



Turun yliopisto  
University of Turku

## **SAPUSKAA YLI RAJOJEN**

### **Pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuudet elintarviketeollisuudessa**

Liiketaloustiede,  
markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Tanja Korhonen 14305

Ohjaajat:  
KTT Ulla Hakala  
KTT Leila Hurmerinta-Peltomäki

15.7.2011  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Mahdollisuuksista kansainvälistymiseen .....	5
1.2	Tutkielman tarkoitus .....	6
1.3	Tutkielman rajaukset .....	8
2	ELINTARVIKETEOLLISUUS TOIMIALANA .....	10
2.1	Erityispiirteet .....	10
2.2	Kansainvälistyneisyys .....	13
3	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSMAHDOLLISUUDET .....	17
3.1	Pk-yritysten kansainvälistyminen .....	17
3.2	Kansainvälistymismahdollisuuksien muodostuminen .....	19
3.2.1	Mahdollisuus ja kansainvälistymismahdollisuus .....	19
3.2.2	Yrittäjämäiset mahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla .....	20
3.3	Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen .....	24
3.3.1	Näkökulmia tunnistamiseen .....	24
3.3.2	Tunnistamisprosessi .....	26
3.3.3	Tunnistamisprosessiin vaikuttavat tekijät .....	29
3.4	Kansainvälistymismahdollisuuksien arvioiminen .....	35
3.4.1	Arviointiin osallistuvat henkilöt .....	35
3.4.2	Arvioitavat ulottuvuudet .....	37
3.4.3	Hyödyntämispäätöksen tekeminen .....	39
3.5	Analyttinen viitekehys .....	41
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	43
4.1	Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa .....	43
4.2	Aineiston kerääminen .....	44
4.2.1	Yritykset ja asiantuntijat .....	44
4.2.2	Avoimet haastattelut .....	47
4.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	50
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	51
5	KANSAINVÄLISTYMISSMAHDOLLISUUDET ELINTARVIKETEOLLISUUDEN PK-YRITYKSISSÄ .....	54
5.1	Mahdollisuuksien muodostuminen .....	54
5.1.1	Keino kasvuun ja kehitykseen .....	54
5.1.2	Mahdollisuudet elintarvikealalla .....	55

5.2	Mahdollisuuksien tunnistaminen.....	66
5.2.1	Prosessin eteneminen .....	66
5.2.2	Prosessiin vaikuttavat tekijät.....	70
5.3	Mahdollisuuksien arvioiminen.....	75
5.3.1	Arviointi prosessina .....	75
5.3.2	Houkuttelevuus .....	77
5.3.3	Toteutettavuus.....	79
5.3.4	Saavutettavuus .....	84
5.3.5	Kokeilevaa päätöksentekoa.....	85
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	89
7	YHTEENVETO.....	96
	LÄHTEET.....	100
LIITE 1	ELINTARVIKEYRITYKSET KOON MUKAAN .....	107
LIITE 2	ANALYYSITEEMAT .....	108

## **Kuviot**

Kuvio 1	Tutkielman keskeisimmät käsitteet .....	7
Kuvio 2	Elintarvikkeiden vienti maittain vuonna 2009 .....	14
Kuvio 3	Elintarvikkeiden vienti tavararyhmittäin vuonna 2009 .....	15
Kuvio 4	Yrittäjämäisten mahdollisuuksien jaottelu .....	21
Kuvio 5	Kansainvälistymismahdollisuuksien muodostuminen .....	24
Kuvio 6	Mahdollisuuksien tunnistamisprosessi .....	26
Kuvio 7	Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisen suodatin .....	33
Kuvio 8	Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen.....	34
Kuvio 9	Analyttinen viitekehys.....	41
Kuvio 10	Tunnistamisprosessi tutkituissa yrityksissä.....	66
Kuvio 11	Empirian perusteella täydennetty malli .....	94

## **Taulukot**

Taulukko 1	Tutkittujen yritysten esitiedot.....	45
Taulukko 2	Avoimien haastatteluiden aiheet .....	49
Taulukko 3	Tutkielman keskeisimmät johtopäätökset .....	89

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Mahdollisuuksista kansainvälistymiseen

*Opportunity is missed by most people because it is dressed in overalls and looks like work.*

Thomas Edison (1847–1931)

Edisonin mukaan siis useimmat ihmiset eivät tartu mahdollisuuteen, koska se näyttää työläältä (Mitchell & Shepherd 2010, 139). Entä jos mahdollisuutta ajattelisi uutena ystävänä, johon tutustumisvaihe voi olla hiukan työläs, mutta joka ajan myötä vahvistaisi ystävyysyhteyden toista osapuolta ja tutustuttaisi uusiin ystäviin, uusiin mahdollisuuksiin?

Ennen kuin voi tapahtua jotakin toivottua, tarvitaan mahdollisuus siihen. Monissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä haaveillaan kansainvälistymisestä ja monella olisi siihen edellytyksetkin, mutta mahdollisuuteen tarttuminen saatetaan nähdä ylivoimaisen työläänä: pk-yrityksen kansainvälistymisen aloittamisen kynnyks on usein korkea (Kailaranta 1998, 15). Voiko olla niin, että uuteen ystävään ei ole vielä tutustuttu tarpeeksi? Kuten uusia ystäviä, myös kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan etsiä: uusi ystävä tai kansainvälistymismahdollisuus voi löytyä jopa vahingossa. Uuteen mahdollisuuteen tutustutaan ennen kuin päätetään, hyödynnetäänkö mahdollisuus – rakennetaanko ystävyyttä.

Kansainvälistyminen on monimutkainen ilmiö, jota on pyritty selittämään jo 1700-luvulta lähtien. Sen sijaan pk-yritysten kansainvälistymisen tutkimus kiihtyi vasta vähän yli kaksikymmentä vuotta sitten (Mejri & Umamoto 2010, 157) ja viimeisen vuosikymmenen aikana pk-yritysten kansainvälistymisen tutkiminen on lisääntynyt nopeasti, erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta (Zahra, Korri & Yu 2005, 129). Kuitenkin kansainvälisen markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa pk-yritysten kansainvälistyminen on jäänyt vielä vähäiselle huomiolle (O’Cass & Weerawardena 2009, 1325–1326), vaikka markkinoinnin tutkijoita onkin kehoitettu lisäämään pk-yritysten kansainvälistymisen (Styles & Seymour 2006, 140) ja kansainvälistymismahdollisuuksien tutkimusta (Chandra, Styles & Wilkinson 2009, 55). Mahdollisuuksien etsiminen kansainvälisiltä markkinoilta (Styles & Seymour 2006, 137; Chandra ym. 2009, 31; O’Cass & Weerawardena 2009, 1327; Santos-Álvarez & García-Merino 2010, 512) ja näiden mahdollisuuksien arvioiminen (Haynie, Shepherd ja McMullen 2009, 337–338) kaipaavat vielä huomattavan määrän tutkijoiden huomiota. Tähänastinen tutkimus on siis keskittynyt enimmäkseen siihen, miten yritykset kansainvälistyvät, mutta eivät vielä kovinkaan paljon siihen, kuinka kansainvälistyminen ylipäätään saa alkunsa: miten kansainvälistymismahdollisuus tunnustetaan ja mitä sen tunnustamisesta seuraa.

Elintarviketeollisuus on Suomessa neljänneksi suurin teollisuuden ala tuotannon arvolla mitattuna ja se työllistää noin 34 000 henkilöä ollen kolmanneksi suurin teollinen työllistäjä Suomessa. Vaikka elintarviketeollisuus on merkittävä teollisuuden ala Suomessa, se on kuitenkin alkanut kansainvälistyä vasta EU-jäsenyyden aikana ja vain noin joka seitsemäs elintarvikeyritys harjoittaa vientiä. (Hyrylä 2010, 7–8; 29.) Elintarviketeollisuus onkin Suomessa kansainvälistymisen suhteen vielä lapsenkengissään, minkä vuoksi on sekä tärkeää että mielenkiintoista tutkia sen kansainvälistymismahdollisuuksia.

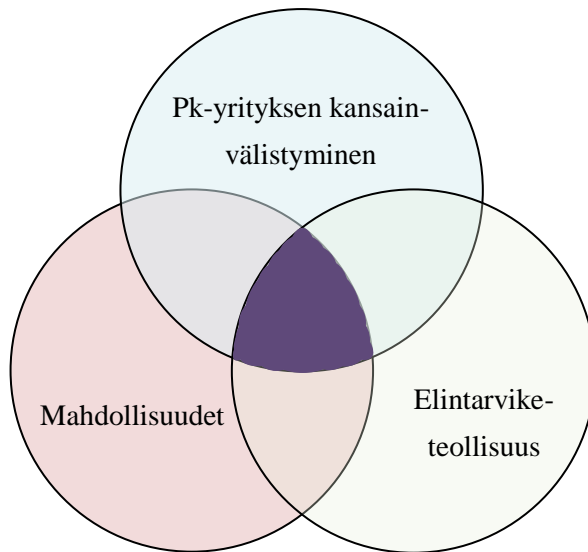
Elintarviketeollisuus on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde myös siksi, että ruoka tuntuu olevan todellinen muoti-ilmiö tänä päivänä. Tv-ohjelmatarjonta pursuaa erilaisia ruokaan liittyviä ohjelmia, ruuanlaittotaitoja esitellään ystäville ja ihmiset haluavat kokea uusia ja eksoottisia makuelämyksiä. Lisäksi pinnalla on monia ruokaan liittyviä trendejä kuten karppaaminen, lisääaineettomuus ja superfood. Yksi trendeistä on kuitenkin haaste elintarviketeollisuuden kansainvälistymiselle: lähiruuan suosiminen korostaa entisestään kuluttajien halua suosia paikallista toimintaa. Perinteisestikin kuluttajat ovat suosineet paikallisia toimittajia muun muassa elintarvikkeiden tuoreusvaatimusten takia (Hyrylä 2010, 45).

Tämän tutkielman syntymisen edellytys on ollut Tekesillä eli Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksella käynnissä oleva kolmivuotinen Sapuska – Kansainvälistä liiketoimintaa elintarvikkeista 2009–2012 -ohjelma, jonka tavoitteena on ”suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten liiketoiminnan kehittäminen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyön lisääminen sekä verkostoitumisen edistäminen kansainvälisiä markkinoita ajatellen” (Sapuska, 2011). Ohjelma koostuu monenlaisista yritys- ja tutkimusprojekteista, joista yksi tutkii elintarvikealan pk-yritysten kansainvälistymispotentiaalia. Tämä tutkielma on osa kyseistä Turun kauppakorkeakoulussa käynnissä olevaa Tekesin rahoittamaa tutkimusprojektia. Myös tämän tutkielman nimi on Sapuska-ohjelman innoittama, mutta siihen liittyy myös muita assosiaatioita. Ensinnäkin *sapuska* on erityisesti itäsuomalainen murreilmaisuu ruualle, mikä sopii hyvin tutkielmantekijän itäsuomalaisiin juuriin. Lisäksi sana on peräisin venäjän kielestä, ja Venäjä on suomalaiselle elintarviketeollisuudelle tärkein yksittäinen viennin kohdema (Tullihallitus, 2010).

## 1.2 Tutkielman tarkoitus

*Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella suomalaisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia.* Tutkielman aihe on monialainen, sillä siihen liittyviä keskeisimpiä käsitteitä eli elintarviketeollisuutta, pk-yrityksen kansainvälistymistä ja mahdollisuuksia, jotka on esitetty kuviossa 1, on tutkittu muun muassa markkinoinnin, kansainvälisen liiketoiminnan, johtamisen ja yrittäjyyden tutkimusken-

tillä. Vaikka markkinointi on yrityksessä keskeinen toiminto ja yrittäjämäinen toimintatapa pk-yrityksessä sisäänrakennettu ja ne yhdistyvät käytännön toiminnassa, on niitä kuitenkin tutkittu yhdessä vähän (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck, Tihanyi 2010, 1).



Kuvio 1 Tutkielman keskeisimmät käsitteet

Kuten kuvioista 1 voidaan havaita, tutkielman keskeisimmät käsitteet voidaan linkittää toisiinsa. Mahdollisuuksien tutkiminen liitetään yleensä yrittäjyyteen (Shane & Venkataraman 2000, 217), sillä yrittäjyyteen liittyy yleensä kasvuhalu ja kasvu voidaan saavuttaa hyödyntämällä erilaisia mahdollisuuksia. Kun tutkitaan pk-yritysten kansainvälistymisestä, käytetään usein termiä kansainvälinen yrittäjyys (O’Cass & Weerawardena 2005, 1326–1327), johon mahdollisuudet liittyvät samalla tavalla kuin yrittäjyyteen – kasvu vain haetaan kansainvälisiltä markkinoilta. Elintarviketeollisuudessa on omanlaiset mahdollisuutensa, ja siellä toimivista yrityksistä valtaosa on pk-yrityksiä (LIITE 1 ELINTARVIKEYRITYKSET KOON MUKAAN), joten pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksien tutkiminen soveltuu juuri elintarviketeollisuuteen. Elintarviketeollisuus tuo lisäksi toimialana aiheeseen kiinnostavuutta, sillä sen kansainvälistymisen erityispiirteitä ei ole vielä paljon tutkittu. Suomalaisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia tarkastellaan seuraavien osaongelmien avulla:

1. *Mistä kansainvälistymismahdollisuudet muodostuvat suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä?*
2. *Miten kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä?*
3. *Millainen arviointiprosessi käynnistyy mahdollisuuden tunnistamisesta?*

Teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella pyritään siis selvittämään kansainvälistymismahdollisuuksien muodostumista, tunnistamista ja arvioimista suomalaisissa

elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä. Osaongelmiin vastaamiseksi on jokainen niistä otettu huomioon sekä aiheen teoreettisessa tarkastelussa että tulosten raportoinnissa. Tutkielma etenee seuraavasti: Johdannon lopussa rajataan tutkittavaa aihetta. Luvussa kaksi syvennyttään elintarviketeollisuuden pk-yrityksen toimialana. Siinä käsitellään suomalaisen elintarviketeollisuuden erityispiirteitä ja kansainvälistyneisyyttä. Luvussa kolme on aluksi keskustelua pk-yrityksen kansainvälistymisestä. Sen jälkeen tarkastellaan, miten kansainvälistymismahdollisuudet muodostuvat ja sitten, miten niitä tunnustetaan ja arvioidaan. Luvussa neljä on kuvattu tutkimuksen suorittaminen. Siinä kerrotaan tutkimusstrategiasta ja siitä, kuinka aineisto kerättiin ja mitä se pitää sisällään. Lisäksi siinä kerrotaan aineiston analysoinnista ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi on esitelty tutkimuksen tulokset: tulokset on esitetty niin, että alaluvut vastaavat aiemmin esitettyihin osaongelmiin. Luvussa kuusi on esitetty tutkielman johtopäätökset ja luvussa seitsemän tehdään tutkielmasta yhteenveto.

### 1.3 Tutkielman rajaukset

Aluksi on hyvä rajata muutamia käsitteitä. Ensinnäkin pk-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yrityksestä on olemassa monenlaisia määritelmiä, joissa useimmiten muuttuva kriteeri on henkilöstömäärä. Euroopan komissio on julkaissut yhdenmukaisen määritelmän, jota nykyään tarvitaan, kun kilpaillaan Euroopan unionin yhtenäisillä markkinoilla, jossa ei ole sisärajoja. Euroopan komissio määrittelee pk-yritykset henkilöstömäärän, vuosiliikevaihdon ja taseen loppusumman avulla. Määritelmän mukaan pk-yritysten henkilöstömäärä on pienempi kuin 250 henkilöä. Sen sijaan toiseksi pk-yrityksen perusteeksi yritys voi itse valita joko vuosiliikevaihdon tai taseen loppusumman. Joko vuosiliikevaihdon on oltava alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumman alle 43 miljoonaa euroa, jotta määritelmä täyttyy. (Pk-yritysten uusi määritelmä... 2006, 6; 12–14.)

Pk-yritykset voidaan jakaa edelleen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Pienessä yrityksessä työskentelee alle 50 henkilöä ja keskisuuressa yrityksessä vähemmän kuin 250 henkilöä. (Tilastokeskus, 2011a.) Tässä tutkielmassa pk-yritys määritellään vain henkilöstön lukumäärän perusteella ja tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset elintarviketeollisuuden pk-yritykset. Elintarviketeollisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa Hyrylän (2010, 7) määritelmän mukaisesti elintarvikkeiden ja juomien kehittämistä ja valmistamista ja elintarvikeyrityksellä elintarviketeollisuuden yritystä.

Toiseksi nykyään puhutaan paljon born global tai international new venture -yrityksistä, jotka kansainvälistyvät pienuudestaan huolimatta nopeasti, eivätkä välttämättä edes aloita kotimaan markkinoilta, vaan kansainvälistyvät heti yrityksen alkuvai-



heissa (Sullivan Mort & Weerawardena 2006, 550–551). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan keskitytä kansainvälistymisen nopeuteen, vaan kansainvälistymismahdollisuuksiin ja yrityksen kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamis- ja arviointiprosesseihin.

Kolmanneksi, uusi kansainvälistymisen tutkimussuuntaus on keskittynyt yksilön ja mahdollisuuden väliseen suhteeseen, sillä jonkun on tunnistettava kansainvälistymismahdollisuus, jotta se voitaisiin hyödyntää (Di Gregorio, Musteen & Thomas 2008, 190). Mahdollisuuden tunnistajan ajatellaan siis usein olevan yksittäinen henkilö, joka kykyjensä, verkostonsa ja ympäristönsä rajoittamana tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia. Toisaalta mahdollisuus voidaan tunnistaa myös ryhmässä (Puhakka 1999, 26), mutta enimmäkseen tutkijoita on kiinnostanut, miksi jotkut tunnistavat mahdollisuuksia ja toiset eivät (Shane & Venkataraman 2000, 218). Jotta kansainvälistymisprosessia voitaisiin ymmärtää, on tärkeää tutkia, miten kansainvälistymispäätöksen tekevät henkilöt, eli useimmiten yrittäjät tai yrityksen johtajat, kykenevät tunnistamaan kansainvälistymismahdollisuuksia (Acedo & Florin 2006, 50; 52). Vaikka pk-yrityksen johtaja on usein myös yrittäjä eli yrityksen perustaja ja omistaja (Kailaranta 1998, 15) ja vaikka pk-yritystä kehittää ja johtaakin usein vain yksi ja sama henkilö, otetaan tässä tutkielmassa kuitenkin huomioon, että kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa ja arvioida myös ryhmässä. Onhan yrityksissä usein monta henkilöä, joiden yhteistyöstä voidaan saada synergiaetuja.

Viimeisenä selvennetään tunnistamiskäsitettä. Vaikka tunnistaminen viittaa siihen, että mahdollisuus olisi olemassa annettuna ja jonkun vain tarvitsee tunnistaa se, nähdään tunnistaminen tässä tutkielmassa monipuolisemmin, sillä mahdollisuuden olemassaololle voidaan luoda edellytyksiä esimerkiksi laajentamalla yrityksen resurssipohjaa. Yritys voi siis itse myös luoda mahdollisuuksia itselleen, mutta silloinkin on tunnistettava se mahdollisuus, jonka edellytyksiä pyritään luomaan. Tunnistamista ja sen eri näkökulmia tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.3.1.

## 2 ELINTARVIKETEOLLISUUS TOIMIALANA

### 2.1 Erityispiirteet

Kullakin toimialalla on omat ominaispiirteensä niin erilaisten toimijoiden, raaka-aineiden, tuotteiden, jakeluteiden kuin asiakkaiden suhteen. Niin on myös alatoimialoilta: voisiko teollisuuteen kuuluvaa elintarviketeollisuutta verrata esimerkiksi metallien jalostamiseen tai sähkölaitteiden valmistamiseen yrityksen toimintaympäristönä? Elintarviketeollisuus on niin omanlaisensa verrattuna muihin teollisuuden aloihin, että on syytä tarkastella sen ominaispiirteitä. Kuten tyypillisesti elintarviketeollisuudessa (Volk, Laaksonen, Kallio & Mäkimattila 2000, 9), myös Suomen elintarviketeollisuudessa toimii valtavasti pieniä ja vain vähän suuria yrityksiä. Elintarvikkeita kehitettiin ja valmistettiin Tilastokeskuksen (2011b) mukaan Suomessa vuonna 2009 hiukan yli 1700 yrityksessä, joista vajaa sata oli juomia valmistavia yrityksiä (LIITE 1). Ruoka-Suomen<sup>1</sup> (2009) mukaan elintarviketeollisuuden yrityksiä oli kuitenkin lähes 3000, koska mukaan laskettiin myös esimerkiksi maataloja, jotka harjoittavat elintarvikkeiden jalostamista muun toiminnan ohella (Hyrylä 2010, 10). Määrä vaihtelee sen mukaan, miten yritykset määritellään, mutta noin 3000 yritystä lienee lähempänä totuutta.

Vuonna 2009 elintarvikeyrityksistä 94,4 prosenttia oli pieniä yrityksiä eli alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Keskisuuria eli 50–249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 4,4 prosenttia. Suuria eli yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli Tilastokeskuksen (2011b) mukaan vain 1,2 prosenttia. Vaikka elintarviketeollisuudessa tuntuu olevan valtavasti pk-yrityksiä, niiden osuus ei kuitenkaan poikkea merkittävästi koko teollisuuden toimialan yritysjaosta kokoluokittain. Elintarviketeollisuudessa toimii itse asiassa hiukan teollisuuden keskiarvoa enemmän keskisuuria ja suuria yrityksiä, sillä keskimäärin teollisuuden yrityksistä pieniä vuonna 2009 oli 95,6 prosenttia, keskisuuria neljä prosenttia ja suuria vain 0,4 prosenttia. (Tilastokeskus, 2011b.)

Suomessa valtaosa elintarvikeyrityksistä on siis pk-yrityksiä, mikä on haaste kansainvälistymiselle. Suurilla yrityksillä on enemmän resursseja käytettävissä kuin pk-yrityksillä, ja pk-yrityksellä jo tuotantokapasiteetti voi muodostua haasteeksi kasvua ja uusia mahdollisuuksia etsivälle pk-yritykselle (Kaikkonen 2006, 87). Myös kasvu on haasteellista: toisaalta muodollista organisaatorakennetta tarvitaan volyymin ja tiedon

---

<sup>1</sup> Ruoka-Suomi on Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän perustama asiantuntijaryhmä, jonka tarkoituksena on seurata ja kehittää suomalaista elintarvikeyrityttä. Ruoka-Suomi on muun muassa kerännyt vuosien ajan tilastoja suomalaisista elintarvikeyrityksistä. Lähde: <<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/>>, haettu 27.6.2011.

monimutkaisuuden lisääntyessä, mutta toisaalta pitäisi pysyä joustavana ja olla valmis vastaamaan markkinoiden muutoksiin (Enderwick & Ronayne 2004, 53).

Lisäksi kansainvälistymisen haaste on se, että vaikka elintarviketeollisuus on Suomessa yksi suurimmista teollisuuden toimialoista, ovat suomalaiset elintarvikeyritykset kansainvälisillä markkinoilla pieniä (Volk ym. 2000, 9). Laaksosen (1998, 44–45) mukaan suomalainen elintarviketeollisuus ei pysty kilpailemaan volyymituotteilla kansainvälisillä markkinoilla resurssien rajallisuuden takia, eikä useinkaan onnistu luomaan kansainvälisiä tuotemerkkejä. Sen sijaan korkealla osaamisella ja erikoistumisella on hänen mukaansa mahdollista onnistua; löytämällä oikean markkinaraon voi menestyä. Suomen elintarviketeollisuuden vahvuutena hän pitää suuntautumista niin sanottujen funktionaalisten, erityisesti terveysvaikutteisten tuotteiden kehittämiseen (Laaksosen 1998, 2–3; 7).

Laaksosen (1998, 45) mukaan Suomen elintarviketeollisuuden erityispiirteet muotoutuivat, kun kotimaan markkinoita säänneltiin ulkomaiselta kilpailulta. Yrityksillä oli mahdollisuus keskittyä teknologiaosaamiseen, kun kova kilpailu ei pakottanut panostamaan markkinointiin. Kansainvälisessä kilpailussa ja nykyisillä avoimilla kotimaan markkinoilla asetelma on kuitenkin erilainen ja myös markkinointiosaamista tarvitaan: myös kotimaassa kohdataan kansainvälinen kilpailu. Kotimaassa pk-yrityksillä on kilpailullisia haasteita myös kotimaisten suurten yritysten takia, sillä vaikka suuria elintarvikeyrityksiä toimii Suomessa hyvin vähän, ne ovat dominoineet tehokkuudellaan ja kilpailuvoimallaan pitkään Suomen elintarviketeollisuutta. Tämä on vaikeuttanut pienten yritysten pääsyä markkinoille (Kaikkonen 2006, 90).

Elintarviketeollisuudessa on monia erilaisia alatoimialoja, joissa on myös erilaisia toimintaolosuhteita ja markkinarakenteita. Tuotteet vaihtelevat raaka-aineista, kuten lihasta, munista ja viljasta, pitkälle jalostettuihin tuotteisiin, kuten virvoitusjuomiin ja makeisiin. Ensimmäisen asteen tuottajilla on vahva yhteys maatalouteen, kun taas pitkälle jalostettujen tuotteiden toimintaympäristö on verrattavissa lähes minkä tahansa muun kulutustavateollisuuden toimintaympäristöön. (Volk ym. 2000, 9.) Elintarviketeollisuuden asiakkaita ovat yleensä vähittäiskauppa, hotelli-, ravintola- ja catering-ala (HoReCa), muut elintarvikeyritykset ja kuluttajat (Hyrylä 2010, 7).

Elintarviketeollisuudessa tuotteet ovat hyvin erilaisia verrattuna tuotteisiin monilla muilla teollisuuden aloilla: ne ovat osa jokaisen ihmisen arkipäivää ja ovat logistiikaltaan melko haasteellisia. Suurin osa elintarvikkeista on helposti pilaantuvia (Byford & Henneberry 1996, 254; Fischer 2004, 62), mikä on huomioitava koko toimitusketjussa tuottajalta loppukäyttäjälle. Jotkut elintarvikkeet vaativat tietyn lämpötilan kuljetuksissa, ja monesti tuotteet on saatava nopeasti perille pitkienkin matkojen päähän. Joskus elintarvikkeiden kuljettaminen voi osoittautua hankalaksi ja kalliiksi, ja tuotannon sijoittaminen kohdemaahan voi olla järkevämpää. Fischerin (2004, 78) mukaan logistii-

kan johtaminen on erittäin tärkeä tekijä onnistuneessa kansainvälistymisessä elintarvikeyrityksissä.

Elintarvikkeet vaativat myös pakkaukselta paljon, sillä elintarvikkeen pakkauksella on monenlaisia tehtäviä: se suojaa tuotetta, ilmaisee brändiä, myy ulkomuodollaan sisältämänsä tuotetta, tiedottaa ja ohjeistaa sekä edistää ruuan turvallisuutta (Rundh 2005, 674). On myös tärkeää, että elintarvike voidaan pakata erikokoisiin pakkauksiin erilaisten tarpeiden mukaan ja tehdä käyttäjäystävälliseksi (Rundh 2005, 674): kuluttajille ja suurkeittiöille harvoin myydään samankokoisia pakkauksia, eivätkä suurkeittiöt tarvitse esimerkiksi kuluttajalle helppoja uudelleensuljettavia leikkelepakkauksia. Pakkauksen täytyy myös vastata kohdemarkkinoiden pakkausvaatimuksia (Gatchalian 1992, 17). Paitsi että pakkaus siis suojaa tuotetta ja helpottaa elintarvikkeen käytettävyyttä, se on myös yksi elintarvikkeen markkinointivälineistä (Rundh 2005, 671).

Monetkaan suomalaiset elintarvikeyritykset eivät voi kilpailla tuotteiden volyymilla, mutta laadulla kylläkin (Laaksonen 1998, 2–3; 7). Suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on pitkät perinteet korkean laadun vaalimisesta ja tiukoista säännöistä tuotannossa (Orava & Wiklund 2004, 132), mikä edesauttaa laadukkaiden tuotteiden valmistamista. Oravan ja Wiklundin (2004, 128) mukaan elintarvikeyritys voi saavuttaa jopa kilpailuedun huippulaadulla. Laadulla voidaan kilpailla, jos yleisten sääntöjen noudattamisen lisäksi vastataan kuluttajien toivomuksia ja mieltymyksiä (Gatchalian 1992, 16). Gatchalianin (1992, 16) mukaan virheet elintarvikkeiden laadussa voivat johtua muun muassa heikotasoisista raaka-aineista, huonosti koulutetusta ja epämotivoituneesta henkilökunnasta ja puutteellisesta tuotantomenetelmästä.

Niin kuin lähes minkä tahansa muunkin tuotteen kansainvälisessä lanseeraamisessa myös elintarvikkeen kohdalla on hyvä pohtia, lanseerataanko uusilla markkinoilla standardoitu tuote eli samanlainen kuin kotimarkkinoilla, vai sopeutetaanko tuote paikallisiin makuihin ja tottumuksiin (Horská, Ubreziova & Kekäle 2007, 331). Horskán ym. (2007, 331) mukaan elintarvikkeen tulisi erota alkuperäisestä sen verran, kuin alkuperämaan ja kohdemaan kulttuurit eroavat toisistaan. Suomalaiset elintarvikeyritykset voivat siis todennäköisesti markkinoida tuotteitaan esimerkiksi Ruotsissa melko samanlaisena kuin Suomessa, sillä kulttuurierot eivät ole kovin suuria. Sen sijaan vaikkapa Kiinassa tuotetta ja sen markkinointia jouduttaisiin todennäköisesti muuttamaan. Tosin Ruotsin ja Suomen välilläkin voi olla merkittäviä eroja riippuen elintarviketyypistä.

Kansainvälinen elintarvikekauppa kohtaa paljon erilaisia vaatimuksia ja rajoituksia. Kansalliset maut ja tottumukset vaikuttavat siihen, kuinka ruuan turvallisuus koetaan: esimerkiksi siinä missä jotkut ovat valmiita ottamaan riskin listeria-bakteerin ilmenemisestä myymällä pastöroimattomasta maidosta tehtyä juustoa, toiset kieltävät kokonaan pastöroimattomasta maidosta tehdyn juuston myynnin. Kansainvälisillä markkinoilla elintarvikeyritys ei voi ohittaa kohdemaan ruuan turvallisuuteen liittyviä vaatimuksia, vaan sen on noudatettava niitä pystyäkseen kilpailemaan kohdemarkkinoilla. Ruuan

turvallisuusvaatimuksien huomiotta jättäminen voi johtaa jopa joidenkin valtioiden välisen kaupan keskeytymiseen tai rajoittamiseen. (Buzby & Mitchell 2003, 16–18.) Näin kävi esimerkiksi Suomen ja Venäjän välillä kesällä 2010: Venäjä asetti joitakin liha- ja maataloustuotteita Suomesta tuontikieltoon huomattuaan puutteita suomalaisessa tuotannossa. Rajoituksen todelliseksi syyksi epäiltiin kuitenkin Venäjän oman elintarviketuotannon suojelemista. (Yle Uutiset 2010.)

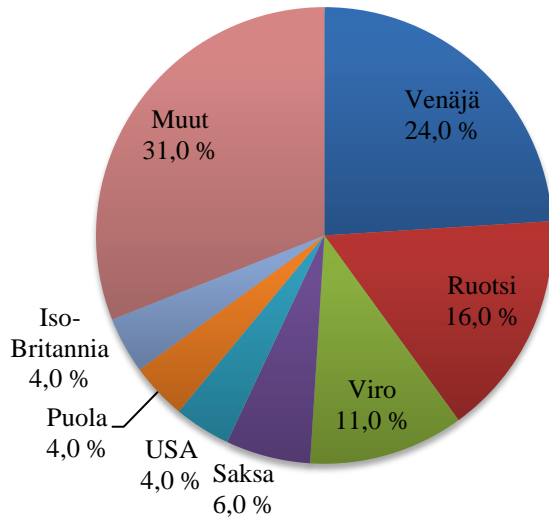
Aiemmin kansainvälisesti laajan kriisin on aiheuttanut esimerkiksi BSE eli niin sanottu hullun lehmän tauti (Buzby & Mitchell 2003, 21), ja alkukesästä 2011 kansainvälistä kohua aiheutti puolestaan ehc-bakteeriepidemia, johon oli kesäkuun loppuun mennessä kuollut jo lähes 50 ihmistä (Tappavaa eheciä... 2011). Elintarviketeollisuus kohtaa siis aika ajoin ruuan turvallisuuteen liittyviä haasteita. Buzbyn ja Mitchellin (2003, 18) mukaan yleisimpiä haasteita ruuan turvallisuudessa ovat erilaiset taudinaiheuttajat, torjunta-ainejäämät, lisäaineet, ympäristömyrkyt, orgaaniset saasteet, tutkimattomat tekijät (esim. BSE), eläimistä ihmisiin tarttuvat taudit ja elintarvikkeet, joissa on käytetty erityisiä menetelmiä kuten kasvuhormoneja.

## 2.2 Kansainvälistyneisyys

Kansainvälinen elintarvikekauppa on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä (Fischer 2004, 61) ja laajenee jatkuvasti tarjoten kuluttajille suuren valikoiman tuotteita vuodenajasta riippumatta (Buzby & Mitchell 2003, 16). Suomessa kotimaan markkinat ovat avoimet myös ulkomaisille yrityksille, mikä tarkoittaa, että suomalaiset pk-yritykset joutuvat kilpailemaan pienillä kotimaan markkinoilla kansainvälisten yritysten kanssa. Kansainväliset markkinat voivat puolestaan tarjota yritykselle mahdollisuuden lisätä tuotantoaan ja alentaa tuotantokustannuksiaan, ja sitä kautta parantaa kilpailukykyä myös kotimaan markkinoilla. Nämä seikat yhdessä yrittäjän kunnianhimon ja haasteiden etsimisen kanssa antavat monelle pk-yritykselle kimmokkeen kansainvälistymiseen. Jokaisessa yrityksessä kansainvälistymisen syyt kuitenkin ovat erilaisia, usein yrittäjän tai yrityksen johtajan näkemuserojen takia (Kailaranta 1998, 10–14).

Elintarvikkeiden viennin arvo Suomessa vuonna 2009 oli 1,1 miljardia euroa, joka oli noin 2,5 prosenttia Suomen kokonaisviennistä (Tullihallitus, 2010). Osuus viennistä on melko pieni ottaen huomioon, että elintarviketeollisuus on neljänneksi suurin teollisuuden ala Suomessa (Hyrylä 2010, 7). Tilastossa ei kuitenkaan ole huomioitu kaikkia tapoja kansainvälistyä: esimerkiksi ulkomainen tuotanto ei näy viennin luvuissa. Suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on yli 70 tuotantolaitosta ulkomailla (Hyrylä 2010, 28). Elintarviketeollisuudessa toimivista pk-yrityksistä vientiä harjoittaa Hyrylän (2010, 29) mukaan alle 16 prosenttia. Suomen elintarviketeollisuuden viennistä vuonna 2009 meni

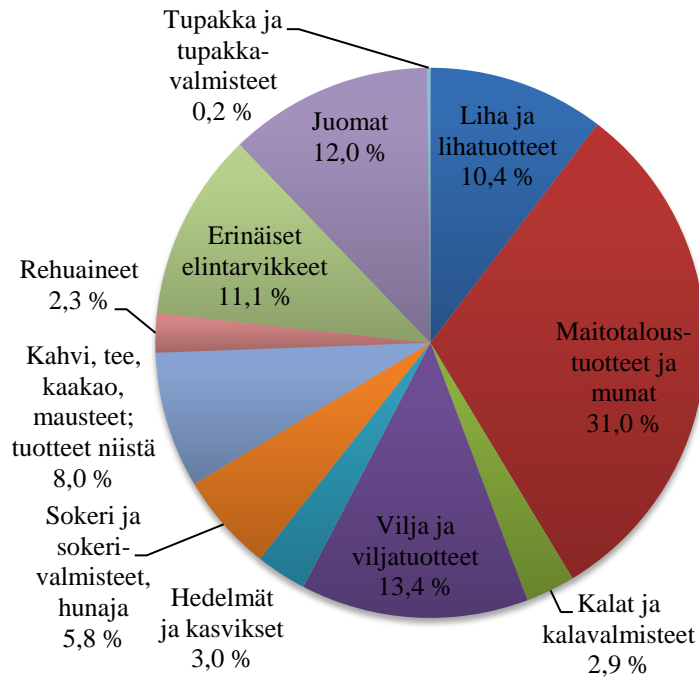
85 prosenttia Eurooppaan, ja Venäjä oli merkittävin vientimaa. Suomen viennin tärkeimmät kohdemaat on esitetty kuviossa 2. (Tullihallitus, 2010.)



Kuvio 2 Elintarvikkeiden vienti maittain vuonna 2009 (Tullihallitus, 2010)

Kuten kuvioista 2 voidaan havaita, Suomen tärkeimmät viennin kohdemaat olivat vuonna 2009 Suomen naapurivaltiot Venäjä, Ruotsi ja Viro. Näiden kolmen tärkeimmän vientikohteen osuus muodosti yli puolet elintarvikeviennistä. Suomen lähialueet ovat siis erittäin tärkeitä vientimarkkinoita suomalaiselle elintarviketeollisuudelle. Esimerkiksi Venäjän elintarvikeviennin arvo on viimeisten tietojen mukaan edelleen kasvussa: alkuvuonna 2011 elintarvikevienti Venäjälle kasvoi 28 prosenttia edellisestä vuodesta (Saarinen 2011). Takanapäin on tosin lamavuosia, jotka voivat näkyä vuoden 2010 tilastoissa.

Kolmen tärkeimmän viennin kohdemaan jälkeen tärkeimpiä olivat Saksa, Yhdysvallat, Puola ja Iso-Britannia. Muihin maihin vietiin hiukan alle kolmannes viennistä. (Tullihallitus, 2010.) Kaikkiaan Suomesta vietiin elintarvikkeita sataan valtioon vuonna 2010, joten ryhmään ”Muut” kuului 93 valtiota (Uljas – tavaroiden ulkomaankauppatilastot, 2011). Elintarvikkeita vietiin siis hyvin laajalti, mutta kuitenkin keskittyen tietyille markkinoille, sillä jo pelkästään Venäjän ja Ruotsin viennin arvo on suurempi kuin ryhmän ”Muut” viennin arvo. Eniten Suomesta vietiin ulkomaille maitotaloustuotteita ja munia: niiden osuus Suomen viennistä oli lähes kolmanneksen viennistä (Tullihallitus, 2010). Elintarvikevienti tavararyhmittäin on nähtävissä kuviossa 3.



Kuvio 3 Elintarvikkeiden vienti tavararyhmittäin vuonna 2009 (Tullihallitus, 2010)

Kuten kuviosta 3 voidaan havaita, toiseksi tärkein viennin tavararyhmä vuonna 2009 oli vilja ja viljatuotteet, jonka osuus oli 13,4 prosenttia, ja kolmanneksi tärkein ryhmä oli juomat, jonka osuus viennistä oli 12 prosenttia. Myös lihalla ja lihatuotteilla sekä erinäisillä muilla elintarvikkeilla osuus viennistä oli yli 10 prosenttia. Kunkin muun tavararyhmän (kalat ja kalavalmisteet, hedelmät ja kasvikset, sokeri, sokerivalmisteet ja hunaja, kahvi, tee, kaakao, mausteet ja tuotteet niistä, rehuaineet sekä tupakka ja tupakkavalmisteet<sup>2</sup>) osuus viennistä oli alle kymmenen prosenttia (Tullihallitus, 2010). Vaikka suurimman tavararyhmän osuus viennin kokonaisarvosta onkin lähes kolmannes, harjoitetaan vientiä hajautuneesti kaikilla alatoimialoilla Suomen elintarviketeollisuudessa. Tämä viittaa siihen, että Suomen elintarvikeviennillä on tukijalkoja monella alatoimialalla, eikä se ole yksittäisen alatoimialan menestymisen varassa.

Kymmenen viedyintä elintarvikealatararyhmää olivat puolestaan vuonna 2010 (1) juusto, (2) alkoholijuomat, (3) voi ja muut maitorasvat, (4) sianliha, (5) sokerikemian tuotteet (esim. ksylitoli), (6) suklaa, (7) rasvat ja öljyt, (8) kahvi, (9) maitojauhe sekä (10) makeiset (Jaatinen 2011). Listasta voisi aiemman tietämyksen perusteella valis-

<sup>2</sup> Tupakka ja tupakkavalmisteet -tavararyhmä ei kuulu elintarviketeollisuuden toimialaan, vaikka se on kuviossa 3 mukana. Tullihallitus voi joutua yhdistämään eri toimialojen tietoja julkaisuissaan estääkseen yritysten yksityistietojen paljastamisen pienillä toimialoilla kuten juuri tupakkateollisuuden toimialalla.

tuneesti veikata, että suuryritykset – kuten Valio, HK ja Fazer – vastaavat suurehkosta osasta elintarvikevientiä. Esimerkiksi Valion juustojen menekki Venäjällä on kuultu olevan huomattavan suurta.



### **3 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISMAHDOLLISUUKSET**

#### **3.1 Pk-yritysten kansainvälistyminen**

Kansainvälistymisteorioissa oletetaan usein, että kansainvälistyminen on seurausta kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisesta, mutta silti kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamista ei ole teorioissa juurikaan selitetty. Myös kansainvälistymismahdollisuuksiin keskittyviä empiirisiä tutkimuksia on niukasti. (Chandra ym. 2009, 31.) Kansainvälistymismahdollisuus muodostuu, tunnistetaan ja arvioidaan kuitenkin ennen konkreettista kansainvälistymistä, joten on tärkeää ymmärtää, mitä kansainvälistyminen edellyttää.

Kansainvälistyminen voidaan määritellä monella tavalla. Johanssonin ja Vahlneen (1977, 23) mukaan kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritys lisää läsnäoloaan ulkomaisilla markkinoilla. Calof ja Beamish (1995, 116) määrittelevät kansainvälistymisen yrityksen strategian, rakenteen, resurssien ynnä muiden sopeuttamiseksi kansainväliseen ympäristöön. Mejri ja Umemoto (2010, 157) yhdistävät nämä määritelmät ja määrittelevät kansainvälistymisen yrityksen toimintojen laajentamiseksi ulkomaisille markkinoille. Heidän mukaan kansainvälistyminen ei ole välttämättä prosessi, vaan se voi olla myös tulos yksittäisestä toimesta.

Viime aikoina on syntynyt uusi tutkimussuuntaus, joka perustuu aiempiin teorioihin ja pyrkii selittämään yrittäjämäistä toimintaa. Sen sijaan että yrittäjyys määriteltäisiin yrityksen koon, iän tai yrittäjän ominaisuuksien perusteella (Di Gregorio ym. 2008, 189), yrittäjyys nähdään mahdollisuuksien tunnistamisena ja hyödyntämisenä (Shane & Venkataraman 2000, 218). Koska mahdollisuus ei ole hyödynnettävissä ennen kuin joku on tunnistanut sen, on tutkimus keskittynyt yksilön ja mahdollisuuden väliseen suhteeseen (Di Gregorio ym. 2008, 190). Uutta yrittäjyyden tutkimuksen suuntausta, eli mahdollisuuksien ja yksilön yhteyden tutkimusta, hyödynnetään myös kansainvälistymisen tutkimuksessa (esim. Oviatt & McDougall 2005; Di Gregorio ym. 2008), sillä mahdollisuus voi sijaita myös kansainvälisillä markkinoilla. Suuntaus on liittynyt erityisesti pk-yrityksiin, sillä ne ovat usein yrittäjävetoisia ja toimivat eri tavoin kuin suuret yritykset. Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkielmassa kuitenkin oletetaan, että mahdollisuuden voi tunnistaa myös ryhmässä.

Suuntaus on antanut uuden suunnan myös kansainvälistymisen määrittelemiselle. On alettu käyttää muun muassa termiä kansainvälinen yrittäjyys (international entrepreneurship), joka yhdistetään erityisesti pk-yrityksiin (O’Cass & Weerawardena 2005, 1326–1327). Chandran ym. (2009, 31) mukaan kansainvälistyminen on sellaisten yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, jotka johtavat kansainväli-

sille markkinoille astumiseen. Zahra ym. (2005, 135) määrittelevät puolestaan kansainvälisen yrittäjyyden ulkomaisten markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi ja Oviatt ja McDougall (2005, 540) kansallisten rajojen ulkopuolella sijaitsevien mahdollisuuksien löytämiseksi, luomiseksi, arvioimiseksi ja hyödyntämiseksi, jotta voitaisiin luoda tulevaisuuden tuotteita ja palveluita. Pk-yritysten kansainvälistymistä pidetäänkin yrittäjämäisenä toimintana (O’Cass & Weerawardena 2009, 1328), joten kansainvälisen yrittäjyyden määritelmä soveltuu pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Näiden määritelmien perusteella kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeitä käsitteitä, kun puhutaan pk-yrityksen kansainvälistymisestä.

Eri näkökulmat kansainvälistymisen määritelmästä voidaan yhdistää seuraavaksi määritelmäksi, joka sopii erityisesti pk-yrityksen kansainvälistymisen määritelmäksi: *Kansainvälistyminen on sellaisten mahdollisuuksien tunnistamista, arvioimista ja hyödyntämistä, jotka johtavat yritysten toimintojen laajentamiseen ulkomaille.* Kansainvälistyminen voi siis alkaa jo kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisesta. Toisaalta aina mahdollisuutta ei kuitenkaan hyödynnetä. Toimintojen laajentaminen voi merkitä monenlaista kansainvälistymismuotoa. Tällaisia muotoja ovat suora vienti, ostot ulkomailta, maahantuonti, epäsuora vienti, ulkomainen yhteistoiminta, projektivienti, alihankinta ulkomaiselle yritykselle, yhteistyösopimukset, taitotiedon myynti ulkomaille, lisensointi ulkomaille, lisenssien hankinta ulkomailta, yhteisvalmistus tai muu toiminta (Kailaranta 1998, 40). Kansainvälistyminen voi siis olla kahdensuuntaista, eli tuontikin voi olla kansainvälistymistä. Tässä tutkielmassa kuitenkin keskitytään ulospäin suuntautuvaan kansainvälistymiseen. Määritelmä ei myöskään tarkoita sitä, että voi kansainvälistyä vain kerran: vaikka yritys olisi jo aloittanut kansainvälistymisen, se voi edelleen laajentaa toimintojaan uusille markkina-alueille ulkomaille mahdollisuuksien mukaisesti. Näin ollen kansainvälistyminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina.

Kansainvälistymiselle asetetaan yrityksissä monenlaisia tavoitteita: jotkut haluavat rikastua, jotkut toteuttaa ideoitaan ja jotkut paeta kovan kilpailun alaisia kotimarkkinoita (Zahra ym. 2005, 140). Selkeiden tavoitteiden asettaminen on pk-yrityksissä usein ongelmallista, koska kansainväliseen toimintaympäristöön tutustuminen ja omien resurssien arvioiminen koetaan vaikeaksi (Kailaranta 1998, 32). Jos tarkkoja tavoitteita ei ole asetettu, ei niille ole yleensä myöskään tehty aikataulua (Kailaranta 1998, 32), jolloin toiminta jää helposti päämäärättömäksi. Jos selkeitä tavoitteita ei ole tai tavoitteet ovat keskenään hyvin erilaisia, on kansainvälistymismenestystä vaikea mitata (Zahra ym. 2005, 140).

Kansainvälistymiseen liittyviä teorioita on monia ja niitä on jaoteltu monilla eri tavoilla (Chandra ym. 2009, 32; Mejri & Umemoto 2010, 157–158). Osa teorioista on keskittynyt suuriin ja osa pieniin yrityksiin. Vaikka eri kansainvälistymisteorioiden tarkastelu ei liity tämän tutkielman aiheeseen, on hyvä kuitenkin huomata, että jotkut kan-

sainvälistymisteorioiden ovat huomioineet kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisen tärkeyden, mutta eivät kuitenkaan ole pystyneet selittämään niitä. (Chandra ym. 2009, 34.) Esimerkiksi Johansonin ja Vahlneen (1977, 26) Uppsala-mallissa mahdollisuudet ovat merkittävässä asemassa. Kuitenkin vasta lähes kolme vuosikymmentä myöhemmin he myönsivät jättäneensä mahdollisuuden ja sen kehittämisen liian vähälle huomiolle mallissaan ja painottivat suhteiden merkitystä mahdollisuuden luomisessa (Johanson & Vahlne 2006, 166–168; 174). Myös Johansonin ja Mattsonin (1988, 309) verkostonäkökulma olettaa, että verkostot ja suhteet ovat kansainvälistymismahdollisuuden lähteitä, muttei kuitenkaan selitä mahdollisuuden tunnistamisprosessia (Chandra ym. 2009, 34). Tuoreimmissa teorioissa, esimerkiksi tietämysperusteisissa malleissa (esim. Mejri & Umemoto 2010), on puolestaan alettu kiinnittää huomiota myös kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisen tärkeyteen.

Kansainvälistymismahdollisuuden olemassaolo ja tunnistaminen ovat siis alkaneet saada huomiota myös kansainvälistymisteorioissa. Jos pystyttäisiin huomioimaan tapahtumat jo kansainvälistymisen varsinaista aloittamista tai laajentamista, voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi kuva kansainvälistymisestä, sillä Chandran ym. (2009, 31) mukaan kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen aloittaa kansainvälistymisprosessin. Kansainvälistymismahdollisuudet myös ylläpitävät kansainvälistymisprosessia, sillä uudet mahdollisuudet ovat edellytyksenä sille, että yritys voi laajentaa entisestään toimintojaan ulkomaille.

## **3.2 Kansainvälistymismahdollisuuksien muodostuminen**

### **3.2.1 Mahdollisuus ja kansainvälistymismahdollisuus**

The Oxford Dictionary of English -sanakirjan (2005) mukaan mahdollisuus on aika tai joukko olosuhteita, jotka tekevät jonkun asian tekemisen mahdolliseksi. Jotta voisi olla yrittäjyyttä, on oltava ensin yrittäjämäinen mahdollisuus (entrepreneurial opportunity) (Shane & Venkataraman 2000, 220). Jotta voisi kansainvälistyä, on ensin oltava kansainvälistymismahdollisuus. Kansainvälistyminen ei siis voi alkaa ennen kuin yrityksellä on kansainvälistymismahdollisuus (Chandra ym. 2009, 31), joka muodostuu ajasta tai joukosta erilaisia olosuhteita, jotka tekevät kansainvälistymisen mahdolliseksi.

Schumpeterin<sup>3</sup> ja Kirznerin (1973) on katsottu aloittaneen mahdollisuuksien tutkimuksen (Shane 2000, 448; Johanson & Vahlne 2006, 173; Vaghely & Julien 2010, 74). Kirjallisuudessa puhutaan usein yrittäjämäisistä mahdollisuuksista (entrepreneurial opportunity) (esim. Shane & Venkataraman 2000, 220). Smith, Matthews ja Schenkel (2009, 41) määrittelevät yrittäjämäisen mahdollisuuden toteuttamiskelpoiseksi ja tuottoa tavoittelevaksi tilanteeksi, jossa voidaan hyödyntää markkinoiden tehottomuus tarjoamalla innovatiivinen, parannettu tai jäljitelty tuote, palvelu, raaka-aine tai organisointitapa tyydyttymättömille markkinoille. Koska mahdollisuudet ovat tärkeitä yrittäjyydelle (Oviatt & McDougall 2005, 539) ja pk-yrityksen kansainvälistymistä pidetään yrittäjämäisenä toimintana (O’Cass & Weerawardena 2009, 1328), on perusteltua soveltaa tutkimusta yrittäjämäisistä mahdollisuuksista myös pk-yrityksen kansainvälistymismahdollisuuksien tutkimiseen: kansainvälistymismahdollisuus on yrittäjämäinen mahdollisuus kansainvälisillä markkinoilla.

Kirjallisuudessa puhutaan toisinaan myös markkinamahdollisuuksista (market opportunity) (Sullivan Mort & Weerawardena 2006, 549; Warburton 2007, 1) ja liiketoimintamahdollisuuksista (business opportunity) (Puhakka 2002, 28). Nämä kolme käsitettä, yrittäjämäinen, markkina- ja liiketoimintamahdollisuus, ovat hyvin lähellä toisiaan ja niitä tutkivaa kirjallisuutta voidaan soveltaa kansainvälistymismahdollisuuksien tutkimiseen: kansainvälistymismahdollisuus on markkinamahdollisuus kansainvälisessä ympäristössä ja liiketoiminnan laajentamista kansainvälisille markkinoille eli liiketoimintamahdollisuus. Tässä tutkielmassa käytetään termejä yrittäjämäinen mahdollisuus, kansainvälistymismahdollisuus ja mahdollisuus. Yrittäjämäisellä mahdollisuudella tarkoitetaan yleisesti liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kansainvälistymismahdollisuudella mahdollisuutta kansainvälistyä (kansainvälistyminen määriteltiin aiemmin luvussa 3.1). Pelkällä mahdollisuudella viitataan aina tekstissä sitä ennen mainittuun mahdollisuustyyppiin turhan toiston välttämiseksi.

### **3.2.2 *Yrittäjämäiset mahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla***

Eckhardtin ja Shanen (2003, 340) mukaan erilaiset yrittäjämäiset mahdollisuudet voidaan jaotella kolmella eri tavalla: mahdollisuuden muodostavien muutosten mukaan, mahdollisuuksien alkuperän mukaan ja muutoksen käynnistävän tekijän mukaan. Jaotellut eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan selittävät sitä, millä eri tavoin mahdollisuuksia voidaan jaotella. Yrittäjämäisten mahdollisuuksien jaottelua, jossa voidaan havaita yhtä-

---

<sup>3</sup> Alkuperäinen lähde: Schumpeter, J. A. (1934) *Change and the Entrepreneur*. Harvard University Press: Cambridge.

läisyyksiä Smithin ym. (2009, 41) yrittäjämäisen mahdollisuuden määritelmän kanssa, on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4 Yrittäjämäisten mahdollisuuksien jaottelu (Eckhardt & Shane 2003, 340–345)

Kuten kuviosta 4 ilmenee, jaottelu mahdollisuuden muodostavien muutosten mukaan viittaa erilaisiin muutoksiin arvoketjussa: mahdollisuudet ovat muutoksia, joilla saavutetaan joko tuottoa tai parannetaan yrityksen liiketoimintoja (Chandra ym. 2009, 37); kyseessä voi olla jopa innovaatio. Muutos auttaa kansainvälistymisessä, erityisesti, jos yrityksellä on sekä teknologinen että ei-teknologinen innovaatio (O’Cass & Weerawardena 2009, 1340). Jako erilaisiin muutoksiin noudattelee Schumpeterin<sup>4</sup> (Eckhardt & Shane 2003, 340; Styles & Seymour 2006, 130; Chandra ym. 2009, 36–37) jakoa erilaisiin innovaatioihin. Nykyään innovaation määritelmä on kuitenkin yleensä tiukempi, joten tässä käytetään termiä muutos.

Schumpeterin (Eckhardt & Shane 2003, 340; Styles & Seymour 2006, 130; Chandra ym. 2009, 36–37) mukaan innovaatiot voidaan jakaa viiteen tyyppiin: (1) uusi tuote, (2)

<sup>4</sup> Alkuperäinen lähde: Schumpeter, J. A. (1934) *Change and the Entrepreneur*. Harvard University Press: Cambridge.

uusi tuotantotapa, (3) uudet markkinat, (4) uusi materiaali tai toimitustapa ja (5) uuden organisaatorakenteen kehittäminen. Nämä viisi Schumpeterin löyhän määritelmän mukaan innovaatiotyyppejä ovat siis muutoksia, joista yrittäjämäinen mahdollisuus muodostuu. Kansainvälistymismahdollisuuden nämä muutokset voivat muodostaa, kun keksitään uusi tuote, tuotantotapa, materiaali tai toimitustapa kansainvälisille markkinoille tai tarjotaan jo olemassa oleva tuote, tuotantotapa, materiaali tai toimitustapa uusille kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen on siis oikeastaan jo sinänsä muutos, sillä yleensä joku muutostyyppi toteutuu siinä: useimmiten uudet markkinat. Kansainvälistymismahdollisuus voisi olla vaikkapa jonkun suomalaisille tutun tuotteen vienti uusille markkinoille. Tällaisessa tilanteessa haasteena ovat kuitenkin paikalliset maun ja tottumukset: esimerkiksi voi olla haastavaa viedä mämmiä sen omalaatuisen maun ja ulkonäön takia. Kansainvälistymismahdollisuus voi syntyä myös uuden organisaatorakenteen kautta.

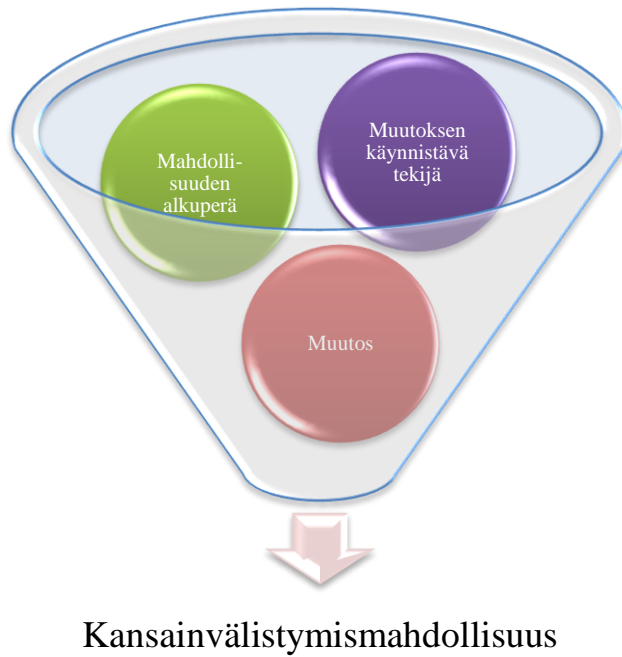
Yrittäjämäisiä mahdollisuuksia voidaan jaotella myös mahdollisuuden alkuperän mukaan. Ensimmäinen eli uusi tieto, joka jakautuu epäsymmetrisesti tarkoittaa sitä, kuinka mahdollisuuden luova uusi tieto voi jakautua epätasaisesti ja antaa siksi jollekin muita paremman mahdollisuuden hyödyntää mahdollisuus (Shane & Venkataraman 2000, 221; Eckhardt & Shane 2003, 343; Ireland, Hitt & Sirmon 2003, 968). Esimerkiksi teknologiset, poliittiset, sosiaaliset, laissa tapahtuvat tai muut muutokset lisäävät tietoa siitä, miten resurssit voitaisiin käyttää eri tavalla, jotta voitaisiin kasvattaa varallisuutta (Shane & Venkataraman 2000, 221). Yleinen kaikkien saatavilla oleva tieto ei vielä luo kilpailuetua tai mahdollisuutta (Laaksonen 1998, 53), mutta jos tieto on harvassa, voi siitä syntyä mahdollisuus. Esimerkiksi tieto väestön ikääntymisestä Euroopassa voi tarjota mahdollisuuden suunnata resurssit vanhuksille suunnattujen tuotteiden valmistukseen ja markkinointiin. Tällä hetkellä tieto on varmasti jo yleisesti tiedossa, mutta aiemmin tieto saattoi olla epätasaisesti jakautunutta, jolloin toisilla oli mahdollisuus hyödyntää tiedon luoma mahdollisuus ja toisilla ei.

Toinen mahdollisuustyyppi alkuperän mukaan on kysynnästä ja tarjonnasta syntyvät mahdollisuudet. Mahdollisuus siis joko luodaan tarjonnalla, esimerkiksi uudella tuotteella tai tuotantotavalla tai se syntyy sellaisesta kysynnästä, jolle ei ole tarjontaa. Mahdollisuus voi syntyä, jos tarjonta ei riitä vastaamaan kysyntään, tai kysyntä muuttuu jostain syystä. (Eckhardt & Shane 2003, 343–344.) Esimerkiksi jonkun valtion epäeettinen toiminta voi johtaa kyseisen valtion tuotteiden boikotointiin, mikä saattaa synnyttää mahdollisuuden jonkun muun valtion yritykselle tarjota vastaavia tuotteita.

Kolmas mahdollisuustyyppi alkuperän mukaan on tuottavuuden parantamisesta tai voiton tavoittelusta syntyvä mahdollisuus. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä parantamaan tuottavuutta fuusioitumalla toisen yrityksen kanssa, myös kansainvälisesti. (Eckhardt & Shane 2003, 344.)

Viimeinen tapa jaotella yrittäjämäisiä mahdollisuuksia on jakaa ne muutoksen käynnistävän tekijän mukaan. Muutoksella tarkoitetaan tässä sellaista muutosta, josta mahdollisuus syntyy. Muutoksen voi käynnistää kolmenlaiset tekijät: ei-kaupalliset yhteisöt, kuten hallitus tai yliopisto; eri alalla toimiva kaupallinen yhteisö, kuten jokin yritys, sen alihankkija tai asiakas; tai jokin uusi kaupallinen yhteisö (Eckhardt & Shane 2003, 345). Esimerkkeinä tällaisista mahdollisuuksista voitaisiin mainita: (1) yliopiston tutkimus tuo uutta tietoa kuluttajakäyttäytymisestä, minkä perusteella muutetaan yrityksen strategiaa, mikä puolestaan luo uuden mahdollisuuden ja (2) yritys luo uuden mahdollisuuden muuttamalla tuotantoprosessiaan sen perusteella, mitä on oppinut muiden alojen yrityksiltä tai oman alan uudelta yritykseltä.

Kuten aiemmin todettiin, yrittäjämäisten mahdollisuuksien jaottelutavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Pikemminkin ne voidaan nähdä päällekkäisinä, joukkona erilaisia olosuhteita, jotka tekevät jonkun asian tekemisen mahdolliseksi: muutos, esimerkiksi uusi tuote, ei yksin ole vielä mahdollisuus, vaan sille on oltava myös kysyntää, jotta siitä tulisi mahdollisuus. Jokin on myös käynnistänyt muutoksen, esimerkiksi on havaittu muiden alojen menestyminen tietyillä markkinoilla. Myöskään oppiminen muiden alojen yrityksiltä ei yksinään ole vielä mahdollisuus, vaan vasta muutos, esimerkiksi uusi tuotantotapa, ja se missä muutosta hyödynnetään, esimerkiksi vastaamaan ekologisesti valmistettujen tuotteiden kysyntään tietyillä markkinoilla, tekevät siitä mahdollisuuden. Voidaan siis ajatella, että yrittäjämäinen mahdollisuus ei ole mahdollisuus yksin muutoksen, muutoksen alkuperän tai muutoksen käynnistävän tekijän perusteella, vaan yrittäjämäinen mahdollisuus kuten myös kansainvälistymismahdollisuus muodostuu näistä kaikista. Vaghelyn ja Julienkin (2010, 73) mukaan monista eri lähteistä saatu tieto muodostaa perustan innovaatiolle ja mahdollisuudelle. Kansainvälistymismahdollisuuden muodostumista on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5 Kansainvälistymismahdollisuuksien muodostuminen

Kuten kuviosta 5 voidaan havaita muutos, mahdollisuuden alkuperä ja muutoksen käynnistävä tekijä muodostavat yhdessä kansainvälistymismahdollisuuden. Kuviota voidaan soveltaa sekä koti- että kansainvälisillä markkinoilla, sillä mahdollisuus voi ilmetä missä tahansa. Esimerkiksi muutos voi olla uusi markkina-alue, uusi tieto voi olla peräisin kansainvälisiltä markkinoilta, kysyntä voi ilmetä kansainvälisillä markkinoilla tai havaitaan muiden alojen menestyvän kansainvälisillä markkinoilla. Olennaista on se, pystytäänkö mahdollisuus kansainvälisillä markkinoilla tunnistamaan. Kuvion suppilo kuvaa mahdollisuuden tunnistamista: mahdollisuus suodattuu muutoksesta, mahdollisuuden alkuperästä ja muutoksen käynnistävästä tekijästä yritykselle vasta, kun mahdollisuus on tunnistettu. Mahdollisuus siis voi toki olla olemassa jo ennen tunnistamista, mutta tietyille yritykselle se suodattuu vasta, kun se on tunnistettu muutoksen, mahdollisuuden alkuperän ja muutoksen käynnistävästä tekijän yhdistelmästä.

### 3.3 Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen

#### 3.3.1 Näkökulmia tunnistamiseen

Ennen kuin mahdollisuudella voidaan saavuttaa mitään, on tunnistettava sen arvo (Shane 2000, 251). Puhakan (2001, 26) mukaan mahdollisuuden tunnistaminen on sekä rationaalista että intuitiivista tiedon etsimistä sekä sosiaalista ja kognitiivista tulkitsemista,



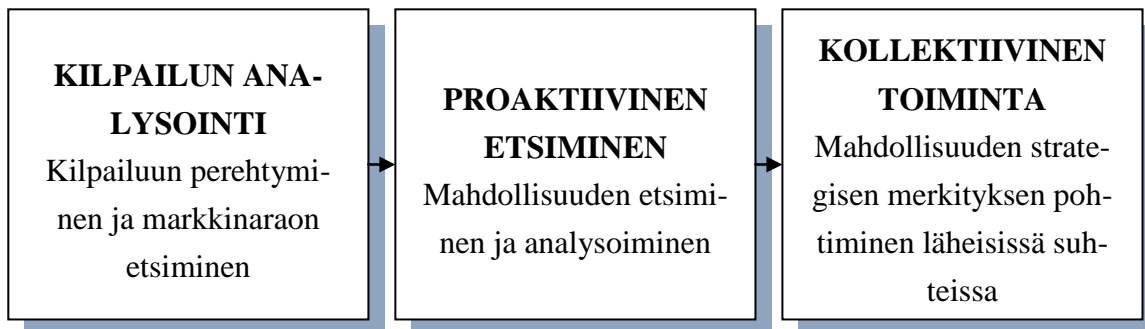
jonka tarkoituksena on tunnistaa markkinarakoja ja luoda strategisia liiketoimintakonsepteja, jotka yhdistyessään uusiin markkinarakoihin luovat uutta arvoa. Tämä määritelmä sopisi myös kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamiseen, jos markkinaraot muutettaisiin markkinaraoiksi kansainvälisillä markkinoilla. Chandran ym. (2009, 37) mukaan kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisella tarkoitetaan tapaa, jolla yritykset löytävät mahdollisuuden astua ensimmäistä kertaa kansainvälisille markkinoille tai uusille kansainvälisille markkina-alueille ja sitä, miten ja miksi he päättävät hyödyntää mahdollisuuden. Chandran ym. (2009, 37) määritelmään liittyy siis myös kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen. Tässä tutkielmassa kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen katsotaan kuitenkin erilliseksi tunnistamisesta, sillä se, että tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuden, ei välttämättä tarkoita sitä, että se päätetään hyödyntää. Kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa monilla tavoilla, mutta tietämys aiheesta on vielä melko vähäistä (Chandra ym. 2009, 37).

Mahdollisuuksien tunnistamisessa voidaan erottaa kolme näkökulmaa: mahdollisuuksia etsitään, mahdollisuudet löydetään (Chandra ym. 2009, 37) tai mahdollisuudet luodaan (Vaghely & Julien 2010, 83). Ensimmäisen näkökulman mukaan mahdollisuudet löydetään tarkoituksellisesti etsimällä (Herron & Sapienza 1992, 50–51). Toisen näkökulman mukaan mahdollisuuden löytämiseen voi valmistautua, mutta sellaista ei voi etsiä, minkä ei tiedä olevan olemassa (Kaish & Gilad 1991, 46–48). Sarasvathy, Dew, Velamuri ja Venkataraman (2003, 145) erottavat lisäksi löytämisen kaksi näkökulmaa: Kun olemassa olevat kysyntä ja tarjonta voidaan yhdistää, mahdollisuus tunnistetaan. Kun puolestaan joko kysyntä tai tarjonta on jo olemassa, mutta toinen ei, mahdollisuus löydetään. Mahdollisuus voidaan tunnistaa myös, jos löydetään yllättäen suorastaan vahingossa jotakin arvokasta (Cunha, Clegg & Mendoca 2010, 319). Kolmannen näkökulman mukaan mahdollisuus täytyy luoda, sillä sitä ei ole olemassa ennen kuin se on luotu (Puhakka 1999, 27). Vaghelyn ja Julienin (2010, 73) mukaan mahdollisuus muodostetaan yrityksen ja erehdyksen kautta ja Sarasvathyn ym. (2003, 145–146) mukaan mahdollisuus voidaan luoda silloin, kun kysyntää ja tarjontaa ei ole vielä selkeästi olemassa.

Kaikki eivät näe kuitenkaan eri näkökulmia toisiaan poissulkeviksi. Chandran ym. (2009, 53–55) mukaan ne yritykset, joilla ei vielä ole kokemusta kansainvälistymisestä, yleensä löytävät kansainvälistymismahdollisuudet, ja ne joilla jo on kokemusta, sekä löytävät että etsivät kansainvälistymismahdollisuuksia. Vaghelyn ja Julienin (2010, 84) mukaan mahdollisuuksia sekä löydetään että luodaan joko yhtä aikaa tai erikseen. Koska mahdollisuuden tunnistamistavat ovat hyvin lähellä toisiaan ja tärkeintä on se, että yrityksessä pystytään tunnistamaan kansainvälistymismahdollisuuksia, sisällytetään tässä tutkielmassa tunnistamiseen kaikki näkökulmat: mahdollisuutta voidaan etsiä, se voidaan löytää ja se voidaan luoda.

### 3.3.2 Tunnistamisprosessi

Puhakka tutki vuonna 2002 maailman parhaaksi yrittäjyystutkimuksen väitöskirjaksi valitussa väitöskirjassaan yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista (Oulun Yliopisto, 2003). Puhakan (2002, 218–220) mukaan yrittäjämäisen mahdollisuuden tunnistaminen on monimutkainen prosessi, jossa on kolme alaprosessia: kilpailun analysointi, proaktiivinen etsiminen ja kollektiivinen toiminta. Mahdollisuuden tunnistamiseen liittyvät myös tiedon hankkiminen ja innovatiivinen käyttäytyminen, mutta Puhakan tutkimuksen (2002, 218–220) mukaan vain kolmella ensimmäisellä on todella merkitystä, jos tavoitellaan kasvua ja uutuusarvoa. Tiedon hankkimista muun muassa asiakkaista, teknologiasta, tuotteista, rahoituksesta ja tutkimuksesta sekä innovatiivista käyttäytymistä eli nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista ja ideointia (Puhakka 2006, 106–107) voidaan tuskin kuitenkaan koskaan täysin ohittaa, vaan ne tukevat keskeisimpiä mahdollisuuden tunnistamisen alaprosesseja. Esimerkiksi innovatiivisella käyttäytymisellä haetaan juuri uutuusarvoa, mutta se ei välttämättä yksin riitä takaamaan kasvua ja uutuusarvoa, jos esimerkiksi mahdollisuuksia ei osata etsiä markkinoilta. Mahdollisuuden tunnistamisprosessi on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6 Mahdollisuuksien tunnistamisprosessi (Puhakka 2002, 218–220)

Kuten kuvio 6 voidaan havaita, yrittäjämäisen mahdollisuuden tunnistamisprosessissa ensimmäinen alaprosessi on **kilpailun analysointi**, jonka avulla voidaan ymmärtää paremmin kilpailua ja löytää mahdollinen markkinarako (Puhakka 2006, 218–220). Kilpailutilannetta analysoidaan muun muassa selvittämällä kilpailijat ja heidän tuotteensa, strategiansa ja kilpailuetunsa (Puhakka 2003, 552.) Uusin tieto kilpailutilanteesta saadaan Puhakan mukaan (2002, 218–220) uusien sosiaalisten suhteiden kautta, mutta pk-yrityksissä tiedon hankkiminen on usein sattumanvaraista (Kailaranta 1998, 30). Sen jälkeen tieto analysoidaan muodollisen koulutuksen tuoman tietämyksen avulla, mikä auttaa ymmärtämään tulevaisuuden trendejä ja markkinaraon (Kailaranta 1998, 28; Puhakka 2002, 218–220). Myös luovuus auttaa kyseenalaistamaan nykyiset tavat harjoittaa liiketoimintaa ja havaitsemaan markkinaraon (Puhakka 2002, 218–220).

Kun kilpailutilanne on analysoitu ja markkinarako löydetty, alkaa **proaktiivinen eli ennakoiva etsiminen** tuottavien mahdollisuuksien löytämiseksi. Aluksi pyritään ymmärtämään jollakin tietyllä alalla muutoksia, joista saattaa syntyä markkinarako ja mahdollisuuksia. Kun muutoksia havaitaan, se motivoi sisäisesti tarkkailemaan omaa liiketoimintaa ja hankkimaan tietoa verkostojen avulla. Motivaatiota voi toki olla jo ennestäänkin, mutta kun havaitaan muutos esimerkiksi kuluttajien mieltymyksissä, motivaatio vahvistuu. Tiedon hankkimista helpottaa, jos suhteita on paljon ja ne ovat erilaisia. Myös johtamiskokemus auttaa keräämään tietoa ja ymmärtämään, mikä tieto on olennaista, millaisia mahdollisuuksia on ja kuinka realistisia mahdollisuudet ovat. Luovuus puolestaan auttaa kokoamaan tiedon palaset ja ymmärtämään paremmin lähitulevaisuutta. Muutoksista ja mahdollisuudesta keskustellaan vielä muiden kanssa, jotta saataisiin tarkempi käsitys mahdollisuudesta. (Puhakka 2002, 218–220.)

Proaktiivinen toiminta on siis mahdollisuuksien etsimistä ja analysoimista (Puhakka 2002, 218–220). Mahdollisuuksia voidaan havaita esimerkiksi analysoimalla omien tuotteiden kysyntää tietyllä markkina-alueella, sillä mahdollisuus ei ole mahdollisuus ilman kysyntää omille tuotteille. Vaikka kaikki muut edellytykset olisivat voimassa, ei omia tuotteita saa myydyksi, ellei ole asiakkaita, jotka kysyvät tuotteita.

Danan, Hamiltonin ja Wickin (2009, 79; 81) mukaan yrittäjät ja yritykset voidaan jakaa mahdollisuuksia etsiviin ja reaktiivisiin yrityksiin. Mahdollisuutta etsivät yritykset toimivat proaktiivisesti, sillä ne pyrkivät itse etsimään ja luomaan itselleen mahdollisuuksia. Reaktiiviset yritykset puolestaan eivät etsi aktiivisesti uusia mahdollisuuksia, vaan reagoivat vasta, kun heille jostain, jopa sattumankaupalla, tarjoutuu mahdollisuus. (Dana ym. 2009, 79; 81.) Kärjistetysti voisi sanoa, että proaktiiviset yritykset pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa ja menestykseensä, kun taas reaktiiviset yritykset kulkevat virran mukana sinne, minne se sattuu viemään. Proaktiiviset yritykset siis käyvät läpi mahdollisuuden tunnistamisprosesseja, kun taas reaktiivisilla yrityksillä toiminta on enemmän sattumanvaraista. Sellaisten mahdollisuuksien aktiivinen etsiminen, jotka johtavat toimintojen laajentamiseen kansainvälisille markkinoille, voi siis edesauttaa kansainvälistymistä. Erityisesti pk-yrityksillä proaktiivisesta toiminnasta voi olla hyötyä, sillä niiden verkosto ja toiminta-alue ovat monesti paljon pienempiä kuin suurilla yrityksillä, eikä kansainvälistymismahdollisuuksia tule niin helposti yrittäjän tietoon.

Mahdollisuus voidaan tunnistaa sattumalta (Cunha ym. 2010, 319), mutta usein tunnistaminen kuitenkin vaatii resursseja uhrattavaksi: jonkun tai joidenkin aikaa ja mahdollisesti taloudellisia resursseja, jotta prosessissa pääsisi eteenpäin. Irelandin ym. (2003, 966–967) mukaan mahdollisuuksien etsiminen onkin osa strategista yrittäjyyttä ja vaatii resurssien tehokasta johtamista. Kaikkosen (2006, 100) mukaan pienten yritysten omistajilla ei kuitenkaan ole tarpeeksi aikaa etsiä uusia markkinamahdollisuuksia. Syynä tähän saattaakin olla strategian puuttuminen pienissä yrityksissä: jos toiminta on

vailla selkeää päämäärää ja keinoja joilla päästä siihen, ei resursseja välttämättä ohjata oikeisiin tehtäviin ja mahdollisuuden tunnistamiselle ei riitä aikaa. Jos yritys kuitenkin haluaa kansainvälistyä, on jostain tunnistamisprosessi aloitettava, ja sopiva kansainvälinen markkinarako voikin löytyä jopa vahingossa, esimerkiksi sosiaalisten suhteiden avulla (Cunha ym. 2010, 319).

Lopuksi kun kilpailutilanne on analysoitu, markkinarako löydetty ja mahdollisuus tunnistettu, näitä tietoja arvioidaan uudelleen **kollektiivisen toiminnan** avulla. Tässä vaiheessa siis vaihdetaan muiden kanssa kokemuksia ja pyritään ymmärtämään, mitä mahdollisuus omalle yritykselle tarkoittaisi strategisesti. Kollektiivisella toiminnalla tarkoitetaan siis mahdollisuuden analysointia yritykselle läheisten henkilöiden keskuudessa. Silloin pohditaan vielä, onko mahdollisuus todellinen juuri omalle yritykselle ja millainen merkitys mahdollisuuden hyödyntämisellä olisi yritykselle. Erityisesti läheisistä ja luottamuksellisista suhteista on apua viimeisessä mahdollisuuden tunnistamisvaiheessa. Kollektiivinen toiminta on siis sekä mahdollisuuden tunnistamista että arvioimista, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.4. Mahdollisuuden tunnistamisprosessi sisältää siis tunnistamisen lisäksi myös mahdollisuuden arvioimista, sillä mahdollisuutta aletaan arvioida proaktiivisen etsimisen aikana ja jatketaan vielä kollektiivisen toiminnan aikana. Arvioidessa pohditaan esimerkiksi, onko mahdollisuus realistinen, millaisia strategisia muutoksia yrityksen olisi tehtävä mahdollisuuden hyödyntämiseksi ja mitä mahdollisuudella voidaan saavuttaa. (Puhakka 2002, 218–220.) Pk-yrityksissä on muun muassa huomioitava, että resurssit ovat rajallisemmat kuin suurissa yrityksissä, mikä rajoittaa mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Jos Puhakan (2002, 218–220) yrittäjämäisen mahdollisuuden tunnistamisprosessia sovelletaan kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa, on huomioitava kansainvälinen ympäristö. Ensinnäkin analysoidaan kilpailutilanne tietyillä markkinoilla. Tämä voi olla työläs vaihe, sillä kansainväliset markkinat ovat laajat ja vaihtoehtoisia markkina-alueita monia. Toiseksi motivaatio ja erilaiset sosiaaliset suhteet vaikuttavat proaktiiviseen etsimiseen (Puhakka 2002, 218–220). Voitaisiin siis ajatella, että jos halu kansainvälistyä on voimakas, tietoa aletaan hankkia erilaisten sosiaalisten suhteiden kautta intensiivisesti. Koska kansainvälinen ympäristö on laaja, voi suhteiden runsasluokuisuudesta ja monipuolisuudesta olla apua. Lopuksi kollektiivisen toiminnan avulla arvioidaan kilpailutilannetta, markkinarakoa ja kansainvälistymismahdollisuutta uudelleen ja verrataan muiden kokemuksia omaan mahdollisuuteen (Puhakka 2002, 218–220). Jos lähipiirissä on kokemusta kansainvälistymisestä, on todennäköisesti helpompaa arvioida kansainvälistymismahdollisuuksia.

### 3.3.3 *Tunnistamisprosessiin vaikuttavat tekijät*

Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessiin vaikuttavat monenlaiset tekijät. Puhakan (2002, 221–227) mukaan yrittäjämäisen mahdollisuuden tunnistamisprosessiin vaikuttavat henkinen pääoma (intellectual capital) eli esimerkiksi mahdollisuuden tunnistamisprosessin yhteydessä mainitut johtamiskokemus, sisäinen motivaatio ja luovuus, sosiaalinen pääoma (social capital) ja ympäristön dynaamisuus (environmental dynamism), ja näiden voidaan katsoa vaikuttavan yhtäläillä myös kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessiin. Toisin sanoen kun ympäristössä ilmenee mahdollisuus (ympäristön dynaamisuus), on tieto siitä ensin tultava verkoston (sosiaalinen pääoma) kautta yrittäjälle tai yrityksen johtajalle, ja lisäksi hänen on kyettävä ymmärtämään (henkinen pääoma) mahdollisuus, jotta mahdollisuus tulisi tunnistetuksi. Tätä voisi ajatella yksinkertaistetuksi mahdollisuuden tunnistamisprosessiksi, mutta todellisuudessa prosessi on monimutkaisempi sisältäen ainakin aiemmin mainitut alaprosessit.

**Henkisellä pääomalla** tarkoitetaan yksilöllistä kykyä muuttaa monimutkainen tieto liiketoiminnasta liiketoimintamahdollisuudeksi (Puhakka 2002, 29). Toisinaan kirjallisuudessa puhutaan myös kognitiivisista kyvykkyyksistä (Santos-Álvarez & García-Merino 2010, 513) ja absorptiivisesta kapasiteetista (absorptive capacity), jolla tarkoitetaan juuri tiedon hankkimisen ja ymmärtämisen lisäksi kykyä hyödyntää tieto (Chen, Lin, Liou & Liu 2009, 170), jotkut vertaavat sitä myös oppimiseen (Lane, Koka & Pathak 2006, 833). Puhakan (2002, 29; 71) mukaan kyky muuttaa monimutkainen tieto liiketoiminnasta liiketoimintamahdollisuudeksi muodostuu alan tuntemuksesta (mm. kilpailijoiden, toimittajien ja asiakkaiden tunteminen), muodollisesta koulutuksesta (mm. koulutus, tekninen osaaminen ja teorioiden tuntemus), johtamiskokemuksesta (mm. johtotehtävät, organisointikokemus ja kokemus yrittäjyydestä), sisäisestä motivaatiosta (mm. sitoutuminen ja halu harjoittaa omaa liiketoimintaa) ja luovuudesta (mm. sujuvuus, joustavuus ja ajattelun mukauttaminen). Henkistä pääomaa on siis mahdollista lisätä esimerkiksi kouluttautumalla ja hankkimalla kokemusta. Yrityksen henkinen pääoma muodostuu koko henkilöstön henkisestä pääomasta, mutta kaikkia henkisiä resursseja ei välttämättä aina osata tai haluta hyödyntää. Pk-yrityksissä kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessiin saattaa vaikuttaa ainoastaan yrittäjän tai yrityksen johtajan henkinen pääoma.

Monet muutkin tutkijat ovat havainneet henkisen pääoman vaikutuksen mahdollisuuden tunnistamisprosessiin, ja kirjallisuudessa puhutaan usein kognitiivisesta näkökulmasta. Kognitiivisen näkökulman mukaan kokemus ja tieto ovat merkittäviä tekijöitä mahdollisuuden tunnistamisessa (Johanson & Vahlne 1977, 28; Puhakka 1999, 29; Shane 2000, 465–466; Shane & Venkataraman 2000, 222; Zahra ym. 2005, 136; Ucbasaran, Westhead & Wright 2009, 111). Näkökulman mukaan yksilön ympäristö vaikuttaa siihen, kuinka mahdollisuudet tunnistetaan ja arvioidaan (Zahra ym. 2005, 136). Kun yksi-

lö saa tietoa ympäristöstään, hän käsittelee sitä tulkitsemalla ja arvioimalla sitä aiemman kokemuksensa ja tiedon muodostaman ajattelumallin avulla (Puhakka 1999, 29; Zahra ym. 2005, 139; Ucbasaran ym. 2009, 111). Jokainen uusi vuorovaikutustilanne sosiaalisen ympäristön kanssa vaikuttaa henkilön tietoon ja käyttäytymiseen, jotka muodostavat historian ja kokemuksen. Kokemus eri asioista, kuten koulutus, ammattitaito ja aiemmat menestymiset ja tappiot, puolestaan määrää näkökulman mukaan, miten mahdollisuudet koetaan. (Zahra ym. 2005, 136.) Mitä enemmän yksilöllä on siis kokemusta, sitä todennäköisemmin yksilö tunnistaa mahdollisuudet (Ucbasaran ym. 2009, 111). Aina runsas kokemus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mahdollisuus tunnistetaan, sillä tottuneena tekemään niin kuin aina ennenkin, henkilö ei välttämättä enää tunnista aiemmasta poikkeavia mahdollisuuksia (Zahra ym. 2005, 139).

Ucbasaranin ym. (2009, 111–113) mukaan sellaiset yrittäjät, joilla on kokemusta yrityksen omistamisesta, tunnistavat enemmän mahdollisuuksia kuin kokemattomat yrittäjät. Kun omia yrityksiä on ollut enemmän kuin 4,5, yrittäjät kuitenkin tunnistavat vähemmän mahdollisuuksia. Heidän mukaansa myös epäonnistumisia kokeneet yrittäjät tunnistavat jatkossa enemmän mahdollisuuksia, mutta eivät kylläkään hyödynnä niitä muita enemmän. Ucbasaranin ym. (2009, 112) mukaan nuoret yrittäjät, joilla ei ole vielä paljon kokemusta yritystoiminnasta, voivat korvata kokemuksen sijoittamalla henkiseen pääomaan eli esimerkiksi koulutukseen, joka kehittää yrittäjämäisiä ja johtamiskykyjä. Heidän mukaansa nämä kyvyt, kuten myös tiedon hankkiminen, edistävät mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä.

Shanen (2000, 465–466) mukaan yksilöllä on paremmat edellytykset tunnistaa mahdollisuus kuin muilla, jos hänellä on enemmän aiempaa tietoa ja kokemusta. Hänen mukaansa mahdollisuudet tunnistetaan yleensä ennestään tutuilta aloilta, eikä niinkään suosituilta aloilta, sillä tunnistamiseen tarvittavat tiedot on yleensä hankittu jo paljon ennen, kun tietty ala on suosittu. Hänen mukaansa siis mahdollisuudet pitäisi pyrkiä tunnistamaan itselle tutulta alalta, eikä sellaisilta aloilta, jotka ovat suosittuja. (Shane 2000, 465–466.) Toisaalta proaktiivisen etsimisen avulla saattaa olla mahdollista havaita tulevaisuuden trendejä etukäteen (Puhakka 2002, 218–220).

Kognitiivisen näkökulman mukaan myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen (Shane & Venkataraman 2000, 222; Zahra ym. 2005, 136). Näkökulman mukaan henkilön sisäiset ominaisuudet kuten luovuus (Puhakka 2002, 218–220), kunnianhimo, epävarmuuden sietokyky ja riskinotto kyky ovat pysyviä ja selittävät, miksi jotkut henkilöt tunnistavat mahdollisuuksia. Vaikka henkilöllä olisi paljon aiempaa tietämystä ja kokemusta, ei hänellä välttämättä ole kykyä tunnistaa mahdollisuutta. (Shane & Venkataraman 2000, 222.) Nicolaou, Shane, Cherka ja Spector (2009, 108) havaitsivat myös, että perinnölliset tekijät vaikuttavat taipumukseen tunnistaa mahdollisuudet muiden aiemmissa tutkimuksissa esille tulleiden tekijöiden

lisäksi. On kuitenkin erittäin haastavaa tutkia perinnöllisiä tekijöitä, eikä se ole tässä tutkielmassa mahdollista.

Puhakan (2002, 30) mukaan **sosiaalinen pääoma** muodostuu sosiaalisissa suhteissa, joiden avulla yrittäjä voi saada tietoa, neuvoja ja tukea ja antaa nykyiselle ja tulevaisuuden tilalle merkityksen. Sosiaalinen pääoma auttaa siis tiedon hankkimisen lisäksi päätöksenteossa ja ymmärtämään tulevaisuuden trendejä, mitkä puolestaan auttavat mahdollisuuden tunnistamisprosessissa (Puhakka 2002, 30; Chandra ym. 2009, 54; Chen ym. 2009, 179). Yrittäjällä olisi siis hyvä olla laaja ja aktiivinen suhdeverkosto sekä myös läheisiä suhteita, jotta monimutkainen ja haastava mahdollisuuden tunnistamisprosessi helpottuisi (Puhakka 2003, 553). Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa sosiaalisen vuorovaikutuksen määrään, suhteiden läheisyyteen ja suhteiden sitoutuneisuuteen (Puhakka 2002, 30).

Puhakan (2006, 120–121) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen määrä vaikuttaa positiivisesti tiedon hankkimiseen, proaktiiviseen etsimiseen ja kollektiiviseen toimintaan. Uutta tietoa hankitaan lukuisten suhteiden avulla ja tulevaisuuden kehittymisestä käydään aktiivista keskustelua. Mitä enemmän yrittäjällä tai yrityksen johtajalla on sosiaalisia suhteita, sitä enemmän hän keskustelee uudesta ideasta muiden kanssa, ja mitä totuneempi yrittäjä tai yrityksen johtaja on sosiaaliseen keskusteluun, sitä enemmän hän hyödyntää sosiaalisia suhteita myös mahdollisuuden tunnistamisprosessissa. Suhteiden läheisyys puolestaan vaikuttaa positiivisesti Puhakan mukaan tiedon hankkimiseen ja kilpailun analysointiin. Läheisten henkilökohtaisten suhteiden avulla siis hankitaan uusin tieto ja löydetään markkinarakoja. Suhteiden sitoutuneisuus vaikuttaa Puhakan mukaan positiivisesti niin ikään tiedon hankkimiseen, mutta myös proaktiiviseen etsimiseen ja kollektiiviseen toimintaan. Läheiset ja luottamukselliset suhteet siis auttavat sekä saamaan tietoa tulevaisuuden trendeistä että vertaamaan tätä omaan mahdolliseen tulevaisuuteen. (Puhakka 2006, 120–121.)

Areniuksen ja Clercqin (2005, 260) mukaan yksilön asuinalue vaikuttaa siihen, millainen suhdeverkosto hänellä on – esimerkiksi maaseudulla verkostot ovat pienempiä kuin suurissa kaupungeissa, sillä siellä verkostot rajoittuvat usein lähialueille. Verkostot vaikuttavat saatavilla olevan tiedon määrään, ja mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä todennäköisemmin mahdollisuus tunnistetaan. Heidän mukaansa suurissa kaupunkikeskitymissä asuvat tunnistavat paremmin mahdollisuuksia kuin maaseudulla asuvat. Kun he vertasivat eri asuinpaikkojen verkostojen vaikutusta tiedon saavutettavuuteen ja mahdollisuuden tunnistamiseen Suomessa ja Belgiassa, he havaitsivat asuinpaikan vaikuttavan erityisen paljon Suomessa, koska Suomessa erot kaupunkien ja maaseudun välillä ovat suuria. (Arenius & Clercq 2005, 260–261.) Maaseudulla verkostot ovat toki hyvin tiiviitä, mutta Areniuksen ja Clercqin tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että kaupungissa verkostot ovat laajempia kuin maaseudulla ja antavat hyvän mahdollisuuden saada tietoa.

Puhakan (2002, 31) mukaan **ympäristön dynaamisuus** on liiketoiminta-alueella (alalla, teknologiassa, markkinoilla jne.) ilmenevä levottomuus (turbulence), joka tuottaa uutta tietoa. Jatkuvassa muutoksessaan ympäristö tuottaa alati uutta tietoa, jota yrittäjät ja yrityksen johtajat voivat hyödyntää, jos saavat sen henkisen ja sosiaalisen pääoman kautta tietoonsa. Puhakan mukaan (2002, 81) esimerkiksi kuluttajien tarpeissa, kilpailijoiden käyttäytymisessä, teknologian edistyneisyydessä tai lainsäädännössä voi tapahtua muutoksia, joita saadessaan tietoonsa yrittäjät voivat hyödyntää, jos pystyvät yhdistelemään tietoja tehokkaasti. Yrittäjyyden näkökulmasta katsottuna tieto nousee ympäristössä tapahtuvista muutoksista, mutta markkinoinnin näkökulmasta asiakkaista ja heidän tarpeistaan (Webb ym. 2010). Puhakka (2002, 81) onkin kokonaisvaltaisesti huomionnut molemmat näkökulmat. Kuten aiemmin luvussa 3.2.2 mainittiin, tieto ei kuitenkaan aina jakaudu tasaisesti, minkä vuoksi toisilla voi olla suurempi todennäköisyys tunnistaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia ja kansainvälistymismahdollisuuksia kuin toisilla (Shane & Venkataraman 2000, 221; Eckhardt & Shane 2003, 343; Ireland ym. 2003, 968). Yrittäjät eivät myöskään käsittele kaikkea tietoa samalla tavalla, vaan tiedon käsittely riippuu lähteen luotettavuudesta (Santos-Álvarez & García-Merino 2010, 513).

Dana ym. (2009, 83) tutkivat singaporelaisia vientitoiminnan vasta aloittaneita yrityksiä ja havaitsivat, että halukkuuteen aloittaa kansainvälistyminen vientitoiminnalla vaikutti pull- ja push-tekijät. Pull-tekijät ovat ympäristössä ilmeneviä vetäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymispäätöksen syntymiseen. Tutkimuksessa yleisimmiksi pull-tekijöiksi havaittiin sellaisen toimivan markkinaraon löytäminen, joka mahdollistaa paremman osto- ja myyntikyvykkyyksien käyttämisen; perheen odotukset kansainvälisestä kokemuksesta tai matkustamisesta yhdistettyinä mahdollisuuteen hyväksikäyttää sosiaalista, ammatillista tai sukulaisverkostoa; ja erilaiset kustannussäästöt, esimerkiksi skaalaetujen tuomat säästöt ja tuoton kasvu. (Dana ym. 2009, 83.)

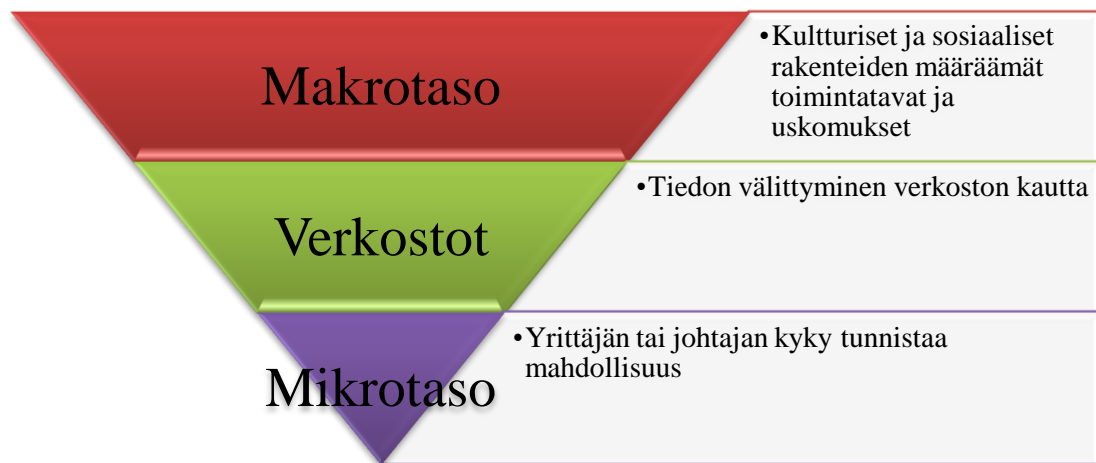
Push-tekijät ovat sellaisia tekijöitä, jotka ikään kuin työntävät yritykset kansainvälisille markkinoille. Push-tekijöitä on kahdenlaisia: negatiivisia ja positiivisia. Negatiiviset push-tekijät ovat uhka yrityksille, jotka toimivat ainoastaan kotimarkkinoilla. (Dana ym. 2009, 82.) Dana ym. (2009, 83) havaitsivat yleisimmiksi yritysten mainitsemiksi negatiivisiksi push-tekijöiksi markkinoiden kylläntymisen (tarjontaa on enemmän kuin kysyntää) ja intensiivisen paikallisen kilpailun sekä kohonneet kiinteät kustannukset ja pienentyneet voittomarginaalit. Positiiviset push-tekijät ovat puolestaan sellaisia myönteisiä tekijöitä, jotka ilmenevät odottamatta. Yleisimpiä kansainvälistymiseen vaikuttavia positiivisia push-tekijöitä olivat mahdollisuudet, jotka ilmenivät odottamatta sosiaalisista verkostoista ja kontakteista sekä yksinkertaisesti onnenpotku, esimerkiksi iso tilaus ulkomailta. Negatiivinen push-tekijä on siis ikään kuin ongelma, jonka ratkaisusta voi syntyä kansainvälistymismahdollisuus, kun taas positiivinen push-tekijä on odottamatta ilmenevä mahdollisuus. (Dana ym. 2009, 82–84.)



Aiemmin muun muassa Luostarinen (esim. Luostarinen & Gabrielsson 2004, 392) on tutkinut push- ja pull-tekijöitä, ja mieltänyt ne markkinasidonnaisiksi: hänen mukaansa push-tekijät ovat kotimarkkinoiden työntäviä voimia, kun taas pull-tekijät ovat kansainvälisten markkinoiden vetäviä voimia. Danan ym. (2009, 82–84) jako kolmenlaisiin kansainvälistymisen laukaiseviin tekijöihin noudattelee muuten Luostarisen jakoa, mutta positiivinen push-tekijä voi ilmetä myös ulkomaan markkinalta.

Dana ym. (2009, 85) havaitsivat myös, että proaktiiviset yritykset ovat mestareita hyödyntämään sekä pull- että push-tekijöiden synnyttämiä kansainvälistymismahdollisuuksia, kun taas reaktiiviset yritykset reagoivat harvoin pull-tekijöihin. Siinä missä proaktiivinen yritys siis voi saada monesta eri tekijästä kimmokkeen kansainvälistymiseen ja luo omaa tulevaisuuttaan, reaktiivinen yritys kansainvälistyy joko pakon sanelemana tai onnenkantamoisella.

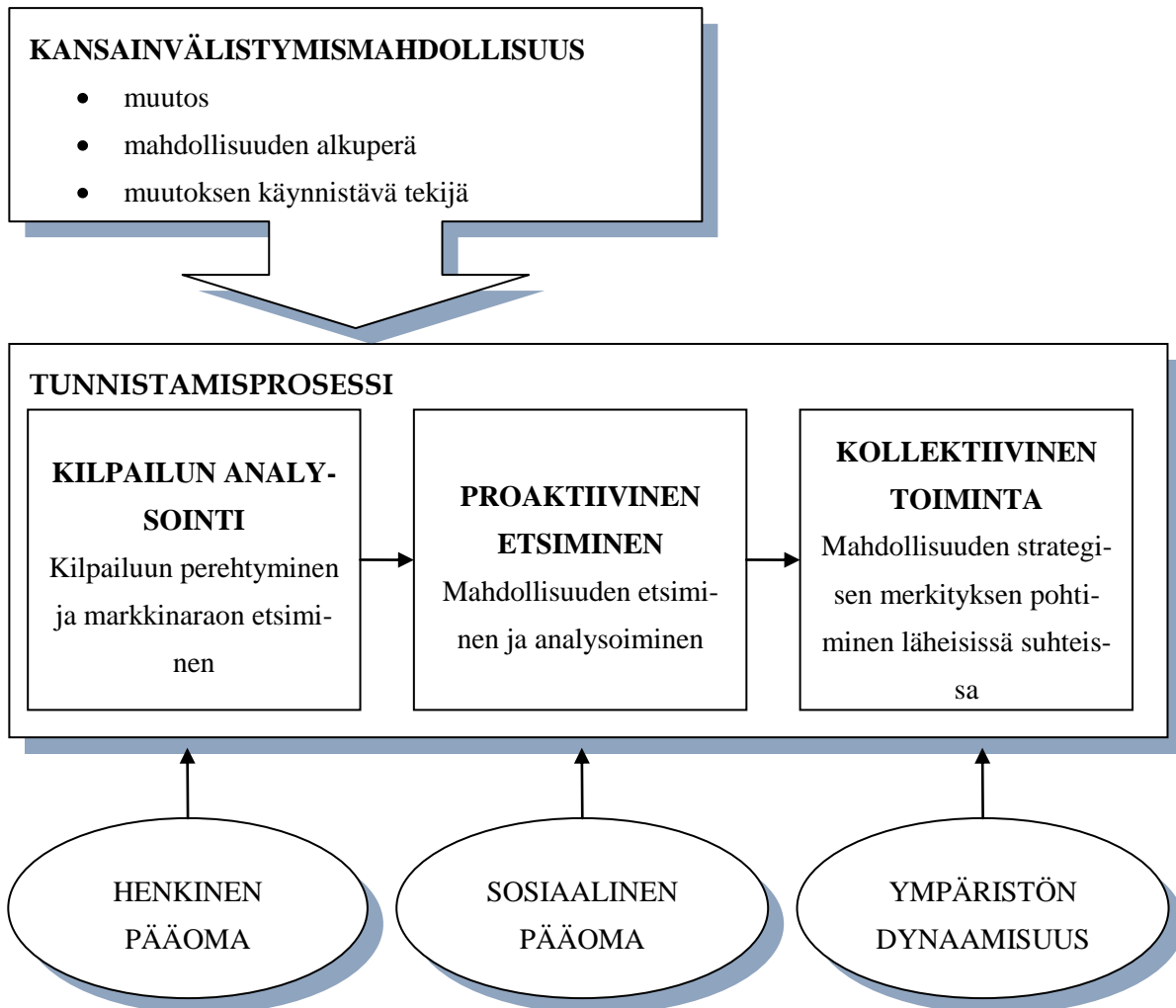
Mahdollisuuden tunnistaminen voidaan esittää myös kuvion 7 mukaisesti, jossa jokainen taso kuvaa suodatinta, jonka läpi mahdollisuuden on päästävä ennen kuin se tunnustetaan (Warburton 2007, 15).



Kuvio 7 Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisen suodatin (mukaillen Warburton 2007, 14–15)

Kuten kuviosta 7 voidaan havaita, Warburtonin (2007, 14–15) mukaan makrotaso, eli kulttuuriset ja sosiaaliset rakenteet, määrää toimintatapoja ja uskomuksia. Jokaisen yrittäjän tai yrityksen johtajan omat verkostot ovat osa makrotasoa ja määräävät, millainen tieto yrittäjälle tai johtajalle suodattuu ja millaisia yhteisiä resursseja hänellä on käytössä. Vaikka mahdollisuus tarjoutuisi verkostojen kautta, sen tunnistamiseen vaikuttaa vielä yrittäjän tai johtajan oma kyvykkyys tunnistaa mahdollisuus. (Warburton 2007, 14–15.) Suodatin kuvaa yksinkertaistetusti kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamista, sillä siinä oletetaan, että mahdollisuus tulee ikään kuin annettuna mikrotasolle. Se ei ole kuitenkaan kovin kattava kuvaamaan monimutkaista kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessia, sillä mahdollisuuksia voidaan myös etsiä ylempiltä tasoil-

ta. Puhakan (2002, 218–220) mahdollisuuden tunnistamisprosessi voidaan nähdä dynaamisempaan mallina, jossa mahdollisuuden tunnistava henkilö ei ole vain verkostojensa ja makrotason viestijä, vaan voi itse vaikuttaa mahdollisuuksien tunnistamiseen. Kuviossa 8 on kirjallisuuskatsauksen perusteella tehty yhteenveto kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisesta.



Kuvio 8 Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen

Kuten kuviosta 8 voidaan havaita, kirjallisuuden perusteella voidaan siis olettaa, että kansainvälistymismahdollisuus muodostuu muutoksesta, mahdollisuuden alkuperästä ja muutoksen käynnistävästä tekijästä (Eckhardt & Shane 2003, 340–345), kuten aiemmin luvussa 3.2.2 todettiin. Kansainvälistymismahdollisuus tunnistetaan prosessissa, joka koostuu kilpailun analysoinnista, proaktiivisesta etsimisestä ja kollektiivisesta toiminnasta (luku 3.3.2). Monimutkaisessa prosessissa perehdytään kilpailuun, etsitään markkinarako, tunnistetaan mahdollisuus, analysoidaan sitä ja pohditaan mahdollisuuden strategista merkitystä. (Puhakka 2002, 218–220.) Myös kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen alkaa siis jo tunnistamisprosessin aikana. Tunnistamisprosessiin vai-

kuttavia tekijöitä ovat henkinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja ympäristön dynaamisuus (Puhakka 2002, 221–227) (luku 3.3.3).

### **3.4 Kansainvälistymismahdollisuuksien arvioiminen**

#### **3.4.1 Arviointiin osallistuvat henkilöt**

Mahdollisuuden ja kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen on tulevaisuuden viisiointia (Haynie ym. 2009, 338), joka alkaa jo tunnistamisprosessissa, proaktiivisen etsimisen ja kollektiivisen toiminnan aikana. Tuolloin pohditaan yhdessä verkoston kanssa esimerkiksi sitä, onko mahdollisuus realistinen. (Puhakka 2002, 218–220.) Pk-yrityksissä on muun muassa huomioitava, että resurssit ovat usein rajallisemmat kuin suurissa yrityksissä, mikä voi rajoittaa mahdollisuuksien hyödyntämistä. Aiemmat tutkimukset eivät ole onnistuneet selittämään kattavasti mahdollisuuden tai kansainvälistymismahdollisuuden arvioimista, joten tämän tutkielman toivotaan parantavan ymmärrystä arvioimisesta ja siitä, mitä yrityksessä tapahtuu kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisen jälkeen.

Aivan kuten mahdollisuuksia on erilaisia, on myös erilaisia yrittäjiä ja yrityksen johtajia, ja nämä erot voivat vaikuttaa siihen, kuinka he kokevat mahdollisuudet ja millaisia päätöksiä he tekevät mahdollisuuksien hyödyntämisestä (Mitchell & Shepherd 2010, 138). Arviointi muotoutuu sen mukaan, ketä siihen osallistuu: joskus pk-yrityksissä arviointi voi olla yhden henkilön varassa, kun taas joskus siihen voi osallistua koko henkilöstö tai yrityksen ulkopuolisiakin henkilöitä. Muun muassa havainnointikyky vaikuttaa siihen, mikä mahdollisuus koetaan toteuttamiskelpoiseksi (Zahra ym. 2005, 135). Kansainvälistymismahdollisuuksien arviointiin vaikuttavat myös arviointiin osallistuvien henkilöiden kokemukset ja kyvykkyydet. Kokeneilla ja kyvykkäillä henkilöillä on usein vahva näkemys siitä, kuinka kansainvälistymisen pitäisi mennä. Toisaalta heillä on usein myös vahva näkemys siitä, mitä he voivat ja eivät voi tehdä, missä on vaarana, ettei entisestä poikkeavia kansainvälistymismahdollisuuksia nähdä toteuttamiskelpoisina. (Zahra ym. 2005, 139.)

Moini, Kalouda ja Tesar (2008, 58) tekivät mielenkiintoisen havainnon siitä, miten kansainvälistymisen haasteet koetaan pk-yrityksissä. Niissä yrityksissä, joissa oli jo kokemusta kansainvälistymisestä, kansainvälistymisen suurimpina haasteina pidettiin sellaisia tekijöitä, joihin heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, kuten taloudellisia rajoitteita ja ulkomaisen markkina-alueen käytäntöjä. Niissä yrityksissä puolestaan, joissa ei ollut kokemusta kansainvälistymisestä, suurimpina kansainvälistymisen haasteina pidettiin sellaisia tekijöitä, joihin pystytään yrityksen sisällä vaikuttamaan. Tällaisia ovat

esimerkiksi logistiikan järjestäminen tai kielitaito; logistiikan järjestäminen vaatii raakaa työntekoa ja kielitaitoa voi puolestaan järjestää yritykseen joko opiskelemalla tai hyödyntämällä muiden ihmisten osaamista. (Moini ym. 2008, 58.) Ennen kansainvälistymistä koetut haasteet ovat siis yleensä yrityksen päihitettävissä, sillä jo kansainvälistyneet yritykset eivät koe niitä enää suuriksi haasteiksi; esimerkiksi henkilöstön osaamista on mahdollisuus kehittää tai uusia henkilöstöresursseja hankkia.

Kokemus ja muut kognitiiviset ominaisuudet tekevät myös mahdollisuuden riskin kokemisesta yksilöllistä: toiset kokevat riskit suuremmiksi kuin toiset. Toisaalta kokemus tuo varmuutta, mutta toisaalta myös tietoisuus riskeistä voi myös lisätä epävarmuutta. Lisäksi riskin kokemiseen vaikuttavat yrityksen sellaiset käytössä olevat resurssit, jotka voidaan suunnata kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseen. Kun yrittäjä ei koe kansainvälisten toimintojen riskiä suureksi, yritys etenee kansainvälistymisprosessissa ja on valmis sitoutumaan kansainvälisiin toimintoihin. (Acedo & Florin 2006, 61–62.)

Yrittäjillä on taipumus toimia epärationaalisesti. Tätä kuvastaa se, että tunteet vaikuttavat mahdollisuuden arvioimiseen: positiiviset tunteet, kuten ilo, vaikuttavat arviointiin positiivisesti ja negatiiviset tunteet, kuten pelko, negatiivisesti. Arviointihetkellä vallitsevat tunteet vaikuttavat siis arviointiin, vaikka tunteet olisivatkin nousseet jostain aivan muusta asiasta kuin mahdollisuudesta, mikä voi tehdä arvioinnista ja päätöksenteosta epärationaalista. (Grichnik, Smeja & Welp 2010, 24–26.) Tunteiden vaikutusta mahdollisuuden arviointiin tulisi kuitenkin tarkastella kokeellisessa tilanteessa, mikä ei ole tässä tutkielmassa mahdollista.

Mitchellin ja Shepherdin (2010, 149–150) mukaan myös yrittäjän tai yrityksen johtajan omakuva vaikuttaa siihen, kuinka mahdollisuudet koetaan. Omakuva muodostuu heidän mukaansa kahdesta tekijästä: haavoittuvaisuudesta ja kyvykkyydestä. Haavoittuvuudella tarkoitetaan epäonnistumisen pelkoa ja kyvykkyydellä kokemusta omasta onnistumispotentiaalista. Heidän mukaansa mahdollisuudella on eri ulottuvuuksia, joita arvioidaan ennen kuin tehdään päätös niiden hyödyntämisestä. Mahdollisuutta arvioidaan kolmesta näkökulmasta: Ensimmäkin arvioidaan houkuttelevuutta, jolla tarkoitetaan mahdollisuuden potentiaalista arvoa. Toiseksi arviointi perustuu mahdollisuuden toteuttavuuteen; yrittäjät suosivat sellaisia mahdollisuuksia, joista heillä on jo aiemmin tietoa ja joihin heillä on resursseja, ja jotka ovat siksi helpompia toteuttaa. Kolmanneksi arviointi perustuu mahdollisuuden saavutettavuuteen, sillä mahdollisuus ei ole ikuisesti ja kaikissa olosuhteissa saavutettavissa. Toisaalta mahdollisuuksia voi olla myös monia, mutta kaikki niistä eivät välttämättä ole saavutettavissa. Omakuva siis vaikuttaa siihen, kuinka mahdollisuuden eri ulottuvuudet koetaan, mikä puolestaan vaikuttaa päätöksentekoon. (Mitchell & Shepherd 2010, 138–140; 152.)

### 3.4.2 *Arvioitavat ulottuvuudet*

Kuten aiemmin mainittiin, kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen alkaa jo tunnistamisprosessin aikana. Tuolloin arviointi painottuu kuitenkin siihen, onko mahdollisuus olemassa: tarjoaako muun muassa vallitseva kilpailutilanne ja kysyntä mahdollisuuden – markkinaraon jossa harjoittaa liiketoimintaa? Mahdollisuuden arvioimisessa paino on puolestaan siinä, mitä mahdollisuuden hyödyntäminen tarkoittaisi itselle ja omalle yritykselle, ja onko mahdollisuus edes mahdollista hyödyntää. Mahdollisuutta arvioidaan kolmessa eri ulottuvuudessa, jotka ovat houkuttelevuus, toteutettavuus ja saavutettavuus (Mitchell & Shepherd 2010, 140).

**Houkuttelevuudella** tarkoitetaan sitä, kuinka houkuttelevaksi mahdollisuuden potentiaalinen arvo koetaan suhteessa sen hyödyntämisen vaatimiin investointeihin. Kansainvälistymismahdollisuus on siis sitä houkuttelevampi, mitä enemmän mahdollisuuden hyödyntämisestä syntyvä arvo ylittää mahdollisuuden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrän. Tarvittavia resursseja voi kuitenkin olla vaikea arvioida, sillä sen lisäksi että mahdollisuuden toteuttamiseen voidaan tarvita rahaa, voidaan myös tarvita paljon aikaa ja vaivaa. (Shane & Venkataraman 2000, 223; Mitchell & Shepherd 2010, 145.) Voi olla esimerkiksi vaikea arvioida, kuinka paljon yrittäjä joutuu käyttämään omaa aikaansa kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntämiseen, ja kuinka paljon toisaalta tarvitaan muuta osaamista.

Mahdollisuuden hyödyntämisestä syntyvä potentiaalinen arvo voidaan kokea subjektiivisesti: arvo voi tarkoittaa eri asiaa eri henkilöille. Yhdelle se voi tarkoittaa rahallista tuottavuutta eli millaisia tuottoja mahdollisuuden toteuttaminen voi yritykselle tuoda (Haynie ym. 2009, 338). Toisaalta potentiaalinen arvo voi liittyä myös kilpailuetuun: toinen miettii arvioidessaan mahdollisuuden houkuttelevuutta, että tuottaako sen hyödyntäminen kilpailuetua (Haynie ym. 2009, 338). Aina mahdollisuuden hyödyntämisestä syntyvä kilpailuetu ei kuitenkaan ole kestävä, mikä tulisi huomioida arvioimisessa (Ireland ym. 2003, 965).

Shanen (2000, 467) mukaan tunnistettua mahdollisuutta verrataan muihin yrittäjän mahdollisuuksiin. Kansainvälistymisen vaihtoehtona voi olla vaikkapa se, että laajennetaan toimintaa kotimaassa. Yritys saattaa myös tunnistaa monia erilaisia kansainvälistymismahdollisuuksia esimerkiksi eri markkina-alueilla tai eri tuotteille. Näitä mahdollisuuksia verrataan toisiinsa ja pohditaan, mikä tai mitkä ovat tuottavimpia vaihtoehtoja suhteessa kustannuksiin (Shane 2000, 467; Shane & Venkataraman 2000, 223). Shanen (2000, 467) mukaan on myös huomioitava, ettei omia mahdollisuuksia tulisi verrata toisten yritysten mahdollisuuksiin, vaan arvioida mahdollisuutta omien kulujen, varallisuuden ja mahdollisten tulojen perusteella. Koska eri yrityksillä on erilaisia resursseja käytössään, on heillä myös erilaiset mahdollisuudet hyödyntää kansainvälistymismah-

dollisuus. Haynie ym. mukaan (2009, 338) pitäisikin arvioida, onko mahdollisuus juuri omalle yritykselle houkutteleva, eikä onko se jollekulle houkutteleva.

Toinen arvioitava ulottuvuus on **toteutettavuus**. Yrityksen sisäiset tiedot, taidot ja kyvykkyudet vaikuttavat siihen, kuinka toteuttamiskelpoiseksi kansainvälistymismahdollisuus koetaan: mitä tutumpaa mahdollisuuteen liittyvä tieto on, sen helpommaksi mahdollisuuden toteuttaminen koetaan (Haynie ym. 2009, 353; Mitchell & Shepherd 2010, 152). Varsinkin pk-yritykset aloittavat kansainvälistymisen usein naapurivaltioista, sillä yrityksillä on usein enemmän tietoa naapurivaltion markkinoista kuin kaukaisten valtioiden markkinoista (Moini ym. 2008, 58). Yritys saattaa kuitenkin rohkautua kokeilemaan myös hieman aiemmasta toiminnasta poikkeavaa mahdollisuutta, jos mahdollisuus on harvinainen, kilpailu on rajoittunutta siinä toiminnassa, mihin mahdollisuuden hyödyntäminen johtaa, tai yritys on ollut olemassa jo pitkään ja arvioitava mahdollisuus on arvokas (Haynie ym. 2009, 353).

Kansainvälistymismahdollisuuden toteutettavuuden arvioimiseen liittyy omien resurssien arvioiminen eli pohtiminen, kykeneekö yritys omilla resursseillaan hyödyntämään mahdollisuuden tai onko yrityksen mahdollista hankkia puuttuvat resurssit. Joskus voi käydä myös niin, että yrittäjä joutuu toteamaan, etteivät resurssit riitä kansainvälistymismahdollisuuden toteuttamiseen – ainakaan sillä kertaa. Resursseja arvioidaan kahdesta näkökulmasta: mitä resursseja yrityksellä jo on käytettävissä mahdollisuuden hyödyntämiseksi ja mitä resursseja se vielä tarvitsee, jotta voisi hyödyntää mahdollisuuden (Haynie ym. 2009, 341). Strategisen toiminnan ja mahdollisuuksien arvioimisen kannalta on kolmenlaisia kriittisiä resursseja: taloudellisia resursseja sekä henkistä ja sosiaalista pääomaa (Ireland ym. 2003, 973). Sen sijaan että arvioitaisiin yrityksen kaikkia resursseja, arvioidaan pikemminkin niiden resurssien määrä, jotka on mahdollista suunnata kansainvälistymismahdollisuuden toteuttamiseen.

Taloudelliset resurssit ovat rahallisia resursseja eri muodoissa. Niitä voidaan käyttää muiden resurssien kuten tuotantokoneiston tai osaavan henkilöstön hankkimiseen. Taloudellisia resursseja on helppo arvioida, sillä ne ovat aineellista pääomaa ja helposti mitattavissa. Sen sijaan aineetonta pääomaa eli henkisiä ja sosiaalisia resursseja voi olla vaikea arvioida. Toisaalta taloudellisilla resursseilla voi olla vaikeaa kuitenkin luoda kestävä kilpailuetu ja ne ovat kilpailijoille helposti imitoitavia. Sen sijaan henkinen ja sosiaalinen pääoma ovat vaikeammin imitoitavia. (Ireland ym. 2003, 974.) Henkistä ja sosiaalista pääomaa käsiteltiin jo aiemmin luvussa 3.3.3, sillä ne voivat vaikuttaa myös kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessiin. Kun kansainvälistymismahdollisuutta arvioidaan, punnitaan siis myös, löytyykö yrityksestä mahdollisuuden hyödyntämiseen tarvittavia henkisiä ja sosiaalisia resursseja. Kansainvälistymisessä voidaan tarvita esimerkiksi kielitaitoa ja johtamiskokemusta sekä sellaisia suhteita, joissa saa tietoa tietyn markkina-alueen erityispiirteistä.

Kansainvälistymismahdollisuuden **saavutettavuus** liittyy ympäristön vaihteluihin: mahdollisuudet eivät ole ympäristöstään eristyksessä, vaan voivat muuttua ympäristön muutosten, esimerkiksi kuluttajien tai kilpailijoiden toiminnan takia (Mitchell & Shepherd 2010, 141). Ensinnäkin mahdollisuudet voivat olla ajasta riippuvaisia: mahdollisuus on hyödynnettävissä kannattavasti vain tietynä aikana. Joskus mahdollisuus ei ole vielä sen tunnistamishetkellä hyödynnettävissä, vaan hyödyntämishetkeä voidaan joutua odottamaan, kun taas joskus mahdollisuuden hyödyntäminen on jo myöhäistä sen tunnistamishetkellä. (Puhakka 1999, 28.) Esimerkiksi joku toinen yritys on jo voinut hyödyntää mahdollisuuden, eikä markkinoilla olekaan enää rakoa, tai kuluttajien mielitykset ovat murroksessa, jolloin jonkin tuotteen kysyntä tietyillä markkinoilla on häviämässä kun taas toisen lisääntymässä.

Toiseksi saavutettavuuteen liittyy mahdollisuuksien määrä. Ympäristössä voi ilmetä lukuisia mahdollisuuksia, joissa ajasta riippuvuus voi vaihdella. Yrittäjät hyödyntävät mahdollisuuden todennäköisemmin silloin, kun sillä on monia ajallisesti pitkään kestäviä mahdollisuuksia, kuin silloin, jos mahdollisuuksia on vähän tai ne ovat vain vähän aikaa hyödynnettävissä olevia. (Mitchell & Shepherd 2010, 141; 152.)

### 3.4.3 *Hyödyntämispäätöksen tekeminen*

Kun kansainvälistymismahdollisuus on arvioitu, tehdään arvioinnin perusteella päätös mahdollisuuden hyödyntämisestä: mahdollisuus joko hyödynnetään, ei hyödynnetä tai jätetään uudelleen arvioitavaksi. Kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen tarkoittaa, että yritys aloittaa mahdollisuuden mukaisen kansainvälistymisen konkreettisesti.

Kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen on jo kansainvälistymistä yhdistämällä käytettävissä olevat resurssit ulkomaan toimintoihin (Di Gregorio ym. 2008, 195; Grichnik ym. 2010, 19). Se on myös arvon luomista, joka mahdollistuu yhdistelemällä uusia resursseja. Uusia resursseja voidaan luoda muun muassa kehittämällä teknologiaa, löytämällä sijoittajia tai löytämällä piileviä ja potentiaalisia kuluttajatarpeita. (Cha & Bae 2010, 40–41.) Tunnistetun kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen on yritykselle siis strateginen vaihtoehto, joka antaa suunnan kehitykselle (Santos-Álvarez & García-Merino 2010, 517): sen avulla on mahdollista kehittää yritystä ja luoda arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Toiset yritykset valitsevat strategiseksi vaihtoehdokseen kotimarkkinoihin keskittymisen, ja toiset haluavat kehittää yritystä kansainvälisillä markkinoilla. Tämä päätös liittyykin kansainvälistymismahdollisuuksien arvioimisprosessiin.

Yrityksissä joudutaan joskus pohtimaan strategisia vaihtoehtoja kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntämispäätöstä tehdessä: pitääkö yllä nykyistä toimintaa vai et-

siäkö uusia mahdollisuuksia? Prangen ja Verdierin (2011, 131) mukaan parhaiten kansainvälisillä markkinoilla menestyy, kun yhdistää molemmat. Tälle molempien vaihtoehtojen yhdistämiselle, ambidexteritylle, ei ole vielä vakiintunut suomenkielistä termiä, mutta yleensä se tarkoittaa kaksikäisyyttä (ambidexterity). Kaksikäisyyttä se kuvainnollisesti onkin: osataan käyttää sekä oikeaa että vasenta kättä, eli hyötyä sekä nykyisestä toiminnasta että etsiä uusia mahdollisuuksia. Nykyisestä tilanteesta hyötymällä voidaan selvitä kilpailussa, mutta uusia mahdollisuuksia etsimällä voidaan kasvaa. Nykyisen tilanteen hyödyntämiseen liittyvät kontrolliin, varmuuteen ja tehokkuuteen pyrkiminen sekä riskien vähentäminen, kun taas uusien mahdollisuuksien etsimiseen liittyvät uudet löydökset, riskinotto, kokemusten hakeminen, joustavuus ja innovaatiot – kaksikäisyys on molempien yhdistämistä. (O'Reilly & Tushman 2008, 189; Prange & Verdier 2011, 131.) Kaksikäisyys tai sen puute voi vaikuttaa yrityksen päätökseen, hyödyntääkö kansainvälistymismahdollisuus vai ei: yritys joutuu valitsemaan, keskittyykö se hyödyntämään nykyisiä markkinoita, kehittääkö se yritystä uusilla kansainvälisillä markkina-alueilla vai kenties tekee molemmat yhtä aikaa.

Hyödyntämispäätökseen vaikuttaa muun muassa päätöksenteossa mukana olevien henkilöiden asenne (Byford & Henneberry 1996, 263) ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet (Shane & Venkataraman 2000, 223). Esimerkiksi jotkut eivät välttämättä halua kehittää ja kasvattaa yritystä, vaan yrityksen nykytila tyydyttää heidän tarpeensa. On hyvä myös huomata, että ne tekijät, jotka lisäävät todennäköisyyttä hyödyntää mahdollisuus, eivät kuitenkaan välttämättä lisää todennäköisyyttä menestyä (Shane & Venkataraman 2000, 224). Toiset saattavat ottaa riskejä ja hyödyntää mahdollisuuksia herkemmin kuin toiset, mutta mahdollisuuden arviointi on voinut epäonnistua. Esimerkiksi se, kuinka moni muu aikoo hyödyntää mahdollisuuden, voidaan arvioida väärin.

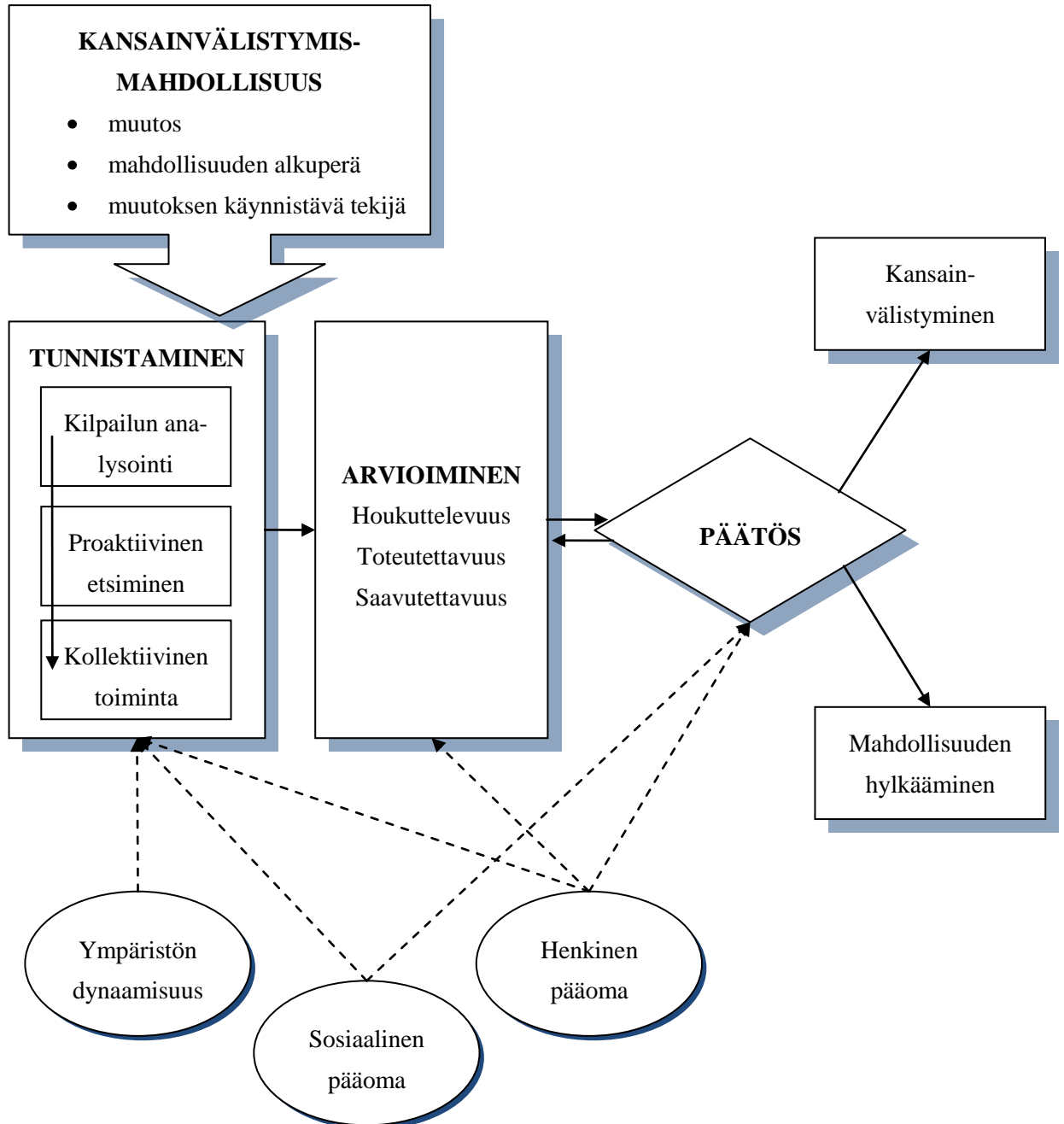
Verkostot voivat monista hyvistä ominaisuuksistaan huolimatta myös vaikeuttaa kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntämistä, koska monesti mahdollisuus voidaan todellisuudessa hyödyntää vain verkoston rajoissa (Sullivan Mort & Weerawardena 2006, 567). Esimerkiksi erilaiset verkostossa tehdyt yhteistyösopimukset voivat rajoittaa yhteistyötä muiden yritysten kanssa, jolloin hyödyntämisestä on tehtävä hylkäävä päätös. Vakiintuneessa verkostossa yritys saattaa myös päätyä tilanteeseen, jossa asiat tehdään tietyllä tavalla, koska on aina ennenkin tehty.

Hyödyntämispäätöksestä alkaa siis tie kohti konkreettista kansainvälistymistä. Sitä ennen on kansainvälistymismahdollisuuksia etsitty ja löydetty sekä tunnusteltu ja arvioitu, olisiko mahdollisuus juuri itselle sopiva. Päätöksen tekeminen on enää vain välivaihe runsaan asioiden selvittelyn ja konkreettisen toteuttamisen välillä.



### 3.5 Analyyttinen viitekehys

Tässä luvussa on esitetty kirjallisuuden perusteella rakennettu analyttinen viitekehys kansainvälistymismahdollisuuksista ja siihen liittyvistä prosesseista. Analyttinen viitekehys on rakennettu auttamaan empiirisen tutkimuksen suorittamista ja hahmottamaan paremmin tutkittavaa aihetta. Viitekehys on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9 Analyttinen viitekehys

Analyttinen viitekehys siis alkaa kansainvälistymismahdollisuuden muodostumisesta, kuten kuvioista 9 voidaan havaita. Siitä käynnistyy prosessi, joka alkaa tunnistami-

sesta alaprosesseineen ja jatkuu arvioinnin kautta päätöksen tekemiseen. Päätöksen seurauksena kansainvälistymismahdollisuus joko hyödynnetään eli kansainvälistytään, tai se hylätään tai jätetään uudelleen arvioitavaksi. Henkinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja ympäristön dynaamisuus vaikuttavat prosessin eri vaiheisiin. Lisäksi ne edesauttavat mahdollisuuksien muodostumista.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään yleensä tulkitsemaan ja ymmärtämään jotain ilmiötä, kun taas määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään usein selittämään, testaamaan hypoteeseja ja analysoimaan tilastollisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Koska tässä tutkielmassa pyritään pikemminkin tulkitsemaan ja ymmärtämään elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia kuin selittämään ilmiötä, valittiin lähestymistavaksi laadullinen tutkimus. Tässä tutkielmassa ei siis ole tavoitteena vastata esimerkiksi ”miksi?”-kysymyksiin, vaan pikemmin pyrkiä ymmärtämään kansainvälistymismahdollisuuksia ja siihen liittyviä prosesseja vastaamalla kysymyksiin ”mistä?”, ”miten?” ja ”millainen?” (ks. tutkielman osaongelmat luvusta 1.2).

Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös esitutkimuksena määrällisenä tutkimukselle. Sillä voidaan esimerkiksi tutkia, mihin asioihin määrällisessä tutkimuksessa on olennaista keskittyä. Tämäkin tutkielma on ikään kuin esitutkimus määrälliselle tutkimukselle, joka toteutetaan Turun kauppakorkeakoulun tutkimusprojektissa: tässä tapauksessa laadullisella tutkimuksella selvitetään, miten hyvin aiempi kirjallisuus sopii kuvaamaan elintarviketeollisuuden pk-yritysten toimintaa ja mihin asioihin jatkossa tehtävässä kyselyssä kannattaa keskittyä.

Tapaus- eli case-tutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytettävistä laadullisista tutkimusstrategioista. Siinä tutkitaan joko yhtä tai useampaa tapausta, yleensä yritystä tai yrityksen osaa. Tapaustutkimus voi olla myös toiminnallinen, jolloin tutkimisen kohteena voi olla esimerkiksi prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tämä tutkimus on osittain toiminnallinen, sillä tässä tutkimuksessa analysoidaan kansainvälistymismahdollisuuksien lisäksi prosessia – kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamista, arvioimista ja siihen liittyvää hyödyntämispäätöstä.

Tapaustutkimusta on hyödynnetty onnistuneesti, kun on tutkittu yritysten kansainvälistymistä (Moini ym. 2008, 48). Niinpä myös tähän tutkielmaan valittiin tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus. Aihetta päätettiin tarkastella kuitenkin monen tapauksen avulla eli monitapaustutkimuksella, jossa tapaukset eivät ole itsessään mielenkiinnon kohteena, vaan ne toimivat ikään kuin välineinä, joiden avulla pystytään tarkastelemaan tutkittavaa asiaa. Monitapaustutkimuksella voidaan esimerkiksi täydentää vaillinaista teoriaa, kuten tässä tutkielmassa on mahdollisuus tehdä, kun teoria ei ole vielä kovin kehittyntä. Jokainen tapaus tuo jotain uutta aiheeseen täydentäen kokonaisuutta. Tapausten kuvaukset jätetään siksi melko lyhyiksi, koska niitä ei pyritä ymmärtämään yksityiskohtai-

sesti, vaan niiden avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa kokonaisuutena. (Eriksson & Kovalainen 2008, 122–124.)

Tämän tutkielman yksi suuri vahvuus on se, että tutkimuksessa oli mahdollista hyödyntää tutkijatriangulaatiota, mikä on harvinaista pro gradu -tutkielmissa. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan, että useampi kuin yksi tutkija tutkii samaa ilmiötä, mikä tekee tutkimuksesta monipuolisemman. Kun tutkijoita on monta, he katsovat ilmiötä monesta näkökulmasta muodostaen kuitenkin lopulta yksimielisyyden tutkimustavasta ja tulkinnoista. (Eskola & Suoranta 1998, 70.) Tällä tavoin voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Tässä tutkielmassa kolmen tutkijan tutkijatriangulaatiota hyödynnettiin tutkimuksen suunnittelusta aineiston analysointiin saakka, sillä tämä tutkielma liittyy Turun kauppakorkeakoululla käynnissä olevaan tutkimusprojektiin. Vaikka tämä tutkielma onkin vain yhden henkilön laatima, on käytännön tutkimus tehty yhdessä kahden kokeneen tutkijan kanssa. Siten voitiin suunnitella huolellisesti aineiston kerääminen ja keskustella yhdessä aineiston tulkintamahdollisuuksista.

## **4.2 Aineiston kerääminen**

### **4.2.1 Yritykset ja asiantuntijat**

Tekesin Sapuska-ohjelmaan liittyvästä tutkimusprojektista oli apua tämän tutkielman aineiston hankkimisessa. Tutkimusprojektiin oli sitoutunut kolme pientä tai keskisuurta kansainvälistymisestä kiinnostunutta elintarvikeyritystä, jotka olivat sitoutuessaan luvanneet, että niissä saadaan tehdä haastattelut. Tutkimukseen haluttiin mukaan yrityksiä, joiden toiminnassa on eroja, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä ymmärrys aiheesta. Siksi kolmen tutkimusprojektiin sitoutuneen elintarvikeyrityksen lisäksi haastateltavaksi pyydettiin vielä yhtä elintarviketeollisuuden pk-yritystä tutkimushankkeen ulkopuolelta, jotta aineistoa saataisiin rikastutettua. Yrityksen toimitusjohtaja suostui haastatteluun ja ehdotti haastateltavaksi vielä toista elintarviketeollisuuden pk-yritystä, jolla on kunnianhimoisia kansainvälistymissuunnitelmia, ja joka siksi sopisi haastateltavaksi. Tässäkin yrityksessä suostuttiin haastatteluun, eli kaikkiaan haastatteluihin saatiin viisi elintarviketeollisuuden pk-yritystä. Yrityksistä yhdellä oli päätoimipaikka Etelä-Pohjanmaalla, yhdellä Varsinais-Suomessa, yhdellä Satakunnassa ja kahdella Uudella- maalla. Kuten lähes aina laadullisessa tutkimuksessa tässäkin tutkimuksessa toimialan yrityksistä valittiin siis harkinnanvarainen näyte sen mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 18), miten ajateltiin parhaiten saatavan ymmärrys elintarviketeollisuuden pk-yritysten toiminnasta kansainvälistymismahdollisuuksien suhteen.

Haastateltaviksi pyydettiin yritysten johtajia, koska ajateltiin, että heillä olisi kattavin tieto yritysten toiminnasta ja kansainvälistymismahdollisuuksista, varsinkin kun pk-yrityksissä johtaja voi olla ainoa yritystä kehittävä henkilö. Osassa yrityksistä johti niin sanottu palkkajohtaja ja osassa yrittäjä, joka oli sekä omistaja että toimitusjohtaja. Yhdessä yrityksessä kuitenkin päädyttiin haastattelemaan tuotantojohtajaa, koska hänellä oli pitkä kokemus elintarvikealalta eri alatoimialoilta monista tehtävistä, muun muassa tuotekehityksestä, myynnistä ja tuotannon johtamisesta, ja hän oli vahvasti mukana kehittämässä yrityksen toimintaa. Taulukossa 1 on kerrottu tarkemmin tutkittujen yritysten esitiedoista. Anonymiteetin säilyttämiseksi yritykset on nimetty kirjaimin A–E, ja jatkossa yrityksiin viitataan näillä kirjaimilla.

Taulukko 1 Tutkittujen yritysten esitiedot

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>	<i>Yritys E</i>
<b>Perustamisvuosi</b>	1985	1969	1911	1914	1998
<b>Henkilöstömäärä</b>	noin 30	7	24	30	17
<b>Haastateltava</b>	omistaja-toimitusjohtaja	ns. palkkajohtaja	omistaja-toimitusjohtaja	omistaja-toimitusjohtaja	tuotantojohtaja
<b>Tärkein asiakasryhmä</b>	kuluttajat	kuluttajat	kuluttajat	kuluttajat	suurkeittiöt
<b>Tuotteiden säilyvyys</b>	nopeasti pilaantuva	pitkä säilyvyysaika, säilyy huoneen lämpötilassa	nopeasti pilaantuva	osa nopeasti pilaantuvia, osalla pitkä säilyvyysaika	pitkä säilyvyysaika, säilyy huoneen lämpötilassa
<b>Kansainvälistyneisyys ja suunnitelmat</b>	Ei ole kansainvälistynyt, mutta on tehnyt vienti- ja tuotannonlaajentamissuunnitelmia yhteen maahan.	Aloittelee vientiä yhteen maahan ja tuo raaka-aineita.	Ei ole kansainvälistynyt.	Ei ole kansainvälistynyt, mutta on tehnyt vientisuunnitelmia muutamaan maahan.	Tuo raaka-aineita, aloitti viennin 2005 ja aloittelee viennin laajentamista monen maahan.
<b>Muuta erityistä</b>	On suunnitellut kansainvälistymistä aiemminkin.	Luonnon olosuhteet vaikuttavat paljon raaka-aineiden saatavuuteen ja laatuun.	Yritys on perheyritys.	Valmistaa premium-tuotteita.	On yrittänyt kansainvälistyä aiemminkin, mutta epäonnistui osittain. Yritys on selviämässä velkasaneerauksesta. Luonnon olosuhteet vaikuttavat paljon raaka-aineiden saatavuuteen ja laatuun.

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, tutkimukseen saatiin mukaan taustaltaan erilaisia elintarviketeollisuuden pk-yrityksiä. Niin yritysten iässä kuin henkilöstön lukumääräsäkin oli eroja – tosin kaikki olivat kuitenkin pieniä yrityksiä, joita on 94,4 prosenttia Suomen elintarviketeollisuuden yrityksistä (LIITE 1). Suuntautuminen kuluttajamarkkinoille oli yrityksissä voimakasta: neljällä yrityksellä tärkein asiakasryhmä oli kuluttajat ja vain yhdellä, Yritys E:llä suurkeittiöt. Tosin tämäkin yritys oli suuntautumassa tulevaisuudessa kuluttajapuolelle. Monestihan kuitenkin kuluttajapuolellekaan suuntautuneet elintarvikeyritykset eivät ole suoraan yhteydessä kuluttajaan, vaan yrityksen ja asiakkaan välissä on ainakin yksi porras. Välissä voi olla esimerkiksi keskusliike, tukku-kauppa tai vähittäiskauppa. Osalla yrityksistä oli kuitenkin erilaisten jakelukanavien lisäksi omia myymälöitä, joissa kuluttajaan oltiin siis suoraan yhteydessä.

Yritys A:llä ja Yritys C:llä tuotteet olivat nopeasti pilaantuvia, mikä asettaa omat logistiset haasteensa kansainvälistymiselle. Yritys B:llä ja Yritys E:llä puolestaan tuotteet olivat pitkään säilyviä ja Yritys D:llä valikoimaan kuului sekä erittäin nopeasti pilaantuvia tuotteita että pitkään säilyviä tuotteita. Yritys E oli jo kansainvälistynyt viemällä tuotteitaan, mutta tällä hetkellä vienti toi noin viisi prosenttia liikevaihdosta, kun taas lähitulevaisuudessa oli tavoitteena laajentaa vientiä monille uusille markkina-alueille ja saada puolet liikevaihdosta viennistä. Yritys B oli puolestaan aloittelemassa vientiä ja Yritykset A ja D olivat tehneet suunnitelmia kansainvälistymiselle. Yritys C oli puolestaan vasta tutkimusprojektista kuultuaan alkanut miettiä kansainvälistymistä.

Taulukon viimeiselle riville on koottu myös muita erityisiä havaintoja yrityksistä. Yritys E ja Yritys A ovat yrittäneet aiemmin kansainvälistyä, mutta Yritys E:llä se onnistui vain toisella kohdemarkkinalla ja Yritys A:lla eri muodossa kuin suunniteltiin. Yritys A kuitenkin jaettiin myöhemmin kahdeksi erilliseksi yritykseksi, jolloin kansainväliset toiminnot jäivät siihen yritykseen, joka ei ole tässä tutkimuksessa mukana. Mielenkiintoista on myös se, että sattumalta kaikissa yrityksissä liikevaihto on ollut kohtalaisen vauhdikkaassa kasvussa viime vuosina, vaikka yksi yrityksistä onkin velkasaneerausessa. Voisiko siis olla ehkä niin, että kasvu kotimaassa innoittaa tutkimaan myös kansainvälistymismahdollisuuksia, kun kerran halukkuutta osallistua tällaiseen tutkimukseen löytyi? Toinen yrityksiä yhdistävä tekijä oli lisääineettomuus: kaikkien yritysten tuotteet olivat lähes poikkeuksetta lisääineettomia. Lisääineettomuudesta onkin puhuttu julkisuudessa paljon viime aikoina. Lisäksi Yritys B:ssä ja Yritys E:ssä oli se erityispiirre, että luonnonolot vaikuttavat paljon niiden tarvitsemien raaka-aineiden laatuun ja saatavuuteen ja hankaloittavat siten joskus liiketoimintaa:

*...se mikä tekee vaikeeks tän meidän alan on se, että satovaihtelut on hirvittäviä, ku sehän on ihan tuolt yläkerrasta kii, et millon sitä tulee...*

Muilla yrityksillä raaka-aineen saatavuus oli hyvinkin varmaa, eikä laadussa ollut nähtävissä paljoakaan eroja.

Ensisijaisen tärkeänä aineistona tälle tutkimukselle toimivat siis valittujen yritysten haastattelut. Aineistoa haluttiin kuitenkin rikastuttaa myös erilaisilla näkökulmilla. Turun kauppakorkeakoulun tutkimusprojektiin oli sitoutunut myös yksi elintarvikelaboratorio, jossa arveltiin, että elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistyminen voi olla myös heille hyödyksi. Myös tämän elintarvikelaboratorion toimitusjohtajaa haastateltiin, sillä hänen ajateltiin tuovan erilaisen näkökulman aiheesta: hän osasi kertoa elintarvikeyritysten laatuasioista ja lisäksi Viron markkinoilla toimimisesta.

Jotta aiheesta saatiin mahdollisimman hyvä ymmärrys, pyydettiin haastateltaviksi lisäksi kaksi elintarvikealan asiantuntijaa. Ensimmäinen asiantuntija (Asko Asiantuntija, nimi muutettu) työskentelee kansainvälistymiseen erikoistuneessa asiantuntijaorganisaatiossa erityisosaamisenaan elintarviketeollisuuden yritysten kansainvälistyminen. Toinen asiantuntija (Alan Tuntevainen, nimi muutettu) puolestaan työskentelee alueellisessa yhdistyksessä, joka pyrkii kehittämään yritysten kilpailukykyä. Asiantuntijat ovat työskennelleet lukuisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten kanssa, joten heiltä ajateltiin saatavan näkemys siihen, kuinka näissä yrityksissä useimmiten toimitaan ja toisaalta, kuinka toimintaa voisi kehittää kansainvälistymismahdollisuuksien suhteen. Heidän siis ajateltiin täydentävän yrityshaastattelujen perusteella saatua aineistoa. Asiantuntija-haastatteluissa keskityttiin samoihin asioihin kuin yrityshaastatteluissa, jotta saatiin täydentäviä näkemyksiä aiheesta.

Kaikkiaan haastateltiin siis kahdeksaa henkilöä, joista viisi toimi elintarviketeollisuuden pk-yrityksessä ja yksi elintarvikelaboratoriossa, ja joista kaksi oli elintarvikealan asiantuntijoita. Jatkossa elintarvikelaboratoriosta käytetään nimeä Yritys F ja asiantuntijoista nimiä Asko Asiantuntija ja Alan Tuntevainen anonymiteetin säilyttämiseksi.

#### **4.2.2 Avoimet haastattelut**

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin aineiston keruumenetelmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192). Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa haastatteluja käytetään usein aineiston keräämiseen, jotta saataisiin tietoa sellaisista asioista, joita ei voi selvittää tutkimalla julkaistuja materiaaleja (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–82). Haastatteluja on kolmen tyyppisiä: strukturoituja, puolistrukturoituja eli teemahaastatteluja ja strukturoimattomia eli avoimia haastatteluja. Avointa haastatteluja käytetään usein, kun halutaan selvittää asioita syvällisesti ja laajasti haastateltavan näkökulmasta. Siinä haastattelijalla esittää yleensä muutaman keskustelun avaavan kysymyksen, jonka jälkeen haastattelu etenee keskustelun omaisesti ilman ennalta määrättyä rakennetta. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus keskittyä johonkin haastatte-

lussa ilmenevään aiheeseen enemmän ja toisaalta myös ohjata tiettyihin aiheisiin. Jokainen haastattelu on siten yksilöllinen. Avoimen haastattelun etuna on muun muassa se, että siinä voi tulla ilmi asioita, joita haastattelija ei osaa edes odottaa. Lisäksi haastattelusta voi olla etua myös haastateltavalle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–82.)

Tähän tutkimukseen avoin haastattelu koettiin sopivaksi aineiston keräämismenetelmäksi, koska kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamis- ja arvioimisprosessit voivat olla osittain tiedostamatonta toimintaa, jonka selvittäminen voi vaatia syvällistä ja vapaata keskustelua. Lisäksi monet pk-yritykset eivät ole miettineet välttämättä kovin tarkkaan yrityksen strategisia asioita, joten nekin muotoutuvat paremmin sanoiksi vapaassa keskustelussa. Avointa haastattelua pidettiin sopivana myös siksi, että tutkimusaihe ei ole vielä kovin tutkittu, minkä vuoksi oli hyvä antaa mahdollisuus myös uusien asioiden ilmi tulemiselle. Avoin haastattelu ajateltiin olevan hyödyllinen lisäksi haastateltaville, ainakin yrityshaastatteluissa, sillä silloin heillä on mahdollisuus jäsenellä yrityksen asioita, mikä saattaa pk-yritysten johtajilta arjen kiireessä unohtua. Haastattelutavat olivatkin helppo houkuttaa haastatteluihin, ja he jopa nauttivat siitä:

*Oli kiva kertoa tämmöstä, ku harvoin kukaan jaksaa kuunnella kahta minuuttia pidempään... (Yritys A)*

Niin haastattelun suunnittelussa kuin itse haastatteluissa ja aineiston analysoinnissa-kin voitiin hyödyntää tutkijatriangulaatiota. Haastatteluihin osallistui kolme tutkijaa, koska vastauksia haettiin myös koko tutkimusprojektia askarruttaviin kysymyksiin. Tutkielman tekijän lisäksi haastatteluihin osallistui siis kaksi tutkimusprojektia edustavaa kokenutta tutkijaa. Koska haastattelut suunniteltiin kolmen tutkijan yhteistyössä, saatiin monipuolinen näkemys siitä, mihin suuntaan keskustelua kannattaisi ohjata. Haastatteluissa oli tarkoitus saada hyvä ymmärrys yrityksen taustasta ja toiminnasta erityisesti kansainvälistymisen suhteen. Keskustelua pyrittiin ohjaamaan sen verran, että taulukossa 2 esitetyt aiheet käsiteltäisiin. Vaikka haastattelussa käsitelty aihealue on mainittu taulukossa ennen teoreettista perustetta, teoria oli lähtökohtana aihealueiden suunnittelulle.

Teoreettiset perusteet muutettiin käytännön keskusteluun sopiviksi, minkä takia haastattelujen aihealueet liittyvät moneen teoriassa mainittuun asiaan. Yrityksen ja haastateltavan taustaan, toimintaan ja piirteisiin liittyen keskusteltiin muun muassa yrityksen toimintatavoista sekä onnistumisista ja epäonnistumisista sekä haastateltavan koulutus- ja työurasta sekä luonteenpiirteistä. Kun keskusteltiin yrityksen toiminnassa hyödynnettävistä verkostoista, puhuttiin siitä, millaisia verkostoja yrityksillä on ja miten niitä hyödynnetään käytännön toiminnassa. Kansainvälistymismahdollisuuksia tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: millaisia kansainvälistymismahdollisuuksia yrityksellä on ja miten haastateltavat näkevät alansa kansainvälistymismahdollisuudet. Kun haastateltavat ker-



toivat mahdollisuuksista, he sivusivat samalla koko ajan sitä, miten he olivat tunnista-  
neet mahdollisuuksia, ja miten he olivat sen jälkeen toimineet. Tiedon hankkimisesta ja  
arvioimisesta keskusteltiin selvittämällä, mistä ja miten yritykset saavat tietoa ja miten  
he sitä arvioivat. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten yrityksissä tehdään  
päätöksiä ja ketä päätöksentekoon osallistuu, sekä arvioitiin elintarviketeollisuuden alaa  
toimintaympäristönä – esimerkiksi millaisia haasteita ja erityispiirteitä se tuo mukanaan  
yrityksen toimintaan.

Taulukko 2 Avoimien haastatteluiden aiheet

<i><b>Käsitelty aihealue</b></i>	<i><b>Teoreettinen peruste</b></i>
Yrityksen ja haastateltavan tausta, toiminta ja piirteet	Esitiedot Henkinen pääoma Koko prosessi
Toiminnassa hyödynnettävät verkostot	Sosiaalinen pääoma Tunnistaminen Arvioiminen
Yrityksen ja alan yleiset kansainvälistymismahdollisuudet	Mahdollisuuden muodostuminen Tunnistaminen Arvioiminen
Kansainvälistymiseen ja uusiin markkinoihin liittyvän tiedon hankkiminen ja arvioiminen	Tunnistaminen Arvioiminen
Päätöksenteko	Hyödyntämispäätöksen tekeminen
Elintarviketeollisuuden ala toimintaympäristönä	Mahdollisuuden muodostuminen Ympäristön dynaamisuus

Vaikka keskustelu haastatteluissa oli vapaata, huolehdittiin, että ainakin taulukossa 2 mainitut asiat tulevat käsitellyiksi. Yhtään ennalta suunniteltua kysymystä ei kuitenkaan tehty, vaan kysymykset päätettiin muotoilla tilanteen mukaan, jos ne eivät muuten tulleet haastattelussa ilmi. Alustavasti oli tehty noin sadan kysymyksen lista, mutta sen tarkoituksena oli valmentaa haastattelihoita haastatteluun, eikä toimia haastattelun kysymyspatteristona. Avoimesti keskustellen saatiin tutkittua haluttuja asioita ja vielä laajemminkin yrityksen toimintaa, kuin tiukoilla strukturoiduilla kysymyksillä olisi ollut mahdollista.

Yritysten haastattelut järjestettiin kunkin yrityksen tiloissa tammi–huhtikuussa 2011 ja mukana olivat kaikki kolme tutkijaa. Siinä, että yhtä henkilöä haastatteli kolme tutkijaa, oli pieni riski, sillä se olisi voinut hermostuttaa haastateltavia. Haastateltavat eivät kuitenkaan vaikuttaneet ainakaan ulkoisesti hermostuneilta. Ehkä tilanteen teki haastateltaville helpoksi juuri se, että haastattelut järjestettiin heidän omassa tutussa ympäristössään. Asiantuntijahaastattelut teki vain yksi tutkija, koska niissä ei koettu olevan tarvetta kolmen tutkijan läsnäololle toisin kuin yrityshaastatteluissa.

Keskustelu avattiin kyselemällä yrityksen ja haastateltavan taustasta ja kansainvälistymiskokemuksista, mistä haastattelu alkoi edetä luonnollisesti. Moni haastateltava

aloitti kertomalla tarinanomaisesti yrityksen historiasta perustamishetkestä nykypäivään saakka. Samalla he sivusivat huomaamattaan joitain toivottuja aiheita. Haastateltavat kertoivat niin avoimesti ja runsassanaisesti asioistaan, jopa epäonnistumisistaan, että haastattelu oli keskustelunomainen, eikä jäykkää kysymys-vastusrakennetta ollut. Välillä keskustelua kuitenkin pyrittiin viemään haluttuun suuntaan, mutta monesti alettiin myös kysellä lisää haastateltavan kertomista asioista. Myös haastatteluissa kolmesta tutkijasta oli hyötyä; sillä pystyttiin paremmin varmistumaan siitä, että kaikki aiheet tulevat kattavasti käsitellyiksi.

Koska haastattelut kestivät melko kauan – pituus vaihteli kahden ja yli kolmen tunnin välillä – ja haastateltavat olivat avoimia ja puheliaita, saatiin yritysten toiminnasta liittyen kansainvälistymismahdollisuuksiin hyvä ymmärrys. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Aineistoa saatiin kiitettävästi: litteroiduista haastatteluista kertyi yhteensä 227 sivua tekstiä analysoitavaksi.

### 4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Avoimessa haastattelussa on se huono puoli, että koska jokainen haastattelu on yksilöllinen, on analysointi aikaa vievää ja voi vaatia monta analysointikierrosta (Eriksson & Kovalainen 2008, 83). Koska aineiston määrä oli suuri ja aineisto hajanaista ja teematonta, oli odotettavissa melko työläs analysointi. Aihetta ei ollut vielä tutkittu paljon, joten aineisto päätettiin analysoida syklimäisenä prosessina (Hirsjärvi ym. 2000, 209). Aineistoa tarkasteltiin siis monta kertaa aloittaen yleiskuvan muodostamisesta edeten yhä tarkempiin teemoihin. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuoropuhelua (Eskola & Suoranta 1998, 176), joten aineisto päätettiin teemoitella pääosin teoreettisista lähtökohdista huomioiden kuitenkin myös aineistosta nousevat seikat, sillä teoria ei ole vielä täysin kaikkea kattava.

Aineiston analysointi alkoi jo litteroinnin aikana ja yleiskuva aineistosta saatiin, kun litteroinnin jälkeen luettiin vielä aineisto läpi pari kertaa ja keskusteltiin kahden muun tutkijan kanssa. Ensimmäisellä varsinaisella analysointikierroksella aineiston marginaaliin kirjoitettiin, mitä asioita aineistosta nousee yrittäen unohtaa teoreettiset lähtökohdat. Ensimmäisen kierroksen perusteella kustakin haastattelusta kirjoitettiin lyhyt tiivistelmä, jossa ilmeni pääpiirteittäin haastattelusta ilmi käyneet asiat. Näin pystyttiin näkemään aiempaa paremmin tiivistetty yleiskuva aineiston laajuudesta ja kattavuudesta.

Toisella kierroksella aineisto teemoiteltiin teoreettisista lähtökohdista. Aluksi teemoja oli kolme, joissa kussakin oli alateemoja. Ensimmäinen teema oli kansainvälistymismahdollisuudet elintarviketeollisuudessa, jonka alateemoina toimivat kysymykset ”Mikä on kansainvälistymismahdollisuus?” ja ”Mistä kansainvälistymismahdollisuuksia

tulee?”. Toinen teema oli kansainvälistymismahdollisuuden tunnistaminen, jonka alateemoja olivat tunnistamisprosessi ja tunnistamisprosessiin vaikuttavat tekijät. Kolmas teema oli kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen, jonka alateemoja olivat arviointiin osallistuvat henkilöt ja heidän vaikutuksensa arviointiin, arvioitavat ulottuvuudet ja hyödyntämispäätöksen tekeminen. Seuraavalla kierroksella aineisto teemoiteltiin yhä pienempiin osiin. Teemoittelu perustui pääosin teoriaan, paitsi teeman ”Mistä kansainvälistymismahdollisuuksia tulee?” alateemat. Tässä teemassa alateemat päätettiin empi-rialähtöisesti, koska ajankohtaista alaan liittyvää kirjallisuutta ei ollut saatavilla. Lisäksi empirian perusteella lisättiin kaksi muuta alateemaa. Tarkemmat teemat on esitetty liitteenä (LIITE 2 ANALYYSITEEMAT). Empirian perusteella päätetyt teemat on ilmoitettu sulkeissa teeman jälkeen.

Kansainvälistymismahdollisuuksien arviointiin liittyvä omakuva jätettiin analysoinnista pois, koska todettiin, että sen tutkiminen luotettavasti näiden haastattelujen perusteella ei ollut mahdollista. Joistain haastateltavista omakuva heijastui hyvin haastattelun, mutta toisista oli mahdoton tulkita mitään. Lisäksi joissakin yrityksissä arviointiin osallistui monta henkilöä, jolloin yksittäisen henkilön omakuvan tulkitseminen ei ollut relevanttia.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten tarkastelemalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti ja validiteetti liitetään usein erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja niiden käyttöä kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin kritisoitu, koska esimerkiksi tapaustutkimuksessa ei voida luultavasti koskaan todeta löytyvän kahta samanlaista tapausta. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan kuitenkin käyttää soveltaen myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, etteivät sen tulokset ole sattumanvaraisia. Kuten todettiin, tapaukset ovat tuskin koskaan samanlaisia, joten täydellinen toistettavuus on siis mahdoton ajatus laadullisessa tutkimuksessa. Toistettavuutta voidaan kuitenkin parantaa kertomalla tutkimuksen etenemisestä tarkasti, mikä otettiin tässä tutkielmassa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Eriksson & Kovalainen 2008, 292.) Niin aineiston kerääminen kuin analysointivaiheetkin pyrittiin kuvaamaan riittävällä tarkkuudella tylsistytättämättä kuitenkaan lukijaa: aiemmin tässä luvussa kuvailtiin aineisto ja sen keräämismenetelmät sekä analysoinnin eteneminen ja siihen liittyvät teemat. Lisäksi tämän tutkimuksen reliabiliteettia parantaa tutkijatriangulaatio: kun tutkijoita on monta, yhden tutkijan tekemän virheen riski pienenee. Kolmen

tutkijan yhteistyöllä voitiin varmistaa, että tutkimus tehtiin parhaalla mahdollisella tavalla ja luotettavasti.

Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Tutkimuksen validius riippuu siis siitä, kuinka totuudenmukaisesti tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kuvaavat tutkittua asiaa. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat aina subjektiivisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset, koska tutkija on itsekin niissä työväline, joka tulkitsee aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tässä tapauksessa subjektiivisuutta voitiin kuitenkin vähentää hyödyntämällä tutkijatriangulaatiota, jonka on todettu parantavan tutkimuksen validiutta (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Sitä hyödynnettiin erityisesti aineiston keräämisessä: lähes kaikkiin haastatteluihin osallistui kolme tutkijaa, jolloin voitiin varmistua siitä, että haastatteluissa keskustellaan kaikista tutkimuksen kannalta oleellisista ja vain oleellisista asioista. Lisäksi tutkijatriangulaatiota voitiin hyödyntää keskustelemalla tulkinnoista. Muun tutkimusprojektin lomassa tulkinnoista keskusteltiin lukuisia kertoja, sillä haastatteluja hyödynnettiin tutkimusprojektiin liittyvän kyselyn suunnittelussa. Tällä tavoin voitiin varmistua, että tulkinnot olivat mahdollisimman lähellä totuutta.

Validiutta pyrittiin parantamaan myös kiinnittämällä huomiota aineiston edustavuuteen. Koska kyseessä oli monitapaustutkimus, jonka avulla haluttiin ymmärtää yksittäisten tapausten sijaan kokonaisuutta, pyrittiin keräämään mahdollisimman edustava aineisto elintarviketeollisuuden pk-yrityksistä. Poikkeuksena edustavuuteen oli se, että aineistoon haluttiin yrityksiä, jotka ovat vähintään jossain määrin kiinnostuneita kansainvälistymisestä. Sellaisten yritysten, jotka eivät ole kiinnostuneita kansainvälistymisestä, ei koettu tarjoavan tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja.

Aika- ja kustannusrajoitteiden vuoksi haastateltavat yritykset valittiin Etelä-Pohjanmaalta, Varsinais-Suomesta, Satakunnasta ja Uudeltamaalta. Vaikka Itä- ja Pohjois-Suomesta ei ollut mukana yhtään yritystä, saatiin kuitenkin myös hiukan maantieteellistä hajontaa. Yrityksiä oli eri alatoimialoilta, ne olivat eri-ikäisiä, erikokoisia ja eri vaiheissa kansainvälistymisen suhteen. Osassa yrityksistä vetovastuussa oli yrittäjä ja osassa niin sanottu palkkajohtaja. Vaikka haastateltavat yritykset olivat monella tavalla erilaisia, alkoi aineisto kuitenkin kyllääntyä – varsinkin kun otettiin vielä huomioon asiantuntijoiden ja elintarvikelaboratorion toimitusjohtajan haastattelut: samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa. Aineistoa kertyi runsaasti: yhteensä 227 sivua puhtaaksi kirjoitettua tekstiä. Aineiston voitiin siis todeta olevan sopiva kuvaamaan tutkittavaa asiaa.

Myös analysoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota reliabiliteettiin ja validiteettiin. Aineisto luettiin lukuisia kertoja ja teemoittelun huolellisuuteen panostettiin käyttämällä siihen kaikessa rauhassa runsaasti aikaa ja tekemällä monta kierrosta. Analysoidessa pyrittiin tekemään tulkintoja sellaisten asioiden perusteella, jotka esiintyivät usein aineistossa, eikä sattumanvaraisten tai yksittäisten asioiden perusteella. Poikkeuk-

setkin tuotiin kuitenkin monesti esille. Analysoinnissa pyrittiin lisäksi kiinnittämään huomiota siihen, että aineistosta raportoidaan vain ne asiat, jotka ovat tutkielman kannalta oleellisia.

Laadullisella tutkimuksella ei ole tarkoitus eikä voida päästä samanlaiseen yleistettävyyteen kuin määrällisellä tutkimuksella, sillä tutkimus tehdään useimmiten tapaustutkimuksena (Koskinen ym. 2005, 267). Tämä otettiin huomioon koko tutkimusprosessissa. Jo tutkielman tarkoituksen ja osaongelmien määrittelyssä pyrittiin välttämään sellaisia muotoja, jotka antaisivat lukijan olettaa, että tuloksia voidaan yleistää. Tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan aihetta niin, että kuinka asiat usein ovat ja kuinka ne voidaan tehdä – ei siis yleistämään, kuinka asiat aina ovat.

## 5 KANSAINVÄLISTYMISMAHDOLLISUUDET ELINTARVIKETEOLLISUUDEN PK-YRITYKSISSÄ

### 5.1 Mahdollisuuksien muodostuminen

#### 5.1.1 *Keino kasvuun ja kehitykseen*

Kun haastateltavat kertoivat mahdollisuuksista ja kansainvälistymismahdollisuuksista, nousi haastatteluissa usein esille kasvu ja kehitys. Esimerkiksi Yritys E:ssä kansainvälistymismahdollisuus nähtiin ”tukijalkana”, joka edesauttaa yrityksen kasvua. Yritys B:ssä koettiin, että kansainvälistymismahdollisuus on keino tasapainottaa kotimaan liiketoimintaa paremmilla tuotoilla, mikä puolestaan edesauttaa yrityksen kehitystä. Mahdollisuuden tai kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen on jotain, minkä avulla yritys voi kasvaa ja kehittyä:

*Sen pitäis olla semmosta kasvua koko aika ja semmosta luonnollista kehitystä... (Yritys B)*

*Jotta yritys kehittyy niin me tarvitaan vähän lisää myyntiä, ja mistä se myynti tulee, niin yksi varteenotettava kanava voisi olla kansainvälistyminen. (Alan Tuntevainen)*

Kansainvälistymismahdollisuus voi siis vastata yrityksen kasvu- ja kehitystavoitteisiin. Kasvutavoitteet olivat kuitenkin tutkituissa yrityksissä maltillisia: tarkoitus oli edetä vähän kerrallaan. Poikkeuksen muodosti Yritys E, jonka kasvu- ja kansainvälisten toimintojen laajentamistavoitteet olivat hyvin kunnianhimoisia. Lisäksi kansainvälistymismahdollisuus voi olla yrityksen johdolle keino toteuttaa itseään ja unelmiaan: elintarvikeyrityksissä nousi esille intohimo omaan työhönsä. Yrityksen toimintaa ja kansainvälistymistä verrattiin ”uusien polkujen hakemiseen”(Yritys B) ja sellaisen taulun maalaamiseen tai tarinan kirjoittamiseen, jonka lopputulos miellyttää tekijäänsä:

*...se on ku rakentaa jotakin, tekee vaikka taulua tai jotakin, niin saa siitä niinku hienon ja tasapainosen. Mä haluan toteuttaa markkinointia ja tuottaa semmosia (tuotteita) ja kehittää, josta ihmiset tykkää – terveellisiä... Jos mä tekisin jotain vaikka kärpäsmyrkkyä, niin se ei kiinnostais yhtä paljon. (Yritys A)*

*...olis kiva tehdä ja kirjottaa tarinaa eteenpäin niin, et se on vielä kannattavaa... Täs on nyt kuitenkin jo sata vuotta historiaa takana ja mä toivoisin, että mä voisin kirjottaa hyvin ja pätevästi sitä eteenpäin. (Yritys C)*

*...mä oon aina ollu tällanen vapaa henki tavallaan ja nyt mä pystyn olemaan sitä myös yrityksessä. (Yritys D)*

Henkilöitä motivoiva tekijä ei siis suinkaan ollut raha, vaan tietynlainen kunnianhimo ja kehittymishalu, jotka ohjaavat toimintaa:

*...mulla on oma kunnianhimo ja semmonen halu nähdä, kuinka se oma näkemys ja sit mitä on tehny se sapluuna, niin kuinka se toimis... (Yritys A)*

*...ku puhutaan, et mikä motivoi ihmisiä niin no okei, raha on yks pieni osa sitä asiaa, mut se on, sillä on merkitystä sillon, kun sitä on tosi niukasti. Sama juttu on niinku ruuassa, et jos sulla on tosi vähän ruokaa, niin se pyörii sen ympärillä se elämä, mut sit ku on hyvin ruokaa, niin sit tulee niinku muita juttuja... (Yritys C)*

Kansainvälistymismahdollisuus ei ole ”hätäraketti”, joka pelastaa yrityksen pulasta tai konkurssiuhalta, eikä sen hyödyntämiseen ole ”pakottavaa tarvetta” (Yritys B). Se nähtiin pikemminkin mahdollisuutena toteuttaa itseään ja kasvattaa ja kehittää yritystään, kuin pakollisena toimenpiteenä tai uhalta pelastajana.

### **5.1.2 Mahdollisuudet elintarvikealalla**

Haastateltavien mukaan suomalaisilla elintarvikeyrityksillä on kansainvälistymismahdollisuuksia enemmän, kuin niitä osataan tai uskalletaan hyödyntää. He kokivat, että elintarvikealalla on monia kansainvälisesti hyödyntämättömiä vahvuuksia, joiden avulla kansainvälistyneiden elintarvikeyritysten määrä olisi mahdollista jopa kaksinkertaistaa. Siksi haastateltavia ihmetytti, miksi niin moni yritys on keskittynyt vain kotimarkkinoille ja harva yritys alalla on kansainvälistynyt:

*Mut meillä on kyllä vielä aika vahva hyvä elintarvikesektori. Ja tääl me vaan myydään toisillemme. (Yritys C)*

*...maailmahan on yhä globaalimpi, halutaan me tai ei, niin asioita, joita ei kannata kansainvälistää, on aina vaan vähemmän. (Asko Asiantuntija)*

Eri toimialoilla työskennelleen Alan Tuntevaisen tilanne oli yllättänyt hänen siirtyessään eri alalta työskentelemään elintarvikealalle:

*...tää on ihan uus tilanne, et on näin paljon asiakkaita, jotka on hyvin kotimarkkinakeskeisiä... et noin 13 prosenttia Suomen elintarvikefirmoista harjottaa vientiä, niin mun mielestä se on yllättävän vähän. Että ei tää nyt niin huono ala oo...*

Kaksi haastateltavista koki, että elintarvikeala on jopa aliarvostettu, eikä sen mahdollisuuksiin uskota. Uskonpuute voikin olla yksi syy vähäiseen kansainvälistyneiden elintarvikeyritysten lukumäärään. Haastateltavien mielestä kansainvälistymismahdollisuuksia kuitenkin on, ja niitä nousee niin yrityksen sisältä kuin sen ulkopuoleltakin.

E erityisen tärkeäksi kansainvälistymismahdollisuuden osaksi haastatteluissa nousi **tuotteen vahvuus**. Tuote voi olla vahva olemalla innovatiivinen ja erottuva sen takia, ettei sellaista ole kilpailijoilla. Toisaalta tuotteen vahvuus voi olla myös se, että se on omassa tuotekategoriassaan erinomaisen hyvä eli parempi kuin kilpailijoiden tuotteet. Sillä, onko tuote uusi vai vanha, ei tuntunut olevan merkitystä kansainvälistymisessä. Kuitenkin tuotteen tulee olla erinomaisen hyvä, jotta sille löytyy kysyntää kansainvälisillä markkinoilla. Tosin kotimaassa menestynyt tuote tuntui antavan yrityksille itsevarmuutta ja uskoa kansainvälistymiseen ja voi Asko Asiantuntijan mukaan toimia myös referenssinä, kun tuotetta yritetään myydä kansainvälisillä markkinoilla. Haastateltavat olivat myös yksimielisiä siitä, että tuotteen täytyy olla erikoinen ja erottua massasta: bulkkituotteiden myynti ei kannata, koska niissä tuotto kappaletta kohti on pieni, eikä pk-yrityksen tuotantokapasiteetti välttämättä riitä niiden valmistamiseen.

Erikoistuotteella tuotto yksikköä kohti on yleensä suurempi kuin bulkkituotteella, joten sillä voidaan tavoitella suurempaa voittoa (vrt. luku 3.2.2). Esimerkiksi Yritys B yrittää kansainvälistyä hyväkatteisella erikoistuotteella, josta saatujen tuottojen avulla voitaisiin kehittää ja kasvattaa yritystä kotimaassa. Kansainvälistymismahdollisuus voi siis nousta tuotteen vahvuudesta, jos tuote erottuu kilpailijoistaan jollain tavalla. Vaikka tuote olisi Suomen markkinoilla liian erikoinen saavuttamaan suuria myyntivolyymeja, saattaa se onnistua kansainvälisesti. Pieni asiakassegmentti Suomessa voi olla haastateltavien mukaan hyvinkin suuri kansainvälisillä markkinoilla: esimerkiksi Venäjällä erikoistuotteille riittää kysyntää. Suurissa maissa on myös paljon erikoismyymäläketjuja, joihin Asko Asiantuntijan mukaan pk-yrityksen olisi järkevämpää pyrkiä suurien vähittäiskauppaketjujen sijaan.



Tärkeä ominaisuus hyvälle elintarvikkeelle oli haastateltavien mukaan laatu. Hyvän laadun koettiin kuitenkin olevan tänä päivänä jo perusedellytys, joka jokaisen elintarvikkeen tulee täyttää pystyäkseen kilpailemaan. Laaksosen näkemys (1998, 2–3; 7) laadusta kansainvälisenä kilpailuvalttina on siis jo vanhentunut:

*...no se laatu on semmonen klisee... (Yritys E)*

Laatuasioiden parissa työskentelevä elintarvikelaboratorion toimitusjohtaja oli lisäksi havainnut, että suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä laatuasiat eivät aina ole sen paremmin kuin muissakaan maissa. Esimerkiksi omavalvonta voidaan kokea turhaksi:

*Sen jälkeen kun mä ymmärsin, et mun kuuluu epäillä sitä asiaa, niin mä huomasin, et itse asias kyl suomalaisetki tekee niin. Et sitä ennen mä olin niin sinisilmäinen, että ei tullu mieleenkään. Mut suomalainen paljo rehellisemmin jättää sen asian tekemättä... kyl se jaksaa niinku tapella, että tää ei oo tärkeätä, en tee! (Yritys F)*

Yleisesti suomalaisten elintarvikkeiden laatu koettiin kuitenkin hyväksi, mistä on etua kansainvälisillä markkinoilla. Ilman hyvää laatua on vaikea kehittää hyvä tuote ja pärjätä kilpailussa. Myös suomalaisiin raaka-aineisiin ja raaka-ainehuoltoon luotettiin ja Asko Asiantuntija totesi, että ne ovat perusta hyvälaatuisen tuotteen tekemiselle. Sen lisäksi elintarvike tarvitsee kuitenkin myös muita ominaisuuksia niin kotimaan kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin maku:

*No ensinnäki pakkaus, jolla erotutaan, ja sitte toinen on laatu. Ei pyritä tekemään kaikkee mahdollisimman halvalla. Ja sit mikä oikeestaan on kaikkein tärkein, niin se on maku. (Yritys E)*

Kaikki haastateltavat korostivat maun tärkeyttä elintarvikkeessa. Maku voi olla jopa kilpailuetu, sillä esimerkiksi Yritys C:n yrittäjän mukaan monet elintarvikkeet ovat menettäneet aitouden maustaan teollistumisen myötä: käsin tekeminen on vaihtunut koneelliseen tuotantoon ja lisääaineita käytetään enemmän. Hyvä maku voi erottaa elintarvikkeen kilpailijoistaan, mikä ei tehokkuuden hakemisen lisääntyessä ole aina ollut itsestäänselvyys:

*Et jos me pystytään joku vaihe koneellistaan, niin tuotteen maku ei saa missään nimessä muuttua. Se oli niinku se oivallus. Se ehkä tuntuu näin jälkeinpäin sanottuna itsestäänselvyydeltä, mut ei se ollu. (Yritys C)*

Yritys E:n tuotantopäällikön mukaan monissa maissa käytetään myös paljon aromeja maun tekemiseen, mikä antaa suomalaisille elintarvikeyrityksille mahdollisuuden erotautua, sillä Suomessa osataan tehdä oikeista raaka-aineista hyvänmakuisia tuotteita. Kaikilla paitsi Yritys B:llä maku oli todella tärkeä tuotteen ominaisuus ja kansainvälistymismahdollisuuden ehdoton edellytys. Yritys B poikkesi joukosta siksi, että sen tuotteita syödään harvoin sellaisenaan ja tuotteen koostumusvaatimukset rajoittavat maun muokkaamiskeinojen käyttämistä. Muut yritykset tavoittelivat poikkeuksellisen hyvää makua tuotteilleen – toiset raaka-aineilla ja toiset tuotantomenetelmillä – jotta kysyntää tuotteelle riittäisi:

*...tavoite on, et se tuote on sen makunen, että siihen kuluttajalla tulee tästä, syöjällä tulee himo. Et se ostaa sitä monta kertaa sen jälkeen.*  
(Yritys E)

Maku voi olla hyvä kilpailuetu myös sen takia, että sitä on usein vaikea kopioida. Esimerkiksi Yritys C:n yrittäjä kertoi, että eräs sen kilpailijoista on tavoitellut samanaista makua jo vuosia onnistumatta siinä.

Haastateltavat kokivat myös, että pakkaus voi täydentää tuotteen kokonaisuutta: tuotteen suojaamisen lisäksi se voi toimia mainospaikkana tai valistajana, erottaa tuotteen hyllystä, rakentaa brändiä tai viestiä tuotteen erikoisuudesta. Haastateltavat kertoivat siis samoja asioita pakkauksesta kuin luvussa 2.1 mainittiin. Laatu, maku ja pakkaus siis koettiin tärkeimmiksi tuotteen ominaisuuksiksi, joista voi nousta kansainvälistymismahdollisuuksia – ei kuitenkaan erikseen vaan yhdessä:

*...ei se nyt oikeestaan muuta tartte sitten erikoista enää ollakaan siis kun on hyvä maku, näyttävä hyvännäkönen pakkaus, sitten tuote on muutoin laadullisesti hyvä, niin mitä muuta siihen tarvittais sitte vielä?* (Yritys E)

Tuotteen vahvuus on siis kansainvälistymismahdollisuudessa merkittävä osa. Ilman sitä mahdollisuutta tuskin edes on. Tuote täytyy saada ennen kuluttajia myydyksi seuraavalle jakeluketjun osalle, joka voi olla esimerkiksi osto-organisaatio, tukkuliike tai kauppaketjun keskusliike. Tuolloin tuotteen erinomaisuus voi olla suuri etu:

*...et siinä ei auta sitte hyvät puhelahjatkaan, että jos tuote on huono niin sitä ei saa kyllä myydyks, et se tuotteen on oltava hyvä.* (Yritys E)

*...sanotaan sillälailla et vaikka kuinka hyvät suhteet on, niin ei se riitä. Tuote pitää olla riittävän hyvä. Se ratkasee, et ne on ammattilaisia, et ei niitä millään setelituloilla ja tämmösillä houkutella. (Yritys B)*

Tuotteeseen liittyy läheisesti myös **osaaminen**, jonka moni haastateltavista mainitsi Suomen elintarviketeollisuuden vahvuudeksi kansainvälisillä markkinoilla. Osaamisen avulla tuotteesta voidaan tehdä erinomaisen hyvä, mistä voi syntyä kansainvälistymismahdollisuus, jos tuotteelle on vielä kysyntää. Erilaisten tuotantoprosessien ja luonnollisten makujen tuottamisen lisäksi Suomessa on haastateltavien mukaan huippuosaamista esimerkiksi funktionaalisten elintarvikkeiden ja erikoisruokavaliotuotteiden valmistuksessa. Muun muassa laktoosittomia ja gluteenittomia tuotteita osataan Suomessa valmistaa monissa yrityksissä. Erikoisruokavaliotuotteille uskottiinkin olevan enemmän kysyntää kuin tarjontaa monissa maissa. Kyse on siis uudesta tiedosta, joka ei ole jakautunut vielä kaikille (vrt. luku 3.2.2), sillä kaikkialla vastaavaa osaamista ei vielä ole:

*...gluteenittomii on niin Ruotsis ja Englannis ja Italiaski niitä on, mut ei ne oo oikein tuolla Keski-Euroopas tajunnu niitä... (Yritys A)*

Aina osaamisen hyödyntäminen kansainvälistymisessä ei kuitenkaan tarkoita tuotteen myymistä: myös itse osaamista voidaan myydä esimerkiksi lisenssillä. Osaamisen hyödyntäminen voi mennä jopa niin pitkälle, että tuotteen sijasta myydäänkin taitotietoa lisenssillä:

*...meillä on niin paljon näitä ainutlaatuisia prosesseja, että niitä kannattas viedä. Enempiki kun näitä, siis Valio on lähteny oikeelle linjalle tässä Gefiluksessa. Nehän vie sitä tietämystä, eikä sitä tuotetta. Että tätä aineetonta pääomaa pitäs osata myydä paremmin – osaamista. (Yritys E)*

Kuten luvussa 3.2 todettiin, kansainvälistymismahdollisuus ei kuitenkaan yksin muodostu vielä tuotteesta, vaan tuotteelle on oltava myös kysyntää: tuotteen vahvuus tai osaaminen ei ole siis vielä yksin kansainvälistymismahdollisuus, vaan tuotteelle on löydettävä myös markkinat. Kuluttajien ostokäyttäytymistä ohjaavat arvot, joihin vastamalla tuotteesta voi syntyä kansainvälistymismahdollisuus. Haastatteluissa nousivat esille **terveellisyys ja vastuullisuus**, jotka ohjaavat nykypäivän kuluttajia monissa ostopäätöksissä. Monet haastateltavat puhuivat näistä tekijöistä, ja heidän kertomuksistaan tuli ilmi, että ne huomioidaan yleensä myös valmistuksessa mahdollisuuksien mukaan. Alan Tuntevainen totesi, että kuluttajien arvot ovat melko samanlaiset Euroopassa:

*...no eroaako joku Tukholma tai Tallinna tai Pietari. Tietysti ne eroaa vähän, mut et... samat arvot näitä nykyajan eurooppalaisia kohderyhmiä suurin piirtein ohjaa. Vaikka nyt joku lihan vastuullisuus, se menee läpi joka maassa, tai terveys tai puhtaus tai täntyyppiset. Maku tietysti täytyy olla, sen täytyy maistuu hyvältä. Mutta sitte nää muut siihen päälle.*  
(Alan Tuntevainen)

Hänen mukaansa siis muihin eurooppalaisiin kuluttajiin voidaan vedota samoilla arvoilla kuin suomalaisiinkin kuluttajiin. Toki eri maiden kuluttajien välillä on paljon eroja, sillä monet elintarvikkeet ovat kulttuurisidonnaisia ja lisäksi markkinoilla ilmenee arvoja lyhytkestoisempia trendejä. Arvomaailma, jota voidaan käyttää hyödyksi kuluttajiin vetoamisessa, on kuitenkin Alan Tuntevaisen mukaan hyvin samanlainen eri kuluttajilla.

Kuten jo yritysten esittelyssä mainittiin, kaikki tutkimuksessa mukana olleet elintarvikeyritykset valmistivat pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta lisäaineettomia tuotteita. Lisäaineiden haitat ovatkin herättäneet viime aikoina keskustelua medioissa, ja niiden poisjättäminen voi tehdä tuotteesta terveellisemmän. Kuluttajien arvojen mukaileminen oman tuotteen toteuttamisessa voi olla keino valmistaa tuote, jolle on kysyntää. Esimerkiksi Yritys A:ssä asiakaslähtöisyys koettiin valtiaksi, ja menestys kotimaassa olikin tullut miettimällä asiakkaan etua:

*...me yritetään ajatella, että mitä ihmiset haluaa... Ominaisuuksia meidän toiminnassa niin ihmiset ei halua lisäaineita, ne pelkää kaikkia E-numeroita ja muita, niin me ollaan jätetty ne kaikki pois, meidän tuotteet on lisäaineettomia... Sit tulee näitä, ne on niinku semmosia että haittoja pyritään ottaan pois. No sitte ku ne on tietyllälaillla karsittu pois, niin sit täytyy ruveta, saada niinku hyötyä sinne...*

Hyödyllä haastateltava tarkoitti terveyttä edistäviä tekijöitä. Ajankohtaisiksi terveyttä edistäviksi tekijöiksi haastateltavat mainitsivat runsaan kuitupitoisuuden, omega3:n käytön ja keveyden. Tosin ainoastaan yksi yrityksistä, Yritys B, oli panostanut innovatiiviseen kevyttuotteeseen, jolla aikoi avata kansainväliset markkinat. Vastuullisuuteen liittyviksi ajankohtaisiksi tekijöiksi nimettiin ekologisuus, toiminnan läpinäkyvyys ja jäljitettävyys. Ekologisuuteen liittyvä lähiruokailmiö onkin haaste kansainvälistymisessä ennestään paikallista toimintaa suosivalla alalla (Hyrylä 2010, 45): paikallisen ruuan suosiminen ei lisää markkinoita ainakaan vientiyrityksille. Ekologisuutta voi toki muuten vaalia: esimerkiksi Yritys B oli ottanut tuotteeseensa käyttöön hiilijalanjälkimerkin. Etua suomalaisille elintarvikeyrityksille voi syntyä myös siitä, että suomalaisten yrityksissä pidetään huolta toiminnan läpinäkyvyydestä ja jäljitettävyyydestä:

*...se mitä täältä (Suomesta) tulee, niin se on myöski sitä, mitä sanotaan... siellä pystytään esimerkiksi jokainen juustotahko jäljittämään, että mikä onneton lehmä sen maidon on lypsänyt. Siis tää elintarvikeketjun toimivuus, Venäjällä ei voida taata samaa vielä. Ja sit siellä on paljo tämmöistä... epärehellisyyttä siinä elintarvikeketjussa että, tai ajatellaan nyt vaikka Kiinaa, että ne ku ei tiedä, onko siellä maitojauhe, onko siellä laitettu melamiinia vai onko se maitoo vai, ja onko se muovista tehty vai maidosta niin tää on meidän vahvuus, ja tietysti osaaminen. (Yritys E)*

Yleisestikin vastuullisuus koettiin valiksi Suomessa:

*...suomalainen kuitenkin on noin laajasti ottaen mun mielestä vastuullisemmin tuotettua kun ulkomailla. (Alan Tuntevainen)*

Molempiin mainittuihin arvoihin, terveellisyyteen ja vastuullisuuteen, liittyvät myös luonnonmukaisesti valmistetut tuotteet, koska monet mieltävät ne puhtaammiksi ja sitä kautta terveellisemmiksi kuluttajalle ja vastuullisemmiksi ympäristön kannalta. Haastateltavien mukaan luomutuotteiden kysyntä on kasvussa Euroopassa:

*...se on kova sana Euroopassa tällä hetkellä. (Yritys C)*

Kansainvälistymismahdollisuus voisi syntyä siis myös luomutuotteiden myynnistä markkinoille, joissa niistä on puutetta. Neljä haastateltavista olikin pohtinut luomutuotteiden valmistamista, mutta kukaan ei ollut vielä ryhtynyt toimiin. Yksi hidastava tekijä oli se, että luomutuotanto on usein työläämpi prosessi kuin muiden tuotteiden tuottaminen.

Haastateltavien mukaan **markkinat Itämeren ympäristössä** tarjoavat suomalaisille elintarvikeyrityksille kansainvälistymismahdollisuuksia. Lähes kaikissa haastatteluisissa esille nousi joko Baltian maat tai Venäjä – tai sitten molemmat – sekä muista Itämeren maista Saksa ja Ruotsi. Itämeren ympärillä maantieteellinen etäisyys on vielä hallittava ja kulttuuri kohtuullisen lähellä suomalaista. Venäjä tuntui yhtä aikaa pelottavan ja kiehtovan yrityksiä, kun taas Baltian maat koettiin helpoksi vaihtoehdoksi. Saksan markkinoilla nähtiin kysyntää, mutta myös paljon kilpailua. Ruotsi taas tuntui olevan monelle tuttu ja turvallinen vaihtoehto, vaikka moni totesi, ettei sekään ole Suomeen verrattavissa. Baltian maissa ja Venäjällä suomalaisilla yrityksillä voi olla etuna laatu ja osaaminen eri aloilla, koska laadukkaita tuotteita ei ole riittävän paljon tarjolla, eikä tarjontaa ole riittävästi esimerkiksi suurkeittiöasiakkaille tai erikoisruokavaliot tuotteiden ostajille:

*Et toisaalta kyllä tää itä on se, et missä suomalaiset on sit joko onnistuneet tai jotkut jopa epäonnistuneet... se on semmonen uusi tyhjiö ja sitä on täytetty ja siellä on hyviä onnistumisia. Et varmaan sitte kuitenkin tää länsisuunta on vaikeempi ollut... tavallaan, et se suomalainen, et siellä on laatutaso myöski niin heikko, et sinne on tarvittu hyviä, länsimaisia tuotteita kun sit taas Ruotsissa ja Saksassa ja muuta niin, siel ei ny oo semmosta, etuu suomalaisilla kuitenkaan. (Alan Tuntevainen)*

*...sanotaan laktoosittomia, keliakiatuotteita, jotka jälleen HoReCa-puolella on monella markkinalla täysin uusia juttuja. Venäjä, joka on aika iso nimittäjä täs suomalaisessa elintarviketeollisuudessa, siellähän HoReCa-sektori ei oo mitenkään valmis. Se on hyvin lapsenkengissä, se on täysin vielä kehittymätön, siellä ei oo jakelujärjestelmät kunnossa, siellä ei oo riittäviä, kunnollisia paikallisia toimijoita, ne kaikki kehittyi koko ajan, mut verrattuna retail-puoleen niin se on hyvin vaatimaton se kehitysaste. (Asko Asiantuntija)*

Hyvin kehittyneillä, jopa kypsillä markkinoilla, joita lännessä on enemmän kuin idässä, kilpailuvaltteja tarvitaan enemmän kuin idässä. Kuten sanottu esimerkiksi Venäjä koettiin kuitenkin myös haastavaksi toimintaympäristöksi. Venäjä koettiin monesti byrokraattiseksi ja oikuttelevaksi markkinaksi. Elintarvikelaboratorion toimitusjohtaja kommentoi kesän 2010 Venäjän kaupan keskeyttämistä perättömäksi:

*Se Venäjä-homma on ihan huuhaata. Siis Venäjä keksii itte niitä sääntöjä. Joitaki vuosia sitten ne keksi, et suomalaisesta broilerista löytyi salmonella, sit ne valitsi viel semmosen salmonellalajin siihen löytönsä, jota suurinpiirtein ei oo olemassakaan.*

Baltian ja Venäjän markkinat voivat kiinnostaa myös edullisten kustannusten takia. Elintarvikelaboratorion toimitusjohtajan (Yritys F) mukaan esimerkiksi suomalaiset yritykset pitävät Viroa ”pikkupajana”, jossa tuotetaan edullisesti elintarvikkeita, mutta tuodaan ne sitten Suomeen. Hänen mukaansa Virossa ei olekaan suuria kuluttajamarkkinoita, koska muualla kuin Tallinnassa väestö on melko köyhää. Kaiken kaikkiaan haastateltavien puheissa tulivat esille lähinnä Euroopan markkinat Venäjä mukaan lukien. Erityisesti korostuivat juuri Itämeren ympärillä olevat maat. Vain kahdessa yrityksessä markkinoita oli rohkeasti tunnusteltu kauempaakin.

Eräs haaste, joka voi olla myös mahdollisuus elintarviketeollisuudessa toimiville pk-yrityksille, on **myynti- ja markkinointitaitojen kehittäminen**. Niitä tarvitaan, jotta saadaan oma tuote myytyä ensin jakeluketjun seuraavalle toimijalle ja sitten vielä asiakkaalle:

*...ku mennään uusiin paikkoihin, niin ei ne tiedä vielä, että ne tarttis meidän (tuotetta). Niin siinä on niinku aika selittäminen, siihen tarvitaan hyvät markkinointitaidot. (Yritys A)*

Myynti- ja markkinointitaidot voivat siis edesauttaa kansainvälisille markkinoille pääsyä. Varsinkaan myyntitaitoja ei kuitenkaan koettu riittäviksi, vaan suorastaan heikkoudeksi: Yritys E:n tuotantojohtaja ja Asko Asiantuntija kokivat sen Suomen elintarviketeollisuuden suurimmaksi haasteeksi kansainvälistymisessä. Yritys E:n tuotantojohtajan mukaan suomalaisille myyntityö ulkomailla ei ole luontevaa, eivätkä suomalaiset ole tarpeeksi rohkeita myyntityössään:

*...se on nimenomaan tää luonteva liikkuminen ulkomailla ja se myyminen, että sä marssit sisään Carrefouriin ja istut kun tatti siel ostajan tuolissa niin kauan, et se tekee tilauksen, suomalaisella ei oo tätä tämmöstä amerikkalaista tuota, emmä nyt sanois röyhkeyttä, mutta tämmöstä niin kun myyntityyliä, että mehän mennään tästä ja myydään vaikka vanhat kannot tuonne Pariisin kaupan hyllyyn ja hullut ranskalaiset vielä ostaa ne... suomalaisilta puuttuu myyntirohkeus. Et kun mä katoin, mä olin viime kesänä Brysselissä esittelemässä suomalaisia elintarvikkeita, niin nää aika monet suomalaiset, jotka siellä oli, he niin kun istu siellä myyntikojun perällä ja ootti, et jos joku asiakas sattus tulemaan, kun niitten pitää olla kamppaamassa siinä käytävällä, että ne kaikki lakoo siihen kojun eteen. Ja jokainen käy maistamassa sitten, siis tämä puuttuu suomalaisilta. (Yritys E)*

Tarttumalla rohkeasti tilaisuuksiin ja sinnikkäällä myyntityöllä suomalaiset voisivat siis vakuuttaa ostajia aiempaa tehokkaammin. Asko Asiantuntijan mukaan vakuuttelussa auttaa lisäksi se, jos pystyy osoittamaan, mitä etua tuotteen ottamisesta valikoimaan on ostajalle. Vakuuttelu voi onnistua esimerkiksi myyntitilastoilla tai asiakaspalautteilla – kotimaan menestyksestäkin voi olla etua. Ei siis riitä, että markkinoinnilla vakuutetaan kuluttajat, vaan on myös vakuutettava ostajat. Suomen elintarvikekauppaa hallitsee käytännössä kaksi ketjua: S-ryhmä ja K-ryhmä, mikä ei ole juurikaan valmentanut asiantuntijoiden mukaan yrityksiä myyntityöhön. Jos on onnistunut vakuuttamaan sisäänostajan, on tuotteelle auennut parhaassa tapauksessa väylä valtakunnallisille markkinoil-

le. Suomen kaupan rakenne ei siis valmenna yrityksiä kansainvälisille markkinoille, jossa yhdessä maassa voi olla kymmeniä ketjuja ja vientikilpailu on kovaa.

Markkinointia monet yrityksistä olivat kuitenkin ainakin jollakin asteella ajatelleet ja toteuttaneet – tosin osalla markkinointi oli alkanut vasta viime vuosina. Markkinoinnin kohteeksi ajateltiin valtaosassa yrityksiä kuluttaja, mutta toisaalta myynti- ja markkinointitermejä käytettiin välillä samasta asiasta: voidaanhan myyntikin mieltää markkinoinniksi. Monet haastateltavat kokivat tärkeäksi osaksi markkinointia erilaisten mielikuvien liittämisen tuotteeseen: mielikuvilla tuote ja yritys voi erottua kilpailijoistaan. Kuluttajalle pyrittiin luomaan muun muassa mielikuvia puhtaudesta, laadusta, hyvästä mausta ja yrityksen pienuudesta. Monet mielikuvista liittyivät aiemmin mainittuihin tärkeisiin arvoihin eli terveellisuuteen ja vastuullisuuteen. Yritykset A, C ja D pohtivat myös, kuinka säilyttää mielikuva pienestä paikallisesta yrityksestä yrityksen todellisudessa kasvaessa.

Suomalaisuus elintarvikkeen myyntiargumenttina herätti ristiriitaisia näkemyksiä. Yritys B ja Alan Tuntevainen uskoivat, että suomalaisuus tuo kuluttajalle mielikuvan puhtaudesta ja laadusta. Alan Tuntevainen totesi myös, että ainakin Venäjällä suomalaiset tuotteet mielletään laadukkaiksi. Yritys E, Yritys F ja Asko Asiantuntija olivat puolestaan sitä mieltä, että suomalaisuus ei tuo tuotteelle lisäarvoa, eikä riitä myyntiargumentiksi:

*Höpö höpö! Mä sanon siihen suoraan! (Yritys E)*

*...moni asiakas on kysynyt ”Eikö suomalainen laatu myy ja se riittää?” No ei. Se on perusedellytys tuotteelle et se on laadukas. Niin on muittenkin maitten tuotteet. Tällaiset kliseet siitä, että Suomi on puhdas maa ja me ollaan sitä kautta parempia kuin muut, niin ne vois unohtaa, koska ei niillä myydä. Ne on lisäarvoja, ne kuuluu siihen tuotteen konseptiin, tottakai ne kiinnostaa asiakasta, mut ei ne riitä... Skandinaavisuus sen sijaan on yleensä pelkästään positiivista. (Asko Asiantuntija)*

Asko Asiantuntijan mukaan siis suomalaisuuden sijasta voisikin olla parempi korostaa skandinaavisuutta. Toinen keino hänen mukaansa voisi olla luoda mielikuva arktisuudesta, sillä siihen yhdistetään usein mielikuvia puhtaudesta ja laadusta. Suomi on kuitenkin pieni maa maailmassa, eikä sitä tunneta kaikkialla hyvin. Sen sijaan on todennäköisempää, että skandinaavisuus herättää mielikuvia, jotka ovat Asko Asiantuntijan mukaan yleensä positiivisia.

Perinteisten medioiden rinnalla hyviksi markkinoinnin kanaviksi koettiin myös pakkaus ja sosiaalinen media. Kaksi yrityksistä oli kokenut hyvin suunnitellulla pakkauksella olevan hyötyä myyntineuvotteluissa, ja sosiaalinen mediakin oli huomioitu mark-



kinointimahdollisuutena haastateltavissa yrityksissä. Osa oli jo käyttänyt muun muassa Facebookia, Twitteriä ja Youtubea hyödyksi markkinoinnissa, ja osa suunnitelti sosiaalisen median käyttämistä, koska sen teho oli havaittu:

*Siis viidakkorumpu on erittäin tehokas... Facebookin ja Twitterin aikana se leviää aivan ku kulovalkee, kun tulee joku hyvä tuote. (Yritys E)*

Asko Asiantuntijan mukaan suomalaisilla elintarviketeollisuuden pk-yrityksillä voisi olla parempia mahdollisuuksia kansainvälistyä myös, jos yritykset tekisivät **yhteistyötä**. Yhteistyöllä voitaisiin hänen mukaansa muun muassa yhdistää resursseja, tarjota markkinoille parempi tuotevalikoima ja jakaa kustannuksia. Yhteistyötä tehdään kuitenkin harvoin, koska kotimaan kilpailija koetaan kilpailijaksi myös kansainvälisillä markkinoilla, vaikka yhdessä yritykset voisivat saada synergiaetuja. Asko Asiantuntijan mukaan yhteistyön vähyys johtuu usein yritysjohdon henkilöiden itsenäisyydestä:

*Et täällä on semmonen vähän minä-itse-mentaliteetti... se lähtee aika usein siitä niin kun johdon persoonista, että ei oikein mahduta samaan huoneeseen kilpailijan kanssa. (Asko Asiantuntija)*

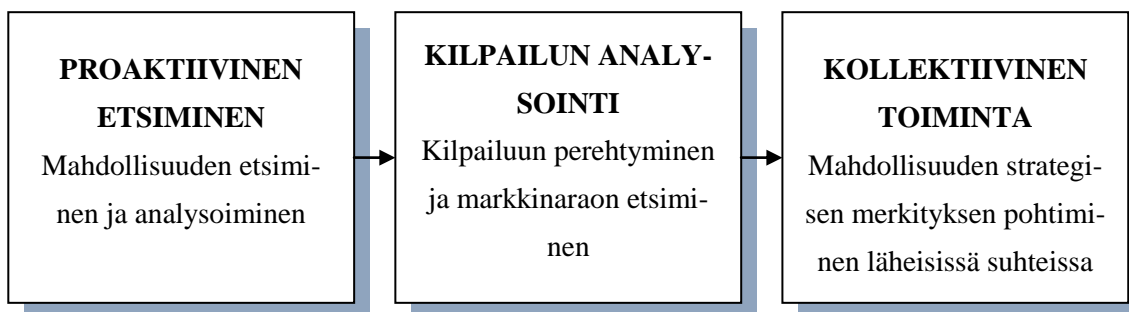
Haastatelluista yrityksistäkään yksikään ei ollut suunnitellut kansainvälistymistä yhteistyössä, vaan omin voimin. Yhdessä tekemällä se voisi kuitenkin olla helpompaa, edullisempaa ja kannattavampaa.

Haastateltavien mukaan suomalaisilla elintarviketeollisuuden pk-yrityksillä oli siis kansainvälistymismahdollisuuksia, ja varmasti paljon muitakin kuin tässä mainitut. Tässä mainitut kansainvälistymismahdollisuudet ovat niitä, jotka keskeisesti nousivat esille kahdeksassa haastattelussa. Jokaisella alatoimialalla ja jokaisessa yrityksessä on kuitenkin omat mahdollisuutensa ja haasteensa, joten täydellistä listaa kansainvälistymismahdollisuuksista ei ole koskaan mahdollista tehdä. Haastatelluista kävi kuitenkin ilmi, että kuten luvussa 3.2.2 todettiin, yksi mahdollisuuden osa ei vielä yksin muodosta kansainvälistymismahdollisuutta. Vahvakin tuote tarvitsee kysyntää, ja sen tekemiseen on tarvittu osaamista, joka voi olla lähtöisin esimerkiksi yliopiston toiminnasta. Myös kysynnän ja tarjonnan suhde on oleellinen tekijä kansainvälistymismahdollisuuden muodostumisessa: esimerkiksi Saksassa tarjontaa tuotteille on valtavasti ja hyvälläkin tuotteella voi olla vaikea pärjätä. Uutena lisänä mahdollisuuden muodostumiseen nousi haastatelluista myynti- ja markkinointitaitojen tärkeys ja yhteistyö. Palasista yksi nousi kuitenkin selkeästi tärkeimmäksi: ilman vahvaa tuotetta kansainvälistymismahdollisuuksia on harvoin. Kaikki muut täydentävät mahdollisuutta ja tekevät siitä todennäköisemmän.

## 5.2 Mahdollisuuksien tunnistaminen

### 5.2.1 Prosessin eteneminen

Puhakan (2002, 218–220) mukaan mahdollisuuden tunnistamisprosessi etenee kilpailun analysoinnista proaktiivisen etsimisen kautta kollektiiviseen toimintaan. Aineistoa analysoidessa tuli ilmi, että tutkituissa yrityksissä prosessin järjestys oli erilainen kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisessa. Järjestystä on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10 Tunnistamisprosessi tutkituissa yrityksissä

Kuten kuvioista 10 voidaan havaita, haastatelluissa yrityksissä prosessi vaikutti etenevän proaktiivisesta toiminnasta kilpailun analysoinnin kautta kollektiiviseen toimintaan. Tunnistaminen ei siis alkanut analysoimalla kilpailua, vaan etsimällä mahdollisuuksia – yleensä kysyntää olemassa olevalle tuotteelle. Vasta sen jälkeen analysoitiin kilpailua. Kilpailun analysointi vaikutti kylläkin olevan vähemmän tärkeää tutkituille yrityksille kuin proaktiivinen etsiminen.

Puhakan mukaan **proaktiivinen etsiminen** tarkoittaa mahdollisuuden etsimistä ja analysoimista (Puhakka 2002, 218–220). Haastatelluissa yrityksissä kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessi alkoi juuri mahdollisuuden etsimisestä. Jotta prosessi alkaa, on monen haastateltavan mukaan yrityksestä löydettävä halua kansainvälistyä – erityisesti yrityksen johtajalta tai yrittäjältä, mutta myös muusta henkilöstöstä. Suurin osa haastateltavista kertoi spontaanisti, että persoona ja henkilökohtainen kiinnostus vaikuttavat siihen, että ylipäättään ollaan kiinnostuneita kansainvälistymisestä. Halu kansainvälistyä motivoi etsimään kansainvälistymismahdollisuuksia.

Kansainvälistymismahdollisuuden etsiminen ei ollut kovin järjestelmällistä, vaan se oli mahdollisuuksien mukaan ympäristön tarkkailua. Asko Asiantuntijan mukaan elintarviketeollisuuden pk-yritysten haasteena onkin usein järjestelmällinen mahdollisuuksien kartoitus: hänen mukaansa kannattaisi esimerkiksi maantieteellisten markkina-alueiden lisäksi arvioida, onko yritykselle sopivin asiakasryhmä kuluttajat, suurkeittiöt, vai jopa teollisuus. Kaikki tutkituista yrityksistä voisi kuitenkin luokitella Danan ym.

(2009, 79; 81) mukaisen jaottelun proaktiivisiin yrityksiin, sillä uusia kansainvälistymismahdollisuuksia pyrittiin etsimään tavalla tai toisella. Tosin Yritys C oli vasta alkutekijöissä, koska tähän mennessä aika oli mennyt kotimaan markkinoiden kasvattamiseen.

Yrityksissä tunnuttiin tarkkailevan ympäristöä koko ajan, mutta järjestelmälliseen markkinoiden tutkimiseen ei yleensä riittänyt rahaa eikä aikaa, eikä tarkkoja suunnitelmia ollut tehty. Esimerkiksi kuluttajatutkimuksia kohtaan kaikissa yrityksissä oltiin kielteisiä: pk-yrityksissä kuluttajatutkimus vaatii suuren rahallisen panostuksen verrattuna siitä saatuun hyötyyn. Kuluttajatutkimusten sijaan markkinoita tutkittiin tarvittaessa itse paikan päällä kiinnostavalla markkina-alueella tai etsittiin tietoa muualta, esimerkiksi medioista tai verkostoista. Monesti ongelmaksi muodostui kuitenkin ajan riittävyys, koska monissa pk-yrityksissä mahdollisuuksia etsi ainoastaan yrittäjä tai yrityksen johtaja, jolla on monia muitakin tehtäviä hoidettavanaan. Osassa haastateltavista yrityksistä oli kuitenkin ymmärretty kehityksen ja mahdollisuuksien etsimisen tärkeys: Yritysten A ja D johtajat pyrkivät ainoastaan kehittämään yritystään ja olivat delegoineet vastuun yrityksen operatiivisesta toiminnasta alaisilleen. Yritys C:ssä puolestaan valtaosa ajasta meni pyörittäessä arkipäivän liiketoimintaa – varsinkin kun kotimaan myynti oli kasvanut kovaa vauhtia. Kansainvälistymistä ei ollut oikeastaan edes ehditty miettimään.

Usein mahdollisuuksien etsimisessä luotettiin sattumaan tai jopa kohtaloon. Sattumaa tai kohtaloa ei kuitenkaan odoteltu sattuvan omalle kohdalle, vaan sille pyrittiin antamaan tilaisuus olemalla aktiivinen niin erilaisissa tilaisuuksissa ja yhdistyksissä kuin kiertelemällä tutkimassa markkinoitakin. Haastateltavat tuntuivat pyrkivän tietoisesti tilanteisiin, joissa saattaa ilmetä mahdollisuus siihen, koska ”ei voi koskaan tietää, koska ne ideat tulee” (Yritys D). Yksi haastateltavista myönsi, että jälkepäin on vaikea sanoa, mistä ideat ovat edes peräisin, kun ideoiden osasia on tullut sieltä täältä. Yrittäjät tai yrityksen johtajat kertoivat olevansa koko ajan valppaana ja seuraavan ympäristöään, jos siellä sattuisi ilmenemään jokin itselle arvokas mahdollisuus:

*...kun on itellä tuntosarvia kauempana, niin mä luulen, sitä kautta se tulis... Sieltä tulee joskus semmonen kultajyvä, niin että kymmenenkin projektia kannattaa kahlata ihan ilomielillä läpi, niin sieltä tulee semmonen niinku lottovoitto. (Yritys A)*

*... ku sitä ei koskaan tiedä, että mikä on se oikee hetki, että se kehityksen juna ku liikkuu, niin joku vanha patu oli sanonu, et ”Täytyy vaan sit hypätä siihen mukaan sitte oikealla hetkellä,” niin joku kysy että ”No mistäs tiiät tuota, et millon sit pitää hypätä?”, niin se sano, että ei hän tiedäkään et ”Täytyy vaan hyppiä koko ajan.” (Yritys B)*

*...mulla on tällanen virvelvind, pyörre, et se imee asioita koko ajan...*  
(Yritys D)

Yritysten haastateltavat kertoivat seuraavansa koko ajan ympäristöään. Ympäristöstä saatiin tietoa esimerkiksi kysynnästä tai ideoita tuotteen tai tuotannon kehittämiseen. Ympäristöä seurattiin niin medioista kuin paikan päällä tarkkailemalla. Messuille, konferensseihin, kilpailuihin, projekteihin ja koulutuksiin hakeuduttiin erityisesti verkostoitumisen takia, sillä se koettiin erittäin tärkeäksi kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisessa:

*...verkostoitumalla ihmisiin, tapaamalla ja heidän kanssa keskustelemalla, niin aina voi jotain uutta syntyä, uusia ideoita taikka... jotain muuta vastaavaa...* (Yritys B)

Haastateltavat kertoivat, että verkostoista voi saada ideoita, joita voi soveltaa omaan toimintaan ja toisaalta myös saada tietoa kysynnästä. Tärkeäksi verkoston osaksi koettiin muun muassa muut yrittäjät, joista voi tulla ystäviä ja joilta saa hyviä ideoita:

*...sit mulla on ystäviä ja puhellaan keskenämme, ja tulee sillä lailla eri aloilta sitä tietoo, niin huomaa niinku niitä mahdollisuuksia.* (Yritys A)

Toisaalta Alan Tuntevainen totesi, että monesti yrittäjäpiireissä on myös vahvoja mielipidevaikuttajia, joihin muut uskovat niin, ettei mahdollisuuksia nähdä tietyllä markkinalla, jos mielipidevaikuttaja suhtautuu siihen kielteisesti. Joskus verkostoitumalla saattoi kuitenkin löytyä jopa uusi yhteistyökumppani, jonka kanssa kansainvälistyminen aloitettiin. Avoimuus vaikutti auttavan sattumille altistumisessa: esimerkiksi Yritys D:n yrittäjä kertoi, että ollessaan kertomassa yrityksensä tuotteesta eräässä konferenssissa, oli hänelle tultu tarjoamaan esityksen jälkeen rahoitusta, jos hän haluaisi alkaa viemään tuotetta. Yritys B puolestaan oli löytänyt messuilta sopivan agentin hoitamaan vientiä.

Yritys E muodosti selkeän poikkeuksen muista yrityksistä. Sen toiminta muistutti paljon suuren yrityksen toimintaa järjestelmällisyydellään. Yrityksessä oli palkattu jopa oma vientijohtaja, jolle oli asetettu tavoitteeksi avata markkinat sovituille markkina-alueille. Yrityksessä oli panostettu myös myyntityöhön muita yrityksiä merkittävästi enemmän. Monella pk-yrityksellä ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta yhtä vahvaan panostamiseen, koska ei ollut vara palkata erillisiä henkilöitä vienti- ja myyntitehtäviin. Lisäksi Yritys E:llä oli käytössään eräänlainen ideapankki, johon koko henkilöstö sai lisätä ideoitaan liittyen koko yrityksen toimintaan.

Kansainvälistymismahdollisuuden etsimisessä tärkeäksi tekijäksi nousi verkostojen lisäksi tuote. Kansainvälistymismahdollisuuksia etsittiin yrityksen nykyisiin tuotteisiin liittyen, eikä niinkään yleisesti alaan liittyen. Markkinoita etsittiin siis ulkomailta yrityksen nykyisille tuotteille, joille voitaisiin tarvittaessa tehdä muunnoksia, mutta täysin uuden tuotteen kehittelyyn tuskin oltaisiin valmiita. Yrityksissä koettiin, että jos tuote on menestynyt kotimaassa, sillä voi olla markkinoita myös ulkomailla. Vain Yritys E aikoi lanseerata kaksi täysin uutta tuotesarjaa yhtä aikaa sekä kotimaahan että ulkomaille. Uusien tuotteiden lanseeraaminen ulkomaille heijastelee riskinottokykyä, sillä uutta tuotetta ei ole vielä kotimarkkinoilla testattu niin kuin muiden yritysten tuotteita.

**Kilpailun analysointi** ei vaikuttanut olevan yhtä tärkeää haastateltavien mukaan kuin esimerkiksi kysynnän analysointi, joka liittyy mahdollisuuden etsimiseen. Kuitenkin kilpailuakin analysoitiin haastateltavien mukaan, mutta se vaikutti olevan vielä vähemmän järjestelmällistä kuin mahdollisuuden etsiminen. Kilpailun analysointiin liittyi satunnaisten tietojen hankkiminen verkostojen ja medioiden kautta ja myös paikan päällä, mahdollisella uudella markkina-alueella – pienellä budjetilla. Paikan päällä tutkittiin haastateltavien mukaan, millaisia tuotteita kuluttajille on tarjolla, mitkä tuotteet menevät kaupaksi ja millä hinnalla tuotteita myydään. Hintakilpailuun ei yksikään yrityksistä ollut valmis lähtemään, eivätkä asiantuntijatkaan sitä suositelleet. Moni tuntui luottavan siihen, että jos tuote on erinomaisen hyvä tai muuten erikoinen, niin kilpailua ei tarvitse pelätä, koska tuote erottuu kilpailijoistaan:

*...se on jo muuttunu meidän tuotteet semmoseks, että ei me niitä kilpailijoita enää tartte mieltiä... Niin sitte se kilpailijoitten vertailu ja muu, niin ei siihen tartte käyttää nyt niin paljo aikaa. (Yritys A)*

Yritys D:ssäkin oli suunniteltu yhdeksi ensimmäisistä kansainvälisistä markkina-alueista sellaista markkina-alueetta, jossa kilpailijoita on paljon. Haastateltava kuitenkin painotti, että tuote erottuu kilpailijoistaan laadullaan, maullaan ja muilla ominaisuuksillaan, eikä kilpailu siksi pelota. Asiantuntijatkin tuntuivat painottavan enemmänkin kysynnän tutkimista ja tuotteen erilaistamista. Yritys B oli ainoa, joka kertoi tietoisesti suunnittelevansa sellaisia tuotteita, joissa ei ole paljon kilpailua ja pyrkivänsä sellaisille kansainvälisille markkinoille, jossa ei ole paikallista kilpailua juuri lainkaan. Yritys B:n tuote onkin erilainen kuin muilla, sillä sen muokkausmahdollisuudet ovat rajallisemmat kuin muiden yritysten tuotteissa.

Kilpailun analysointi saatettiin kokea myös siksi mahdollisuuden etsimistä vähemmän tärkeäksi, koska kilpailutilanne muuttuu koko ajan. Jos kilpailu analysoidaan ja sen jälkeen tuote lanseerataan vaikkapa vasta puolen vuoden päästä, voi kilpailutilanne olla jo erilainen:

*Kilpailutilannehan muuttuu päivittäin, koskaanhan se... eihän sellasta tilannetta oo olemassakaan, et voidaan sanoo, et nyt se yritys menestyy. Se voi muuttuu seuraavana päivänä, kun tulee uus kilpailija markkinoille.*  
(Asko Asiantuntijan)

Tunnistamisprosessin viimeisessä vaiheessa, **kollektiivisen toiminnan** aikana, vaihdetaan Puhakan (2002, 218–220) mukaan kokemuksia ja pohditaan mahdollisuuden strategista merkitystä. Tässä prosessin vaiheessa yritysten välillä oli eniten eroja – ainakin siinä, kenen kanssa kokemuksia vaihdetaan ja mahdollisuutta pohditaan. Yhdessä yrityksessä kansainvälistymismahdollisuuksia ei oikeastaan ollut vielä edes pohdittu, mutta mahdollisuuksia kotimaassa pohdittiin perhepiirissä. Toisessa yrityksessä puolestaan pohdittiin yrityksen sisällä eri osajien ja omistajien välillä, mikä muistutti suuren yrityksen toimintaa. Kolmannessa yrityksessä kokemuksia vaihdettiin niin yrityksen sisällä kuin muussakin verkostossa ja kahdessa muussa yrityksessä mahdollisuuksia pohdittiin lähinnä verkostoissa.

Verkostot, joissa kokemusten ja ajatusten vaihtoa käytiin, koostuivat eritoten muista yrittäjistä, perheestä ja erilaisista asiantuntijoista. Erityisen tärkeäksi koettiin keskustelu sellaisten ihmisten kanssa, joilla on kokemusta ja tietoa yritysten toiminnasta, sillä heidän näkemyksiin uskottiin. Verkostoista saatiin joko rohkaisua tai tyrmäys tunnistetuille mahdollisuuksille:

*...jos mä kysyn siltä jotain asiaa, niin se niinku pystyy hyvin sen päättelee, se sanoo ”sää oot oikeella tiellä” tai ”sä oot hakotiellä” tai ”sun kannattaa tehdä noin ja noin.” (Yritys A)*

Kollektiivisen toiminnan aikana siis pohdittiin, onko mahdollisuus realistinen. Kollektiivinen toiminta tosin jatkui osittain arvioinnissa, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3.

### **5.2.2 Prosessiin vaikuttavat tekijät**

**Henkinen pääoma** koettiin tärkeäksi tunnistamisprosessiin vaikuttavaksi tekijäksi. Moni haastateltava totesi, että kansainvälistyminen on ”persoonasta kiinni”. Puhakan (2002, 29; 71) mukaan henkinen pääoma muodostuu alan tuntemuksesta, muodollisesta koulutuksesta, johtamiskokemuksesta, sisäisestä motivaatiosta ja luovuudesta. Näistä viidestä motivaatio, luovuus ja alan tuntemus nousivat haastatteluissa tärkeimmiksi kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi.

Motivaatio, johon liittyy sitoutuminen ja halu harjoittaa liiketoimintaa (Puhakka 2002, 29; 71), nousi yhdeksi tärkeimmistä tunnistamisprosessiin vaikuttavista tekijöistä – ilman sitä koko tunnistamisprosessi ei haastateltavien mukaan ala. Erityisen tärkeäksi koettiin yrityksen omistajien ja toimintaa vetävien henkilöiden motivaatio:

*...tietysti omistajilla on tahto kansainvälistyä. Se on, sieltähän se lähtee. Ei yksittäinen työntekijä voi sanoa, että hei hepskukkuu et lähetäänpä huomenna Kiinaan myymään. (Yritys E)*

Aito sitoutuminen ja halu tehdä töitä kansainvälistymisen eteen ajoivat henkilön seuraamaan alati ympäristöään ja hankkimaan uutta tietoa. Tutkimuksessa mukana olleilta henkilöiltä tällaista motivaatiota tuntui löytyvän: esimerkiksi Yritys A:n yrittäjä totesi, että lopettaisi heti kansainvälistymismahdollisuuksien etsimisen ja suunnittelun, ellei se häntä todella kiinnostaisi. Asko Asiantuntijan mukaan näin ei kuitenkaan aina ole: monesti elintarvikeyrityksissä halutaan kyllä kansainvälistyä, mutta ei olla valmiita tekemään töitä sen eteen. Yritys E:n tuotantopäällikkökin totesi, että on oltava valmis tekemään ”raakaa työtä” kansainvälistymisen eteen. Monessa yrityksessä tämä oli ymmärretty:

*...sit se vaatii tosi paljo sitä semmosta pitkäjänteisyyttä, myöskin semmosta riittävää innostuneisuutta, että ei saa niinku antaa periks vaan pitää jaksaa. (Yritys B)*

Sinnikkyyttä yrityksistä tuntuikin löytyvän. Motivaatio oli siis se tekijä, joka sekä käynnisti että edesauttoi kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisprosessissa. Toinen tärkeä tekijä oli luovuus. Luovuus auttoi mahdollisuuden etsimisessä: luovuuden avulla ympäristöstä saadut tiedon muruset voitiin yhdistää ja ymmärtää, miten ne liittyvät omaan toimintaan, ja miten niiden avulla yritys voi kehittyä. Moni koki, että mahdollisuudet syntyvät tiedon soveltamisesta:

*Niin täytyy vähän maailmalla kattella, et kuinka muut ja vaikka olis tämmöstä, niinku mä sanon, että mä mietin ja teen uusia juttuja ja muuta mutta, niin ei ne mitään uusia oo, ne on niinku toisten tekemiä ja keksimiä juttuja, jota vaan niin ku soveltaa omaan käytäntöön, niin ne omat käytännöt on sitte uusia. Ei oo ennen tehty... Eli ei me mitään pyörää keksitä uudestaan, se on vaan, katotaan niin, että on tollanen ja tollanen mahdollisuus... (Yritys A)*

Luovuus liittyi myös avoimuuteen. Avoimuudella tarkoitetaan tässä avoimuutta uusille ajatuksille ja ideoille ja sitä haastatelluista yrityksistä löytyi. Monet olivat käyneet läpi muun muassa monia erilaisia projekteja, joihin he olivat osallistuneet siinä toivossa, että sieltä saa uusia ideoita joko kotimaan toimintaan tai kansainvälistymiseen. Lisäksi luovuuteen liittyy vahvasti innovatiivisuus, joka on tärkeää, sillä esimerkiksi tuoteinnovaatiosta voi nousta kansainvälistymismahdollisuus. Esimerkiksi Yritys C:ssä innovatiivisuutta löytyi erityisen paljon perheen kahdelta jäseneltä:

*Kantava resurssi? Höh! Se on, se on meidän perhepiiri kertakaikkaan siis sieltä kumpuaa ne ideat ja ajatukset... (Yritys C)*

Innovatiivisuutta ei tässä yrityksessä oltu ehditty tai haluttu kuitenkaan vielä kanavoida kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamiseen, koska kotimaan myynti oli parhailaan kovassa kasvussa. Kasvu oli ollut viime vuosina niin kovaa, että aikaa ei tuntunut riittävän kansainvälistymismahdollisuuksien etsimiseen, vaan aika meni ”toiminnan pyörittämiseen”.

Myös alan tuntemus, johon liittyy muun muassa kilpailijoiden, asiakkaiden ja toimittajien tunteminen (Puhakka 2002, 29; 71), nousi tärkeäksi mahdollisuuden tunnistamiseen liittyväksi tekijäksi. Varsinkin asiakkaiden tunteminen nähtiin tärkeänä, mikä liittyy erityisesti mahdollisuuden etsimiseen. Yritys A:n haastateltava tunsikin hyvin koko toimitusketjun alkutuotannosta kuluttajalle, sillä hänellä oli yrityksen käyttämän raaka-aineen alkutuotantoon liittyvä koulutus ja kauppiaskokemusta, ja hän söi itse yrityksen tuotteita. Tätä toimitusketjun tuntemusta hän piti merkittävänä tietämyksenä kuluttajan tarpeiden ymmärtämisessä ja myyntityössä. Alan tuntemusta pyrittiin kaikissa yrityksissä jatkuvasti kehittämään muun muassa seuraamalla medioita ja osallistamalla erilaisten yhdistysten toimintaan, messuille, koulutuksiin ja konferensseihin – niin kotimaassa kuin ulkomailla. Nämä tilaisuudet nähtiin samalla tilaisuutena laajentaa verkostoa ja tunnistaa mahdollisuuksia.

Asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemisen lisäksi koettiin tärkeäksi tuntea kansainvälillä markkinoilla jakeluketjun toimijat. Niiden tuntemuksessa oltiin kuitenkin melko epävarmoja, ja Asko Asiantuntija totesi suomalaisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten olevan kokemattomia markkinoiden tuntemisessa, niin asiakkaiden kuin jakeluketjünkkin näkökulmasta. Moni totesi, että maan tavat täytyy tuntea ja oikeat toimijat löytää, ja oman tuntemuksen puuttuessa yksi käytti apunaan myyntiyhtiötä ja toinen agenttia. Mitä paremmin ala tunnettiin kansainvälisillä markkinoilla, sitä helpommalta mahdollisuuksien tunnistaminen tuntui.

Muodollinen koulutus ja johtamiskokemus nousivat harvoin esille haastattelujen aikana. Asiantuntijataan eivät juuri puhuneet niistä. Lähinnä koettiin, että niistä voi olla joskus hyötyä, mutta niiden puuttumisesta ei välttämättä ole haittaa kansainvälistymis-



mahdollisuuksien tunnistamisessa, jos muuten henkilöllä on motivaatiota, luovuutta ja alan tuntemusta. Haastateltavien joukossa esimerkiksi koulutuksen taso vaihteli hyvin paljon, joukosta löytyi muun muassa yksi tohtorikin, mutta silti he puhuivat samantyyppisesti asioista. Eräskin haastateltavista kuvasi, että koulutus on tuonut sen edun, että tietää, miten oppikirjan mukaan pitäisi tehdä, mutta ei usein kuitenkaan tee niin.

Yrityksissä D ja E oli selkeimmin hyödynnetty koko yrityksen henkinen pääoma, sillä niissä kaikki osallistuivat tavalla tai toisella mahdollisuuksien tunnistamiseen – viimeistään kollektiivisen toiminnan aikana. Yrityksessä C ideointi ideoitiin perhepiirissä, joka kuului myös yrityksen henkilöstöön, mutta kansainvälistymismahdollisuuksia ei ollut vielä etsittykään. Yrityksissä A ja B johtajat hyödynsivät mahdollisuuksien tunnistamisessa yrityksen sisältä lähinnä omaa henkistä pääomaansa – Yritys A kuitenkin hyödynsi myös verkostojaan ja Yritys B:ssä se johtui yrityksen pienuudesta ja hallituksen konservatiivisuudesta. Asko Asiantuntija muistutti, ettei kaikkea osaamista tarvitse löytyä yrityksen sisältä, vaan henkistä pääomaa voi myös ostaa ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Monet puutteet voi siis korvata hyödyntämällä yrityksen ulkopuolelta löytyvää henkistä pääomaa, mutta yksi on löydettävä yrityksen sisältä: motivaatio. Ilman todellista halua kansainvälistyä ja valmiutta sitoutua siihen tunnistamisprosessi tuskin koskaan alkaa.

**Sosiaalinen pääoma** koettiin tärkeäksi kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessiin vaikuttavaksi tekijäksi kahdesta syystä: sen avulla voidaan tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia ja pohtia mahdollisuuksien realistisuutta. Sekä elintarvikeyritysten haastateltavat että asiantuntijat kokivat verkostoitumisen tärkeäksi. Verkostosta, erityisesti läheisistä suhteista, kerrottiin saatavan tietoa muun muassa toimintatavoista, trendeistä, markkinatilanteesta, haasteista ja mahdollisuuksista. Näiden perusteella yrityksissä oli tunnistettu mahdollisuuksia, esimerkiksi Yritys B:kin tuhansien kilometrien päästä. Vaikka tietoa saa muun muassa medioista, verkostojen kautta saatava tieto oli todella tärkeää yrityksille:

*...verkostoituminen ennen kaikkee, niin se on mun mielestä aika tärkeätä, et sillä tavalla oppii muidenki toiminnasta ja sieltä tulee taas uusia ideoita. (Yritys B)*

Mahdollisuuksien tunnistamisen toivossa yritykset pyrkivät laajentamaan verkostojaan. Moni olikin tunnistanut oman mahdollisuutensa kansainvälistymiseen juuri verkostosta saadusta tiedosta. Yritysten tärkeimpiin verkostoihin kuului muun muassa kilpailijoita, elintarvikealalla ja muilla aloilla toimivia yrittäjiä, perheenjäseniä, tavarantoimittajia, asiakkaita ja asiantuntijoita. Monesti kansainvälistymismahdollisuuksia etsiessä etsittiinkin myös uusia verkostoja, sillä yrityksissä uskottiin niistä nousevan mahdollisuuksia:

*Ja sitte ku ihmiskemia toimii niin sit tapahtuu asioita. (Yritys D)*

Jopa erilaisille kursseille ja projekteihin osallistuttiin nimenomaan suhteiden syntymisen takia. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi valitsevansa kurssit sillä perusteella, keitä muita sinne osallistuu. Kun mahdollisuus oli jo tunnistettu, pohdittiin sen realistisuutta ja merkitystä – vain läheisissä suhteissa, kuten Puhakkakin (2002, 120–121) totesi. Haastateltaville oli tärkeää, että henkilö, jonka kanssa asioista keskusteltiin, oli luottamuksenarvoinen.

Viimeinen tunnistamisprosessiin vaikuttava tekijä on Puhakan (2002, 31) mukaan **ympäristön dynaamisuus**. Kuten jo aiemmin tässä luvussa on tullut ilmi, haastateltavat saivat tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista, kuten kysynnän muutoksista, verkostonsa kautta. Kansainvälistymismahdollisuus tunnistettiin, jos tieto oli hyödyllistä oman tuotteen kansainvälistämisen kannalta. Moni yritys oli havainnut jonkin vetävän eli pull-tekijän (Dana ym. 2009, 83) ympäristössään. Kahdelle yritykselle pull-tekijä oli suuremmat markkinat kuin Suomessa: useimmilla segmenteillä asiakkaita löytyy enemmän kansainvälisiltä markkinoilta kuin Suomesta. Yhtä yritystä puolestaan vetivät edullisemmat tuotantokustannukset: suunnitelmissa oli perustaa uusi tuotantoyksikkö ulkomaille. Yritys F:n toimitusjohtajakin kertoi, että monet suomalaiset yritykset tavoittelevat Virosta usein edullisempia tuotantokustannuksia. Yhtä yritystä puolestaan veti uusille markkinoille parempi tuotto kuin Suomessa, kun taas yksi yritys ei vielä kokenut suurta vetoa kansainvälisille markkinoille, vaikka jonkinlainen mielenkiinto oli jo herännytkin.

Negatiivisia push-tekijöitä mainittiin useita. Haastatteluissa nousi esille kotimarkkinoiden kylläntyminen, pienuus ja kova kilpailu sekä alhainen tuotto. Monen yrityksen alalla tilanne oli kylläntynyt tai ainakin kovassa kilpailussa: tarjontaa oli enemmän kuin kysyntää. Yhdellä alalla kilpailu oli kovaa muun muassa kaupan omien tuotemerkkien lisääntymisen takia ja toisella kylläntymisen lisäksi kulutus oli vielä laskussa, mikä aiheutti sen, että alan yrityksistä noin 20 lopetti joka vuosi. Monelle yritykselle kotimaan markkinoillakin riitti vielä kysyntää, mutta yksi yrityksistä totesi, että kotimaan markkinoiden pienuus ajaa kansainvälistymään:

*...yksinkertaisesti tietyssä kohtaa kotimaisen yrityksen markkinat on kyllästetty, ne kaikki sitä tuotetta haluavat on nakitettu, niin sit täytyy lähteä muualle. (Yritys E)*

Asko Asiantuntija muistutti, että kotimaassakin kilpailu on kansainvälistä, koska markkinat ovat avoimet, mutta Alan Tuntevaisen mukaan kansainvälistyminen ei ole kovin monilla elintarviketeollisuuden pk-yrityksillä silti mielessä. Sen sijaan valtaosa

niistä keskittyä kotimarkkinoille – ainakin niin kauan kuin markkinoita Suomessa riittää.

Positiivisia push-tekijöitä tuli vain yksi ilmi haastatteluissa: ennen Yritys E:n velkaneerausta yritys oli saanut suuren vientitilauksen maasta, jonne ei ollut aiemmin vienyttä. Kun raaka-aineet oli jo hankittu tuotantoa varten, tilaus olikin peruuntunut, mistä alkoi yrityksen alamäki, koska raaka-aineet alkoivat pilaantua. Monesti positiivisissa push-tekijöissä onkin kyse suoranaisesta onnenpotkusta (Dana ym. 2009, 82–84), ja niitä ei usein osu kohdalle. Yritys E:n tapauksessa onni kääntyiikin epäonneksi.

## 5.3 Mahdollisuuksien arvioiminen

### 5.3.1 Arviointi prosessina

Kansainvälistymismahdollisuuksien arviointikäytännöt olivat vaihtelevia tutkituissa yrityksissä. Yksi haastateltava uskoi paljon muiden mielipiteisiin, mutta teki itsenäisesti päätökset, yksi vei hyvin valmistellut asiat hallitukselle arvioitavaksi, yksi ei ollut vielä arvioinut kansainvälistymismahdollisuuksia, mutta normaalisti pohti asioita perheensä kanssa, yksi otti mukaan verkostonsa arviointiin ja yhdessä yrityksessä arvioitiin vähintään omistajien, toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön kesken. Ainoa asia, joka arviointiin osallistuvia tekijöitä yhdisti, oli ensinnäkin se, että yrityksen johtaja osallistui arviointiin ja toiseksi se, että erityisesti läheisiä ja luottamuksellisia suhteita hyödynnettiin arvioinnissa.

Yrityksissä, joissa johdossa oli niin sanottu palkkajohtaja, asioita jouduttiin valmistelemaan enemmän ennen asian esittämistä. Asioita myös käsiteltiin monesta näkökulmasta, mikä koettiin kuitenkin hyväksi, sillä tuloksena saattoi olla entistä parempi ratkaisu:

*...asioita sitten joutuu enemmän käsittelemään ja yhdessä käymään läpi ja hakemaan niinku sitä oikeanlaista ratkasua niin, niin se ratkasu saattaa olla sitten paljon parempiki... (Yritys B)*

Arviointi on tuskin koskaan täysin rationaalinen prosessi – varsinkaan pk-yrityksissä, joissa tietoa ja resursseja on yleensä vähemmän kuin suurissa yrityksissä. Tutkituissa yrityksissä tärkeä arvioinnin peruste oli intuitio ja muiden kokemukset tai suositteletut. Jokaisessa yrityksessä oli myös rationaalisen ja systemaattisen arvioinnin piirteitä, esimerkiksi kustannuksia ja tuottoja oli laskettu tarkkaan, mutta myös omaan tuntumaan ja muiden kokemuksiin luotettiin paljon. Arviointiin vaikutti esimerkiksi, kun sai uutta

tietoa markkinoista tai kuuli muiden kokemuksia ja mielipiteitä. Esimerkiksi muiden hyvät kokemukset joltakin markkina-alueelta vaikuttivat arviointiin niin, että omakin mahdollisuus kyseisellä markkina-alueella koettiin paremmaksi. Arviointi ei ollut yhtenäinen prosessi, vaan asia jätettiin ”kypsymään takaraivoon”, ja aina sopivan tilaisuuden tullen asiaa arvioitiin uudelleen.

Moinin ym. (2008, 58) tutkimustulos haasteiden kokemisesta päti myös tässä aineistossa: ne yritykset, joilla oli kokemusta kansainvälistymisestä, eli käytännössä Yritys E ja osittain Yritys B (vientitoimintoja aloitettu), kokivat suurimmiksi kansainvälistymisen haasteiksi sellaiset tekijät, joihin he eivät voi itse vaikuttaa. Heidän mainitsemiaan haasteita olivat raaka-aineen riittävyys kysynnän kasvaessa, Suomen sijainti ja paikalliset makutottumukset. Näihin tekijöihin yritykset eivät voi juurikaan vaikuttaa, mutta loput haasteet ovat voitettavissa vain tekemällä töitä:

*...emmä nyt osaa sanoo haasteita sen kummenpia muuta, ku se on sitä raakaa työtä. (Yritys E)*

Monet haasteet voi siis ylittää, jos on valmis tekemään töitä sen eteen. Ne yritykset, jotka eivät olleet kansainvälistyneet kokivat suurimmiksi haasteiksi sellaisia tekijöitä, joihin he voivat itse vaikuttaa: oman ajan riittävyys, tuotannon järjestäminen, taitotiedon säilyminen, oikeiden markkinoiden ja partnerin löytäminen ja tuotteen mukauttaminen. Asko Asiantuntijan mukaan suomalaisten elintarvikeyritysten yksi suurimmista haasteista kansainvälistymisessä olikin puutteellinen ”pohjatyö”, joka johtuu kokemattomuudesta: hänen mukaansa pitäisi suunnitella enemmän ja myös tutkia enemmän muun muassa kysyntää, riskejä ja mahdollisuuden realistisuutta. Valtaosa suomalaisista elintarvikeyrityksistä onkin kokemattomia kansainvälisillä markkinoilla (Hyrylä 2010, 29), jolloin suurimmiksi haasteiksi koetaan useimmiten sellaiset asiat, joihin todellisuudessa voidaan itse vaikuttaa. Yritysten kannalta on kuitenkin rohkaisevaa, että nämä eivät ole yleensä ylitsepääsemättömiä haasteita.

Riski koettiin tutkituissa yrityksissä yksilöllisesti: sama asia koettiin eri tavalla eri yrityksissä. Esimerkiksi uuden tuotantoyksikön perustamiseen liittyvä riski koettiin hyvin eri tavalla riippuen siitä, oliko jo aiemmin perustettu uusia tuotantoyksiköitä. Kuten Acedo ja Florinkin (2006, 61–62) havaitsivat, ainakin kokemus vaikutti riskinottoon: mitä enemmän oli kokemusta, sitä suurempia riskejä oltiin valmiita ottamaan:

*...se varovaisuus, niin sehän tavallaan kokemuksen myötä hälvenee ja riskinottokyky kasvaa tässä näin, siis riskinottokyky sen suhteen, että mitä uskaltaa tehdä... (Yritys C)*

Riskejä ei välttämättä osattu kovin hyvin arvioida yrityksissä, mikä on Asko Asian-tuntijan mukaan ongelmana monissa pk-yrityksissä. Riskejä otettiin kuitenkin tutkituissa yrityksissä harkiten. Riskien ottamisessa nousi esille kaksi asiaa: ensinnäkin kotimaan toiminta ei saanut vaarantua kansainvälisillä markkinoilla otettujen riskien takia, ja toiseksi riskejä otettiin vain sen verran, kun oltiin valmiita menettämään. Esimerkiksi tuotteiden vieminen koettiin normaaliksi kaupankäynniksi, eikä siihen koettu liittyvän suuria riskejä, kun taas tuotantoyksikön perustamisen suhteen oltiin varovaisempia. Yrityksen resurssit vaikuttivat tietenkin siihen, miten suuria riskejä oli mahdollista ottaa vaarantamatta kotimaan toimintaa.

### 5.3.2 *Houkuttelevuus*

Yksi kansainvälistymismahdollisuuden arvioitavista ulottuvuuksista oli houkuttelevuus. Kansainvälistymismahdollisuus on sitä houkuttelevampi, mitä edullisempi yritykselle on sen toteuttamisesta syntyvän arvon ja sen vaatimien kustannusten suhde (Mitchell & Shepherd 2010, 145). Houkuttelevuuden arviointi on kuitenkin aina subjektiivista, koska eri henkilöille arvo tarkoittaa eri asiaa. Yrityksille mahdollisuuden toteuttamisesta syntyvä arvo tarkoitti muun muassa tuottoa. Näin ajattelivat niin asiantuntijat kuin yritysten haastateltavatkin. Kuten missä tahansa muussakin liiketoiminnassa myös kansainvälistymismahdollisuudessa tuotto koettiin ehdottomaksi edellytykseksi mahdollisuuden toteuttamiselle. Tuoton tavoittelulla oli kuitenkin monia syitä, esimerkiksi sen mahdollistama kasvu ja kehitys kuten luvussa 5.1.1 mainittiin. Monella elintarviketeollisuuden alatoimialalla kateprosentit ovat alhaisia, minkä vuoksi on tärkeää pohtia tuotteiden tuottoa. Esimerkiksi Yritys B:n toimitusjohtaja kertoi hylänneensä erään kansainvälistymismahdollisuuden liian pienen tuoton vuoksi:

*...ei meillä ois jääny siitä yhtikäs mitään, niin eihän siinä oo mitään järkee sit että... Ei sitä niinku nolla, plus miinus nollalla tee yhtään mitään, että aina pitää viivan alle jotain jäädä, et silloin vasta puhutaan kannattavasta kaupankäynnistä.*

Tuoton tavoittelun takia monet kokivat vain lähialueiden kansainvälistymismahdollisuudet tarpeeksi houkutteleviksi: elintarvikkeissa yksikköhinnat ovat alhaisia, minkä takia kuljetuskustannukset voivat nostaa hinnan liian kalliiksi kuluttajalle, jos tuotteita vie kauaksi. Tuoton arviointiin liittyi myös hintatason arviointi kohdemaassa: sen perusteella vertailtiin mahdollisuuksia eri markkina-alueilla ja pohdittiin, missä voisi tuotteesta saada suurimman tuoton. Lisäksi pohdittiin, millä tuotteella voisi saada suurimman tuoton: erikoistuotteen myyminen koettiin kannattavimmaksi vaihtoehdoksi.

Arvon ei koettu syntyvän pelkästään mahdollisuuden tuotosta, vaan myös eduista kotimaan toimintaan. Neljällä yrityksellä kotimaan markkinat olivat selkeästi etusijalla, ja monella haastateltavalla yksi arviointikriteereistä oli se, että mahdollisuuden hyödyntämisestä saa etua myös kotimaan toimintaan. Heidän mukaansa etua kotimaahan voi saada esimerkiksi kokemuksen karttumisen ja tiedon lisääntymisen kautta, sillä niitä voi hyödyntää tuotekehityksessä sekä markkinoinnin ja strategian suunnittelussa. Toisin sanoen ulkomailta saadun kokemuksen ja tiedon avulla voidaan mahdollisesti parantaa kilpailuasemaa kotimaassa. Esimerkiksi Yritys A:n yrittäjä kertoi, kuinka kansainvälistyminen voi tuoda lisäarvoa kotimaan toimintaan:

*...mä aattelen sen näin, et se ulkomainen kokemus tois lisäarvoa kotimaan toimintaan... sieltä sais ideoita ja sitten... uusia vihjeitä ja muita, että vois koko aika mieltii, että mikä me otetaan täältä.*

Yritys D:n haastateltava puolestaan koki, että kansainvälistyminen voisi olla väline brändin rakentamiseen Suomessa: jos tuotetta olisi myynnissä vain harvoissa paikoissa Suomessa ja ulkomailla, korostuisi tuotteen korkealuokkaisuus. Kaksi haastateltavista jopa arvioi, että vaikka kansainvälistyminen heidän suunnittelemlallaan tavalla epäonnistuisi, he saisivat kuitenkin kokemusta, josta voisi olla apua kotimaassa:

*Et sitten jos se epäonnistuu, sit on menny turhaan aikaa sinne, ku ois voinu tehdä jotain muuta muualla, mutta ei kai siinä sitte niin voi sanoo, vaan että ”paska reissu, mutta tulipa tehtyä”. Kokemusta ainaki tulee.*  
(Yritys A)

*No sit on taas yhtä kokemusta rikkaampi, mut ei siinä niinku meidän yrityksen tulevaisuus oo millään tavoin niinku vaakalaudalla.* (Yritys B)

Arvon lisäksi houkuttelevuuden arviointiin liittyi riskin arviointi: mitä pienempi riski kansainvälistymismahdollisuuteen koettiin liittyvän, sitä houkuttelevammaksi mahdollisuus arvioitiin. Suuria riskejä pyrittiin välttämään, mutta silti Asko Asiantuntijan mukaan riskien arviointiin ei elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä panosteta tarpeeksi, esimerkiksi riskianalyysiä hän ei ollut koskaan nähnyt pk-yrityksen tekvän. Toisaalta ilman kohtuullista riskinottoa ei voi koskaan menestyäkään, eikä pk-yrityksillä ole resursseja niin kokonaisvaltaiseen suunnitelmallisuuteen kuin suurilla yrityksillä.

### 5.3.3 Toteutettavuus

Kansainvälistymismahdollisuuden toteutettavuutta arvioitiin selkeästi monipuolisemmin kuin houkuttelevuutta. Kaikki mahdollisuudet eivät ole yrityksen resursseilla toteutettavissa, ja siksi onkin tärkeää pohtia, onko kansainvälistymismahdollisuus ylipäätään mahdollista hyödyntää: riittävätkö omat resurssit ja missä muodossa mahdollisuus kannattaa hyödyntää. Asko Asiantuntija kiteytti hyvin toteuttamisen arvioimisen tärkeyden:

*...ei tää maailma oo niin yksinkertanen, et mennään vaan maahan X, tavataan siellä joku ostaja messuilla tai vaikka meidänki avulla etsitään joku ostaja ja sit vaan lähdetään myymään, ei se mee niin.*

Kansainvälistyminen ei siis ole niin yksinkertaista, että vain tehdään päätös kansainvälistymisestä ja aletaan toimia. Sen sijaan kansainvälistymismahdollisuuksia kannattaa arvioida kriittisesti, kuten mitä tahansa muutakin liiketoimintaa ja suunnitella, miten mahdollisuuden hyödyntäminen on mahdollista toteuttaa.

Kuten myös luvussa 3.4.2 todettiin, se mistä oli tietoa eniten, arvioitiin helpoimmaksi toteuttaa. Esimerkiksi ne kansainväliset markkina-alueet, jotka tunnettiin parhaiten, koettiin helpoimmiksi kansainvälistymisen alkupisteiksi. Käytännössä kyseessä olivat siis Suomen naapurivaltiot. Lisäksi arvioitavat mahdollisuudet liittyivät jo olemassa olevaan tuotteeseen tai sen kehittämiseen: olemassa olevasta tuotteesta ja sen markkinoinnista, myynnistä ja menekistä oli eniten tietoa, ja siksi sen avulla kansainvälistyminen koettiin helpoimmaksi vaihtoehdoksi. Yritys E oli haastatteluissa mukana olleista yrityksistä ainoa, joka aikoi ottaa kansainvälistymiseen mukaan itselleen uusia tuotteita.

Tärkeä toteutettavuuteen liittyvä tekijä oli resurssien arviointi, kuten myös luvussa 3.4.2 todettiin. Yrityksissä pohdittiin, mitä resursseja mahdollisuuden hyödyntäminen vaatisi, ja onko yrityksellä käytettävissä tarpeeksi resursseja. Joitain kansainvälistymismahdollisuuksia olikin haastateltavien mukaan hylätty, koska oli todettu, etteivät resurssit riitä mahdollisuuden hyödyntämiseen. Kansainvälistymissuunnitelmia oli tehty sen mukaan, mikä olisi ”helppo” toteuttaa, eikä veisi mahdollisesti resursseja.

Asko Asiantuntijan mukaan, niin kuin kaikessa muussakin arvioinnissa, myös resurssien arvioinnissa olisi erittäin tärkeää onnistumisen kannalta olla realistinen. Hänen mukaansa pk-yritysten kansainvälistymisen epäonnistumisen syynä on usein se, että toisaalta tavoitteet ovat liian korkealla ja toisaalta ei olla realistisia omien resurssien suhteen. Resurssien arvioinnissa voi kuitenkin olla kansainvälisesti kokemattomilla yrityksillä ongelmana tiedonpuute, jonka takia ei välttämättä edes ymmärretä, kuinka paljon resursseja kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen vaatii. Jos hyödyntämisen vaatimat resurssit arvioidaan todellisuutta vähäisemmiksi, yliarvioidaan omien resurssi-

en riittävyys. Joskus yritys voi joutua myös toteamaan, ettei kansainvälistyminen ole mahdollista vähäisten resurssien takia:

*Suomessa on paljon sellasia esimerkkejä, et tuote on huippuhyvä, mutta se yritys sen takana niin ei, resurssit ei vaan riitä, ei henkiset eikä rahoitukselliset, ei kansainvälistymiseen...* (Asko Asiantuntija)

Resursseista arvioitiin ensinnäkin taloudellisia resursseja: kuinka paljon niitä tarvitaan ja kuinka paljon yrityksellä on niitä käytettävissään? Haastattelussa mukana olleet yritykset olivat niiden suhteen hyvässä asemassa, koska viimeiset vuodet olivat olleet kasvun vuosia ja voittoa oli tullut. Elintarviketeollisuuden tuotteiden kateprosentit ovat kuitenkin monien muiden alojen kateprosentteihin verrattuna alhaisia – jopa alle kymmenen prosenttia – joten ainakin tutkituissa yrityksissä oltiin kuitenkin melko varovaisia investoinneissa, vaikka investointien suuruus oli kasvanut ajan myötä. Esimerkiksi vain yhdessä yrityksessä oli palkattu vientipäällikkö. Muut totesivat, ettei yrityksessä ainakaan tällä hetkellä ollut varaa erillisen henkilön palkkaamiseen. Asko Asiantuntija ja Alan Tuntevainen muistuttivat kuitenkin, että yrityksellä on monia keinoja rahoittaa kansainvälistyminen; esimerkiksi julkista rahoitusta kansainvälistymiseen voi saada, jos yrityksellä on hyvät ja vakuuttavat suunnitelmat. Yksi yrityksistä oli aina järjestänyt kasvuun tarvittavan rahoituksen osakeantien avulla.

Taloudellisten resurssien arvioimiseen liittyi myös läheisesti yrityksen tuotantokapasiteetin arvioiminen. Yrityksissä arvioitiin, onko nykyisellä kapasiteetilla mahdollista kasvattaa tuotantoa. Juuri tuotantokapasiteetti olikin kolmessa haastatellussa yrityksessä haaste kansainvälistymiselle:

*...meillä on ajot sata prosenttia, kapasiteetti käytös, niin ei niinku oo ollu sitte vielä heti mahdollista.* (Yritys A)

*Meillä on positiivinen ongelma. Meillä on semmonen ongelma, että me ei keretä millään tuottaa niin paljo, ku meiltä ostettais... nyt kun koneet käy punasina ja mietitään, et miten selvittää seuraavasta päivästä...* (Yritys C)

*Ja meillä on ainakin nyt tässä vaiheessa tota, jos tulis joku suuri ketju niin olis selkeä kapasiteettiongelma, että ei me voida kansainvälistyä liian nopeesti tässä nyt, ei edes Suomessa jos joku K-ketju päättäis, et ne ottaa kaikkiin myymälöihin meidän tuotteita, niin ei me voida, se ei onnistuis.* (Yritys D)



Yritys B:ssä ja Yritys E:ssä puolestaan todettiin, ettei tuotantokapasiteetti ainakaan tällä hetkellä rajoittanut kansainvälistymismahdollisuuksien hyödyntämistä. Sen sijaan Yritys B:ssä haasteeksi olikin muodostunut raaka-aineen saatavuus: sitä ei ollut rajattomasti saatavilla. Siksi kyseisessä yrityksessä jouduttiinkin arvioimaan todella tarkkaan, millaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen heidän ostamansa raaka-aine riittää:

*Niin se on se suurin haaste että ei voi, sen takia ei tässä oikein kauheesti voi joka paikkaan lähtee levittäytyyn. Koska siin käy silleen, et ei oo sitten yhtään missään mitään... hyvä että saadaan Suomen markkinoille riittävästi niin saatikka sitte, jos lähtis tonne jonneki viemään. (Yritys B)*

Yritys B:n toimitusjohtaja oli ratkaissut ongelman suunnittelemalla myyvänsä hyvin tuottavaa erikoistuotetta pienelle asiakassegmentille. Kaikilla muilla yrityksillä oltiin laajentamassa tuotantoa, joten tuotantokapasiteettiongelmiin oltiin saamassa ratkaisua.

Taloudellisten resurssien lisäksi yrityksissä arvioitiin henkisen pääoman riittävyttä. Ensinnäkin moni pohti sitä, kuinka henkilöstön aika riittää kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntämiseen, jos varaa erillisen henkilön palkkaamiseen ei ole. Varsinkin omaa ajankäyttöä arvioitiin, koska kansainvälistymisessä haluttiin olla vahvasti mukana. Alan Tuntevaisen mukaan pk-yritysten kansainvälistymisessä haasteena on yleensä se, että kaikki aika menee kotimarkkinoiden toimintaan:

*... niil menee niin se sata prosenttia ja jos vois mennä yli, niin menis vielä yli sata prosenttia siihen kotimarkkinaan, et ne ei vaan voi keskittyä siihen ulkomaan vientiin, koska on pakko hoitaa se kotimaa, ja siihen menee kaikki, kaikki mitä niillä on, ja siis ei vaan yks henkilö, vaan kaikki.*

Toiseksi henkiseen pääomaan liittyen arvioitiin, löytyykö yrityksestä tarpeeksi osaamista, tietoa ja kokemusta kansainvälistymisestä ja uusista markkina-alueista tai voiko sitä hankkia jostain, jotta kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen olisi mahdollista. Alan Tuntevaisen mukaan kansainvälistyminen on pk-yritykselle ”kova henkinen puristus”, johon tarvitaan niin osaamista, tietoa, kokemusta kuin myös sitoutumista. Asko Asiantuntijan mukaan yrityksessä kannattaa arvioida, onko yritys valmis sitoutumaan pitkään projektiin.

Yrityksissä arvioitiin, mistä tarvittava osaaminen saataisiin, jos sitä ei vielä yrityksessä ollut. Silloin ratkaisun toi monelle sosiaalinen pääoma: Yritys A:ssa uusi henkilö, jolla olisi kokemusta uusista kohdemarkkinoista, etsittäisiin verkoston avulla. Yritys B:ssä oli aloitettu yhteistyö uuden kumppanin kanssa uudella kohdemarkkinalla. Yritys C ei ollut vielä pohtinut asiaa, mutta Yritys D aikoi hyödyntää niin henkilöstöään kuin

verkostoaankin. Yritys E:ssä oli puolestaan paljon osaamista, mutta tietyn markkina-alueen tuntemuksen puuttuminen korvattiin paikallisella myyntiyhtiöllä. Verkostojen avulla yrityksissä siis pystyttiin täyttämään tiedon puutteen aiheuttamia aukkoja osaamisessa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kohdemaan tavat täytyy tuntea, jotta siellä pystyy toimimaan, mutta sillä ei ollut merkitystä, onko tieto juuri itsellä, toisella työntekijällä vai kumppanilla:

*...kyl maan tavat täytyy tuntee, ne on niin erimoiset. Eihän Ruotsikaa oo enää Suomeen verrattavissa, että en minä lähtis Ruotsiinkaa kokeilemaan, ellei ole sitä kokemusta sieltä jo sitte... (Yritys B)*

*...ei sillä oo periaatteessa merkitystä, mistä se kokemus ja tieto ja resurssointi tulee, kuhan vaan yritys oivaltaa, et se tarvii sitä ulkopuolista apua, jos sen oma kokemuspohja ei riitä. (Asko Asiantuntija)*

Haastattelujen perusteella on siis tärkeää, että yritys tunnistaa omat puutteensa tietämyksessä, osaamisessa ja kokemuksessa ja arvioi, onko niitä mahdollista korvata jollakin tavoin omien taloudellisten resurssien sallimissa rajoissa. Ulkopuolisia asiantuntijapalvelujahan esimerkiksi saa ostamalla, mutta niiden käyttämiseen ei välttämättä ole varaa. Ratkaisu voikin löytyä verkostosta tai yhteistyöstä.

Uutena lisänä kansainvälistymismahdollisuuden toteutettavuuden arviointiin tuli haastatteluissa toteutustavan arvioiminen, eli millä tavoilla kansainvälistyminen olisi mahdollista toteuttaa ja mikä olisi yrityksen kannalta järkevin toteutustapa. Yritysten haastateltavat kertoivat spontaanisti esimerkkejä sellaisista kansainvälistymismahdollisuuksista, jotka he olivat päättäneet jättää hyödyntämättä, koska niiden toteutustapa ei olisi ollut yrityksen kannalta järkevää. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä vienti ei ollut sopinut kansainvälistymisen muodoksi, koska yrityksen tuotteet ovat tuoretavaraa, joka pilaantuu nopeasti. Toisessa yrityksessä puolestaan oli todettu eräällä markkina-alueella, että tuotteen paikalliset jakelujärjestelmät ovat liian vaikeita heidän tuotteelle.

Kansainvälistymismahdollisuuksien toteutustapaa arvioidessa oli yrityksissä pohdittu, mikä olisi kansainvälistymisen muoto ja vauhti, mikä olisi paras jakelukanava asiakkaalle, ja millaisella tuotteella markkinoita pyrittäisiin valloittamaan. Kolme yrityksistä oli arvioinut viennin olevan paras muoto hyödyntää kansainvälistymismahdollisuus. Yksi oli puolestaan arvioinut, että hänen yritykselle paras muoto olisi tuotantoyksikön perustaminen uudelle markkina-alueelle. Yritys C oli vielä hyvin alussa kansainvälistymisen harkitsemisessa, mutta hänkin oli jo ehtinyt miettiä, onko tuotetta järkevintä viedä vai tuottaa ulkomailla. Asko Asiantuntijan mielestä suomalaisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten kannattaisi entistä useammin pohtia myös, voisiko järkevin kan-

sainvälistymismuoto olla jonkinlainen yhteistyö, esimerkiksi vientirengas tai alihankinta suurelle yritykselle. Hänen mukaansa kuitenkin yhteistyötä tehdään harvoin, vaikka siitä voisi olla synergiaetuja, kuten kustannussäästöjä tai vahvempi tuotevalikoima. Kansainvälistymisen vauhdin arvioitiin haastatteluissa olevan järkevintä pitää hyvin maltillisena:

*...niin se on ihan erilaista sitte lähtee tällai varovaisesti sitä rakentamaan pikkuhiljaa, ku se että mennään kauheella ryminällä ja paukutellaan rahaa jonneki hukkaan että... meillä on niinku tarkoitus lähtee ihan pienin askelin... (Yritys B)*

*Et yleensä mä lähden siitä, et yks maa per vuosi on niinku järkevää. Sen pk-yritys pystyy tekee... (Asko Asiantuntija)*

Myös jakelukanavien soveltuvuutta arvioitiin yrityksissä. Esimerkiksi koko ajan yleistyvä Internetin välityksellä käytävä kauppa oli muutaman haastateltavan mielestä houkutteleva, mutta usein elintarvikeyritykselle tuotteen asettamien rajoitteiden takia mahdoton vaihtoehto. Asiantuntijoiden mukaan suomalaisten elintarvikeyritysten kannattaisi pyrkiä erikoisketjuihin kansainvälisillä markkinoilla, koska massamarkkinoille kapasiteetti ei riitä ja erikoisketjussa tuotteensa voi saada erilailla esille kuin suurissa ketjuissa. Asiantuntijat korostivat myös valmistautumista myyntityöhön, jota tarvitaan, kun pyritään saamaan tuote jakelukanaviin. Heidän mukaansa oman tuotteen saaminen myyntiin kuvitellaan usein helpommaksi, kuin se onkaan:

*...aika monella pk-yrityksellä on epärealistisia käsityksiä kansainvälisille markkinoille menon helppoudesta, jos minä lainausmerkeissä sanon. (Asko Asiantuntija)*

Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että toteutustavan arviointiin liittyy myös tuotteen muokkaamistarpeen arviointi. Elintarviketta voi olla tarpeen muokata esimerkiksi makutottumusten tai kulttuurierojen takia. Kaikki haastateltavat olivat pohtineet sitä, kuinka kohdemarkkinoiden makutottumukset kohtaavat oman tuotteen maun ja tarvitseeko tuotetta muuttaa jotenkin. Esimerkiksi Yrityksessä E makutottumusten arviointi oli hyvin tarkkaa työtä: kohdemarkkinoilta otettiin tuote ja verrattiin makueroa oman tuotteen ja kohdemarkkinan tuotteen välillä. Toinen yritys puolestaan suunnitteli valmistavansa uusille ulkomaan markkinoille tuotteitaan samanlaisena kuin kotimaassa, mutta valmistavansa vanhojen tuotteiden rinnalla myös uusia paikallisten makutottumusten mukaisia tuotteita. Vaikka kaikissa yrityksissä oli makutottumuksia pohdittu, niissä myös tiedostettiin oletusten vaarallisuus. Ei voi nimittäin koskaan tietää, sopiiko jokin tuote maul-

laan tietyille markkinoille, ellei kokeile – onhan suomalaisetkin opetettu pitsaa syömään:

*Että ei silti saa lyödä mitään kiinni tälleen näin, ei ne varmaan syö. Äh, onks kukaan koittanu? ...mut ei silti saa sulkee mitään silleen et ei ne, tämmöset olettamukset on hirveen vaarallisia, on tosi vaarallista olettaa jotain. (Yritys C)*

*No se riippuu vähän siitä kansallisesta mausta, eihän suomalaisetkaan oo ollut tiennyt, mikä on pitsan maku ja se nyt vaan sattuu istumaan tähän meidän kulttuuriin ja harva on, joka sitä makua vieroksuu. Et meidän suomalaisruokaperinteessä on paljon semmosia makuja ja semmosia yhdistelmiä, jotka voitais viedä tuonne Keski-Eurooppaan, kun vaan ne sitten myydään, osataan myydä oikein. (Yritys E)*

Maun muokkaamistarpeen lisäksi arvioitiin muun muassa, tarvitseeko pakkausta ja nimeä muuttaa kohdemaan kulttuuriin sopivaksi. Kansainvälistymismahdollisuuden toteutettavuuden arviointiin liittyi siis taloudellisten resurssien sekä henkisen ja sosiaalisen pääoman riittävyyden arviointi, kuten luvussa 3.4.2 todettiin. Taloudellisten resurssien arvioinnin ohessa tärkeäksi nousi tuotantokapasiteetin riittävyyden arviointi. Uutena lisänä toteuttamiseen arviointiin nousi haastatteluista toteutustavan arviointi.

#### 5.3.4 Saavutettavuus

Kansainvälistymismahdollisuuden saavutettavuutta arvioitiin haastattelujen perusteella vähiten järjestelmällisesti kolmesta ulottuvuudesta. Saavutettavuutta sivuttiin kyllä jokaisessa haastattelussa, mutta siitä puhuttiin harvoin tiedostetusti. Oikeastaan Yritys F:n toimitusjohtaja oli ainoa, joka puhui saavutettavuuden arvioinnista konkreettisesti kertomalla esimerkin Virosta:

*No siis henkilökunnasta vielä se, et siellä on alhaset palkat. Mut se tilannehan on täysin kestävä. Ruuan hinta on siellä sama kuin Suomessa ja palkat on mitä, kolmasosa... niin tota ei, eihän niillä ihmisillä oo varaa asua ja syödä. Tallinnassaki lähtee taas asuntojen hinnat nousuun niin... Et se jos nyt kovasti lasketaan kaikki asiat sen mukaan, että työvoima on aivan ilmasta, niin en tiää kauanko se kantaa. Mutta ehkä täs nyt vielä muutaman vuoden pystyy bisnestä sillä*

*tekemään, mutta... ja sitten kun se häviää, niin sit se on yks eurooppalainen kaupunki, maa... (Yritys F)*

Yritys F:n toimitusjohtaja siis kertoi siitä, kuinka Virossa mahdollisuus on ajasta riippuvaista: vielä nyt palkat ja muut kustannukset ovat pieniä, mutta talous vaikuttaa olevan kasvussa, eikä Viro tuotantopaikkana ole enää tulevaisuudessa yhtä edullinen tuotantopaikka kuin nyt tai varsinkaan aiemmin. Yrityksissä ei ollutkaan innostuttu lyhytkestoisista mahdollisuuksista, vaan kansainvälistymismahdollisuuksia arvioitiin pitkällä tähtäyksellä: mahdollisuuden tulisi kestää kauan, eikä hätiköityjä päätöksiä mahdollisuuden hyödyntämisestä haluttu tehdä. Toki esimerkiksi trendejä seurattiin, mutta niistä innostuttiin vasta, jos osoittautui, että ne kestävät pitkään.

Haastatteluissa ei pystytty yksiselitteisesti havaitsemaan, kuinka kansainvälistymismahdollisuuksien määrä vaikutti todennäköisyyteen hyödyntää mahdollisuus. Haastatteluissa kuitenkin havaittiin, että yrityksillä oli monia kansainvälistymismahdollisuuksia rinnakkain kotimaan mahdollisuuksien kanssa. Näitä mahdollisuuksia verrattiin toisiinsa ja valittiin niistä se tai ne, joissa houkuttelevuus, toteutettavuus ja saavutettavuus muodostivat parhaan ja yrityksen kannalta edukkaimman yhdistelmän.

### **5.3.5 Kokeilevaa päätöksentekoa**

Kansainvälistymismahdollisuuden arvioinnin perusteella tehdään päätös, hyödynnetäänkö mahdollisuus. Erityisesti mahdollisuuden houkuttelevuus ja toteutettavuus vaikuttivat hyödyntämispäätöksen tekemiseen. Päätökseen siis vaikutti se, kuinka paljon arvoa mahdollisuuden toteuttaminen loi, kuinka riskipitoinen mahdollisuus oli, kuinka paljon tietoa yrityksellä oli mahdollisuuteen liittyen, kuinka hyvin yrityksen resurssit kohtasivat mahdollisuuden toteuttamisen sekä miten ja kuinka kauan mahdollisuus oli toteutettavissa.

Pääasiassa päätöksentekoon osallistuivat tutkituissa yrityksissä samat henkilöt kuin arviointiinkin. Tosin verkostot eivät enää päätöksentekoon osallistuneet, vaan päätös tehtiin yrityksen sisällä. Haastatteluissa tuli ilmi pk-yrityksen nopeus ja joustavuus: päätöksiä pystyttiin tekemään ja suunnitelmia muuttamaan hyvin nopeasti ja vallitsevaa tilannetta mukailen. Yksi haastateltava kuvaili päätöksentekoa helpoksi ja nopeaksi. Yritys E:n haastateltava puolestaan kuvaili päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta seuraavasti:

*Jos impulssi on hyvä ja sillä on jotain saavutettavissa, niin kyllä silloin täytyy suunnitelma unohtaa. Et... ei mitenkään kauheen orjallisesti siis suunnitelmaa toteuteta vaan sen takia, että se on suunnitelma. Jos*

*nähdään että okei, nyt sattuu olemaan tuolla aidan takana vähän vihreempää ruohoo, niin kyllähän sinne mennään syömään välittömästi.*  
(Yritys E)

Vaikka pk-yritysten etuna on usein päätöksenteon nopeus ja joustavuus, päätöksenteko on kuitenkin harvoin täysin rationaalista (Grichnik ym. 2010, 24–26). Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä: arvioinnissa uskottiin paljon kohdaluon, intuitioon, tunteisiin tai muiden kokemuksiin, eikä asioita selvitetty perusteellisesti yhdessäkään yrityksessä – resurssit eivät riittäisi suuren yrityksen kaltaiseen toimintaan. Myös Alan Tuntevaisen näkemyksen mukaan pk-yrityksissä päätöksenteko on harvoin rationaalista:

*Niin joka paikassa, joka teollisuuden alalla, ku se ei oo rationaalista päätöksentekoa. Emmä tiä, onko se missään, mut ei se nyt ainakaan pk-yrityksessä oo koskaan. Emmä nyt tarkota, et se ihan epärationaalistakaan on, mut siinä on sekä että. Et siinä tavallaan virran mukana mennään, Suomessa muutenkin. Kaikki sanoo, et Suomi on yhden totuuden maa... (Alan Tuntevainen)*

Yhden totuuden maalla Alan Tuntevainen tarkoitti, että päätöksissä mukaillaan usein muita yrityksiä ja yrittäjiä, eikä uskalleta erottua joukosta ja tehdä joukosta poikkeavia päätöksiä. Tällaisia piirteitä oli havaittavissa myös yrityshaastatteluissa. Vaikka yrityksissä oli havaittavissa epärationaalisuutta, myös tavoitteellisuus heijastui päätöksenteosta. Kaikilla yrityksillä oli tavoitteita asetettu ainakin jollain tasolla, ja päätökset tehtiin sen mukaan. Yritys A:ssä ja Yritys E:ssä voitaisiin melkein puhua tavoitejohtamisesta, sillä tavoite oli mukana kaikessa toiminnassa. Yrityksissä oli päätetty tavoite, jonka mukaan kaikki päätökset yrityksessä tehtiin:

*...sitte on semmonen tietty juttu, että mitä tekee, niin ottaa sen tavoitteen, sitte tekee kaikki päätökset sen tavoitteen saavuttamiseksi... Kyl se on helppoo, mitä ajattelee ja tavoittelee niin rupee tekeen sitä... (Yritys A)*

*...sitä käydään täällä, että mikä tämän koko homman tarkoitus on... sitten siinä täytyy olla tietty semmonen samaan suuntaan juoksemisen tahto kaikilla, että ne jotka sitte haluaa mennä jonneki hornan kuuseen, niin antaa mennä. Et eihän se suunnistusjoukkue voi voittaa, jos siellä jokainen juoksee eri suuntaan. Vaan sen täytyy, kaikkien pyrkiä sille samalle rastille ja jonkun on täytyy vaan kertoa, et se rasti on sit tuolla.*

*Niin kaikilla täytyy olla se kartta, että ne löytää sinne ja vielä tietysti kartan lukutaito mielellään. (Yritys E)*

Haastatteluissa havaittiin myös, että yrityksissä ei tarvinnut olla valmiita suunnitelmia tehtynä, jotta päätös uskallettiin tehdä. Moni haastateltavista innostui helposti ja piti uudistuksista, mutta silti ”hulluttelemaan” ei lähdetty, vaan aina mietittiin muun muassa mahdollisuuden arvoa ja riskejä. Päätöksiä tehtiin pikkuhiljaa kokeillen. Kotimarkkinalla laajentuminen oli ensimmäinen kokeilun paikka: jos uusilla kotimaan markkinoilla onnistuu, voi alkaa kokeilla myös kansainvälistymistä. Tosin Yritys E aloitti uusilla tuotteilla yhtä aikaa sekä kotimaan että kansainvälisillä markkinoilla. Muutoin kansainvälistyminen ajateltiin aloitettavan kokeillen askel kerrallaan vain pienellä riskillä: yritykset kokeilisivat viemällä tuotetta jollekin markkinalle, onko yrityksellä todella realistisia mahdollisuuksia menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Sen jälkeen tehtäisiin päätös siitä, kannattaako kansainvälistymistä jatkaa jossakin muodossa. Yritys A:n yrittäjä kuvailikin kansainvälistymistä prosessiksi, jossa kokeillaan pikkuhiljaa, mihin yrityksellä on mahdollisuuksia. Hän kuvaili ensimmäistä kohdemaataan pilotiksi, jossa arvioidaan uudelleen, kannattaako kansainvälistymistä jatkaa:

*Se on vaan pilotti ja kokemuksen hakupaikka ja muuta ja jossa sitte arvioidaan jatkaa... Mä en tiedä, mihkä se loppuu sitte. (Yritys A)*

Päätöksenteossa jouduttiin tekemään valintoja kotimaan ja kansainvälisten markkinoiden, paikallisuuden ja laajenemisen sekä toiminnan säilyttämisen ja kehittämisen välillä. Näihin valintoihin liittyi luvussa 3.4.3 mainittu kaksikäätisyys (ambidexterity), joka on parhaimmillaan sekä nykyisen toiminnan täyttä hyödyntämistä että uusien mahdollisuuksien etsimistä ja toiminnan kehittämistä (Prange & Verdier 2011, 131). Neljä yritystä suosi selkeästi kotimaan markkinoita, kun taas yhdessä yrityksessä ei ollut väliä, tuleeko kasvua kotimaasta vai ulkomailta, kunhan sitä tulee. Kolme neljästä yrityksestä aikoi kuitenkin laajentaa toimintonsa myös kansainvälisille markkinoille samaan aikaan kotimaan toiminnan kanssa, mikä oli osoitus kaksikäätisyydestä: yrityksissä pystyttiin hyödyntämään sekä tämänhetkistä toimintaa että etsimään uusia mahdollisuuksia. Yhdessä neljästä yrityksestä taas kehityttiin ainakin vielä tässä vaiheessa kotimaan markkinoilla.

Toinen haaste liittyi yritysten paikallisuuteen: voiko kansainvälisillä markkinoillakin toimivaa yritystä pitää enää pienenä paikallisena yrityksenä? Tätä pohdittiin kolmessa yrityksessä, koska niissä paikallisuus oli ollut tähän asti yksi kilpailueduista. Yrityksissä kuitenkin tehtiin suunnitelmia, kuinka paikallisuus säilyisi. Kolmas haaste liittyi toiminnan säilyttämiseen ja kehittämiseen, mikä ohjasi myös päätöksentekoa. Yritys C:ssä haasteena oli, että perheyrityksen toimitusjohtaja haki toisaalta turvallisuutta, mutta

toisaalta kaipasi kasvua ja kehitystä, kun taas muulle perheelle nykyinen toiminta olisi riittänyt sellaisenaan. Viime vuosina yritys oli kuitenkin kasvanut nopeasti ja kaksikäisyys oli nähtävissä niin Yritys C:ssä kuin kaikissa muissakin yrityksissä: vaikka nykyinen toiminta vaati paljon ja sillä olisi pystynyt jo pitämään yrityksen toiminnan yllä, yrityksissä haluttiin kasvaa ja kehittyä. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä löytyi siis kaksikäisyyttä, mikä selkeästi vaikutti päätöksentekoon.

Haastatteluissa havaittiin, että kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisesta ja arvioimisesta on hyötyä silti, vaikkei mahdollisuutta päätettäisikään hyödyntää: vaikka joskus yrityksissä oli jouduttu tekemään arvioinnin jälkeen hylkäävä päätös kansainvälistymismahdollisuuden suhteen, oli siitä kuitenkin ollut etua kokemuksen ja oppimisen kannalta. Yrityksissä oli tunnistettu ja arvioitu lukuisia kansainvälistymismahdollisuuksia, joita ei ollut kuitenkaan päätetty hyödyntää. Näistä oli kuitenkin aina opittu jotakin, esimerkiksi markkinoiden toiminnasta ja omasta kilpailukyvyistä. Esimerkiksi Yritys B oli hylännyt monia kansainvälistymismahdollisuuksia, mutta niiden kautta oppinut, että kansainvälistymiseen tarvitaan erikoistuote, jolla voi saada hyvän tuoton. Yritys A puolestaan kertoi oppineensa eräältä markkina-alueelta, kuinka ei kannata tehdä ja olikin tehnyt suunnitelmia kansainvälistyä eri muodossa kuin aiemmin. Haastateltava käytti uudesta muodosta ilmaisua ”tietotaidosta seuraava taso” kuvaamaan sitä, kuinka aiempi tieto oli pystytty hyödyntämään uudessa mahdollisuudessa. Monet olivat saaneet myös ”eväitä kotimaan toimintaan”. Kansainvälistymismahdollisuuksien etsiminen ja arvioiminen kannattaa siis aina: vaikkei juuri tunnistettua mahdollisuutta kannattaisikaan hyödyntää, voi oppimista hyödyntää tulevissa kansainvälistymismahdollisuuksissa ja kotimaan toiminnan kehittämisessä. Lisäksi havaittiin, että hyödyntämällä mahdollisuuksia voi tunnistaa uusia mahdollisuuksia, sillä uudet verkostot ja kokemukset tuovat uutta tietoa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen perusteella tehtiin johtopäätöksiä tutkielman aiheeseen ja osaongelmiin liittyen. Keskeisimmät johtopäätökset on koottu taulukkoon 3, jonka pohjalta johtopäätöksiä tarkastellaan lähemmin. Johtopäätöksissä 1–8 ratkaistaan tutkielman osaongelmia, kun taas johtopäätökset 9 ja 10 ovat muita aiheeseen liittyviä johtopäätöksiä.

Taulukko 3 Tutkielman keskeisimmät johtopäätökset

<b><i>Kansainvälistymismahdollisuuden muodostuminen</i></b>	
<b><i>Johtopäätös 1</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuutta ei nähdä tämän tutkimuksen perusteella ratkaisuna ongelmaan vaan mahdollisuutena uudistumiseen.
<b><i>Johtopäätös 2</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuus voi muodostua monella tavalla, mutta siinä on aina palasia yrityksen sisältä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä – vähintään vahva tuote.
<b><i>Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistaminen</i></b>	
<b><i>Johtopäätös 3</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa sattumalta, mutta varmemmin järjestelmällisessä prosessissa, jossa etsitään mahdollisuuksia, analysoidaan kilpailua ja toimitaan kollektiivisesti.
<b><i>Johtopäätös 4</i></b>	Henkinen pääoma, erityisesti motivaatio, luovuus ja alan tuntemus, ja sosiaalinen pääoma voivat auttaa kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisessa.
<b><i>Kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen</i></b>	
<b><i>Johtopäätös 5</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuuksien arviointikäytännöt vaihtelevat paljon tämän tutkimuksen perusteella, mutta harvoin arviointiprosessi on järjestelmällinen.
<b><i>Johtopäätös 6</i></b>	Henkisen pääoman lisäksi myös sosiaalinen pääoma voi edesauttaa kansainvälistymismahdollisuuden arviointia.
<b><i>Johtopäätös 7</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuuden arviointiin liittyy sen houkuttelevuuden, toteutettavuuden ja saavutettavuuden arviointi – erityisesti toteutettavuuden arviointi.
<b><i>Johtopäätös 8</i></b>	Vaikka hyödyntämispäätöksen tekeminen ei ole aina kovin rationaalista pk-yrityksissä, se on tavoitteellista, kokeilevaa, nopeaa ja joustavaa.
<b><i>Muut johtopäätökset</i></b>	
<b><i>Johtopäätös 9</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuuksia ei hyödynnetä kaikissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä niin paljon, kuin niitä olisi.
<b><i>Johtopäätös 10</i></b>	Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi kannattaa aina: ne lisäävät kokemusta ja laajentavat verkostoja, mitkä edesauttavat uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa.

**Johtopäätös 1:** Paitsi että kansainvälistymismahdollisuus nähdään mahdollisuutena kasvattaa ja kehittää suomalaista elintarviketeollisuuden pk-yritystä, se voi olla myös yrityksen johtajalle mahdollisuus toteuttaa itseään. Kansainvälistyminen on siis ainakin vielä nyt, kun ulkomainen kilpailu ei ole Suomessa vielä kovin aggressiivista, mahdollisuus uudistumiseen sen sijaan, että se olisi ratkaisu ongelmaan. Elintarviketeollisuuden pk-yritykset eivät tämän tutkimuksen perusteella kansainvälisty pakon sanelemana, vaan kansainvälistyminen alkaa halusta kokeilla omia rajojaan kehittää, kasvattaa ja uudistaa yritystä.

**Johtopäätös 2:** Kansainvälistymismahdollisuuden havaittiin muodostuvan useista palasista, joita nousi niin yrityksen sisältä kuin ulkoisesta toimintaympäristöstäkin. Havainto tuki Eckhardtin ja Shanen (2003, 340) mainintaa siitä, etteivät mahdollisuuksien jaottelutavat ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat olla päällekkäisiä. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että kansainvälistymismahdollisuuksia muodostuu erityisesti vahvasta tuotteesta, osaamisesta, terveellisyydestä ja vastuullisuudesta, markkinoista Itämeren ympäristössä, myynti- ja markkinointitaitojen kehittämisestä ja yhteistyöstä. Kuitenkaan yksikään palanen ei yksin riitä, vaan kokonainen mahdollisuus muodostuu monesta palasesta ja jokaiselle yritykselle eri tavalla – ei kuitenkaan ilman vahvaa tuotetta.

Kansainvälistymismahdollisuus on siis monimutkainen ilmiö, jossa palasten on loksahtettava kohdalleen kuin palapelissä. Vaikka jokin palanen olisikin yrityksen hallussa, toisen palasen puuttuminen voi aiheuttaa sen, ettei mahdollisuus ole todella olemassa. Jokaisessa yrityksessä yhdistelmä on erilainen, minkä takia on erittäin tärkeää, että yritys pystyy tunnistamaan juuri oman kansainvälistymismahdollisuutensa ja arvioimaan sitä kriittisesti. Haastatteluissa esille nousseet palaset olivat niitä, jotka korostuivat eniten, mutta silti kansainvälistymismahdollisuus ei ole samanlainen kaikille. Esimerkiksi joillekin yrityksille eivät haastatteluissa nousseet palaset sovi ollenkaan: kuinka uskottavaa olisi esimerkiksi oluen tai herkuttelutuotteen valmistajan vedota terveellisyyteen? Yrityksen tulisi siis tunnistaa juuri oman kansainvälistymismahdollisuutensa palaset, jotka nousevat yrityksen sisäisistä asioista, kuten tuotteesta ja osaamisesta, ja ulkoisista asioista, kuten verkostoista, kilpailijoista, kysynnästä ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.

**Johtopäätös 3:** Kirjallisuudesta esille nostetun Puhakan (2002, 218–220) tunnistamisprosessin alaproessit saavat tämän tutkimuksen perusteella uuden järjestyksen suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä: kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessi alkaa proaktiivisella etsimisellä ja etenee kilpailun analysoinnista kollektiiviseen toimintaan. Proaktiivista etsimistä ja kollektiivista toimintaa pidetään tämän tutkimuksen perusteella tunnistamisprosessissa kilpailun analysointia tärkeämpinä. Kilpailun analysoimisen väheksyminen voi kuitenkin osoittautua hyvin vaaralliseksi, jos luotetaan täysin omaan tuotteeseen ja unohdetaan kilpailijoiden vahvuudet. Tun-

nistamisprosessi jatkuu koko ajan mahdollisuuksien salliessa olematta silti järjestelmällinen. Esimerkiksi alaprosessit saattavat olla yhtäaikaaisesti käynnissä, ja mahdollisuuksien etsiminen on usein sattuman etsimistä.

Kenties panostamalla järjestelmälliseen juuri omalle yritykselle sopivan markkinaraon etsimiseen ja kilpailun analysointiin sattuman etsimisen sijaan kansainvälistymismahdollisuuksia voisikin tunnistaa entistä enemmän. Tarkastelemalla oman yrityksen kyvykkyyksiä ja hankkimalla tietoa verkostojen ja muiden lähteiden kautta muun muassa kysynnästä, toimintatavoista, arvoista ja kilpailusta voidaan kansainvälistymismahdollisuuksia tunnistaa tehokkaasti. Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistaminen edellyttää siis sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten asioiden tarkastelua, jotta voidaan tunnistaa oman kansainvälistymismahdollisuuden palaset.

**Johtopäätös 4:** Kuten aiemminkin tutkijat ovat havainneet, henkisellä pääomalla on suuri merkitys kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa. Erityisen tärkeää on, että yrityksen johtajalla on motivaatiota kansainvälistyä ja että yrityksestä löytyy luovuutta ja alan tuntemusta, joiden avulla voidaan ymmärtää tietoa ja sen hyödyllisyyttä. Sen sijaan Puhakan (2002, 29; 71) mainitsevat muodollinen koulutus ja johtamiskokemus eivät ole yhtä tärkeitä tekijöitä kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa kuin motivaatio, luovuus ja alan tuntemus. Yrittäjän ei siis välttämättä tarvitse olla koulutettu tunnistaakseen kansainvälistymismahdollisuuksia.

Vaikka monet tutkijat (ks. esim. Puhakka 2002, 30; Chandra ym. 2009, 54; Chen ym. 2009, 179) ovat todenneet sosiaalisen pääoman merkityksen tunnistamisprosessissa, elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä sen merkitys korostui tämän tutkimuksen perusteella vielä aiempaa enemmän: kun itsellä ei ole riittävästi tietoa, verkostojen avulla voidaan tunnistaa mahdollisuus ja pohtia sen realistisuutta. Lisäksi sosiaalinen pääoma voi jopa joskus korvata henkisen pääoman.

Myös ympäristön dynaamisuus vaikuttaa kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamiseen, kuten Puhakka (2002, 221–227) totesi. Yrityksen on kuitenkin äärimmäisen vaikea vaikuttaa ympäristöönsä, joten jos se haluaa tehokkuutta kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamiseen, henkinen ja sosiaalinen pääoma ovat ne tekijät, joita hyödyntämällä ja lisäämällä se pystyy itse vaikuttamaan prosessiin – prosessiin liittyvien toimintojen lisäksi.

Kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan siis toki tunnistaa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä sattuman avulla, mutta myös panostamalla järjestelmälliseen tunnistamisprosessiin, jossa hyödynnetään koko yrityksen henkistä pääomaa sekä sosiaalisia suhteita. Koska kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa verkostoista, on erittäin tärkeää, että yritys pyrkii verkostoitumaan ja hyödyntämään kaikkia verkostojaan. Lisäksi on huomionarvoista mainita, että yrityksen johtajan kannattaa huomioida koko yrityksen henkinen pääoma, eikä pelkästään omaansa.

**Johtopäätös 5:** Kansainvälistymismahdollisuuksien arvioiminen alkaa jo tunnistamisprosessin aikana. Kuten tunnistaminen, sekään ei ole järjestelmällistä, vaan asiaa pohditaan pikku hiljaa aina, kun jokin tekijä siihen stimuloi. Kuten Mitchell ja Shepherdkin (2010, 138) totesivat, arviointiin osallistuvat henkilöt ominaisuuksineen ja kokemuksineen vaikuttavat arviointiin. Arviointiin kuitenkin osallistuu eri yrityksissä eri henkilöitä, joten arviointikäytännöt vaihtelevat tämän tutkimuksen perusteella paljon elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä. Jos arviointiin kuitenkin osallistuu muitakin kuin yrityksen johtaja, voidaan saada mukaan erilaisia näkökulmia, jolloin arvioinnista voi seurata jopa parempi ratkaisu kuin oli suunniteltu. Järjestelmällisyydellä ja monen henkilön osallistumisella arviointia voitaisiin tehostaa.

**Johtopäätös 6:** Kirjallisuuden perusteella ei todettu sosiaalisen pääoman vaikuttavan kansainvälistymismahdollisuuksien arvioimiseen, kun taas empiirisen tutkimuksen perusteella viitteitä tähän suuntaan kuitenkin on. Sosiaalisen pääoman kautta saadaan esimerkiksi tietoa muiden kokemuksista, mikä vaikuttaa mahdollisuuksien arviointiin. Lisäksi arviointiin saatetaan ottaa mukaan henkilöitä yrityksen ulkopuolisesta verkostosta, mikä voi olla erittäin hyödyllistä, sillä siten saadaan erilaisia näkökulmia arvioitavasta mahdollisuudesta.

**Johtopäätös 7:** Kuten Mitchell ja Shepherd (2010, 140) totesivat, kansainvälistymismahdollisuudesta arvioidaan kolmesta ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet saivat empiirisessä tutkimuksessa kuitenkin uuden rikkaamman sisällön. Houkuttelevuuteen liittyvän arvon lähteiksi koettiin tuoton lisäksi kansainvälistymisen mukanaan tuoma etu kotimaahan. Kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen voi siis tuoda kilpailuetua myös kotimaahan, mikä kannattaa huomioida arvioinnissa. Houkuttelevuutta alentaa mahdollisuuteen liittyvä suuri riski. Kuten myös Haynie ym. (2009, 353) ja Mitchell ja Shepherd (2010, 152) totesivat, se mistä on eniten tietoa, koetaan helpoimmaksi toteuttaa. Toteutettavuuden arviointi on melko monipuolista ja siihen liittyy resurssien ja toteutustavan arviointi. Saavutettavuuden arviointi on sen sijaan tämän tutkimuksen perusteella vähäistä suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä tämän tutkimuksen perusteella.

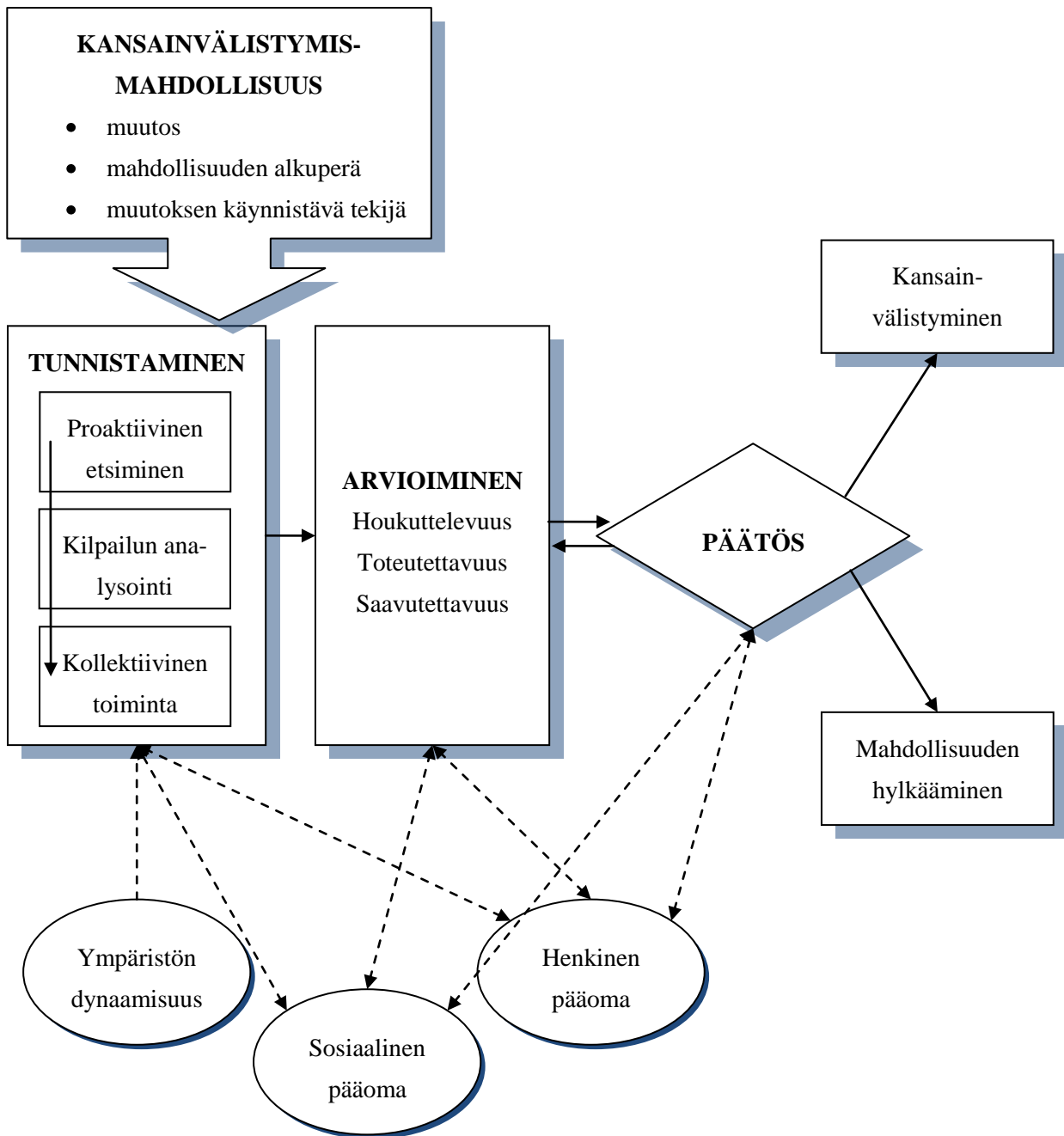
**Johtopäätös 8:** Arviointiin liittyy hyödyntämispäätöksen tekeminen. Vaikka päätöksenteko ei ole täysin rationaalista, se on kuitenkin tavoitteellista suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä. Pk-yrityksen etuna on päätöksenteon nopeus ja joustavuus. Ympäristön muutoksiin pystytään siis reagoimaan nopeasti ja hyödyntämään mahdollisuudet joustavasti – samanlaista etua on harvoin suurella yrityksellä. Hyödyntämispäätökset tehdään kokeillen edeten pienistä askeleista suurempiin toimintojen laajentamisiin. Vaikka verkostot eivät osallistu päätöksentekoon, sosiaalinen pääoma vaikuttaa siihen, koska päätöksiä tehdään osittain muita mukailen.

**Johtopäätös 9:** Lisäksi havaittiin, että suomalaisilla elintarviketeollisuuden pk-yrityksillä on enemmän kansainvälistymismahdollisuuksia kuin niitä hyödynnetään.

Huomioiden havainto siitä, miten kansainvälistymismahdollisuus nähdään (johtopäätös 1), vaikuttaisi siltä, että alan yrityksillä on rajoitteita kansainvälistymisen suhteen. Pienimmissä yrityksissä voi tietenkin olla kyse resurssien riittämättömyydestä, mutta joissain yrityksissä saattaa olla kyse myös uskaltamisesta tai uskosta omaan yritykseen ja mahdollisuuksiin. Toisaalta kaikilta yrittäjiltä tai yrityksen johtajilta ei myöskään löydy halua kehittää ja kasvattaa yritystä, vaan he ovat tyytyväisiä, jos yrityksen toiminta säilyy ennallaan.

**Johtopäätös 10:** Yritysten kannalta on rohkaisevaa, että voidaan todeta, että kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamisesta ja arvioinnista on aina hyötyä. Vaikka päätettäisiin olla hyödyntämättä mahdollisuus, ovat prosessin aikana kuitenkin kokemukset ja tieto lisääntyneet ja verkostot laajentuneet, ja niitä voidaan käyttää hyväksi kotimaassa tai uusien kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Kuten johdannossa todettiin, kansainvälistymismahdollisuuteen tutustuminen voi siis johtaa uusiin mahdollisuuksiin – ystävään tutustumalla voi saada lisää uusia ystäviä, vaikka se joskus vaivalloiselta tuntuisikin. Kun kansainvälistymismahdollisuuksia tunnistetaan ja arvioidaan, voidaan havaita yhä uusia mahdollisuuksia tiedon lisääntyessä ja verkostojen laajentuessa. Oman yrityksen kykyjen ja ympäristön tarkastelu, eli sisäisten ja ulkoisten mahdollisuuksien palasten tarkastelu, ja arvioiminen eivät siis koskaan ole turhaa, vaan keino löytää mahdollisuuksia niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoillakin.

Empiirisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset siis tukevat hyvin pitkälti tähänastista teoriaa, jonka perusteella rakennettiin analyttinen viitekehys (kuvio 9). Empiirisen tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin täydentää viitekehystä. Muokattu malli on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 11).



Kuvio 11 Empirian perusteella täydennetty malli

Kuten kuvio 11 voidaan havaita, alkuperäistä mallia on täydennetty seuraavasti: sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös arviointiin ja kaikki prosessin osat vaikuttavat myös sosiaaliseen ja henkiseen pääomaan, sillä prosesseissa kertyy kokemusta ja verkostot laajenevat. Lisääntynyt sosiaalinen ja henkinen pääoma puolestaan edesauttavat uusien kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa. Lisäksi tunnistamisprosessin alaproessit saavat uuden järjestyksen. Käytännössä malliin laitettiin yksi nuoli lisää sosiaalisen pääoman ja arvioimisen välille, ja muutama nuoli muutettiin kaksisuuntaiseksi.

Elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuudet tarjoavat tutkimusaiheena jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tutkia, onko elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistyminen asenteesta tai motivaatiosta kiinni, koska tässä tutkielmassa todettiin, että suomalaisilla elintarviketeollisuuden pk-yrityksillä on paljon hyödyntämättömiä vahvuuksia, ja että kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessi tarvitsee yrityksen johtajan motivaation käynnistyäkseen. Voiko siis olla niin, että näissä yrityksissä ei kenties uskota tarpeeksi omaan kansainvälistymispotentiaaliin, eikä siksi motivaatiota löydy?

Toiseksi voitaisiin tutkia, määrääkö kansainvälistymismahdollisuuden muoto myös kansainvälistymisen muodon. Tässä tutkielmassahan todettiin, että yrityksissä arvioidaan kansainvälistymismahdollisuuden toteutustapaa jo kansainvälistymismahdollisuuden arvioinnin yhteydessä, mikä viittaa siihen, että tietynlainen kansainvälistymismahdollisuus on mahdollista toteuttaa vain tietyllä tavalla. Kolmanneksi olisi hyödyllistä selvittää, mitkä ovat juuri elintarviketeollisuuden pk-yrityksille sopivimpia kansainvälistymismuotoja ja miten esimerkiksi yhteistyötä voidaan hyödyntää. Neljänneksi tämän tutkielman aihetta voidaan tarkastella myös kvantitatiivisin menetelmin, mikä toteutetaan Turun kauppakorkeakoulun tutkimuksessa, johon tämä tutkielma liittyy. Määrällisellä tutkimuksella on mahdollista saada paremmin yleistettäviä tuloksia – tosin yhtä syvällisesti ei ole yksittäiseen yritykseen mahdollista perehtyä.

## 7 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella suomalaisten elintarviketeollisuuden pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia. Tutkielman tarkoitusta lähestyttiin kolmen osaongelman avulla: mistä kansainvälistymismahdollisuudet muodostuvat suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä, miten kansainvälistymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä ja millainen arviointiprosessi käynnistyy mahdollisuuden tunnistamisesta? Aihetta tarkasteltiin aluksi tutkimalla kirjallisuutta, joka todettiin hajanaiseksi ja vielä riittämättömäksi: teoriapohjaa jouduttiin rakentamaan pala palalta eri alojen kirjallisuudesta.

Empiirisen tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen monitapaustutkimus, jolla pyrittiin ymmärtämään aihetta kokonaisuutena. Aineisto kerättiin avoimilla haastatteluilla haastatteleamalla viittä elintarviketeollisuuden pk-yrityksen johtajaa, yhtä elintarvikelaboratorion johtajaa ja kahta elintarvikealan asiantuntijaa. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla aineisto syklimäisesti edeten yleisestä yksityiskohtaiseen.

Vaikka elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuuden ala tuotannon arvolla mitattuna, sen viennin arvo on vain murto-osa Suomen kokonaisviennistä ja vain noin joka seitsemäs elintarvikeyritys vie tuotteitaan ulkomaille. Elintarviketeollisuutta leimaa yrittäjäyys: lähes kaikki yritykset ovat joko pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että suuretkin suomalaiset elintarvikeyritykset ovat kansainvälisillä markkinoilla pieniä, eikä hinnalla pystytä kilpailemaan. Suomalaisen elintarviketeollisuuden vahvuuksia ovatkin laatu ja osaaminen. Elintarviketeollisuudessa on valtava valikoima erilaisia tuotteita, ja osa niistä vaatii logistiikaltaan ja pakkaukseltaan paljon. Elintarviketeollisuuden asiakkaita ovat vähittäiskauppa, HoReCa, kuluttajat ja toiset elintarvikeyritykset.

Pk-yrityksen kansainvälistymisen todettiin liittyvän vahvasti yrittäjäyteen ja kansainvälistyminen määriteltiin seuraavasti: *Kansainvälistyminen on sellaista mahdollisuuksien tunnistamista, arvioimista ja hyödyntämistä, jotka johtavat yritysten toimintojen laajentamiseen ulkomaille.* Määritelmässä nousevat esille merkittävästi tunnistaminen, arvioiminen ja hyödyntäminen. Tässä tutkielmassa keskityttiin tunnistamiseen ja arvioimiseen, sekä hyödyntämispäätöksen tekemiseen, jotka edeltävät konkreettista kansainvälistymistä. Kansainvälistymismahdollisuuksien todettiin muodostuvan muutoksesta, mahdollisuuden alkuperästä ja muutoksen käynnistävästä tekijästä. Jonkun on myös tunnistettava mahdollisuus eri tietojen yhdistelmästä.

Kirjallisuudessa erotellaan usein kolme mahdollisuuden tunnistamisen näkökulmaa: mahdollisuuksia etsitään, ne löydetään tai niitä luodaan. Tässä tutkielmassa kuitenkin todettiin, ettei tässä tapauksessa ole tarpeellista erottaa näkökulmia, sillä tärkeintä on, että yritys voi tavalla tai toisella tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia. Kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessin todettiin koostuvan kilpailun ana-



lysoinnista, proaktiivisesta etsimisestä ja kollektiivisesta toiminnasta, joiden aikana analysoidaan kilpailua, etsitään mahdollisuuksia ja analysoidaan niitä ja pohditaan niiden strategista merkitystä läheisissä suhteissa.

Kirjallisuuden perusteella todettiin myös, että henkinen pääoma, jolla tarkoitetaan yksilöllistä kykyä muuttaa monimutkainen tieto liiketoiminnasta liiketoimintamahdollisuudeksi, koostuu alan tuntemuksesta, muodollisesta koulutuksesta, johtamiskokemuksesta, sisäisestä motivaatiosta ja luovuudesta, ja vaikuttaa kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessiin. Lisäksi sosiaalisen pääoman, joka muodostuu sosiaalisissa suhteissa, ja ympäristön dynaamisuuden, jolla viitataan ympäristössä ilmenevään uutta tietoa tuottavaan levottomuuteen, todettiin vaikuttavan prosessiin. Ympäristössä todettiin ilmenevän muun muassa vetäviä ja työntäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymismahdollisuuden tunnistamiseen.

Kansainvälistymismahdollisuuden arvioinnin todettiin alkavan jo osittain tunnistamisprosessin aikana. Arviointiin vaikuttavat siihen osallistuvien henkilöiden ominaisuudet kuten kokemus, kyvyt, haasteiden kokeminen, riskinsietokyky, tunteet ja oma-kuva. Kansainvälistymismahdollisuudesta todettiin arvioitavan kolmea ulottuvuutta: houkuttelevuutta, toteutettavuutta ja saavutettavuutta.

Arvioinnin perusteella kansainvälistymismahdollisuus joko hyödynnetään, ei hyödynnetä tai jätetään uudelleen arvioitavaksi. Kirjallisuuden perusteella todettiin, että kansainvälistymismahdollisuuden hyödyntäminen on yritykselle strateginen vaihtoehto, jonka avulla voidaan nykyisestä toiminnasta hyötymisen lisäksi kehittää uutta. Kirjallisuuden perusteella henkinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat myös hyödyntämispäätöksen tekemiseen.

Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä kansainvälistymismahdollisuus on yritykselle keino kasvuun ja kehitykseen sekä itsensä toteuttamiseen. Kansainvälistymismahdollisuuksia on enemmän kuin niitä hyödynnetään, mille on monta tulkintaa: se voi johtua resurssien riittämättömyydestä, rohkeuden tai uskon puutteesta tai siitä, ettei yrityksessä ole halua kehittää tai kasvattaa toimintaa, sillä nykyiseen toimintaan ollaan tyytyväisiä.

Kuten kirjallisuuden myös empiirisen tutkimuksen perusteella kansainvälistymismahdollisuus syntyy palasista yrityksen sisältä ja ulkoa. Tällä hetkellä elintarviketeollisuudessa nousivat esille erityisesti: tuotteen vahvuus, osaaminen, terveellisyys ja vastuullisuus, markkinat Itämeren ympäristössä, myynti- ja markkinointitaitojen kehittäminen sekä yhteistyö – ehdottomana edellytyksenä pidettiin vahvaa tuotetta.

Empiirisessä tutkimuksessa todettiin kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisprosessin etenevän Puhakan prosessista poiketen proaktiivisesta etsimisestä kilpailun analysoinnin kautta kollektiiviseen toimintaan. Proaktiivinen etsiminen ja kollektiivinen toiminta nousivat kilpailun analysointia tärkeämmiksi. Vaikka mahdollisuuksia voi tunnistaa sattumalta, todettiin että tunnistamisprosessia voidaan tehostaa järjestel-

mällisellä yrityksen sisäisten ja ulkoisten kansainvälistymismahdollisuuksien palasten tarkastelulla.

Empiirinen tutkimus tuki aiempaa havaintoa henkisen ja sosiaalisen pääoman sekä ympäristön dynaamisuuden vaikutuksesta tunnistamisprosessiin. Henkisestä pääomasta erityisesti motivaatio, luovuus ja alan tuntemus edesauttoivat tämän tutkimuksen perusteella tunnistamisprosessia suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä – ilman yrityksen johtajan motivaatiota tunnistamisprosessi ei edes alkanut. Sosiaalinen pääoma todettiin erittäin tärkeäksi, sillä sen avulla voidaan tunnistaa kansainvälistymismahdollisuuksia, pohtia niiden realistisuutta ja korvata puuttuvaa henkistä pääomaa. Kasvattamalla henkistä ja sosiaalista pääomaa yritys siis voi tunnistaa paremmin kansainvälistymismahdollisuuksia.

Kansainvälistymismahdollisuuden arviointi alkoi jo tunnistamisprosessin aikana tutkituissa yrityksissä. Se ei ollut yhtenäinen tai järjestelmällinen prosessi, vaan asioita niin sanotusti kysyttiin. Arviointikäytännöt vaihtelivat yrityksissä, mutta usein arviointiin osallistui monia henkilöitä – jopa yrityksen ulkopuolelta. Tällä tavoin myös sosiaalinen pääoma vaikutti arviointiin. Lisäksi arviointiin vaikuttivat muiden henkilöiden mielipiteet, vaikka he eivät varsinaisesti arviointiin osallistuneetkaan. Myös arviointiin osallistuvien henkilöiden ominaisuuksien todettiin vaikuttavan arviointiin: esimerkiksi riskien ja haasteiden kokeminen oli yksilöllistä.

Kansainvälistymismahdollisuuksista arvioitiin kolmea ulottuvuutta elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä: houkuttelevuutta, toteutettavuutta ja saavutettavuutta. Houkuttelevuuteen liittyen arvioitiin tuottoa, kilpailuedun syntymistä kotimaahan ja riskiä. Toteutettavuuden arviointi oli monipuolisempaa: Resursseista arvioitiin taloudellisia resursseja sekä henkistä ja sosiaalista pääomaa. Taloudellisten resurssien arvioinnissa tärkeäksi nousi tuotantokapasiteetin arvioiminen, koska se oli monelle haaste, mutta voitettava sellainen. Uutta oli myös toteutustavan arvioiminen: yritykset arvioivat kansainvälistymisen muotoa ja nopeutta, jakelukanavia ja tuotteen muokkaamistarvetta. Saavutettavuuden arviointiin ei kiinnitetty tutkituissa yrityksissä paljon huomiota.

Kansainvälistymismahdollisuuteen liittyvän hyödyntämispäätöksen tekeminen todettiin tässä tutkimuksessa tavoitteelliseksi, nopeaksi ja joustavaksi elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä, muttei kuitenkaan kovin rationaaliseksi. Lisäksi todettiin, että päätökset tehdään arvioinnin perusteella pikku hiljaa kokeillen ja että vaikka verkostot eivät ole enää mukana päätöksenteossa, sosiaalinen pääoma vaikuttaa silti siihen. Vaikka pk-yrityksissä joudutaan joskus tekemään valintoja muun muassa kotimaan ja ulkomaan markkinoiden sekä toiminnan säilyttämisen ja kehittämisen välillä, todettiin että suomalaisissa elintarviketeollisuuden pk-yrityksissä on ainakin tämän tutkimuksen perusteella kykyjä toteuttaa molemmat.

Lopuksi todettiin, että kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi kannattaa aina, sillä niiden myötä yritys voi saada lisää tietämystä ja kokemusta

sekä laajentaa verkostojaan. Henkinen ja sosiaalinen pääoma kasvavat siis joka tapauksessa, mikä voi auttaa kotimaan toiminnan kehittämisessä ja uusien kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa ja arvioinnissa.

**LÄHTEET**

- Acedo, Francisco – Florin, Juan (2006) An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, No: 1, 49–67.
- Arenius, Pia – Clercq, Dirk de (2005) A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, Vol. 24, No: 3, 249–265.
- Buzby, Jean – Mitchell, Lorraine (2003) Food safety and trade: regulations, risks and reconciliation. *Amber Waves*, Vol. 1, No: 5, 14–21.
- Byford, Linda – Henneberry, David (1996) Export decisions of food processing firms in Kansas, Missouri and Oklahoma. *Agribusiness*, Vol. 12, No: 3, 247–264.
- Calof, Jonathan – Beamish, Paul (1995) Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, Vol. 4, No: 2, 115–131.
- Cha, Min-Seok – Bae, Zong-Tae (2010) The entrepreneurial journey: from entrepreneurial intent to opportunity realization. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 21, No: 1, 31–42.
- Chandra, Yanto – Styles, Chris – Wilkinson, Ian (2009) The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, Vol. 26, No: 1, 30–61.
- Chen, Chiou-Mei – Lin, Tung-Ching – Liou, Yung-Chih – Liu, Yi-Chun (2009) Social capital, knowledge based view and entrepreneurial opportunity. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 7, No: 2, 163–182.
- Cunha, Miguel – Clegg, Steward – Mendoca, Sandro (2010) On serendipity and organizing. *European Management Journal*, Vol. 28, No: 5, 319–330.
- Dana, Leo – Hamilton, Robert – Wick, Kirsten (2009) Deciding to export: an exploratory study of Singaporean entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, No: 2, 79–87.
- Di Gregorio, Dante – Musteen, Martina – Thomas, Douglas (2008) International new ventures: the cross-border nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, Vol. 43, No: 2, 186–196.
- Eckhardt, Jonathan – Shane, Scott (2003) Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29, No: 3, 333–349.
- Enderwick, Peter – Ronayne, Edmond (2004) Reconciling entrepreneurship and organisational structure in international operations: evidence from New Zealand specialist food exporters. *Journal of Asia Pacific Marketing*, Vol. 3, No: 2, 53–68.

- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage: London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Fischer, Christian (2004) Managing international trade of food products: a survey of German and Australian companies. *Agribusiness*, Vol. 20, No: 1, 61–80.
- Gatchalian, Miflora (1992) Achieving suitable export quality in processed food products. *International Trade forum*, Vol. 28, No: 1, 16–29.
- Grichnik, Dietmar – Smeja, Alexander – Welp, Isabell (2010) The importance of being emotional: how do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 76, No: 1, 15–29.
- Haynie, Michael – Shepherd, Dean – McMullen, Jeffrey (2009) An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No: 3, 337–361.
- Herron, L. – Sapienza, H. J. (1992) The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 17, No: 1, 49–55.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. 7. painos. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2000) *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Horská, Elena – Ubreziöva, Iveta – Kekäle, Tauno (2007) Product adaption in process of internationalization: case of the Slovak food-processing companies. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No: 3, 319–333.
- Hyrylä, Leena (2010) *Elintarviketeollisuus*. Toimialaraportti 4/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki.
- Ireland, Duane – Hitt, Michael – Sirmon, David (2003) A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, Vol. 29, No: 6, 963–989.
- Jaatinen, Niina (2011) Finn Crisp vie tuotteitaan 38 maahan – Hapankorput maistuvat vaikka cocktailkutsuilla New Yorkissa. *Turun Sanomat* 18.6.2011, 21.
- Johanson, Jan – Mattson, Lars-Gunnar (1988) Internationalization systems – a network approach. Teoksessa: *The Internationalization of the Firm: a reader*, toim. Buckley, Peter – Ghauri, Pervez, 303–321. Academic Press: London.
- Johanson, Jan – Vahlne, Jan-Erik (1977) The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No: 1, 23–32.

- Johanson, Jan – Vahlne, Jan-Erik (2006) Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, Vol. 46, No: 2, 165–178.
- Johanson, Jan – Wiedersheim-Paul, Finn (1975) The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No: 2, 305–322.
- Kaikkonen, Virpi (2006) Exploring the dilemmas of small business growth – the case of rural food-processing micro firms. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, No: 2, 87–104.
- Kailaranta, Johanna (1998) *Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet*. Työministeriö: ESR-julkaisut 26/98: Helsinki.
- Kaish, Stanley – Gilad, Benjamin (1991) Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, and general alertness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No: 1, 45–61.
- Kirzner, Israel (1973) *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Laaksonen, Kalle (1998) *Kansainvälistymisen vaikutus suomalaisten elintarvikeyritysten strategioihin*. Raportteja ja artikkeleita N:o 158. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT: Helsinki.
- Lane, Peter – Koka, Balaji – Pathak, Seemantini (2006) The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No: 4, 833–863.
- Luostarinen, Reijo – Gabrielsson, Mika (2004) Finnish perspectives of international entrepreneurship. Teoksessa: *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, toim. Dana, Léo-Paul (383–403). Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Mejri, Kais – Umemoto, Katsuhiko (2010) Small- and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, No: 2, 156–167.
- Mittchell, J. Robert – Shepherd, Dean (2010) To thine own self be true: images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of business Venturing*, Vol. 25, No: 1, 138–154.
- Moini, Hamid – Kalouda, Frantisek – Tesar, George (2008) Foreign market entry: the case of SMEs in the Czech Republic. *Journal of East-West Business*, Vol. 14, No: 1, 41–64.

- Nicolaou, Nicos – Shane, Scott – Cherkas, Lynn – Spector, Tim (2009) Opportunity recognition and tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 110, No: 2, 108–117.
- O’Cass, Aron – Weerawardena, Jay (2009) Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No: 11/12, 1325–1348.
- Orava, Markus – Wiklund, Patricia (2004) Internationalisation strategies of food-testing firms in the changing Nordic market. *British Food Journal*, Vol. 106, No: 2/3, 128–140.
- O’Reilly, Charles – Tushman, Michael (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, No: 1, 185–206.
- Oulun Yliopisto (2003) Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tiedote 11.9.2003. <[http://www.tol oulu.fi/tiedotusvalineet/www\\_materiaalit/Tiedotteet/Puhakka11\\_9\\_03.pdf](http://www.tol oulu.fi/tiedotusvalineet/www_materiaalit/Tiedotteet/Puhakka11_9_03.pdf)>, haettu 2.6.2011.
- Oviatt, Benjamin – McDougall, Patricia (2005) Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No: 5, 537–553.
- Pk-yritysten uusi määritelmä – Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli 2006*. European communities. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)>, haettu 11.10.2010.
- Prange, Christiane – Veldier, Sylvie (2011) Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol. 46, No: 1, 126–133.
- Puhakka, Vesa (1999) *Liiketoimintamahdollisuuden käsitteellinen tarkastelu yrittäjyysteorioiden näkökulmasta*. Vaasan yliopisto: Proceedings of the university of Vaasa discussion papers 258: Vaasa.
- Puhakka, Vesa (2002) *Entrepreneurial business opportunity recognition: relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance*. Universitas Wasaensis: Acta Wasaensia No. 104 Business Administration 42: Vaasa.
- Puhakka, Vesa (2003) Yrittäjyyden keskeinen taito – taito luoda liiketoimintamahdollisuuksia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 52, No: 4, 545–556.
- Puhakka, Vesa (2006) Effects of social capital on the opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, No: 2, 105–124.
- Rundh, Bo (2005) The multi-faceted dimension of packaging: marketing logistics or marketing tool? *British Food Journal*, Vol. 107, No: 9, 670–684.

- Ruoka-Suomi (2009) Yritystilastot. <<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/>>, haettu 30.5.2011.
- Saarinen, Juhani (2011) Elintarvikevienti Venäjälle kasvaa ripeästi. *Helsingin Sanomat* 18.8.2011, B 6.
- Santos-Álvarez, Valle – García-Merino, Teresa (2010) The role of entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No: 6, 512–520.
- Sapuska (2011) Sapuska – Kansainvälistä liiketoimintaa elintarvikkeista 2009–2012. <<http://www.tekes.fi/ohjelmat/sapuska>>, haettu 11.4.2011.
- Sarasvathy, Saras – Dew, Nichiolas – Velamuri, S. Ramakrishna – Venkataraman, Sankaran (2003) Three views of entrepreneurial opportunity. Teoksessa: *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, toim. Acs, Zoltan. – Audretsch, David. Springer Science+Business Media Inc: Boston.
- Shane, Scott (2000) Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, Vol. 11, No: 4, 448–469.
- Shane, Scott – Venkataraman, Sankaran (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No: 1, 217–226.
- Smith, Brett – Matthews, Charles – Schenkel, Mark (2009) Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No: 1, 38–57.
- Styles, Chris – Seymour, Richard (2006) Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. *International Marketing Review*, Vol. 23, No: 2, 126–145.
- Sullivan Mort, Gillian – Weerawardena, Jay (2006) Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, Vol. 23, No: 5, 549–572.
- Tappavaa eheciä nyt myös Ruotsissa ja Ranskassa (2011) *Turun Sanomat* 29.6.2011, 21.
- The Oxford Dictionary of English* (2005). Toim. Soanes, Catherine – Stevenson, Angus. 2. tarkistettu painos. Oxford University Press: <<http://www.oxfordreference.com/pub/views/home.html>>, haettu 20.12.2010.
- Tilastokeskus (2009) Teollisuustilasto. <[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_teollisuus.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_teollisuus.html)>, haettu 30.5.2011.
- Tilastokeskus (2011a) Pienet ja keskisuuret yritykset. <[http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)>, haettu 27.5.2011.



- Tilastokeskus (2011b) Taulukot tilastossa: Yritysrekisterin vuositilasto - 1. Yritystiedot, TOL 2008: Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2007-2009 (TOL 2008). <[http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010\\_yr\\_tol08/010\\_yr\\_tol08\\_fi.asp](http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/010_yr_tol08_fi.asp)>, haettu 4.6.2011.
- Tullihallitus (2010) Suomen elintarvikevienti ja -tuonti. <[http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja-toimialakatsaukset/kuluvavuosi/elintarvike/liitteet/2010\\_M16.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja-toimialakatsaukset/kuluvavuosi/elintarvike/liitteet/2010_M16.pdf)>, haettu 20.5.2011.
- Ucbasaran, Deniz – Westhead, Paul – Wright, Mike (2009) The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No: 2, 99–115.
- Uljas – tavaroiden ulkomaankauppatilastot (2011) <<http://uljas.tulli.fi/>>, haettu 1.7.2011.
- Vaghely, Ivan – Julien, Pierre-André (2010) Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No: 1, 73 –86.
- Volk, Raija – Laaksonen, Kalle – Kallio, Panu – Mäkimattila, Mikko (2000) *Elintarviketeollisuuden rakenteen kannattavuuden ja kansainvälistymisen kehitys Suomen EU-jäsenyyden aikana*. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita N:o 28. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT: Helsinki.
- Warburton, Elizabeth (2007) Market opportunity: perception and action. *Conference papers – American Sociological Association 2007 Annual Meeting*, 1–17.
- Webb, Justin – Ireland, Duane – Hitt, Michael – Kistruck Geoffrey – Tihanyi, Laszlo (2010) Where is the opportunity without a customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Artikkelia ei ole vielä painettu.
- Welch, Lawrence – Luostarinen, Reijo (1988) Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, Vol. 14, No: 2, 34–64.
- YLE Uutiset (2010) Venäjä pysäyttää suomalaisen lihan ja maidon rajalle. <[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/07/venaja\\_pysayttaa\\_suomalaisen\\_lihan\\_ja\\_maidon\\_rajalle\\_1832011.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/07/venaja_pysayttaa_suomalaisen_lihan_ja_maidon_rajalle_1832011.html)>, haettu 9.11.2010.
- Zahra, Shaker – Korri, Juha – Yu, JiFeng (2005) Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Vol. 14, No: 2, 129–146.

**Haastattelut**

Asiantuntija, Asko (nimi muutettu) (2011) Elintarvikealan asiantuntija. Haastattelu 23.2.2011.

Tuntevainen, Alan (nimi muutettu) (2011) Elintarvikealan asiantuntija. Haastattelu 23.2.2011.

Yritys A (2011) Omistaja/toimitusjohtaja. Haastattelu 28.1.2011.

Yritys B (2011) Toimitusjohtaja. Haastattelu 3.2.2011.

Yritys C (2011) Omistaja/toimitusjohtaja. Haastattelu 3.2.2011.

Yritys D (2011) Omistaja/toimitusjohtaja. Haastattelu 1.4.2011.

Yritys E (2011) Tuotantojohtaja. Haastattelu 1.4.2011.

Yritys F (2011) Elintarvikelaboratorion toimitusjohtaja. Haastattelu 4.2.2011.

# LIITE 1 ELINTARVIKEYRITYKSET KOON MUKAAN (TILASTOKESKUS, 2011B)

Yritykset toimialoitain ja henkilöstön suuruusluokittain vuonna 2007-2009 (TOL 2008) muuttujina Vuosi, Toimiala, Henkilöstön suuruusluokka ja Yritysten tiedot	
2009	Yrityksiä
10 Elintarvikkeiden valmistus	
... 4	1 101
5... 9	196
10... 19	142
20... 49	112
50... 99	43
100... 249	29
250... 499	10
500... 999	3
1000...	4
11 Juomien valmistus	
... 4	59
5... 9	8
10... 19	3
20... 49	5
50... 99	1
100... 249	2
250... 499	1
500... 999	3
1000...	-

... = Tiedot salattu

- = Tieto nollla tai käsitteellisesti puuttuva

## LIITE 2 ANALYYSITEEMAT

- 1) Kansainvälistymismahdollisuudet elintarviketeollisuudessa
  - a) Mikä on kansainvälistymismahdollisuus?
  - b) Mistä kansainvälistymismahdollisuuksia tulee? (alateemat empirian perusteella)
    - i) erikoinen tai eriomainen tuote
    - ii) osaaminen
    - iii) terveellisyys ja vastuullisuus
    - iv) markkinat idässä
    - v) myynti- ja markkinointitaitojen kehittäminen
    - vi) yhteistyö
- 2) Kansainvälistymismahdollisuuden tunnistaminen
  - a) tunnistamisprosessi
    - i) kilpailun analysointi
    - ii) proaktiivinen etsiminen
    - iii) kollektiivinen toiminta
  - b) tunnistamisprosessiin vaikuttavat tekijät
    - i) henkinen pääoma
      - (1) alan tuntemus
      - (2) muodollinen koulutus
      - (3) johtamiskokemus
      - (4) sisäinen motivaatio
      - (5) luovuus
    - ii) sosiaalinen pääoma
    - iii) ympäristön dynaamisuus
      - (1) pull-tekijät
      - (2) push-tekijät
- 3) Kansainvälistymismahdollisuuden arvioiminen
  - a) arviointiin osallistuvat henkilöt ja heidän vaikutuksensa arviointiin
    - i) ketkä osallistuvat arviointiin
    - ii) haasteiden kokeminen
    - iii) riskin kokeminen
  - b) arvioitavat ulottuvuudet
    - i) houkuttelevuus
      - (1) arvo vs. kustannukset
      - (2) riski (empirian perusteella)
    - ii) toteutettavuus
      - (1) tietämys aiheesta
      - (2) resurssit

- (3) toteutustapa (empirian perusteella)
- iii) saavutettavuus
  - (1) ajasta riippuvaisuus
  - (2) mahdollisuuksien määrä
- c) hyödyntämispäätöksen tekeminen
  - i) prosessin kuvailu
  - ii) kaksikäisyys
  - iii) hylkäävästä päätöksestä oppiminen