



Vili Oivo

PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN TUTKIMINEN

Kandidaatintutkielma
Oulun yliopiston Kauppakorkeakoulu
Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimusaiheen esittely ja motivointi	4
1.2 Tutkimusmetodi	5
1.3 Tutkielman rakenne	5
2. PK-YRITYKSET JA KANSAINVÄLISTYMINEN	6
2.1 PK-yritysten määritelmä	6
2.2 Kansainvälistyminen	6
3. PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSÄ TUTKIMINEN	8
3.1 PK-yritysten kansainvälistymisen tutkimuksen historia	8
3.2 Nykyaikaiset kansainvälistymismallit	12
3.2.1 Verkostomallit.....	13
3.2.2 Kansainvälinen yrittäjäyys.....	14
3.2.3 Globaaliksi syntynyt-malli.....	17
3.3 Tarkempi katsaus globaaliksi syntynyt-malliin	17
3.4 Moniteoreettinen näkökulma	25
3.5 Tarkempi katsaus verkostomalliin	30
4. YHTEENVETO	35
LÄHTEET	40

KUVIOT

Kuvio 1. Uppsala-malli (mukaillen Johanson & Vahlne, 1977)	10
Kuvio 2. Kansainvälisen yrittäjyyden käsitteellinen malli (mukaillen Ruzzier ym. 2006) ...	16
Kuvio 3. Tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistyminen (mukaillen Kuivanen ym. 2012)	24

TAULUKOT

Taulukko 1. Syntynyt globaaliksi ja syntynyt uudestaan globaaliksi määritelmät (mukaillen Kuivanen ym. 2012)	20
Taulukko 2. Yhteenveto kansainvälistymisen malleista ja teorioista	36

1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee löydöksiä pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen tutkimuksesta. Tutkielman aiheena ovat erityisesti korkean teknologian sekä tietointensiiviset yritykset, koska niiden keskuudessa kansainvälistyminen varhaisessa vaiheessa on hyvin yleistä. Tämä tutkielma toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena kirjallisuuskatsauksena.

1.1 Tutkimusaiheen esittely ja motiivointi

Viime vuosikymmenten aikana kasvanut globalisaatio, kansainvälistyminen ja digitalisaatio ovat luoneet täysin uudenlaisia yrityksiä ja ympäristöjä, joissa yritykset toimivat. Pienet ja keskisuuret yritykset voivat käyttää kansainvälistymistä pakokeinona kotimaan markkinoilta, joissa isot ja kokeneet yritykset hallitsevat markkinaa (Lee, Kelley, Lee & Lee, 2012). Tämä kehitys on jo huomioitu useissa tutkimuksissa, sekä ilmiölle on luotu termejä kuten globaaliksi syntyneet yritykset (born global, tästedes BG) (Rennie, 1993). Uudemmat tutkimukset (esimerkiksi Ahokangas, 1998) ovat myös osoittaneet, että perinteiset kansainvälistymismallit eivät sovellu näille uudenlaisille yrityksille, jotka pyrkivät kansainvälisyyteen heti perustamisensa jälkeen.

Kansainvälisesti toimivat pienet ja keskisuuret yritykset (tästedes PK-yritykset) ovat kansantalouksien kannalta todella merkittäviä, sillä niiden vaikutus esimerkiksi talouskasvuun ja työllisyyteen on suuri (Rennie, 1993). Koska kansainväliset PK-yritykset ovat taloudellisesti niin merkittäviä ja niiden kansainvälistymiseen liittyvää kirjallisuutta on suhteellisen vähän, on niiden kansainvälistymisen ja kansainvälistymisen onnistumisen tekijöiden tutkimus ja ymmärtäminen äärimmäisen tärkeää.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten yritysten kansainvälistymisen tutkimus on kehittynyt erityisesti PK-yritysten näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää eri teorioiden ja mallien erot ja yhteneväisyydet, sekä niiden soveltuvuus

nykyaikaisten PK-yritysten kansainvälistymisen tutkimiseen. Tämän tutkielma pyrkii siis vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä tutkitaan?

Sekä kahteen alakysymykseen:

Miten kansainvälistymisen tutkimus on muuttunut ja kehittynyt?

Mitä eroja ja yhteneväisyyksiä eri kansainvälistymisteorioilla on?

1.2 Tutkimusmetodi

Tutkielma toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena kirjallisuuskatsauksena, joka pohjautuu jo aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimusaineisto koostuu ajankohtaisista ja vertaisarvioituista tutkimuksista.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on peräisin ProQuest- ja EBSCO-tietokannoista sekä Google Scholarin kautta löydettyistä lähteistä. Aineistoa etsittiin esimerkiksi termein: ”internationalization”, ”SMEs”, ”small and medium-sized”, ”knowledge intensive”.

1.3 Tutkielman rakenne

Toisessa kappaleessa esitellään pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä sekä käydään läpi kansainvälistymistä ja sen merkitystä pienille yrityksille. Toisen kappaleen tarkoitus on luoda lukijalle riittävä käsitys näistä termeistä, jotta kolmannessa kappaleessa voidaan alkaa tutkia teorioita, joiden avulla pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä tutkitaan. Kolmannen kappaleen aloittaa kansainvälistymisen tutkimuksen historian ja kehityksen läpikäyminen, jota seuraa tuoreempien teorioiden ja näkemysten esittely. Viimeisenä kolmannessa kappaleessa tutustutaan tarkemmin kolmeen eri kansainvälistymisen tutkimuksen lähestymistapaan. Lopuksi yhteenvedossa esitellään kirjallisuuskatsauksen löydöt.

2. PK-YRITYKSET JA KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 PK-yritysten määritelmä

Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä vaihtelee jonkin verran eri alueiden ja maiden välillä. Euroopan komission (2020) mukaan PK-yritys on sellainen yritys, jossa työskentelee alle 250 henkilöä, sen vuosittainen liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja/tai taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Tilastokeskuksen määritelmä suomalaisille PK-yrityksille on hyvin samanlainen. PK-yrityksissä työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää, ja niiden vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa, ja ne täyttävät perusteet riippumattomuudesta. Riippumattoman yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista alle 25 % on PK- tai pienyrityksen määritelmän ulkopuolella olevan yrityksen tai yrityksiä omistuksessa. (Tilastokeskus, 2021.) Yhdysvaltojen kansainvälisen kaupan komission (2010) (United States International Trade Commission) mukaan PK-yrityksissä työskentelee alle 500 henkilöä. Tässä tutkielmassa käytetään Yhdysvaltojen kansainvälisen kaupan komission määritelmä PK-yrityksille, koska se on kattavampi ja mahdollistaa täten useampien tutkimusten mukaan ottamisen.

2.2 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymiselle on useita eri määritelmiä. Yleisesti ottaen kansainvälistymistä on määritelty yritysten kasvavana osallistumisena kansainvälisillä markkinoilla (Turnbull, 1987; Welch & Luostarinen, 1988, s. 36). Calofin ja Beamishin (1995) mukaan yritys saattaa kuitenkin joskus eri tekijöiden takia pienentää toimintaansa kansainvälistyessään. Yritys saattaa siis esimerkiksi lopettaa jonkin tuotteen tuotannon, lakkauttaa osaston, myydä ulkomaisen tuotantolaitoksen tai irtisanoa kansainväliseen toimintaan osallistuvia työntekijöitä. Tällaisia toimia kuvataan termillä ”deinvestointi” (de-investment). Edellä mainituista syistä kansainvälistyminen tarvitsee laajemman määritelmän: yritysten toimintojen

(esimerkiksi strategia, rakenne ja resurssit) mukauttaminen kansainvälisiin ympäristöihin. Tämän määritelmän mukaan kansainvälistyminen tarkoittaa siis sekä laajenevia että supistuvia toimia kansainvälisillä markkinoilla. (Calof & Beamish, 1995, s. 116.)

Pienten yritysten kannalta on edullisempaa laajentaa toimintaansa kotimarkkinoidensa ulkopuolelle, sillä se lisää niiden todennäköisyyttä selvitä (Lee, Kelley, Lee & Lee 2012). Uutuuden ja pienuuden rasitteet saattavat asettaa PK-yrityksen epäsuotuisaan asemaan kotimarkkinoilla verrattuna vanhempiin ja suurempiin yrityksiin. Vanhemmat yritykset voivat käyttää hyödykseen brändin tunnettavuutta, yrityksen tuotteiden hyväksyntää markkinoilla sekä toimitusketjun hallintaa. (Aldrich & Auster, 1986.) Leen ym. (2012) mukaan uudet ja pienet yritykset saattavat pystyä pakenemaan suurten kotimaisten yritysten kilpailua kansainvälistymisen kautta.

3. PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN TUTKIMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi kansainvälistymisen tutkimuksen historiaa, uudempiä kansainvälistymisen teorioita sekä lopuksi tehdään tarkempi katsaus kolmeen esimerkkitutkimukseen.

3.1 PK-yritysten kansainvälistymisen tutkimuksen historia

Kansainvälistymistä on tutkittu ilmiönä intensiivisesti viime vuosikymmenten aikana lukuisista eri näkökulmista kuten: organisaatioteoria, markkinointi, strateginen johtaminen, kansainvälinen johtaminen ja pienyritysten johtaminen. Kysymyksiä liittyen kansainväliseen päätöksentekoon ja johtamiseen, kansainvälisten toimintojen kehittymiseen sekä kansainvälistymistä edistäviin sekä vaikeuttaviin tekijöihin on tutkittu sekä pienten että isojen yritysten osalta. (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006.)

Ruzzierin ym. (2006) mukaan nykypäivän markkinoilla PK-yritykset kamppailevat yhä enemmän samankaltaisten ongelmien kanssa kansainvälistymisessä kuin isommatkin yritykset. Erityisesti korkean teknologian ja valmistuksen aloilla on mahdotonta toimia osana kyseisiä markkinoita, ottamatta huomioon kansainvälisen kilpailun riskejä ja mahdollisuuksia (Ruzzier ym. 2006).

Aikaisemmin kansainvälistymistä koskeva kirjallisuus keskittyi enimmäkseen suurten monikansallisten yritysten (multinational enterprise) tutkimukseen. Vasta lähiaikoina PK-yritykset ja niiden kansainvälistyminen ovat saaneet laajempaa huomiota (Miesenbock, 1988.) Tämä johtuu Ruzzierin ym. (2006) mukaan siitä, että useat maat ovat pyrkineet lisäämään niiden PK-yritysten kansainvälistä toimintaa lisätäkseen talouskasvua, pienentääkseen työttömyyttä ja luodakseen tulevaisuudessa pieniä monikansallisia yrityksiä. Vaikka moni tekijä ajaa yrityksiä globalisaatioon, ei Ruzzierin ym. (2006) mukaan kansainvälistymistä ole korvattu ja moni kansainvälistymistä koskeva huomio pätee yhä tänä päivänäkin. Heidän mukaansa globalisaation vaikutukset ovat suurempia PK-yrityksille kuin jo korkean kansainvälistymisasteen omaaville suurille yrityksille. Kun aikaisemmin PK-

yrityksien on ajateltu olevan passiivisia uhreja aktiivisten toimijoiden sijaan, nyt todisteet viittaavat siihen, että tämä näkemys ei enää pidä paikkansa. Viime vuosikymmenien aikana moni PK-yritys on onnistuneesti laajentunut vieraille markkinoille ja niiden rooli tulevaisuuden kasvussa on yhä keskeisempi. (Gjellerup, 2000.)

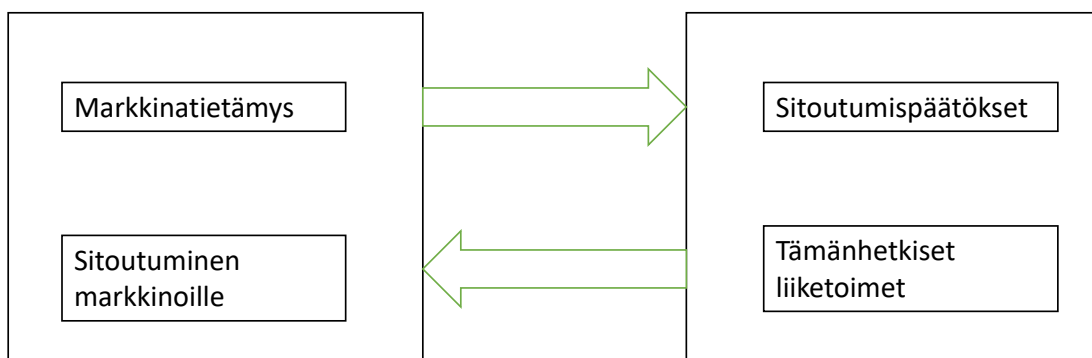
Aikaisemmat tutkimukset ovat Ruzzierin ym. (2006) mukaan keskittyneet PK-yritysten kansainvälistymiseen lähinnä yrityksen kansainvälisen toiminnan näkökulmasta, soveltaen tuote-, toiminta- ja markkina-analyysejä tai verkostanalyysejä. Pienten yritysten tutkimuksessa on ollut tapana nähdä kansainvälistyminen evoluution omaisena prosessina, jossa ne osallistuvat kasvavissa määrin kansainvälisiin toimintoihin (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). On kuitenkin mahdollista, että jossain vaiheessa yrityksen toiminnot kääntyvät päinvastaisiksi ja tästä seuraa deinternationalisaatio (Calof & Beamish, 1995). Pohjoismaissa PK-yritysten kansainvälistyminen on perinteisesti määritelty prosessina, jossa osallistuminen kansainväliseen toimintaan kasvaa ajan myötä ja tämä prosessi nähdään usein vaiheittaisena ja järjestystä noudattavana sekä siinä on useita tasoja (Welch & Luostarinen, 1988).

Verkostomallissa Johanson ja Mattsson (1988) kuvaavat kansainvälistymistä kumulatiivisena prosessina, jossa suhteita jatkuvasti luodaan, ylläpidetään, kehitetään ja rikotaan saavuttaakseen yrityksen tavoitteita. Tämä näkemys on kuitenkin Ruzzierin ym. (2006) mukaan melko hajanainen, sillä se keskittyy vain ja ainoastaan suhteisiin. Johanson ja Vahlne (1990) kehittivät Johansonin ja Mattssonin määritelmää ja määrittelevät täten kansainvälistymisen prosessina, jossa kehitetään liikesuhteiden verkostoja muissa maissa laajentumisen, tunkeutumisen ja integraation kautta.

Kaiken kaikkiaan kansainvälistymistutkimuksen fokus on siirtynyt kansainvälisen toiminnan määrittelemisestä ja analysoinnista tutkimaan kansainvälistymiseen tarvittavia resursseja (Ruzzier ym. 2006). Ahokankaan (1998) määritelmän mukaan kansainvälistyminen on prosessi, jossa otetaan käyttöön (mobilize), kerätään ja kehitetään resursseja kansainvälistä toimintaa varten, riippumatta itse kansainvälisen toiminnan todellisesta sisällöstä.

Tämänhetkisessä tutkimuksessa suurten ja pienten yritysten välisessä painotuksessa on eroja. Vaikka moni kansainvälisyyteen liittyvä kysymys tulee usein vastaan, keskustelu keskittyy lähinnä suuriin monikansallisiin yrityksiin. Pienten yrittäjähenkisten yritysten tutkimus keskittyy enemmän kansainvälistymisen useisiin eri vaiheisiin. Kumpikin tutkimuksen ala perustuu kuitenkin organisaatioteoriaan. Suuryrityksiin pohjautuvien teorioiden soveltaminen pieniin yrityksiin saattaa johtaa kummallisiin tuloksiin, sillä teoriat eivät välttämättä toimi pienyritysten ympäristössä. (Ahokangas, 1998.)

Toinen PK-yrityksien kansainvälistymistä tutkiva aalto alkoi 1970-luvun alussa pohjoismaissa. Pienissä ja avoimissa talouksissa toimivat tutkijat olivat kiinnostuneempia pienyritysten koko sisäisen prosessin dynamiikasta (Korhonen, 1999). Tutkimustavoitteiden ja -taustojen eroavaisuuksien takia pohjoismaiset tutkijat aloittivat luomaan omia kansainvälistymisteorioita (Ruzzier ym. 2006). Cyertin ja Marchin (1963) sekä Penrosen (1959) teorioiden pohjalta Johanson ja Vahlne (1977, 1990) loivat Uppsala-kansainvälistymismallin. Tässä dynaamisessa mallissa yrityksen kansainvälistyminen nähdään prosessina, jossa yrityksen osallistuminen kansainväliseen toimintaan kasvaa oppimisen kautta (Ruzzier ym. 2006). Johansson ja Vahlne (1977) esittävät mallissaan, että yritysten yleinen ja kokemusperäinen markkinatietämys ja resurssien sitouttaminen (resource commitment) vaikuttavat sitoutumispäätöksiin (commitment decisions) ja tämänhetkisiin liiketoimiin. Sitoutumispäätökset ja tämänhetkiset liiketoimet taas vastaavasti vaikuttavat tuleviin päätöksiin resurssien sitouttamisesta vieraille markkinoille. Tätä vuorovaikutusta kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Uppsala-malli (mukailen Johanson & Vahlne, 1977)

Malli ehdottaa, että yritykset lisäävät niiden osallistumista kansainväliseen toimintaan pienin, kasvavin askelin niiden vieraiden markkinoiden sisällä, joissa se tällä hetkellä toimii. Tämän jälkeen yritykset siirtyvät psyykkisesti kaukaisemmille markkinoille. (Johansson ja Vahlne, 1977.) Psyykkisellä etäisyydellä viitataan eroihin yrityksen kotimaan ja kohdemaan välillä (O'Grady & Lane, 1996). Keräytynyt tieto kansainvälisten toimintojen toteuttamisesta ohjaa yrityksen kansainvälistymistä vaikuttamalla tyyliin, jolla markkinoille mennään sekä kohdemaan valintaan. (Johansson ja Vahlne, 1977).

Uppsala-mallissa vieraille markkinoiden sitoutuminen muodostuu kahdesta tekijästä: tarvittavien investointien (sidottujen resurssien) määrä ja resurssien vaihtoehtoisen käyttökohteen tunnistaminen ja resurssien siihen siirtäminen (sitoutumisen taso vierailta markkinoilla) (Ruzzier ym. 2006). Uppsala-malli ei kuitenkaan monesti enää nykyään sovellu kuvaamaan yritysten kansainvälistymistä, sillä moni yritys tähtää kansainvälisyyteen tai on kansainvälinen heti syntymästään (Madsen & Servais, 1997). McDougall, Shane ja Oviatt (1994) ovat ehdottaneet, että kansainväliseksi syntyneiden yritysten tutkimus erotettaisiin perinteisten pienyritysten tutkimuksesta. Perustelut tämänkaltaiselle erottelulle pohjautuvat enimmäkseen kansainvälistymisen ajan tarkkuuteen.

Innovaatio-mallissa jokainen toisiaan seuraava taso kansainvälistymisessä ajatellaan olevan innovaatio yrityksen näkökulmasta (Gankema, Snuit & van Dijken, 1997). Mallissa keskitytään vain maastaviennin kehittymisen prosessiin, erityisesti PK-yritysten näkökulmasta. Leonidou ja Katsikeas (1996) huomasivat tutkiessaan tärkeimpiä malleja, että mallit muodostuvat lukuisista eri vaiheista, joiden järjestys ei muutu. He huomasivat myös, että vaiheiden lukumäärä vaihteli kolmesta jopa kuuteen, mutta jokaisesta mallista löytyi kolme yhteistä vaihetta: maastavientiä edeltävä (pre-export) vaihe, maastaviennin aloittava (initial export) vaihe ja kehittynyt maastaviennin (advanced export) vaihe. Andersen (1993) huomauttaa, että mallit ovat yleisesti ottaen melko samankaltaisia ja että erot ovat lähinnä vaiheiden määrässä ja käytetyissä termeissä.

Kuten Uppsala-malliin, myös innovaatiomalliin liittyy ongelmia. Innovaatiomallin termistö on melko epämääräistä (Ruzzier ym. 2006) ja eri vaiheiden rajaamisen kriteerit ovat ongelmallisia (Andersen, 1993). Eri vaiheiden keston kiinnitetään liian vähän huomiota ja eri vaiheiden määrittäminen eri toimintojen avulla ei perustu oikeisiin eroihin vaiheiden välillä, vaan enemmänkin subjektiivisiin mielipiteisiin (Ruzzier ym. 2006). Nämä mallit kuvailevat vain muutoksen prosessia, mutta eivät sen eri ulottuvuuksia (dimensions), eivätkä eri lähestymistapoja, joita yritykset käyttävät toimintojensa kehittämisessä (Ahokangas, 1998).

Uppsala- ja innovaatiomallia on käytetty pienten ja suurten yritysten analysointiin keskittyen kansainvälistymisen ja kansainvälisten toimintojen kehitykseen. Mallit perustuvat yrityksen vaiheittaiseen ja kasvavaan kansainvälistymiseen, niin toimintojen kuin resurssienkin osalta. Koska näiden mallien käyttö on ollut yleistä kansainvälistymisen tutkimuksessa jo pitkään, niiden kaltaisia malleja löytyy kirjallisuudesta paljon. Malleissa käytetty selitystapa vaihtelee syklisen, vaiheisiin perustuvan ja evoluutiomallin välillä sekä eri malleja sekoitetaan usein keskenään. (Ruzzier ym.2006.)

3.2 Nykyaikaiset kansainvälistymismallit

Uudemmat tutkimukset pohjautuvat enemmän tai vähemmän Barney'n (1991) kehittämään resursseihin pohjautuvaan lähestymistapaan (resource-based view = RBV). RBV keskittyy yritysten kestäviin ja uniikkeihin ominaisuuksiin, jotka ovat kilpailijoille kalliita kopioita. Nämä ominaisuudet ovat toisin sanottuna yrityksen suorituskyvyn ja kestäväen kilpailuedun perusta ja täten kansainvälistymisen kannalta tarpeen. Yrityksen kyky saavuttaa ja pitää voitollinen markkina-asema riippuu sen kyvystä saada ja puolustaa edullista asemaa yrityksen kannalta merkittäviin resursseihin. (Conner, 1991.) RBV huomioi myös aineettomien, tietopohjaisten resurssien tärkeyden kilpailuedun luomisessa. Malli ei keskity ainoastaan resurssien omistajuuteen, vaan myös uusien resurssien luomiseen organisatorisen oppimisen kautta. (Montgomery & Wernerfelt, 1988.)

3.2.1 Verkostomallit

Uppsala-malliin perustuen, Johanson ja Vahlne (1990) jatkoivat kansainvälistymisprosessin tutkimista soveltamalla verkostonäkökulmaa. Mallissa yritysten väliset suhteet nähdään verkostona ja tästä syystä voidaan sanoa, että yritykset kansainvälistyvät koska muut yritykset niiden kotimaisessa tai kansainvälisessä verkostossa tekevät myös niin (Ruzzier ym. 2006). Johansonin ja Mattssonin (1988) mallissa painotus on vaiheittaisessa oppimisessa ja markkinatietämyksen kehittämisessä, joka tapahtuu verkostojen sisäisten vuorovaikutusten kautta. Mallin mukaan yritys on riippuvainen resursseista, joita muut yritykset hallitsevat ja yritys voi päästä käsiksi näihin resursseihin kehittämällä asemaansa verkostossa. Näissä verkostoissa yrityksillä on yhteinen motiivi kehittää ja ylläpitää suhteita toisiinsa tavalla, joka tuottaa molemminpuolista hyötyä. (Johanson & Mattsson, 1988.)

Yrityksen asemaa verkostossa voidaan ajatella joko mikro- (yritys - yritys) tai makrotasolla (yritys - verkosto). Mikrotasolla sekä täydentävät että kilpailulliset suhteet ovat tärkeitä osia kansainvälistymisessä. Toisin sanoen, yritykset ovat toisistaan riippuvaisia yhteistyön ja kilpailun kautta. (Johanson & Mattsson, 1988.) Sekä suorat (sisältää verkostossa olevat kumppanit) että epäsuorat suhteet (sisältää yritykset, jotka eivät ole kumppaneita verkostossa) verkostossa täytyy ottaa huomioon, kun analysoidaan makrosuhteita (Ruzzier ym. 2006). Yhdistämällä verkostojen mikro- ja makronäkökulman, Johanson ja Mattsson (1988) tunnistivat neljä kansainvälistymisen vaihetta: varhainen aloittaja (early starter), myöhäinen aloittaja (late starter), yksinäinen kansainvälinen (lonely international) ja muiden joukossa kansainvälinen (international among others).

Johansonin ja Mattssonin (1988) mallin mukaan kansainvälistyvä yritys on aluksi osallisena verkostoa, joka on enimmäkseen kotimainen, jonka jälkeen se kehittää yrityssuhteita muissa maissa sijaitsevilla verkostoilla. Tämä saavutetaan Johansonin ja Mattssonin (1988) mukaan luomalla uusia suhteita maaverkostoihin, jotka ovat yritykselle uusia, kehittämällä suhteita näissä verkostoissa sekä yhdistämällä eri maiden verkostoja. Verkostomalli selittää kansainvälistymisen prosessia, eikä vain

monikansallisten tai kansainvälisten yritysten olemassaoloa (Johansson & Mattsson, 1988).

Monissa verkostomalliin pohjautuvissa tutkimuksissa keskitytään kansainvälisten suhteiden johtamiseen. Näissä tutkimuksissa yritys nähdään yhteen liitettyjen suhteiden joukkona, joka on kytköksissä muihin yrityksiin ja on riippuvainen verkoston sisäisistä suhteista (Ahokangas, 1998). Verkostomallin ongelmat liittyvät erityyppisten suhteiden olemassaoloon ja niiden ominaisuuksiin sekä luottamukseen, hallintaan, resursseihin ja riippuvuussuhteisiin yritysten sisällä ja välillä.

Useimmissa prosessinäkökulman omaavissa tutkimuksissa, erityisesti verkostolähestymistavassa jätetään huomioimatta yrityksen strateginen asema ja yksilöiden, erityisesti yrittäjien vaikutus PK-yritysten kansainvälistymisessä. (Ruzzier ym. 2006.) Vaikka verkostomallissa on sen omat puutteensa, voi sen avulla nähdä kuinka resurssit, toiminnot ja toimijat verkostojen sisällä vaikuttavat PK-yritysten eri ulottuvuuksiin kansainvälistymisprosessissa (Ahokangas, 1998).

3.2.2 Kansainvälinen yrittäjyys

Yrittäjyyden on huomattu olevan yksi päämuuttujista PK-yritysten kansainvälistymisessä (Miesenbock, 1988). Yrittäjähenkisten yritysten täytyy kuinkin toimia strategisesti luodakseen eniten arvoa ja tästä syystä yrittäjyys ja strateginen ajattelu tulee yhdistää (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). Viimeisin lähestymistapa PK-yritysten kansainvälistymiseen onkin yrittäjyyden ja kansainvälisen liiketoiminnan yhtymäkohdassa toimiva tutkimuksen ala nimeltä kansainvälinen yrittäjyys (McDougall & Oviatt, 2000a). Viimeisin määritelmä kansainväliselle yrittäjyydelle on McDougallin ja Oviattin (2000b) mukaan yhdistelmä innovatiivista, riskinhakuista käyttäytymistä, joka ylittää valtiolliset rajat ja jonka on tarkoitus tuottaa arvoa organisaatiolle.

Yrittäjillä nähdään olevan yksilöllisiä resursseja, jotka helpottavat uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin tarvittavien resurssien keräämistä (Alvarez & Busenitz, 2001). Yrittäjähenkinen tieto, suhteet, kokemus, koulutus, taidot,

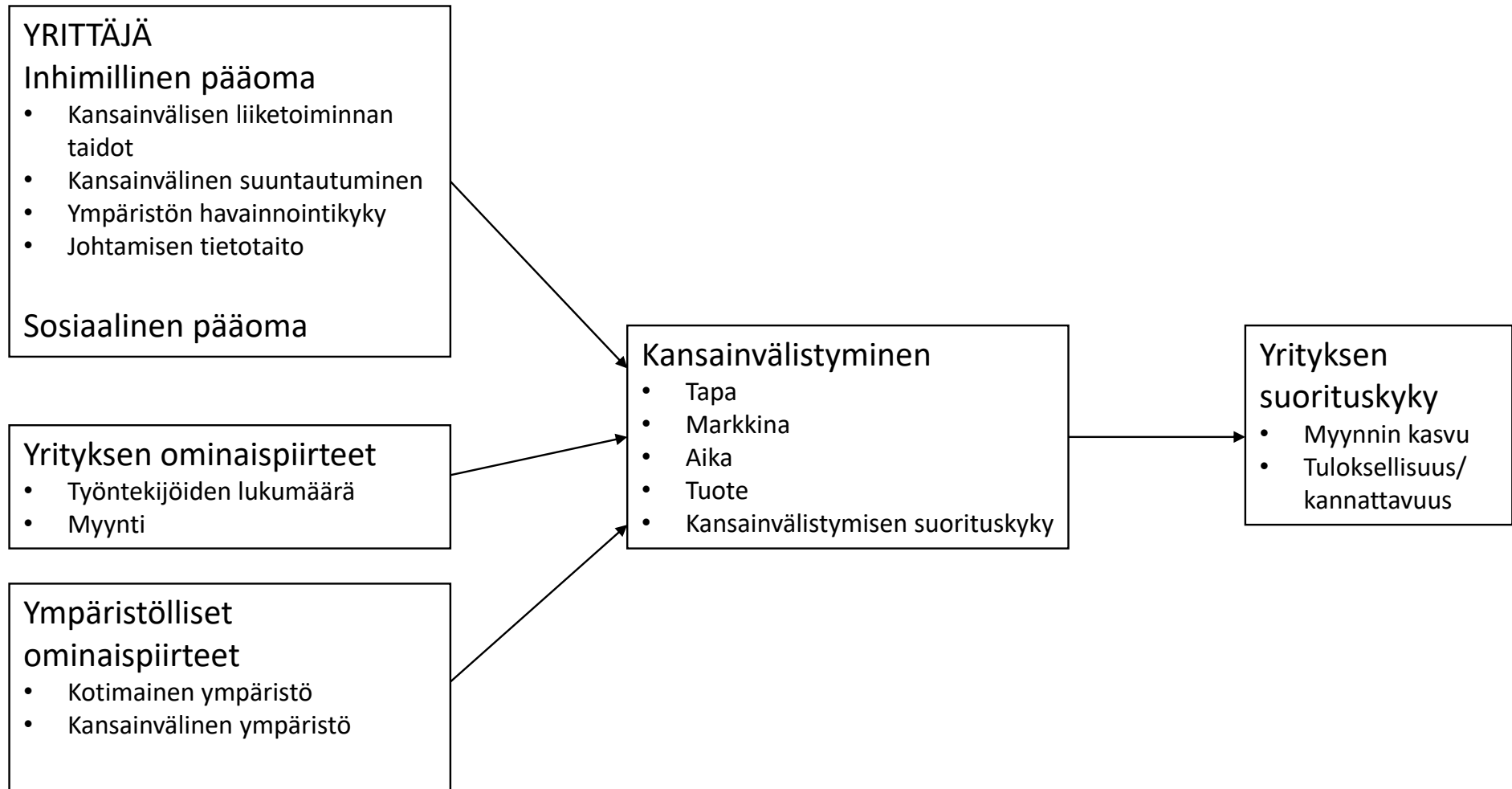
arviointikyky ja resurssien järjestäminen nähdään jo itsessään resursseina (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Nämä resurssit ovat sosiaalisesti monimutkaisia ja ne tuovat arvoa yritykselle, koska niitä ei ole helppo kopioida ja muut yritykset eivät voi vain luoda niitä (Alvarez & Busenitz, 2001).

Anderssonin (2000) mukaan yrittäjä on kuka tahansa yksilö, joka toteuttaa yrittäjähenkisiä toimintoja. Yrittäjiä on siis sekä pienissä että isoissa yrityksissä. Yrittäjät ovat yksiä tärkeimmistä muutoksen tekijöistä, jotka omaavat halun ottaa riskiä toteuttaessaan heidän tekemiään suunnitelmia, olla innovatiivisia ja käyttää hyväksi liiketoimintamahdollisuuksia markkinaympäristössä (OECD, 2000). Usein nämä mahdollisuudet voidaan havaita kansainvälisillä markkinoilla ja hyödyntääkseen niitä yrittäjät perustavat uskaliaita hankkeita, jotka toimivat yli kansallisten rajojen.

Lisääntynyt globalisaatio ja kilpailu ovat luoneet uuden ilmiön: kansainväliset startup-yritykset. Kansainvälisissä startup-yrityksissä ja PK-yrityksissä yleensäkin, yksittäiset yrittäjät ja heidän henkilökohtaiset tekijänsä ja suhteet ovat ilmeisessä asemassa. (Ruzzier ym. 2006.) Antoncic ja Hisrich (2001) ehdottivat uutta mallia, joka pyrkii yhdistämään perinteiset mallit ja uuden kansainvälisten startup-yritysten tutkimusalan.

Eri tekijöiden ajaessa globalisaatioita ja kansainvälistymistä eteenpäin, PK-yrityksistä tulee taloudellisen kasvun ja muutoksen tukipilareita (Ruzzier ym. 2006). PK-yritysten kansainvälistymisen tutkimus tulee olemaan erittäin tärkeässä asemassa ja tähän tutkimukseen liittyvien teorioiden tulee sopeutua ja seurata tätä kehitystä (Ruzzier ym. 2006).

Ruzzier ym. (2006) loivat oman mallin Antoncicin ja Hisrichin (2001) mallin pohjalta, joka esittää PK-yritysten kansainvälistymisprosessin yhdistymisen kansainväliseen yrittäjyyteen. Ruzzierin ym. (2006) kansainvälisen yrittäjyyden malli keskittyy neljään kansainvälistymisen ominaisuuteen (tapa, markkina, aika ja tuote), kansainvälistymisen suorituskykyyn, taustoihin (ympäristön, yrityksen ja yrittäjän ominaispiirteet) sekä kansainvälistymisen seurauksiin (yrityksen suorituskyky).



Kuvio 2. Kansainvälisen yrittäjyyden käsitteellinen malli (mukaillen Ruzzier ym. 2006)

Ruzzierin ym. (2006) malli korostaa yrittäjyyttä ja yrittäjiä, sekä niiden luonteenpiirteitä. Malli korostaa myös ajan merkitystä, sillä kasvava määrä PK-yrityksiä toimii kansainvälisesti heti perustamisesta. Ruzzierin ym. (2006) Antoncicin ja Hisrichin mallin pohjalta kehittämä malli on esitetty kuviossa 2.

3.2.3 Globaaliksi syntynyt-malli

Globaaliksi syntynyt-malli liittyy vahvasti kansainvälisen yrittäjyyden näkökulmaan. Gabrielssonin ja Pelkosen (2008) mukaan BG-yrityksen perustajan visio perustamishetkellä on avainasemassa yrityksen aikaisessa kansainvälistymisessä. Globaaliksi syntyneiden yritysten ilmestyminen on jo laajalti huomioitu ilmiö ja sitä on tutkittu paljon (Kuivanen, Saarenketo & Puumalainen, 2012). BG yritykset ovat luonteeltaan sellaisia yrityksiä, jotka pyrkivät kansainvälistymään jo hyvin varhaisessa vaiheessa, heti perustamisen jälkeen (Weerawardena, Mort, Liesch & Knight, 2007).

BG-yritykset ovat yleensä myös suhteellisen pieniä ja niillä on vähemmän rahallisia, inhimillisiä ja aineellisia resursseja kuin suuremmilla monikansallisilla yrityksillä (Tanev, 2012). Moni globaaliksi syntynyt yritys on teknologia-alan yritys (Tanev, 2012). Globaaliksi syntyneille yrityksille on myös yleistä hyödyntää erikoistumista kehittäessään niiden tuotteita. Ne kehittävät hyvin erikoislaatuisia tuotteita ja tähtäävät niche-markkinoille, jotka saattavat olla isompien yritysten mielestä liian pieniä. Tavoitteena on luoda asiakasuskollisuutta täyttämällä yksilölliset erikoistarpeet. Lisääntynyt kysyntä erikoistuneille ja räätälöidyille tuotteille on luonut pienille yrityksille paljon mahdollisuuksia niche-markkinoille. (Cavusgil & Knight, 2009, s. 12.)

3.3 Tarkempi katsaus globaaliksi syntynyt-malliin

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin ja laajemmin globaaliksi syntynyt-mallia. Luvun lopussa tutustutaan tarkemmin yhteen esimerkkitutkimukseen.

Pienten ja erikoistuneiden tietointensiivisten yritysten kansainvälistymistavat poikkeavat usein suurempien yritysten kansainvälistymisestä Kuivanen ym. (2012).

Globaaleiksi syntyneiden yritysten kansainvälistymistavat vaihtelevat myös paljon keskenään (Jones, 1999).

Globaaliksi syntyneille yrityksille on useita eri määritelmiä, mutta ne kaikki omaavat yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Tässä osiossa käydään läpi BG-yritysten yhteisiä piirteitä, mahdollisia eroja määritelmissä sekä kuinka BG-yrityksiä on tutkittu.

BG-yritys on ajan suhteen Knightin ja Cavusgilin (2004) mukaan sellainen yritys, jonka myynnistä vähintään 25 prosenttia tulee ulkomailta, kun yrityksen perustamisesta on kulunut enintään kolme vuotta. Sen sijaan esimerkiksi Moen ja Servais (2002) määrittelevät rajaksi, että BG-yrityksen tulee aloittaa kansainvälinen toiminta kahden vuoden sisällä perustamisesta. Osa tutkimuksista myös asettaa rajoja yrityksen perustamisvuodelle (Knight, 1997) tai yrityksen iälle (Oviatt & McDougall, 1994).

Maastaviennin intensiteetti eli skaala on toinen ratkaiseva tekijä BG-yrityksiä määriteltessä. Yleisin mittari skaalalle on ulkomaankaupan liikevaihdon osuus koko liikevaihdosta ("foreign sales to total sales, FSTS") (Sullivan, 1994). Yleisimmin käytetty raja ulkomaan liikevaihdolle on Knightin ja Cavusgilin (2004) 25 prosentin raja koko liikevaihdosta. Yleisesti voidaan siis sanoa, että globaaleiksi syntyneet yritykset aloittavat ulkomaankaupan muutaman vuoden sisällä niiden perustamisesta ja niiden liikevaihdosta 25 prosenttia tai enemmän tulee ulkomailta.

Myös ulkomaankaupan laajuus on useassa tutkimuksessa määrittävä tekijä. Oviattin ja McDougallin (1994) mukaan BG-yritykset pyrkivät toimimaan lukuisissa eri maissa melkein heti yrityksen perustamisesta, mutta he eivät mainitse tarkkaa lukua. Kuivanen ym. (2012) käyttävät tutkimuksessaan rajana määritelmää, jonka mukaan BG-yrityksellä tulee olla enemmän kansainvälisiä markkinoita kuin sillä on naapurimaita.

Tässä tutkimuksessa osaksi globaaleiksi syntyneiden yritysten tutkimusta on liitetty syntynyt uudelleen globaaliksi-malli (Born again global = BAG). Uudelleen globaaliksi syntynyt on uudempi ilmiö ja termi, jolla viitataan yrityksiin, jotka ovat

tyypillisesti toimineet kotimaassaan onnistuneesti jo pidempään, mutta päättävät äkillisesti laajentaa toimintaansa nopeasti ulkomaille (Bell, McNaughton & Young, 2001). Taulukossa 1 on esitelty eri tutkimuksissa käytetyt määritelmät syntyneet globaaliksi- ja syntyneet uudestaan globaaliksi yrityksille.

Taulukko 1. Syntynyt globaaliksi ja syntynyt uudestaan globaaliksi määritelmät (mukaillen Kuivanen ym. 2012)

Kansainvälistymismalli	Kirjoittaja(t)	Kansainvälistymisen muuttujat			
		Aika (perustamisesta kansainvälistymiseen)	Aika (myöhemmässä vaiheessa tapahtuvan kansainvälistymisen nopeus)	Skaala (ulkomaankaupan osuus koko liikevaihdosta)	Laajuus (vieraiden markkinoiden lukumäärä)
Syntynyt kansainväliseksi	Rennie (1993)	2 vuotta	Ei saatavilla, mutta yritysten keski-ikä 14 vuotta	75 %	Ei saatavilla
	Knight ja Cavusgil (2004)	3 vuotta	Ei saatavilla, mutta yritysten ikä annettu (perustettu vuonna 1980 tai myöhemmin)	25 %	Ei saatavilla
	Kandasaami (1998)	2 vuotta	Ei saatavilla	40 %	5 tai useampi maa
	Moen ja Servais (2002)	2 vuotta	Ei saatavilla	Ei saatavilla	Ei saatavilla, mutta matka tärkeimpään maastavientimaahan asteikolla 1-4
	Moen (2002)	Ei saatavilla	Ei saatavilla, mutta yrityksen maksimi ikä annettu (perustettu 1990 jälkeen)	Enemmän kuin 25 %	Ei saatavilla
	Kuivanen ym. (2012)	3 vuotta	Ei saatavilla	Enemmän kuin 25 %	Enemmän kuin naapurimaita
Syntynyt uudestaan globaaliksi	Bell ym. (2001)	Ei saatavilla	"Nopeasti", 2-5 vuoden sisään tullakseen samanlaisiksi kuin BG-yritykset	Ei saatavilla	Ei saatavilla

Vaikka BG-yritysten oletetaan omaavan aikomus kansainvälistyä heti perustamisen jälkeen, kansainvälistyminen ei kuitenkaan välttämättä ole yrityksen päämäärä perustamisprosessissa (Rasmussen, Koed Madsen & Evangelista, 2001). Toisaalta esimerkiksi Moenin (2002) tutkimus osoittaa, että loppujen lopuksi yrityksen omilla päätöksillä yrityksen alkuvaiheessa on suurin merkitys sille, että tuleeko yrityksestä globaaliksi syntynyt vai ei.

Cavusgilin ja Knightin (2009, s.12) mukaan BG-yritysten tuotteet ovat yleensä hyvin korkealaatuisia ja ne ovat usein teknologisesti johtavassa asemassa niiden toimialalla tai tuotekategoriassa. BG-yritykset on perustettu kehittämään ja valmistamaan paremmin suunniteltuja ja korkeampilaatuisia tuotteita ja palveluita kuin jo olemassa olevilla kilpailijoilla on tarjota. (Cavusgil & Knight, 2009, s. 12.)

Moni BG-yritys hyödyntää informaatio- ja viestintäteknikkaa liiketoiminnassaan. Asiakassegmentit ovat yleensä hyvin kapeita ja BG-yritykset tarjoavat hyvin yksilöityjä tuotteita tai palveluita heille. Informaatio- ja viestintäteknikka mahdollistaa tiedon tehokkaan käsittelyn sekä kommunikoinnin asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa käytännössä ilman kustannuksia. (Cavusgil & Knight, 2009, s. 12.)

Cavusgil ja Knight (2009, s. 12) mukaan viimeinen yhdistävä tekijä globaaleiksi syntyneillä yrityksillä on ulkoisten, itsenäisten välikäsien käyttö ulkomaanmarkkinoiden jakelussa. Useimmat BG-yritykset laajenevat kansainvälisesti maastaviennin kautta joko suorana kansainvälisenä myyntinä tai käyttämällä hyväksi kohdemaassa toimivaa itsenäistä välittäjää (Cavusgil & Knight, 2009, s. 12). Cavusgil ja Knight jatkavat, että useat BG-yritykset käyttävät ulkoisia palveluita kansainvälisissä toimituksissa ja tästä syystä niiden kansainvälinen toiminta on hyvin joustavaa, jolloin ne voivat esimerkiksi mennä tai poistua kansainvälisiltä markkinoilta suhteellisen helposti ja nopeasti.

Kuivasen, Saarenkedon ja Puumalaisen (2012) tutkimus on hyvä esimerkki BG-tutkimuksesta. Heidän mukaansa yleisimmät perinteisiä kansainvälistymismalleja haastavat mallit ovat syntyneet globaaliksi- ja syntynyt uudelleen globaaliksi-malli.

Heidän mukaansa aika on tärkeä tekijä, joka erottaa BG- ja BAG-yritysten tutkimuksen perinteisiä malleja noudattavien yritysten tutkimuksesta. Kansainvälisen liiketoiminnan aikaa mitatessa on Zucchellan, Danicolain ja Palamaran (2007) mukaan kaksi pääaluetta: aika, joka yrityksellä kuluu sen perustamisen ja kansainvälisen toiminnan aloittamisen välillä sekä kansainvälistymisen alun jälkeisen kasvun ja kehityksen nopeus. Kaksi muuta tekijää, jotka määrittelevät eron eri kansainvälistymismallien välillä ovat Kuivasen ym. (2012) mukaan skaala (scale), joka mittaa maastaviennin intensiteettiä, laajuus (scope), jolla mitataan markkinoiden etäisyyksiä sekä määrä.

Tutkimuksessaan Kuivanen ym. (2012) jakavat kolme edellä mainittua kansainvälistymismallia yhteensä kymmeneen alamalliin käyttäen aiemmin mainittuja kansainvälistymisen asteen mittareita. Kuivasen ym. (2012) mukaan kansainvälistymismallien jakaminen yksityiskohtaisempiin alamalleihin on hyvin hyödyllistä, koska silloin voidaan erottaa BAG-kategoria muista, joka olisi muutoin mahdotonta, jos kolmea kansainvälistymisen tekijää (nopeus, skaala ja laajuus) painotetaan analyysissä tasasuuruisesti. Heidän mukaansa on tärkeää huomioida, että moni kriittinen tapahtuma ja kansainvälistymisen laukaiseva tekijä ovat samoja BG- ja BAG-yritysten välillä, ja tekijä, joka määrittää eron niiden välillä, on kansainvälistymisen aika.

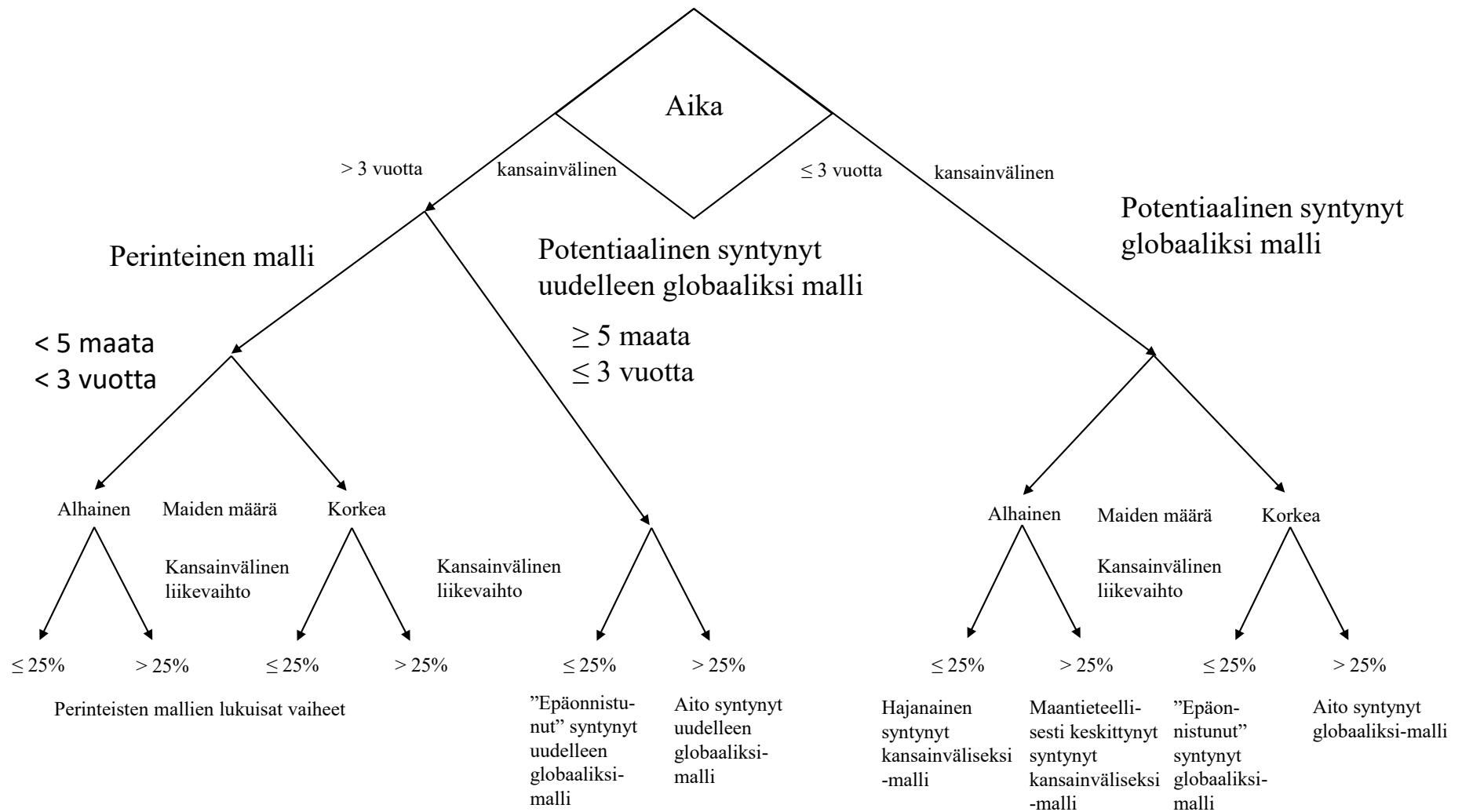
Näin BG-yrityksille luodaan neljä mahdollista alamallia:

1. Hajanainen (sporadic) syntynyt kansainväliseksi-malli: Yritys, joka on kansainvälistynyt aikaisin, mutta toimii vain muutamissa maissa, ja sen kansainvälinen liikevaihto on vähemmän kuin 25 prosenttia koko liikevaihdosta.
2. Maantieteellisesti keskittynyt kansainväliseksi tai globaaliksi syntynyt malli: Hyvin keskittynyt maantieteellinen jakauma, mutta yli 25 prosenttia liikevaihdosta tulee ulkomailta.
3. ”Epäonnistunut” BG-malli: Korkea määrä kohdemaita, mutta kansainvälisen liiketoiminnan liikevaihto ei saavuta 25 prosenttia.

4. Aito BG: Korkea määrä kohdemaita, eli ne toimivat ”globaalilla skaalalla”, ja suuri osuus niiden liikevaihdosta tulee ulkomailta.

Perinteistä kansainvälistymismallia seuraavat yritykset voidaan Kuivasen ym. (2012) mukaan luokitella vastaavasti alamalleihin, kuten BG-yritykset, mutta ero voidaan nähdä kansainvälisen kasvun ajanjaksoissa.

BAG-yrityksillä on kaksi alamallia: aito syntynyt uudelleen globaaliksi-malli ja ”epäonnistunut” syntynyt uudelleen globaaliksi-malli riippuen kansainvälisen liikevaihdon kehityksestä (yli vai alle 25 prosenttia). Kuvioon 3 on kerätty yhteen kaikki eri kansainvälistymismallit ja niiden alamallit, sekä Kuivasen ym. (2012) määrittelemät rajatekijät.



Kuvio 3. Tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistyminen (mukaillen Kuivanen ym. 2012)

Tutkimuksessaan Kuivanen ym. (2012) vertasivat eri alamallien suosiota ja eri alamalleille tyypillisiä yrityksiä. Viimeisenä tutkimuksessa tarkasteltiin eri kansainvälistymismallien vaikutusta yrityksen menestymiseen, kun lähtötilanteesta oli kulunut viisi vuotta.

Kuivasen ym. (2012) kehittämä malli ja johtopäätökset voivat heidän mukaansa auttaa yrityksiä esimerkiksi kartoittamaan niiden tilannetta ja etsimään haasteita ja mahdollisuuksia, riippuen yrityksen valitsemasta kansainvälistymispolusta. Mallin avulla yritykset voivat vertailla strategiaansa muihin yrityksiin ja arvioida suoriutumistaan suhteessa muihin yrityksiin sekä oppia muiden virheistä (Kuivanen ym. 2012). Heidän mukaansa tämä kaikki mahdollistaa systemaattisemman lähestymistavan kansainvälistymiseen, sen jälkeen, kun päätös kansainvälistymisestä on tehty.

3.4 Monitoreettinen näkökulma

Li, Qian, Qian ja Zhengming (2012) tutkivat pienten amerikkalaisten teknologiaintensiivisten yritysten varhaisen vaiheen kansainvälistymistä. He määrittelevät pienen teknologiaan nojaavan (small technology-based enterprise, tästedes STE) globaaliksi syntyneen yrityksen sellaiseksi yritykseksi, joka pyrkii liiketoimintaan useissa maissa alle kolmen vuoden sisällä perustamisesta. Koska suurin osa kansainvälisten yritysten myynnistä tapahtuu tietyn alueen sisällä (Qian, Li, Li & Qian, 2008), käyttivät Li ym. (2012) alueellisen myynnin osuutta yrityksen koko myynnistä mitatessaan yritysten varhaisen vaiheen kansainvälistymistä. Tutkimus seurasi alueellisessa jaottelussa Qianin, Khouryn, Pengin ja Qianin (2010) jaottelua, jossa maailmanmarkkinat jaetaan neljään alueeseen (Afrikka, Aasian ja Tyynenmeren alue, Eurooppa ja Amerikka). Jaottelu on tehty taloudellisen kehityksen sekä poliittisten, sosiaalisten ja rahoituksellisten erojen perusteella (Qian ym. 2010). Tutkimuksessaan Li ym. (2012) tutkivat eri yksittäisten tekijöiden sekä näiden tekijöiden yhteisvaikutuksia kansainvälistymiseen. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös monia kontrollimuuttujia (control variables), jotka saattaisivat vaikuttaa sekä varhaiseen kansainvälistymiseen että yrityksen suorituskykyyn. Tällaisia muuttujia olivat toimiala sekä maantieteellinen alue, jolla yritys toimi.

Li ym. (2012) huomasivat tutkimuksessaan, että vain yksi strateginen muuttuja (tutkimus- ja kehitystyön intensiteetti = research & development intensity, tästedes R&D-intensiteetti) ja kaksi organisatorista muuttujaa (yrityksen koko sekä kansainvälinen kokemus) vaikuttivat merkittävän positiivisesti STE-yrityksen varhaisen vaiheen kansainvälistymiseen. R&D-intensiteetillä viitataan prosenttilukuun, joka saadaan, kun tutkimus- ja kehitystyön kustannukset jaetaan kokonaistuloilla (Li ym. 2012). Korkea R&D-intensiteetti luo sisäistä innovaatiokapasiteettiä, mikä edesauttaa aikaista kansainvälistymistä (Li ym. 2012). Li ym. (2012) huomasivat myös, että pienet ja kokemattomat STE-yritykset kansainvälistyivät aikaisemmin kuin suhteessa isommat ja kokeneemmat kilpailijat. Tämä tulokset ovat ristiriidassa perinteisten tutkimusten kanssa, joiden mukaan suuremmilla ja kokeneemmillä yrityksillä on suurempi taipumus kansainvälistyä, koska niillä on enemmän tarvittavia resursseja sekä kokemusta (Johanson & Vahlne, 1977; Karlsson & Honig, 2009). Li ym. (2012) huomauttavat, että tulokset pätevät korkeateknologisille (high-tech) aloille vain silloin, kun markkinoilla esiintyy usein häiriöitä ja yritysten on kohdattava suuria epävarmuustekijöihin liittyviä riskejä. Pienet STE-yritykset ovat ketterämpiä, joustavampia ja kykenevämpiä reagoimaan nopeasti markkinahäiriöistä johtuviin kansainvälisiin mahdollisuuksiin. Epäkokeneilla yrityksillä ei välttämättä ole hyvää kuvaa kansainvälisten markkinoiden mahdollisista riskeistä ja tästä syystä ne eivät välttämättä epäröi käyttää hyväksi uusia mahdollisuuksia. Suuremmat yritykset eivät siis välttämättä liiku yhtä nopeasti kuin pienemmät yritykset ja kokeneemmat yritykset saattavat olla varovaisempia riskien suhteen kuin vähemmän kokeneet yritykset. (Li ym. 2012.)

Toisin kuin perinteiset tutkimukset (esimerkiksi Oviatt & McDougall, 1994 ja Mort & Weerawardena, 2006) antavat uskoa, tutkimuksen mukaan kahdella muulla strategisella muuttujalla (mainonnan intensiteetillä ja yhteenliittymillä = advertisement intensity and alliances) ei ole samanlaista yhteyttä kansainvälistymiseen kuin aikaisemmin mainituilla kahdella muuttujalla (Li ym. 2012). Mainonnan intensiteetillä viitataan prosenttilukuun, joka saadaan, kun yrityksen mainonnan kustannukset jaetaan koko liikevoitolla (Li ym. 2012). Yhteenliittymät ovat määritelty tutkimuksessa sopimuksiksi, jotka luovat vaihtosuhteen yhteistyössä toimivien yritysten välille (Li ym. 2012). Tutkimuksessa huomattiin, että strategisilla

yhteenliittymillä ei ollut huomattavaa vaikutusta STE-yritysten aikaisen vaiheen kansainvälistymiseen. Lin ym. (2012) mukaan tämä saattaa johtua siitä, että näiden yritysten kehityksen varhaisessa vaiheessa, suurin osa niiden liikekumppaneista on kotimaisia yrityksiä, joilla ei ole suurta kiinnostusta kansainvälisiä markkinoita kohtaan. Vaihtoehtoinen tulkinta olisi, että STE-yritykset keskittyvät pienille niche-markkinoille, jolloin ne eivät tarvitse kumppaneita kansainvälistymispyrkimyksissään (Li ym. 2012).

Lin ym. (2012) tulosten perusteella myöskään mainonnan kulut eivät vaikuttaneet suoraan yritysten varhaisen vaiheen kansainvälistymiseen. He arvioivat, että STE-yrityksille on vaikea saada varhaisessa vaiheessa kansainvälistä huomiota yritykselleen mainonnan tai markkinoinnin kautta. Tästä syystä markkinoinnin kustannuksilla ei ole tässä vaiheessa merkittävää vaikutusta yrityksen kansainvälistymisessä (Li ym. 2012.) Tässä tapauksessa vaihtoehtoinen tulkinta olisi, että koska STE-yritykset keskittyvät niche-markkinoille, joilla toimii vain pieni määrä toimittajia ja loppukäyttäjiä, jotka tunnistavat ja löytävät toisensa helposti, ei suurille markkinointikustannuksille ole tarvetta (Li ym. 2012).

Li ym. (2012) huomasivat myös, että joillakin muuttujilla on merkittävä yhteisvaikutus. Esimerkiksi mainonnan intensiteetti yksinään on merkitykseltään vähäinen, on sen yhteisvaikutus R&D-intensiteetin kanssa merkittävä, vaikka myöskään R&D-intensiteetin vaikutus yksin ei ole merkittävä (Li ym. 2012). He arvioivat, että korkea mainonnan intensiteetti auttaa STE-yrityksiä mainostamaan innovaatioitaan ulkomailla. Tämä toimii myös toisin päin, jolloin onnistuneet innovaatiot auttavat yritystä saavuttamaan tunnettavuutta ja levittämään brändiään vieraille markkinoille. (Li ym. 2012.)

Myös R&D-intensiteetin ja yhteenliittymien yhteisvaikutus on Lin ym. (2012) mukaan merkittävä. Heidän mukaansa onnistuneet innovaatiot vetävät puoleensa liikekumppaneita, joiden markkinointikyvyt lisäävät STE-yrityksien onnistuneiden innovaatioiden tunnettavuutta muissa maissa. Ilman onnistuneita innovaatioita liikekumppanuudet eivät välttämättä ole antoisia (Li ym. 2012).

Mainonnan intensiteetin ja yhteenliittymien yhteisvaikutus oli myös Li ym. (2012) mukaan huomattava, vaikka kummankaan yksittäisen tekijän vaikutus yksinään oli hyvin vähäinen. Li ym. (2012) päättelevät, että nämä kaksi tekijää vahvistavat toistensa positiivisia vaikutuksia yritysten varhaisessa kansainvälistymisessä. Ilman kohtalaista panostusta mainontaan STE-yritysten on vaikea yhdistää brändiään sen kumppanin resursseihin vierailta markkinoilla. Potentiaaliset kumppanit eivät myöskään välttämättä halua toimia yrityksen kanssa, jonka mainonta on hyvin vähäistä, sillä jotkut kumppanit voivat hoitaa mainontansa itse. Näistä syistä yhteenliittymillä on ilman suurta mainonnan intensiteettiä vain pieni vaikutus STE-yritysten varhaisen vaiheen kansainvälistymiseen. (Li ym. 2012.)

Li ym. (2012) summaavat, että liikekumppanuudet edesauttavat varhaista kansainvälistymistä vain, jos STE-yrityksellä on onnistuneita innovaatioita sekä hyvä asema mainonnan suhteen. He myös huomauttavat, että nämä yhteisvaikutukset saattavat olla korkeateknologiateollisuuden erikoispiirteitä. Toistuvista markkinahäiriöistä ja korkeasta epävarmuudesta johtuen, vain STE-yritykset, joilla on onnistuneita innovaatioita ja mainontakykyjä pystyvät vetämään puoleensa kauppakumppaneita. Nämä kaksi tekijää yhdistettynä kauppakumppanien paikkakohtaisiin resursseihin ohjaavat STE-yritysten varhaista kansainvälistymistä. (Li ym. 2012.)

Varhaisen kansainvälistymisen on huomattu olevan positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä STE-yritysten liiketoiminnan suorituskykyyn (Li ym. 2012). Nämä tulokset vahvistavat aikaisemmat havainnot siitä, kuinka varhainen kansainvälistyminen tuo STE-yritykselle merkittäviä hyötyjä, jotka ylittävät niiden kustannukset (Kuivanen, Sundqvist & Servais, 2007). Nämä hyödyt ajavat Li ym. (2012) mukaan STE-yrityksiä globaaliksi syntyneiksi, vaikka ne kärsivät kovasti kokoon ja ikään liittyvistä rajoitteista.

Li ym. (2012) tutkimuksessa havaittiin myös, että esimerkiksi bioteknologian ja puolijohdeteollisuuden aloilla toimivilla pienillä yrityksillä on suurempi tarve kansainvälistyä, koska niiden ala muuttuu nopeammin ja kotimainen kilpailu on intensiivisempää. Myös alueellisia eroja huomattiin, sillä Aasia ja Tyynenmeren alueet

näyttivät olevan kiinnostavampia varhaisten kansainvälistymisen kohteita näille yrityksille.

Li ym. (2012) tutkimus osoittaa, että moniteoreettinen näkökulma on tarpeellinen ymmärtääksemme STE-yrityksien varhaisen vaiheen kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Erilaiset teoriat kuvaavat erilaisia tekijöitä, joilla on vaikutusta tällaiseen kansainvälistymiseen. Moniteoreettinen näkökulma luo täten mahdollisuuden vertailla näitä tekijöitä ja mikä tärkeintä, selittää niiden yhteisvaikutuksia (Li ym. 2012.) Osa tekijöistä voi olla merkittävämpiä kuin toiset ja eri tekijöiden yhteisvaikutus voi olla joko vahvempi tai heikompi kuin yksittäisten tekijöiden. Osa tekijöistä ei välttämättä toimi yksinään, mutta niiden yhteisvaikutus jonkin toisen tekijän kanssa saattaa olla erittäin merkittävä STE-yrityksen varhaiselle kansainvälistymiselle. (Li ym. 2012.) Mikäli tutkimuksessa keskitytään vain yhteen teoriaan, eri tekijöiden yhteisvaikutus saattaa jäädä huomaamatta ja täten yksittäisen tekijän vaikutus yrityksen kansainvälistymisessä jää huomioimatta (Li ym. 2012).

Li ym. (2012) mukaan perinteiset kansainvälistymismallit saattavat ylikorostaa yrityskoon vaikutusta kansainvälistymiseen, kun taas vaihemalli tai vaiheteoria (stage model / stage theory) nojautuu liikaa tiedon pitkäjaksoiseen kartuttamiseen. Sekä perinteiset kansainvälistymismallit että vaihemalli jättävät huomioimatta pienet niche-markkinat, joille STE-yritykset keskittyvät, sekä teknologia-alalle tyypilliset nopeat markkinoiden muutokset (Li ym. 2012). Pieneen markkinarakoon keskittyminen helpottaa pienten yritysten koosta aiheutuvia rajoitteita ja toistuvat muutokset markkinoilla saattavat tehdä pienten yritysten joustavuudesta entistä tärkeämpää ja aikaisemmasta kansainvälisestä kokemuksesta vähemmän merkityksellistä (Li ym. 2012).

Li ym. (2012) tekevät lopussa seuraavanlaisia johtopäätöksiä: STE-yritysten kannattaa kansainvälistyä varhaisessa vaiheessa, sillä aikainen kansainvälistyminen parantaa niiden liiketoiminnan suorituskykyä. Varhainen kansainvälistyminen altistaa STE-yritykset korkeille kustannuksille ja riskeille, mutta nämä kustannukset ja riskit ovat kannattavia. Liiketoiminnan suorituskyvyn maksimoimiseksi yritysten kannattaa Li ym. (2012) mukaan investoida vahvasti tutkimus- ja kehitystyöhön. STE-yritysten

onnistunut varhaisen vaiheen kansainvälistyminen riippuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksista sisältäen R&D-intensiteetin, mainonnan intensiteetin ja yhteenliittymät. Jos yritykseltä puuttuu jokin näistä tekijöistä, sen varhainen kansainvälistyminen vaikeutuu. (Li ym. 2012) Strategiset yhteenliittymät voivat auttaa yrityksiä pääsemään käsiksi ulkoisiin resursseihin, mutta ilman riittävää investoimista tutkimus- ja kehitystyöhön ja mainontaan, yhteenliittymät eivät välttämättä tuota haluttuja tuloksia. Samoin myös tilanteessa, jossa yritys keskittyy liikaa kehitys- ja tutkimustyöhön ja jättää mainonnan huomioimatta, tai päinvastoin, sen varhainen kansainvälistyminen ei tule olemaan onnistunut. (Li ym. 2012.) Näistä syistä Li ym. (2012) huomauttavat, että yritysten tulisi käyttää niiden resurssit tasaisesti näiden tekijöiden välillä. Heidän mukaansa on myös tärkeää muistaa, että vaikka yritys on osana yhteenliittymää, tulee sen siitä huolimatta investoida kovasti tutkimus- ja kehitystyöhön sekä mainontaan.

3.5 Tarkempi katsaus verkostomalliin

Tässä kappaleessa perehdytään syvemmin luvun 3.2.1 verkostomalliin. Kappaleessa tutustutaan myös Ojalan (2009) tutkimukseen, joka keskittyy erityisesti verkostomalliin, kun kyseessä ovat kaukaiset markkinat.

Verkostojen tärkeys kansainvälisessä toiminnassa on havaittu jo useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Erityisesti tietointensiivisillä aloilla toimiville PK-yrityksille verkostojen merkitys kansainvälistymisessä on huomattu olevan määrittävä tekijä (Coviello, 2006). Coviello ja useat muut tutkijat ovat haastaneet perinteistä kansainvälistymismallia (Johanson & Vahlne, 1977) ja ehdottaneet, että verkostomalli (Johanson & Mattsson, 1988) selittää tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistymistä paremmin. Esimerkiksi Zain ja Ng (2006) huomasivat tutkimuksessaan, että yrityksen verkostosuhteilla on merkittävä vaikutus tietointensiivisten pk-yritysten markkinoiden valintaan sekä tapaan, jolla markkinoille mennään. Tämän tapaisissa tutkimuksissa on kuitenkin vain tutkittu ja huomattu yleinen toimintamalli yrityksille, jotka seuraavat virallisia (formal) tai epävirallisia (informal) verkostoja läheisille, psyykkisesti lähellä oleville markkinoille. Monissa tapauksissa tietointensiiviset pk-yritykset joutuvat kuitenkin siirtymään psyykkisesti

kaukaisille markkinoille strategisista syistä, koska niiden tuotteet ovat useasti niin sanottuja niche-tuotteita (Ojala, 2008). Tietointensiivisille PK-yrityksille on myös ominaista, että läheisten markkinoiden sijaan, ne suuntaavat suoraan kaukaisille markkinoille strategisista syistä, jolloin jo olemassa olevista verkostoista ei välttämättä ole hyötyä (Ojala, 2009).

Suurin ero verkostomallilla ja perinteisillä kansainvälistymismalleilla on se, että verkostomalli ei ole asteittain kehittyvä, vaan yrityksellä saattaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa olla toimintaa useissa kansainvälisissä maissa. Verkostomalli ei myöskään puhu psyykkisestä etäisyydestä tai yrityksen kohdemaista (Ojala, 2009). Sen sijaan se määrittelee kansainvälistymisen olevan kytköksissä suhteiden luontiin ja rakentamiseen (Johanson & Vahlne, 2003).

Johanson ja Mattsson (1988) mallissa kansainvälistyminen tapahtuu, kun yritys aloittaa kehittämään suhteita toisen yrityksen kanssa, joka on osa toista verkostoa toisessa maassa. Yritysten väliset suhteet eri maiden välillä toimivat siltoina uusille markkinoille (Johanson & Vahlne, 1990). Näiden verkostojen kehittäminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa verkostoitumisessa myyjä tekee aloitteen, kun taas passiivisessa verkostoitumisessa aloite tulee ostajan suunnalta. (Johanson & Mattsson, 1988.) Esimerkiksi Loane ja Bell (2006) osoittavat, että yritys, jolla ei ole sopivia verkostosuhteita voi ottaa aktiivisen verkostoitujan roolin ja rakentaa uusia suhteita helpottaakseen uusille markkinoille siirtymistä. Passiivisessa verkostoitumisessa aloitteen tekee jokin muu toimija kuin yritys itse, kuten asiakas, maahantuojaja, välittäjä tai toimittaja, jotka voivat avata uusia mahdollisuuksia ulkomaan markkinoilla (Johanson & Vahlne, 2003). Zain ja Ng (2006) osoittavat, että tietointensiiviset yritykset näyttäisivät kansainvälistyvät passiivisesti, sillä yleensä ne johdatellaan kansainvälisille markkinoille niiden olemassa olevien verkostojen kautta.

Johanson ja Mattsson (1988) mukaan yrityksellä voi olla suhteita lukuisiin eri toimijoihin kuten asiakkaisiin, jakelijoihin, toimittajiin, kilpailijoihin, voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin ja julkisen sektorin toimijoihin. Eri verkostosuhteet uusille markkinoille siirtyessä voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin suhteisiin (Westphal, Boivie & Chng, 2006) sekä välikäden kautta muodostuviin suhteisiin

(Oviatt & McDougall, 2005). Kirjallisuudessa on joitakin eroja eri verkostosuhteiden määritelmässä. Esimerkiksi Birley (1985) ehdottaa, että viralliset suhteet liittyvät rahoituksen lähteisiin, kun taas epäviralliset suhteet viittaavat muihin kaupallisiin toimijoihin, ystäviin ja perheenjäseniin. Dubini ja Aldrich (1991) taas ehdottavat, että viralliset suhteet koostuvat kummankin yrityksen kaikkien rajat ylittävässä roolissa olevien työntekijöiden välisistä suhteista ja epäviralliset verkostot liittyvät henkilöstöön, jotka yrittäjä voi tavata suoraan henkilökohtaisesti. Näistä eroista huolimatta, yleisesti hyväksytyt määritelmät virallisille ja epävirallisille suhteille ovat: viralliset suhteet liittyvät liiketoimintaan verkostossa, jossa on kaksi tai useampi toimija ja epäviralliset suhteet liittyvät henkilökohtaisiin suhteisiin perheenjäsenien ja ystävien kanssa (Westphal ym. 2006). Virallisten ja epävirallisten suhteiden lisäksi esimerkiksi Oviatt ja McDougall (2005) ovat osoittaneet välikäsien kautta muodostuvien suhteiden tärkeyden. Tällaisissa suhteissa ei ole suoraa yhteyttä myyjän ja ostajan välillä. Sen sijaan on olemassa kolmas osapuoli, joka mahdollistaa verkoston syntymisen myyjän ja ostajan välille. (Ojala, 2009.) Oviattin ja McDougallin (2005) mukaan nämä kolmannet osapuolet eli välittäjät voivat toimina linkkinä eri markkinoiden välillä ja täten panna alulle kansainvälisen liiketoiminnan myyjän ja ostajan välillä.

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että verkostosuhteilla on vahva vaikutus siihen, kuinka tietointensiiviset PK-yritykset siirtyvät uusille markkinoille. Yleisesti hyväksytty teoria on, että yrityksillä on tapana seurata niiden virallisia ja epävirallisia suhteita läheisille markkinoille. Myös siirtymisstrategia uusille markkinoille nähdään yleisesti olevan seurausta näistä verkostosuhteista. (Ojala, 2009.) Aikaisemmissa tutkimuksissa ei silti ole juurikaan käsitelty verkostojen vaikutusta, kun yritys on siirtymässä kaukaisille markkinoille (Ojala, 2009). Tämä on kuitenkin hyvin yleistä, kun yritys etsii suurempaa asiakaskuntaa tuotteilleen sen jälkeen, kun se on jo laajentanut toimintaansa läheisille markkinoille (Ojala, 2008).

Tutkimuksessaan Ojala (2009) tutki suomalaisten tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymistä Japanin markkinoille haastatteleamalla Japanissa toimivia suomalaisia yrityksiä. Tutkimuksen aikaan kaikki kriteerit täyttäneitä yrityksiä löytyi kahdeksan ja haastatteluja tehtiin yhteensä 16. Haastateltavat henkilöt olivat kuitenkin

keskeisissä asemissa yrityksissä, joten heidän antamansa tieto oli arvokkainta tutkimuksen kannalta (Ojala, 2009). Tutkimuksen tietointensiivisiksi yrityksiksi valittiin ohjelmistoyritykset, sillä niiden tuotteet ovat aineettomia, tuotantokustannukset ovat alhaisia, tuotanto on käytännössä olematon, jakelu tapahtuu sähköisesti ja ne ovat riippuvaisia riittävästä tietotaidosta (Almor & Hashai, 2004).

Ojalan (2009) mukaan tutkimuksen yritysten lähestymistapaa verkostoitumiseen voidaan kuvailla joko aktiivisena tai passiivisena. Tutkimus paljasti, että suomalaiset yritykset hyödynsivät virallisia, epävirallisia ja välikäden kautta muodostuvia suhteita siirtyäkseen Japanin markkinoille. Ojalan (2009) tutkimus viittaa siihen, että keskeisillä verkostosuhteilla oli vain rajallinen vaikutus kohdemarkkinoiden valintaan ja tapaan, jolla yritykset siirtyvät markkinoille. Suurin osa yrityksistä olivat tehneet strategisen päätöksen siirtyä Japanin markkinoille jo ennen kuin ne olivat alkaneet aktiivisesti etsimään verkostosuhteita saavuttaakseen mahdollisuuden siirtyä markkinoille. Eri verkostosuhteiden vaikutus markkinoille siirtymisstrategian valintaan oli vähäinen. (Ojala, 2009.)

Havaintojensa perustella Ojala (2009) esittää, että keskeisillä verkostosuhteilla oli vain rajallinen vaikutus kohdemarkkinoiden valintaan ja tapaan, jolla yritykset siirtyvät markkinoille. Tutkimustulokset ovat ristiriidassa aikaisempien tutkimusten olettamusten kanssa, joiden mukaan tietointensiiviset pk-yritykset seuraisivat reaktiivisesti niiden jo olemassa olevia virallisia ja epävirallisia suhteita uusille markkinoille (Zain & Ng, 2006). Ojalan (2009) tutkimuksen havainnot siitä, kuinka yritykset hyötyvät jo olemassa olevista virallisista ja epävirallisista suhteista siirtyessään uusille markkinoille ovat yhteneviä aikaisempien tutkimuksien kanssa (esimerkiksi Westphal ym. 2006).

Lisäksi Ojalan (2009) tutkimuksessa keskeiseen asemaan nousivat välilliset suhteet, joita luotiin julkisen sektorin voittoa tavoittelemattomien konsultointiorganisaatioiden kanssa. Nämä suhteet olivat hyvin tärkeitä yrityksille, joilla ei ollut virallisia tai epävirallisia suhteita, joita he olisivat voineet käyttää markkinoille siirtymiseen. Nämä havainnot ovat tiettyyn pisteeseen asti linjassa Havilan, Johansonin ja Thileniuksen (2004) kanssa. Havila ym. (2004) puhuvat kolmikantaisten suhteiden (triadic

relationships) käyttämisestä, mutta Ojalan (2009) tutkimuksessa ostajan ja välikäden, tai myyjän ja välikäden välillä ei ollut liiketapahtumia. Tämä korostaa Ojalan (2009) mukaan ei-kaupallisten organisaatioiden merkitystä PK-yritysten vieraille markkinoille siirtymisessä.

Ojalan (2009) tutkimus ottaa osaa Johansonin ja Mattssonin (1988) verkostomalliin tunnistamalla muutoksen verkostoitumisessa tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistymiskäytöksessä. Aikaisemmat tutkimukset (esimerkiksi Zain & Ng, 2006) viittaavat, että yrityksillä on tapana seurata olemassa olevia virallisia ja epävirallisia verkostosuhteitaan maantieteellisesti ja/tai psyykkisesti läheisille markkinoille. Ojalan (2009) tutkimuksen tulokset kuitenkin paljastavat, että kun tietointensiiviset PK-yritykset siirtyvät kaukaisille markkinoille, ne todennäköisemmin valitsevat ensin kohdemaan ja strategian, jolla markkinoille mennään, ilman että heidän olemassa olevat verkostot vaikuttavat päätökseen. Sen jälkeen ne alkavat kehittää uusia suhteita ja hyödyntää jo olemassa olevia suhteita saavuttaakseen markkinoille pääsyn. Täten kaukaisille markkinoille siirtyminen ja siirtymisstrategia ovat enemmänkin seurausta strategisista syistä, kuin verkostosuhteiden aiheuttama. (Ojala, 2009.)

Lopuksi Ojala (2009) huomauttaa, että näiden tulosten pohjalta voidaan sanoa, että yrityksen johdon kannattaa aktiivisesti kehittää niiden verkostosuhteita saavuttaakseen markkinoille pääsyn johtaville tai heidän kannaltansa parhaille markkinoille. Jos yritys vain seuraa passiivisesti sen verkostoja vieraille markkinoille, mahdollisuudet johtavilla markkinoilla saattavat mennä ohi ja yritys saattaa päätyä maihin, joiden todellinen markkinapotentiaali on todella alhainen (Ojala, 2009).

4. YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoite oli tutkia tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistymisen tutkimusta ja sen kehitystä. Tämä toteutettiin tarkastelemalla aikaisempia tutkimuksia liittyen aiheeseen. Tehdyt havainnot ovat samankaltaisia kuin jo aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta myös eroavaisuuksia löydettiin.

Kansainvälistymistä on tutkittu jo pitkään ja useita eri teorioita kansainvälistymiselle on muodostunut ajan kuluessa. Eri teoriat antavat kansainvälistymiselle erilaisia määritelmiä, sekä kansainvälistymisen tekijät ja tutkittavat muuttujat vaihtelevat eri teorioiden välillä. Osa kansainvälistymisteorioista ei enää sovellu selittämään tiettyjen alojen tai yritystyyppien kansainvälistymistä, vaan niitä on pitänyt kehittää eteenpäin ja myös täysin uusia teorioita on luotu selittämään yritysten kansainvälistymistä. Taulukkoon 2 on kerätty ja tiivistetty kaikki tässä tutkielmassa tarkastellut kansainvälistymismallit, niiden määritelmät ja muuttujat, joihin ne keskittyvät.

Taulukko 2. Yhteenveto kansainvälistymisen malleista ja teorioista

Malli	Luoja(t)	Määritelmä	Tutkittava(t) asia(t)
Uppsala-malli	Johanson ja Vahlne (1977)	Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yrityksen osallistuminen kansainväliseen toimintaan kasvaa asteittain oppimisen kautta.	Resurssit, (markkina)tietämys, kansainvälistymisen vaiheet.
Innovaatio-malli	Bilkey ja Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981)	Kansainvälistymisen jokainen toistaan seuraava kansainvälistymisprosessin taso nähdään yrityksen innovaationa.	Maastaviennin kehittymisen prosessi, tasot/vaiheet.
Verkostomalli	Johanson ja Mattsson (1988), Johanson ja Vahlne (1990), Johanson ja Mattsson (1993)	Kansainvälistyminen on prosessi, joka tapahtuu vaiheittaisen oppimisen ja markkinatietämyksen kehittämisen kautta. Tämä saavutetaan pääsemällä käsiin muiden yritysten hallitsemiin resursseihin kehittämällä yrityksen asemaa verkostossa.	Verkostot, resurssit, prosessit.
Resursseihin pohjautuva lähestymistapa	Barney (1991)	Kansainvälistyminen perustuu yrityksen hallussa oleviin ainutlaatuisiin ja kestäviin ominaisuuksiin (resursseihin), jotka luovat sille kilpailuedun.	Aineelliset ja aineettomat resurssit.
Kansainvälinen yrittäjyys	McDougall ja Oviatt (2000)	Yrittäjien yksilölliset resurssit kuten tiedot, suhteet, kokemus, koulutus ja taidot nähdään kansainvälistymistä edistävinä tekijöinä.	Yrittäjien yksilölliset resurssit.
Syntynyt globaaliksi- ja syntynyt uudelleen globaaliksi-mallit	Rennie (1993) ja Bell, McNaughton ja Young (2001)	Yritys käyttää sen vähäisiä mutta uniikkeja (aineettomia) resursseja sekä verkostojaan tähdätessään niche-markkinoille heti yrityksen perustamisessa tai heti sen jälkeen.	Yrittäjyys, resurssit (erityisesti tietotaito), verkostot.
Moniteoreettinen malli	Li, Qian, Qian ja Zhengming (2012)	Strategiset ja organisatoriset muuttujat voivat vaikuttaa itsenäisesti tai yhdessä toistensa kanssa yritysten varhaiseen kansainvälistymiseen.	Strategiset ja organisatoriset muuttujat sekä niiden yhteisvaikutukset.

Koska varsinkin tietointensiivisistä PK-yrityksistä moni tähtää kansainvälisyyteen tai on kansainvälinen jo heti syntymästään (Madsen & Servais, 1997), eivät vaiheisiin perustuvat kansainvälistymisteoriat kuten Uppsala- ja innovaatiomalli sovellu selittämään tämälntyyppisten yritysten kansainvälistymistä. Vaihemallit olettavat, että kansainvälistyminen tapahtuu asteittain, alkaen kotimaasta ja läheisistä markkinoista, joka ei vastaa todellisuutta tietointensiivisten PK-yritysten kohdalla.

Vaihemalleja seuraavat teoriat perustuvat enemmän tai vähemmän yrityksen ja sen ympäristön resursseihin. Barney (1991) loi resurssipohjaisen näkökulman kansainvälistymiseen, jossa yrityksen ainutlaatuiset aineettomat ja aineelliset resurssit antavat sille kilpailuedun kansainvälistymisessä. Vaihemallien ja uudempien teorioiden välimuotona voidaan pitää Johansonin ja Mattssonin (1988, 1993) alkuperäistä verkostomallia, jossa kansainvälistyminen nähdään yhä prosessina, mutta vaihemalleista poiketen yritys saattaa toimia jo varhaisessa vaiheessa useissa maissa. Verkostomalli ei myöskään huomioi psyykkistä etäisyyttä tai yrityksen kohdemaita (Ojala, 2009). Resurssit ovat olennainen osa myös verkostomallia ja tämän teorian mukaan yritys pääsee käsiksi sille hyödyllisiin resursseihin luomalla ja kehittämällä sen verkostosuhteita. Verkostojen vaikutus yrityksen kansainvälistymiseen huomattiin Ojalan (2009) tutkimuksessa. Havainnot virallisten ja epävirallisten suhteiden hyödyistä siirtyessä uusille markkinoille olivat yhteneviä esimerkiksi Westphal ym. (2006) kanssa. Aikaisemmat tutkimukset keskittyivät lähinnä verkostojen vaikutukseen, kun yritys oli siirtymässä läheisille markkinoille. Ojala (2009) puolestaan tutki verkostojen vaikutusta kaukaisille markkinoille siirtyessä. Tutkimuksessa keskeiseen asemaan nousivat välilliset suhteet, joiden vaikutusta on tutkittu jo aikaisemmin esimerkiksi Havilan ym. (2004) toimesta. Kuten useimmissa prosessinäkökulmaan perustuvissa teorioissa, myös verkostomallissa jätetään huomioimatta yrityksen strategiset päätökset ja yksilöiden, erityisesti yrittäjien vaikutus kansainvälistymiseen (Ruzzier ym. 2006). Ojalan (2009) tutkimuksessa huomattiin myös, että suurin osa tutkimuksen yrityksistä olivat jo tehneet strategisen päätöksen siirtyä kohdemaan markkinoille, ennen kuin ne olivat alkaneet aktiivisesti etsimään verkostosuhteita kyseisiltä markkinoilta. Tämä viittaa siihen, että strategisen tekijät ovat tärkeämpi tekijä tietointensiivisten PK-yritysten kansainvälistymisessä kuin verkostot. Tämä havainto on ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa

(esimerkiksi Zain ja Ng, 2006), joiden mukaan yritykset seuraisivat niiden jo olemassa olevia verkostoja vieraille markkinoille

Yrittäjien ja strategisten motiivien merkitystä on alettu korostaa uudemmissa tutkimuksissa. Koska varhaisessa vaiheessa kansainvälistyvät tietointensiiviset yritykset ovat useimmiten pieniä, korostuu yksilöiden tiedot, taidot ja asenteet. Yrittäjillä, yrityksiä perustajilla sekä yrityksen johdolla on siis paljon vaikutusta yrityksen alkutaipaleella ja jopa ennen yrityksen varsinaista perustamista, koska useat tietointensiiviset PK-yritykset tähtäävät kansainväliseksi jo ennen perustamista. Yrittäjillä nähdään olevan yksilöllisiä resursseja, jotka helpottavat uusien kansainvälisten mahdollisuuksien tunnistamista ja näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen tarvittavien resurssien keräämistä (Alvarez & Busenitz, 2001). Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi yrittäjähenkiset tiedot, (kansainvälinen) kokemus, taidot sekä verkostot ja suhteet (Barney ym. 2001).

Globaaliksi syntyneiden yritysten malli on yksi hyvä esimerkki teoriasta, joka perustuu kansainväliseen yrittäjyyteen. BG-yrityksen perustajan visio yrityksen perustamishetkellä on avainasemassa yrityksen varhaisessa kansainvälistymisessä (Gabrielsson & Pelkonen, 2008). Myös Kudina, Yip ja Barkema (2008) huomasivat johtajien merkityksen BG-yritysten varhaisessa kansainvälistymisessä. Vaiheteoriat eivät ota kantaa kansainvälistymisen eri vaiheiden keston, kun taas BG-teorioissa aika on hyvin keskeisessä roolissa. Esimerkkinä BG-tutkimuksesta on Kuivasen ym. (2012) tutkimus, jossa mukaan liitettiin myös BAG-malli. Tutkimuksen perusteella sekä kansainvälistymisen ajalla, että myös sen laajuudella on merkittävä vaikutus yritysten kansainvälistymiseen ja sen onnistumiseen. Tässä tutkimuksessa, kuten aikaisemmassa kirjallisuudessa (esimerkiksi Rialp, Rialp & Knight, 2005) huomattiin globaaliin täsmämarkkinaan keskittymisen, systemaattisen kansainvälisen verkostoitumisen ja liikekumppanien käytön vaikutukset onnistuneeseen kansainvälistymiseen.

Viimeinen tutkimus, jota tässä tutkielmassa tarkasteltiin, oli Li ym. (2012) moniteoreettinen lähestymistapa. Tutkimus paljasti, että moni perinteisempien tutkimusten olettaimus ei pitänyt paikkansa globaaleiksi syntyneiden

teknologiayritysten kansainvälistymisessä. Perinteisesti (esimerkiksi Johanson & Vahlne, 1977; Karlsson & Honig, 2009) on ajateltu, että suuremmilla ja kokeneemmillä yrityksillä on suurempi taipumus kansainvälistyä, koska niillä on enemmän tarvittavia resursseja sekä kokemusta. Tämä ei kuitenkaan pitänyt Lin ym. (2012) tutkimuksessa paikkansa, vaan pienet ja kokemattomammat BG-yritykset kansainvälistyivät aikaisemmin kuin niiden suuremmat ja kokeneemmat kilpailijat. Tämä johtuu siitä, että pienet yritykset ovat ketterämpiä, ne haluavat sekä joutuvat ottamaan riskejä sekä niille mahdollisuuksiin tarttuminen on helpompaa kuin isommille yrityksille. Li ym. (2012) tutkimus osoitti myös, että moniteoreettinen näkökulma on tarpeellinen kansainvälistymistä tutkiessa. Jos eri muuttujia ja niiden yhteisvaikutuksia ei huomioida, voi jotakin oleellista jäädä huomioimatta ja yritys saattaa käyttää tästä syystä resursseja epätehokkaasti. Tutkimuksessa havaittiin myös varhaisen kansainvälistymisen positiivinen ja merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Tämä havainto on yhtenevä esimerkiksi Kuivasen ym. (2007) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin varhaisen kansainvälistymisen tuovan yritykselle merkittäviä hyötyjä, jotka ylittävät niiden hankkimisesta koituneet kustannukset.

Tietointensiivisten PK-yritysten ja muiden globaaliksi syntyneiden yritysten tutkimus tulee olemaan hyvin tärkeässä asemassa tulevina vuosina. Aihetta tutkivassa kirjallisuudessa voidaan jo nähdä muutoksia ja uusia lähestymistapoja. Strategisten motiivien merkitys on korostunut lukuisissa tutkimuksissa ja tutkimus keskittyy yhä enemmän yrityksen ja sen avainhenkilöiden yksilöllisiin resursseihin sekä siihen, kuinka nämä resurssit vaikuttavat yhdessä ja erikseen yrityksen kansainvälistymiseen ja sen onnistumiseen.

LÄHTEET

- Ahokangas, P. & Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and resources : an analysis of processes in Nordic SMEs*. Vaasan yliopisto; University of Vaasa.
- Aldrich, H. & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Almor, T. & Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: a modified resource-based view. *Journal of International Management*, 10(4), 479-500. 10.1016/j.intman.2004.08.002
- Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). An integrative conceptual model. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 17-35.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107. 10.1016/0883-9026(85)90010-2
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business expert press.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.

- Coviello, N. E. (2006). *The Network Dynamics of International New Ventures*
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305. 10.1016/0883-9026(91)90021-5
- Gabrielsson, M. & Pelkonen, T. (2008). Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 49-71.
- Gankema, H. G., Snuit, H. R. & van Dijken, K. A. (1997). The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory. *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, , 185-197.
- Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalisation. Concerted action seminar, Opening address. Paper presented at the *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 16-28.
- Havila, V., Johanson, J. & Thilenius, P. (2004). International business-relationship triads. *International Marketing Review*,
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-492.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems--A Network Approach. In N. Hood, & J. Vahlne (Eds.), (pp. 287-314). London and Sydney:: Croom Helm; distributed by Methuen, New York.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm--A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies (Pre-1986)*, 8(000001), 23-32. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/internationalization-process-firm-model-knowledge/docview/197407744/se-2?accountid=13031>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7(4), 11. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101. 10.1023/A:1023219207042
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
- Karlsson, T. & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
- Knight, G. A. (1997). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Michigan State University. Department of Marketing and Supply Chain Management.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*
- Korhonen, H. (1999). *Inward-outward internationalization of small and medium enterprises*. Helsinki School of Economics.
- Kudina, A., Yip, G. S. & Barkema, H. G. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38-44. 10.1111/j.1467-8616.2008.00562.x
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372. 10.1016/j.emj.2012.01.001
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19. 10.1111/j.1540-627X.2011.00341.x
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech orn-globals. *International Marketing Review*, 29(5), 536-561. 10.1108/02651331211260377
- Loane, S. & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485. 10.1108/02651330610703409
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.

- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. *Entrepreneurship*, 2000, 291-320.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175. 10.1108/02651330210425015
- Moen, Ø. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72. 10.1509/jimk.10.3.49.19540
- Montgomery, C. A. & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *The Rand Journal of Economics*, , 623-632.
- Mort, G. S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- OECD (2000). OECD Small and Medium Enterprise Outlook 2000. Haettu osoitteesta: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-small-and-medium-enterprise-outlook-2000_sme_outlook-2000-en
- O'Grady, S., Lane, H. The Psychic Distance Paradox. *J Int Bus Stud* 27, 309–333 (1996). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490137>
- Ojala, A. (2008). Entry in a psychically distant market. *European Management Journal*, 26(2), 135-144. 10.1016/j.emj.2007.09.001
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59. 10.1016/j.ibusrev.2008.10.002
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(5), 537-553. 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. 10.1057/palgrave.jibs.8490193

- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. Paper presented at the *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, , 55(1) 137-139.
- Qian, G., Khoury, T. A., Peng, M. W. & Qian, Z. (2010). The performance implications of intra-and inter-regional geographic diversification. *Strategic Management Journal*, 31(9), 1018-1030.
- Qian, G., Li, L., Li, J. & Qian, Z. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 197-214.
- Rasmussen, E. S., Koed Madsen, T. & Evangelista, F. (2001). The founding of the Born Global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.
10.1108/13555850110764793
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
10.1016/j.ibusrev.2004.04.006
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. 10.1108/14626000610705705
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
10.1057/palgrave.jibs.8490203
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3)
- Tilastokeskus (2021). Käsitteet, PK-yritys. Haettu osoitteesta:
https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Turnbull, P. W. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. *Managing Export Entry and Expansion*, , 21-40.
- United States International Trade Commission (2010). Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance. Haettu osoitteesta:
<https://www.usitc.gov/publications/332/pub4189.pdf>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). *Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective*

- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
10.1177/030630708801400203
- Westphal, J. D., Boivie, S. & Ming Chng, D. H. (2006). The strategic impetus for social network ties: reconstituting broken ceo friendship ties. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 27(5), 425-445.
10.1002/smj.525
- Zain, M. & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205. 10.1002/tie.20092
- Zucchella, A., Palamara, G. & Denicolai, S. (2007). *The Drivers of the Early Internationalization of the Firm*