

Title	Tarinoita kansainvälistymisen poluilta Pk-yrityksen kansainvälistyminen - onnistumisia ja haasteita
Author(s)	Palomäki, Katariina; Hakanen, Taru; Helander, Nina; Valkokari, Katri; Vuori, Vilma
Citation	VTT. Espoo (2017)
Pages	36 s.
Rights	This report may be downloaded for personal use only.

VTT
<http://www.vtt.fi>
P.O. box 1000
FI-02044 VTT
Finland

By using VTT Digital Open Access Repository you are bound by the following Terms & Conditions.

I have read and I understand the following statement:

This document is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of this document is not permitted, except duplication for research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered for sale.

Tarinoita kansainvälistymisen poluilta

Pk-yrityksen kansainvälistyminen – onnistumisia ja haasteita

Katariina Palomäki, tutkija, VTT
Taru Hakanen, erikoistutkija, tiimipäällikkö, VTT
Nina Helander, Associate Professor, Tampereen teknillinen yliopisto
Katri Valkokari, johtava tutkija, VTT
Vilma Vuori, tutkijatohtori, Tampereen teknillinen yliopisto

SISÄLLYSLUETTELO

Abstract	4
Alkusanat	6
1. Johdanto.....	7
1.1 Kansainvälistymisen polut ja kartta kansainvälisille markkinoille	8
1.2 Julkaisun tavoite ja eteneminen	10
2. Case A: Kansainvälistymisen suunnittelu – tieto ja toiminta kansainvälistymisen ensiaskelten tukena	13
3. Case B: Strategiset valinnat – tarjoaman ja työnjaon selkeys myyntiverkostossa	18
4. Case C: Verkoston rakentaminen – markkina-avauksia kumppanien ja yritysostojen avulla	23
5. Case D: Verkoston johtaminen – toimivat jälleenmyyntisuhteet aktiivisen vuorovaikutuksen avulla.....	26
6. Case E: Katse tulevaisuuteen – Myynti- ja jakeluverkoston jatkuva kehittäminen ja uudelleen organisointi ...	29
7. Yhteenveto.....	32
Hankkeet	35

Abstract

Among Finnish SMEs, there are many wonderful examples of successful breakthroughs into the international markets – and behind these are stories of persistence and risk taking, mistakes, strokes of luck, expertise and amazing experiences. International markets can open out in a variety of ways – sometimes a company proceeds along its path of internationalisation according to detailed plans, in others quick trials and reversals are the most effective way of moving forward. The strength of SMEs lies in their flexibility and ability to react, as well as in their speed at learning anew.

The publication, *'Tarinoita kansainvälistymisen poluilta' – 'Stories along the internationalisation path – Internationalisation of an SME – successes and challenges'*, highlights the diversity of the internationalisation of SMEs. Its cases describe the steps taken in the internationalisation process by five companies, the choices they have made, and the background to their challenges and successes. The following table sums up the five cases.

We have learned of these cases through DIMECC REBUS programme (www.dimecc.com/dimecc-services/rebus/) and VALIT project (www.valit.fi). The cases are presented in the following table.



	Case A: PLANNING OF INTERNATIONALISATION Knowledge and action in support of first steps of internationalisation	Case B: STRATEGIC CHOICES The clarity of the offering and the distribution of work in the sales network	Case C: BUILDING NETWORK Market entries with the help of partners and acquisitions	Case D: NETWORK MANAGEMENT Workable relations in distribution through interaction	Case E: LOOK TO THE FUTURE Continuous development and reorganisation of the sales and distribution network
Company	Service provider Turnover > 70 me, personnel >150	Manufacturer Turnover > 10 me, personnel > 10	Manufacturer Turnover > 20 me, personnel > 50	Manufacturer, supplier Turnover > 12 me, personnel 70	Manufacturer, service and solution provider Turnover > 80 me, personnel > 600
Internationalisation path	The first internationalisation plan did not work out. The company learned from its mistakes and tried again with a different approach – and succeeded.	Through the years, the company has become the international leader in its field. It utilises local agents in its sales network, and focuses on sales of machines.	In its internationalisation activities, the company emphasises the establishment of its own sales offices.	The company builds a broad sales network and invests in marketing in order to activate the endcustomer	The company is an experienced actor in international business. International growth has been possible through a successful, broadbased sales and distribution network.
What we can learn from the case	Careful planning pays off. Theoretical internationalisation models help a company to find a suitable internationalisation strategy and thereby clarify the process. Building new partnerships, especially when meeting face to face.	Strategic choices need to be kept clear and followed systematically. The same clear and systematic approach – executed e.g. by describing the sales process – will also strengthen the partner network. Choosing the right partners is the key.	Networks and contacts are good stepping stones and information sources during internationalisation. Familiarising oneself with the characteristics of new markets is important when planning internationalisation steps. The manner and level of commitment is casespecific and needs to be thought through carefully.	Succeeding in the face of pressures for change in the international business environment requires the branding and promotion of the company, as well as differentiation and proactive and creative marketing.	Sales and customer service through a multichannel model – local knowledge and expertise, providing services close to the customer. This requires good partnerships and collaboration, and the provision of support for network actors. Digitalisation brings changes.

Alkusanat



Suomalaiset pk-yritykset ovat perinteisesti olleet maltillisia kansainvälistyjiä – kasvua haetaan tavallisimmin kotimaan markkinoilta. Kansainväliset markkinat ovat kuitenkin entistä avoimempia ja helpommin saavutettavissa, muun muassa digitalisaation myötä ja uusia liiketoimintamalleja omaksumalla, ja kansainvälisillä areenoilla toimiminen on yhä arkipäiväisempää. Askelittain toteutettavan kansainvälistymisen sijaan yhä useammalla yrityksellä on katseet maailman markkinoilla jo toimintansa ensimmäisestä päivästä alkaen.

Yritysten kansainvälistymisen polkuja yhdistääkin ehkä eniten niiden moninaisuus – yhtä oikeaa tai parasta reittiä ei ole, ja polku on uniikki niin kuin on polkua käyvä yritysikin. Tämän julkaisun tavoitteena on kuvata tätä moninaisuutta ja niitä lukuisia vaihteita ja valintoja, onnistumisia ja epäonnistumisia, joita yritysten kansainvälistymisen poluilla voi tulla vastaan. Kansainvälistymisen erilaisiin polkuihin syvennyttään julkaisuun valikoituneiden viiden yritys-casen kautta. Esimerkit olemme valinneet erityisesti valmistava teollisuus mielessä pitäen ja case-tarinat on pyritty kirjoittamaan manageriaalisesta,

oppimisen ja kehittämisen ja strategisen päätöksenteon näkökulmasta käytännön ja teorian vuoropuheluna.

Julkaisu on toteutettu VTT:n, Tampereen teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston yhteistyönä DIMECC REBUS (Towards relational business practices, 2014-2017) - ja VALIT (2015-2017) -hankkeissa, joissa olemme tutustuneet julkaisussa kuvattuihin case-yrityksiin. DIMECC REBUS -hankkeessa on keskitytty yritysten yhteistoiminnallisiin liiketoimintakäytäntöihin erilaisissa verkostoissa, kun taas VALIT-hankkeessa on kehitetty arvonluonnin mittaamisen ja johtamisen työkaluja. Molemmissa hankkeissa kansainvälistyminen ja kansainvälinen liiketoimintaympäristö on tärkeä näkökulma ja konteksti.

Kiitämme yrityksiä, jotka antoivat luvan kuvata kansainvälistymisen polkunsa tässä julkaisussa!

Joulukuussa 2016 Tampereella

Tekijät

1. Johdanto

Suomalaiset yritykset kansainvälistyvät monenlaisista lähtökohdista ja syistä. Kilpailutilanne, paineet kotimarkkinoilla ja kansainvälisille markkinoille laajentamisen luomat mahdollisuudet houkuttelevat yrityksiä katsomaan kotimaista toimintakenttää pidemmälle, kansainvälisille kasvumarkkinoille. Kansainvälistymällä yritys voi erottautua kilpailijoistaan, luoda toiminnalleen uskottavuutta ja uutta imagoa, rakentaa uudenlaisia kumppanuuksia ja verkostoja, pienentää tuotantokustannuksiaan ja kasvattaa toimintaansa uuden tuotantokapasiteetin ja lisätilaus-ten myötä, muun muassa. Avaintekijänä kansainvälistymisessä on innostunut, tavoitteellinen ja sitoutunut yrityksen johto.

Kansainvälistyminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys eikä myöskään välttämättömyys. Iso osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä toimii vain Suomen markkinoilla eikä suunnittele laajentamista kansainvälisesti. Kansainvälistymiseen liittyy erilaisia riskejä ja se lisää kilpailua, mikä voi hillitä yritysten intoa. Yrityksissä voidaan kokea, ettäärkevintä on ensiksi laajentua kotimaassa ja vakiinnuttaa toiminta, ja vasta sitten suunnata katseet Suomen rajojen ulkopuolelle.

Kansainvälistymiseen yrityksiä kannustavat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Toisaalta kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa ennakoiviin, eli proaktiivisiin, ja reaktiivisiin.

Proaktiiviset motiivit	Reaktiiviset motiivit
<ul style="list-style-type: none">• Voitontekomahdollisuus• Ainutlaatuinen tuote• Teknologinen etu• Eksklusiivinen tieto• Johdon halu ja sitoutuminen• Verotusedut• Massatuotannon edut• Saatavissa olevat resurssit• Tuotantokustannukset	<ul style="list-style-type: none">• Kilpailupaineet• Ylituotanto• Supistuvat/ kypsyneet kotimarkkinat• Ylikapasiteetti• Asiakkaiden ja jakelukanavien läheisyys• Lainsäädännölliset muutokset kotimaassa• Kilpailijoiden/ yhteistyökumppaneiden kansainvälistyminen

Suomen talous nojaa vahvasti pk-yrityksiin:

Suomen noin 283 000 yrityksestä 93,4 % on mikroyrityksiä, 5,5 % pienyrityksiä ja 0,9 % keskisuuria. Vain 0,2 % Suomen yrityksistä luokitellaan suuriksi. Kaiken kaikkiaan vuonna 2013 yritykset työllistivät yhteensä noin 1 413 000 henkilöä, joista 65 % työskenteli pk-yrityksessä, ja 55 % Suomen yritysten yli 390 miljardin euron liikevaihdosta syntyi pk-yrityksissä pk-sektorin osuuden bruttokansantuotteesta ollessa yli 40 prosenttia. Tästä huolimatta pk-yritykset eivät erotu edukseen Suomen vientiluvuissa, sillä moniin Suomen kilpailijamaihin verrattuna suomalaisten pk-yritysten osuus kokonaisviennistä on melko vaatimaton.

Vuonna 2015 suomalaisista pk-yrityksistä 29 prosenttia joko harkitsi tai parhaillaan jo harjoitti vientitoimintaa. VTT:n vuonna 2015 teettämässä kyselyssä havaittiin, että valtaosa yrityksistä piti kotimaan markkinoita heidän pääasiallisena markkinana nyt ja tulevaisuudessa ja vain muutamat yritykset suunnittelivat siirtävänsä painopistettään kansainvälisille markkinoille. Vaikka 70 % kyselyn vastaajista ilmoitti yrityksensä olevan vahvasti tai maltillisesti kasvuhaluinen, kasvuhalukkuus painottui Suomen sisämarkkinoille.

Huomioitavaa kuitenkin on, että kansainvälistyminen voi tuoda huomattavia etuja yksittäiselle yritykselle mutta hyötyjä myös laajemmalla tasolla: pienelle kansantaloudelle, kuten Suomi, oleellista on, missä määrin sen yritykset voivat käydä tuotteillaan ja palveluillaan kansainvälistä kauppaa, sillä kansainvälistymisen nähdään tuovan monenlaisia hyötymismahdollisuuksia pienelle maalle. Näistä alla on esitelty neljä keskeistä. (kts. TEM 2015):

1. Kansainvälinen kauppa luo yritykselle oppimismahdollisuuksia koskien esimerkiksi kohdemaan tarpeita ja kohdemaissa olevaa osaamista.
2. Kansainvälisen kaupan avulla yritykset voivat erikoistua pidemmälle, koska pienessä maassa erikoispalveluille tai -tuotteille ei olisi riittävää kysyntää.
3. Kansainvälisen kaupan johdosta yritykset kohtaavat kovemman kilpailun, minkä vuoksi niillä on suurempi tarve kehittää toimintaansa esimerkiksi panostamalla enemmän erityyppisiin innovaatioihin.
4. Kansainvälisen kaupan myötä yrityksen potentiaalinen markkina-alue on pelkkää kotimarkkinaa suurempi, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden kasvaa isommaksi.

Haastava taloustilanne, kysynnän ja kilpailutilanteen muutokset ja digitalisaatio, uudet kilpailijat ja rittäjien ikääntyminen ovat ajankohtaisia pk-yrityskentän haasteita. Muutokset voivat kuitenkin synnyttää uudenlaista liiketoimintaa. Onkin nähtävissä, että Suomeen on mm. taantumun mukana tullut lisää alku- ja kasvuvaiheen kansainvälistyjiä, ja myös kansainvälistymistä suunnittelevien yritysten määrä on kasvussa. Vuoteen 2008 verrattuna vientiyritysten määrä on noussut 4000 yrityksellä, eli suomalaisten yritysten kansainvälistymisaktiivisuuden voidaan nähdä lisääntyneen selvästi.

1.1 KANSAINVÄLISTYMISEN POLUT JA KARTTA KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE

Yritykset voivat kansainvälistyä monella tavalla ja monen erilaisen polun kautta. Kansainvälistyminen voi käynnistyä tuonnilla, viennillä (suoravienti tai vienti agentin tai jälleenmyyjän välityksellä), ulkomaille ulkoistamalla, allianssilla, lisensoimalla, franchise-liiketoiminnalla, yhteishankkeella tai oman tytäryhtiön perustamisella. Yhtä oikeaa tai parasta tapaa ei ole, vaan kansainvälistyminen etenee aina tapauskohtaisesti yrityksestä, markkinoista ja kohdemaasta riippuen.

Merkittävä ero erilaisissa kansainvälistymisen malleissa liittyy siihen, kuinka kansainvälistyvä yritys pystyy itse kontrolloimaan, seuraamaan ja johtamaan ulkomaisia toimintojaan. Kansainvälistymisen tavat eroavat myös siinä, miten paljon ne sitovat yrityksen resursseja ja minkälaista riskinottoa ne vaativat. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna kaikista vaativimpia kansainvälistymisen muotoja ovat ulkomaille perustettavat myyntiyhtiöt ja yritysostot.

Kansainvälistymispolku-termi kuvaa yrityksen kansainvälistymisprosessia. Polkua voidaan mitata ja havainnollistaa mm. niiden maiden lukumäärällä, joissa yritys toimii, ulkomaan liiketoiminnan osuudella koko liiketoiminnasta ja ulkomaisten työntekijöiden ja omistajien määrällä. Kansainvälistymisen polun voidaan nähdä käsittävän neljä vaihetta: valmistelu, aloitus, kasvu ja kypsyminen. Polulla voidaan edetä orgaanisen kasvun (lähellä perinteistä vaiheittaista kansainvälistymistä) tai yritysten välisen yhteistyön kautta. Yritys voi myös olla kansainvälinen jo heti aloittaessaan, nk. born global -yritys. (Äijö et al. 2005.)

Kansainvälistyminen voidaan kuvata strategisiksi päätöksiksi, joilla yrityksen toiminta sopeutetaan toimintaympäristöönsä niin, että kilpailuetu ja asiakashyöty ja siten menestys pitkällä aikavälillä voidaan taata (Johansson & Vahvaselkä 2010).

Kansainvälistymisen malli	Hyötyjä	Haasteita
Vienti	Suhteellisen helppoa, ei vaadi suurta sitoutumista, investointeja tai resursointeja, ei sisällä isoja riskejä Internetin kautta myös pienet ja kokemattomat yritykset voivat päästä kansainvälisille markkinoille	Kuljetuskustannukset, kaupan esteet (tariffit ym.), valuutanvaihtelut, rajoittunut tiedonsaanti paikallisista toimijoista ja markkinoista
Yhteisyritys tai liittouma (allianssi, joint venture)	Kumppanin resurssien ja markkinatietouden hyödyntäminen, kustannusten ja riskien jakaminen, täydentävä osaaminen ja resurssit	Oikean kumppanin/ kumppaneiden löytäminen tärkeää, sopimusasiat, suhteen ylläpitäminen
Sopimukset (lisensointi, franchising)	Vie vähän pääomaa ja resursseja, kaupankäynnin esteiden välttäminen, sopimusperusteiset tulot, lisensioijan markkinatietouden ja olemassa olevien asiakassuhteiden hyödyntäminen, franchising-kumppanin motivaatio ja osaaminen, jo tehtyjen t&k-investointien parempi hyödyntäminen	Oikean kumppanin löytäminen, sopimusasiat, kumppanin muuttuminen kilpailijaksi tulevaisuudessa, vaikeus kontrolloida kumppania, imagoriskit
Kokonaan omistettut tytäryhtiöt (myyntikonttori)	Mahdollisuus kiertää joitain kaupankäynnin esteitä, säilyminen itsenäisenä, ei riskiä tulevasta kilpailutilanteesta, mahdollisuus hyvään markkinapreesenssiin ja täyteen resurssien ja toimintojen kontrollointiin, pääsy tietoon ja resursseihin	Suuret riskit: vaatii huomattavaa sitoutumista ja isoja investointeja, aikaa vievää

Kansainvälistymiselle ei ole mahdollista määrittää yksiselitteistä mallia. Tyypillisesti yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu asteittain, maa tai toiminto kerrallaan. Yrityksen kansainvälistymisessä jo olemassa olevat kontaktit ja yhteistyösuhteet ovat merkittävässä roolissa:

- Varhainen kansainvälistyminen on vielä kokematon kansainvälisillä markkinoilla. Se hyödyntää agentteja lähimarkkinoille laajentaessaan, ja varmistaa näiden kautta pääsyn markkinatietoon ja tärkeisiin kontakteihin.

- Yksinäisellä kansainvälistyjällä on jo kansainvälisiä suhteita, joita se pystyy hyödyntämään seuraavissa kansainvälistymisen askeleissaan.
- Myöhäinen kansainvälistyjä laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille vasta, kun sen oman verkoston toimijat, kuten toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat, ovat

tehneet samoin. Tuttujen yhteistyökumppaneiden kokemukset tukevat myöhäistä kansainvälistymistä kansainvälistymisen polulla.

- Muiden mukana kansainvälistyvä yritys käynnistää kansainvälistymisensä vasta, kun sen koko toimintaympäristö on kansainvälistynyt.



Kuva 1. Perinteinen kansainvälistyminen (mukailtu lähteestä Luostarinen et al. 2001).

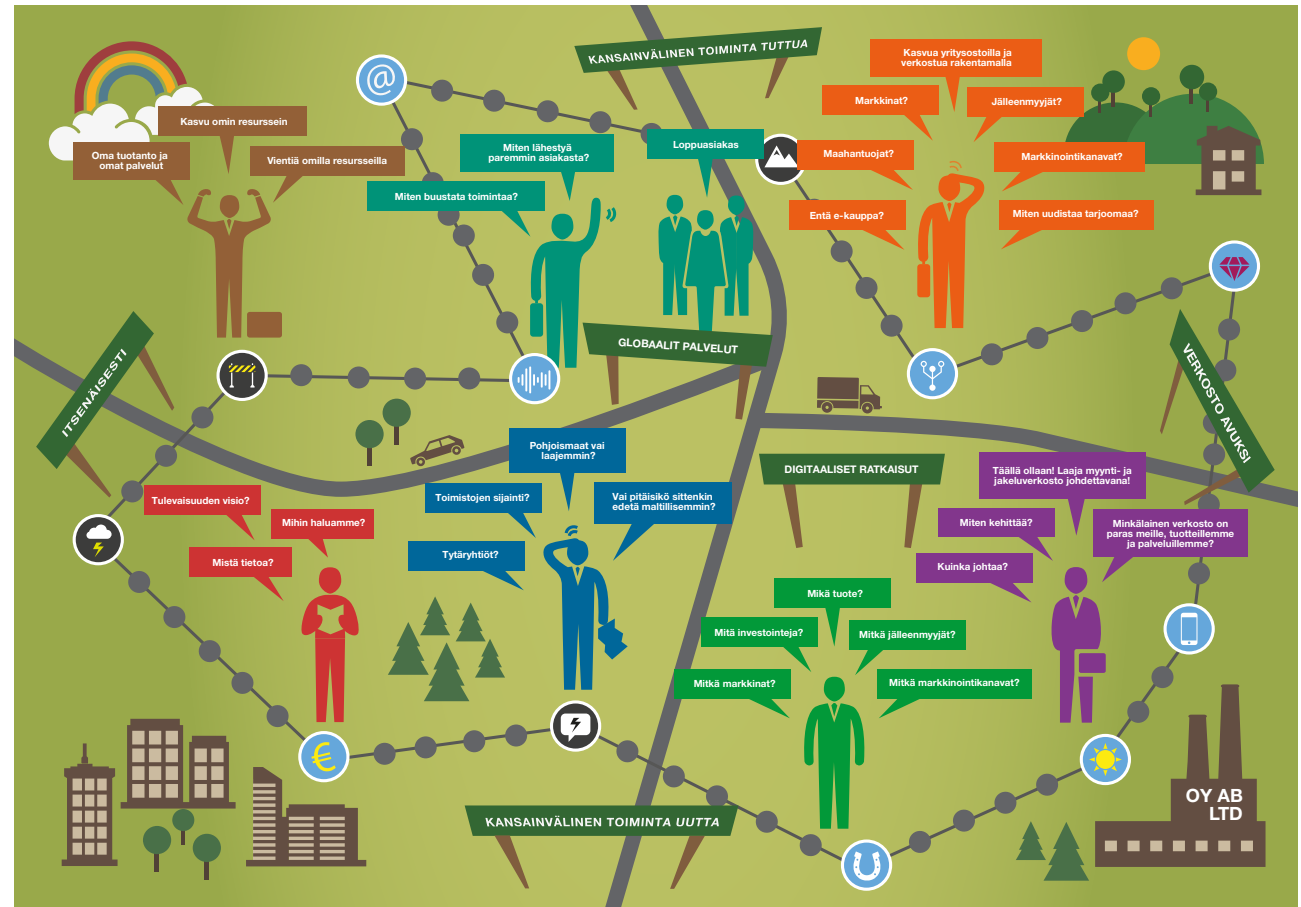
1.2 JULKAISUN TAVOITE JA ETENEMINEN

Tämä kirja kertoo tarinoita pk-yritysten kansainvälistymisen poluilta. Kirjan esittelemät viisi yritys-casea sijoittuvat kansainvälistymisen ja sen monien polkujen eri kohtiin ja esittelevät kansainvälistymisen moninaisuutta. Kuvaamme kansainvälistymisen mahdollisuuksien karttana, joka pitää sisällään niin ylä- kuin alamäkiä, aurinkoisia maisemia kuin esteitäkin. Kumpapanit ja kokonaiset verkostot ovat elintärkeitä rinnalla kulkijoita kansainvälistymisen ensi askelilla ja myöhemmin kansainvälisillä markkinoilla edetessä.

Luvut esittelevät case-kuvauksia täydentäviä näkökulmia kirjallisuudesta, jotka näemme tarpeelliseksi myös kansainvälistymispolulle lähtemistä pohtiville yrityksille. Lukujen alussa esitämme keskeisiä kysymyksiä, joita kansainvälistymisen askeleita ottavan yrityksen tulee miettiä, ja lukujen lopussa tiivistämme yhteenvedon tärkeimmät havainnot luvun casesta.

Tarinoita pk-yritysten kansainvälistymisen poluilta on kirjoitettu manageriaalisesta, oppimisen ja kehittämisen ja strategisen päätöksenteon näkökulmasta ja erityisesti valmistava teollisuus mielessä pitäen, mutta tarjoaa toivottavasti mielenkiintoista lukemista myös laajemmalle yrityskehitykselle. Olemme tutustuneet julkaisun esittelemiin case-yrityksiin DIMECC REBUS- ja VALIT-hankkeissa (hankkeiden kuvaukset julkaisun lopussa).

Seuraava taulukko esittelee kirjan caset – case-yritykset, niiden taustoja sekä casen ”pätkinänkuoressa”.



Kuva 2. Pk-yritysten kansainvälistymisen polkuja.

POHDITTAVAA KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Miten perinteisen kansainvälistyksen vaiheistus soveltuu oman liiketoiminnan kehittämiseen? Onko vaiheiden yli mahdollista ”hyppiä”? Voiko omissa liiketoiminnan kansainvälistymisessä hyödyntää born global -polkua?

Missä vaiheessa yrityksen oma kansainvälistymisprosessi on verrattuna toimialan muihin yrityksiin?

Case	Kansainvälisen toiminnan taustaa ja toiminnan kypsyyttä	Case ”pähkinäkuoressa”
<p>Case A: Kansainvälistymisen suunnittelu – tieto ja toiminta kansainvälistymisen ensiaskelten tukena Yritys A on keski-suuri palveluiden kokonaistoimittaja (liikevaihto yli 70 miljoonaa euroa, henkilöstöä yli 150).</p>	<p>Yritys A:lla on kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta 2000-luvun alusta asti. Kansainvälistyminen lähti liikkeelle yritysostolla. Pohjoismaat ja Baltia ovat A:n pelikenttää. A:lla on paljon kumppaneita ja tiivistä yhteistyötä. Niin kuin onnistumisia, A:lla on uuden liiketoiminta-alueen kansainvälistymisen ensiaskelissa ollut myös haparoitintia ja epäonnisia ratkaisuja.</p>	<p>Yritys A:n kansainvälistymisen taustalla on paljon suunnittelua, tulevaisuuden maalailua, visiointia ja ”kartan pyörittelyä toimistossa”. Tulevaisuus on vielä auki: näkymiä kuulostellaan ja messuilla käydään tutkailemassa mahdollisuuksia.</p>
<p>Case B: Strategiset valinnat – tarjoaman ja työnjaon selkeys myyntiverkossa Yritys B on konevalmistaja. B:llä on ollut toimintaa 1990-luvulta lähtien, ja yritys on säilynyt pienehkönä pk-yrityksenä (liikevaihto yli 10 miljoonaa euroa, henkilöstöä yli 10). Yritys on ulkoistanut valmistuksen.</p>	<p>Yritys B on tehnyt kansainvälistymistään pikkuhiljaa ja edennyt kansainväliseksi johtajaksi omalla alallansa. Liikevaihdosta suurin osa tulee viennistä ja toiminta ulottuu yli 70 maahan. Myyntiverkosto on yhteistyön tulos; paikallisilla myyntiedustajilla on tärkeä rooli yrityksessä, sillä pienen yrityksen resurssit ovat niukat eivätkä riitä globaalin markkina-alueen tehokkaaseen kattamiseen. Näkyvyyttä haetaan mm. messuilla. Tuotteessa painotetaan sen pitkä ikää, ja on tärkeää, että edustajat ymmärtävät sen teknologian.</p>	<p>Yritys B näkee markkinan hyvin pirstaleisena. Jotta sillä voidaan menestyä, omassa toiminnassa täytyy tehdä tiukat rajaukset selkeän niche-alueen tunnistamiseksi: mikä on meidän laitteemme ja mihin käyttötarpeeseen se on tarkoitettu, haluammeko tarjota palveluja, keitä ja missä ovat asiakkaamme, kuinka isoksi haluamme kasvattaa toimintamme ja miten sekä minkälaiseksi rakennamme myyntiverkostomme.</p>
<p>Case C: Verkoston rakentaminen – markkina-avauksia kumppanien ja yritysostojen avulla Yritys C on laitevalmistaja, Suomen johtava alallaan. Laitteet ovat asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä. Yritys on yli 10-vuotias ja kooltaan pienehkö (liikevaihto yli 20 miljoonaa euroa, henkilöstöä yli 50).</p>	<p>Yritys C:llä on omat toimistot Suomen lisäksi kahdessa Pohjoismaassa. Kansainvälistymishankkeita on ollut useita, ja epäsäännöllistä toimintaa tapahtuu myös muissa lähimaissa. Uutta kasvua toivotaan kauempaakin, Lähi-idästä.</p>	<p>Yritys on kasvanut pitkälti omien toimistojensa kautta, mitä se pitääkin jälleenmyyjien kanssa toimimista varmempana vaihtoehtona. Oikeita henkilökontakteja on haettu niin projektien, aiempien yhteistyösuhteiden, konsulttien kuin ulkopuolelta tulleiden yhteydenottojen kautta. Uusista markkinoista on opittu myös itse kokeilemalla. Yrityksen palvelubisnes on vielä alussa.</p>
<p>Case D: Verkoston johtaminen – toimivat jälleenmyyntisuhteet aktiivisen vuorovaikutuksen avulla Yritys D on konevalmistaja ja toimii toimittajan roolissa. Yritys on perustettu 1980-luvulla ja se on kooltaan pienehkö (liikevaihto yli 12 miljoonaa euroa, henkilöstöä noin 70).</p>	<p>Yritys D:llä on kolme toimipistettä, joista yksi myyntikonttori sijaitsee ulkomailta ja vastaa maantieteellisesti Amerikan markkinoille myynnistä. Muista kansainvälisistä markkina-alueista yritys vastaa laajalla jälleenmyyjäverkostollaan, joka käsittää nyt noin 70 jälleenmyyjää. Tätä nykyä suurin osa yrityksen tuotannosta menee vientiin.</p>	<p>Yhdysvalloissa sijaitseva myyntikonttori toimii aktiivisesti yrityksen perustajaperheen jäsenen pyörittämänä. Muu kansainvälinen toiminta tapahtuu jälleenmyyjien kautta. Yrityksen strategiana on vaikuttaa entistä enemmän loppuasiakkaaseen ja aktivoida niin jälleenmyyjä kuin loppuasiakkaita mm. kuukausikirjeillä, myyntikokouksilla ja YouTube-videoilla. Markkinoinnillinen näkökulma korostuu case D:ssä.</p>
<p>Case E: Katse tulevaisuuteen – Myynti- ja jakeluverkoston jatkuva kehittäminen ja uudelleen organisointi Yritys on laitevalmistaja, joka tarjoaa myös palveluita ja kokonaisratkaisuja. Kooltaan yritys on keski-suuri (liikevaihto yli 80 miljoonaa euroa (koko konserni 114 miljoonaa euroa), henkilöstöä yli 600).</p>	<p>Yritys E on perustettu jo 1940-luvulla ja se on tehnyt vientiä miltei yritystoiminnan alusta asti. Ensimmäinen tytäryhtiö perustettiin ulkomaille pari vuosikymmentä myöhemmin ja vienti kasvoi kotimaan myyntiä suuremmaksi jo 1970-luvun lopulla. Nykyään valtaosa yrityksen liikevaihdosta tulee vientitoiminnasta. Vientiä tehdään yli 70 maahan jälleenmyyntiverkoston avulla. Omia toimipisteitä (tytäryhtiöitä) E:llä on melkein 20 maassa. Myös tuotanto on laajentunut kansainvälisesti.</p>	<p>Vientiä on kasvatettu onnistuneesti panostamalla jälleenmyyntiverkoston johtamiseen. Suhteiden hoito jälleenmyyjien kanssa nähdään keskeisenä kilpailutekijänä. Servitisaatio ja digitalisaatio haastavat tällä hetkellä mallia, jolla tuotteet ja palvelut jaellaan kansainvälisillä markkinoilla.</p>

Kirjallisuutta

Baldauf, A., Cravens, D.W. & Wagner, U. 2000. Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35(1).

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 1995. *International marketing*, 4th ed. Fort Worth, Texas.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2014. Mahdollisuuksien Suomi – EK:n Yrittäjyyslinjaukset 2015-2019. Saatavissa: http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien_Suomi_Yrittajyyslinjaukset_2015_2019.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2015. Pk-yritysten toimintaympäristö – Kasvu ja uudistuminen. Kesäkuu 2015. Saatavissa: www.ek.fi/julkaisut.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2015b. Yritysten kansainvälistyminen vilkastuu. Julkaistu 21.8. 2015 [viitattu 14.3.2016]. Saatavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/08/21/yritysten-kansainvalistymisen-vilkastuu/>

Luostarinen, R., Ruuska, M. & Tiainen, P. 2001. *Kansainvälistyvä yritys 1 – Kansainvälistymisen aloittaminen – Työkirja*. Kuopio: Finnvera.

Huovinen, J. & Virkkunen, T. 2015. Pk-yritys sinnittelee ilman ulkopuolista apua. Julkaistu 10.9.2015, päivitetty 22.9.2015 [viitattu 20.3.2016]. *Talouselämä*. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/Tebatti/kysymykset/pkyritys+sinnittelee+ilman+ulkopuolista+apua/a2323274>.

Johanson, J. & Mattsson, L. 1988. *Internationalization in industrial systems – a network approach*. Teoksessa: Hood, N. & Vahlne, J.E. *Strategies in global competition*. London: Croom-Helm.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä – Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-36. Vantaa: Laurea.

Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. 1982. Managerial motivations as determinants of industrial behaviour. Teoksessa: Czinkota, M.R. & Tesar, G. *Export management: An international context*. 3-17. New York: Praeger Publishers.

Kupi, E., Rajala, A., Partanen, J., Hämäläinen, P., Nissilä, M., Molarius, R., Toivonen, S., Keränen, J., Vainio, O., Simpanen, E., Sointu, A., Palomäki, K. & Wuoristo, T. 2012. Askelmerkkejä suomalaisen turvallisuusalan verkostoitumisen ja kansainvälistymisen poluille. *VTT Technology* 23. Espoo: VTT.

Onkelinx, J. & Sleuwaegen, L. 2009. Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders. Leuven: Flanders District of Creativity. Saatavissa: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/internationaliseringr.pdf>

Poikkimäki, J. 2015. Suomalaiset valmistavan teollisuuden kasvuyritykset toimivat pääsääntöisesti kotimaan markkinoilla. *VTT For Industry -blogi*. Saatavissa: <http://vttforindustry.com/2015/09/14/suomalaiset-valmistavan-teollisuuden-kasvuyritykset-toimivat-paasaantoisesti-kotimaan-markkinoilla/>

Suomen Yrittäjät 2015. *Yrittäjyys Suomessa*. Päivitetty 14.9.2015 [viitattu 20.3.2016]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. 2015. *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio, 12/2015. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74984>

West, D. 2015. Internationalisation of emerging market multinationals from different industry sectors. Lopputyö. Université de Fribourg. Saatavissa: [https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Emerging%20Markets/Master%20Thesis%20West%20\(2015\)%20-Internationalisation%20of%20EMM.pdf](https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Emerging%20Markets/Master%20Thesis%20West%20(2015)%20-Internationalisation%20of%20EMM.pdf)

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. *Internationalization handbook for the software business*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.



2. Case A: Kansainvälistymisen suunnittelu – tieto ja toiminta kansainvälistymisen ensiaskelten tukena



POHDITTAVAA KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Mitä uusia resursseja ja osaamista yritys tarvitsee? Onko yrityksellä jo olemassa olevia kansainvälisiä kontakteja tai verkostosuhteita, joiden kautta yritys voi saada tukea uusille kohdemarkkinoille etabloitumisessa?

Minkälaista kohdemarkkinoiden tuntemusta yritys tarvitsee?

- Yrityksen kannalta parhaat tiedonlähteet?
- Markkinoiden luonne ja kilpailutaso?
- Poliittiset käytännöt ja lainsäädäntö?

Mikä on yrityksen muista erottava kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla?

Kansainvälistymisstrategia osana yrityksen kokonaisstrategiaa

Kansainvälistymisen polulla yritys kohtaa monia risteyskohtia, joissa vaaditaan strategisia valintoja ja strategista päätöksentekoa – päätöksiä pitkäaikaisista sitoumuksista, investoinneista, osaamisista. Hyvällä valmistautumisella ja suunnittelulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet onnistua kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymisen polkua suunniteltaessa huomioon pitää ottaa muun muassa seuraavat seikat:

Kuva 3. Kansainvälistymisessä huomioitavia tekijöitä (mukaillen Luostarinen & Welch 1990, Äijö 2001, Johansson & Vahvaselkä 2010 mukaan).



Yritys A:n kansainvälistymisstrategiana on ollut ostaa pienempiä paikallisia yrityksiä ja liittää ne osaksi yritystä. Samaa kasvustrategiaa on käytetty myös Suomen markkinoilla. Tuulivoimaliiketoiminta eroaa jossain määrin muista yritys A:n liiketoiminta-alueista. Se on kasvanut orgaanisesti nolapistteestä nykyiselle tasolle ilman yritysostoja tai fuusioita. Myöskään tuulivoimaliiketoiminnan kansainvälistymisessä yritysostoja ei nähdä soveltuvana strategiana. Tavoitteena on muilla keinoin rakentaa Ruotsin markkinalle samankaltainen tuulivoimaliiketoiminta ja sitä toteuttava organisaatio kuin yrityksellä on Suomessa.

2009 – Suunnitelmia työpöydän takaa

Yritys A yritti tuulivoimaliiketoiminnan kansainvälistymistä ensimmäisen kerran vuonna 2009 pyrkimällä Ruotsin markkinoille. Projektia lähdettiin toteuttamaan teettämällä yrityksen sisäinen selvitys kohdemarkkina-alueesta. Selvityksen tavoitteena oli saada ymmärrys markkinasta ja tehdä sen perusteella liiketoimintasuunnitelma, jota toteuttamalla yritys pääsisi astumaan Ruotsin markkinoille. Selvitys sisälsi yleiskuvauksen Ruotsin markkinasta, markkinapotentiaalista, listan sidosryhmistä, uuden liiketoimintasuunnitelman, ehdotuksen Ruotsissa tarjottavista palveluista sekä seurantatoimenpiteistä.

Selvitys ennakoiti Ruotsin tuulivoimamarkkinan kasvavan lähitulevaisuudessa huomattavasti, vaikkakin taloudellinen epävakaus, Ruotsin heikko valuutta ja monimutkainen byrokratia asettaisivat haasteita kasvulle. Hallinnon uskottiin kuitenkin suosivan tuulivoimaa sen pyrkiessä EU:n Ruotsille asettamiin uusiutuvan energian tavoitteisiin. Selvityksessä Ruotsin tuulivoimakapasiteetti arvioitiin kasvavan 2,5-kertaiseksi vuoteen 2013 mennessä. Selvityksessä todettiin, että markkinalla ei vielä ollut kehittyntä tuulivoiman palveluliiketoimintaa, minkä vuoksi yritys A:n tuulivoimapalveluille voisi olla kysyntää. Markkinaolosuhteet olivat siis varsin houkuttelevat yrityksen kannalta. Tästä

huolimatta yritys A ei onnistunut pääsemään sisään Ruotsin markkinoille. Mikä meni pieleen?

Kansainvälistymishankkeen aikaan yrityksessä oli meneillään sisäisiä muutoksia, joiden vuoksi kaikki uudet yhteishankkeet, kansainvälistymisprojektit ja sijoitukset jäädytettiin. Tästä syystä varsinaiset toimenpiteet markkinalle astumiseen olivat hyvin vähäisiä, eikä menestystä juuri voitukaan odottaa. Jälkikäteen arvioituna onnistumisen mahdollisuudet aiotuilla toimenpiteillä eivät kuitenkaan olisi olleet suuret, vaikka niihin olisikin panostettu enemmän. Ensinnäkin selvityksessä ehdotettiin Ruotsin markkinoille astumisen keinoksi yhteistyötä erään yritys A:n eri liiketoiminta-alueen ruotsalaisen komponenttitoimittajan kanssa. Ehdotus ei kuitenkaan vaikuta varteenotettavalta: Kyseisellä toimittajalla ei ollut mitään yhteyksiä tuulivoimaliiketoimintaan tai alan toimijoihin, joista olisi voinut olla apua markkina-alueen pääsystä. Ainoa peruste yhteistyöhön oli yritysten olemassa oleva yhteistyösuhte toisella liiketoiminnan osa-alueella ja se, että kyseisellä yrityksellä oli toimintaa Ruotsin markkinoilla. Toinen kyseenalainen kohta oli suunniteltu tarjooma: Suunnitelmana oli tarjota Ruotsin markkinoilla turbiinikomponenttien valmistusta ja niihin liittyviä palveluita. Kuitenkaan yritys A ei tarjoa näitä palveluita edes Suomessa niiden huonon kannattavuuden takia. Turbiineihin erikoistuneet valmistajat pystyvät vastaamaan kysyntään paremmin ja tehokkaammin.

Kenties suurin kompastuskivi kansainvälistymisen polulla oli kuitenkin se, että kaikki toimenpiteet suunniteltiin yrityksen sisältä käsin. Selvitys perustui yritys A:n sisäisiin haastatteluihin ja saatavilla oleviin lukuihin. Tiedonhankinta oli siis varsin rajattua, ja ehdotetut toimenpiteet olivat sen vuoksi melko rajoittuneita. Markkina-alueella ei varsinaisesti käyty tutustumassa paikan päällä, eikä yritys pyrkinyt itse aktiivisesti ottamaan yhteyttä mahdollisiin paikallisiin yhteistyökumppaneihin. Toisin sanoen vuoden 2009 kansainvälistymissuunnitelma tehtiin konttorin sisällä työpöydän ääressä sen sijaan, että suunnitelma olisi perustunut toiminnalliseen tiedonhankintaan kentältä.

Niin kutsutulla **globaalilla strategialla** yritys määrittelee pitkän aikavälin tavoitteet kansainvälisille markkinoille, valitsee markkinoille sopivan arvolupauksen sekä kehittää liiketoimintaansa niin, että kilpailuetu on saavutettavissa. Globaali strategia voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- Strateginen päämäärä: minkälaisen roolin yritys haluaa ottaa, miten myynti ja resurssit kohdistetaan
- Strateginen positiointi: missä maissa halutaan kilpailla ja minkälainen rooli valituilla mailla on yrityksen maaportfoliossa; yrityksen tuotteiden tai palvelujen arvolupausten määrittely maa- ja segmentti-kohtaisesti
- Liiketoimintajärjestelmä: Yrityksen arvoketjun eri elementit, jotka levittäytyvät ja yhdistyvät globaalisti
- Organisaatio: Organisaatio, joka tukee kaikkia strategian osa-alueita

Yrityksen on pystyttävä yhdistämään eri globaalien strategian osa-alueisiin paikallinen markkina- ja asiakasymmärrys.

Pk-yrityksillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia resurssien puitteissa kuin isommilla toimijoilla, mikä tekee niin toimenpiteiden, oikeiden markkinoiden kuin ajoituksen tarkan pohtimisen hyvin tärkeäksi. Kansainvälistymistä strategisesta näkökulmasta määriteltäessä yrityksen kannattaa pohtia muun muassa seuraavia asioita:

- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet, joiden varaan kansainvälinen menestys tullaan rakentamaan?
- Kuinka suurella maantieteellisellä laajuudella edetään? Mikä maa tai maita valitaan?
- Miten nopeasti kannattaa edetä ja mikä on riskinotto-kyky?
- Kuinka läheistä yhteistyötä yritys haluaa tehdä muiden kanssa? Mihin yritys tarvitsee ulkopuolista osaamista ja mitä asioita uskalletaan luovuttaa ulkopuolisille?

2015-2016 – Tietoa hyödyntäen mukaan toimintaan

Yritys A:n sisäisten muutosten toteuduttua yritys päätti uudistaa hakea kasvua kansainvälistymisen kautta. Ruotsi nähtiin edelleen potentiaalisena kohteena tuulivoimaliiketoiminnan kansainvälistymiselle: vuoden 2009 selvitys ennakoiki markkinan kasvavan voimakkaasti, mutta toteutunut kasvu on ollut huomattavasti ennakoitua suurempaa – vuonna 2013 Ruotsin tuulivoimakapasiteetti oli viisinkertaistunut, mikä on kaksi kertaa selvityksessä ennakoitua enemmän. Vuoden 2009 selvitys esitteli lyhyesti toimialan päätekijät ja arvioi niiden merkityksen kilpailijoina. Suurin muutos vuoteen 2009 verrattuna on ollut toimijoiden kasvaneessa palvelutarjonnassa. Lisäksi muutamia uusia toimijoita on tullut markkinoille. Toisin sanoen muut ovat ottaneet vaarin siitä tilaisuudesta, jonka yritys A menetti.

Aiemmasta markkinoille astumisyrittämisestä opittiin, että mikäli haluaa ymmärtää markkinaa ja saada todellisen käsityksen sen toimijoista ja tilanteesta, tarvitaan erilaisia keinoja. Tällä kertaa yritys hyödynsi osallistumistaan useiden yritysten ja tutkimuslaitosten yhteiseen tutkimusprojektiin, joka pyrki tukemaan yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä. Projektin puitteissa yritys A teetti selvityksen pohjustukseksi kansainvälistymissuunnitelmalleen. Selvityksessä tutustuttiin erilaisiin kansainvälistymisen malleihin ja arvioitiin niiden soveltuvuutta tuulivoimaliiketoimintaan yleensä ja erityisesti yritys A:lle. Verkostomallien todettiin olevan varteentodettavimpia, joskaan yksikään teoreettinen kansainvälistymismalli ei yksistään toimisi yritys A:n tapauksessa. Markkinoille astumisen mahdollisuuksien, haasteiden ja keinojen kartoittamisessa hyödynnettiin useiden mallien yhdistelmää. Kansainvälistymissuunnitelman tukena käytetyt mallit olivat Porterin timanttimalli, Uppsalan malli, Ahokankaan kansainvälistymisstrategia, Churchillin ja Lewisin kasvumalli sekä Johanssonin ja Mattsonin verkostoitumismalli.

Keskeisiä kansainvälistymisen malleja

Yritysten kansainvälistymistä on kuvattu useilla kansainvälistymisen vaihemalleilla.

Uppsala-malli:

Mallissa kansainvälistyminen perustuu yrityksen kohde-markkinatietämykseen ja oppimiseen ja on maltillisesti, vaiheittain etenevä prosessi. Yrityksellä on parhaimmat edellytykset onnistua, jos kansainvälistyminen voidaan aloittaa markkinoilta, jotka ovat maantieteellisesti lähellä tai taloudellisesti, kulttuurisesti tai poliittisesti samankaltaisia. Malli pitää sisällään viisi kansainvälistymisen vaihetta, joista jokaisessa yritys etenee syvemmälle kansainvälistymisen tasolle:

1. Yrityksellä ei ole vientiä ja toiminta tapahtuu ainoastaan kotimaassa
2. Vienti ulkomaille alkaa – vienti toteutetaan itse ja on vielä satunnaista
3. Vientiä aletaan harjoittaa järjestelmällisesti, kohdemaassa olevien välikäsien (edustajien) avulla (jakelijasopimukset)
4. Omien myyntipisteiden perustaminen – yritys perustaa kohdemaahan tytäryhtiön myyntiä varten. Tytäryhtiötä voidaan johtaa kotimaasta, mutta toiminnot järjestetään kohdemaassa. Tavot perustaa tytäryhtiö:
 - a. Uusi investointi (nk. greenfield-investointi)
 - b. Yritysosto
 - c. Yhteisyritys (joint venture)
5. Yritys perustaa tuotantoyksikön ulkomailla.

Industrial Networking -malli:

Toimijat, toiminnot ja resurssit muodostavat tämän mallin komponentit. Malli esittelee markkinat järjestelminä, joissa yritykset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muiden tahojen kanssa hallitukseen liiketoimintojaan.

Kansainvälistymisen malleista puhuttaessa ero tehdään myös nk. **vesiputous- ja sprinkleristrategian** välillä. Sprinkleristrategian mukaisesti kansainvälistyvä yritys etenee usean maan markkinoille samanaikaisesti, kun taas vesiputousstrategiassa yritys lanseeraa tuotteensa eri maissa – erityisesti maissa, jotka ovat kulttuurinsa puolesta samankaltaisia – niissä yksitellen edeten, ja vasta, kun yritys on saavuttanut riittävän määrän kokemusta omilla kotimarkkinoillaan. Kuitenkin käytännössä yritysten kansainvälistyminen harvoin noudattaa näin systemaattista strategiaa – usein edetään ”yritä ja erehdy”-menetelmällä ja sattumankin johdattamana.



Tutkimusprojektin puitteissa yritys A osallistui kohdemarkkinan toimialan suurimpaan messutapahtumaan. Tavoitteena oli hankkia tietoa markkinasta ja sen toimijoista sekä tehdä yritystä tunnetuksi Ruotsissa. Messukäynti oli menestyksellinen molempien tavoitteiden osalta: messuilta saatiin runsaasti relevanttia tietoa markkinasta ja jopa suoria tarjouspyyntöjä. Toisin sanoen jo pelkkä messukäynti avasi portin uudelle markkina-alueelle. Messuilta ja kirjallisuudesta kerättyä tietoa analysoitiin, samoin käytiin läpi aiempaa kansainvälistymisyri-tystä ja pyrittiin löytämään sen heikot kohdat. Näiden perusteella laadittiin toimintasuunnitelma uudelle markkinoille astumisyri-tykselle. Yritys A:n uusi toimintasuunnitelma Ruotsin markkinoille astumiseen perustuu seuraaviin pääkohtiin:

- Verkoston kehittäminen: pyritään löytämään parhaat mahdolliset yhteistyökumppanit
- Näkyvyys markkinalla: läsnäolo alan messuilla sekä hyvin suunnitellut markkinointitoimenpiteet
- Paikalliset kontaktit: avainhenkilöt Ruotsissa, joiden avulla liiketoimintaa ja verkostoa voidaan kehittää
- Kieli: ruotsin kielen hallinta on edellytys menestyksel- liseen toiminnalle kyseisellä markkinalla

YHTEENVETO LUVUSTA

- **Teoreettisten mallien merkitys kannattaa muistaa suunnitteluvaiheessa erilaisten kansainvälistymisstrategioiden vertailemisen helpottamiseksi**
- **Sisäisen suunnittelun lisäksi ulkoisen tiedon hyödyntäminen ja konkreettinen tutustuminen kohdemarkkinaan parantavat onnistumisen mahdollisuuksia**
- **Markkinaan ja sen toimijoihin tutustuminen esimerkiksi messujen yhteydessä antaa mahdollisuuden luoda uusia, kansainvälistymistä edesauttavia yhteistyösuhteita.**

- Konsultit: paikallisten konsulttien asiantuntemuksen hyödyntäminen
- Partnerit: sopimusperustaiset yhteistyökumppanit tar- koituksenmukaisilla liiketoiminnan osa-alueilla
- Referenssiprojektit Suomessa ja kohdemarkkinassa: maineen ja tunnettuuden luominen toteutuneita projek- teja esittelemällä
- Projektivienti: Suomessa toimivien toimintamallien skaa- laaminen kohdemarkkinaan.

Onnistunut markkinoille pääsy edellyttää muutakin kuin kontto- rista käsin tehtyä markkinaselvitystä ja yrityksen sisäisen tiedon hyödyntämistä. Ratkaisevaa on myös oikeiden verkostokump- panien löytäminen ja kontaktien solmiminen henkilökohtaisesti. Tässä tapauksessa markkinoille astumisen onnistumisessa keskeistä oli teoreettisen tiedon (kansainvälistymismallit) hyö- dyntäminen tutkimusyhteistyön kautta ja käytännön kosketus kohdemarkkinaan (messukäynti). ”Mutu-tuntumalla” tehty toimenpidesuunnitelma ei aina riitä, vaan apuna kannat- taa käyttää testattuja kansainvälistymismalleja. Ne auttavat analysoimaan omaa yritystä suhteessa kohdemarkkinaan. Kansainvälistymismallit voivat siis tarjota hyviä askelmerkkejä matkalla tavoitteeseen. Se, miten askelmerkit sijoittaa, riippuu yrityksen omasta kapasiteetista ja tavoitteista.



Kirjallisuutta

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and resources – an analysis of processes in Nordic SMEs. Väitöskirja. Acta Wasaensia 64, Liiketaloustiede 24. Vaasan yliopisto.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. A model of industrial networks. Industrial Networks: A New View of Reality. London: Routledge.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing relationships in business networks. London: Routledge.

Iskanius, P.M.A. & Lamminsalo, M.T. 2005. Networking as a tool for internationalization of biotechnology SME's. The 21st Annual IMP Conference, Rotterdam, Netherlands.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. 2015. Internationalisation in industrial systems – a network approach. Teoksessa: Forsgren, M., Holm., U. & Johanson, J. Knowledge, Networks and Power. The Uppsala School of International Business. Palgrave Macmillan UK. S. 111-132.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalisation. International Marketing Review, 7(4).

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), s. 1411-1431.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä – Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-36. Vantaa: Laurea.

Kalish, S., Mahajan, V. & Muller, E. 1995. Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets. International Journal of Research in Marketing, 12.

Kupi, E., Rajala, A., Partanen, J., Hämäläinen, P., Nissilä, M., Molarius, R., Toivonen, S., Keränen, J., Vainio, O., Simpanen, E., Sointu, A., Palomäki, K. & Wuoristo, T. 2012. Askelmerkkejä suomalaisen turvallisuusalan verkostoitumisen ja kansainvälistymisen poluille. VTT Technology 23. Espoo: VTT.

Lasserre, P. 2003. Global strategic management. London: Palgrave Macmillan.

Manneri, S. 2016. Internationalization of wind power service business. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/23762>

Onkelinx, J. & Sleuwaegen, L. 2009. Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders. Leuven: Flanders District of Creativity. Saatavissa: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/internationaliseringr.pdf>

3. Case B: Strategiset valinnat – tarjooman ja työnjaon selkeys myyntiverkostossa



POHDITTAVAA KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Mitä erilaisia kanavia yritys voi käyttää markkinoinnissaan ja myynnissään?

Miten selkeyttää työnjakoa? Mikä on yrityksen oma rooli (esim. omistaja, tuottaja, markkinoija)? Mikä keskeinen osaaminen kannattaa pitää itsellä?

Miten tarjoomaa voisi uudistaa tai selkeyttää kansainvälisille markkinoille?

Systemaattisen kehittämisen merkitys – digitaalisten kanavien hyödyntäminen markkinoinnissa

1990-luvun puolivälissä perustetun yritys B:n juuret ovat suomalaisen pörssiyhtiöstä irtaantuneen laitevalmistuksen konepajayksikössä. Nykyiset omistajat, joilla molemmilla on vankka vientikokemus, ovat kehittäneet systemaattisesti tuotetta vientimarkkinoille 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Ensimmäisenä markkinointitoimenpiteenä yrittäjät ostivat alan lehdistä osoitekantaa, ja lisäksi kehitettiin aktiivisesti itse laitetta. Kone on edelleen ulkonäöltään saman näköinen, vaikka käyttövarmuus ja tehot ovat kehittyneet. Koska kyseessä on investointihödyke, voi myyntiprosessi ja asiakkaan päätöksenteko kestää vuosia. Siksi keskeistä on hahmottaa, missä tilassa asiakas on. ”Jos vaikka on ollut vuoden hiljaa, pitää koko ajan olla kuu-lolla”, toteaa yrityksen toimitusjohtaja asiakkaiden seurantaan ja yhteydenpitoon liittyen.

Markkinatiedon keruu ja alueen valinta

Kohdemarkkina-alueen valinta on ratkaisevan tärkeä osa onnistunutta kansainvälistymistä. Huomioitavia seikkoja ovat ainakin:

- Tuotteiden tai palvelujen tarve markkinoilla ja niiden soveltuvuus markkinoille
- Tyypillinen kohdemaan asiakas
- Markkinoiden koko, kilpailutilanne, hintataso
- Tuotot ja kustannukset
- Kohdemaan lait ja säännökset, verotus
- Potentiaaliset yhteistyökumppanit
- Tarvittava työvoima
- Markkinointikeinot
- Kohdemaan poliittisen ja taloudellisen järjestelmän vakaus ja maan turvallisuus, julkisen sektorin toimintatavat, kulttuuri, infrastruktuuri

Myyntiprosessin vaiheet ja kanavat

Yritys B:n systemaattinen myyntiprosessi perustuu AIDAS-malliin (Kuva 4). Käytännön myyntityössä yksi keskeinen osa on toimiva edustajaverkosto, sillä pk-yrityksen resurssit eivät riitä globaalin markkina-alueen kattamiseen tehokkaasti. Alan messut ovat edelleen tärkeä kanava. Yrityksen tuotteet ovat esillä edustajaverkoston kautta noin 20 messuilla vuosittain, mutta digitaalisten kanavien, kuten nettimainonnan, merkitys nousee edelleen – esimerkiksi perinteisten markkinatutkimusten arvo yrityksille on selkeästi pienentynyt, koska ”googlaamalla” löytyy riittävästi perusdataa markkinoista.

Huomion herättämisen vaiheessa yritys B:n tavoitteena on kontaktoida potentiaalisia kiinnostuneita laajasti, mutta kiinnostuksen, halun ja ostopäätöksen vaiheisiin asti etenee huomattavasti pienempi joukko. Yritys B:n kokemuksen mukaan 10 000 kontaktista 100 voi kiinnostua tuotteesta ja noin 10 saadaan ostohalun vaiheeseen saakka. Tässä vaiheessa edustajan henkilökohtainen myyntityö on hyvin keskeistä ostopäätökseen liittyvien epäilysten ja pelkojen ylittämiseksi. Digitalisaation mahdollisuuksia on yrityksessä hyödynnetty systemaattisesti osana myyntiprosessia. Erityisesti laajaa kontaktointia ja mielenkiinnon

herättämistä pystytään vahvistamaan digitaalisten ratkaisujen avulla, ja yritys B hyödyntääkin digitaalisuutta esimerkiksi koneen ominaisuuksien demoamisessa ja markkinointimateriaalien globaalissa levittämisessä.

Vaikka asiakas olisi edennyt jo ostohaluvaiheeseen, voi ostopäätöksen tekeminen kestää jopa vuoden. Rahoituksen järjestäminen on yksi keskeinen tekijä tässä vaiheessa. Tyypillisesti asiakkaat tulevat paikan päälle tehtaalle kaupan teon hetkellä. Tässä vaiheessa on vielä varmistettava, että asiakas on ymmärtänyt ratkaisun reunaehdot. Itse ratkaisu on standardi, mutta asiakaskohtaista räätälöintiä voidaan tehdä ratkaisuun liitettävien työkalujen valinnalla. Käytännössä asiakastyytyväisyys, eli hyvä referenssi, on paras myyjä, ja tyytyväiset asiakkaat voivat ostaa useamman laitteen, minkä vuoksi ratkaisun käyttövarmuus onkin keskeinen asia. Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi yrityksen käyttökouluttajat menevät paikalle kouluttamaan laitteen käyttöä ja erityisesti huoltoa.

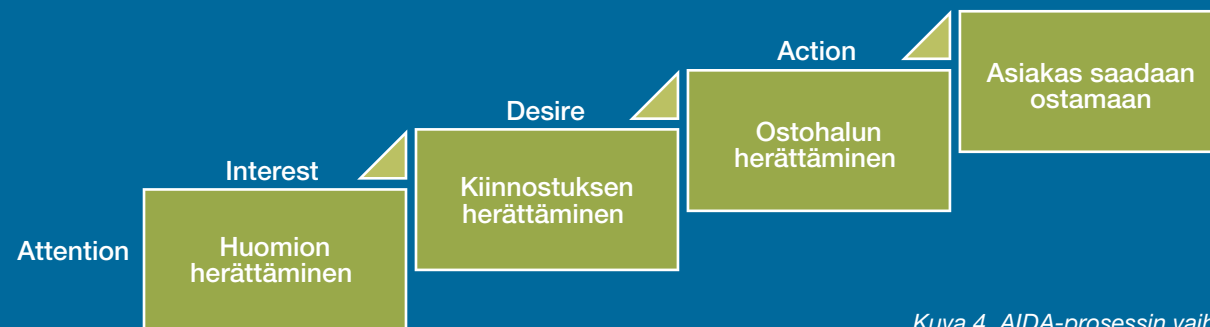
Kumppanien valinnan keskeiset tekijät

Yritys B:n jakeluverkosto perustuu paikallisiin edustajiin, joille pyritään antamaan niin iso alue, että ne tulevat taloudellisesti toimeen. Tavoitteena on löytää edustajia, jotka eivät myisi muita tuotteita, ja siksi yritys B:n onkin saatava edustajat näkemään valmistamansa erikoiskone mahdollisuutena. Edustajien koulutuksissa on pystyttävä kertomaan myös kilpailijoiden teknologioista sekä verrattava näitä yrityksen tarjoamaan ratkaisuun. Lisäksi edustajilla on oltava talous kunnossa, jotta ne pystyvät rakentamaan kauppaa.

Koska asiakkaat ja työkohteet ovat maantieteellisesti hyvin hajallaan, on yritys tehnyt valtavirrasta poikkeavia ratkaisuja myös palvelujen suhteen. Sen laitteissa käytetään maailmanlaajuisesti tunnettuja komponentteja, joilla on kattavin huoltoverkosto, ja esimerkiksi koneen moottorille takuu ja huollon antaa sen valmistaja. Yritys B ei siis pyri sitomaan asiakasta huollolla kiinni, mutta tarjoaa kuitenkin varaosat asiakkaiden niin halutessa.

Markkinoinnista tuttu **mainonnan vaikutushierarkiamalli, AIDAS-malli**, muodostuu seuraavista vaikutuksen portaista: attention (huomio), interest (mielenkiinto), desire (ostohalu), action (toiminta) sekä satisfaction (asiakastyytyväisyys). AIDAS-kaava noudattelee ihmisen omaksumisprosessin vaiheita. Alkuperäinen AIDA-malli kehitettiin jo 1900-luvun alussa, alun perin helpottamaan uusien myyjien aloittamista. Nykyäänkin monet ammattilaiset käyttävät AIDA(Si)a

apuna suunnitellessaan yrityksen markkinointistrategiaa, ja sen pohjalta on kehitetty useita variaatioita. Koska asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakas myös sitoutumaan brändiin ja suosittelemaan sitä lähipiirilleen, on AIDAS-mallin perään mm. lisätty kaksi vaihetta: engagement eli sitoutuminen ja recommendation eli suosittelu (AIDASER).



Kuva 4. AIDA-prosessin vaiheet.

Kumppanin valinta

Kumppanin valinta on yksi kriittisimmistä vaiheista pk-yritysten kansainvälistymisessä. Kansainvälistymisessä, kuten yhteistyösuhteiden rakentamisessa yleisestikin, kumppanin valintakriteerit ovat hyvin tapaus- ja tilannekohtaisia sekä aikasidonnaisia. Yrityksen tulisi arvioida kumppania strategian, kyvykkyyksien, organisaation ja kulttuurin yhteensopivuuden kannalta.

Pk-yrityksen näkökulmasta neljä päätekijää kumppania valittaessa ovat:

1. Kumppanin paikallinen asema kohdemaassa (maine ja kontaktit)
2. Johdon kyvykkyys ja osaaminen
3. Markkinoinnillinen ja tekninen osaaminen
4. Henkilökohtainen yhteensopivuus johtajien kesken

Tärkeää on huomioida myös toisen osapuolen näkökulma ja arvioida yhteistyösuhdetta myös kumppanin tavoitteiden ja tarpeiden näkökulmasta. Jos molemmat suhteen osapuolet kokevat saavansa hyötyä yhteistyöstä, on molemmilla myös korkeampi motivaatio ylläpitää suhdetta.

Potentiaalisten verkostokumppanien arvioinnissa kriteereinä voidaan käyttää myös seuraavia tekijöitä:

- Liiketoiminnan tavoitteet (kasvu, laajentuminen)
- Tavoitteiden samansuuntaisuus
- Liikeidean houkuttelevuus ja toteutuskelpoisuus, kilpailuedun saavuttamisen mahdollisuus, uusien liikeideoiden etsiminen yhdessä
- Kehittäminen ja hyödyt molemmille
- Avainhenkilöiden sitoutuminen
- Nykyiset muut kumppanit (lukumäärä, suhteet, tavoitteet kumppanuuksien osalta)
- Yhteistyön toteutuminen käytännössä (avoimuus, luottamus, työnjako, halukkuus osallistua yhteistyöneuvotteluihin ja yhteiskehittämiseen jne.)
- Avoimuus asiakasrajapinnassa
- Markkinointisuunnitelmat
- Riskit ja mahdollisuudet yhteistyössä (esim. asiakastiedon jakaminen, roolien huomioiminen)
- Loppuasiakkaan näkökulma (lisäarvon tuottaminen)
- Yhdessä tekemisen prosessi ja yhteistyön taso
- Taloudelliset vaikutukset ja yhteistyön mittarit

Maahantuojaan valintaa auttavia kriteerejä päämiehelle:

- Maahantuojan hyvä maine
- Luottamus, halukkuus rakentaa läheinen ja pitkäaikainen suhde päämieheen, yhteistyösuhteen syvyys ja intensiteetti
- Maahantuojan infrastruktuuri, fyysiset tilat
- Markkinoinnin ja logistiset kyvykkyudet, kokemus markkinoinnista
- Maantieteellinen sijainti ja peittävyys, osuus markkinoista
- Taloudelliset vahvuudet, riittävät henkilöstöresurssit, yrityskulttuuri ja johtamiskyvyt
- Kiinnostus päämiehen tuotteeseen
- Aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin, sinnikkyys
- Tekninen kyvykkyys
- Tuotelinja



Asiakkaat ja markkinat

Yritys B:n asiakkaista puolet ovat yksityisiä ja puolet julkisia toimijoita. Rakenteet ovat erilaisia eri markkinoilla: esim. kehittyneissä maissa suuntauksena on, että yksityiset toimijat tekevät urakat. ”Tendereitä seuraamalla ei voi mennä markkinalle, vaan pitää olla rakentamassa tendereitä”, toteaa yrityksen edustaja ja korostaa, että jos teknisiä vaatimuksia ei pääse kirjoittamaan julkiseen kilpailutukseen, yritys joutuu kilpailevan tarjoajan rooliin. Paikallisten edustajien kautta on mahdollista rakentaa tarvittavaa verkostoa markkina-alueella ja tunnistaa niitä toimijoita, joiden kautta päästään vaikuttamaan asiakkaan päätöksenteon kriteereihin. Haasteena pienestä maasta

tulevan yrityksen näkökulmasta on, että investointihyödykkeiden ostopäätöksessä rahoituksen järjestäminen on yksi keskeinen tekijä, ja koska isompien maiden edustajat pystyvät paremmin operoimaan, saavat ne myös helpommin avauksia.

Yritys B näkee tärkeäksi sen, että yritys on itse paikalla tunnistamassa asiakkaiden tarpeita ja luomassa näihin oikeat ratkaisut. Kasvu tulee edustajaverkoston myyntipanostuksen vahvistumisesta ja uusien käyttösektoreiden tunnistamisen kautta. Vuodesta 2011 yritys B:n markkinoinnissa on systemaattisesti nostettu esiin eri applikaatioita ja painotus on siten siirtynyt ratkaisumyyntiin erilaisten asiakkaiden käyttötilanteissa.

YHTEENVETO LUVUSTA

- **Omat strategiset valinnat on pidettävä selkeinä ja niitä kannattaa noudattaa systemaattisesti, mikä tässä case-esimerkissä tarkoitti mm. liiketoiminnassa keskittymistä laitemyyntiin ja palveluliiketoiminnan rajautumista varaosapalveluihin**
- **Agenttiverkoston ja e-kaupan hyödyntäminen tehostuu systemaattisen prosessimallin avulla**
- **Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä menestyminen edellyttää systemaattista kehittämistä**

Kirjallisuutta

Al-Khalifa, A.K. & Peterson, S.E. 1999. The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), s. 1064-1081.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Cavusgil, T. & Evigren, C. 1997. Use of expert Systems in International Marketing. *European Journal of Marketing*, 31(1), s. 73-86.

Geringer, J.M. 1991. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), s. 41-62.

Hakanen, T. & Aminoff, A. 2016. Servitization of manufacturers and global distribution. 5th World Conference on Production and Operations Management P&OM. 6.-10.9.2016, Havanna, Kuuba.

Jonsson, P. & Zineldin, M. 2003. Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), s. 224-240.

Lasserre, P. 2003. *Global strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.

Lin, J.S.C. & Chen, C.R. 2008. Determinants of manufacturers' selection of distributors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5), s. 356-365.

Saarenketo, S. & Kuivalainen, O. 2001. Infocom-yritys - syntynyt kansainväliseksi? Teoksessa: Varis, J. (toim.). *Kumppanuudella kasvuun -käsikirja*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. *Palveluverkoston kehittämisen työkirja*. Espoo: VTT.

Varis J. 2004. *Partner Selection in Knowledge intensive firms*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wang, L. & Kess, P. 2006. Partnering motives and partner selection: case studies of Finnish distributor relationships in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), s. 466-478.

West, D. 2015. *Internationalisation of emerging market multinationals from different industry sectors*. Lopputyö. Université de Fribourg. Saatavissa: [https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Emerging%20Markets/Master%20Thesis%20West%20\(2015\)%20-Internationalisation%20of%20EMM.pdf](https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Emerging%20Markets/Master%20Thesis%20West%20(2015)%20-Internationalisation%20of%20EMM.pdf)

Zou, Z., Tseng, T.L.B., Sohn, H., Song, G. & Gutierrez, R. 2011. A rough set based approach to distributor selection in supply chain management. *Expert Systems with Applications*, 38(1), s. 106-115.



4. Case C: Verkoston rakentaminen – markkina-avauksia kumppanien ja yritysostojen avulla



POHDITTAVAA KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Mitkä markkinat sopivat meidän yrityksellemme, meidän tuotteillemme ja meidän toimintatavoillemme? Miten voimme varautua ja valmistautua uusille markkinoille ja erilaisiin toimintaympäristöihin?

Mistä löydämme tietoa markkinoista? Miten verkostoidumme ja löydämme parhaat paikalliset kontaktit ja kumppanit?

Miten pitää kumppanuudet ja yhteistyösuhteet aktiivisina?

Vaiheita kansainvälistymisen polulla

Yritys C:n kansainvälistyminen on edennyt ”eteenpäin ja taaksepäin, ylöspäin ja alaspäin”. Maantieteelliset lähialueet, Pohjoismaiden markkinat ja Viro, ovat yrityksen vahvimpia kansainvälisen kaupan alueita. Päämarkkinoidensa lisäksi yritys toimittaa myös muualle Eurooppaan, usein projektimuotoisesti. Alkujaan kansainvälistyminen lähti liikkeelle Ruotsin markkinoista yrityksen toimitusjohtajan kontaktien kautta. Markkinat olivat yritykselle hyvin potentiaaliset, sillä ne toimivat Suomen markkinoita vastaavalla tavalla – tälläkin markkina-alueella toimitaan vahvojen suunnittelutoimistojen kautta. Ruotsin tytäryhtiöt ovat saaneet alkunsa aikaisempien kontaktien kautta: tuotemerkin edustusyhteistyö on laajentunut osaomistajuudeksi ja kumppanin kasvun myötä myös yritys C:n on ollut mahdollista laajentaa toimintaansa maantieteellisesti. Sopivien kumppaneiden etsimisessä on käytetty myös konsulttia. Virossa taas yritys toimii oman paikallisen myyntihenkilönsä kautta. 1990-luvulla yrityksellä oli maassa oma toimistokin, mutta markkinoiden hiipumisen vuoksi toimisto lakkautettiin muutaman vuoden jälkeen.

Yritys on tehnyt useita avauksia Venäjän markkinoille, mutta onnistumisessa on ollut monia haasteita. Venäjän-vienti aloitettiin 1990-luvun alussa. Tällöin toiminta oli lähinnä projektivientiä, ja laitteita vietiin erityisesti urakoitsijoiden kautta, mutta kauppooja tehtiin myös tuttujen kontaktien kautta. Myöhemmin suomalaisten urakoitsijoiden rooli Venäjällä kutistui olemattomiin ruplakriisien myötä, ja sittemmin vientitoiminta on ollut enää satunnaista. Venäläisten asiakasyritysten päätöksenteko koetaan erilaiseksi, ja kaiken kaikkiaan kaupankäyntiä Venäjällä pidetään työläänä.

Norja on yrityksen uusimpia avauksia. Ennen oman myyntikonttorin perustamista yhteistyötä on tehty useamman kumppanin kanssa ja kontaktit ovat vaihtuneet mm. erilaisten omistusjärjestelyjen mukaan. Sysäys oman konttorin perustamiselle tuli, kun jälleenmyyjän omistajaksi vaihtui kilpaileva toimija. Koska oletettavaa on, että jälleenmyyjä panostaa vahvasti oman päämiehensä edustamiseen, maahan haluttiin myös oma myyntikonttori.

Uusia avauksia tarvitaan kilpailun kiristyessä Euroopan markkinoilla. Lähi-itää pidetään yrityksessä potentiaalisena isojen markkinoiden ja runsaan infrarakentamisen vuoksi. Markkina-alue ei kuitenkaan ole helppo, ja avaus on pitänyt sisällään monenlaisia yllätyksiä: Markkinoilla on kova kisa ja huomattavaa yllärintontaa ja toisaalta niin kulttuuri kuin liiketoiminnan tekeminen on hyvin erilaista. Esimerkiksi päätöksenteko tapahtuu erilailla kuin länsimaissa, päätöksentekoon vaikuttavat tahot ja roolit ovat erilaisia ja suhteiden merkitys on korostunut, osaaminen on vaihtelevaa ja eri toimijoille pirstaloitunutta. Yritys C otti ensimmäiset askeleensa Lähi-idän markkinoiden suuntaan konsultin kautta, nyttemmin alueelle on perustettu oma myyntikonttori. Yritys C kokee, että tehokas toimiminen Lähi-idän markkinoilla edellyttää oman toimiston pystyttämistä ja oman teknisen henkilön palkkaamista. Oman toimiston perustamisessa tarvitaan paikallisen, osaavan ja alueen tuntevan konsultin apua ja tukea ja toimintaympäristön ja toimintatapojen hyvää tuntemusta. Myös markkinoilla onnistuminen vaatii oikeita kontakteja, yhteistyötä ja verkostoitumista paikallisten kanssa. Oikeiden henkilöiden löytäminen on kuitenkin hyvin haasteellista. Logistiikan järjestäminen ja projektien hallinnoiminen ovat myös konkreettisia, jo alkuvaiheessa järjestettävistä asioista. Kun kohdemarkkina on kaukana tuotannosta, ei yksittäisten tuotteiden lähettäminen ole kustannustehokasta, vaan markkinalta vaaditaan isompia volyymeja ja myös uusia logistisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi jakeluvaroja. Toisaalta, isommat volyymit vaativat entistä parempaa laadunhallinnan tarkkuutta.

Yritys C:ssä nähdään, että oman myyntikonttorin perustaminen on parempi vaihtoehto kuin jälleenmyyjän kanssa toimiminen. Oman myyntikonttorin myötä toiminta on pitkäjänteisempää ja varmempaa – yrityksellä on varmuus siitä, että konttori edustaa yrityksen tuotetta, ja toimijan intressit tunnetaan. Markkinat ja tilanteet kumppaneiden kanssa voivat muuttua joskus nopeasti ja yllätyksellisesti, kun taas omien konttoreiden ollessa kyseessä yllätyksellisten tilanteiden

todennäköisyys on pienempi. Yritys näkee omien toimipisteidensä määrän kasvattamisen tärkeänä kansainvälistymisessä – tarkasti valituilla markkinoilla. Toimintalogiikaltaan saman tyyppisistä markkinoista aloittaminen on aina riskittömämpää kuin hyvin vieraisiin ympäristöihin hyppääminen. Tulevaisuudessa e-kauppa nähdään yhtenä potentiaalisena kaupanteon tapana, sillä siinä monet investoinnit säilyisivät yrityksen kanalta kohtuullisempina.

Tiedonkeruu ja verkostoituminen

Uusiin kansainvälisiin markkinoihin liittyviä mahdollisuuksia yritys C:ssä tarkkaillaan ja tietoa kerätään muita alan toimijoita seuraamalla, messuilla ja asiakaskäynneillä sekä teettämällä markkinatutkimuksia. Etenkin Pohjoismaissa saatavissa on luotettavia tausta- ja taloustietoja, mutta tietojen keruu ei ole yhtä helppoa kaikilta markkinoilta. Hyvien analyysien tekeminen on tärkeää, mutta toisaalta joskus yritys C on joutunut tekemään nopeita päätöksiä ilman laadukasta pohjatytöä, jolloin riskit ovat luonnollisesti myös suurempia.

Uudelle markkinalle laajennettaessa tarkastelu mahdollisuuksista aloitetaan toimintakentän analysoinnilla: miten markkinat toimivat, minkälainen tekninen taso markkinoilla on, mitkä ovat kyseisen alan toimijat ja yritykset, erityisesti kilpailijat ja asiakkaat, ja minkälaiset taustat näillä on. Tyypillisesti erilaisilla markkinoilla on erilaiset toimintalogiikat ja tarpeet, ja siksi on mietittävä yrityksen tuote- ja ratkaisupaletin mukaan, onko tarkasteltava markkina ylipäättänsä mahdollinen ja onko omalla tuotteella mahdollista saada kilpailuetua markkinoilla. Tässä markkina-analysoinnin vaiheessa voidaan käyttää apuna myös ulkopuolisia konsultteja, vaikkakin yritys kokee, että näistä ei aina välttämättä ole erityisemmin hyötyä. Hinnoittelu on yksi tärkeä mietittävä seikka uudelle kansainväliselle markkinalle laajennettaessa – jos hinnoittelussa epäonnistutaan, voivat mm. tuotekehitykseen tehdyt panostukset mennä hukkaan.

Yritys C kokee, että sen toimintakenttä on melko pieni, mikä helpottaa kansainvälisten markkinoiden tuntemista. Aloitteita uusiin kumppanuuksiin voi tulla myös yrityksen ulkopuolelta, ja C:tä saatetaan lähestyä myös yritysten, jotka hakevat uusia päämiehiä, taholta. Uusia, esimerkiksi markkinoinnillisia, avauksia voidaan tehdä myös yhteistyössä muiden suomalaisten, oman yrityksen ratkaisuja täydentäviä tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten kanssa. Yrityksessä nähdään, että yhteistyökuvioiden järjestäminen ja jo olemassa olevien suhteiden mahdollisimman hyvä hoitaminen on kriittistä uusille kansainvälisille markkinoille laajennettaessa.

Kansainvälisille markkinoille laajennettaessa haasteena usein on oikean henkilön löytäminen. Etenkin maissa, joissa ei ole omaa edustusta ja liiketoiminta on epävarmempaa, avainhenkilö (esim. jälleenmyyjän edustaja, oma myyntihenkilö) on kriittinen ja muutokset jo tutuissa avainhenkilöissä voivat vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan.



Kansainvälinen menestys

Kansainvälistyvällä yrityksellä täytyy olla taitoja ja osaamista erityisesti seuraavilla kolmella alueella:

- Suunnittelu: kuinka kansainvälisille markkinoille liittyminen suunnitellaan
- Miehitys: resurssien organisointi ja kehittäminen, jotta kansainvälisiä markkinoita voidaan palvella
- Skannaus: markkinatiedon kerääminen.

Seuraava kuva (koostettu lähteistä Kupi et al. 2012 ja Onkelinx & Sleuwaegen 2009) **esittelee tekijöitä, joiden on tunnistettu vaikuttavan erityisesti viennin onnistumiseen.** Kuten kuvasta voidaan huomata, johdon merkitys – sen piirteet, asenteet ja kokemukset – korostuu viennin menestystekijöissä, ja näin on erityisesti pienten yritysten tapauksessa.



Kuva 5. Viennin onnistumisen tekijöitä.

YHTEENVETO LUVUSTA

- **Markkinoiden ominaispiirteiden, toimintalogiikan ja tapojen sekä keskeisten toimijoiden tunnistaminen**
- **Omien verkostojen hyödyntäminen ja oikeiden henkilöiden tärkeys: Markkinoille pääsy kumppaneiden kautta, asiakkaiden löytäminen kumppaneiden ja yritysostojen kautta**
- **Yrityksen tarpeisiin ja tilanteeseen sopivan kansainvälistymistavan merkitys, mikä yritys C:llä tarkoitti omien myyntikonttoreiden perustamisen suosimista kansainvälistymisessä**

Kirjallisuutta

Kupi, E., Rajala, A., Partanen, J., Hämäläinen, P., Nissilä, M., Molarius, R., Toivonen, S., Keränen, J., Vainio, O., Simpanen, E., Sointu, A., Palomäki, K. & Wuoristo, T. 2012. Askelmerkkejä suomalaisen turvallisuusalan verkostoitumisen ja kansainvälistymisen poluille. VTT Technology 23. Espoo: VTT.

Onkelinx, J. & Sleuwaegen, L. 2009. Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders. Leuven: Flanders District of Creativity. Saatavissa: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/internationalisering.pdf>

5. Case D: Verkoston johtaminen – toimivat jälleenmyyntisuhteet aktiivisen vuorovaikutuksen avulla



POHDITTAVAA KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Minkä tyyppisiä partnereita verkosto edellyttää paikallisilta markkinoilta?

Mitä tehtäviä ideaalipartnerin vastuulle kuuluu?

- myynti ja markkinointiviestintä
- varastointi
- valmistus/kokoonpano
- viranomaisten lobbaus
- tuotteiden asennus ja huolto
- tuotekehitys ja innovointi

Miten partneriverkostoa voidaan aktivoida?

Millaisilla toimintatavoilla voidaan rakentaa luottamuksellisia ja molempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyösuhteita?

Kansainvälinen heti alusta saakka

Metalli- ja elektroniikkateollisuudessa toimiva pk-yritys, yritys D, on vahvasti kansainvälinen toiminnassaan: yrityksen liikevaihdosta noin 95 prosenttia tulee viennistä. Yritys on toiminut melkein alusta lähtien kansainvälisillä markkinoilla, eli yritystä voidaan kutsua jopa "born globaliksi". Yrityksen kansainvälistyminen lähti liikkeelle perustamalla myyntikonttorit kolmeen eri maahan, kaksi Eurooppaan ja yksi Yhdysvaltoihin. Näistä Yhdysvalloissa toimiva myyntikonttori on edelleen aktiivisesti toiminnassa, Euroopan alueella omista myyntikonttoreista on luovuttu ja sen sijaan myynti hoidetaan jälleenmyyjäverkoston kautta. Pohjois-Amerikan ja Etelä-Amerikasta Meksikon myynti hoidetaan Yhdysvalloissa sijaitsevan myyntikonttorin kautta, muutoin Aasia, Afrikka ja Eurooppa hoidetaan jälleenmyyntiverkoston kautta. Vientiä on nykyisellään yli 60 maassa ja jälleenmyyjä verkostossa on yli 70.

Born global -mallissa yritykset pyrkivät globaaleille markkinoille heti alusta alkaen – esimerkiksi internetin tai digitalisuuteen pohjautuvan liiketoimintamallin hyödyntämisen kautta – siten ohittaen perinteiset kansainvälistymisvaiheet. Käytännössä tämä voi toteutua esimerkiksi silloin, kun liiketoiminta itsessään pohjautuu internetin tai digitaalisuuden hyödyntämiseen. Born global -yritykset saavuttavat nopean kansainvälisen kasvun toimimalla seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Aloittavat kansainväliset toiminnot jo ennen tai samanaikaisesti kansallisen toiminnan kanssa
- Perustavat visionsa ja missionsa pääasiassa globaaleihin markkinoihin ja asiakkaisiin
- Suunnittelevat tuotteensa, rakenteensa, järjestelmänsä ja rahoituksensa globaalilta pohjalta

- Kasvavat poikkeuksellisen nopeasti globaaleilla markkinoilla
- Visionsa mukaisesti, tähtäävät kehittyvänsä globaaleiksi markkinajohtajiksi
- Hyödyntävät erilaisia tuote-, operaatio- ja markkinastrategioita kuin mitä yritykset tavallisesti hyödyntävät
- Toteuttavat erinäisiä globaaleja markkinointistrategioita.

Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät (Grabtchak 2013, s. 103)

Perinteisen kansainvälistymispolun menestystekijät	Vertailuteemat	Born global -kansainvälistymispolun menestystekijät
pääosin kotimainen, tehokas johtotiimi	Johtotiimi	kansainvälistä kokemusta, laaja verkosto ja vahva verkostoitumistaito
oppiminen tekemisen kautta, hidas eteneminen	Eteneminen	tärkein tieto ja taito ovat jo yrityksessä, oppiminen nopeaa
pääosin omat, pitää pystyä myös palkkaamaan kokeneita henkilöitä	Resurssit	tarjooman ydinteknologia on kehitetty itse, verkoston resurssien hyödyntäminen, verkoston kasvattaminen
pääosin oma, pitää pystyä tarvittaessa luopumaan alkuperäisten omistajien osuuksista	Rahoitus	yrityksen ulkopuolinen rahoitus, nopea riskirahoituksen saaminen elintärkeää
asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöity tuote/palvelu (suuri arvo asiakkaalle)	Tarjooma	skaalautuva globaali niche-tarjooma
hallittu, pitkän tähtäimen kasvu, huolellinen kansainvälistymisen suunnittelu ja toteutus	Riski	suuri riskinottohalu, kovan kasvun paine, ajoitus, pioneeriedut uusilla markkinoilla

Yritys D:n liiketoiminta perustuu 1970-luvulla kehitettyyn innovatiiviseen teknologiaan, jonka kautta myös kansainvälistyminen oli mahdollista heti yrityksen alkuvuosista lähtien. Asiakkaita on laajasti teollisuudessa, kuten rakennusteollisuus, autoteollisuus, laivanrakennus, LVI-puoli. Yrityksen vahvuutena on riippumattomuus yhdestä asiakastoimialasta tai asiakkuudesta. Haasteena kuitenkin nykyisin on se, että kilpailijoilla on tarjolla kilpailevia teknologioita, mikä on koventanut kilpailua paitsi kotimaassa, myös enenevässä määrin ulkomailla. Tästä syystä tarvittaisiin uudenlaista innovatiivista otetta kehittää liiketoimintaa paitsi kotimaassa, myös kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymisessä yrityksen suurin haaste on kuitenkin johtaa laajaa jälleenmyyntiverkostoa, jonka sisällä on monia eri tavoin toisistaan poikkeavia jälleenmyyjiä.

Haasteita ja onnistumisia kansainvälisen jälleenmyyntiverkoston johtamisessa

Kansainvälisessä myynnissä keskeistä on asiakastoimialojen ja tulevaisuuden asiakastarpeiden tunteminen. Koska asiakkaat arvostavat ratkaisuja, on yrityksen kyettävä rakentamaan entistä suurempia kokonaisuuksia, mikä on mahdollista juuri verkostoitumisen ja uusien kumppanuuksien kautta. Yritys D:llä on jo pitkään ollut kattava maailmanlaajuinen verkosto jälleenmyyjiä, joista useat ovat tietyille segmentille erikoistuneita jakelijoita ja siten eroavaisuudet jälleenmyyjien välillä ovat suuria. Yleisesti yritys D:n jälleenmyyjien tehtäviin kuuluvat markkinoiden kartoittaminen ja uusien asiakkuuksien hakeminen, mutta jälleenmyyjien aktiivisuustaso näiden perustehtävienkin osalta vaihtelee paljon.

Yritys D näkee, että ulkomaisilla markkinoilla toimivien jälleenmyyjien motivointi ja kiinnostuksen ylläpitäminen on tulevaisuudessa yhä hankalampaa. Haasteena on tasapainotella jälleenmyyjille maksettavan korvauksen ja tuotteen hinnan nousun välillä. Haasteena on myös asiakaskentän kirjavuus: asiakassegmentit jakaantuvat eri sektoreille, mikä tarkoittaa sitä, että jakelijalla on oltava hyvä ymmärrys monesta eri asiakasryhmästä ja näiden tarpeista. Uudenlainen ilmiö yritys D:n kansainvälisillä markkinoilla on tasaisesti lisääntyvä loppuasiakkaiden puolelta

syntyvä imu – aktiivisella messumarkkinoinnilla ja modernilla Internet- tai some-markkinoinnilla uudet asiakkaat löytävät myös suoraan yritys D:n ja voivat olla itse suoraan yhteydessä yritykseen. Lisääntyvin määrin yhteydenottoja potentiaalisilta asiakkailta tulee nykyisin myös Internetin kautta. Yritys D:lle tämä on samanaikaisesti sekä suuri mahdollisuus että jälleenmyyjien tyytyväisenä pitämisen näkökulmasta haaste.

Yritys D:n kansainvälisessä toiminnassa on ollut muutospaineita koko ajan. Asiakaskunnassa on koko ajan kasvava kysyntä alan kokonaisratkaisuihin, mutta toistaiseksi yrityksessä ei vielä olla pärjätty niissä. Haasteena on, että yrityksessä pitäisi olla paljon enemmän insinööriä lähtöistä ja asiakaslähtöistä toimintaa, tai vahvempaa tuotantoverkostoyhteistyötä, jotta kokonaisratkaisujen myynnissä pärjättäisiin. Tällaiseen siirtyminen on kuitenkin iso strateginen päätös siitä, mihin keskitytään. Lisäksi vaadittaisiin vielä laajempaa yhteistyöverkostoa, jonka rakentaminen pitäisi tehdä korkealla tasolla ja vaatisi paljon työtä.

Yrityksessä on mietitty myös palveluliiketoiminnan lisäämistä, ja esimerkiksi isoille asiakkaille voisi tarjota huoltosopimusta. After sales -toimintaa on nykyisellään kuitenkin hyvin vähän, vain jonkin verran vanhojen laitteiden kunnossapitoa. After sales -toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille Suomesta käsin on hankalaa, sillä mm. matkakulut ovat ongelma. Joissakin kansainvälisissä asiakas-caseissa haasteena onkin ollut huollon puute. Haastetta ollaan lähdetty ratkaisemaan niin, että jos asiakas kysyy isompaa huoltoa, tehdään yhteinen sopimus paikallisen toimijan kanssa.

Yrityksen valitsema teknologia toimii sekä kilpailuetuna että haasteena etenkin tietyillä kansainvälisillä markkinoilla johtuen mm. viranomaismääräyksistä koskien hyvinkin käytännönläheisiä asioita – esimerkkinä ilmastointiputkien materiaalivaatimukset ja kolvin käytön salliminen rakennuksilla. Yrityksen kilpailijoilla ei ole käytössä samaa teknologiaa, mutta eri teknologioilla varustettuja kilpailevia ratkaisuja on paljon – vaikkakin osa

kilpailevista teknologioista sopii selkeästi vain kapeammalle markkinasektorille. Riippuen kohdemaan priorisoinneista ja lainsäädännöstä, on yrityksen teknologialla joko kilpailuetu tai -haitta. Mahdollisen haitan voittamiseksi tarvittaisiin lobbaimista, jota monen jälleenmyyjän näkökulman mukaan yrityksen johdon pitäisi tehdä. Yksi mahdollinen tapa voittaa haasteet on tutkimusyhteistyö ja testien kautta hankittu hyvä maine.

Kokonaisuutena yritys D on onnistunut luomaan itsestään onnistuneen brändin omalla kapealla sektorillaan sekä hyvän mielikuvan asiakkaiden keskuudessa. Se on rakentanut jakeluverkostoaan pikkuhiljaa, ja valinnut kansainvälistymisessään tien, jossa se on erityisesti painottunut messuihin ja viimeisten vuosien aikana myös kekseliääseen e-markkinointiin. Jälleenmyyjien kutsuminen myyntipäiville, heidän nostamisensa esiin yrityksen kuukausikirjeissä ja säännöllinen tapaaminen paikan päällä ovat käytännössä todettu parhaimmiksi tavoiksi ylläpitää yhteistyösuhdetta jälleenmyyjien kanssa.

YHTEENVETO LUVUSTA

- **Innovaatio yhdistettynä johdon rohkeuteen ja määrätietoisuuteen voi viedä kansainvälisille markkinoille heti alusta lähtien – myös perinteisen tuotantotoiminnan puolella**
- **Verkoston johtaminen haastavaa myös pitkän kokemuksen jälkeen - vaikka yritys olisi jo vahvasti kansainvälinen, jälleenmyyntiverkoston johtaminen voi olla hankalaa**
- **Markkinoinnissa vaaditaan kekseliäisyyttä ja aktiivisuutta, kohti imustrategiaa**
- **Relational business practices keskiössä yhteistyösuhteiden rakentamisessa**

Kirjallisuutta

Grabtchak, A. 2013. Pk-yrityksen menestystekijät kansainvälistymisprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. 2002. Globalization and global marketing strategies of born globals in SMOPECs. Conference of the European International Business Academy. 8.-10.12.2002, Ateena, Kreikka.



6. Case E: Katse tulevaisuuteen – Myynti- ja jakeluverkoston jatkuva kehittäminen ja uudelleen organisointi

POHDITTAVAKSI KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE

Miten hallitaan monikanavamyyntiä ja -jakelua globaaleilla markkinoilla?

Miten tuotteiden monimutkaistuminen, digitalisaatio ja palvelullistuminen vaikuttavat tuotteiden jakeluun ja palvelujen tuottamiseen kansainvälisillä markkinoilla?

Vientitoiminnan käynnistäminen on ollut itsestäänselvyys yritys E:lle alusta alkaen, sillä kotimaan markkina olisi ollut alusta alkaenkin liian pieni ja koneita on ollut järkevää toimittaa sinne päin maailmaa, missä niitä käytetään. Kuten yritys E:llekin aikoinaan, monelle pienelle yritykselle resurssit ovat riittämättömät vientiponnisteluun. Siksi monet valmistavat yritykset toimivat kansainvälisten myynti- ja jakelukanavien avulla tavoittaakseen asiakkaansa globaaleilla markkinoilla. Myös yritys E:n kansainvälinen kasvu on saavutettu laajan myynti- ja jakeluverkoston avulla, jossa toimii yhteensä satoja yrityksiä. Niiden lisäksi yritys E myy tuotteita ja palveluja suoraan itse loppuasiakkaille. Monikanavamalli, jossa yhdistyy jopa satojen yritysten panos, on ollut avainasemassa yritys E:n viennin onnistumisessa.

Yritys E:n myynti- ja jakeluverkostossa toimii agentteja, maahantuoja, jälleenmyyjä ja after sales -palvelujen palveluntarjoaja. Agentit ovat löyhin yhteistyön muoto viennissä ja heitä on käytetty usein aluksi uuden markkinan kartoittamiseen ja ensimmäisten paikallisten asiakaskontaktien ja muiden yhteistyökumppanien (esim. maahantuoja) tunnistamiseen. Maahantuojien avulla kansainvälistä toimintaa on saatu laajennettua. He vastaavat tuotteiden myynnistä ja jakelusta omalla markkina-alueellaan. Maahantuoja vastaavat myös ainakin osittain tuotteiden varastoinnista kohdemaassa. Kun myyntivolyymi on kasvanut riittävän suureksi tietyllä markkinalla ja markkinalla on nähty tulevaisuuden potentiaalia, yritys E on perustanut tytäryhtiön ko. alueelle. Omien tytäryhtiöiden etuna

on se, että yritys E on paikallisesti läsnä ja saa siten paremmin tietoa paikallisista asiakkaista ja olosuhteista kuin mitä se maahantuojien kautta saisi. Paikalla on tällöin myös laajempi osaaminen kuin mitä on toimittaessa pelkästään maahantuojien ja jälleenmyyjien avulla. Yritys E:llä on myös laaja jälleenmyyjäverkosto maissa, joissa sillä on tytäryhtiöt. Jälleenmyyjät vastaavat myynnin ja asiakassuhteiden hoidon lisäksi after sales -palveluista. Laajan jälleenmyyjäverkoston avulla saadaan varmistettua se, että palvelut saadaan tuotettua lähellä asiakasta tai jopa asiakasyrityksessä. Seuraava taulukko kuvaa yritys E:n ja heidän kumppaniensa tehtäviä ja vahvuuksia kansainvälisessä myynnissä ja jakelussa.

Yritys E:n kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla on perustunut laajaan myynti- ja jakeluverkostoon ja yhteistyösuhteisiin panostamiseen. Se, että on onnistuttu löytämään hyviä maahantuoja ja jälleenmyyjä, on ollut kansainvälisen toiminnan onnistumisen avain. Yritys E on halunnut erottautua yhteistyökumppanien muista päämiehistä siten, että he ovat helposti lähestyttäviä ja että he pitävät kumppaneistaan hyvää huolta. Yritys on rakentanut jälleenmyyjien kanssa sellaista henkeä, että he ovat heidän kanssaan 'yhtä perhettä'. Yhteistyö

	Vastuualueet	Vahvuudet
Yritys E	<ul style="list-style-type: none"> Gloaalien avainasiakkuuksien johtaminen ja laajempien ratkaisujen myynti Markkinoinnin johtaminen Keskitettyjen varastojen ylläpito Verkoston rakentaminen, toimijoiden valinta ja sopimukset Jälleenmyyntiverkoston toiminnan johtaminen ja valvonta Koulutus ja tekninen tuki jälleenmyyjille Myyntillinen tuki jälleenmyyjille Takuuasiat (ylätasolla) 	<ul style="list-style-type: none"> Visio ja strateginen näkemys toiminnan kehittämisestä Pitkä kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta Teknologinen osaaminen Ratkaisumyynnin osaaminen Myynti- ja jakeluverkoston johtaminen
Yritys E:n tytäryhtiöt	<ul style="list-style-type: none"> Paikallisten avainasiakassuhteiden hoitaminen Paikallinen myynti ja markkinointi Paikallisen jälleenmyyjäverkoston rakentaminen ja johtaminen Huoltotoiminnan johtaminen Varastonhallinta Takuuasiat 	<ul style="list-style-type: none"> Paikallisen läsnäolon tuoma uskottavuus paikallisilla markkinoilla Tuotteiden vahva tuntemus Tiedonkulku yritys E:n kanssa Mahdollisuus läheiseen yhteistyösuhteeseen paikallisen huoltoverkoston kanssa
Maahantuojat	<ul style="list-style-type: none"> Myynti ja asiakassuhteiden hoitaminen Liidien tuominen yritys E:lle sovitussa tilanteissa (esim. tietty tuoteryhmä) Huollon organisointi ja johtaminen Varastonhallinta Yritys E:n järjestämiin koulutuksiin osallistuminen Raportointi yritys E:lle 	<ul style="list-style-type: none"> Edustus kohdemaassa Osaamisen taso hyvä Yritys E:n riskien minimointi uudelle markkinoille mentäessä Kuvan saaminen markkinoiden potentiaalista
Jälleenmyyjät	<ul style="list-style-type: none"> Myynti ja asiakassuhteiden hoitaminen Operatiivinen huoltotoiminta Varastonhallinta Yritys E:n järjestämiin koulutuksiin osallistuminen Raportointi yritys E:lle 	<ul style="list-style-type: none"> Laaja oma myynti- ja palveluverkosto Paikallisten asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja räätälöinti Läheinen yhteistyö yritys E:n kanssa
Agentit	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon tuominen uusista markkinoista ja potentiaalista Potentiaalisten, yritys E:n kumppanien tunnistaminen ja yhteistyön edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tuki viennin käynnistämiseksi uudella markkina-alueella

jälleenmyyjien kanssa on tiivistä ja yhteistyösuhteet erityisesti nk. premium-jälleenmyyjien kanssa ovat pitkäaikaisia. Yritys tarjoaa jälleenmyyjilleen laaja-alaista koulutusta sekä teknistä ja myyntillistä tukea erityisesti tilanteissa, joissa jälleenmyyjä tarvitsee päämiehen täydentävää osaamista asiakkaansa kanssa neuvotellessaan. Hyvillä tuotteilla ja jälleenmyyjille annetun tuen avulla varmistetaan yhteistyön jatkuvuus tulevaisuudessakin.

Yritys E on kautta vuosikymmenten erottunut alallaan innovatiivisena toimijana, joka kehittää jatkuvasti tuotteitaan. Tuotteissa on korostunut käyttäjälähtöisyys, nykyaikainen design, palveluajattelu ja IT:n tuomat uudet mahdollisuudet. Palvelullistuminen ja tuotteiden kehittyminen yhä tietointensiivisempään suuntaan on kuitenkin aiheuttanut haasteita kansainvälisessä myynnissä ja jakelussa. Kaikkien jälleenmyyjien osaaminen ei enää riitä vaativimpien ratkaisujen ja niihin liittyvien palvelujen myyntiin, vaan heidän vahvuutensa ovat ns. perustuotteiden myynnissä. Siten tuotetarjooman kehittyminen aiheuttaa muutoksia myös yrityksen jakelustrategiassa kansainvälisillä markkinoilla. Tilanne elää koko ajan ja yritys E:llä on muutoksessa useita vaihtoehtoisia skenaarioita. Yksi vaihtoehto on se, että yritys E ottaa itselleen takaisin monimutkaisten ratkaisujen myyntivastuuta ja antaa jälleenmyyjien vastata yksinkertaisten tuotteiden myynnistä. Toinen vaihtoehto on lisätä koulutusta jälleenmyyjille, jotta he osaisivat myydä yritys E:n kaikkia tuotteita ja palveluja. Todennäköisin vaihtoehto on se, että osa jälleenmyyjistä, nk. premium-jälleenmyyjät, ovat niitä, jotka ovat kyvykkäitä ja halukkaita pitämään osaamisensa riittävällä tasolla. Tällöin koulutuspanokset ja muu tuki keskitetään erityisesti heihin, jotta he osaavat myydä myös vaativia ratkaisuja.

Laaja myynti- ja jakeluverkosto haastaa yritys E:n monella tapaa. Yrityksen pitää pystyä varmistamaan kustannustehokkuus ja ehkäistä liian pitkien ketjujen ja välikäsiensä määrän kasvaminen liian suureksi. Eri kanavien yhdenaikainen toiminta pitää varmistaa niin, että ei tule päällekkäisyyksiä, kilpailevaa myyntiä tai tilanteita, joissa asiakkaalle on epäselvää, minkä tahon kanssa missäkin tilanteessa asioi. Jatkuvasti elävä ja kehittyvä myynti- ja jakeluverkosto haastaa myös varastojenhallinnan ja yritys E:n koko logistisen järjestelmän hallinnan. Esimerkiksi keskusvarastojen sijainteja ja logistiikkaoperaattoreita, joiden

kanssa tehdään yhteistyötä, sopeutetaan jatkuvasti markkinoiden sekä myynti- ja jakeluverkoston tarpeisiin.

Monikanavahallinta on haastavaa pelkästään suorien ja epäsuorien kanavien yhdistämisen kannalta. Sen lisäksi koko ajan yleistyvä e-kauppa tuo yhden haasteen lisää monikanavaiseen myyntiin ja jakeluun. Yritys E:n, kuten myös kaikkien heidän keskeisten kilpailijoidensa, tuotteita saa tällä hetkellä ostettua myös netin kautta. Vaikka yritys E:llä ei itsellään ole nettikauppaa, heidän tuotteitaan saa jo laajasti netistä heidän myynti- ja jakeluverkostonsa yritysten nettikaupoista. e-kauppa tuo hinnoittelun yhä läpinäkyvämmäksi globaalilla tasolla ja asiakas voi tilata koneita mistä tahansa (toisista maistakin) ohit-taen omassa maassa toimivat maahantuojat ja jälleenmyyjät. Perinteisesti on nähty niin, että perustuotteet on helppo myydä e-kanavan kautta ja että vaativat ja monimutkaiset, asiakas-räätälöintiä vaativat tuotteet edellyttävät ratkaisumyyntiä ja henkilökohtaista myyntiä. Näkemys yritys E:ssä on, että kaikkia asioita ei voi laittaa nettiin, vaan kansainvälinen kauppa vaatii myös yritysten välistä yhteistyötä ja henkilökohtaisia kontakteja.

Todennäköinen trendi myös yritysten välisessä kaupassa on, että nettikauppa lisääntyy koko ajan, kuten on tapahtunut kuluttajakaupassa. Avoin kysymys on sitten se, miten e-kanavan rooli kehittyä muiden myynti- ja jakelukanavien ohessa, ja miten paljon kaikesta yritysten välisestä (B2B) kaupasta

siirtyä nettiin. Suomalaisten vientiyritysten näkökulmasta e-kanava avaa edullisen tavan päästä laajentumaan kansainvälisillä markkinoilla. Toisaalta on tuotteita ja palveluja, jotka edellyttävät asiakkaan lähellä toimimista, asiakaskohtaista räätälöintiä ja tukea tuotteen koko elinkaaren ajan. Digitalisaatio voi myös edesauttaa palvelujen kustannustehokasta tuottamista globaalisti, kun osa palveluista saadaan toteutettua etänä (esim. vian etädiagnosointi ja ratkaiseminen) tai itsepalveluna asiakkaan toimesta (esim. laitteisiin tehtävät IT-päivitykset). Siten digitalisaatiolla kokonaisuudessaan tulee olemaan laajoja vaikutuksia tuotteiden ja palvelujen myyntiin ja jakeluun tulevaisuudessakin.

Sen lisäksi, että tuotteiden monimutkaistuminen, digitalisaatio ja palvelullistuminen haastavat yritys E:n monella tapaa, se haastaa myös koko teknisen kaupan toimialan ja maahantuojien roolin kansainvälisessä kaupassa. Maahantuojien rooli on ollut jo pitkään murroksessa tuotteiden valmistajien ja asiakasyritysten välissä. Nyt alkaa olla viimeiset hetket käsillä myös maahantuojilla ja jälleenmyyjillä sen suhteen, miten he tarttuvat palvelullistumisen ja digitalisaation mahdollisuuksiin vai putoa-vatko he kokonaan keltasta 'turhana välikätenä' valmistajan ja asiakkaan välissä. Heillä on vahvuutena paikalliset palvelut ja läheiset asiakassuhteet. Näiden vahvuuksien ja digitalisaation hyödyntäminen voisi olla yksi mahdollinen tie heidänkin selviämiseen globaalien myynnin ja jakelun murroksessa.

Erityisesti konepajateollisuudessa on useita globaalisti toimivia yrityksiä, jotka tavoittelevat kansainvälistä kasvua nimenomaan palveluliiketoimintaa kehittämällä. Pääosa suomalaisten yritysten palveluviennistä muodostuu digitaalisten palvelujen viennistä. Teollisissa palveluissa on tähän saakka ollut keskeistä paikallinen edustus ulkomailla, mutta teollisen internetin odotetaan muuttavan tilannetta. Palveluja pystytään digitalisoimaan yhä enenevässä määrin esimerkiksi etäyhteyksien ja itsepalveluelementtien avulla.

Kirjallisuutta

Elinkeino- ja innovaatio-osasto, Etlatieto Oy, McKinsey & Company, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, DIGILE Oy & Innovaatorahoituskeskus Tekes, 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Innovaatio 12/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hakanen, Helander & Valkokari (In Press). Servitization in global business-to-business distribution: The central activities of manufacturers. *Industrial Marketing Management*.

Kalafatis, S. P. 2002. Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 31(3), s. 215-228.

Olsson, R., Gadde, L. E., & Hulthén, K. 2013. The changing role of middlemen – Strategic responses to distribution dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7), s. 1131-1140.

Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), s. 23-36.

YHTEENVETO LUVUSTA

- **Myynnin ja jakelun monikanavamalli on potentiaalinen keino yrityksille saavuttaa asiakkaansa globaaleilla markkinoilla**
- **Servitisaatio (palvelullistuminen) ja digitalisaatio haastavat yritykset miettimään uudella tavalla kansainvälisen myynnin ja jakelun organisointia**
- **e-kauppa tuo uusia mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille tuotteiden jakeluun ja palvelujen tuottamiseen maailmalla**

7. Yhteenvedo

Kuten edellä kuvatuista caseista voimme nähdä, kansainvälistyvällä pk-yrityksellä ei ole yhtä polkua tai tarinaa. Yritykset ovat kohdanneet hyvin erilaisia tilanteita ja toisaalta eri valinnat ja onnistumiset, joskus myös onnekkaita epäonnistumiset, ovat vieneet niitä kansainvälistymisessään eteenpäin. Kansainvälistymisen poluillansa case-yritykset ovat myös seuranneet erilaisia tavoitteita, erilaisin resurssein.

Seuraava kuva esittää julkaisumme case-yritysten päätöksenteon moninaisuutta – kysymyksiä, jotka yritysten on pitänyt ratkaista ja joiden kautta yritykset ovat pystyneet kehittämään toimintaansa.

Johdanto:

- Miten perinteisen kansainvälistysprosessin vaiheistus soveltuu liiketoimintamme kehittämiseen? Onko vaiheiden yli mahdollista ”hyppiä”? Voimmeko hyödyntää born global -polkua?
- Missä vaiheessa kansainvälistymisprosessimme on verrattuna toimialan muihin yrityksiin?

Kansainvälistymisen suunnittelu – tieto ja toiminta kansainvälistymisen ensiaskeleiden tukena

- Mitä uusia resursseja ja osaamista tarvitsemme? Onko yrityksellämme jo olemassa olevia kansainvälisiä verkostosuhteita, joiden kautta saada tukea?
- Minkälaisia kohdemarkkinoiden tuntemusta tarvitsemme?
- Yrityksen kannalta parhaat tiedonlähteet?
- Markkinoiden luonne ja kilpailutaso?
- Poliittiset käytännöt ja lainsäädäntö?
- Mikä on yrityksemme muista erottava kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla?

Strategiset valinnat – tarjoaman ja työnjaon selkeys myyntiverkostossa

- Mitä erilaisia kanavia voimme käyttää markkinoinnissa tai myynnissä?
- Miten selkeyttää työnjakoa? Mikä on yrityksen oma rooli (esim. omistaja, tuottaja, markkinoija)? Mikä keskeinen osaaminen kannattaa pitää itsellä?
- Miten tarjoomaa voisi uudistaa tai selkeyttää kansainvälisille markkinoille?

Katse tulevaisuuteen – myynti- ja jakeluverkoston jatkuva kehittäminen ja uudelleen organisointi

- Miten hallitaan monikanavamyyntiä ja -jakelua globaaleilla markkinoilla?
- Miten tuotteiden monimutkaistuminen, digitalisaatio ja palvelullistuminen vaikuttavat tuotteiden jakeluun ja palvelujen tuottamiseen kansainvälisillä markkinoilla?

Verkoston johtaminen – toimivat jälleenmyyntisuhteet aktiivisen vuorovaikutuksen avulla

- Minkä tyyppisiä partnereita verkosto edellyttää paikallisilta markkinoilta?
- Mitä tehtäviä ideaalipartnerin vastuulle kuuluu?
- Miten partneriverkostoa voidaan aktivoida?
- Millaisilla toimintatavoilla voidaan rakentaa luottamuksellisia ja molempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyösuhteita?

Verkoston rakentaminen – markkina-avauksia kumppanien ja yritysostojen avulla

- Mitkä markkinat sopivat meidän yrityksellemme, meidän tuotteillemme ja meidän toimintatavoillemme?
- Miten voimme varautua ja valmistautua uusiin markkinoihin ja niiden erilaisiin toimintaympäristöihin?
- Mistä löydämme tietoa markkinoista? Miten verkostoidumme ja löydämme parhaat paikalliset kontaktit ja kumppanit?
- Miten pitää kumppanuudet ja yhteistyösuhteet aktiivisina?

Kuva 6. Yhteenvedo keskeisistä kysymyksistä, joihin case-yritykset ovat etsineet ratkaisuja kansainvälistymisen poluillaan.

Kansainvälistymisstrategiaa suunniteltaessa on hyvä tutustua erilaisiin teoreettisiin malleihin. Mallit tarjoavat hyvän näkymän erilaisiin markkinalle astumisen keinoihin ja voivat synnyttää uusia ideoita oman kansainvälistymisstrategian tueksi. Niiden avulla voi myös virtaviivaistaa omaa prosessiaan ja välttää ainakin osittain resurssien hukkaamisen pyörän uudelleen keksimiseen. Yrityksen sisällä tapahtuvaan toimenpiteiden suunnitteluun tulisi integroida ulkoisesta toimintaympäristöstä saatavilla olevaa tietoa. Vaikka luotto oman organisaation tietopohjaan olisikin kova, on hyvä olla avoin ulkoa päin tuleville syötteille ja lähteä rohkeasti tutustumaan kohdemarkkinaan käytännössä. Yhteistyösuhteet paikallisten toimijoiden kanssa voivat merkittävästi edesauttaa kansainvälistymispyrkimyksiä, ja parhaiten uusia kumppanuusia luodaan edelleen kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Yrityksen kannattaakin hyödyntää kohdemarkkinan messut ja muut tapahtumat oman tarjontansa markkinoimiseksi ja kontaktien luomiseksi.

Yrityksen omat strategiset valinnat on pidettävä selkeinä ja niitä on noudatettava systemaattisesti, koska pk-yrityksen resurssit harvoin riittävät useiden erilaisten mallien toteuttamiseen eri markkinoilla. Yhteistyökumppanien löytäminen ja valinta eri markkina-alueilla on yksi keskeisimpiä haasteita. Kumppanin valintaan ja yhteistyösuhteiden luontiin vaikuttavat monet tekijät, kuten yritysten maine, aikaisemmat kokemukset, osaamistarpeet, tuotteiden erikoistumisen aste sekä palveluliiketoiminnan laajuus. Oleellista verkoston rakentamisessa ja sitouttamisessa

on varmistaa kumppaneille, kuten agenteille ja maahantuojille, riittävät liiketoimintamahdollisuudet. Kumppaniverkoston hyödyntäminen tehostuu systemaattisen prosessimallin ja selkeän työnjaon avulla. Lisäksi myyntiprosessien kuvaaminen auttaa e-kaupan ja sosiaalisen median ratkaisujen tarjoamien mahdollisuuksien laaja-alaisessa hyödyntämisessä. Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä menestyminen edellyttää systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistä.

Uusille markkinoille astuminen vaatii huolellista perehtymistä markkinoiden piirteisiin, niiden toimintaan ja tapoihin sekä keskeisiin toimijoihin. Jo olemassa olevien, henkilökohtaistenkin, kontaktien ja verkostojen hyödyntäminen voi olla kullanarvoista, ja tutut kontaktit voivat avata ovia niin uusien yhteistyösuhteiden rakentamiseen ja potentiaalsiin yrityksiin kuin kokonaan uusille alueille. Kansainvälinen laajentuminen paikallisia kontakteja ja yrityksiä hyödyntämällä varmistaa pääsyn parempaan paikallistuntemukseen ja jo valmiisiin kansainvälisiin verkostoihin. Harkittava kuitenkin on, mikä tapa ja sitä myöten sitoutumisen aste kullekin yritykselle ja yrityksen tavoitteisiin sopii – panostetaanko kattavan jälleenmyyntiverkoston rakentamiseen vai suositaanko omien myyntikonttoreiden perustamista.

Muista erottautuva tuote- tai palveluinnovaatio yhdessä rohkean ja määrätietoisien johtamisen kanssa voi viedä yrityksen kansainvälisille markkinoille jo toiminnan alkuvaiheissa. Kireässä kilpailutilanteessa, niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla, yrityksen on kuitenkin pystyttävä koko ajan

vastaamaan uusien toimijoiden, tuotteiden ja palveluiden myötä muuttuvaan toimintaympäristöön. Yrityksen on johdettava ja tuettava jälleenmyyntiverkostoaan mutta kehitettävä aktiivisesti myös omia markkinointitoimiaan. Erilaisissa sähköisissä kanavissa esillä oleminen voi olla hyvinkin tehokasta ja tuoda yhteydenottoja ja uusia asiakkaita. Aktiivinen toiminta kohdemarkkinoilla ja esimerkiksi alan messuilla voi lisätä markkinoiden imua ja helpottaa tätä kautta jälleenmyyjäverkoston aktivoitua pidemmällä aikajänteellä.

Myynnin ja jakelun monikanavamalli onkin hyvin potentiaalinen keino saavuttaa asiakkaat kansainvälisillä markkinoilla. Palvelullistumisen ja digitalisaation myötä yritysten tulee miettiä, kuinka johtaa ja kehittää myynti- ja jakeluverkostoaan: Mitä tuotteita jälleenmyyjät myyvät – entä yritys itse? Mitä tuotteita halutaan myydä e-kaupan kautta? Miten huolto järjestetään paikallisesti? Miten kehitetään asiakaslähtöinen jakelukanavamalli ja palvellaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla globaalisti? Niin kuin kuluttajamarkkinat, myös business-to-business (B2B) -markkinat ovat suuressa murroksessa digitalisaation myötä. Nyt yrityksillä on aika tarkastella kansainvälistä toimintaansa ja löytää parhaat mallit edetä viennin kasvattamisessa huomioiden digitalisaation vaikutukset globaalin myyntiin ja jakeluun. Uudet tavat tavoittaa asiakkaat ja olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan digitaalisten kanavien avulla tarjoavat lähtökohtaisesti kuitenkin hyvin paljon mahdollisuuksia kehittää kansainvälistä liiketoimintaa!

Lopuksi

Tämä kirjanen on esitellyt viisi erilaista tarinaa, kansainvälistymisen polkua, yrityksistä, jotka ovat taustoiltaan ja lähtökohdiltaan erilaisia ja kansainvälistymisessään eri vaiheissa. Kuten kukin yritys, ovat myös kansainvälistymisen polut aina uniikkeja. Tarinoista voi löytää vertailukohtaa, vinkkejä ja ideoita nyt kansainvälistymiseen suunnitteleville tai sen askeleita toteuttaville yrityksille.

Kirjan caset osoittavat, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa kansainvälistyä, eikä yhtä ainoa polkua, jota seurata. Kansainväliset markkinat voivat aueta lukemattomilla tavoilla, monien eri käännteiden ja vaiheiden jälkeen – tai jo ensimmäisellä askeleella. Suomalaisten pk-yritysten kentällä on paljon hienoja esimerkkejä onnistuneista avauksista kansainvälisillä markkinoilla – ja useimpien näiden takana on sitkeää yrittämistä, monia erehdyksiä ja umpikujia, riskinottoa, onnenpotkuja, vankkaa osaamista ja kokemuksia. Toisinaan yritys etenee

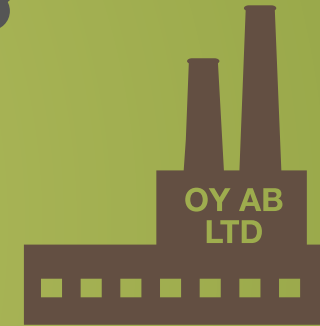
kansainvälistymisen polullansa kuten yksityiskohtaisissa suunnitelmissa on suunniteltu, kun taas joskus eteenpäin parhaiten vievät nopeat kokeilut ja suunnanvaihdot. Pk-yritysten vahvuutena voidaankin pitää niiden joustavuutta ja reagoimiskykyä ympäristön muutoksiin sekä nopeutta oppia uutta.

Vastaavanlaista joustavuutta tarvitaan yritysten ympärillä olevilta ”sparrausverkostoilta” – viranomaisilta, rahoittajilta, tutkimustahoilta ynnä muilta – jonka tulee pystyä vastaamaan nopeasti pk-yritysten tarpeisiin. Vain näin ne voivat oikeasti tukea yrityksiä niiden kansainvälistymispyrkimyksissä esimerkiksi antamalla taloudellista tukea, tuottamalla tärkeää uutta tietoa yhteisen tutkimustoiminnan kautta, tarjoamalla tietoa kohdemarkkinoista ja markkinoiden tarpeista, lisäämällä yrityksen uskottavuutta esimerkiksi referenssihankkeiden kautta tai ottamalla yritys osaksi verkostomaiseen kansainvälistymiseen tähtäävään toimintaan.

Mitkä tahot voivat auttaa yrityksen kansainvälistymisessä?

Pk-yritykset saavat tukea kansainvälistymiseensä mm. viranomaisilta, rahoittajilta, Team Finlandilta ja sen verkostolta (mm. Tekesiltä, Finprolta, Finveralta). Kotimaan kontaktien lisäksi yritys voi saada apua myös ulkomailla toimivilta tahoilta ja verkostoilta, mistä esimerkkinä kansainvälistymistä tukevat hubit ja co-creation-tilat, kuten Nordic Innovation House Piilaaksossa. Myös tutkimushankkeet olla hyödyllisiä pk-yritysten kansainvälistymisessä esimerkiksi tukemalla yritystä kansainvälisen asiakastiedon hankinnassa, liiketoimintamallin suunnittelussa tai tärkeän asiakastiedon koostamisessa.

Hankkeet



DIMECC REBUS – Towards relational business practices

(www.dimecc.com/dimecc-services/rebus/) – on 3,5-vuotinen (2014-2017) DIMECC:n ohjelma, joka on tuonut yhteen 17 yritystä ja 7 tutkimuslaitosta. Ohjelma on haastanut yrityksiään kehittämään johtamisen ajattelutapoja sekä käytännön prosesseja yritysten muuttuessa yhä enemmän perinteisistä toimijoista dynaamisten liiketoimintaekosysteemien jäseniksi. Ohjelma tuottaa tuloksenaan uusia ja kokeiltuja yhteistoiminnallisia liiketoimintakäytäntöjä, joiden on käytännössä todettu edistävän verkostoyritysten innovaatioita, kasvua ja tuottavuutta. Ohjelmassa tarkastellaan moniulotteista verkostotoiminnan kenttää, ja siten se on jaettu neljään projektiin ja yhteen yhteiseen tutkimustehtävään. Projektit ovat:

- P1: Projektiverkostot
- P2: Logistiset verkostot
- P3: T&K-verkostot
- P4: Arvoverkostot

Ohjelmassa on painotettu kansainvälisyyttä: ohjelma on tehnyt yhteistyötä 16 kansainvälisen tutkimuskumppanin kanssa ja kansainvälisen yhteistyön osuus on noin 5 %. REBUS-yritykset ovat: Chiller Oy, PrimaPower Oy, JTK Power Oy, Kemppe Oy, Kone Oyj, Kuusakoski, Leinol Group Oy, Lännen Tractors Oy, MacGregor Finland Oy, Meriaura Oy, Mervento Oy, Napa Oy, Nordkalk Oy Ab, Rolls Royce Oy Ab, Scanfil Oyj, SOP Metal Oy, Technip Offshore Finland Oy, Tieto Finland Oy ja Wärtsilä Finland Oy.

Tekes-rahoitteisessa VALIT-hankkeessa

(www.valit.fi) kehitetään arvonaluonnin mittaamisen ja johtamisen työkaluja liiketoimintasuhteiden kontekstiin huomioiden myös tunnekokemuksen johtamisen ja henkilöstön osallistamisen menetelmät. Hankkeessa on poikkileikkaavana kontekstina kansainvälistyvä ja digitalisoituva liiketoimintaympäristö, missä toimiessa tarvitaan entistä syvällisempää ymmärrystä asiakkaan ja kumppanin arvonaluontiprosessista, tunnekokemuksesta sekä toimivista johtamisen menetelmistä. Tuloksina syntyy uusia arvonaluonnin analyysimenetelmiä ja Value Indicator Tool -mittaristo, uusia asiakkaan arvonaluontiin osallistamisen menetelmiä (mm. some-ratkaisut), tunteiden merkityksen analyysityökalu myös B2B-kontekstiin, tunnekokemukseen perustuvia uusia

liiketoimintakonsepteja (mm. elämyskerros), henkilöstön arvonaluontiajattelua vahvistavia, uusia toiminta- ja johtamistapoja sekä relationaalisia kumppanuusverkoston johtamisen käytäntöjä.

Hanke toteutetaan neljän tutkimuslaitoksen (Tampereen teknillinen yliopisto, Vaasan yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu ja VTT) ja kymmenen yrityksen välisenä yhteistyönä ajalla 1.1.2015-31.12.2017. Hankkeessa tapahtuu kansainvälistä yhteistyötä paitsi kumppaniyrityslähtöisen uuden venti- ja markkinayhteistyön myös kuuden kansainvälisen kumppanikorkeakoulun kanssa tehtävän tutkimusyhteistyön kautta. VALIT-yritykset ovat: BDAS Consulting, Empower IM, Empower PN, Funmedia, Gofore, Lähtapiola, Metosin, Orfer, SKS Group ja Solita.

