päätöksiä mihinkä se haluaa aikansa ja resurssinsa laittaa ja toisaalta mihinkä se ei halua laittaa. Yritys siis tekee päätöksiä, että se haluaa tehdä jotain, jolloin se sitouttaa itsensä tähän tekemiseen. Voidaan puhua yrityksen päätöksistä sitoutua. Resurssin sitouttamisella tarkoitetaan johonkin laitettuja varoja, joita ei voida uudelleen sitouttaa muualle ilman kuluja. Kun resurssien sitoutumiset ovat huomattavia, ei yritys pysty poistumaan ulkomaisilta markkinoilta ilman suuria menetyksiä markkinoille upotetuista kustannuksista (Hill, Hwang & Kim 1990, 118–119).

U-mallin oikeassa yläreunassa tunnistettiin päätökset, jotka ajavat yritystä eteenpäin. Näiden päätösten perusta on siis se, kun yritys sitouttaa resurssejansa. Sitoutuminen voi ilmetä sekä aineellisena tai aineettomana. Aineellista resurssia voidaan kuvata sitoutumisen tasona ja määränä. Näitä resursseja on myös vaikeaa enää uudelleen sitouttaa, kun ne kerran on sitoutettu. Aineettomalla sitoutumisella voidaan tarkoittaa vaikka, johdon lausuntoa, jossa he kannattavat jotain tiettyä projektia (Vahlne & Johanson 2013, 200). Päätökset saattavat olla myös negatiivisia tai positiivisia. Päätös voi olla negatiivinen tai käännteinen. Esimerkiksi silloin kun lopetetaan jonkin projektin tukeminen tai luovutaan olemassa olevasta projektista (Vahlne ym. 2012, 228).

Sitoutuminen oli jo keskiössä vuoden 2009 U-mallissa. Tällöin Johanson ja Vahlne puhuivat ”suhteiden sitoutumisen päätöksistä”. Tämä elementti ilmaisee yrityksen päätöksiä, missä se joko kasvattaa tai vähentää sitoutumistaan suhteissa tai verkostoissa. Päätökset voivat ilmentyä pelkästään psykologisella tasolla, usein kuitenkin myös näkyvästi esimerkiksi investointien koossa. Sitoutumisen taso joko vahventaa tai heikentää suhdetta. On olemassa pääasiassa kahdenlaisia päätöksiä koskien suhteiden

sitoutumista. Toiset koskevat uusien suhteiden luomista ja toiset vanhojen suhteiden suojelemista tai tukemista (Johanson & Vahlne 2009, 1424–1425).

Voidaan olettaa, että olemassa olevan sitoutumisen taso jatkuu ja kasvaa kun toimijat uskovat, että suhteen jatkaminen on heidän pitkän aikavälinsä etunsa. Mahdollisuudet ovat sitoutumisen keskeinen vaikutin. Toisena voidaan pitää riippuvuutta toisesta toimijasta. Luottamus suostuttelee ihmiset jakamaan tietoa ja luottamus on etenkin tärkeää suhteen alkuvaiheessa. Luottamus on sitoutumisen määräävin tekijä (Johanson & Vahlne 2009, 1418). Sitoutumisen päätökset voidaan määritellä kahden ulottuvuuden mukaan, määrällä ja sitoutumisen tasolla, eli siis kuinka helposti se voidaan uudelleen kohdentaa muualle. Operationaalisisessa mielessä tämä voidaan mieltää resurssien uudelleenmäärittämiseksi ja koordinaatiosysteemien uudelleensuunnittelemiseksi. Nämä päätökset voivat koskea niin sisäisiä kuin ulkoisia koordinaatiosysteemejä (Vahlne & Johanson 2013, 200–201).

Sitoutumisen päätöksiä tehdään jo silloin, kun yritys perustetaan. Äärimmäisessä tapauksessa yritys sitouttaa vain yrittäjän omia kyvykkyyksiä. Tämän jälkeen yritys voi kuitenkin alkaa kasvaa kotimaassaan, kansainvälistyäkseen myöhemmin tai kansainvälistyä hyvinkin nopeasti. Päätöksillä on aina jokin tarkoitus mutta päätöksillä on aina myös odottamattomia seurauksia, jotka saattavat johtaa odottamattomaan tiedon kehittymisen prosesseihin ja tätä kautta tuleviin sitouttamisen päätöksiin (Vahlne & Johanson 2013, 201).

Kokemuksellinen oppiminen on tärkeää yrityksen sitoutumisessa. Kokemuksellinen oppiminen voidaan usein yhdistää asteittaiseen sitoutumisen lisääntymiseen (Santangelo & Meyer 2011, 895). Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet suhteiden tärkeyden kansainvälistymiselle. Suhteet kehittyvät kokemuksellisen oppimisen prosessin kautta, jossa yritykset oppivat toistensa resursseista ja kyvykkyyksistä ja vaiheittain kasvattavat sitoutumistaan. Onnistunut kansainvälistyminen tarvitsee molemminpuolista sitoutumista. Kummankin vastapuolen on siis osattava antaa tietoa toiselle, eikä vain yritettävä itse saavuttaa etua. Yritykset työskentelevät liiketoimintasuhteiden verkostossa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden suhteen vaihdanta vaikuttaa toisen suhteen vaihdantaan. Näistä erilaisista suhteista muodostuu sitten verkosto. Tämä verkosto taas luo yritykselle laajennetun tietoperustan (Johanson & Vahlne 2009, 1413–1414). Tieto

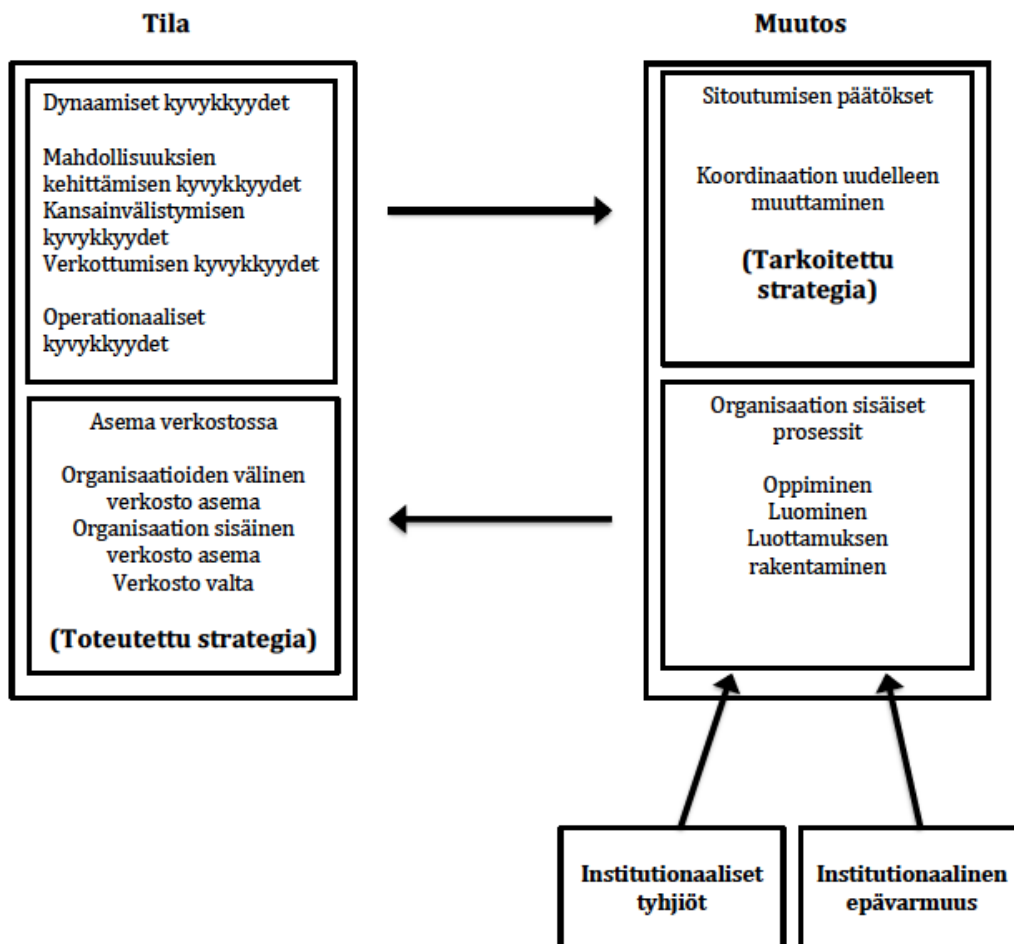
ei ikinä ole täydellistä. Ja monesti tietoa ei ole olemassa ennen kuin toimijat ovat sen yhdessä luoneet (Johanson & Vahlne 2009, 1418).

Tutkimuksessaan Santangelo ja Meyer (2011, 895) käsittelevät institutionaalisten tyhjiöiden ja institutionaalisen epävarmuuden vaikutusta yrityksen sitoutumiseen. He halusivat tutkia, missä yrityksen ulkopuolisissa olosuhteissa yrityksen sitoutumisen taso nousee tai laskee. Varsinkin silloin, kun toteutunut strategia poikkeaa suunnitellusta strategiasta. Kuviossa 2 U-mallin muutos-elementit ovat perusta yrityksen tarkoittamalle strategialle, jotka ohjaavat yrityksen tekemiä sitoutumisen päätöksiä. Organisaation sisäiset prosessit ovat taas alttiita ympäristön vaikutukselle. Institutionaaliset tyhjiöt ja institutionaalinen epävarmuus vaikuttavat yrityksen muutos-elementteihin ja samalla muokkaavat yrityksen strategiaa. Yrityksen uusi toteuttama strategia määrittelee yrityksen aseman verkostoissa (Santangelo & Meyer 2011, 897).

Institutionaaliset tyhjiöt kuvastavat virallisten lakien ja säätelevän viitekehyksen puuttumista. Nämä tukevat liiketoimintaoperaatioita ja niiden puuttuminen nostaa vaihdannan hintaa, varsinkin nousevissa talouksissa (Khanna & Palepu 1997, 42). Tyhjiöt vähentävät markkinoiden tehokkuutta. Ympäristössä, missä on suuri institutionaalinen tyhjiö, ulkomaisiin operaatioihin täytyy panostaa resursseja huomattavasti enemmän. Tyhjiöt vähentävät myös yrityksen joustavuutta ja nostavat strategisten muutosten hintaa (Santangelo & Meyer 2011, 898 – 899). Institutionaalinen epävarmuus taas estää pitkäaikaisia sitoumuksia, epävakaiden ja ennustamattomien instituutioiden takia. Epävakait instituutiot lisäävät epävarmuutta, koska niiden vaikutusta tulevaan ei voida ennustaa (Delios & Henisz 2003, 1155). Yritykset eivät pysty ennakoimaan muutoksia ja ne joutuvat jatkuvasti mukauttamaan omaa strategiaansa näihin muutoksiin. Tämä taas vaikeuttaa yritysten kykyä toteuttaa omaa strategiaansa (Santangelo & Meyer 2011, 898).

Yritykset voivat vastata institutionaalisiin muutoksiin tai epävarmuuteen kahdella tavalla. Ne voivat joko lisätä sitoutumistaan maassa, missä toimivat tai ne voivat vähentää sitoutumistaan. Institutionaaliset tyhjiöt ja epävarmuus voivat vaikuttaa yrityksen strategiseen polkuun, tavalla joka saa yrityksen poikkeamaan suunnitellusta strategiastaan. Tämän seurauksena yrityksen toteuttama strategia, muutos

verkostoasemassa, saattaa poiketa yrityksen suunnitellusta strategiasta. (Santangelo & Meyer 2011, 895 – 897).



Kuvio 2 Institutionaalisten tyhjiöiden ja institutionaalisen epävarmuuden vaikutus yrityksen sitoutumiseen (Mukaiillen: Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7), 897)

Monet tutkimukset esittävätkin, että yritykset pystyvät ja muuttavatkin yrityksen strategista suuntaa ylittääkseen monia kansainvälistymisen esteitä (Hutzschenreuter & Volberda 2007, 1058). Monet teoreettiset linssit, kuten yrityksen käyttäytymisteoria, strateginen muutosteoria sekä oppimisenäkökulma käsittelevät johdon

tarkoituksellisuuden roolia (Hutzschenreuter & Volberda 2007, 1058). Joka tapauksessa yritysten täytyisi tutkia tarkkaan ennen markkinoille menoa, sisältävätkö markkinat institutionaalisia tyhjiöitä tai epävarmuutta (Santangelo & Meyer 2011, 899 – 900).

Hutzschenreuter ja Volberda (2007, 1058 – 1059) puhuvatkin tutkimuksessaan käsitteestä ”johdon tarkoituksellisuus”, jota ei ole tutkittu paljoakaan. Heidän mielestään se saattaa olla tekijä, joka tekee muutoksia ja vaikuttaa kansainvälistymiseen. Nykypäivän johtajat joutuvatkin työskentelemään erittäin kilpaillussa ympäristössä sekä kansainvälistymään ilman sopivien teorioiden tai empiiristen tulosten apua. Monesti yritykset seuraavatkin toisten yritysten mallia ja omaksuvat heidän aloitteitaan.

3.2 Organisaatioiden sisäiset prosessit

Organisaatiossa vaikuttaa niin ulkoisia kuin sisäisiä prosesseja. Ulkoiset prosessit liittyvät pääasiassa yrityksen erilaisten suhteiden hoitoon. Organisaation sisäiset prosessit ovat taas niitä, mille organisaatio rakentuu, millä tavalla se on olemassa ja kuinka se määrittelee itsensä ulkoiseen maailmaan. Sisäiset prosessit ovat oikeastaan yrityksen ydin.

U-mallissa organisaation sisäisiä vuorovaikutusprosesseja olivat oppiminen, luominen sekä luottamuksen rakentaminen. Oppiminen tapahtuu yksilötasolla. Yksilöt jakavat tietoa eteenpäin organisaatiossa. Tärkein oppimisen tapa on kokemuksellinen oppiminen. Luominen tapahtuu organisaatiossa kahdella tavalla, voidaan luoda uutta tietoa sekä voidaan luoda uusia suhteita (Vahlne & Johanson 2013, 201–202). Eli mitä enemmän yritys sitoutuu ja luo suhteita erilaisiin toimijoihin, sitä enemmän se oppii kokemuksellisesti. Tämä lisää yrityksen mahdollisuuksia uudelleen sitoutua ja sitä kautta oppia.

Oppiminen tässä mallissa käsittää oppimisen kaikkein abstraktimmillaan. Se tarkoittaa enemmän kuin pelkästään kokemuseräinen oppiminen, joka on kuitenkin oppimisen tärkein muoto. Kaikki päivittäiset toimet johtavat tiedon, luottamuksen ja sitoutumisen kasvuun. Tämän prosessin nopeus, intensiteetti ja tehokkuus riippuvat nykyisistä tiedon,

luottamuksen ja sitoutumisen perustoista, sekä siitä kuinka vetoaviksi kumppanit mahdollisuudet arvostavat. Mahdollisuuksien luominen on kriittinen osa mitä tahansa kumppanuutta (Johanson & Vahlne 2009, 1424).

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yhtä mahdollisuuksien luomisen osa-alueita, joka nousee esille yhden tai useamman suhteen vuorovaikutuksessa. Tämän takia kansainvälistymisen prosessi pitää sisällään kaksi toisiinsa yhteydessä olevaa alaprosessia, kokemuksellinen oppiminen ja suhteiden luominen (Vahlne & Johanson 2013, 195). Molemmat prosessit toimivat verkostoissa ja keskenään niillä on dynaaminen rooli, koska toisen lisääntyminen todennäköisesti johtaa toisen lisääntymiseen.

Luottamus on oppimisen edellytys. Luottamus pitää sisällään niin tunteisiin liittyviä kuin kognitiivisia elementtejä. Se on erittäin tärkeä osa rakennettaessa suhteita. Luottamus on sitoutumisen edellytys. Sitoutuminen taas mahdollistaa suhteiden rakentamisen. Suhteet taas ovat välttämättömiä mallissa (Vahlne & Johanson 2013, 202). Kun yritykset sitoutuvat keskenään, ne oppivat toisiltaan. Molempien suhteen osapuolien täytyy tällöin jakaa kokemustaan. Kuitenkaan, jos toinen yritys ei tätä tee, eikä suhteessa ole luottamusta, suhde tulee kariutumaan. Kokemusta jakava osapuoli etsii tällöin uuden suhteen.

Johansonin ja Vahlneen alkuperäinen malli ei sisältänyt minkäänlaisia tunnepohjaisia ulottuvuuksia. Ne kuitenkin ovat vahvasti läsnä tiedon konseptissa. Luottamuksella on elintärkeä rooli suhteiden ja verkostojen luomisessa. Näin ollen luottamus on tärkeä osa onnistunutta oppimista ja uuden tiedon luomista. Luottamus voi myös paikata tiedon puutetta. Silloin kun yrityksellä itseltään puuttuu tietoa, se voi luottaa johonkin toiseen, jolla sitä on. Luottamus voi myös edetä sitoutumiseksi. Luottamus on siis sitoutumisen edellytys (Johanson & Vahlne 2009, 1417).

Kansainvälisten yritysten maailma on erittäin monimutkainen, varsinkin kun liiketoiminta ympäristö muuttuu jatkuvasti eri toimijoiden toimien seurauksena. Yritykset yrittävätkin jatkuvasti hallita tätä ympäristöään. Tämä voidaan nähdä myös tapana käsitellä epävarmuutta. Yhtenä suurena osana tätä voidaan puhua yrittäjä kyvykkyyksistä (Vahlne & Johanson 2013, 198). Seuraavassa kappaleessa käsitellään

tarkemmin kansainvälistymistä yrittäjyytenä ja sen vaikutuksia kansainvälistymisen prosessiin.

3.3 Kansainvälistyminen yrittäjyytenä

Kansainvälistyminen ja innovaatiot ovat yleensä kaksi yrityksen tärkeintä kasvukanavaa. Yleensä näitä kahta on tutkittu erillään toisistaan ja vasta viimeaikoina nämä kaksi on kuvattu toisiinsa yhteydessä oleviksi ja yrittäjyys sijaitsee niiden kahden välissä. Yrittäjämäinen asenne muutokseen ja innovaatioon pelaa keskeistä roolia yrityksen kansainvälistymisprosessissa, eritoten nykyisessä erittäin nopeasti muuttuvassa maailmassa. Monet tutkimukset väittävät että kansainväliset yritykset hyödyntävät ylivoimaista innovaatio kyvykkyyttä monilla markkinoilla (Hagen ym. 2014, 111).

Mutta mikä on strategisen suunnittelun ja yrityksen johtajien osuus kansainvälistymisessä? Kansainvälistymisen prosessimallit hyvin polkujohdannaisia. Esimerkiksi U-mallissa yrityksen kansainvälistyminen juontuu yrityksen kokemuksellista oppimisesta, joka viime kädessä määrittelee yrityksen kansainvälistymisen. Nämä mallit väheksyvät yrityksissä olevat johtajuuden ja johtajien roolia (Hutzschenreuter & Volberda, 2007, 1057).

Kansainvälistyminen muistuttaa yrittäjyyttä ja sitä voidaan kuvata yritys yrittäjyydeksi. Kansainvälistymistä kuvastaa myös korkea epävarmuuden taso (Johanson & Vahlne 2009, 1423). Schweizer, Vahlne ja Johanson (2010) kehittivät vuoden 2009 U-mallin pohjalta uuden mallin, jossa he korostivat kansainvälistymisen yrittäjämäistä luonnetta. Verkostot ovat äärimmäisen tärkeitä yritykselle, mutta ne eivät kuitenkaan yksistään riitä. Liiketoiminnassa menestyminen vaatii myös, että yrittäjät ovat aina valppaina uusien mahdollisuuksien varalta ja osoittavat mielikuvitusta ja luovuutta kun mahdollisuuksia tulee (Schweizer ym. 2010, 361). Oviatt ja McDougall (2005) tutkivat myös kansainvälistymisen nopeutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Heidän mallissaan yrittäjämäisillä toimilla on välittäjärooli.

McDougall ja Oviatt (2000, 903) määrittelevät kansainvälisen yrittäjyyden ”innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskejä tavoittelevan käyttäytymisen yhdistelmäksi, joka ylittää kansallisia rajoja ja sen tarkoituksena on luoda arvoa organisaatiolle”. Tällaista käyttäytymistä voidaan nähdä olevan jo aikaisimmissakin kansainvälistymismalleissa. Chandra ym. (2009, 31) käyttävät yrittäjyyden teorioita selittämään, mitä tapahtuu ennen kuin kansainvälistyminen alkaa. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja yrittäjysteorioiden ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Monissa kansainvälistymisen teorioissa puhutaan mahdollisuuksista, mutta niille ei kuitenkaan tarjota sen tarkempaa selitystä, miten tai miksi mahdollisuudet tunnistetaan.

Yrittäjät tunnistavat mahdollisuuksia monin tavoin, joita kaikkia ei ymmärretä vielä kovin hyvin. Yrittäjät toimivat näiden mahdollisuuksien mukaan, myyvät tai siirtävät ne toiselle (Chandra ym. 2009, 37). Yrittäjät luovat kyllä mahdollisuuksia, mutta ne ovat aina aikaisemman oppimisen tuloksia. Yrittäjillä, joilla on laajat verkostot tunnistavat mahdollisuuksia paremmin kuin yrittäjät, jotka koittavat etsiä mahdollisuuksia vain itseksensä. Kun puhutaan verkostoista, raja kotimaisen markkinoiden ja kansainvälisten markkinoiden välillä hämärtyy. Osa yrittäjän toimista on kotimaisesti orientoituneita ja osa taas kansainvälisesti. Tarkkaa rajaa niiden välille on mahdotonta tehdä, koska verkostojen kautta molemmilla voi olla vaikutusta toisiinsa (Schweizer ym. 2010, 360).

Klassinen yrittäjyystutkimus käsittelee yrittäjän roolia ekonomisessa teoriassa, pääasiassa koskien vaihdantakustannuksia, kansainvälistymispäätöksiä ja yrityksen kasvua koskeissa teorioissa. Uudet kehitykset teoriassa ovat kuitenkin nostaneet keskiöön yrittäjän roolin osanottajana sekä sosiaalisten systeemien ja verkostojen johtajana. Nykyisessä tutkimuksessa yrittäjyys ja kansainvälistyminen ovat yleisesti hyväksytyt olevan toisensa sisällyttäviä prosesseja (Jones & Coviello 2005, 287).

Yrittäjyysteorioiden historia ulottuu pitkälle. Vaikuttavimmat teoriat ovat peräisin kolmelta tutkijalta, joiden mukaan näkemykset yrittäjyydestä on nimetty. Nämä kolme vaikuttavinta yrittäjyyden näkemystä ovat Kirznerialainen, Schumpeterialainen ja Knightialainen näkemys. Kirznerialainen näkemys tulkitsee yrittäjyyden löytämisen prosessina. Schumpeterialainen näkemys tulkitsee yrittäjyyden innovaatioprosessina. Ja Knightialainen näkemys tulkitsee yrittäjyyden epävarmuuden sietämisen prosessina.

(Chandra ym. 2009, 35). Kun ajatellaan yritysten kansainvälistymistä, niin voidaan ajatella, että yrityksen strategiset päätökset ja toimet johtavat yrityksen alueelle, mistä sillä ei ole tietoa. Eli Knightialaiselle epävarmuuden alueelle. Yritykset voivat edetä pienien askelin tai ryhtyä yhteistyöhön toisten yritysten kanssa pärjätäkseen tämän epävarmuuden kanssa (Schweizer ym. 2010, 365–366).

Kaikki nämä kolme yrittäjyyden näkemystä kuvaavat samaa prosessia. Aikaisemmassa tutkimuksessa yrittäjyyttä tutkittiin ihmisten piirteiden kautta. Nämä ihmiset toimivat yrittäjän tavoin rationaalisesti. Tämä näkemys oletti tiedon olevan täydellistä ja yrittäjän toimivan täysin rationaalisesti odotusten ja optimoinnin suhteen. Nykyinen suuntaus on kuitenkin kääntynyt käyttäytymis- ja prosessinäkökulmaan. Tämä keskittyy kuinka mahdollisuudet on löydetty ja kuinka ihmiset ja yritykset ovat niihin reagoineet (Chandra ym. 2009, 36–37). Entistä paremmin yrittäjyys pystytään siis liittämään kansainvälistymisen prosessiin.

Yrittäjien ominaisuuksia on tutkittu paljon. Yrittäjillä on yleensä hyvät toisiaan täydentävät kyvyt. Taulukossa 1 on lueteltu eri tutkimuksissa esiintyviä yrittäjämäisiä kyvykkyyksiä/ulottuvuuksia. Eri tutkimuksissa on päästy hyvin samankaltaisiin yrittäjämäisen orientaation piirteisiin. Ilman näitä piirteitä yritys ei pysty menestymään tai luomaan mahdollisuuksia kansainvälisesti.

Taulukko 1 Yrittäjämäiset kyvykkyydet/ulottuvuudet

Schweizer ym. (2010, 362–364)	Frishammar ja Andersson (2009, 61–63)	Chandra ym. (2009, 41)
Riskienottokyky Mahdollisuuksien tunnistamis- ja kehittämiskyky Epävarmuudessa toimimisen kyky Kyky hyväksyä kohtuullisia menetyksiä sekä kyky luottaa	Innovatiivisuus Riskienottaminen Proaktiivisuus	Autonomia Innovatiivisuus, Riskinotto, Proaktiivisuus Kilpailullinen aggressiivisuus

Yrittäjät toimivat ennen kaikkea yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa. Yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa sitoutumisten ohella verkostoihin ja yrityksen asemaan verkostoissa. Tätä kautta yritys lisää samalla myös yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä. Mitä enemmän päätöksentekijällä on tietoa jostain tietyistä markkinoista, sitä paremmin hän pystyy huomaan niiden eron ja sitä paremmin hän pystyy käsittelemään niiden monimutkaisuuden (Reid 1981, 107). Sekä organisaatiolla että yrittäjällä voi olla tietoa. Yksilöt oppivat ja osa tästä heidän oppimastaan jaetaan ympäri organisaatiota. Näin taas dynaamiset kyvykkyydet pääsevät kehittymään (Schweizer ym. 2010, 366–367). Frishammar ja Andersson (2009, 59) tutkimuksessaan he uskovat yrityksen kansainvälisen kilpailuedun kehittyvän yrityksen sisäisistä kyvykkyyksistä. Seuraavassa kappaleessa keskitymme yhteen U-mallin keskeisimmistä osa-alueista eli dynaamisiin kyvykkyyksiin.

3.4 Dynaamiset kyvykkyydet

3.4.1 Dynaamiset kyvykkyydet käsitteenä

Dynaamisista kyvykkyyksistä on muodostunut tärkeä käsite strategisessa johtamisessa. Tässä työssä määrittelemme, että ”dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kyky integroida, rakentaa ja uudelleen järjestää sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiänsä, vastatakseen nopeasti muuttuvaan ympäristöönsä.” (Teece, Pisano & Shuen 1997, 516; ks. myös Leonard - Barton 1992). Dynaamiset kyvykkyydet heijastavat yrityksen kykyä hankkia uusia ja innovatiivisia kilpailuedun muotoja.

Dynaamiset kyvykkyydet näkökulma rikastaa kansainvälistymisen kirjallisuutta keskittymällä yrityksen sisäisiin prosesseihin. Samoin se myös huomio organisaation prosessien, verkostojen luomien resurssien sekä yrittäjän vuorovaikutuksen (Schweizer ym. 2010, 349). Dynaamiset kyvykkyydet ovat osa strategisen johtamisen alaa, jolla on monia erilaisia suuntauksia. Yksi näistä suuntauksista on ”resurssi perusteinen” näkökulma strategiseen johtamiseen. Tämä näkökulma on dynaamisten kyvykkyyksien pohjana. Resurssi perusteinen näkökulma korostaa yrityskohtaisia kyvykkyyksiä ja varoja. Kun tästä johdetaan vielä se, kuinka yrityksessä yritetään tunnistaa yrityskohtaisia kyvykkyyksiä, jotka antavat etua sekä selitetään kuinka kyvykkyyksien

ja resurssien yhdistelmiä voidaan kehittää ja suojata, päästään dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen (Teece ym. 1997, 510).

Dynaamiset kyvykkyydet määrittelevät yrityksen kyvyn mukautua ympäristöönsä. Toisin siis kuin operatiiviset kyvykkyydet, jotka määrittelevät nykyisten operaatioiden suorituksen, dynaamiset kyvykkyydet määrittelevät yritykset kyvykkyydet strategisella tasolla. Yritys kehittää dynaamisia kyvykkyyksiään organisationaalisten prosessien kautta. Päämekanismeja ovat toimet, jotka ovat suunnattu innovaatioon ja oppimiseen. (Vahlne & Johanson 2013, 197–198). Dynaamiset kyvykkyydet vihjaavat, että yritys kehittää operationaalisia kyvykkyyksiään ajan myötä oppimalla ja innovoimalla (Vahlne & Johanson 2013, 193).

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä esiin nousevina ja potentiaalisesti integroivina lähestymistapoina, joiden avulla ymmärretään uusia kilpailuedun tuovia lähteitä (Teece ym. 1997, 510). Teece ym. (1997, 515) viittaavat tähän kykyyn hankkia uusia kilpailuedun tuovia muotoja dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, koska se kuvastaa kahta näkökulmaa, jotka eivät olleet huomion kohteena aikaisemmissa strategia suuntauksissa. Termi ”dynaaminen” viittaa yrityksen kykyyn uusia kyvykkyyksiään saavuttaakseen yhteneväisyyden muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Termi ”kyvykkyydet” korostaa strategisen johtamisen avainroolia kun yritys sovittaa, integroi, ja uudelleen järjesteleo ulkoiset ja sisäiset organisationaaliset kykynsä, resurssinsa ja toiminnalliset kyvykkyytensä vastatakseen muuttuvaan ympäristöönsä. Yrityksen fokus täytyisikin olla kyvykkyyksien kehittämisessä, eikä niinkään yksittäisissä tuotteissa. Tuotteet ovat näiden kyvykkyyksien synnyttämiä ja kyvykkyydet voidaan muokata moniksi erilaisiksi tuotteiksi. Jos yritys keskittyy vain johonkin tiettyyn tuotteeseen, saattaa se saada yrityksen jättämään kyvykkyyksien kehittämisen huomioitta (Teece ym. 1997, 529).

U-mallissa tunnistettiin kolme dynaamisen kyvykkyyden lajia, jotka ovat kyvykkyyden kehittää mahdollisuuksia, kyvykkyyden kansainvälistyä sekä kyvykkyyden verkottua. Vuoden 2009 mallissa puhuttiin ”tiedosta ja mahdollisuuksista”. Tutkijat kuitenkin halusivat liittää kyvykkyyksien käsitteen tähän, joka pitää sisällään tiedon kuinka resursseja käytetään (Vahlne & Johanson 2013, 202). Aiemmin mahdollisuudet muodostivat tiedon alaryhmän. Mahdollisuudet ovat tiedon tärkein elementti, joka ajaa

prosessia eteenpäin. Muita tärkeitä tiedon elementtejä ovat tiedot tarpeista, kyvykkyyksistä, strategioista sekä verkostoista (Johanson & Vahlne 2009, 1424). Uudessa mallissa on haluttu selventää strategisen elementin tärkeyttä, joka samalla sisällyttäisi tiedon ja mahdollisuudet itseensä. Näin mallista on saatu tehtyä selvempi sekä myös kattavampi.

3.4.2 Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet

Kansainvälistymisprosessi tarvitsee uusia elementtejä ollakseen teoriana pätevä. Yksi näistä uusista elementeistä on yrityksen kyky havaita mahdollisuuksia. Kun ihmiset ja yritykset löytävät uusia mahdollisuuksia mennäkseen kansainvälisille markkinoille, on tärkeää miettiä kuinka yritykset hyödyntävät näitä uusia mahdollisuuksiaan kansainvälistymisessä. Kansainvälinen mahdollisuuksien tunnistaminen on kansainvälistymisprosessin alku. Aiemmat teoriat kansainvälistymisestä olettavat mahdollisuuksien tunnistamisen olevan kansainvälistymisen ennakkoehto, mutta ne eivät tarjoa tähän selitystä (Chandra ym. 2009, 31).

Jo ensimmäisissä kansainvälistymisen malleissa mahdollisuudet ovat olleet tärkeä elementti. I-mallissa kansainvälistymisen omaksumisprosessi alkaa yleensä ongelman tai mahdollisuuden tunnistamisella. Tämä pitää sisällään joko tietyn ulkomaisen markkinoiden tiedostamisen ratkaisuna johonkin ongelmaan tai ulkomaisen markkinoiden tunnistamisen potentiaalisena mahdollisuutena (Reid 1981, 102). Yrittäjät tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia luodakseen ja toimittaakseen arvoa yrityksen sidosryhmille tuottoisissa liiketoiminnoissa (Ardichvili, Cardozo & Ray 2003, 106). Kansainvälistymisessä voidaan puhua kahdesta tavasta kuinka yritykset aloittavat prosessin. Ne voivat joko proaktiivisesti työntää itsensä kansainvälisillä markkinoille tai sitten ne vedetään, joko asiakkaiden tai toisen toimijan kautta, kansainvälisille markkinoille (Patel, Fernhaber, McDougall - Covin, & van der Have 2014, 694).

Mahdollisuuksien tunnistaminen sisältää aikaisemmin tuntemattomana pidetyn löytämisen. Tämä taas vaatii sitä, että ihmiset ovat valppaina ja että he ovat varautuneet yllätyksiin. Merkittävimmät tekijät, mitkä vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen ja kehittämisen johtamiseen liiketoimintaan, ovat Ardichvilin ym. (2003, 106) mukaan:

yrittäjämäinen valppaus, informaation epäsymmetrisyys ja aikaisempi tieto, sosiaaliset verkostot, persoonallisuus piirteet, mahdollisuuden muoto itsessään. Mahdollisuuksien tunnistaminen liittyy enemmän nykyisiin liiketoimintoihin kuin siihen, että mahdollisuuksia etsittäisiin jollain tietyllä tavalla. Aikaisempi kokemus vaikuttaa ihmisen kykyyn löytää mahdollisuuksia. Näin ollen ihmisten pitäisikin keskittyä siihen mitä he itse tietävät. Yritysten pitäisikin keskittyä mahdollisuuksien etsimisen omiin sisäisiin resursseihin, missä sillä on etuoikeutettua tietoa (Shane 2000, 465–466). Yrityksillä on kuitenkin verkostojen kautta mahdollisuus päästä käsiksi toisten toimijoiden etuoikeutettuun tietoon. Näin ollen verkostonäkökulmasta käsin mahdollisuuksien luominen kehittyi vuorovaikutuksessa toimijoiden kesken, jotka jakavat tietoa ja ovat sitoutuneet toisiinsa (Johanson & Vahlne 2009, 1419). Kun aikaisempaan tietoon yhdistetään verkostovuorovaikutukset, uusia mahdollisuuksia paljastuu (Chandra ym. 2009, 53).

Kyvyssä kehittää mahdollisuuksia tärkeintä on tehdä ero mahdollisuuksien tunnistamiselle ja mahdollisuuksien kehittämiseksi. Kyvykkyys kehittää mahdollisuuksia on erittäin tärkeää yrityksen kehitysprosessille. Kyvykkyys pitää sisällään niin mahdollisuuksien tunnistamisen kuin myös olennaisten resurssien mobilisoinnin (Vahlne & Johanson 2013, 202). Yritykset voivat tunnistaa jotain mahdollisuuksien elementtejä, mutta loppujen lopuksi mahdollisuudet eivät yksinkertaisesti vain löydy, vaan ne luodaan. Yritys tarvitsee markkinoiden tarkkaa tutkimista ja havaintokykyä markkinoiden tarpeille, aloittaakseen mahdollisuuksien kehittämisen. Mutta mahdollisuuksien kehittämisen tarvitsee sen lisäksi aina myös yrityksen ja yrittäjän luovaa työtä (Ardichvili ym. 2003, 106).

Mahdollisuudet kansainvälistyä yleensä havaitaan ja luodaan verkostojen kautta. Mutta kuitenkin joka mahdollisuus ei synny verkostoista. Monet tutkimukset ovat myös havainneet, että mahdollisuuksia syntyy myös yrityksen suhteiden ja verkostojen ulkopuolella. Tällöin voidaan jopa sanoa mahdollisuuden syntyneen onnen tai sattuman kautta (Hohenthal, Johanson & Johanson 2014, 10). Yritysten ja johtajien ei pitäisi keskittyä yrityksen kansainvälistymisen sisäisiin esteisiin, vaan niiden pitäisi keskittyä etsimään resursseja ja mahdollisuuksia kansainvälistymiseen verkostostaan (Chetty & Holm 2000, 90). Tästä päästäänkin U-mallin seuraavaan dynaamiseen kykyyn, eli kykyyn kansainvälistyä.

Toinen dynaamisista kyvykkyyksistä oli kyky kansainvälistyä. Tämä kyky on äärimmäisen tärkeä yritykselle, joka haluaa kansainvälistyä. Kyky pitää sisällään kyvyn lähestyä ja kehittää erilaisia markkinoita ja alueita erilaisissa tilanteissa (Vahlne & Johanson 2013, 203). Kansainvälistymisen prosessimalli eritoten korostaa, että kansainvälistyessään yritys sitouttaa vaihdantakohtaisia ja markkinakohtaisia resurssejaan. Kun yritys käynnistää vaihdantakohtaisia sitoumuksia, yritys saa kokemuksellista tietoa tietystä markkinoista. Kokemuksellinen tieto on kansainvälistymisen keskiössä (Eriksson ym. 1997, 342). Kansainvälistymisen pääongelma on yrityksen puuttuva tietoisuus ulkomaisista markkinoista. Tätä tietoa taas saadaan lisää vain tekemisen yhteydessä oppimalla eli ulkomaisten liiketoimintojen prosesseissa (Hutzschenreuter & Volberda 2007, 1056). Jo alkuperäisessä mallissaan Johanson ja Vahlne olettivat tiedon kehittämisen olevan keskeistä kansainvälistymiselle, varsinkin sen tiedon mikä kasvaa kokemuksesta nykyisissä toimissa. Myös oppiminen kokemuksen kautta johtaa erilaiseen käsitykseen ulkomaisista markkinoista sekä yrityksen omista kyvyistä. Varsinkin tämänlainen oppiminen on kriittistä kansainvälistymiselle (Johanson & Vahlne 2009, 1415).

Yrityksen kokemus kansainvälistymisen organisoimisesta, toisin sanoen yrityksen kokemuksellinen kansainvälistymisen tieto, tarkoittaa sitä, että yritys tietää minkälaista tietoa tarvitaan erilaisissa tilanteissa ja mistä etsiä sitä tietoa (Eriksson ym. 1997, 344). Tällaisella tiedolla on kuitenkin aina myös hintansa, joka liittyy tiedon keräämiseen, sen koodaamiseen ja siirtämiseen, sekä myös sen tiedon pohjalta tehtyihin tarvittaviin muutoksiin rakenteissa ja prosesseissa (Eriksson ym. 1997, 352).

Johanson ja Vahlne (2009, 1416) jakoivat tiedon yleiseen ja liikemarkkinatietouteen. Yleinen markkinatietous voidaan sanoa olevan tietoa markkinoiden kielestä, laeista ja säännöistä. Nämä tekijät vaikuttavat markkinoiden fyysiseen etäisyyteen sekä yrityksen ulkopuolisuuteen. Taas liikemarkkinatietous liittyy yrityksen liiketoiminta ympäristöön, eli niihin suhteisiin mitä yrityksellä on ympäristössään. Eriksson ym. (1997, 343) tarkoittivat samoja asioita puhuessaan liiketoimintatiedosta sekä institutionaalisesta tiedosta. Sen lisäksi on vielä olemassa suhdekohtaista tietoa, jota kehitetään kahden yrityksen vuorovaikutuksessa. Tätä tietoa syntyy kun saadaan toisilta toimijoilta tietoa. Kuitenkin vuorovaikutuksessa voi syntyä aivan uutta tietoa, joka on molempien toimijoiden käytettävissä. Nämä kaikki ovat sitten osana yleistä kansainvälistymisen

tietoa. Tämä tieto kuvastaa yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä aloittaa kansainvälinen liiketoiminta. Tieto pitää sisällään sellaisia asioita kuten markkinoillepääsyn tapa, ydinkyvykkyydet, allianssit, hankinta sekä muut kansainvälistymiseen liittyvät kokemukset.

Tieto liiketoiminnasta ja instituutioista eivät ole kuitenkaan ainoat, mitkä saattavat vaikeuttaa yrityksen kansainvälistymistä. Yrityksen täytyy myös oppia organisoimaan ja johtamaan kansainvälistymistään (Eriksson ym. 1997, 344). Tämä on osa kykyä kansainvälistyä, mutta kuuluu oleellisesti myös U-mallin kohtaan organisaation sisäiset prosessit. Aikaisempi tutkimus osoittaaakin, että yrityksen kokemus kansainvälistymisenprosessista vaikuttaa kuluihin, mitä prosessissa syntyy. Tämä taas merkitsee sitä, että osa yrityksen kokemuksellisesta tiedosta sijaitsee yrityksessä, sen päätöksenteko rutiineissa ja rakenteissa (Eriksson ym. 1997, 352).

Yritykselle on erittäin tärkeää oppia tietoa ulkomaisista markkinoista ja instituutioista. Mutta yritys tarvitsee myös muuta. Sen täytyy saada tietoa myös sen sisäisistä resursseista ja kyvykkyyksistä. Kansainvälistymisessä yrityksen täytyy kehittää sellaiset rakenteet ja rutiinit, jotka ovat yhteensopivia yrityksen sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien kanssa. Rakenteet ja rutiinit auttavat ja ohjaavat yritystä sen etsinnässä kokemuksellista tietoa ulkomaisista markkinoista ja instituutioista (Eriksson ym. 1997, 353).

Kolmas dynaaminen kyvykkyys oli kyky verkottua. Tämä kattaa yrityksen kyvyn rakentaa, pitää yllä ja koordinoida suhteita verkostoissa. Yrityksen niin sisäinen kuin ulkoinen ympäristö kuuluu näihin verkostoihin (Vahlne & Johanson 2013, 203). Yrityksillä on monia erilaisia potentiaalisia organisaatioiden välisiä suhteita. Yrityksellä voi olla suhteita moneen erityyppiseen toimijaan, mutta sen lisäksi sillä voi olla suhteita moneen samanlaiseen toimijaan. Tämä johtaa suhteiden verkostoon, johon yritys on sulautettu. Tämän lisäksi monilla näistä toimijoista on suhteita toisiinsa, tämän takia yhtäkään suhdetta ei voida eristää verkostosta. Jokainen suhde voi vaikuttaa toiseen suhteeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (Ritter 1999, 468). Verkostoevoluutioprosessi täytyy myös ymmärtää alkavaksi jo silloin, kun yritys syntyy, eikä vasta sitten, kun yritys ensimmäistä kertaa menee kansainvälisille markkinoille (Coviello 2006, 715).

Yrityksillä täytyy olla kykyä ajatella sen koko verkostoa pärjätäkseen erilaisissa tilanteissa. Se tarvitsee siis verkostoitumiskykyä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että verkostoitumiskyky on erittäin tärkeä tekijä yrityksen innovaatioiden menestymisessä (Ritter 1999, 468). Verkostot avaavat ovia yritykselle tarjoamalla pääsyn markkinoille, taloudellisia resursseja, jakeluverkostoja, referenssejä ja joukon kontakteja niin sisäiseen kuin ulkoiseen kehitykseen. Tällaiset resurssit ovat kuitenkin tärkeitä ennen kuin yritys lähtee kasvamaan tai kansainvälistyy. Ne ovat tärkeitä yrityksen syntymästä saakka. Onkin tärkeämpää tietää, kuinka verkostosuhteet tarjoavat perustan tulevaisuuden kasvulle, ei niinkään kuinka ne johdattavat kansainvälistymiseen (Coviello 2006, 723–727).

Tutkimuksessaan Hohenthal ym. (2014, 9) tunnistivat kolme verkostotietämyksen osa-alueita, jotka vaikuttavat liiketoimintasuhteiden arvoon ulkomaisilla markkinoilla. Nämä kolme verkostotietämyksen osa-alueita ovat kokemuksellinen verkostotietämys, tietämys asiakkaista sekä tietämys kilpailijoista. Kun yritys tekee liiketoimintaa verkostoissa, parantuu yrityksen kyky tunnistaa ja kehittää suhteita muissa verkostoissa. Verkostotieto sisältää tietoa muista yrityksistä, niiden henkilöstöstä ja resursseista, joka on tärkeää tietää kehittääkseen verkostoaan. Tätä voidaan kutsua kokemukselliseksi verkostotietämykseksi. Tämä tieto on tärkeää yrityksen kansainvälistymiselle, koska yritykset luottavat kertyneiden kokemusten kautta saatuihin tietoihin. Tätä tietoa voidaan käyttää kriittisiin tilanteisiin valmistautumiseen sekä niiden arvioimiseen ja oikean toimenpiteen päättämiseen. Mitä pitempi ja laajempi yrityksen kokemus kansainvälisiltä markkinoilta on, sitä todennäköisemmin se saa käytännöllistä ja kokemuksellista tietoa, kuinka päästä sisään ulkomaisille markkinoille ja kuinka luoda suhteita uusiin asiakkaisiin. Kokemukset kansainvälistymisestä myös auttavat yritystä arvioimaan uusia mahdollisuuksia ja omaksumaan uusia rutiineja tarvittaessa. Tämä tieto vähentää myös yritysten kokemaa epävarmuutta, koska heillä on tunne, että he ovat tehneet tätä jo aikaisemminkin (Hohenthal ym. 2014, 12–14). Jotta voidaan ymmärtää yrityksen kykyä johtaa verkostojaan, on tärkeää analysoida verkostajohtamisen pätevyyskä henkilökohtaisella tasolla ja sen jälkeen miettiä mitä henkilöt tekevät, ketkä ovat osallisia yrityksen verkostoihin. Yhdessä yrityksen suhteessa saattaa olla osallisena monta ihmistä (Ritter 1999, 469).

On tärkeää muistaa, että kaikki tekijät vaikuttavat yrityksen verkostoitumiskykyyn eli verkostoituminen on yritys kokonaisuudessa. Mitään ei voida siitä erottaa, vaan koko yritys verkostoituu (Ritter 1999, 475). Yrityksen verkostoitumiskyvykkyyden taso määritellään yrityksen verkostajohtamisen tasona sekä henkilöstön, jotka suhteissa toimivat, verkostajohtamisen pätevyystasona (Ritter 1999, 471). Markkinoilla toimijoiden välinen vuorovaikutus tapahtuu suhteissa, toisin sanoen siis dynaamisten kyvykkyyksien kehittyminen, täytyy yrityksen olla siis sisällä sille tärkeissä verkostoissa (Vahlne & Johanson 2013, 194).

3.5 Yrityksen asema verkostossa

3.5.1 Verkostojen määritelmä

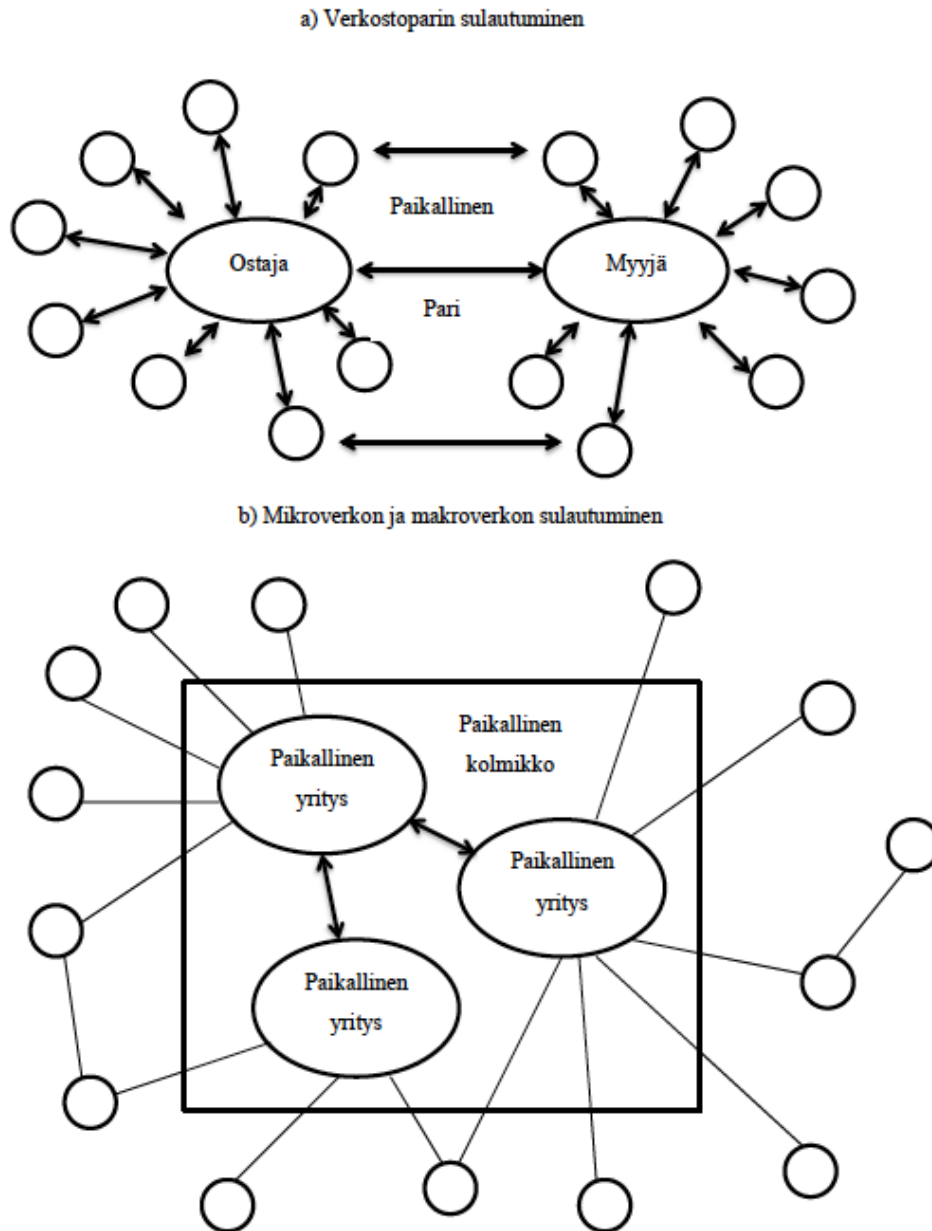
Tutkimuksessaan vuonna 2014 Hohenthal ym. (5 – 10) tekivät katsauksen aikaisempiin tutkimuksiin, jotka keskittyivät verkostonäkökulmaan. Suurin osa tutkimuksista yhdistivät verkostojen käsitteen perinteisiin kansainvälistymisen teorioihin. Monissa tutkimuksissa ei kuitenkaan määritelty suhteiden tai verkostojen käsitettä. Tutkijat löysivät kuitenkin kolme toistuvaa käsitettä. Ensimmäinen käsite on laaja ja yleinen. Se väittää että verkostot ovat toisiinsa liittyneiden toimijoiden systeemi. Toisen määritelmä kumpuaa suhteiden laadusta. Ne voivat olla joko sosiaalisia tai liikesuhteita, epävirallisia tai virallisia. Kolmas määritelmä perustuu verkostojen rakenteeseen ja siihen mikä pitää ne koossa. Se määrittelee verkostot kahden tai useamman suhteen kokonaisuudeksi.

Tässä tutkimuksessa käytetään Hohenthalin ym. kolmatta määritelmää. Liikesuhteet ovat yhteydessä toisiinsa siinä määrin missä toisen suhteen liiketoiminta on riippuvaista toisesta suhteesta. Liikesuhteet voivat olla myös epäsuoraan yhteydessä toisiin suhteisiin. Yhdistävä nimittäjä verkostojen tutkimuksissa oli, että verkostot nähdään oppimisen alueena ja paikkana, missä yritykset voivat saada kokemusta. Tietoa luodaan suhteissa, niin asiakkaisiin, toimittajiin kuin muihinkin toimijoihin. Verkosto taas on suorien ja epäsuorien suhteiden laajempi systeemi, joka toimii informaation jakajana (Hohenthal ym. 2014, 11). Chetty ja Holm (2000, 79–80) määrittelevät liiketoimintaverkostot ”kahden tai useamman liiketoimintasuhteen joukoksi, missä

jokainen vaihdantasuhde on yritysten välillä, jotka voidaan käsittää yhteisiksi toimijoiksi”. Heidän perusolettamuksensa on, että liiketoiminta tapahtuu aina verkostoissa, missä erilaiset toimijat ovat linkittyneinä toisiinsa virallisilla ja epävirallisilla suhteilla.

Verkostot nähdään dynaamisina ja jatkuvasti muutoksen alla olevina. Tutkimuksessaan verkostoista Halinen ja Törnroos (1998, 187–188) keskittyivät sulautetun verkoston käsitteeseen. Käsite viittaa yrityksen suhteisiin, sekä niiden riippuvuuksiin, joita on hyvin erilaisia. Tutkimus keskittyy siihen kuinka yritykset ovat yhteydessä erilaisiin verkstorakenteisiin ja kuinka nämä vaikuttavat verkoston evoluutioon. Sulautuminen nähdään liiketoimintaverkostojen muutoksen ja kehittymisen selityksenä. Sulautumisen käsite keskittyy kahteen keskeiseen tekijään. Ensimmäinen on, että liiketoiminnalliset organisaatiot ovat sulautettuja ihmistenvälisiin verkostoihin sekä niitä suurempiin sosiaalsiin rakenteisiin. Toinen on, että nämä sosiaaliset suhteet muodostavat jatkuvasti käynnissä olevia rakenteita, joilla on oma historiansa. Sulautuminen viittaa siis siihen, että yritykset ja niiden muodostamat verkostot ovat niin sosiaalisesti kuin historiallisesti rakennettuja. Yritykset ovat siis sulautettuja laajoihin verkostoihin, jotka ulottuvat kauas yksittäisen yrityksen rajoista (Halinen & Törnroos 1998, 189).

Perusverkosto näkökulma lähtee liikkeelle siitä, että verkosto koostuu toimijoista, jotka ovat suhteessa toisiinsa ja että nämä verkostot voidaan kartoittaa. Verkostonäkökulman keskiössä on markkinat ja yrityksen suhde markkinoihin sekä olemassa olevien yritysten väliset suhteet. Yritysten välinen yhteistyö sekä kilpailu nähdään ajavana voimana tietojen jakamisena toimijoiden välillä (Fletcher 2008, 955). Jotta voimme ymmärtää kuinka kansainväliset verkostot kehittyvät ja toimivat, täytyy ymmärtää olosuhteet, mitenkä verkostot ovat sulautuneet. Yritysten verkostot ylittävät siis yksittäisen yrityksen rajat ja näitä verkostoja edustavat niin vaihdantasuhteet yritysten välillä kuin myös yrityksen asema verkostossa. Kuviossa 3 Halinen ja Törnroos (1998, 191) kuvailevat tätä näkemystä verkostoparin sulautumisella sekä mikroverkon ja makroverkon sulautumisena.



Kuvio 3 Verkostoparin sekä mikroverkon ja makroverkon sulautuminen (Mukaiillen: Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 191)

Verkostoparin sulautumisessa tarkastellaan ydinparin suhdetta laajempaan verkostoon. Tällainen pari saattaa olla esimerkiksi ostajan ja myyjän välinen. Nämä parit ovat riippuvaisia markkinoiden kysynnästä ja ne tarvitsevat tietoa niin parinsa kuin loppuasiakkaiden haluista ja tarpeista. Tällaista sulautumista voidaan kuvailla

parisulautumiseksi laajemmassa verkostossa. Mikroverkon ja makroverkon sulautuminen menee taas yhden askeleen pidemmälle. Mikroverkko on selvästi erottuva liiketoiminta johon kuuluu monia tunnistettavia toimijoita. Makroverkko voi pitää taas sisällään laajemman kansallisen, institutionaalisen ja/tai julkisten toimijoiden verkoston (Halinen & Törnroos 1998, 193).

Kansainvälistyminen ei yleensä ole tasainen prosessi vaan se on usein sekasortoinen ja ennalta arvaamaton toimi. Yhden markkinoiden tapahtumat saattavat vaikuttaa toisille markkinoille ja kansainvälistymisen muodot ja sijainnit yleensä tarjoutuvat sattuman kautta (Fletcher 2008, 954). Verkostojen sulautumisnäkökulma kansainvälistymiseen vaatii, että sosiaalinen, teknologiallinen, rakenteelliset, institutionaaliset sekä markkinatekijät laajemmassa kansainvälisessä verkostossa voidaan ottaa huomioon. On toivottavaa, että yritys tekee tarkan analyysin kansainvälisistä verkostoista, missä se on sulautuneena. Näin se pystyy havaitsemaan vahvuudet, mitkä voivat auttaa sitä kansainvälistymään, sekä huomaamaan heikkoudet, mitkä sen pitää ylittää kehittämällä uusia suhteita (Fletcher 2008, 963).

Tutkimukset ovat ehdottaneet uusia verkostoihin perustuvia malleja täydentämään kansainvälistymisen teoriaa (Johanson & Vahlne 2003, 84; Schweizer 2013, 81). Monet tutkimukset ovatkin osoittaneet kuinka tärkeitä verkostot ovat yrityksen kansainvälistymiselle. Verkostojen kautta yritykset voivat alentaa hintojaan, vähentää kansainvälistymisen riskiä, saada uskottavuutta ja tärkeimpänä verkostojen vaikutuksena voidaan pitää uusiin verkostoihin pääsemistä (Schweizer 2013, 81).

Verkostojen tärkeys, samoin kuin sosiaalisten suhteiden, on osoitettu myös yrittäjyyttä käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimukset ovat osoittaneet kolme tärkeää vaikutusta yrityksille. Ensinnäkin ne ovat tiedon ja ideoiden lähteitä, jotka taas käynnistää yrittäjämäinen mahdollisuuksien tunnistaminen. Toisekseen ne vähentävät yritysten riskiä, kun ne voivat päästä sisään uusille markkinoille luotettavan kumppanin kautta. Kolmanneksi ne ovat väylä resursseihin (Chandra ym. 2009, 40). Kaikki tapahtuu suhteissa. Yrityksen tieto sen omista, sekä toisten yritysten, tarpeista ja kyvyistä, edistävät yrityksen kykyä tunnistaa toimeenpanna muutoksia. (Vahlne ym. 2011, 3–4).

U-mallissa asema verkostossa elementti kuvaa mihinkä toimijoihin yrityksellä on suhteita, näiden suhteiden vahvuutta ja vielä laajempaa suhteiden verkostoa. Suhteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja monesti jollain toimijalla on verkostossaan suurempi valta kuin muilla verkoston toimijoilla. Vahva asema verkostossa johtaa taas tietynlaiseen markkinavaltaan, joka antaa yritykselle etuaseman muokata omaa ympäristöään mieluisaan suuntaan. Mitä paremmassa asemassa yritys on sitä tehokkaammin se pystyy toimimaan ja sitä paremmin se pystyy kehittämään sisäisiä prosessejaan. Nämä prosessit voivat taas kehittyessään johtaa uusiin suhteisiin ja uusiin sitoutumisiin (Vahlne & Johanson 2013, 203).

Yrityksen verkostot ovat tärkeitä kansainvälistymiselle. Tämä tarkoittaa silloin myös sitä, että toiset yritykset ovat sitoutuneet verkostoihin ja että kansainväliset markkinat ovat verkostoja jotka liittävät yrityksiä toisiinsa (Schweizer ym. 2010, 344). Menestyvään kansainvälistymiseen yritys tarvitsee molemminpuolista sitoutumista yrityksen ja sen vastapuolen välillä. Yritys luo suhteita toisiin yrityksiin ja muihin toimijoihin. Näistä suhteista yritys luo itselleen verkoston tai monta erillistä verkostoa. Yrityksen menestyminen vaatii, että yritys on vakiinnuttanut paikkansa yhdessä tai useammassa verkostoissa (Johanson & Vahlne 2009, 1414–1415).

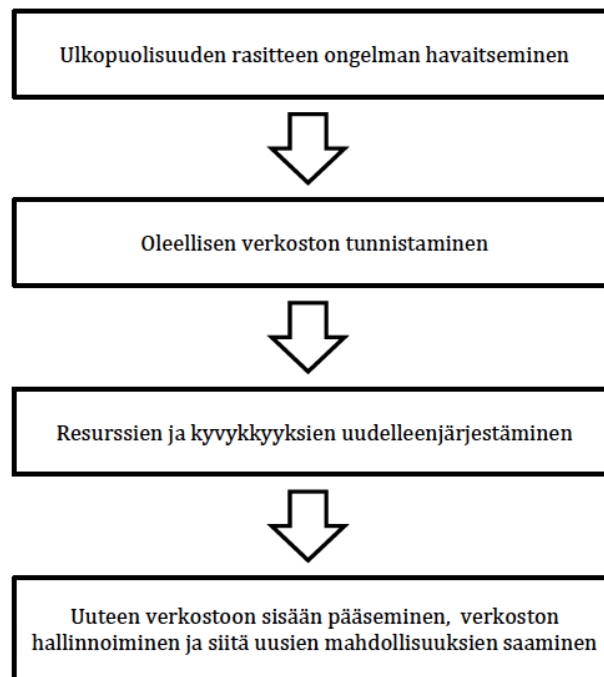
Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että virallisilla ja epävirallisilla verkostoilla sekä suhteilla on suuri vaikutus kansainvälistymispäätöksiin ja kansainväliseen kasvuun. On vahvistettu, että verkostojen kehittäminen on yksi selittävä syy, kun ajatellaan yritysten valmiutta ja kykyä laajentua kansainväliseksi (Coviello & Munro 1997, 378). On myös aina tärkeää muistaa, että verkostoilla voi olla myös pimeät puolensa. Ne voivat myös sitoa yritystä ja rajoittaa mahdollisuuksia kansainvälistymiseen (Coviello 2006, 728). Suhteiden täytyy olla hyödyllisiä suhteen molemmille osapuolille. Jos näin ei ole, osapuolet hakeutuu suhteisiin muiden toimijoiden kanssa (Schweizer 2010, 345). Toinen osapuoli saattaa yrittää vain käyttää hyväkseen suhteen toista osapuolta. Yrityksen suhteet saattavat myös sitoa yrityksen toimintaan missä se ei halua tai missä sen ei kannata olla mukana. Yritysten olisikin hyvä muistaa, että vaikka verkostot ovatkin äärimmäisen tärkeitä yritykselle, aina ne eivät ole kuitenkaan hyväksi.

3.5.2 Ulkopuolisuuden rasite

Yhtenä tärkeänä verkostojen käsitteenä voidaan pitää Johansonin ja Vahlen luomaa käsitettä ”ulkopuolisuuden rasite”. Kun yrityksellä ei ole paikkaa sille tärkeissä verkostoissa, yritys on ulkopuolinen. Yrityksen voidaan sanoa olevan ”sisäpiiriläinen”, kun se on vakiinnuttanut paikkansa verkostossa (Johanson & Vahlne 2009, 1415). Kansainvälistyäkseen yrityksen täytyy olla sisäpiirissä sille tarpeellisissa verkostoissa. Yritysten kansainvälistymiselle onkin hyvin tärkeää, että yritys pystyy ylittämään tämän ulkopuolisuuden rasitteen (Schweizer 2013, 81–82). Yritys oppii, luo suhteita ja sitoutuu suurimaksi osaksi näiden verkostojen avulla. Nämä asiat ovat taas elintärkeitä yrityksen kansainvälistymiselle. Yritystä, joka ei ole saanut vakiinnutettua asemaansa verkostossa, voidaan kutsua ”ulkopuoliseksi”. Kun tällainen yritys yrittää kansainvälistyä, se kärsii ulkopuolisuudesta. Ulkopuolisuus taas monimutkaistaa sisäpiiriläiseksi pääsemistä (Johanson & Vahlne 2009, 1415). Verkostojen ulkopuolisuus ei välttämättä tarkoita jonkin tietyn maan verkoston ulkopuolella olemista. Kun puhutaan fyysisestä etäisyydestä, maantieteellinen etäisyys ei ole tärkein, vaan kulttuurillinen etäisyys. Yhdenkin maan sisällä voi olla monia kulttuurillisia lohkoja, tai monet maat kuuluvat samaan kulttuurilliseen lohkoon (Johanson & Vahlne 2009, 1421).

Kansainvälistyminen sisältää toimenpiteitä, joissa yritys yrittää päästä osalliseksi tärkeitä verkostoja kansainvälisesti. Kuitenkin kun yritys yrittää päästä osalliseksi näitä verkostoja se kärsii niin ulkomaisuuden rasitteesta kuin myös ulkopuolisuuden rasitteesta. Ulkomaisuuden rasitteella tarkoitetaan niitä kuluja, joita yritykselle syntyy toimiessaan ulkomailla. Ulkopuolisuuden rasitteella taas tarkoitetaan yrityksen puutteellista tietoutta markkinoista ja oleellisen verkostoaseman puuttumista (Schweizer 2013, 81–82). Ulkopuolisuuden rasitteen käsite korostaa tämän rasitteen ylittämiseksi tarvittavien toimien roolia. Näitä toimia ovat oppiminen, luottamuksen rakentaminen sekä mahdollisuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvän tiedon luominen. (Schweizer 2013, 82–83). Tutkimukseen verkostoista Schweizer (2013, 94–95) loi prosessimallin, kuviossa 4, kuinka yritys voi päästä ulkopuolisuuden rasitteesta yli. Ylittääkseen ulkopuolisuuden rasitteen, yrityksen täytyy ensinnäkin tunnistaa olevansa ulkopuolinen. Tämä vaihe saattaa kuulostaa itsestään selvältä, mutta se pitää sisällään kuitenkin vaikean henkisen esteen. Monen yrityksen epäonnistumiset voidaan selittää

sillä, että ne eivät ole huomanneet olevansa ulkopuolisia. Ensimmäisen vaiheen täytyykin pitää sisällään sen, että päätöksen tekijät huomaavat ongelman.



Kuvio 4 Yrityksen prosessimalli ulkopuolisuuden rasitteen ylittämistä (Mukaiillen: Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 94)

Kun yritys on tunnistanut olevansa ulkopuolinen, se voi toimia kolmella tavalla. Ensinnäkin sille voi olla mahdotonta toimia tämän uuden tiedon pohjalta tai se ei vain halua toimia. Toisekseen se voi yrittää vähentää ulkopuolisuuden rasitetta nykyisten verkostojensa avulla. Kolmanneksi yritys voi yrittää tunnistaa sille oleellisempia verkostoja ja sen jälkeen yrittää päästä sisälle niihin. Yritykselle olisikin tärkeintä arvioida resurssinsa, kyvykkyytensä ja olemassa olevat suhteensa päästäkseen sopivampiin verkostoihin sisälle. Kuitenkin päästäkseen näihin verkostoihin täytyy yrityksen kolmannessa vaiheessa uudelleen järjestää resurssinsa ja luoda uusia kyvykkyyksiä. (Schweizer 2013, 96–98). Neljännessä vaiheessa yritys pääsee sisälle uuteen verkostoon, jolloin sen täytyy hallinnoida ja saada mahdollisuuksia uusissa verkostoissaan. Lopulta vuorovaikutuksessa tunnistetaan ja hyödynnetään syntyviä

uusia mahdollisuuksia, jolloin yritys on voittanut ulkopuolisuuden rasitteensa ja päässyt sisälle oleelliseen verkostoon. (Schweizer 2013, 98–99).

Pysyäkseen globaaleina yritykset eivät voi luottaa vain yrityksen sisäisiin innovaatioihin, vaan niiden täytyy tukeutua tytäryhtiöidensä kykyyn päästä sisälle klustereihin, joissa uusi tieto syntyy. Tämän seurauksena yritysten arvotuotantoketju on pirstaloitunut moniin eri paikkoihin, jotka saattavat sijaita hyvinkin kaukana toisistaan (Vahlne ym. 2012, 224). Yritysten verkostot ovat hajanaisia ja monimutkaisuutta niihin lisäävät myös yrityksen sisäiset verkostot. Yritys sijaitsee fyysisesti harvoin vain yhdessä paikassa.

3.6 Kansainvälistymisen esteet

U-mallia on tutkijoiden toimesta päivitetty moneen kertaan vastaamaan uusinta tutkimustietoa vuosien saatossa. Hyvin malli kuvaakin haluamaansa asiaa. Kuitenkaan aivan kaikkea ei U-mallissa ole esitetty tai otettu niin hyvin huomioon. Tutkijat ovat tehneet tiettyjä valintoja, nostaneet joitain asioita keskeisemmällä paikalle ja sivuuttaneet joitain. Yhtenä kansainvälistymisen elementeistä, mitä U-malli ei huomioi, voidaan pitää kansainvälistymisen esteitä. U-mallissa esteet kuuluvat osittain malliin. Ne ovat sidottuja tutkijoiden muihin tutkimuksellisiin päätöksiin. U-mallissa yrityksen ongelmat ja mahdollisuudet kansainvälisessä liiketoiminnassa ovat tulleet vähemmän riippuvaiseksi maasta ja enemmän riippuvaiseksi suhteista ja verkostoista (Johanson & Vahlne 2009, 1426). Kuitenkin myös muunlaiset esteet ja haasteet ovat nousseet tutkimuksissa keskeisiksi.

Viennin esteet voidaan jakaa niin sisäisiin kuin ulkoisiin esteisiin (Leonidou 2004). Sisäiset esteet nousevat resursseihin, johtamiseen, markkinointiin tai tietoon liittyvistä rajoitteista. Ulkoiset esteet voidaan jakaa kolmeen osaan kotimaisten markkinoiden, ulkomaisten markkinoiden sekä toimialakohtaisiin esteisiin (Kahiya 2013, 6–7). Iso osa tutkimuksesta on myös jakanut viennin esteet vientiä tekeviä ja ei tekevien yritysten kesken (Uner, Kocak, Cavusgil & Cavusgil 2013, 802). Viennin esteet voidaan määrittellä ”kaikiksi niiksi rajoitteiksi, jotka vaikeuttavat yrityksen kykyä aloittaa, kehittää ja pitää yllä liiketoiminta operaatioita ulkomaisilla markkinoilla” (Leonidou

2004, 281). Suuri osa viennin esteitä tutkivasta kirjallisuudesta ehdottaa, että esteet 1) estävät kansainvälistymisen, 2) rajoittavat kansainvälisiä toimintoja, 3) ajavat kansainvälistymisen lopettamiseen tai 4) johtavat kansainvälistymisen polkuun. Suuri osa aikaisemmasta esteiden tutkimuksesta on olettanut, että esteet ovat kansainvälistymisen tulemia. Kuitenkin niiden voidaan ajatella olevan myös kansainvälistymisen ennakkoehtoja. Näin ollen niillä olisikin vaikutusta myös kansainvälistymisen polkuun (Kahiya 2013, 4, 22).

Baum, Schwens ja Kabst (2013) väittävät tutkimuksessaan myös, että esteillä voi olla myös hillitsevä vaikutus. Tutkimuksessa ei ole tutkittu kuinka esteet vuorovaikuttavat yritykselle ja yrittäjälle suotujen resurssien kanssa. Esteet vaikuttavat siis suoraan kansainvälistymiseen mutta myös sitä määrääviin tekijöihin. Viennin esteet aiheuttavat ongelmia kolmella eri tasolla. Yrityksille, jotka eivät harjoita vientiä esteet voivat olla ehkäiseviä ja kansainvälistymisen estäviä syitä. Vientitoiminnassa mukana oleville yritykselle esteet ovat rajoittavia tekijöitä, koska ne rajoittavat yrityksen strategisia vaihtoehtoja. Jatkuvilla esteillä on taipumusta johtaa myös kansainvälistymisen uudelleen ajatteluun (Kahiya 2013, 5).

Vientiesteiden tutkimuksella on kolmenlaisia tavoitteita. Ensinnäkin siinä yritetään tunnistaa ja luokitella viennin haasteita. Toiseksi tutkimuksessa yritetään määritellä haasteiden luonnetta ja vaikutuksia. Kolmanneksi tutkimus tunnistaa ja testaa yritysten kykyjä ennustaa näiden haasteiden vaikutuksia (Kahiya 2013, 5–6). Tutkimuksessa ollaan yhtä mieltä siitä, että kansainvälistymisen esteitä yritys voi kohdata jokaisella kansainvälistymisen prosessin tasolla. Kuitenkin näiden esteiden intensiteetin taso vaihtelee, riippuen yrityksen kansainvälistymisen tasosta (Korsakienė & Tvaronavičienė 2012, 298)

Kansainvälistymisen esteet voidaan kategorisoida viiteen laajaan alueeseen, taloudellisiin, hallinnollisiin, markkinakohtaisiin, toimialakohtaisiin sekä yritysکوhtaisiin esteisiin (Shaw & Darroch 2004, 329). Kahiya (2013, 17) tutki myös kansainvälistymisen esteitä. Hän jaotteli työssään yritykset perinteisiin yrityksiin ja uusiin kansainvälisiin yrityksiin. Näiden haasteet olivat yritysten luonteesta johtuen erilaisia. Hänen kansainvälistymisensä esteet näkyvät taulukosta 2.

Taulukko 2 Kansainvälistymisen esteet (Mukaillen: Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. Journal of International Entrepreneurship, 11(1), 17)

	Perinteiset yritykset	Uudet kansainväliset yritykset
1	Vahvan Uuden- Seelannin dollarin käyttäminen	Vahvan Uuden- Seelannin dollarin käyttäminen
2	Suuret kuljetuskustannukset	Suuret kuljetuskustannukset
3	Markkinakehityksen hinta	Ulkomaisen vaihdannan riskien minimoiminen
4	Vienti menettelyjen tunteminen	Hinnoittelu ja mainostaminen
5	Ulkomaisen vaihdannan riskien minimoiminen	Riittämätön tuotantokapasiteetti
6	Alhainen käsitys viennin kannattavuudesta	Tarve muokata tuotteet ulkomaille sopiviksi
7	Matala hyöty odotussuhde	Rahoituksen vienti (käyttöpääoma)
8	Riittämätön tuotantokapasiteetti	Kilpailu ulkomaisilla markkinoilla
9	Tuotteiden käyttöerot	Jälkemarkkinoinnin ja tukitoimintojen tarjoaminen
10	Ulkomaiset rajoitukset ja säädökset	Ulkomaisten jälleenmyyjien löytäminen

Yrittäjän käsitykset kansainvälistymisen esteistä vaikuttaa hänen päätöksiinsä lähteekö yritys kansainvälisille markkinoille. Sen lisäksi se vaikuttaa myös päätöksiin mille markkinoille yritys lähtee ja miten se niihin sitoutuu (Shaw & Darroch 2004, 328). Esteitä ei voida siis unohtaa, kun ajatellaan yritysten kansainvälistymistä. Niillä on suoraan vaikutusta päätöksentekoon, mutta ne vaikuttavat myös taustalla. Tutkijoiden ja käytännön liike-elämän toimijoiden olisikin tärkeää ottaa aina myös esteet huomioon kansainvälistymisen prosessissa.

3.7 Uniikin resurssin vaikutus kansainvälistymiselle

Uudet yritykset, varsinkin teknologiapohjaiset, kohtaavat ympäristössään globalisaation vaikutuksen, joka aiheuttaa kiristyneen innovaatiotahdin sekä kilpailijoiden paineen. Strategisia päätöksiä ja kasvun prosesseja kuvastaa kansainvälistymisen, innovaatioiden ja yrittäjyyden syvä suhde. Innovatiivisuuden ja yrittäjyyden näkökulmat ovat

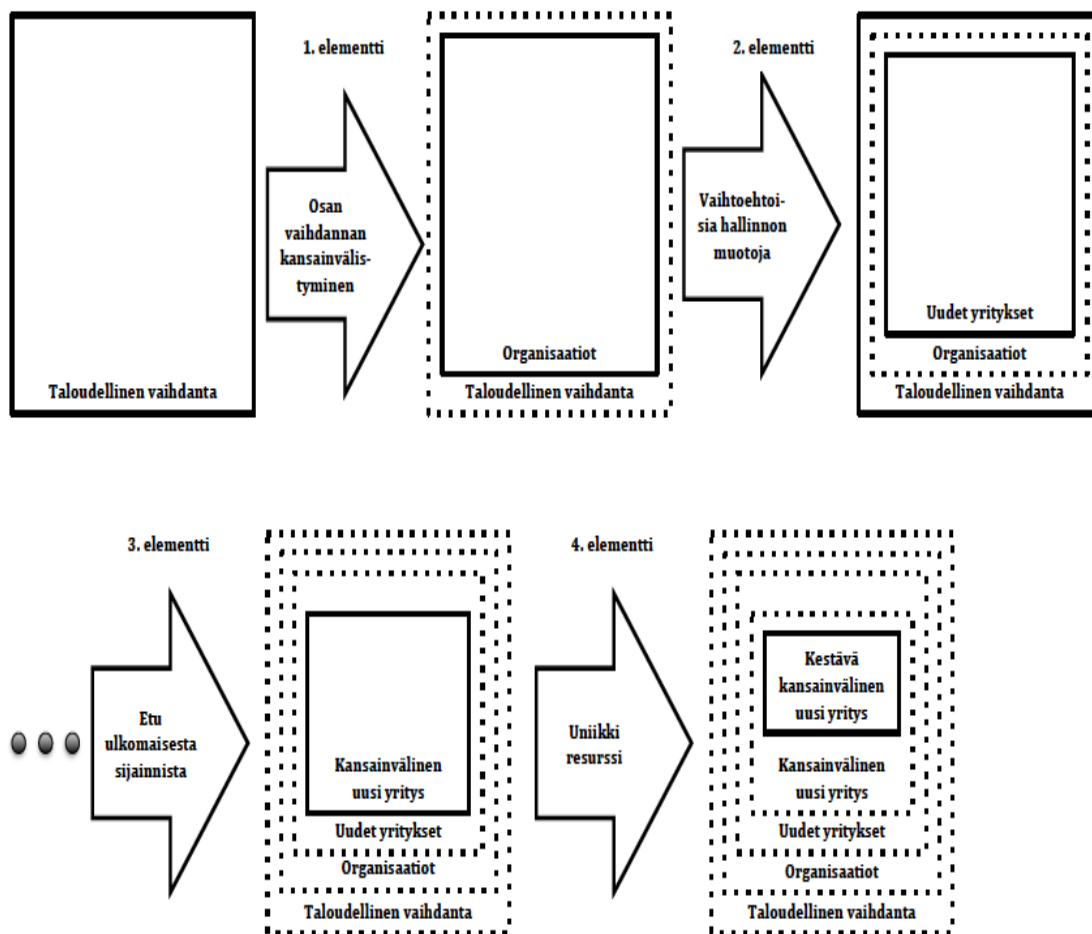
välttämättömiä luodakseen joustavan ja proaktiivisen liiketoimintojen johtamisen monimutkaisessa ja dynaamisessa maailmassa (Onetti, Zucchella, Jones & McDougall-Covin 2012, 337–338).

Kansainvälistymisen perusteorioista, kuten aikaisemmassa luvussa on kerrottu, voidaan tärkeämpänä pitää U-mallia. Tutkimuksessa on noussut myös uusi teoria U-mallin rinnalle vallitsevaan asemaan kansainvälistymisen teoriassa. Oviattin ja McDougallin vuonna 1994 luoma teoria uusista kansainvälisistä yrityksistä (UKY) on tullut vaihtoehtoiseksi teoriaksi U-mallin rinnalle. Siinä missä kansainvälistymisen prosessiteoria, U-malli, kuvaa kansainvälistymisen asteittain kasvavana prosessina, niin UKY kuvaa kansainvälistymisen äkillisenä kansainvälisenä kasvuna ja keskittyy yrityksen sisäisiin resursseihin ja yrittäjäysteoriaan. UKY:n näkökulma kansainvälistymiseen on proaktiivinen ja pääpaino on mahdollisuuksia etsivässä strategiassa (Frishammar & Andersson 2009, 63). Nämä nopeasti kansainvälistyvät yritykset hyödyntävät innovatiivisuutta, tietoa ja kyvykkyyksiä saadakseen huomattavaa kansainvälistä menestystä evoluutionsa alussa (Knight & Cavusgil 2004, 124).

Oviatt ja McDougall lähtivät siitä liikkeelle, että aikaisempi kansainvälistymisen teoria oli keskittynyt suuriin yrityksiin. Kuitenkin innovaatiot teknologiassa ja suurempi määrä ihmisiä, joilla on kokemusta kansainvälisestä kaupasta, loi muutokset kansainvälistymiseen. Henkilö, jolla on kansainvälistä kokemusta, pystyy kohtalaisella pääomalla tekemään liiketoimintaa missä päin maailmaa tahansa. Uudet yritykset rajallisilla resursseilla pystyvät siis kilpailemaan menestyksekkäästi kansainvälisillä markkinoilla (Oviatt & McDougall 1994, 45–46). Innovaatiolla on suuri osuus uusien kansainvälisten yritysten teoriassa. Innovaatio voidaan määritellä ”keksinnöksi, joka on kaupallistettu markkinoille liiketoiminta yrityksen puolesta” (Patel ym. 2014, 697).

Innovaatiot syntyvät pääasiassa kahdesta lähteestä. Ensimmäinen on yrityksen sisäinen tuotekehitys, joka ammentaa yritykseen kerääntynyttä tietoa. Toinen on muiden yritysten innovaatioiden jäljitteleminen. Sen lisäksi, että tuotekehitys kehittää uusia tuotteita ja tuotantotapoja, se myös tukee uusien markkinoiden avaamista ja operaatioiden uudelleenkehittämistä (Knight & Cavusgil 2004, 126). Tuotekehityksen ja innovaation toimet näyttelevät suurta roolia, kun selitetään yritysten päätöstä lähteä kansainvälisiksi (Cassiman, Golovko & Martínez-Ros 2010, 372).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset muodostuvat kansainvälisiksi, koska kansainvälistä kokemusta omaavat, valppaat yrittäjät pystyvät yhdistämään resursseja monista eri maista. Näin he pystyvät vastaamaan markkinoiden kysyntään joka on luonnostaan kansainvälistä. Toiset tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden kansainvälisen yrityksen menestys riippuu siitä onko sillä kansainvälinen visio muodostumisestaan saakka, innovatiivinen tuote tai palvelu joka on markkinoitu vahvaan verkostoon sekä tiukasti johdettu organisaatio, joka tähtää kansainvälisen myynnin kasvattamiseen (Oviatt & McDougall 1994, 47).



Kuvio 5 Uusien kansainvälisten yritysten kansainvälistymismalli (Mukaiillen: Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of international business studies, 54)

Uudet kansainväliset yritykset ovat alusta saakka kansainvälisiä. Heidän sitoumuksensa ja resurssinsa ovat useammassa maassa. Yritykset aloittavat heti proaktiivisella kansainvälistymisstrategialla. Yritykset eivät kuitenkaan välttämättä omista ulkomaisia resursseja, vaan niitä voidaan hankkia strategisten kumppanuuksien avulla.

Kansainvälisen kestävä edun saamisen on huomattu riippuvan enemmän uniikin voimavaran omistamisesta kuin muista resursseista. Tällaisen omistaminen mahdollistaa resurssien suhteen rajoittuneiden yritysten tulla kansainvälisille markkinoille (Oviatt & McDougall 1994, 49–52).

Oviattin ja McDougallin kansainvälistymismalli on esitelty kuviossa 5. Mallin ensimmäisessä vaiheessa organisaatioita syntyy, kun markkinat ovat huonosti kilpailtu hinnalla. Toisessa vaiheessa luodaan hybridi rakenteita, jotta yritykset saavat tarpeelliset resurssinsa. Kolmannessa vaiheessa kansainvälistymistä luodaan, kun yritys saa etua siitä, että se siirtää resurssia maasta toiseen ja yhdistää sen toiseen resurssiin, mitä ei voida siirtää. Kolme ensimmäistä vaihetta eivät kuitenkaan luo kestävä kilpailuetua yrityksille. Vasta jokin uniikki resurssi voi sen luoda. Tämä käsittää mallin neljännen vaiheen. (Oviatt & McDougall 1994, 53–56) Kyvykkyys kehittää uniikkeja tuotteita juontuu yrityksen innovaatiosta ja tietoperäisistä kyvykkyyksistä (Knight & Cavusgil 2004, 130).

Tärkeää olisi myös tutkimuksessa puhua siitä kuinka yritys kansainvälistyy uusilla tuote innovaatioilla. Tarve saada uusi tuote markkinoille ennen kilpailijoita on yrityksille tärkeää. Tätä motivoi globaalien ostaja segmenttien ylösnousu, pelko teknologian vanhentumisesta ja tarve olla toimialan innovaatioiden kärjessä. Verkostot ovat tärkeitä kun yritykset koittavat kilpaa kehittää uusia innovaatioitaan ja päästäkseen ensimmäisinä markkinoille myymään niitä. (Patel ym. 2014, 692). Yritysten täytyisi yrittää kansainvälistyä nopeasti uusilla innovaatioilla, saadakseen kehitykseen käytetyt kulut takaisin ja hyödyntääkseen innovaation kokonaisuudessaan (Patel ym. 2014, 706). Myös liiketoimintamalli-innovaatiot on huomattu parantavan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia kansainvälisesti (Onetti ym. 2012, 338). Onnistuneet tuoteinnovaatiot johtavatkin yleensä päätökseen yrityksen kansainvälistymisestä (Cassiman & Golovko 2011, 56).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologia

Tieteellisissä paradigmoissa voidaan nähdä kaksi erilaista koulukuntaa, positivistinen ja hermeneuttinen. Liiketaloudellisessa tutkimuksessa molemmat ovat vaikuttavia, mutta positivistista suositaan enemmän. Positivistisessa paradigmassa ei kuitenkaan ole tilaa tulkinnalle. Se on lähempänä luonnontieteitä, joissa yritetään etsiä yhtä määräävää totuutta. Hermeneutiikka taas tulee kreikan sanasta, joka tarkoittaa tulkintaa. Tällöin tutkija ei ole vain neutraali sivustaseuraaja, vaan hänen oma kokemuksensa ja muun maailman kokemukset välittyvät tutkimuksessa tulkinnan kautta. (Gummesson 2000, 19; Arnold & Fischer 1994) Tämä tutkimus noudattaa hermeneuttista näkökulmaa.

Erilaisia tutkimusotteita, eli metodologioita, on myös kaksi, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Näitä kahta voidaan käyttää tutkimuksessa, joko erillään tai myös rinnakkain. Todellista eroa näiden kahden rinnalla on vaikea tehdä. Kvantitatiivinen on kuitenkin enemmän tarkkoihin, mitattaviin numeroihin perustuvaa. Kvalitatiivinen taas perustuu enemmän asioiden tulkittamiseen. (Hirsijärvi, Remes & Pajavaara 2007, 133) Verrattaessa kvantitatiiviseen aineistoon, kvalitatiivinen aineisto on arvokkaampaa kun yritetään tunnistaa perustavanlaatuisia syitä, sekä kun yritetään ymmärtää prosessia (Granot, Brashear & Cesar Motta 2012, 547).

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Sillä ei ole myöskään omaa teoriaa tai paradigmaa, jonka takia kvalitatiivista tutkimusotetta on vaikea määrittellä (Metsämuuronen 2006, 83). Tämä sallii kuitenkin tutkijalle paljon vapautta, koskien tutkimuksen tekoa ja sen tulkintaa. Kvalitatiivinen tutkimusote sopiikin käytettäväksi tutkimukseen hyvin silloin kun, 1) ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta, 2) ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, 3) halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi, tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai 4)

halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2006, 88).

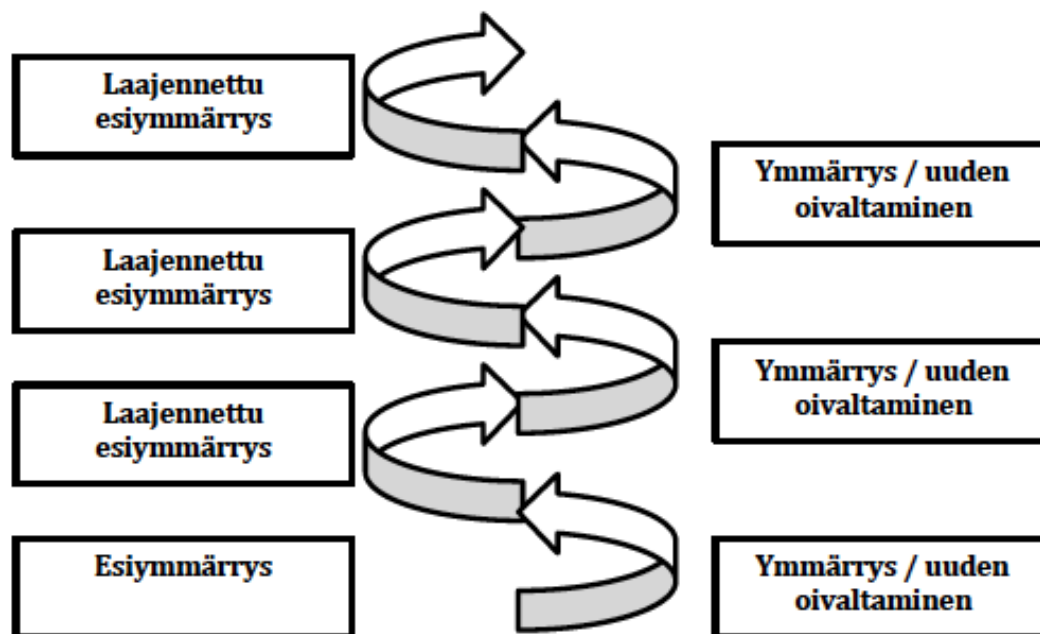
Tässä tutkimuksessa keskitytään tapaustutkimuksen tekemiseen. Tapaustutkimus on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista. Toiset kaksi ovat kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus (Hirsijärvi ym. 2007, 130). Tapaustutkimuksen keskiössä on aina tapausten ”ratkaiseminen” ja sen ymmärtäminen. Tutkitaan tapausta tai useampaa tapausta ja yritetään ymmärtää mitä tapauksessa on kyseessä ja mitä siitä voi oppia. Tapaustutkimusta voidaan tutkia useilla erilaisilla tutkimusmetodeilla, riippuen tutkimuksen ja tutkijan lähtökohdista, (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–117). Tapaustutkimuksessa esiyymmärryksellä ja ensikäden kokemuksilla on kuitenkin merkittävä osuus. Esiyymmärryksellä tarkoitetaan tutkijan tietämystä, kokemusta jopa tutkijan asenteita ennen tutkimuksen aloittamista (Gummesson 2000, 59–60).

Tämän tutkimuksen päämetodi on tutkimushaastattelu. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Tutkimushaastattelun lajeja on erilaisia. Toisessa ääripäässä on lomakehaastattelu ja toisessa ääripäässä strukturoimaton haastattelu, joka on täysin avoin. Näiden kahden välimaastoon sijoittuu taas teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon. Teemahaastattelussa yksi haastattelun aspekti, haastattelun teema, on päätetty ennalta. Teemahaastattelussa haastattelun merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. On myös tärkeää huomioida, että haastateltavien tulkinnat ja heidän antamat merkityksensä ovat tärkeitä (Hirsijärvi & Hurme 2006, 44–48).

Perinteisessä tutkimuksessa on olemassa kaksi tiedonsaanti ja analysointitapaa, deduktiivinen ja induktiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus yleisesti noudattaa induktiivista tutkimustapaa. Deduktiivisessa tutkimuksessa teoria on tiedon ensisijainen lähde. Teorioiden avulla luodaan hypoteeseja, joita sitten empiirisesti tutkitaan. Induktiivisessa tutkimuksessa taas mennään empiiristen tulosten kautta teoriaan. Nämä kaksi ovat teoriassa toistensa vastakohdat, mutta useimmissa tutkimuksissa ne elävät rinnakkain. Tämä tutkimus edustaa abduktiivista näkökulmaa, joka on näiden kahden välimuoto (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23).

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi sisältää viisi vaihetta: 1) tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luominen ja siihen perehtyminen, 2) tutkimuskohteiden valinta, 3) tutkimushaastattelun suunnittelu ja toteutus, 4) tutkimustulosten analysointi ja päätelmien teko ja 5) systemaattisen viitekehyksen luominen.



Kuvio 6 Hermeneuttinen spiraali (Mukaiillen: Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* 2. edition. Thousand Oaks : Sage Publication Inc., 71)

Tätä prosessia kuvataan kuviossa 6, jossa on hermeneuttinen spiraali. Alussa tutkijalla on jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ongelmasta. Tutkimusprosessin avulla tutkija saa ongelmasta ymmärrystä, joka taas johdattaa syvällisempään esiymmärrykseen. Asia voidaan käsittää myös teorian ja empirian vuoropuheluksi. Kyseessä on iteratiivinen prosessi, joka jokaisella tasolla luo uutta ymmärrystä.

4.3 Tutkimusaineiston generointi

Gummesson (2005, 312) puhuu mieluummin datan generoinnista kuin datan keräämisestä. Hänen mielestään data ei ole vain jotain mitä tutkija voi käydä

keräämässä vaan data generoidaan, joka tarkoittaa sitä, että data on tutkijan oma rakennelma. Tämä tarkoittaa sitä, että jo tutkimuksen alusta lähtien tutkija suorittaa keräämänsä datan analyysia ja tulkintaa.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin haastattelemalla seitsemän yrityksen päättävässä asemassa olevaa henkilöä. Eisenhardt (1989, 545) toteaa, että tutkittaessa montaa tapausta, ei tapauksien määrälle ole olemassa ideaalimäärä. Hän kuitenkin suosittelee jotain neljän ja kymmenen tapauksen väliltä. Alle neljällä tapauksella teoriaa on vaikea generoida, yli kymmenellä tapauksella dataa tulee niin paljon, että sen kanssa on vaikea selvitä. Yritysten valinta suoritettiin käyttämällä tarkoituksenmukaista otantaa. Haastateltavat yritykset valittiin tutkimukseen mukaan, koska niiden tausta sopi tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tekijällä oli pääsy kyseisiin yrityksiin.

Tutkimuksen aineisto generoitiin haastatteluilla. Kun tutkijan tavoitteena on ymmärtää haastateltavan merkityksiä, haastattelu on tehokas aineistonkeruu menetelmä. Haastattelut ovat varsinkin tehokkaita, kun yritetään saavuttaa ”tiheä kuvaus”, eli kun halutaan saada syvälinen ymmärrys haastateltavan ajatustenkulusta ja päätöksistä. Haastattelu tapahtuu aina haastateltavan kontekstissa, tällöin haastateltava antaa merkityksiä omalle toiminnalleen. (Granot ym. 2012, 548–549).

Haastattelut suoritettiin syvähaastatteluina, jotka olivat teeman mukaisia. Syvähaastattelu johtaa tietoisuuteen vallasta ihmisten sosiaalisessa ja organisationaalisessa kontekstissa. Syvähaastattelulla saadaan ymmärrystä ongelmista, rakenteista, prosesseista, käytännöistä joita esiintyy haastateltavien tarinoissa. Haastattelu suoritettiin avoimena, jolloin haastateltava saattoi kertoa omin sanoin kokemuksistaan ja haastattelu eteni haastateltavan mukaan. Tutkijan tehtävänä oli pitää haastattelu aiheen rajoissa, mutta antaa kuitenkin haastateltavan kertoa oma tarinansa. (Granot ym. 2012, 548–549).

Tutkimusprosessin alussa suoritettiin pilottihaastattelu. Pilottihaastattelun haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Tämän haastattelun tarkoituksena oli haastattelunrunгон testaus. Tutkimuksen haastattelurunko nojautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Pilottihaastattelun pohjalta tehtiin haastattelurunkoon joitain tarkennuksia. Lopullinen haastattelurunko löytyy liitteessä 2. Haastattelurunkoa

käytettiin pääasiassa tutkijan apuvälineenä. Haastattelun annettiin edetä haastateltavan tahdissa sekä hänen omissa tarinoissaan. Tutkija puuttui haastatteluun ainoastaan, jos haastattelu lipui liian kauaksi haastattelun teemasta. Haastattelujen teemana oli kyseisen yrityksen kansainvälistyminen.

Haastattelut suoritettiin loka – joulukuussa vuoden 2014 aikana. Haastattelut pidettiin haastateltavien toimistoilla. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 60 minuuttia. Haastattelujen dokumentointi tehtiin nauhoittamalla haastattelut digitaaliseen muotoon. Nämä nauhoitukset löytyvät ainoastaan tämän tutkimuksen tekijältä.

4.4 Kohdeyritysten esittely

Kohdeyrityksinä toimivat Pirkanmaalaiset yritykset, jotka on lueteltu taulukossa 3.

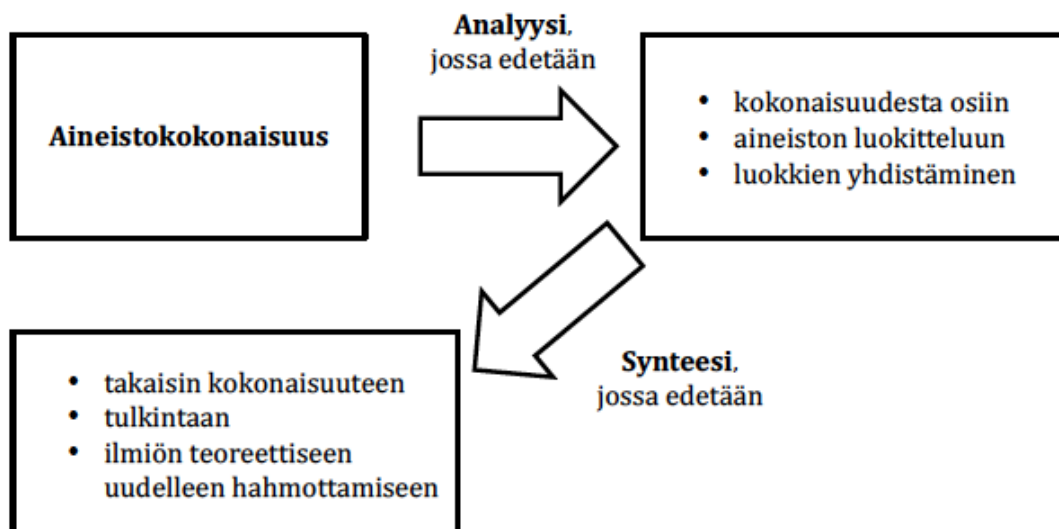
Taulukko 3 Tutkimukseen haastatellut yritykset

	Haastateltavan asema	Yrityksen henkilöstö määrä	Haastateltavan kokemus	Toimiala
Haastateltava A	Toimitusjohtaja	300	25 vuotta	Vaatteiden tukkukauppa
Haastateltava B	Hallituksen puheenjohtaja	3	30 vuotta	Konsultointi ja suunnittelu
Haastateltava C	Kehitysjohtaja	120	12 vuotta	Ohjelmistokehitys
Haastateltava D	Toimitusjohtaja	200	27 vuotta	Miesten kosmetiikka
Haastateltava E	Toimitusjohtaja	2	7 vuotta	Kemiallisten aineiden valmistus ja myynti
Haastateltava F	Toimitusjohtaja	100	20 vuotta	Kallio ja maanporausterien valmistaja
Haastateltava G	Varatoimitusjohtaja	260	15 vuotta	Ohjelmistokehitys

Yrityksillä on kaikilla kansainvälistä kokemusta ja toimintaa. Yritysten koko vaihtelee aina mikroyrityksistä suuriin yrityksiin. Kuitenkaan suuria pörssiyrityksiä jne. ei tutkimukseen ole otettu. Haastateltavina toimi neljä kappaletta yritysten toimitusjohtajia, yksi hallituksen puheenjohtaja, yksi kehitysjohtaja ja yksi varatoimitusjohtaja. Kaikki ovat päättävässä asemassa yrityksissä ja vastaavat omissa yrityksissään kansainvälistymisestä. Kuusi yritystä toimii B2B markkinoilla ja yksi yritys toimii B2C markkinoilla.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerääminen ja analysointi tapahtuu samanaikaisesti. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät aineiston analyysi ja synteesi. Analyysissa aineisto rikotaan käsitteelliseksi osiksi ja synteessissä näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Metsämuuronen 2006, 122). Tarkemmin tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analysoimisessa käytettiin hyväksi Hirsijärven ja Hurmeen (2006, 143–145) ohjetta, jota kuvataan kuviossa 7. Aineistokokonaisuus siis pilkotaan osiin, se luokitellaan. Tämän luokittelun pohjalta päästään uuteen kokonaisuuteen, jota voidaan sitten tulkita.



Kuvio 7 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Lähde: Hirsijärvi, S. & Hurme, H., 2006. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: University Press, 144)

Haastattelut ensin litteroitiin, jonka jälkeen ne teemoitettiin. Analyysivaiheessa etsittiin haastatteluista teemoja, jotka olivat yhteisiä monille haastatteluille. Teemoina analyysissä käytettiin U-mallin sekä muiden teorioiden esille nostamia elementtejä kansainvälistymisestä. Lisäksi muita teemoja mitä haastatteluista nousi, tarkasteltiin teoriaa vasten, ja analysoitiin kuinka se malliin sopii. Analyysivaiheessa suoritettiin jatkuvaa iterointia teorian ja aineiston välillä, etsien vastausta tutkimusongelmaan. Teoriaa tarkasteltiin kriittisesti ja analysoitiin löytyykö aineistosta uusia näkökulmia ilmiöön. Empiirisistä aineisto tulkittiin jatkuvasti myös uudelleen ja sen luotettavuus arvioitiin.

Lopulta kokonaisvaltaisen analyysin jälkeen suoritettiin aineistoanalyysi, jossa pyrittiin yhdistämään tutkimuksen teoria ja empirian kautta saatu aineisto uuteen todellisuutta käsittelevään malliin. Tämä prosessimalli suomalaisten yritysten kansainvälistymisestä esitellään tarkemmin kappaleessa 5.

4.6 Tutkimuksen toteutuksen laadun arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole sellaisia sisäänrakennettuja toistettavuuden ja laadun arviointimekanismeja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Näitä seikkoja ei saa kuitenkaan unohtaa. Monet tutkimukset perustuvat sille päätelmälle, että informantit puhuvat totta. On aina kuitenkin mielekäästä kysyä, mistä näin voidaan päätellä (Metsämuuronen 2006, 127). Kvalitatiivista tutkimusta tulisikin aina arvioida luotettavuuden, läpinäkyvyyden, uskottavuuden ja yhtenäisyyden kriteereillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295).

Tämän tutkimuksen luotettavuuden, läpinäkyvyyden, uskottavuuden ja yhtenäisyyden arviointi perustuu aineiston huolelliseen dokumentointiin sekä empirian ja teorian jatkuvaan vuoropuheluun. Tutkimuksen kosketus on pyritty jatkuvasti pitämään reaali maailmassa. Tutkimuksen laatua on myös valvottu triangulaation avulla. Triangulaatiossa haastatteluista saatua aineistoa vertaillaan muista lähteistä saatuihin aineistoihin. Kun näin saadaan yksimielisyys, voidaan päätellä, että tieto, käsitys tai tulkinta on saanut vahvistuksen (Hirsijärvi & Hurme 2006, 189). Tässä tutkimuksessa

triangulaatiota tehtiin vertaamalla haastatteluaineistoja ja haastattelutuloksia toisiinsa sekä vertaamalla näitä teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksessa käytettiin vain avainhenkilöä tiedonsaannin lähteenä. Tämä voi rajoittaa tapauksen ymmärtämistä. Kuitenkin koska yritysten päätöksenteko ja tieto yrityksen strategiasta ja operaatioista on yleensä keskittynyt muutaman avainhenkilön käsiin, tätä metodia voidaan pitää hyväksyttävänä ja usein käytettynä tämänkaltaisissa tutkimuksissa (Chandra ym. 2009, 55).

5 KANSAINVÄLISTYMINEN SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

5.1 Kansainvälistyminen käsite yritysjohtajille

Monesti teoria ja käytännön liiketoiminta eroaa toisistaan huomattavan paljon. Syitä tähän on monia. Tutkijoiden ja liike-elämän toimijoiden käsitykset eivät kohtaa, akateeminen ja liike-elämä ovat eristäytyneitä, tutkimuksella on väärä ajankohta ja niin edelleen (Kuusela, Närvänen, Saarijärvi & Yrjölä 2014, 596). Teoria ja käytännön näkökulma eivät aina kohtaa myöskään kansainvälistymisen tutkimuksessa. Tutkimuksen alussa tutkittiin teoriasta nousseita käsityksiä, mitä kansainvälistyminen on. Tähän on taas koottu miten käytännön liiketoiminnassa mukana olevat johtotason henkilöt näkevät kansainvälistymisen.

Rahanmenoa. Se on kovaa PK - yritykselle lähteä vientiin. Niin raskasta. Se on kasvun paikka, mahdollisuus tehdä enemmän rahaa ja mielekästä työtä. Saa kansainvälisiä kontakteja ja pääsee reissaamaan. (Haastateltava A)

Ajattelen asiaan siellä enemmän omana toimintanaan. Saa siellä laajentua. Ajattelen sitä enemmän toisena raiteena. (Haastateltava B)

Uuden oppimista ja uusia mahdollisuuksia. Oppiminen tapahtuu mukavuusalueen reunoilla ja kun ruvetaan uusien kulttuurien, oudoilla kielillä kanssa toimimaan, ollaan siellä reunoilla, jopa ulkopuolella. Tämä laajentaa meidän mukavuusalueitamme. (Haastateltava C)

Se tarkoittaa aika isoa askelta. Erittäin iso askel vieraille maalle. Joudut kohtaamaan eri kulttuurit face-to-face. Näen sen isona haasteena, mutta myös isona mahdollisuutena. (Haastateltava D)

Se on meriitti jos pääsee kansainväliseksi. Yritykselle tärkeä juttu. Saadaan referenssejä ja saadaan nimeä eteenpäin. Saadaan kasvua yritykselle. (Haastateltava E)

Se on päätös siitä, että lähdetään kansainvälistymään. Sen jälkeen se on kovaa jalkatyötä. Mene asiakkaisiin, tapaa kasvotusten, hyppää Finnairin koneeseen, oikeasti tee sen eteen töitä. (Haastateltava F)

Se on rohkeaa tyytymättömyyttä nykytilaan, joka johtaa uusissa sfääreissä oleviin tuloksiin. (Haastateltava G)

Käytännön liike-elämän toimijoiden käsitteet eroavat huomattavasti tutkijoiden käsitteistä kansainvälistymisestä. Tämä on luonnollista ja aivan oletettuakin. Teoria ja käytäntö edustavat kuitenkin kahta hyvin erilaista näkemystä maailmasta. Ne käsittelevät samaa ilmiötä, mutta ilmiön eri puolilta. Teoriakäsitteet on tehty edustamaan yleistettävää ideaa kansainvälistymisestä, kun taas käytännön käsitteet ovat muokkautuneet aina henkilön ja hänen yrityksensä kontekstissaan ja kokemuksissa.

Vaikka yllä olevat käsitteet ovat kunkin haastateltavan henkilökohtaisista näkemyksistä lähtöisin, on niissä kuitenkin myös yhdistäviä elementtejä. Kun verrataan teoria käsitteisiin, jotka ovat sidoksissa enemmän reaali maailman prosesseihin ja resursseihin, nämä käytännön käsitteet kertovat enemmän asenteellisesta, hengellisestä puolesta. Monissa niissä kuvataan johdon, työntekijöiden asenteena, tai asenteen kasvattamisena. Näissä käsitteissä ei niinkään keskitytä kansainvälistymisen prosesseihin tai siihen kuinka kansainväliseksi pitäisi ryhtyä. Käsitteissä kuvataan yrityksen halua laajentua ja ryhtyä johonkin ennen kokemattomaan.

5.2 Kansainvälistymisprosessin elementit

5.2.1 Sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet kansainvälistymiseen

Kansainvälistyminen alkaa aina mahdollisuudesta (Kollmann & Christofor 2014, 47). Yritys tai sen henkilöstö voi huomata tai kehittää mahdollisuuden. Kuten jo I-mallissa,

mahdollisuudet voivat hakea kansainvälistymistä aktiivisesti tai sitten jokin ärsyke työntää ne kansainvälisille markkinoille (Andersen 1993, 212–213). Voidaan siis puhua I-mallin tavoin vetävistä ja työntävistä ärsykkeistä. Samoin nämä ärsykkeet voivat tulla niin yrityksen sisä- tai ulkopuolelta.

On olemassa yrityksiä, jotka eivät aktiivisesti etsi mahdollisuuksia kansainvälistyä, eikä heillä ole siihen intressiäkään. Kuitenkin ne voivat saada jonkin ärsykkeen, joka työntää ne aloittamaan kansainvälistymisen prosessin. Haastateltavan A yritys ei hakenut aktiivisesti kansainvälistymistä. Heillä riitti hyvin kotimaiset markkinat. Kuitenkin yritys sai sisäisen työntävän ärsykkeen. Pärjätäkseen siis kotimaisilla markkinoilla yritys oli pakotettu kansainvälistymään. Yritys siis työnnettiin sisäisen syyn takia kansainvälisille markkinoille:

Bisnes on sellaista, ettei Suomessa kannata valmistaa enää. Ei asiakkaat maksa työstä enää riittävästi. (Haastateltava A)

Toisaalta yritys, joka ei kansainvälistymistä hae, saatetaan työntää kansainväliseksi ulkopäin. Yritys saattaa saada sellaisen mahdollisuuden mikä sille ei ole tullut ikinä edes mieleen. Haastateltavan B yritykselle kävi näin:

Tiedustelivat yhteistyö ihmisiltä, että olisiko Suomessa jotain yritystä jota voisi kiinnostaa. Heillä ei ollut siellä päässä osaamista eikä kokemusta. Halusivat saada tällaisen kontaktin ja sitä kautta se lähti liikkeelle. (Haastateltava B)

Toisia yrityksiä kansainvälistyminen taas kiinnostaa ja he hakevat aktiivisesti mahdollisuuksia siihen. Teoriassa tuotiinkin esille mahdollisuuksien etsiminen ja niiden löytäminen (Chandra ym. 2009, 37–38). Haastateltavan G yritystä kiinnosti kansainvälistyminen yrityksen alusta saakka:

Sitten USA:n kuvio tuli sitä kautta, että tiedostettiin että maailman softamarkkinoista siellä on 42 %. Sijoittajienkin näkökulmasta yritys on huomattavasti kiinnostavampi jos se pystyy tekemään tulosta USA:ssa. (Haastateltava G)

Yrityksellä oli siis kiinnostusta lähteä kansainväliseksi, he tarvitsivat siihen vain mahdollisuuden. Toiset yritykset taas eivät ajattelu kansainvälistymistä yrityksen alussa. Mutta kun yritys kasvaa Suomessa, alkavat maan rajat painaa yritystä vastaan, kuten haastateltavan F yrityksessä:

Uskon, että päätöksenteko syntyi siitä, kun huomataan, että ollaan saavutettu tietty taso Suomessa. Tuote on riittävän hyvä, että voidaan lähteä maailmalle. Ja se, että jos yritys on kasvuhaluinen, niin kyllä se on ihan normaali toimenpide. (Haastateltava F)

Kun yritystä kiinnostaa kansainvälistyminen voidaan puhua vetävästä ärsykkeestä. Tämä ärsyke voi työntävän ärsykkeen lailla tulla niin yrityksen sisältä kuin myös ulkoa. Haastateltavan C yrityksessä, vetävä ärsyke tuli yrityksen sisältä työntekijöiltä:

Alun perin idea kansainvälistymisestä tuli työntekijälähtöisesti. Työntekijöillä on haaveena päästä työskentelemään ulkomailla. Jos jollain on unelma, että haluaisi tehdä töitä Saksassa, niin näen että on hyvä jos pystyisimme sen mahdollistamaan. (Haastateltava C)

Yritystä voi kiinnostaa kansainvälistyminen, mutta ei se tiedä miten se sinne pääsisi. Yritys tai sen henkilöstö ei saa luotua sisäistä mahdollisuutta yritykselle. Mahdollisuus saattaa tulla kuitenkin myös yrityksen ulkopuolelta. Mahdollisuuksien kehittäminen nousee tällöin keskiöön, kuten Ardichvili ym. (2003, 109–113) tutkimuksessaan sanoivat. Tällöin voidaan puhua siis ulkoisesta vetävästä ärsykkeestä. Haastateltavan A yritykselle kävi näin:

Tulee sekä ulkoa, että sisältä. ... Yleensä signaali tulee ulkopäin. Silloin kun yritetään parantaa omia prosesseja, niin se etenee pikku hiljaa. Sisältä tulevat signaalit tulee hissukseen ja ne etenevät pikku hiljaa. Ulkoiset signaalit, asiakkaan vaatimukset, tulevat nopeasti ja ne etenevät nopeasti. (Haastateltava A)

Haastateltavan A yritys ei siis alun perin aktiivisesti etsinyt mahdollisuuksia kansainvälistymiseen. Kuitenkin he siihen ajautuivat sisäisen työntävän ärsykkeen takia.

Yritys kävi siis kansainvälistymisen prosessin läpi ja oli uudelleen taas mahdollisuuselementissä. Olleessaan jo kansainvälinen yritys sai mahdollisuuden uudestaan kasvaa kansainvälisesti. Tällä kertaa mahdollisuus tuli yrityksen ulkopäin. Näin yritys aloitti uudelleen kansainvälistymisen prosessin.

Haastatteluissa nousi myös muita keskeisiä elementtejä kansainvälistymisen aloittamiseen sekä mahdollisuuksiin liittyen. Yhtenä keskeisenä tekijä kansainvälistymiseen Suomessa, johtaa Suomen markkinoiden rajallisuus. Tämä tekijä nousi esille monissa haastatteluissa:

Kyllä se lähti ihan siitä päätöksestä, että loppujen lopuksi Suomi on aika pieni markkina. (Haastateltava F)

Monesti yrityksillä voi olla kansainväliset markkinat tähtäimessään alusta saakka. Kuitenkin yrityksen tuotetta ja palvelumalleja testataan ensin Suomen markkinoilla, jonka jälkeen mietitään, että kannattaako kansainväliseksi lähteä. Haastateltavan D yritys toimi näin:

Ollaan kumppanin kanssa kierretty ympäri maailmaa ja todettu, että bisnes on aika samanlaista kaikkialla. Fokus oli heti siinä, että Suomi on tietty harjoittelukenttä ja sitten tulemme menemään maailmalle. (Haastateltava D)

Henkilöstöllä on myös suuri rooli kansainvälistymisen aloittamisessa. Varsinkin kun puhutaan sisältä päin tulevista ärsykkeistä. Haastateltavan A esimerkki kuvastaa tätä hyvin:

Teemme strategiapäivää niin yksi henkilö lähetti SWOT analyysin, että mennään tuonne. Valtavan hyvä idea. Ja nyt se on strategisena toimenpiteenä. (Haastateltava A)

Toisaalta yrityksen henkilöstön tai johdon henkilökohtaiset asenteet ratkaisevat lopulta sen, lähteekö yritys kansainväliseksi vai ei. Yrittäjämäiset piirteet, jotka tuotiin esille taulukossa 1, ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Sen lisäksi yrittäjän motivaatio lähteä

kansainväliseksi, muodostaa tärkeän elementin. Haastateltavan B yrityksellä johdon asenne oli avainasemassa:

Ensimmäinen on varmaan seikkailunhalu. ... Tämä voisi valtavasti harmittaa jos ei olisi lähtenyt. Se on voimakkaasti kehittyvä talous. Kyllä minä näen siinä sellaisen mahdollisuuden. (Haastateltava B)

Havainnointikyky oli myös monissa haastatteluissa keskiössä. Mahdollisuuksien havaitseminen oli kansainvälistymisen teoriassa hyvin keskeinen osa (Schweizer ym. 2010, 347). Tämän tärkeys tunnistetaan myös yrityksessä. Samoin myös sen vaikeus. Myös sattuman vaikutus nousee esille, kuten tässä:

Tarpeet tulee yleensä jonkin sattuman kautta tai asiakas pyytää jotain, tai me huomataan jotain. Havainnot eivät tule yhtäkkiä. ... Havainnointikyky on vaikeata. (Haastateltava A)

Yritykset tarvitsevat jonkinlaisen mahdollisuuden kansainvälistyäkseen. Mahdollisuus voi syntyä yrityksen sisältä tai ulkoa, sekä hyvin erilaisilla tavoilla. Tärkeää yrityksille olisikin keskittyä havaitsemaan näitä mahdollisuuksia (Johanson & Vahlne 2009, 1419). Se ei kuitenkaan riitä, vaan yritysten täytyy myös osata kehittää niitä. Tämä käy hyvin yksiin esitetyn teorian kanssa. Mutta mahdollisuudet vasta aloittavat yrityksen kansainvälistymisen prosessin. Yritys törmää monenlaisiin haasteisiin tämän prosessin aikana. Moni näistä haasteista tulee yrityksen ulkopuolelta. Näihin keskitymme seuraavaksi.

5.2.2 Ulkoiset haasteet prosessissa

Kun yritys on havainnut tai kehittänyt mahdollisuuden kansainvälistymiseen, se aloittaa oman kansainvälistymisprosessinsa. Yritys törmää kuitenkin hyvin nopeasti moniin erilaisiin haasteisiin, joita kansainvälistyminen yrityksen ulkopuolelta tuo. Näitä haasteita luovat ulkomaisten markkinoiden erilaisuus, monipuolisuus ja monimutkaisuus (Kahiya 2013, 6–7). Eri maissa ja jopa saman maan sisällä eri alueissa, on erilaisia tapoja toimia ja tehdä liiketoimintaa. Teoriassa näistä puhuttiin

kansainvälistymisen esteinä. Hyvinkin samanlaisia teemoja nousi haastatteluissa esiin kuin mitä teoriassa on esitetty. Maiden erilaisuus ja kulttuurit nousivat yhdeksi keskeiseksi haasteeksi haastatteluissa. Maiden eroavaisuudet tuovatkin haasteita yrityksille, kuten haastateltavan F lausunnosta voi päätellä:

Kyllähän ruotsalaisen kanssa on helppo tehdä kauppaa. Perusarvot, elämänarvot, luottamus, rehellisyys. Kyllä ne on siellä olemassa skandinaavien välillä. Ota taas joku Nicaraguasta. Puhutaan ihan eri asioista. Taustatiedon selvittäminen, kauppatavat, maksutavat, asiakaspalvelu, on ihan erilaista. (Haastateltava F)

Haastateltavan F lausunnosta voidaan päätellä myös kuinka kulttuurien ja maiden välisessä etäisyydessä on eroja. Kyky kansainvälistyä pitää sisällään yrityksen kyvyn lähestyä erilaisia markkinoita (Vahlne & Johanson 2013, 203). Yritys tarvitsee Erikssonin (1997, 342) mainitsemaa ”kansainvälistymisen tietoa”. Toiset maat ovat lähempänä Suomen tapaa toimia kuin toiset. Eri maat ovat muokkautuneet vuosien saatossa eri tavoin, mistä johtuen liiketoimintaa tehdään maissa eri tavalla. Kulttuurilla on yleensä suuri vaikutus myös liiketoiminnan tekemiseen. Haastateltava C korostaakin kulttuurien erovaisuutta:

Tekeminen siellä on niin erilaista. Me tehdään ketterästi ja luotetaan yksilöön hyvin paljon. Siellä taas tarvitsee hyvin tarkkaan määritellä asiat. Sitten kun asiat on tehty, siitä ei ilmoiteta, vaan odotetaan että tulee lisää hommia. Haastava kulttuuri tähän meidän malliin tehdä töitä. (Haastateltava C)

Eri maihin ja kulttuureihin on syntynyt erilaisia tapoja ja lakeja. Suurimmassa osassa maita toimii byrokratia, mutta siinäkin voi olla hyvin suuria eroja, kuinka se toimii. Erilaiset lait ovat tiukin haaste mitä yritys voi ulkomaisilla markkinoilla kohdata. Instituutioiden vaikutus ja tieto instituutioista saattaa vaikuttaa suuresti yrityksen valitsemaan strategiseen polkuun (Santangelo & Meyer 2011, 897). Lakeja täytyy noudattaa tai liiketoimintaa ei yksinkertaisesti vain saa tehdä kyseisessä maassa. Haastateltava B kohtasikin tämän ongelman heti alkuunsa:

Kaksi yritystä meillä on siellä sen takia, että maa pyrkii kasvattamaan omaa tietoisuuttaan. Niin siellä hankkeisiin on pääsyvaatimuksena se, että tarjoava yritys on yli 50% maan kansalaisten omistama. (Haastateltava B)

Haastateltava B joutui siis luomaan uuden yrityksen päästäkseen kyseisen maan markkinoille. Tämä lisää aina yritykselle koituvan byrokratian määrää, mikä saattaa olla muutenkin jo ongelma, kun yritetään tehdä liiketoimintaa uusilla ja tuntemattomilla markkinoilla. Tämän osoittaa hyvin haastateltavan D kokemus:

Maan byrokratia oli tuplasti verrattuna Suomen byrokratiaan. Asioiden etenemishitaus oli aivan omaa luokkaansa. Se yllätti rajusti. (Haastateltava D)

Yhtenä haasteena ulkomaisilla markkinoilla toimimisessa on tietenkin myös kielen eroavaisuus. Yleinen markkinatietous on yksi tiedon alueista, mitä yritys tarvitsee kansainvälistymiseen (Johanson ja Vahlne 2009, 1416). Tehdäkseen liiketoimintaa yritysten täytyykin pystyä kommunikoimaan toistensa kanssa. Haastateltava D on joutunut tätäkin haastetta pohtimaan:

Sen lisäksi kielelliset ongelmat. ... Vaikka meillä on saksan kielen osaajia, niin on äärettömän tärkeää, että siellä on myös englannin kielen osaaja. Ja sellaisen löytäminen voi olla vaikeaa. (Haastateltava D)

Kulttuurien ja tapojen erilaisuudesta saattaa syntyä myös ongelmia, joita kukaan ei ole pystynyt yrityksessä ennakoimaan. Näin kävi haastateltava E:lle:

En tiedä ongelmista, mutta esimerkiksi venäläisten kanssa, he tulevat maalia hakemaan, kuljettajalla on nippu seteleitä kädessään. Sitten kun niiden rahojen kanssa menet pankkiin niin sinut leimataan rosvoksi. (Haastateltava E)

Varsinkin siinä tapauksessa, että yrityksen liiketoiminta perustuu fyysisiin tuotteisiin, joita pitää liikuttaa, fyysiset etäisyydet ja logistiikka saattavat tuoda ylimääräisiä haasteita. Tutkimuksessaan Shaw ja Darroch (2004, 334–335) tutkivat

kansainvälistymisen haasteita. Yhtenä suurena haasteena oli yrityksen kotimaan sijainti. Tämä olisikin hyvä ottaa yrityksissä huomioon, kuten haastateltavan F yrityksessä on tehty:

Meillä on maariski. Varmistetaan sillä, että rahan kanssa ei tule ongelmia, katsotaan myös miten se toimitus saataisiin perille, esimerkiksi jos on vuoristoja. (Haastateltava F)

Joissain tilanteissa logistiikka ja maiden lait saattavat jopa täysin pysäyttää yrityksen kansainvälistymisprosessin, kuten on käynyt haastateltava E:n yrityksessä:

Kansainvälinen tilanne on sellainen, että kyselyitä tulee ulkomailta lähes viikoittain. Mutta logistiikan takia bisnes niiden kanssa on täysin mahdotonta. (Haastateltava E)

Luonnollisesti kun puhutaan suomalaisista yrityksistä, oman haasteensa tuo juurikin se, että yritykset ovat Suomesta kotoisin. Haastateltava D kuvaa hyvin tilannetta:

Ongelma on siinä, ettei kukaan tuolla maailmalla tiedä mikä Suomi on. Kun puhut suomalaisuudesta Amerikassa, yhtä hyvin voisit puhua eurooppalaisuudesta. ... Ollaan niin pieni maa, että siinä on kova homma tehdä Suomea tunnetuksi. (Haastateltava D)

Suomi on pieni maa, jossa laajentumishaluisten yritysten täytyy todennäköisesti hakeutua kansainvälisille markkinoille. Schweizer (2013, 82–83) loi tutkimuksessaan käsitteen ulkopuolisuuden rasite. Kansainvälistyäkseen yrityksen täytyy olla sisällä oleellisissa verkostoissa. Päästäkseen sisälle, yrityksen täytyy saada luottamus ja kehittää hyviä välejä verkoston jäsenten kesken. Suomea ei pienuutensa takia maailmalla oikeastaan tunneta, mikä voi olla monesti ongelma, koska yritykset haluavat tuntea yrityksen kenen kanssa he ovat tekemissä. Kuitenkin siitä voi tietyissä tilanteissa olla myös etua. Haastateltava G:n esimerkki kuvastaa kuinka yritys voi hyötyä siitä, että on kotoisin paikasta joka on useimmille tuntematon:

Siinä erilaisuudessa oli jotain sellaista, millä sinä jo erottauduit.
(Haastateltava G)

Yritykset kohtaavat siis hyvin monia erilaisia haasteita, mitkä tulevat yrityksen ulkopuolelta, kansainvälistyessään. Yritykset pystyvät kuitenkin selviytymään näistä haasteista yrityksessä olevan kokemuksen ja osaamisen avulla. Yhtenä vaihtoehtona yritys voi myös harkita ulkopuolisen toimijan apua selviytyäkseen avusta. Yritykset voivat ja niiden kannattaa myös varautua näihin haasteisiin etukäteen ja myös siinä tapauksessa etteivät ne hae kansainvälistymistä aktiivisesti. Tällöin, kun mahdollisuus syntyy, yritys on valmiimpi prosessiin, eikä yritys tule kokemaan suuria yllätyksiä prosessissa. Haasteisiin etukäteen varautuminen saattaa myös luoda yritykselle aivan uusia mahdollisuuksia.

5.2.3 Sisäiset kokemukset ja osaaminen haasteiden ylittämässä

Kansainvälistyessään yritykset joutuvat kohtaamaan siis monenlaisia haasteita. Näihin haasteisiin taas yritykset pystyvät vastaamaan yrityksen sisäisellä osaamisella ja kokemuksella. Kokemuksellinen oppiminen onkin yritykselle tärkein oppimisen tapa (Vahlne & Johanson 2013, 201–202) Suurin osa haasteista on ylitettävissä, kun yrityksellä on tarpeeksi osaamista asiaan. Täytyy kuitenkin muistaa varoa, ettei tuudittaudu liikaa aikaisempaan osaamiseen tai kokemukseen. Kaikki osaaminen ei ole siirrettävissä toisiin markkinoihin, kuten haastateltava G huomasi:

Kovalla itseluottamuksella lähdin. Kokemusta ei kuitenkaan ollut kuin Suomen markkinoista ja sitten markkina olikin hyvin erilainen.
(Haastateltava G)

Kuten teoriassakin käytiin läpi, osaamista yritys saa parhaiten tekemällä eli saamalla kokemusta (Eriksson ym. 1997, 342–342). Esimerkiksi haastateltavan D yritys halusi saada kokemusta valitsemansa maan markkinoista, jonka takia he perustivat sinne oman tytäryhtiön. Muuten heidän strategianaan on, että tulevat yrityksen toimipaikat toimivat franchising periaatteella. Mutta koska maa oli heidän ensimmäinen kansainvälinen toimensa, he halusivat saada kaiken kokemuksen siitä irti:

Perustimme oman tytäryhtiön siksi, että halusimme saada kaiken sen kokemuksen kun mennään vieraalle markkinoille. Mitä kaikkea sieltä voi tulla vastaan. (Haastateltava D)

Yritykset ovat voineet saada kokemusta ja osaamista monilla eri tavoilla. Henkilöstö on voinut saada kokemusta aikaisemmissa töissä. Varsinkin kun kansainvälistymisestä puhutaan, niin työntekijät ovat voineet asua ja saada kokemusta tietystä maasta ennestään: Yrittäjän aikaisemmat kokemukset ovat antaneet hänelle kokemuksellista osaamista, jota hän pystyy hyödyntämään.

Meillä oli sikäli helppoa, että kaikki jotka maassa työskentelevät, niin myös asuvat ja ovat asuneet maassa. (Haastateltava D)

Yritykset, jotka ovat toimineet vain kotimaisilla markkinoilla, eivät todennäköisesti ole saaneet kansainvälistä osaamista tai kokemusta. Oppiminen tapahtuu yksilötasolla. Jos yksilö ei ole saanut kokemusta kansainvälistymisestä, ei hänellä ole ollut mahdollisuutta oppimiseen (Vahlne & Johanson 2013, 201–202). Helposti ja nopeasti tätä puutetta voidaan paikata palkkaamalla yritykseen henkilö, jolla löytyy aikaisempaa osaamista ja kokemusta. Näin toimi esimerkiksi haastateltavan D yritys:

Meillä on yhtenä kumppanina henkilö, joka on tehnyt 15 vuotta kansainvälistä kauppaa. Hänellä on paljon vahvoja verkostoja. (Haastateltava D)

Aina ei kuitenkaan sopivaa henkilöä löydy, jonka takia mahdollisuuksia saattaa jäädä käyttämättä. Näin on käynyt haastateltavan G:n yrityksessä:

Oltaisiin jo Aasiaankin avattu tytäryhtiö, jos sopiva henkilö oltaisiin sinne löydetty. (Haastateltava G)

Monesti yrityksen ei kuitenkaan tarvitse, tai ole järkevää hankkia jotain tiettyä osaamista omaan yritykseensä. Varsinkin pienillä yrityksillä ei ole mahdollisuuksia hankkia kaikkea osaamista sisälle yritykseen. Tällöin kysymykseen voi tulla

ulkopuolisen avun hankkiminen. Verkostoituminen auttaa yritystä ongelmien ylittämässä. Luomalla verkostoja yritys saa tarvitsemaansa tietoja sekä resursseja (Chandra ym. 2009, 40). Tällaista kannatta harkita varsinkin kun kyseessä on vain tilapäinen haaste tai haaste joka tarvitsee niin spesifisistä osaamista, ettei sille ole muuten tarvetta yrityksessä. Haastateltavan E yrityksellä oli ongelmia logistiikan järjestämisessä. Tätä ongelmaa he yrittäväkin paikata nyt ulkopuolisen avun voimin:

Minulla on yksi kaveri jolla on kuljetusliike ja se lupasi auttaa. ... On sellaisia asioita mitä yksi ihminen ei pysty vaan kaikkea hoitamaan.
(Haastateltava E)

Yrityksen täytyy kuitenkin aina muistaa ettei ulkopuolinen apu voi kuitenkaan tehdä kaikkia päätöksiä yrityksen puolesta. Tätä korostaa haastateltava A:

Sinne tulee ulkopuolisia asiantuntijoita mukaan ja katsomme tosi tarkkaan sitä kokonaisuutta. Emme ota heitä kuitenkaan siihen, että onko se meille järkevää. Ulkopuolinen ei pysty sitä järkevyyttä perustelemaan. Se kuitenkin pystyy perustelemaan ne perusteet sille järkevyydelle.
(Haastateltava A)

Ulkopuolisen avun hankkiminen on myös nopeampaa kuin tarvittavan henkilöstön palkkaus. Yritys voi siis huomattavasti nopeuttaa kansainvälistymisen prosessia palkkaamalla ulkopuolista apua:

Halutaan nopeasti kiinni niihin mahdollisuuksiin mitä siellä on. Palkataan henkilö sieltä, jolla on valmiit suhteet ja päästään keskustelemaan niiden oikeiden yritysten kanssa niiden oikeista tarpeista. Silloin saadaan nimettyä konkreettinen potentiaali sekä markkinatietoa. (Haastateltava C)

Yhtenä keskeisenä tekijä nousi haastatteluissa esiin ulkopuolisen avun hankkiminen juuri lakiasioiden ja byrokratian selvittämiseen. Institutionaaliset säännöt ohjaavat liiketoimintaa ja jos yritys ei näitä tunne on liiketoiminta erittäin epävarmaa (Santangelo ja Meyer 2011, 895) Yritykselle ei ole kannattavaa tai edes mahdollista hankkia

asiantuntijaa, joka voisi tuntea kaikkien maiden lakeja, missä yritys toimii. On suositeltavaa ja paljon tehokkaampaa hankkia tämä apu ulkopuolisilta:

Pyydettiin kansainvälistä yhteisöä auttamaan tässä perustamisasiassa. Tuntui kuitenkin, että aivan vasemmalla kädellä hoidettiin asioita. Ajattelin, kun minäkään en tiennyt maasta mitään, niin se olisi ollut turvallisempaa ja asiat olisi tullut hoidetuksi. (Haastateltava B)

Ulkopuolisen avun hankkimisessa on paljon hyviä puolia yrityksille. Sitä saa nopeasti eikä siihen tarvitse sitoutua. Sitoutumisen vahvuus on tärkeä elementti suhteiden luomisessa. Kun yritys ei luo vahvaa sidettä, se pystyy helpommin muuttamaan sitoutumistaan (Hill ym. 1990, 118–119). Varsinkin pienillä yrityksillä se on paljon kustannustehokkaampaa. Kuitenkin siinä on myös omat heikkoutensa. Ulkopuolista apua yritys ei pysty määräämään ja käsittelemään samalla tavalla kuin yrityksen sisäistä resurssia. Tämän ongelman tuo hyvin esille haastateltava G:

Sinä et voi olla varma, että ne tekee asioita niin paljon sinä toivoisit, ei ole kontrollia. Voit ainoastaan työntää narulla. (Haastateltava G)

Yrityksen ulkopuolisiin haasteisiin pystytään siis vastaamaan yrityksen sisäisellä osaamisella ja kokemuksella. Tämä vastaa hyvin U-mallin organisaation sisäisiä prosesseja. Kaikkea osaamista yrityksen ei kuitenkaan tarvitse hankkia itselleen vaan yritys voi saada apua myös ulkopuolisilta toimijoilta. Tässäkin on kuitenkin omat riskinsä. Kaikkea osaamista yritys ei voi myöskään ulkoistaa, vaan sen täytyy myös itse kehittää osaamista ja hankkia kokemusta. Kokemuksellinen oppiminen on elintärkeää yrityksen kansainvälistymiselle. Suurimmat ongelmat kansainvälistymisessä tulevatkin kun yrityksellä ei ole kokemusta tai osaamista. Tästä pääsemmekin yrityksen sisäisiin haasteisiin.

5.2.4 Sisäiset haasteet prosessissa

Yritys kohtaa paljon ulkoisia haasteita kansainvälistyessään. Näihin haasteisiin yritys voi vastata sisäisellä osaamisella ja kokemuksella. Näiden puuttuminen on kuitenkin

yrittäjille suurin kansainvälistymisen sisäinen haaste. Prosessin aikana yritys kohtaa kuitenkin varmasti myös toisenlaisia sisäisiä haasteita, joihin yrityksen täytyy pystyä vastaamaan. Sisäiset haasteet olivat toinen osa yrityksen kansainvälistymisen esteistä (Leonidou 2004). Henkilöstö on avainasemassa sisäisissä haasteissa ja niiden ratkaisemissa. Oikean henkilön tai henkilöiden löytäminenkin onkin kriittistä yritykselle:

Tehdään palvelutyötä, tehdään käsityötä, se että palvelu on samanlaista ympäri maailmaa, vaatii oikean ihmisen joka vastaa henkilöstön kouluttamisesta. (Haastateltava D)

Monesti ihminen on saanut oleellista osaamista asuessaan kyseisessä maassa. Hän on oppinut kulttuuria ja kyseisen maan toimintatapoja. Varsinkin kielellinen osaaminen on noussut maassa asumisen aikana. Tämä ei kuitenkaan aina riitä. Koska sosiaalinen kulttuuri ja liiketoimintakulttuuri voivat olla hyvinkin erilaisia. Vaikka olisikin maassa asunut voivat liiketoimintatavat tuottaa suuria yllätyksiä:

Mutta se oli yllättävää, että vaikka on maassa asunut, mutta ei ole tehnyt liiketoimintaa, niin se mitä se vaatii kun perustaa yrityksen maassa. (Haastateltava D)

Yhtenä keskeisenä sisäisenä haasteena haastatteluissa nousi ajan käyttö. Tämä tuottaa suuria haasteita kansainvälistyvälle ja kansainväliselle yritykselle. Todennäköisesti maat sijaitsevat eri aikavyöhykkeellä, jolloin yhteydenpito hankaloituu, kuten haastateltavan C tapauksessa:

Tekemistä on paljon muutenkin ilman, että joutuu iltaisin istumaan ja puhumaan toiselle mantereelle. (Haastateltava C)

Tämän lisäksi työntekijöiden täytyy todennäköisesti matkustaa maiden välillä. Monta asiaa on helpottunut nykyisen informaatioteknologian avulla, mutta kehitys ei ole kuitenkaan poistanut kasvokkain tapahtuvan tapaamisten tärkeyttä. Matkustusajaksi luo kuitenkin tehottomuutta yritykselle, koska henkilö ei voi sitä kuitenkaan täydellisesti hyödyntää:

Kansainvälisyys luo tehottomuutta henkilölle. Matkustusaikaa ei pysty käyttämään niin hyvin. (Haastateltava A)

Monilla työntekijöillä on suuressa osassa yrityksistä myös paljon töitä tehtävänä. Harva työntekijä voidaan täydellisesti irrottaa vanhoista töistään kansainvälistymisen pariin. Varsinkin pienissä yrityksissä tämä luo ongelman, koska niillä ei ole resursseja palkata henkilöstö lisää, varsinkaan kansainvälistymisen alussa. Työntekijät joutuvat siis hoitamaan vanhat työtehtävänsä kansainvälisten työtehtävien ohella:

Ainoa on se oma ajankäyttö. Aika on rajallista ja täälläkin on hommia. Nykypäivänä helpottaa tietysti se kun esimerkiksi yrityksen taloushallinto on sähköisenä. Voin sitä sitten sieltäkin käsin hoitaa. (Haastateltava B)

Yritys kohtaa siis monenlaisia sisäisiä haasteita tiellään kansainväliseksi. Suurimmat haasteet yritykselle tuovat Shaw:n ja Darroch:in (2004, 334–335) mukaan osaamisen ja kokemuksen puuttuminen.. Tämän kokemuksen ja osaamisen hankkiminen onkin ensisijaisen tärkeää yrityksille. Yritys ylittämään sisäiset haasteensa henkilöstönsä koulutuksella ja henkilöstön oikealla asenteella.

5.2.5 Koulutuksen ja asenteen merkitys kansainvälistymiselle

Asenteen merkitystä kansainvälistymisen ei voida korostaa liikaa. Koska kaikki kumpuaa loppujen lopuksi niin yrityksen johdon kuin henkilöstön asenteesta. Reid (1981, 105–106) puhuu tutkimuksessaan päätöksentekijöiden ulkomaan markkinamotivaatiosta. Päätöksentekijöillä on olemassa tiettyjä asenteita ja odotuksia ulkomaisille markkinoille menemistä kohtaan. Jos vientiin lähteminen on päätöksentekijälle ja yritykselle tärkeä tavoite, sellainen toiminta saa tarkoituksenmukaisen motivaation. Kansainvälistyminen voidaan aloittaa ja sen toteutumista voidaan yrittää, mutta ilman oikeata asennetta se ei tule onnistumaan. Kansainvälistymistä tuskin edes aloitetaan, jos kansainvälistymiseen vaadittavaa asennetta ei ole. Asenteen merkitystä korostaa haastateltava F:

Silloin kun on se kasvuhalu, eteenpäin vievä energia, intohimo siihen, että kasvetaan vielä, tsempataan tästä vielä isompi yritys ja palvellaan asiakasta paremmin. Siellä yrityksessä on silloin tekemisen meininki. (Haastateltava F)

Teoriaosuudessa kerrottiin paljon kansainvälistymisestä yrittäjyytenä. Taulukossa 1 luettiin yrittäjämäisinä ominaisuuksina, joita olivat niin innovaatio, riskienottaminen ja proaktiivisuus. Proaktiivisuuden merkitys korostui myös haastatteluissa:

Kyllä se lähtee ihmisestä itsestään, että on aktiivinen oppimaan mitä maa pitää sisällään. Proaktiivisuus on tässä se avainsana. (Haastateltava F)

Henkilöstön osaamista voidaan lisätä myös koulutuksen avulla. Koulutusta voidaan järjestää hyvin monenlaisena ja tasoisena. Kansainvälistymistä mietittäessä kielellinen koulutus on hyvä esimerkki peruskoulutuksesta, jota voidaan todennäköisesti hyödyntää monilla eri markkinoilla. Koulutuksen tärkeyttä korostaa myös haastateltava B:

Joo siellä on koulutettu. Sitä varten täältä Suomesta on sinne väkeä lähetty. Nämä meidän kaverit siellä omalla koulutuksellaan ja ammattitaidollaan ovat hyvin pärjänneet. (Haastateltava B)

Koulutusta voidaan järjestää myös maiden kulttuuria koskevaa tai liiketoimintatapoja koskevaa. Tällainen liiketoimintatieto on toinen puoli, markkinoita koskevasta kokemuksellisesta tiedosta. (Eriksson ym. 1997, 343) Yritykset voivat itse aktiivisesti ohjata koulutukseen työntekijöitä, jotka menevät kansainvälisiin tehtäviin. Mutta parhaiten koulutuksen tarpeen tunnistavat henkilöt itse:

Meillä on porukkaa joka haluaa näihin hommiin ja jos he näkevät tarvetta koulutukselle he hakeutuvat sellaiseen. (Haastateltava C)

Koulutuksella on oma tärkeä sijansa yritysten kansainvälistymisessä. Mutta yritykset eivät voi tuudittautua siihen, että henkilöstö pärjää kansainvälisillä markkinoilla vain siksi, että he ovat käyneet koulutuksissa. Koulutuksia on hyvin monenlaisia ja toiset

ovat onnistuneempia kuin toiset. Aina voidaan myös kysyä, että kuinka paljon koulutuksesta on oikeasti hyötyä tositilanteissa:

Olisihan se tärkeää antaa koulutusta. Mutta tulen siihen edelleen, että vaikea se on sanoa kuinka tehokasta se on. Se on eri asia paljonko koulutus auttaisi. Vai oppisiko sitä kaikki asiat kuitenkin kantapään kautta. (Haastateltava G)

Kokemuksellinen oppiminen oli erittäin suuressa osassa U-mallia ja sen kansainvälistymisen prosesseja (Vahlne & Johanson 2013, 201–202). Tätä kokemusta saadaan juurikin toimimalla kansainvälisessä ympäristössä. Tällainen oppiminen edesauttaa parhaiten yrityksen kansainvälistymistä. Varsinkin kun tätä tietoa ja osaamista jaetaan sitten muuallekin organisaatiossa. Kokemuksellista oppimista korostaa myös haastateltava F:

Monta kertaa se oppi tulee kantapään kautta. Mutta kyllä siihen pystyy valmistautumaankin, myös oppimalla seniori kavereilta ja lukemalla kaupantekokulttuurista. (Haastateltava F)

Koulutus ja kokemuksen hankkiminen aiheuttaa kuitenkin aina kustannuksia. Kustannuksia tulee siitä, kun työntekijöillä jää muuta tuottavaa työtä tekemättä koulutuksen takia. Kokemuksen hankkiminen kansainvälisillä toimilla on myös erittäin kustannuksille altista. Varsinkin jos kokemusta tulee epäonnistuneista kansainvälisistä toimista. Epäonnistumiset ovat todennäköisesti kaikkein parasta opetusta, mutta maksavat yrityksille myös eniten. Tiedolla ja sen keräämisellä on aina omat kustannuksensa (Eriksson ym. 1997, 352). Yrityksen olisikin tärkeää miettiä koulutuksen ja kokemuksen hankkimisen kustannuksia:

Sitten täytyy jonkun siellä ahkerasti käydä. Sitten täytyy opetella kulttuuria tuntemaan. Kaikki on kuitenkin mahdollista kun vaan jauhetaan ja uhrataan rahaa. (Haastateltava A)

Kuitenkin osaamisen ja kokemuksen tärkeys tulee esille hyvin haastatteluissa. Kuten teoriassa korostettiin kokemuksellinen oppimisen tärkeyttä, samoin se korostuu myös haastatteluissa:

Mutta nyt jos ajattelee eteenpäin ja lähden tekemään uutta markkina-avausta, niin lähtökohdat ovat aivan eri näköiset. Tullut nöyryyttä ja ymmärrystä sille toiselle kulttuurille. (Haastateltava G)

Koulutuksella yritys pystyy paikkaamaan sisäisiä osaamisen puutteitaan. Kuitenkaan se ei pysty korvaamaan kokemuksellista oppimista. Yritysten täytyy toimia kansainvälisillä markkinoilla saadakseen tarpeellista kokemusta. Yritykset kohtaavat varmuudella erilaisia haasteita ja selviytyäkseen niistä, se tarvitsee asennetta. Jotta yritys voisi haasteista selvitä ja päästä yli, se tarvitsee oikean asenteen omaavia työntekijöitä, jotka haluavat edistää yrityksen toimintaa ja kansainvälistää yritystä. Kun yritys lopulta toimii kansainvälisillä markkinoilla, saa kokemusta ja luo lopulta suhteita muihin toimijoihin, se saa asemansa kansainvälisissä verkostoissa.

5.2.6 Yrityksen asema verkostossa

Kuten jo U-mallissa ja teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille, yrityksen täytyy olla sisällä sille oleellisissa verkostoissa, jotta se voisi menestyä kansainvälisillä markkinoilla. (Johanson & Vahlne 2009, 1414–1415) Tämä pätee kaikkeen liiketoimintaan, niin Suomessa kuin maailmalla. Kuitenkin Suomen liiketoimintamaailma on erilainen, eikä verkostoilla ole niin suurta merkitystä kuin kansainvälisesti. Suomessa kaikkien on helpompi päästä sisälle verkostoihin. Tämän tuo esille myös haastateltava G haastattelussaan:

Ne ei niin korostetun tärkeitä ole täällä Suomessa. Mutta taas USA:ssa ne on elämän ja kuoleman kysymys. Verkotut tai sitten sinä kuolet. (Haastateltava G)

Suomessa yritysten on helpompi päästä verkostoihin. Tämä voikin tuoda väärän mielikuvan yrityksille niiden osaamisesta ja verkostoistaan. Yritys saattaa kuvitella, että

heillähän on täällä Suomessa loistavat verkostot ja asiakkaat haluavat ostaa heidän tuotteitaan. Verrattuna kansainvälisiin markkinoihin, Suomessa toimiminen on paljon helpompaa, kuten haastateltava D tuo ilmi:

Suomalainen kuluttaja ja suomalaisen kuluttajan vaatimustaso on sitten kuitenkin eri, kuin se että mennään maailmalle... Ei nähdä metsää puilta. Kuvitellaan, että me tiedetään tämä homma, kuvitellaan että kun se toimii täälläkin, se toimii muuallakin. (Haastateltava D)

Teoriassa tuotiin esille myös laajentuneen verkoston käsite. Tällä tarkoitetaan yrityksen verkostoa laajemmassa mielessä. Laajentunut yrityksen verkosto ei koske pelkästään niitä toimijoita, joihin yrityksellä on suoraan suhde. Vaan myös niitä kaikkia mahdollisia toimijoita, joihin yrityksen verkoston muilla toimijoilla on suhteita. Tällainen laajentunut verkosto tuodaan esille, kun tarkasteltiin ydinparin suhdetta laajempaan verkostoon (Halinen & Törnroos 1998, 193). Näin yrityksen mahdollinen verkosto saattaa olla paljon suurempi kuin mitä yritys ajatteleekaan. Tämän laajentuneen verkoston arvon tuo esille myös haastateltava E:

Ei meilläkään varmaan olisi ulkomaan kauppaa, ellei suomalaisilla olisi verkostoja. Meillä taas sitten tunnetaan näitä suomalaisia valmistajia. (Haastateltava E)

Kun yritys haluaa uusille markkinoille, varsinkin kansainvälisesti, on tärkeää rakentaa verkostoa kyseiselle markkinoille. Niitä voidaan etsiä itse tai niitä voidaan yrittää saada vanhojen suhteiden kautta. Kaikki suhteet eivät välttämättä ole yritykselle hyväksi. Teoriassakin tuotiin esille, että suhteilla saattaa olla myös negatiivisia ja yritystä rajoittavia vaikutuksia (Coviello 2006, 728). Toimijat kannattaakin käydä tarkkaan läpi, ennen kuin uuden suhteen aloittaa, kuten haastateltava D teki:

Ollaan heitetty verkkoja joka vesille. Kaivettu uusia ja vanhoja kontakteja. ... Nyt käydään kontaktit läpi. ... Tärkeintä on löytää oikea partneri kyseisestä maasta. (Haastateltava D)

Kansainvälistyessään yritykselle on hyvä, jos se pystyy hyödyntämään kotimaista verkostoaan prosessin apuna. On apua, jos yritys saa laajennettua verkostoaan vanhojen suhteiden kautta. Yritys ei voi onnistua, ellei se mene itse rakentamaan verkostoaan paikanpäälle. Kuten silloin kun, yritys yrittää ylittää ulkopuolisuuden rasiettaan, se hakee itselleen uusia oleellisia verkostoja (Schweizer 2013, 94) Vain tällä tavoin yritys saa luotua tarpeelliset verkostot itselleen. Verkostojen rakentamisessa ei viime kädessä voi luottaa vain toisten toimijoiden aktiivisuuteen:

Kyllä tuolla maailmalla liikkunen on sitä parasta tietoa. Ihmisten tapaaminen. Verkostoituminen on hyvin tärkeää, jotta saa niitä sisäisiä vinkkejä. (Haastateltava F)

Suhteiden ja verkostojen luominen on tärkeää yritykselle, joka haluaa kansainvälistyä. Teoriassa tästä oli puhetta ja yhtenä keskeisenä tekijänä oli luottamus. (Vahlne & Johanson 2013, 202) Tämä sama luottamuksen rakentaminen nousi esille myös haastatteluissa. Ilman luottamusta eivät yritykset pysty luomaan suhteita. Samoin jos yrityksellä on hyvät suhteet ja muut toimijat luottavat yritykseen, sitä helpommin se pystyy hyödyntämään laajennettua verkostoaan. Luottamuksen tärkeyden tuo hyvin esille haastateltava D:

Se (uuden suhteen luominen verkostojen kautta) on yksi paras kanava viedä eteenpäin. Se on molemminpuolinen epäily ja luottamuksen rakentaminen, se vaatii paljon enemmän aikaa, kuin se että saa jonkun verkoston kautta. (Haastateltava D)

Suomalaisten yritysten on tärkeää hyödyntää kotimaisia verkostojaan avuksi kansainvälistymisessä. On tärkeää muistaa, että kotimaa on hyvin erilainen kuin kansainväliset markkinat. Yritysten täytyy päästä osalliseksi kansainvälisiin verkostoihin, luoda paikallisia verkostoja ja rakentaa luottamuksellisia suhteita. Kun yritys on vakiinnuttanut asemansa verkostoissa, se on sisällä myös kansainvälisillä markkinoilla (Johanson & Vahlne 2009, 1425). Tämä ei kuitenkaan vielä tuo lopullista menestystä kansainvälistymisen prosessissa.

5.2.7 Uniikki tuote tai palvelu kestävän kansainvälistymisen takana

Jotta yritys voisi menestyä kansainvälisillä markkinoilla sen täytyy olla sisällä sille oleellisissa verkostoissa. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä onnistumiseen kansainvälisesti. Se luo onnistumiselle olosuhteet, jotta yritys voisi onnistua kansainvälisillä markkinoilla, se tarvitsee uniikin tuotteen tai palvelun (Knight & Cavusgil 2004, 131). Tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuuden selvittäminen kansainvälisesti on kuitenkin hyvin vaikeaa, varsinkin yritykselle, joka toimii vain kotimaisilla markkinoilla. Suomen ja muun maailman markkinoissa on hyvinkin suuri ero:

Isoin ero on se, että meille suomalaisille kelpaa kyllä aivan kuralaatu monessa asiassa. Suomessa kun yritys on pärjännyt jollain palvelutasolla tai tuotteella, niin kyllä se tulee aika lujaa päin kasvoja maailmalla ... Siinä on monelle suomalaiselle yritykselle se kynnys. Se laatu mikä kelpaa täällä, niin monessa maassa se ei kelpaa. (Haastateltava D)

Suomen markkinat ovatkin hyvin pienet ja yrityksen tuote saattaa olla uniikki suomen markkinoilla. Kuitenkin kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on huomattavasti kovempaa ja saman tuotteen tai palvelun tarjoajia on huomattavasti paljon enemmän. Yrityksen täytyisikin tutustua tuotteensa kansainväliseen tilanteeseen, ennen kuin se yrittää päästä ulkomaisille markkinoille. Tuotteen erinomaisuus on kuitenkin myös kansainvälisesti paras menestymisen tae:

Vientiin kannattaa mennä vain jos on tuote niin hyvä ja haluttu, että ne viedään käsistä. Tai tuote on niin halpa, että se viedään halvalla hinnalla. (Haastateltava A)

Tuotetta ja palvelua voi ja pitääkin miettiä kansainvälisille markkinoille erikseen. Tuotetta ja palvelua täytyy muokata kuluttajälhtöisesti kuhunkin maahan sopivasti. Maiden ja kulttuurien erilaisuus luo asiakkaille erilaisia tarpeita. Eri asioita arvostetaan myös eri tavoin eri maissa. Yrityksen toiminta täytyykin olla kuluttajälhtöistä kuten haastateltava D tekee selväksi:

Siellä täytyy tosi tarkkaan miettiä niitä kohderyhmiä. Ja sitä, että vastaako tämä tuote sitä kohderyhmää mihinkä halutaan mennä ... On se tuote mikä vaan, niin kyllä se täytyy sieltä kuluttajalähtöisesti miettiä. Mikä se sen tarve on ja mitenkä kuluttaja sen kokee. (Haastateltava D)

Yrityksen kannattaa myös miettiä, että voisiko sen jotenkin muokata omaa tuotettaan tai palveluaan sopivammaksi kansainvälisille markkinoille (Oviatt & McDougall 1994, 47). Yritys on pärjännyt Suomessa vain myymällä erinomaista tuotettaan, mutta taas kansainvälisesti samanlaisia tuotteita on tarjolla useita. Tällöin yritys voi parantaa omaa menestymisen mahdollisuuttaan liittämällä uniikkeja palveluita tuotteensa oheen, kuten haastateltava A kertoo:

Jos tuote on erinomainen, niin voi olla viennin varassa. Jos tuote ei ole niin erikoinen, on pakko mennä luomaan se palveluprosessi siihen maahan, koska tuotteella et erotu. Pitää erottua niillä myynti ihmisillä, jakelukanavalla ja sillä pienellä palvelulla mitä pystyy rakentamaan. (Haastateltava A)

Yrityksellä saattaa olla kotimaisilla markkinoilla monopoliasema. Tällöin yrityksen on helppo toimia. Joskus saattaa myös olla niin, että yrityksellä on myös monopoliasema kansainvälisesti. Tällöin yrityksen kansainvälistymisen prosessi helpottuu huomattavasti. Haastateltava E:n yrityksellä on juuri tämän kaltainen tilanne:

Monopoli asema. Maalia ei mistään muualta saa ... Tärkein asia miksi pystymme tuotetta viemään, on sen erikoisuus. Maailman ainut maali. (Haastateltava E)

Tietyissä tilanteissa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista on pulaa paikallisesti, jollain ulkomaalaisella markkinoilla. Nämä ovat sellaisia asioita, joista yrityksen kannattaa ottaa selvää. Parhaiten tällaiset asiat näkyy yrityksen verkostojen kautta. Hohenthal ym. (2014, 12–13) puhuu verkostotietämyksestä, jonka yhtenä osana on tietämys asiakkaista. Kun yrityksellä on tietoa asiakkaan halukkuudesta ja kyvystä yhteistyöhön, se luo pohjaa tulevaisuuden kehittämiselle. Yrityksellä ei tarvitse olla siis

kansainvälistä monopoliasemaa, riittää että sen palveluilla on paikallisesti tarve, kuten haastateltavalle B kävi:

Nytkin on olemassa pula meidän alan osaamisesta eikä se tule helpottumaan. Kysyntä siellä on kova ja meidän tarjoamien palveluiden saatavuus on huono. (Haastateltava B)

Tärkeintä liiketoiminnassa, niin kotimaan kuin ulkomaan markkinoilla, on tuottaa asiakkaille arvoa. Jotain sellaista, mitä he eivät muualta saa. Tämä on paras kilpailuetu, minkä yritys pystyy tuottamaan (Oviatt & McDougall 1994, 56). Aina tämän arvon ei tarvitse näkyä suoraan tuotteessa tai palvelussa. Se voi olla myös muualla yrityksen ja asiakkaan suhteessa. Tämän tuo esille hyvin haastateltava C:

Hyväksytään projektin aikaiset innovaatiot, hyväksytään aikataulu muutokset, budjetti voi olla enemmän tai vähemmän. Jotta saadaan sellaista mikä tuottaa käyttäjälleen arvoa ... Varsinkin meidän alallamme pystyy differentioitumaan jos tekee sen mitä lupaa. (Haastateltava C)

Jotta yritys pystyisi siis onnistumaan kansainvälisillä markkinoilla sillä täytyy olla uniikki ja/tai erinomainen tuote tai palvelu, jolla se tuottaa arvoa asiakkailleensa. Yrityksen osaaminen ja kokemukset luovat yritykselle sisäiset olosuhteet, joilla se pärjää kansainvälisesti. Verkostot taas ovat yrityksen ulkoinen olosuhde, jota ilman yritys ei pysty kansainvälistymään. Pelkkä erinomainen tuote ei riitä kuten haastateltava F tuo selväksi:

Ihminen tekee ihmisen kanssa kauppaa. Jos ei sinulla ole hyviä ihmisiä, ei tuotteella ole mitään väliä. (Haastateltava F)

5.2.8 Onnistuminen tai epäonnistuminen kansainvälistymisen prosessissa

Liiketoiminnassa harvoin voidaan puhua täydellisestä onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Monesti yrityksen prosessi ei mene näihin ääripäihin, vaan se on jossain näiden välillä. Yrityksen kansainvälistymisen prosessi määrittelee pitkälti kuinka

yrityksen kansainvälistymisen käy. Haastatteluissa nousi kuitenkin myös muita keskeisiä teemoja mitkä vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen ja siinä onnistumiseen. Asenteesta puhuttiin jo aiemmin ja siitä kuinka tärkeää se on kansainvälistymiselle. Tämä aihe toistui haastatteluissa hyvin usein. Yritysten ja niissä toimivien ihmisten täytyy uskoa itseensä. Heidän täytyy luottaa itseensä ja toimia omana itsenään. Tämän merkityksen tuo hyvin esille haastateltava F:

Minulle kaksi tärkeintä asiaa on, että tunne sen maan kulttuuri ja myy itsesi. Myy se suomalainen rehellisyys. Jos se ihminen arvostaa sitä rehellisyyttä, niin uskon, että sillä pitkälle pääsee. (Haastateltava F)

Yrityksen tavoitteiden täytyy olla määriteltyinä. Kun yritys on tarkasti määritellyt mitä ja mihin se haluaa, voivat yrityksen työntekijät keskittyä näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Ilman tavoitteita ei yritys tai sen työntekijät tiedä mitä pitää tehdä ja milloin. Tavoitteiden tärkeyttä korostaa hyvin haastateltava D:

Me näemme ettei mitään saa jos ei kokeile. Jos ei ole sitä tavoitetta ei sinulla ole selkeitä steppejäkään mihinkä mennä. Tavoitteen pitää olla tarpeeksi kaukana. Vaikka päästäisiin puoleenväliin, voidaan olla tyytyväisiä. (Haastateltava D)

Suurin kansainvälistymistä estävä syy ei niinkään ole tuotteen huonous, verkostojen puute tai osaamisen puute, vaan laiskuus. Kaikkea muuta voi hankkia ja parantaa, mutta jos yritys ja sen työntekijät ovat asenteellisesti laiskoja, ei kansainvälistyminen tule toimimaan.

Nimenomaan laiskuus. Ei tajuta sitä, että sieltä tulee kilpailijat koputtamaan koko ajan saman asiakkaan ovelle. Tavallaan se raha tulee liian helposti. Jos yritys on tyytyväinen mitä sillä tänä päivänä on eikä enää kehitä sitä, niin se on minun mielestäni vaarallinen tie. (Haastateltava F)

Monesti yrityksellä on monia prosesseja käynnissä samanaikaisesti. Kansainvälistymisenkin kohdalla yritys saattaa kartoittaa ja aloittaa prosessin monissa

eri maissa ja alueissa samanaikaisesti. Onkin tärkeää, että yritys jatkuvasti seuraa, näiden eri prosessien toimivuutta ja onnisumista. Harvalla yrityksellä kuitenkin on rajattomat resurssit joita käyttää. Yrityksen onkin siis järkevämpi panostaa sinne missä heidän prosessinsa toimii ja vähentää sitoutumistaan sieltä missä se ei toimi:

Jos nähdään, ettei jossain toimi, niin vähennetään energiaa sieltä ja satsataan sinne missä toimii. (Haastateltava D)

Tärkeää yritykselle on, ulkomaisten resurssien allokoinnin lisäksi, olla unohtamatta kotimaisia markkinoita. Kotimaiset markkinat ovat yritykselle, erityisesti kansainvälistymisen alussa ne tärkeimmät. Kotimaasta yritys saa tarvitsemansa varat kansainvälistyä. Kansainvälistymistä ei saisikaan tehdä kotimaisen markkinoiden kustannuksella. Kotimaan markkinoille yritys on yleensä sitouttanut eniten resurssejaan, eikä se pysty ilman menetyksiä niitä allokoimaan muualle (Hill ym. 1990, 118–119). Vaikka kansainvälistyminen onnistuisikin, niin kotimaisen markkinoiden tilanne on saattanut huonontunut. Tämä voi johtaa yrityksen kokonaistilanteen heikkenemiseen. Yritysten päämarkkinoiden tärkeyttä korostaakin haastateltava A:

Monesti kun lähdetään viemään, niin kotimaan toiminta haavoittuu. Ei ole resursseja. Vienti pitäisi saada huomaamatta auki. (Haastateltava A)

Kun yritys aloittaa kansainvälistymisen prosessin, sen tarkoituksena on onnistua siinä. Yritys tekee kaikkensa ja sitouttaa paljon resursseja, että tässä onnistuttaisiin. Radikaalina ratkaisuna yritys voi myös lopettaa sitoutumisensa kokonaan. Yrityksen täytyy uskaltaa lopettaa prosessi tarvittaessa eikä kuluttaa siihen liikaa resursseja. Harva tutkimus on kuitenkin käsitellyt sitoutumisen laskemista nykyisissä operaatioissa (Santangelo & Meyer 2011, 895). Tämän jälkeen yritys voi aloittaa prosessin uudestaan myöhemmin muualla. Haastateltava C korostaakin epäonnistumisen uskalluksen tärkeyttä:

Neljän kuukauden jälkeen ei ole mitään suunnitelmaa. Voidaan tappaa ne tai jatkaa toiseen suuntaan ... Pohjaa siihen, että jos se ei kannata, niin sitten epäonnistutaan mahdollisimman nopeasti. (Haastateltava C)

5.2.9 Kansainvälistymisen prosessin mittaaminen

Onnistui tai epäonnistui yritys prosessissaan kansainvälistyä, sillä tarvitsee olla oleelliset mittarit, jolla se voi tätä prosessia mitata. Vaikka yritys epäonnistuisikin prosessissa on se saanut osaamista ja kokemusta seuraavaa kansainvälistymisen prosessia varten. Eikä yritys edes voi tietää onnistuneensa, jos se ei mittaa prosessia. Erilaisilla yrityksillä voi olla erilaiset kansainvälistymisen tavoitteet, joten mittarit vaihtelevat yritykseltä toiselle. Jokaisen yrityksen olisi kuitenkin tärkeää miettiä, mikä olisi sille omalle toiminnalle se tärkeä tavoite ja mitata sitä. Tätä tekee yrityksessään haastateltava D:

Mitataan oikeastaan sitä sen kautta, että mikä on tavoiteltava asiakasmassa. Ja sitten mitataan se mikä on se hinta, että saavutetaan tällä massalla haluttu tulostaso. (Haastateltava D)

Yrityksellä täytyy myös olla toiminnassaan niin pitkän tähtäimen, kuin lyhyen tähtäimen suunnitelma. Samoin mittareita täytyy soveltaa kumpaankin eritavoin. Haastateltava B kertookin pitkän tähtäimen tavoitteestaan:

Aikataulut on ajateltu niin, että saadaan se työkanta riittäväksi, jotta kumppani voi siirtyä työstään yritykseen. Aikajana ei ole tässä tärkeä, vaan se että saadaan kokoajan nouseva käyrä siihen. ... Tämä on pitkätähtäimen suunnitelma. (Haastateltava B)

Liiketoiminnasta puhuttaessa yrityksille tärkeintä on kuitenkin pääasiassa hyvä talous. Yrityksellä voi tietenkin olla muunkinlaisia pitkän tähtäimen tavoitteita, mutta päästäkseen näihin ja pitääkseen yrityksen elossa, se tarvitsee rahaa. Yrityksen tärkeimmät mittarit ovat rahamittareita. Rahamittareiden tärkeyttä korostaakin haastateltava A:

Strategia toimenpiteillä ja tehtävillä on mittarit. Rahamittarit. ... Kaikki työ pitää johtaa rahaan. (Haastateltava A)

Koko kansainvälistymisprosessissa on tärkeää joustavuus. Teece ym. (1997, 515) nostavat keskiöön yrityksen dynaamiset kyvykkyydet, joilla yritys pystyy mukautumaan muuttuvaan maailmaan. Yrityksen ja henkilöstön täytyy olla joustavia ja prosessin täytyy mukautua yrityksen tarpeisiin. Samoin myös mittareiden olisi hyvä olla joustavia. Liiketoiminta ylipäättensä, ja vielä kansainvälistyminen eritoten, on erittäin vaikeasti ennustettavaa. Mitään ei siis kannata lyödä liian lukkoon, koska todennäköisesti niitä joutuu muuttamaan. Tätä luonnehtii hyvin haastateltava G:

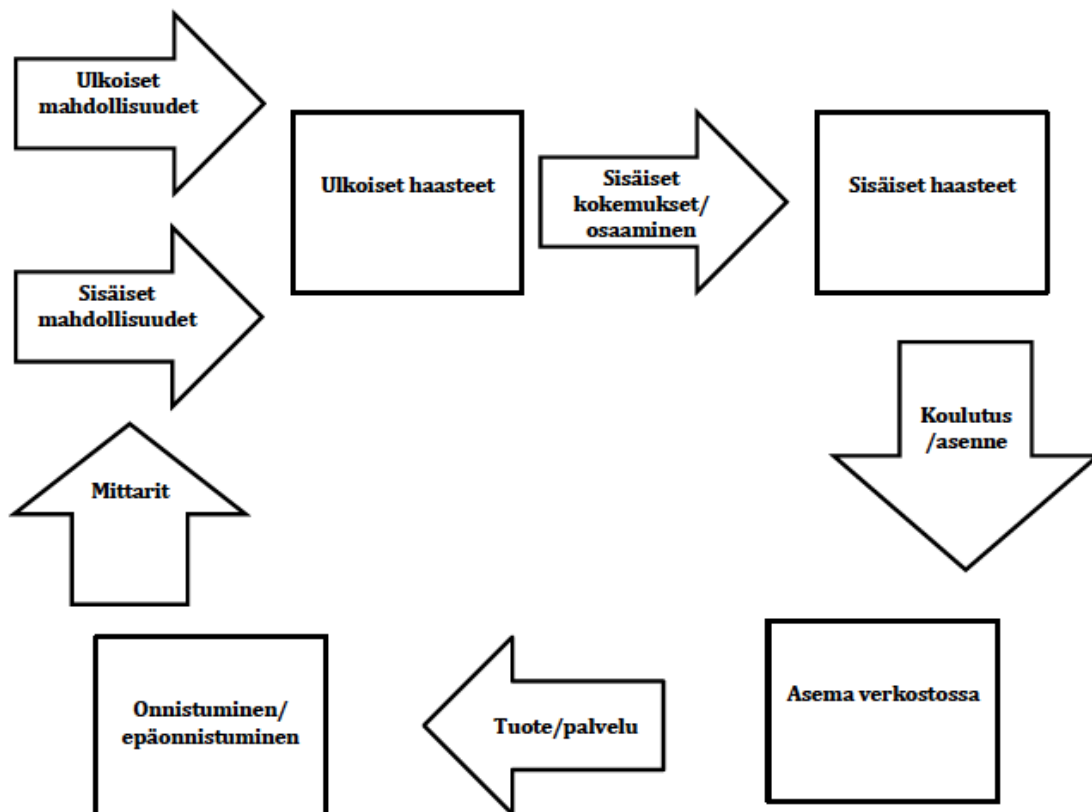
Siihen mitä suunnitelmia on tehty, niin budjetti täytyy kolminkertaistaa samoin myös aikataulut. (Haastateltava G)

Kun yritys on päässyt kansainvälistymisprosessinsa loppuun ja se on analysoinut tämän prosessin, se palaa takaisin alkuun. Yrityksen kansainvälistymismalli on dynaaminen. Todennäköisesti yritykselle on tullut vastaan tai se on löytänyt prosessin aikana uusia mahdollisuuksia kansainvälistymiseen. Se on voinut esimerkiksi verkostoitua toimijoiden kanssa, jotka haluavat yhteistyötä toisessa maassa. Tai yritys on saattanut havaita tarpeen omille tuotteilleen muuallakin. Tällöin yritys aloittaa prosessin uudelleen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kansainvälistymisen prosessimalli suomalaisissa yrityksissä

Teorian ja haastatteluista saadun aineiston analyysin avulla luotiin suomalaisten yritysten kansainvälistymisen prosessimalli. Malli on esitetty kuviossa 8. Mallissa voidaan katsoa olevan kahdenlaisia elementtejä, tila ja muutos. Muutoselementit kuvaavat yrityksen muutosta, prosessin etenemistä. Tilaelementit taas kuvaavat prosessin esteitä, tilaa missä yrityksen kansainvälistyminen hidastuu tai loppuu. Tilaelementistä päästääkseen, täytyy yrityksen päästä muutoselementtiin, jatkaakseen prosessia.



Kuvio 8 Suomalaisten yritysten kansainvälistymisen prosessimalli

Malli alkaa, kun yritys saa sisäisen tai ulkoisen mahdollisuuden aloittaa kansainvälistymisen prosessin. Näiden mahdollisuuksien kautta yritys voi aloittaa

kansainvälistymisensä. Yritysten täytyykin olla alati valppaana, koska milloinkaan ei voi tietää, mistä tai koska mahdollisuus liiketoimintaan syntyy. Monissa tutkimuksissa kansainvälistymisen oletetaan alkavan mahdollisuuksilla. Tätä prosessia ja sen takana vaikuttavia tekijöitä ei kuitenkaan kovinkaan tarkasti ole tutkittu. Kyky tunnistaa ja kehittää mahdollisuuksia on yksi yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä. Mahdollisuudet nousevat useimmiten verkostoista. Saadakseen ja kehittääkseen näitä mahdollisuuksia tarvitaan yrittäjämäistä asennetta.

Nämä mahdollisuudet törmäävät ensimmäisinä ulkoisiin haasteisiin. Yritykset kohtaavatkin kansainvälistyessään monenlaisia ongelmia. Yritys pystyy varautumaan näihin haasteisiin ja estämään niiden syntyä. Yritys ei pysty ennakoimaan tulevaa ja liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Näistä ulkoisista haasteista edetäkseen, yrityksen täytyy hyödyntää yrityksen sisäistä osaamista ja kokemusta. Luonnollisesti yrityksen seuraavat esteet liittyvät juuri sisäisiin haasteisiin. Näistä yritys pääsee eteenpäin koulutuksen ja asenteen avulla. Tämän takia yrityksen täytyy hankkia kokemusta ja osaamista lisää, sekä päivittää aiempaa tietoansa. Yritys voi kouluttaa henkilökuntaansa, palkata uusia työntekijöitä tai hankkia ulkopuolista apua. Paras ja lopulta tärkein asia mikä vaikuttaa on asenne. Ilman oikeaa asennetta, parhaimmatkaan koulutukset tai konsultit auta. Yrityksen ja sen työntekijöiden on oikeasti haluttava kansainvälistyä ja toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kun yritys on päässyt näin pitkälle, se on saanut asemansa verkostossa.

Mahdollisuuksien, oikean kokemuksen, osaamisen ja asenteen kautta yritys pystyy selvittämään haasteet ja vakiinnuttamaan paikkansa sille kansainvälisesti oleellisissa verkostoissa. Verkostojen tärkeyttä yritystoiminnassa on korostettu tutkimuksessa jo vuosia. Se on tämänkin tutkimuksen yksi avaintekijöistä. Ilman verkostoja yritys jää ulkopuoliseksi, eikä se pysty toimimaan. Tämä koskee myös Suomen markkinoita, mutta paljon korostetummin kansainvälisiä markkinoita. Kuitenkin verkostoasema luo vain puitteet toiminnalle. Menestyvään kansainvälistymiseen tämä ei riitä. Yrityksellä täytyy olla uniikki tuote tai palvelu. Vasta uniikki tuote tai palvelu voi taata yrityksen menestymisen kansainvälisesti. Tämä on tutkimuksen keskeisin sanoma. Yrityksellä voi olla puitteet kunnossa, mutta ne eivät takaa menestymistä. Tämä onkin mallin seuraava muutoselementti, joka vie yrityksen eteenpäin kansainvälistymisessä.

Yrityksen menestyminen riippuu siitä, että se pystyy tarjoamaan asiakkaille jotain sellaista mitä muut eivät pysty. Tämä tuottaa monelle suomalaiselle yritykselle ongelmia. Ne kuvittelevat, että koska ne pärjäävät Suomessa, ne tulevat pärjäämään myös kansainvälisesti. Kuvitellaan kun pärjätään Suomessa, pärjätään myös kansainvälisesti. Kansainväliset markkinat usein erilaiset ja tiukemmin kilpaillut kuin Suomen markkinat. Tuotteen ja palvelun jälkeen yrityksen kansainvälistyminen onnistuu tai epäonnistuu. Kävi kuinka tahansa, täytyy yrityksellä olla mittarit, jolla se pystyy kansainvälistymistä seuraamaan ja analysoimaan. Kansainvälistymisen prosessi saattaa myös epäonnistua. Kuitenkin yritys on kerännyt prosessin aikana valtavasti osaamista ja kokemusta ja todennäköisesti päässyt sisälle uusiin verkostoihin ja löytänyt uusia mahdollisuuksia.

Malli on dynaaminen, koska mittareista palataan takaisin mahdollisuuksiin ja prosessi alkaa uudelleen. Mallin elementit seuraavat toisiaan teoriassa ajallisesti. Kuitenkin on todennäköisempää, että eri elementit tapahtuvat ja ovat käynnissä samanaikaisesti. Elementit siis limittyvät mallissa toisiaan eikä niiden erottelu käytännön liiketoiminnassa ole perustelua. Teoreettisesti niitä kuitenkin voidaan ja selkeyden vuoksi kannattaa käsitellä erillään. Yritysten kansainvälistymisen prosessi ei periaatteessa siis ala tai pääty johonkin. Vaan se on alati jatkuva prosessi, jossa yritys kasvattaa omaa tietouttaan ja osaamistaan. Tässäkin työssä esitetty malli on dynaaminen. Yritysten täytyy mitata omaa kansainvälistä toimintaansa, jotta se voi analysoida ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Johtopäätökset vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden toimintaan. Kansainvälistyminen on yrityksille jatkuva tekijä, jota täytyisikin analysoida kokoajan.

Kansainvälistymisen teoriasta on puuttunut tuore selkeä malli, joka kuvastaa prosessia kokonaisuudessaan ja ottaa huomioon kaikki sen elementit. Usein kansainvälistymistä koskevissa tutkimuksissa mielenkiinnon kohde rajataan johonkin tiettyyn toimialaan tai tiettyihin elementteihin. Tarkempi rajausta luo syvällisempää tietoa koskien juuri näitä tekijöitä. Käytännön liike-elämän toimijoille tekijät yhdistävä ja kansainvälistymistä kokonaisuutena tutkiva tutkimus on oleellista. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin eri teorioista nousevia elementtejä samaan malliin. Näin saatiin luotua malli, joka yhdistää kansainvälistymiseen johdattavat tekijät, kuin kansainvälistymisen haasteetkin. Tämä tutkimus liittyy uudella tavalla yhteen myös kyvykkyydet, verkostot ja uniikin tuotteen

tai palvelun merkityksen. Myös kansainvälistymisen mittaamisen ja analysoinnin tärkeys on puuttunut kansainvälistymisen teorioista. Aineistosta huomaa myös teorian ja käytännön eroavaisuuden. Tämä tuli selväksi jo kansainvälistymisen käsitteissä. Mutta varsinkin kun puhutaan kansainvälistymisen prosessin onnistumisesta, käytännön toimijat painottavat yrityksen henkistä tilaa huomattavasti paljon teoriaa enemmän. Asenne ja usko omiin ja yrityksen kykyihin toistuu aineistossa hyvin usein.

6.2 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tutkimusta varten laadittu teoreettinen viitekehys toimii lähestymistapana tutkittavaan ilmiöön. Kuitenkaan tutkimusta ei haluttu liian tiukkaankin sijoittaa viitekehykseen, vaan se toimii paremminkin tutkimuksen pohjana ja keskustelun avaajana teorian ja empirian välillä. Tutkimuksessa haluttiin luoda avoin ja aktiivinen keskustelu teorian ja aineiston välillä, ilman että kumpikaan sitoisi liikaa toista. Näin etsittiin ilmiöön uusia näkökulmia ja uusia ratkaisuja käytännön liike-elämän ongelmiin. Teoreettista viitekehystä ja tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan todeta viitekehyksen toimineen hyvin.

Teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkimustuloksissa on paljon yhteneväisyyksiä. Tutkimustuloksia ja niiden kautta syntyneitä malleja voidaan pitää yhdenmukaisina niille asetetun teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja uskottavina yrityksen kansainvälistymisprosessin mallina. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä voidaan pitää läpinäkyvinä, uskottavina ja yhtenäisinä.

6.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yritysten kansainvälistyminen ja sen prosessi tarjoavat paljon mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin. Globaali maailma muuttuu jatkuvasti ja rajojen vaikutukset vain pienenevät. Kuluttajien mahdollisuudet ostaa tuotteita ympäri maailmaa jatkuvasti kasvavat teknologian kehittyessä. Samoin myös yritysten mahdollisuudet toimia asiakkaiden ja toisien yritysten kanssa ympäri maailmaa.

Tässä työssä luotiin Suomessa toimivien yritysten kansainvälistymisen prosessi malli. Malli oli kuitenkin yleinen ja mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia se luo paljon. Olisikin tärkeää tutkia kuinka yrityksen toimiala vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisen prosessiin. Paljon on tutkimuksissa ollut puhetta palvelualoista ja siitä onko niitä edes olemassa. Koska voidaan väittää, että kaikki toimialat ovat jollain tavalla palvelualoja. Kuitenkin tuotteita voi periaatteessa myydä suoraan vain kotimaasta toimimalla. Palvelut vaativat taas yleensä yrityksen menemisen kohdemaahan.

Lisäksi mallin jokaista elementtiä voitaisiin tutkia tarkemmin ja pohtia kuinka ne vaikuttavat isossa kuvassa ja toisiinsa. Kansainvälistymisessä on paljon yksityiskohtaisia asioita, joita voitaisiin tutkia ja jotka loisivat suurta arvoa niin tutkimuksellisesti kuin yrityselämän edustajille. Yhtenä tällaisena asiana haastatteluissa nousi esiin oikean toimivan myyntistrategian löytämisen. Myyntistrategiaan vaikuttaa hyvin moni asia ja yrityksen kansainvälinen menestyminen saattaa hyvinkin olla vain siitä kiinni, että se löytää toimivan strategian itselleen. Tätä olisikin tulevaisuudessa tutkimuksissa hyvä tutkia.

Toisena mielenkiintoisena kansainvälistymistä koskevana asiana haastatteluista nousi yritysmuodon asema. Tällä tarkoitetaan sitä, kannattaako yrityksen kansainvälistyä omana itsenään vai suosiako franchising periaatteella. Molemmissa on omat hyvät puolensa ja olisikin erittäin mielenkiintoista tietää, eroaako näiden kahden prosessit toisistaan ja onko jompikumpi parempi kansainvälistymistä ajatellen.

6.4 Yhteenveto

Asiakkaille ja kuluttajille maailma laajenee ennennäkemätöntä vauhtia. Tuotteiden ja palveluiden tarjoajien määrä nousee jatkuvasti, koska asiakkaiden ei tarvitse enää ostaa ainoalta paikallisesta toimijalta. Paikallisuus ei sinänsä fyysisenä tilana ole enää kilpailutekijä yrityksille. Yritykset eivät voi katsoa liiketoimintaa enää vain paikallisesti tai edes maansisäisesti. Teknologiset edistysaskeleet ovat tuoneet kilpailuun kansainvälisen tekijän, jota yritykset eivät voi jättää huomioimatta.

Toivottavasti tutkimuksessa luotu malli toimii yrityksille työkaluna ja keskustelun avaajana, jotta yritykset pystyivät ottamaan kansainvälisen kilpailun huomioon ja tavoittelemaan myös itse kansainvälistymistä. Tätä edistääkseen täytyisikin luotua mallia kehittää, soveltaa ja jatkotutkia.

Maiden ja alueiden väliset raja-aidat tulevat tulevaisuudessa vain hälvenemään. Digitalisaatio luo yrityksille globaalit markkinat, jossa erilaiset toimijat eripuolilta maailmaa pystyvät olemaan reaaliaikaisesti toisiinsa yhteydessä. Tulevaisuuden menestys yritykset, niin maailmalla kuin Suomessakin, toimivatkin menestyksekkäästi niin kotimaassaan kuin kansainvälisesti.

LÄHTEET

- Andersen, O. 1993. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of international business studies*, 209-231.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Arnold, S. J. & Fischer, E. 1994. Hermeneutics and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 55-70.
- Autio, E. 2005. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Baum, M., Schwens, C. & Kabst, R. 2013. International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), 536-562.
- Beamish, P. W. 1990. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in global business management*, 1, 77-92.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Cassiman, B. & Golovko, E. 2011. Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cassiman, B., Golovko, E. & Martínez-Ros, E. 2010. Innovation, exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28(4), 372-376.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chetty, S. & Holm, D. B. 2000. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, 9(1), 77-93.
- Coviello, N. E. 2006. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.

- Delios, A. & Henisz, W. J. 2003. Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980–1998. *Strategic management journal*, 24(11), 1153-1164.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D. D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international business studies*, 337-360.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage.Publications Ltd.
- Fæste, L., Sanders, U., Seppä, T., Torpp, Ø., Vogel, F. & Öberg J. 2014. Boston Consulting Group raportti, marraskuu. Tulostettu 7.4.2015. <<http://www.bcg.se/documents/file177061.pdf>>.
- Fletcher, R. 2008. The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 953-964.
- Frishammar, J. & Andersson, S. 2009. The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77.
- Granot, E., Brashear, T. G. & Cesar Motta, P. 2012. A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547-553.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research* 2. edition. Thousand Oaks : Sage Publication Inc,
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing*, 39(3/4), 309-327.
- Hagen, B., Denicolai, S. & Zucchella, A. 2014. International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), 111-114.
- Halinen, A. & Törnroos, J. Å. 1998. The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 187-205.
- Hill, C. W., Hwang, P. & Kim, W. C. 1990. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H., 2006. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: University Press.

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hohenthal, J., Johanson, J. & Johanson, M. 2014. Network knowledge and business relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1), 4-19.
- Hutzschenreuter, T. & Volberda, H. W. 2007. The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business research. *Journal of international business studies*, 38(7), 1055-1068.
- 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*, 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Jones, M. V. & Coviello, N. E. 2005. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Kahiya, E. T. 2013. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Khanna, T. & Palepu, K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard business review*, 75, 41-54.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kollmann, T. & Christofor, J. 2014. International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1), 43-66.
- Korsakienė, R. & Tvaronavičienė, M. 2012. The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.
- Kuusela, H., Närvänen, E., Saarijärvi, H. & Yrjölä, M. 2014. Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 593-600.

- Leonard - Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Leonidou, L. C. 2004. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. 2000. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. & McDougall-Covin, P. P. 2012. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 2005. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
- Patel, P. C., Fernhaber, S. A., McDougall - Covin, P. P. & van der Have, R. P. 2014. Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation. *Strategic Management Journal*, 35(5), 691-711.
- Reid, S. D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 101-112.
- Ritter, T. 1999. The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467-479.
- Santangelo, G. D. & Meyer, K. E. 2011. Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7), 894-909.
- Schweizer, R. 2013. SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80-103.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.

- Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shaw, V. & Darroch, J. 2004. Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327-343.
- Teece, D. J. Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509 – 533.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. 2013. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813.
- Vahlne, J. E. Ivarsson, I., & Johanson, J. 2011. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20(1), 1-14.
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Vahlne, J. E. Schweizer, R., & Johanson, J. 2012. Overcoming the liability of outsidership—the challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. 1988. *Internationalization: evolution of a concept*. Graduate School of Management, Monash University.
- Welch, C. & Paavilainen - Mäntymäki, E. 2014. Putting process (back) In: *Research on the internationalization process of the firm*. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.

LIITTEET

Liite 1

Pilottihaastattelun runko

Yritys:

Päiväys:

Haastateltavan nimi:

Haastateltava:

Asema yrityksessä:

Oma kokemus kansainvälistymisestä:

Kuinka ollut mukana nykyisen yrityksen kansainvälistymisessä:

Yritys:

Tausta yleisesti:

Kansainvälistymisen tila tällä hetkellä:

Kansainvälistymisen viitekehys:

Ulkoiset haasteet – lainsäädäntö, poliittinen tilanne, kilpailutilanne kotimaassa/ulkomailla,

Ulkoiset mahdollisuudet – yrityksen/henkilöstön kansainväliset verkostot

Sisäiset mahdollisuudet – henkilöstön osaaminen, yrityksen tuotteen ainutlaatuisuus

Sisäiset haasteet – henkilöstön osaaminen, rahoitus, logistiikka, tukisysteemit, hinta

Johdon päätöksenteko:

Kuinka prosessi lähti/lähtisi liikkeelle yrityksessänne? – Mitkä olivat kansainvälistymiseen johtavat syyt, mahdollisuus, halua kasvaa, halu saada osaamista?

Ketä prosessissa oli/olisi mukana?

Oliko/olisiko mukana ulkopuolinen taho?

Millainen oli/olisi prosessin aikataulu?

Millaisia mittareita käytettiin/käytettäisiin?

Miten ja minkälaista tietoa haettiin/haettaisiin ja kuinka sitä analysoitiin/analysoitaisiin?

Kuka teki/tekisi lopullisen päätöksen?

Minkä takia päädyttiin tiettyyn ratkaisuun?

Oliko prosessi suunniteltu vai impulsiivinen?

Liite 2

Haastattelun runko

Yritys:

Päiväys:

Haastateltavan nimi:

Taustatiedot: Yrityksen koko – henkilöstö ja liikevaihto, haastateltavan asema yrityksessä, haastateltavan kokemus vuosina, toimiala, (yrityksen kansainvälistymisen tila)

Haastateltava:

Asema yrityksessä:

Oma kokemus kansainvälistymisestä:

Kuinka ollut mukana nykyisen yrityksen kansainvälistymisessä:

Yritys:

Tausta yleisesti:

Kansainvälistymisen tila tällä hetkellä:

Millä tavalla henkilö kokee/näkee kansainvälistymisen – tiivistä kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen viitekehys:

Ulkoiset haasteet – lainsäädäntö, poliittinen tilanne, kilpailutilanne kotimaassa/ulkomailla,

Ulkoiset mahdollisuudet – yrityksen/henkilöstön kansainväliset verkostot

Sisäiset mahdollisuudet – henkilöstön osaaminen, yrityksen tuotteen ainutlaatuisuus

Sisäiset haasteet – henkilöstön osaaminen, rahoitus, logistiikka, tukisysteemit, hinta

Johdon päätöksenteko:

Kuinka prosessi lähti/lähtisi liikkeelle yrityksessänne? – Mitkä olivat kansainvälistymiseen johtavat syyt, mahdollisuus, halua kasvaa, halu saada osaamista?

Ketä prosessissa oli/olisi mukana?

Oliko/olisiko mukana ulkopuolinen taho?

Millainen oli/olisi prosessin aikataulu?

Millaisia mittareita käytettiin/käytettäisiin?

Miten ja minkälaista tietoa haettiin/haettaisiin ja kuinka sitä analysoitiin/analysoitaisiin?

Kuka teki/tekisi lopullisen päätöksen?

Minkä takia päädyttiin tiettyyn ratkaisuun?

Oliko prosessi suunniteltu vai impulsiivinen?

Verkostot kansainvälistymisessä

Mikä on suurin/tärkein kansainvälistymistä ajava syy

Mikä on suurin/tärkein kansainvälistymistä estävä syy