

**THE INTERNATIONALISATION OF A COMPANY AND THE  
UTILISATION OF PUBLIC NETWORKS**



Master's thesis

Hamk, Visamäki Business management and entrepreneurship

Autumn 2016

Heidi Cavén

Business management and entrepreneurship  
Hamk, Visamäki

---

<b>Author</b>	Heidi Cavén	<b>Year</b> 2016
<b>Title</b>	Yrityksen kansainvälistyminen ja julkisten verkostojen hyödyntäminen	

---

## TIIVISTELMÄ

Rajalliset markkinat, globaali talous, kasvu ja kehitys - muutamia esimerkkejä miksi yritykset kansainvälistyvät. Kansainvälistymisprosessi on kuitenkin monitahoinen ja vaatii suunnittelua, mutta se voi tapahtua myös vahingossa uuden digitaalisen maailman ansiosta.

Opinnäytetyön tilaajana on Forssan kaupunki, jossa aktiivinen elinkeinopolitiikka on yksi strategian kärkitoimenpiteitä. Tässä opinnäytetyössä pohditaan yritysten kansainvälistymisyyttä, siihen tarvittavia strategioita, prosessia, resursseja ja miten hyödyntää eri verkostoja, mukaan luettuna kunnalliset. Miksi, miten ja minne ovat kansainvälistymisprosessin peruskysymyksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa sekä kansainvälistymisestä että verkostojen hyödyntämisestä pk-yritystasolla sekä tutkitaan eri kansainvälistymistoiminnan aiheuttamia haasteita, itse prosessia ja verkostoitumista sekä sen yritykselle tuomia etuja.

Teoriaosuus rakentuu kansainvälistymistä käsittelevälle lähdekirjallisuudelle ja empiirinen osio pitää sisällään kyselyitä, haastatteluita sekä omaa pohdintaa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, miksi ja missä vaiheessa yrityksen kannattaa kansainvälistyä sekä miten hyödyntää eri verkostoja markkinoille menoa miettiessään. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että kansainvälistyminen on haaste, joka vie yleensä aikaa, resursseja ja verkostojen hyötyä ei saisi koskaan aliarvioida. Yritys voi kohdata erilaisia esteitä, joihin on kuitenkin saatavissa apua ja selviytyä niistä oikeiden asiantuntijoiden tietojen avulla. Lisäksi pitää huomioida eri maiden kulttuurit, liiketoimintatavat, politiikka sekä käytännöt, jotka poikkeavat paljon meidän suomalaisten tavoista.

**Avainsanat** kansainvälistyminen, verkostot, strategiat, elinkeinopolitiikka

**Sivut** 85 sivua + liitteet 67 sivua

Business management and entrepreneurship  
Hamk, Visamäki

---

<b>Author</b>	Heidi Cavén	<b>Year</b> 2016
<b>Subject</b>	The internationalisation of a company and the utilisation of public networks	

---

ABSTRACT

Limited markets, global economy, growth and development — these are some examples why companies internationalise. Internationalisation process is, though, complex and requires planning, but it can happen also by accident, thanks to the new digital world.

This thesis is commissioned by the city of Forssa, where active business promoting policy is one of the top activities in its town strategy. The thesis ponders the reasons companies internationalise, needed strategies, the process, resources and how to utilise networks, included municipal ones. Why, how and where are basic questions in internationalisation process.

The goal of the thesis is to provide information about the internationalisation and utilising different networks on SME-level and it looks into the challenges created by internationalisation, the process and networking and its benefits to a company.

The theory part is built on literature on internationalisation and the empiric part includes questionnaires, interviews and own thought process. The research results point out, why and in which stage the company should internationalise and how to utilise different networks when entering markets. According to the results of the research it can be stated that the internationalisation process is a challenge, and it takes usually time and resources and the usefulness of networks should never be underestimated. A company can face different obstacles but there are plenty of help and expert advice available. Additionally one must consider the different cultures, business manners, politics and practices that vary a lot from our Finnish ways.

**Keywords** internationalisation, networks, strategy, business promoting policy.

**Pages** 85 pages + appendices 67 pages

# CONTENTS

1	INTRODUCTION .....	1
1.1	Background for thesis.....	1
1.2	Objectives and research question.....	3
1.3	Key concepts .....	4
1.4	Research design.....	5
2	INTERNATIONALISATION .....	6
2.1	Is internationalisation always a good idea?.....	8
2.2	The decision .....	10
2.3	Why, where and how — the internationalisation process and strategy.....	13
2.3.1	Process.....	14
2.3.2	Why?.....	17
2.3.3	Where? .....	18
2.3.4	How?.....	21
2.4	Cultural differences.....	23
2.5	Benefits to a nation: export/import.....	28
2.6	Networks .....	31
2.6.1	The meaning of networking .....	31
2.6.2	Networking with other companies.....	33
2.6.3	Networking with public sector .....	34
2.7	Municipal networks.....	37
3	FORSSA CASES.....	42
3.1	Forssa history to current day .....	43
3.1.1	Forssa business life .....	44
3.1.2	Forssa twin cities .....	46
3.1.3	Case Forssa and Nordic Countries.....	47
3.1.4	Case Forssa and Serpukhov, Russia.....	49
4	RESEARCH METHODOLOGY AND RESULTS.....	51
4.1	Research validity and reliability .....	52
4.2	Municipal questionnaire .....	53
4.3	Entrepreneurs questionnaire .....	66
4.4	Email interviews to businesses .....	68
4.5	Email interviews to business advisers.....	69
4.6	Other related interviews .....	73
5	CONCLUSIONS .....	76
	REFERENCES.....	79

## Appendices

- Appendix 1 The meeting minutes of the municipality leaders of Nordic countries
- Appendix 2 Nordic countries Green Energy seminar in Struer with municipalities
- Appendix 3 City contract between Forssa and Serpukhov
- Appendix 4 Visiting schedule in Serpukhov, organised by Forssa & SVKK
- Appendix 5 Answers to the municipal questionnaire
- Appendix 6 Answers to the entrepreneur questionnaire
- Appendix 7 Email interviews of selected international company leaders
- Appendix 8 Email interviews of selected business advisers
- Appendix 9 Email interviews of two Chambers of Commerce representatives

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Background for thesis

What is internationalisation and what it requires? Äijö (2008, 41) explains that internationalisation is learning and change process of a company, of its result the company broadens its activities into international markets. Vahvaselkä (2009, 17) explains that internationalisation can be looked through economic view on a macro level according to the global, national or business level. Or it can be viewed by the company on a micro level or by its function or through the international preparedness of a company's employees' development.

Limited markets, global economy, growth and development — these are some examples why companies become international. Internationalisation as a process is, though, complex and requires planning, but it can happen also by accident, thanks to the new digital world. Äijö (2008, 38) talks about push and pull factors. Push factors meaning different difficulties in home market and forcing company to look for better possibilities elsewhere. Pull factors meaning lucrative and better possibilities in foreign markets.

Internationalisation can take form in different ways; one of them is through networking. There are multiple ways of networking possibilities and in this work networking is seen as extremely resource efficient way to start internationalisation.

When talking about internationalisation, it can function in two ways, either through import or export. Also subcontracting is one way to look at the internationalisation (Kuivalainen, Lindqvist, Saarenketo & Äijö 2006, 17). In this thesis internationalisation is looked mainly from the export point of view but similar issues and challenges are for both export and import functions.

In the networking the focus of this thesis is on municipal networking. One form of municipal networking is twin city activity (Sister Cities International, 2016). Twin cities (also known as twin towns, twinned cities, sister cities) as explained in Wikipedia are social or legal contracts made between towns, municipalities, cities, counties, regions and states. The main idea is to promote culture and commerce (Wikipedia, 2016).

In this thesis the idea is to look into the internationalisation process, but also how companies should use networks as well as the municipal networks at the same time. Twin city co-operation between two cities, which have certain amount of meetings, happenings, attendance, can be enhanced to serve local businesses too. Forssa mayor in 2013 to 2016,

Mr. Sami Sulkko emphasised the vital meaning of business promoting via municipal networks (Sulkko, interview 31.8.2016). He organised visits to Forssa's twin cities and invited local companies to join the visits to look for co-operation, import and export possibilities. Instead of a company going on its own to a certain market, with municipality the entering was more controlled with trusted parties. (Hämeen Kauppakamarilehti 2016, 27). Some municipalities are very active in business promoting and creating growth opportunities, some rely on other forms for tempting companies to locate to the area.

This thesis has been done for the city of Forssa. In Forssa's business strategy active business promoting policy via networking is one of the top activities (Forssa town strategy 2016). Municipalities function differently than companies. Companies sell products or services and get the profit to develop their business. Municipalities on the other hand rely on tax funds which they get from the inhabitants and the companies. With this tax money municipalities have functions for the inhabitants, like education, infra services, social and health care. It is also recognised in the strategy that although big industrial businesses employ a lot, SME's (small and medium size enterprises) bring versatility to economic environment and create special job opportunities, more attention needs to be put to the needs of SME's (European Commission 2016).

Forssa has had its glory days with two huge industrial sectors with factories employing large amount of workers: textile and construction (Forssa history, 2016). These days of big factories are now gone and the only big industrial sector, food sector, exists in the town. Hence SME's play vital role.

According to the definition of the European Union (2016) SME's are companies from one person up to 250 persons. There are countries that have set the limit to 200 employees. Also financial assets define SME's. In the European Union a new definition has been set up in 2005, SMEs are categorized also according to financials and companies are regarded as medium-sized, small and micro companies.

In the previous classification business employing 50-249 employees is medium-sized business and in its financials it should not exceed EUR 50 million. Company that employs between 10-49 employees is considered a small business and its financials should not exceed EUR 10 million. The last category is company that employs less than 10 employees, is considered as micro business and its financials should not exceed EUR 2 million.

Also balance sheets matter. In the medium-size business it should not exceed EUR 43 million. In the small business it should not exceed EUR 10 million and in micro business the limit is EUR 2 million. (OECD 2016).

A company that employs 250 or more is regarded as a large company. In Forssa most of the companies are SME's (Forssa, suurimmat työntajat 2016). In fact, according to the statistics of The Federation of Finnish Enterprises, in 2013 there were 283 290 enterprises in Finland (without agriculture, forestry and fishing). Of these 0.2% were large companies that employ 250 or more (amount of companies was 588). Medium-sized enterprises that employ from 50 to 249 were 0.9% (amount 2592). Small enterprises that employ from 10 to 49 were 5.5% (amount 15 675) and the biggest amount was micro sized enterprises that employ from 1 to 9 persons, were 93.4%, in amount 264 435 businesses. (The Federation of Finnish Enterprises 2013, 3.) As this thesis covers SME's, we are looking of 99.8% of companies. And that's why in the town strategy the role of active business promotion is regarded very important.

When talking about internationalisation of a company, intention to grow is linked tightly into internationalisation. In a publication of Ministry of Economic Affairs and Employment, of all the international companies 30% informed they are strongly growing businesses as of all of the companies only 10% stated they were growing (TEM 2016).

This thesis ponders also about the reasons companies internationalise, their strategies, process, resources and how to utilise networks along the way. When talking about the networks, different networks are introduced, but special attention is put on municipal networks especially in the light of twin city co-operation. Through the twin city operation also municipal business promoting policy is on focus. Especially how public networks can be used helping companies to enter new markets.

This thesis work has two short cases of twin city activities. First is about the twin city co-operation between Forssa and Nordic twin cities of Södertälje and Tierp in Sweden, Sarpsborg in Norway and Struer in Denmark. Second case looks into the twin city activities between Forssa and Serpukhov, Russia. In these both cases the focus is in business promoting. Both cases and the background information of the cities are explained in chapter 3.

## 1.2 Objectives and research question

The thesis looks into the possibilities and challenges created by internationalisation, the process itself and available resources and networks. It ponders, when a company should become international, why a company could and should use networks and utilise especially a municipality or an academic/educational institutes and their existing networks, for example in promotional trips or help in marketing research.

To understand the internationalisation process, the basic questions to ask are: why, how and where? Firstly in the internationalisation phase the company's starting points must be clear, then an internationalisation

strategy should be created. In the strategy the company should take care of the commitment of the personnel, it should figure out if the needed knowhow is sufficient, and how the internationalisation will be taken forward. In the strategy it should be thought also, how the company could utilise existing networks. As said earlier, the process is multilevel decision making and hence should be done with care.

The objective of the thesis is to answer the following research questions:

- 1) Why companies internationalise?
- 2) What networks to use?
- 3) Can companies gain export advantage through the networks, included the municipal networks?

The research question that focuses into the municipal networks looks also into the public organisations activities in international networks. Municipalities as well as other publicly owned organisations network efficiently in different ways to different countries. For example municipalities have long term twin city activities, they are linked in different international networks, organisations, employment projects, in cultural activities, take care of business promotion and development for example through embassies. Companies should find out more about their own municipality's international activities and try to utilise them to get reliable contacts and gain competitive advantage for their business.

### 1.3 Key concepts

The theory is based on internationalisation. It covers the reasons, why companies **internationalise** and when, what the company has to take into consideration in the **process**, what kind of **analyses** and research are needed, why **strategies** matter, what kind of **obstacles and limitations** there might be, and how to succeed.

**Networks** are important in the process. This thesis looks into different available networks provided by state or private organisations. Networks are created to help companies in the internationalisation phase. Also **public networks**, like municipal cooperation networks are described with the view how a company could utilise these in the process of either thinking of getting into the market or at actual entering stage. In the cases the importance of networking is enhanced. Also this thesis looks into municipal **business promoting policy**, which has become important part of twin city activities alongside with culture and education cooperation.

## 1.4 Research design

The decision to start the thesis with the theme — internationalisation of companies and utilising public networks — is due to the mayor Sulkko's approach to promote local businesses. He has active, energetic and full drive with flexible touch of constant promoting, something not so common in the municipal level.

His attitude impressed me and was the reason behind to take a closer look into the municipal networks. There are few written materials about the municipalities and business promoting networks, so this fact is the novelty value for this work.

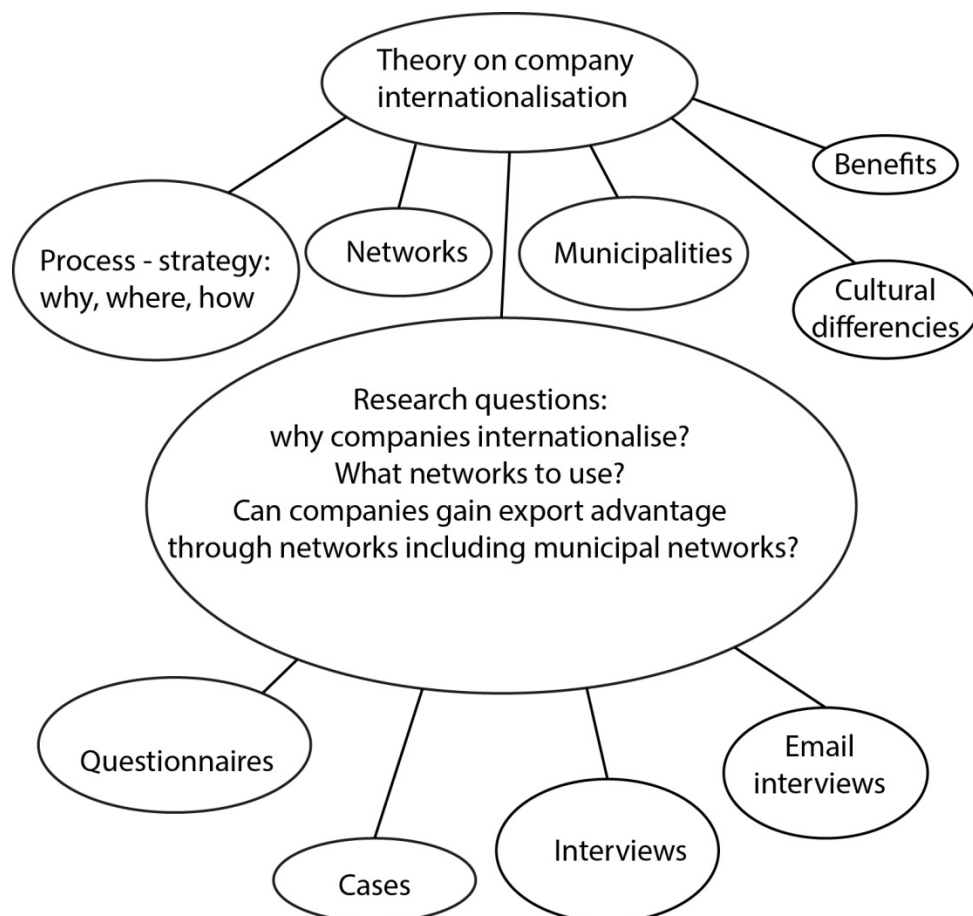


Figure 1. Mind map on the thesis project

This thesis has been structured so that the theory part of internationalisation is in the beginning. The empiric part including more specific approach is explained in the qualitative research. Cases in thesis describe the twin city activities between Forssa and its Nordic twin cities as well as twin city activities with Serpukhov Russia.

To get a better idea of the municipalities and their networks in Finland, a survey to municipality leaders was sent. This was done in the autumn of

2015. Subject was to find out what kind of international networking municipals do and how the local companies are involved.

To support this, a sample of local international companies received similar questionnaire to compare the results. This questionnaire was sent to companies in the autumn of 2016. Work has also several interviews where the focus is on the internationalisation of a company.

The thesis work starts with the introduction to the subject. The first part of the study is the theoretical part of internationalisation, and it focuses into process, strategies and the basic questions: what, how and where? Closer look is taken into decision making and cultural differences, other supporting strategies, resources and bottle necks. The theory part is built on literature and research on internationalisation.

In the second part, we look into the enterprise situation. A closer look is taken at the business sectors, a short look to the history, in Forssa case from the prosperous textile and construction industry times to the current day. Also at this stage the cooperation and activities between the town and the enterprises are covered. The second part of this section identifies the various networks.

Regarding network information, those who help in the internationalising process are introduced, like widely known Team Finland, Finpro, Enterprise Finland and Chambers of Commerce as well others. Also other networks are described like educational organisers and municipality networks for example the twin cities give depth to the results.

The third part is about the collected data, questions and answers are opened and analysis of the outcome done. Furthermore closer look to email interviews are taken.

The last part is about the conclusion and authors comments on the subject. Analysing the survey material was interesting. To be able to compare the research questions from different perspectives gave a deeper understanding to the author. In this part all the earlier mentioned is reflected to suit SME's needs.

## **2 INTERNATIONALISATION**

When talking about internationalisation, in the publication of Ministry of Economic Affairs and Employment (2016), international company means a company that has reported to do at least one of the following businesses:

1. Direct export (own sales office or via foreign representative)
2. Licensing or franchising
3. Salary or contract manufacturing (manufacturing products abroad with company's own brand)
4. Foreign joint venture or subsidiary. (TEM 2016, 6.)

Reading material on internationalisation and the related process is available in different forms (books, e-books, blogs, e-magazines, newsletters, and websites) quite a lot. One good example for Finnish readers is a book by Irma Vahvaselkä (2009), titled *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi* (international business and marketing, translation by thesis author).

Also Äijö (2008) in his book *Kilpailukyky huippukuntoon* (competitiveness to the top form, translation by thesis author) looks into reasons, why companies enter foreign markets, looks into the restrictions and problems as well as international competition strategy.

When talked about strategy, one cannot pass the book by Michael E. Porter (2004) *Competitive Strategy*, where he goes through techniques for analysing industries and competitors.

When looked the whole picture from strategic management to actual foreign market presence, it would be a good idea for every entrepreneur to look into Geert Hofstede's research. In the book of *Cultures and Organisations*, Hofstede, Hofstede & Minkow (2010) explain intercultural cooperation and its importance for survival. If a company does not understand the differences in cultures, behaviour and country structures, the market entry may be a huge, costly failure. That's why later in this chapter there is the Hofstede's research explained from business point of view.

Some of these authors talk about the theory some have good examples and experience of real cases. That's why a book "The Innovation Secrets of Steve Jobs" is one of the book sources for this thesis. Carmine Gallo (2010) is the author presenting the innovation secrets of Steve Jobs. He is a famous of thinking outside of the box. Hence Jobs is on the list. Every business has to think why its product would be better than the competitor's. Why it would make sense to internationalise. Steve Jobs was an innovator, a success story. And he urges to think differently.

Another person urging to think differently is the former ambassador of United States of America to Finland, Mr. Bruce Oreck. His thoughts about IQ (intelligence quotient) vs EQ (emotional quotient) are fascinating and for a company to understand creativity in recruiting process, can benefit the company hugely (Oreck, seminar presentation 2016). To point out his input in this thesis, is especially the part when you recruit talent and operate on foreign market, what do you look for: a person trained to see

the world as the rest of us? Or person with creativity, ability to think outside the box and not according to learnt behaviour models, who recognises new possibilities for business?

International networks is another matter; how to start a company jointly on a foreign market? There are quite many resources for a company to use. The most known networks are introduced but emphasis is also on public networks. To collect written information on the usage of municipal networks — especially in Finland — seemed to be a bit more challenging. As this thesis looks into the internationalisation process, focus is also on how companies could use different municipal networks and how to find information on these.

## 2.1 Is internationalisation always a good idea?

The internationalisation process includes also challenges and bottlenecks to beware of. For some companies it may be about the resources related to production, or economic situation of the market or its regulations, for some it may be financial issues regarding loans and some are struggling with the labour cost. (Rikama 2015, 12.)

Sometimes the target market can be quite impossible to enter. There might be legal or political limitations that make the entering very difficult. Internationalisation is a process that requires a lot of information. Äijö has listed disadvantages of export. On his list there are issues that might cause problems like logistics in general, transportation costs, customs fees, government actions, product adjusting costs, controlled marketing, slow reaction to market changes, too little experience of the target market, foreign brand (trust issue within customers), competition, difficulties to sell technical or special products, providing service to technical products. There is also possibility that a certain product is forbidden to enter the market — import restrictions, standards, etc. (Äijö 2008, 189-190.)

Rainisto (2007) presents Äijö's views with more issues regarding possible problems in internationalisation process. To add to the previous list also the lack of customer relationships and contacts as well as the lack of references might prove to be obstacles when starting internationalisation. Also the investment costs in the beginning and the lack of mass production advantage i.e. small volumes can cause problems. Of course the competition as it is, but also how they will react to a newcomer. Other issues might be standardisation differences, huge finance needs, communication problems, the distance and cultural differences. (Rainisto 2007.)

In the article by Finnvera (2016), Finns should pay attention to economic sanctions and to the lack of currency in some export destinations. These issues are new for the companies. Especially if a company wants to have a

prepayment, then they should think about the channels the money travels through. Banks do not accept money from every country and there are also countries with successful companies, but who cannot get currency to pay their bills. Russia and Iran are countries with economic sanctions but on the list are also some rising economies like Cuba and Myanmar. SME's should do business with secured payment terms or protect their sales receivables to avoid credit loss. Usually protection mechanisms are credit insurance, letter of credit and bill of exchange (Finnvera 2016).

Ministry of Economic Affairs and Employment made study of international companies in 2016. In this study when talked about outside obstacles most generally companies felt that the obstacles for development were economic situation and the resource factors. Especially the international and strongly growing businesses felt getting financial help most often as a problem than other SMEs. In a cost level the international SMEs suffered more often about the salary issues than other SMEs. Also the most development needs within the company's internal factors were sales and marketing. (TEM 2016/12, 9.)

Another new study about the internationalisation and obstacles of trade is done by The Confederation of Finnish Industries, Chamber of Commerce, Team Finland and The Federation of Finnish Enterprises (2016). In this study about 7500 companies answered. 48% of the companies have stated that the international business has grown in 2013-2015. The companies believe their strengths are in the production and process knowhow, the weaknesses on the other hand are related to target market resources and facts as well as controlling the right contacts and networks.

The study shows also that the trade barriers are significant especially to SMEs. Different technical barriers like testing, inspection and certifying demands or different customs procedures create relatively bigger barrier in administration and costs for smaller companies than bigger ones.

The study researched also the geographical barriers. The biggest barriers were in Russia, East Europe and Middle Asia (44%). In Asia, especially in China and India, were reported lots of problems: Asia and Oceania had 24%, Europe 17% and America 12%. The least problems were reported in Africa, 2%.

Companies should pay attention to these matters when thinking of internationalisation. A proper market research regarding the target market, culture, competition and customer behaviour is worth money.

## 2.2 The decision

Some companies find home market challenging due to the competition. When company enters to new markets, i.e. internationalises, it faces even wider competition. In the internationalisation phase the company will meet tougher competition, more players with different or similar products.

Internationalisation includes always the risk of failure and that's why a company should always prepare for the internationalisation process instead of jumping ahead on the market (Grabtchak 2013, 10). Internationalisation is an option for a company to access new sales and markets and through these, getting better profit. Internationalisation process, though, is not a simple process and this thesis takes a closer look why, when and how companies start the process. The company leadership needs to convince the stakeholders as well as the personnel to make the effort worthwhile. And get them committed to the process.

To enter a foreign market, one that has a good set up for the product, that brings profit and is understandable, that's where the company should first start the export business. Before anything, the company needs to identify the customer needs (Yrityssuomi 2016).

When entering the international markets, the company should take a critical look at its product/service and think, why the customers on the target market would choose my product/service over the competitors'. Here the innovation comes into the game. How to offer customers something better or with more diverse methods of usage? Or a product for needs that are not satisfied before?

So the product must be good, the knowhow of the market excellent, and the resources sufficient. Before jumping in the new market, some basic market research is needed. When getting information on target market, market researches can be quite different what Finns are used to. Here we trust on authorities and rely that data they give is correct and valid. Not in every country one can rely on authority information. We also believe that after agreeing a certain amount of money, the research will be done. In some cultures one may have to pay couple of times extra money to get the research. Also the received data can be vague and if provided with the target market language, translation makes the analysing even more challenging as well as increases costs. (Vahvaselkä 2009, 156-157.)

When talking about the internationalisation process, innovation should be termed with the internationalisation. As Gallo in his book about Steve Jobs wrote, economist Tapan Munroe asked "How can I help my clients or customers do better?" (Gallo 2011, xi). Is that not the question to ask when making the internationalisation decision? Or just every day question whether the company is on home or foreign market? The basics

behind thinking differently — how to make more value to the customers to get better value for the company — are also the receipt to success on global markets.

When Steve Jobs with Steve Wozniak created Apple, Jobs used his creativity firstly to get something he wanted —first a computer — but afterwards how to make computers more user friendly. Macintosh had made personal computers to accessible to everyone. Apple introduced ways to use it more versatile way, like as an example very basic for us now, how to use different fonts. This had not been thought until Jobs did it. And then it was copied to other computers as well. (Gallo 2010, 17.) Apple is known for its colours, technique, trustworthy, but also of iPods, iPads, iPhones and iMacs — all using the same technology but with a targeted customer need.

The idea for international trade can be born even from small issues. The decision to enter foreign markets is done mainly on the leadership level. If the leaders of the company show interest to foreign markets, start finding out about the possibilities, they commit to the idea and start preparing the process and ways to enter. They also have to make sure they have the necessary knowhow in the company. Personnel are one of the key factors and to sell the idea successfully to the personnel to make them committed, is an important stage of internationalisation.

There are ways to internationalise a company, either to import/export to one country, to several in the same continent or go global, in which the company operates on different continents (Matlay 2006, 477). In this thesis the focus is on the first international market the company is entering into.

To enter the foreign market can be done in different forms (Hisrich, Peters & Shepherd 2010, 147). Some just start selling product through good networks, some acquire an agent, some compare the manufacturing costs and start to prepare actions for an own plant. Acquisition is one way to enter the market. Or some just sell through internet to anyone who finds the product interesting and price competitive. A new trend in international or global business is mobile application design companies. Their path to become international is quite different and this thesis acknowledges the difference but does not concentrate to it.

Networking is one way to do the process with other companies, sharing the risk. According to Patala networking is seen vital especially to create awareness and creditability in the target market. (Johansson et Vahvaselkä 2010, 15). There is more text about different entry ways later in the chapter.

Does the company have enough people resources? Knowhow and target market experience? Is recruiting new people necessary? Recruiting local

people is one way to enter foreign market. With local experts the company gets precious information about the market. Recruiting for this purpose only requires knowhow of the country culture from HR team. To find the right person is the key to succeed. A company should do an analysis on resource and knowhow. It contains every aspect regarding internal resource and knowhow factors on international business and competition ability. (Äijö 2008, 118.)

The modern world helps companies to internationalise with much more ease than before. When company creates a good website, has data available at least in English (depending on the market it is interested in), the possibility for the customers to find about the company and its products is much better than before the internet time. Jungner (2015, 14) in his study *Otetaan digiloikka* (Let's take a Digi jump adapted by author) for Confederation of Finnish Industries suggests that key to the success online comes from customer orientation, easiness, delivering the service to the door and controlling the logistics as well as competitive capabilities of the service or product.

To be lucky and start exporting via website without any strategy or analysis, basically all one has to do, is to describe the product, have a page where the delivery terms are mentioned, have a price that covers all the costs and make sure it is profitable for the company (unless one's product is unique so it can be priced in any wanted way to maximise the profit). It is also a good idea to have an availability page where there is information for the customers in case there is a huge demand and the stock is low. To find customers this way is usually due to the good product stories and excellent customer reviews — they tend to be better marketing efforts than paid marketing itself. Not to generalise though, this method works on some products, not all. To start internationalisation this way is the uncontrolled way. The growth happens, if product is interesting enough. Even still, if a company has only a website and possible uses also social media i.e. Facebook, Twitter, Instagram and YouTube and has no other active exporting measures, a good strategy is still worth to have to predict the market, demand, logistics, storage, returns and so on.

Is the digital world really helping? In a Harvard Business Review article Nataly Kelly stated that Google has more than half of its revenue (57%) from outside the United States. Same thing with Apple, 60% of its 2014 fourth-quarter revenue accounted for by international markets. (Kelly 2015.)

Kelly also wrote that if businesses lack an international perspective among their leaders, companies are not keen about moving into new markets. Hence taking software or website international, company can do it without making a large investment, especially if they are delivering web-based products and services. According to Kelly when the company

starts in the web, it makes the business more swift and skilful of responding to different opportunities in international markets. (Kelly 2015.)

Before entering a foreign market, there are plans and surveys to be done if a company wants to do it controlled way. The world as a market is a huge place and it is necessary to sort out which markets are the suitable ones. Market research is an excellent way to find out more about the economy, consumer habits, culture, limitations like law and other requirements, but also corruption, costs and competition. The company has to know about the markets and but also how its products will fit into the market culture and what if the demand is less or more than anticipated? Does the company have the necessary resources regarding financial, personnel, knowhow, raw-material, logistics (transportation, distribution), etc.? Before jumping into the internationalisation process, a lot of good advice and tests can be found for example on Enterprise Finland website.

### **2.3 Why, where and how — the internationalisation process and strategy**

When the decision to internationalise has been done, the next move is to start working on an internationalisation strategy.

For a company to expand, grow and develop through internationalisation, it requires a lot of decision making. There are lots of questions to be answered — how to choose the right market, does the company have capacity product wise to enter new market, which strategy to use, what kind of culture both for business but also for consumers, financing issues, to go on own or to find reseller... just to point out some of the questions.

There are several strategies that affect to the decision. The business strategy of a company defines the knowhow and if the idea is good for going international. Also marketing strategy is one to update — entering a new market is not cheap fun. Budgeting plays vital role, how much the company is willing to pay regarding the process, when to call off the process if results are not what planned. Personnel are one of the key factors; does the company have enough existing knowhow or is recruiting local experts necessary? Production is an important element, can the company answer to the demand, where to deliver and how? A good strategy needs to be developed and commitment to it.

Company needs also a quite a few analysis to support the internationalisation strategy like analysis of planning the situation, analysis of international trends, analysis of international market and customers, analysis of international competitors, analysis of which country to target and how to choose the products, analysis of international operation mode and analysis of own company (resources, knowhow), maybe even more. (Äijö 2008, 91.)

A strategy can be as simple as to answer questions: why, where and how, included with some analyses to support the strategy or more complex like Äijö's international competition strategy (Äijö 2008, 142). As said in the beginning, the process is complex.

The company needs to know its own situation extremely well — in which sectors it is strong and manages without special attention, which sectors are the weakest and need development. It is quite a different process to enter the new markets within own country than enter to a completely different country and culture. While this chapter is focused on the internationalisation process it also takes a closer look to cultural differences.

When company is established, vision statement, mission, values and strategies are done. In a vision statement company defines what the organisation is going to be in some years' time. The mission describes what business the organisation is in. Values describe the desired business culture. And as values provide the "what", the principles give employees the "where". (Kenny 2014.)

When entering the new market it is the vision that matters, at least according to Apple's Steve Jobs. Making vision inspiring, specific, concise and consistent, company inspires investors, employees and customers. And with captivating vision stakeholders become evangelists for the organisation. (Gallo, 2010, 73.)

Jobs original vision for Apple was: "A computer in the hands of everyday people". Eight words to remember, easy for personnel and stakeholders to absorb. Every company should have a concise, specific and consistent vision — at least when entering to foreign markets.

### 2.3.1 Process

Right in the beginning of the internationalisation process, a good strategy is worthwhile to create. According to Hisrich, Peters and Shepherd (2010, 143) going global means doing business with new ways, new environments and entirely new set of various problems. In the process the company has to decide why it wants to internationalise — what reasons lay behind the decision. Also one of the important questions is which markets to enter, which country and which entry strategies to use (Hisrich, Peters & Shepherd, 2010, 147).

Äijö presents international competition strategy, which covers a lot of necessary data. Below the table adapted from Äijö (2008, 142).

Table 1. International competition strategy by Äijö (2008, 142)

Information needed for the strategy: reports and analyses	Strategic conclusions of reports and analyses	Design of competition strategy	Operative planning and implementing
External and internal reports and analyses	Strategic conclusions on analyses	Selection and design of an international competitive strategy	Operative planning and implementation
<p>Int'l trend analysis</p> <p>Analysis on target product or service and target market selection</p> <p>Int'l marketing and customer analysis incl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Market size?</li> <li>* Growth and customer chain?</li> <li>* Decision making and needs?</li> <li>* Main customer analysis</li> </ul> <p>Int'l competitor analysis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Indirect and direct?</li> <li>* The amount and level of competitors?</li> <li>* Main competitor analysis</li> </ul> <p>The analysis based on entry strategy (the form of operation ja cooperation) selection</p> <p>Financial analysis, among others:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Resources (money, HR, premises)</li> <li>* Knowhow</li> </ul> <p>Other needed analyses</p>	<p>Summary (SWOT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Strengths of a company</li> <li>* Weaknesses of a company</li> <li>* Positive factors in environment (opportunities)</li> <li>* Negative factors in environment (threats)</li> </ul> <p>Strategic challenges</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* What is important but difficult in success point of view?</li> </ul> <p>Strategic options</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Different ways to solve challenges</li> </ul>	<p>Vision and mission of int'l action or Introduction</p> <p>Strategic goals to int'l action</p> <p>Int'l competition strategy</p> <p>Int'l business concept</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Product/service concept</li> <li>* Customer concept and target countries</li> <li>* Cooperation concept</li> </ul> <p>Int'l success foundation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Superior customer advantage</li> <li>* Superior knowhow</li> <li>* Deal-makers</li> </ul> <p>Int'l strategic principals and strategic actions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* The operation mode to be used in int'l trade</li> <li>* Role and position in int'l competition</li> <li>* Int'l adapting degree</li> <li>* Entry strategy and int'l cooperation strategy</li> <li>* Int'l additional growth strategy</li> </ul> <p>Int'l sales, marketing and CRM strategy</p>	<p>Operative planning/ int'l function strategies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Int'l acquisition/purchase</li> <li>* Int'l production</li> <li>* Int'l research and development</li> <li>* Int'l logistics/deliveries</li> <li>* Int'l financing</li> <li>* Int'l HRM</li> </ul> <p>Budgeting and resourcing</p> <p>Year planning</p> <p>Strategy into practise and implementation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* leadership</li> <li>* company culture</li> <li>* communication</li> </ul> <p>Int'l organisation structure</p> <p>Follow up and measuring int'l competition strategy</p>

As cultures are different, understanding of a foreign market and its culture is vital. Hofstede has made a huge research on national culture differences (2001). Company must also decide how to internationalise, meaning should it go on its own, to use export rings, to acquire an agent, or maybe to set up a sales office or establish a daughter company for production.

There are a lot of different analysing techniques a company can make before entering a new market. Probably the best known is SWOT where the company analyses the strengths, weaknesses, opportunities and threats of a market. This analysis could be done also as an internal analysing method for a company to prepare for the foreign market (Wikipedia 2016).

Another good analysing method is PEST(EL). This method looks into the operating environment and gathers information about political, economic, sociocultural and technological factors. Some companies include also ethical and legal analyses. When performing an external strategic analysis or getting market research, PEST(EL) provides an understanding of the different macro-environmental factors that need to be taken into consideration. With the help of PEST(EL) a company increases its understanding of market growth or decline, understands how business is positioned in the market, and also what are its potentials and the direction for operations (Wikipedia 2016).

Company should also prepare a risk analysis to prepare for the possible risks and not to be caught unaware if the internationalisation plan does not work as it should. In risk assessment the acceptable risk is also described - a risk that is understood and tolerated (Wikipedia 2016). Benchmarking is an effective way to do where a similar company and its market penetration are looked carefully and this way could be avoided possible mistakes.

Another analysis could be Porter's 5 force analysis, where company focuses on competition within industry, looks into bargaining power of suppliers and customers, finds out threats of new entrants and substitute products. Porter (2004, 29-33) emphasises the importance of knowing company's own structure and competitive strategy. Strengths and weaknesses position the company related to industry. Issues that need to be looked at are positioning — a company needs to know its own capabilities so it can provide the best defence against competition. In this analysis the idea is to influence the balance through strategic moves to improve company's position, especially the balance of forces which affect to competition. Predicting the profitability and the key factors can be identified using the structural analysis.

According to Porter five basic competitive forces have effect on the competition in an industry. These are industry competitors — rivalry among existing companies, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of substitute products or services and threat of new entrants (Porter, 2004, 4).

As said, there are several analysis tools to use to prepare for a foreign market entry. Better to research first, then possible victories can be maximised, possible failures minimised.

So the basic questions in an internationalisation strategy are: why, where and how? Let's take a closer look into these questions.

### 2.3.2 Why?

Why does a company want to internationalise? Are the current markets too small and the company wants to grow by accessing new markets? Is the current market open enough? Is Finland too remote to maximise the sales or is the product easily to be sold somewhere else? Has the reasons been investigated well enough?

Enterprise Finland's website states, that usually companies internationalise to increase their turnover (Enterprise Finland, 2016). There can be other reasons as well, but restricted markets, the need for growth and increasing turnover are the reasons in most cases.

Bigger profits, image reasons or maybe taxation can be reasons for a company to find international markets (Isoviita et Tuomola 2011, 20). If company's leadership is internationally focused i.e. have experience of foreign markets, have knowhow, education, maybe their background is international and have good language skills, they make easier the decision to internationalise. Or maybe the initiative comes from the employees with sufficient experience. Leadership is committed, intrigued, understand the benefits but also should recognise the threats. When the leadership level has made the decision then the company changes its business strategy to prepare it to enter the new market.

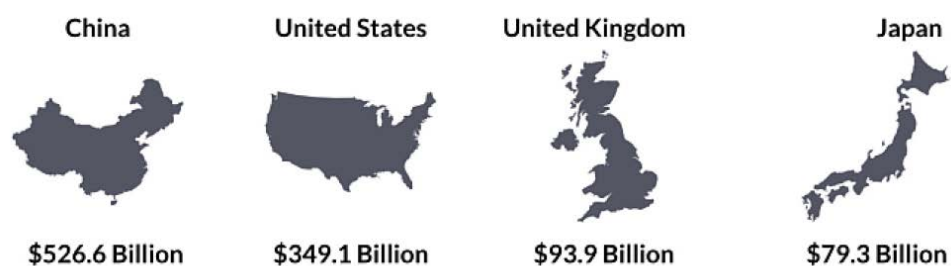
In a study by Sitra, a team was coaching companies to start exporting. In the project the team had goals, but after researching the companies participating the project, the team realised the companies had very little international experience, hence the team decided to use the first year for collecting experiences. The team and the companies had meetings, trainings, benchmarking trip to Sweden, market research study of Sweden, partner search in Finland, they participated in networking events with British, had product presentation in Estonia and a seminar in Brussels. With the help of all these, the companies had a good understanding regarding the issues related to internationalisation like its possibilities, risks, requirements and strategies. (Lehto, Jaskari-Halonen & Pyykönen 2009, 12-20.)

Maybe the company has had good experiences of its web sales. As stated earlier, nowadays the start of exports is made so much easier due to the digital world. No broad strategies are needed (or maybe thought of), just enough data and key words to the website to describe the product. Maybe seasoned with good consumer stories in the Facebook and simple but effecting video on Instagram or YouTube. The start exporting can be as simple as this. Although this sounds simple, well it is, still any company needs a strategy to support the sales and predict the future.

Direct quote from State of trade 2016 claims: "Online shopping now accounts for 7.2% of total sales in the US and the percentage has been increasing at an average rate of .2% per quarter." (Export Abroad 2015).

Below is a printout from the Export Abroad report, where is illustrated the 4 biggest e-commerce markets. This just shows how consumer behaviour has changed from actually wanting to touch and handle the product instead of looking the description, specification and illustration from the web. At the same time the price comparison has become much easier than before. No need to physically visit different stores when one can do it comfortably from own computer while sipping coffee.

## 4 Biggest E-Commerce Markets



**\$1 Trillion+ in total sales**

Figure 2. 4 biggest e-commerce markets by State of Trade 2016 (Export Abroad 2016).

The possibilities for an e-commerce seem to be limited. To maximise the benefits in e-commerce, a good e-strategy is also in place.

### 2.3.3 Where?

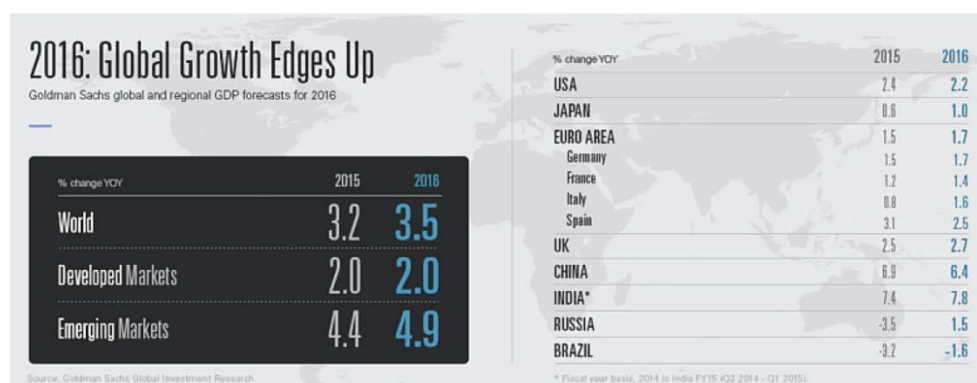
World is a huge oyster — so which markets to enter? To go safely to the neighbouring countries where the business and consumer cultures are similar to one's own, or to look growth from different markets, where there is not that much of a competition.

In a publication of Ministry of Economic Affairs and Employment, European Union countries were the most important target markets for Finnish internationalising SMEs in every business industry. About 90% of international companies stated that European Union countries are their

targets. Russia was the most important target market outside European Union for the SMEs. (TEM 2016.)

The former United States ambassador to Finland, Mr. Bruce Oreck said in one of his lecture seminars "Be obsessed about your customers" (Oreck, seminar 2016). This is valid statement when looked the local business but also when looked at the international business. The problem factor knowing your customer well enough on international markets is just so much bigger. Mr. Oreck also stated that disruption is coming and no-one is immune. The way we work is changing fast. The way we consume will change. The competition on markets will change. Is your company prepared to change?

In the State of Trade 2016 report by Export Abroad, emerging markets are said to play very important role for Western companies' expansion (Export Abroad 2015).



Source: Goldman Sachs

Figure 3. Emerging markets vs developed markets by State of Trade 2016 (Export Abroad2016).

To help understanding the phrase emerging markets, Investopedia describes the emerging market economy as "a nation's economy that is progressing toward becoming advanced, and the existence of some form of market exchange and regulatory body." When we compare this to the developed countries which are more progressive, the emerging markets keep up economies and infrastructures that are more progressive than frontier market countries. (Investopedia 2016.)

According to International Monetary Fund (IMF) there are 23 countries identified as emerging markets. Some examples of the countries in the list are: Brazil, China, India, Mexico, Philippines, Poland, Russia, South Africa and Turkey (IMF 2016, 21-23).

“The single largest commercial growth opportunity globally in the decade ahead is the rise of cities in emerging markets”, direct quote from The Boston Consulting Group report by Jin, Michael, Foo, Guevara, Pena, Tratz & Verma (2010, 4). The authors state also that the most global companies do not recognise this opportunity. In the report it is mentioned that 2.6 billion people, who makes the one third of the world’s population, live in the emerging-market cities. So the opportunity to companies is huge. The earlier a company is on a market, the better the profits. Or one could say the earlier a company enters the market, better chances it has to make own product and brand known to the consumers and create trust which helps in the competition. People are moving from the rural areas to the big cities. In the same report the chart below shows the rapid growth in the emerging-market cities.

### Exhibit 1. Rapid Growth Will Further Boost the Population of Emerging-Market Cities

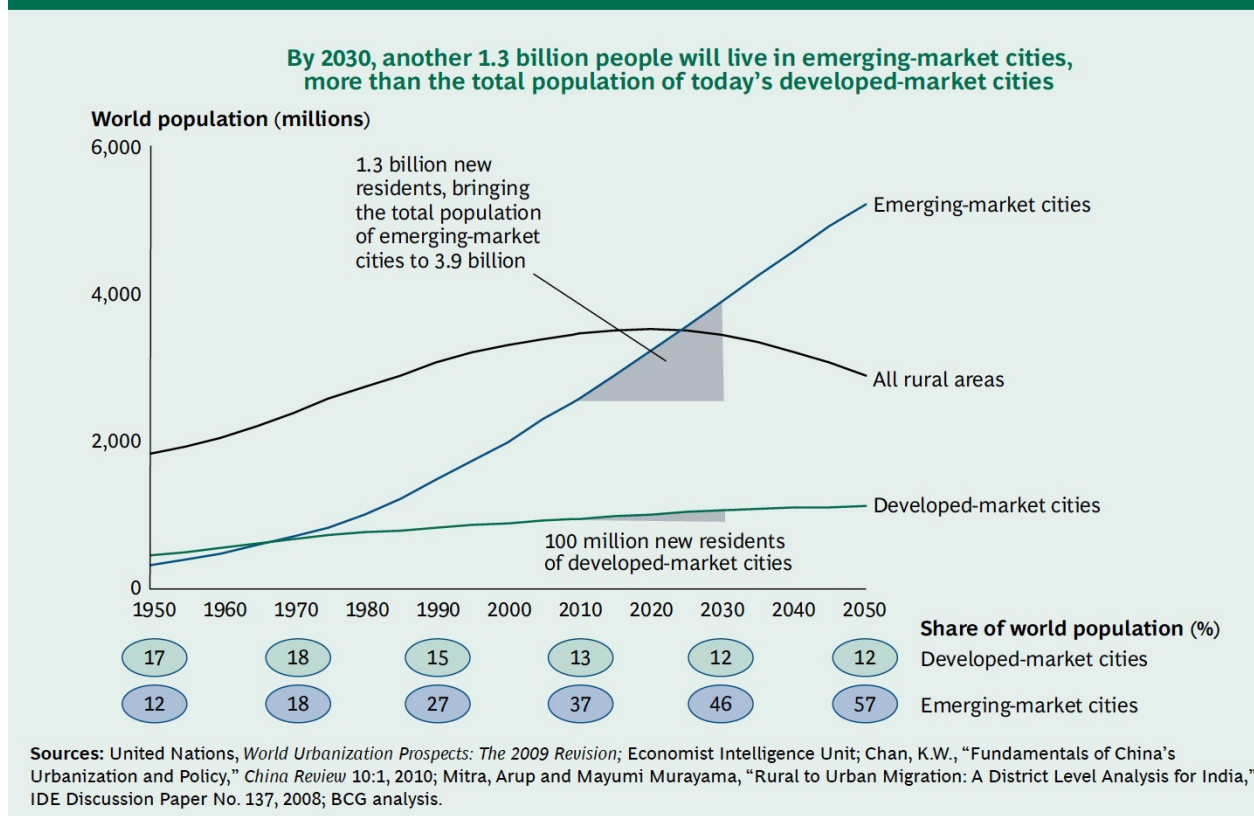


Figure 4. BCG report predicts the growth of emerging-market cities (BCG 2010).

Choosing a market to enter needs proper investigating. Asia has increased business in 2000. Especially China has become stronger in export/import business and at the same time United States of America’s business has been reduced. China’s share in 2014 was already about 16% of the regions total import as it has been only 2% in year 2000. At the same time

China's share of export grow up to 9% (Ulkoministeriö, MaaIlman Markkinat 2015-2016, 4).

In the previously mentioned Boston Consulting Group report, the picture below shows the future possibilities within the market cities of China, India, Brazil, Mexico and Russia (Jin, Michael, Foo, Guevara, Pena, Tratz & Verma, 2010, 10). For a company to utilise this information while re-searching suitable markets might mean bigger sales than anticipated.

Exhibit 5. Emerging-Market Cities Can Be Grouped into Four Major Segments						
Selected Sample						
Megacities	Cluster capitals		Specialist hubs		Horizon towns	
<b>Argentina</b> ◇ Buenos Aires	<b>China</b> ◇ Changsha ◇ Daqing ◇ Dongguan ◇ Fuzhou ◇ Guiyang ◇ Handan ◇ Lanzhou ◇ Liuzhou ◇ Luoyang ◇ Nanning ◇ Shantou ◇ Shijiazhuang ◇ Suzhou ◇ Tianjin ◇ Zhengzhou	<b>Brazil</b> ◇ Aracaju ◇ Belém ◇ Brasília ◇ Campo Grande ◇ Cuiabá ◇ Joinville ◇ Londrina ◇ Ribeirão Preto ◇ Salvador ◇ São Luís ◇ Teresina	<b>China</b> ◇ Anyang ◇ Bozhou ◇ Changde ◇ Chengdu ◇ Huaibei ◇ Huainan ◇ Huizhou ◇ Lu'an ◇ Shangqiu ◇ Suizhou ◇ Suqian ◇ Wenling ◇ Wuhu ◇ Xinxiang ◇ Yancheng ◇ Yongzhou	◇ Nagpur ◇ Pune ◇ Surat  <b>Brazil</b> ◇ Belo Horizonte ◇ Campinas ◇ Curitiba ◇ Fortaleza ◇ Goiânia ◇ Manaus ◇ Porto Alegre ◇ Recife  <b>Mexico</b> ◇ Aguascalientes ◇ Campeche ◇ Cancún ◇ Los Cabos ◇ Monterrey ◇ Querétaro  <b>India</b> ◇ Ahmedabad ◇ Amritsar ◇ Bangalore ◇ Bhopal ◇ Coimbatore ◇ Faridabad ◇ Hyderabad ◇ Indore ◇ Jaipur ◇ Jalandhar ◇ Kanpur ◇ Kolkata	<b>China</b> ◇ Baiyu ◇ Daocheng ◇ Ganzi ◇ Hengshan ◇ Huili ◇ Jinchuan ◇ Leibo ◇ Muchuan ◇ Puge ◇ Xiaochang ◇ Xinjin ◇ Yajiang ◇ Yinchuan ◇ Yuexi ◇ Zhaojue ◇ Zhongjiang	<b>Brazil</b> ◇ Açailândia ◇ Araguaína ◇ Caxias ◇ Codó ◇ Imperatriz ◇ Macapá ◇ Paço do Lumiar ◇ Palmas ◇ Parauapebas ◇ Parnaíba ◇ Santarém ◇ São Jose de Ribamar ◇ Timon  <b>Mexico</b> ◇ Abasolo ◇ Allende ◇ Calakmul ◇ Calkiní ◇ Candela ◇ Candelaria ◇ Cuatro Ciénegas ◇ Escárcega ◇ Escobedo ◇ Hecelchakán ◇ Hopelchén ◇ Palizada ◇ Tenabo

Source: BCG research.

Figure 5. BCG report shows the emerging-market cities — cluster capitals, specialist hubs, horizon towns — in China, India, Brazil, Mexico and Russia (BCG 2010).

### 2.3.4 How?

There are different ways to internationalise. In indirect exporting a company has a foreign purchaser in the local market or it uses an export

management company. In direct exporting company does export via independent distributor or an agent or sets up a sales office. There are also non-equity arrangements like using licensing as an international manufacturing or doing business through turnkey projects. A management contract can be used in international business. Direct foreign investment, acquisition or merger is an option. The best way to enter an international market is to partner with an entrepreneur in the target country. (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010, 147-152.)

Rainisto in his *Studia Professionalia* material for Kymenlaakso University of Applied Sciences mentions also franchising and subcontracting as entry forms as well as joint arrangements with joint foreign manufacturing company (Rainisto 2007).

Joint ventures are one way of getting into the export business. In the Boston Consulting Group report "Getting more value from joint ventures" the authors state that although the joint ventures diminished due to the global financial crises, now they seem to be have their new rise. Especially multinational corporations and Asian companies are looking into joint ventures as way to new markets. Joint ventures and alliances help also with countries with regulatory constraints. And joint venture is considered better option than merger or acquisition. (Roos, Khanna, Verma, Lang, Dolya, Nath, & Hammond 2014, 3.)

Team Finland has a site called market opportunities, where companies can choose the area they are interested in, a country, business sector and content type meaning sales leads, business opportunities, future watch or country outlook. With this tool one can get published reports, information regarding the search key words. As an example we chose area South America, country Brazil and stated business type clean tech. There the focus was for the business opportunities and the result was a report of "Brazil's interest in Smart Grids offers opportunities for Finnish providers". With the received information there were also the names of the contact persons to Finpro making the next step — further information request — very easy (Team Finland, 2016.)

When going through the internationalisation process, Rainisto focuses the importance in marketing during and after the process. The company should understand the role of marketing: analysing the business environment, planning and carrying out the marketing actions, strategic planning and developing the competitive edge and ability, developing brand, identity and image, the marketing communications and leading the marketing and business.

The marketing relays on the competitive advantage which forms of unique customer value and core competence — company's inner strengths and knowhow areas, that enable the competitive advantage. One has to remember that in a global business the cost efficiency and

volume are the key factors. Everyone is competing on the same scarce resources. (Rainisto, 2007.)

The former ambassador of United States of America to Finland, Mr. Bruce Oreck shared his thoughts about IQ (intellectual quotient or intellectual intelligence) vs EQ (emotional quotient or emotional intelligence). His ideas were fascinating, especially if used when recruiting (Oreck, presentation 2016). When you recruit talent and operate on foreign market, what do you look for — a person to trained to see the world as the rest of us? Or person with creativity, ability to think outside the box and not according to learnt behaviour models? He stated that creativity with EQ is a trait recruiters are looking for.

Daniel Coleman (1998) wrote an article in the Harvard Business Review "What makes a leader?" Direct quote from the text: "IQ and technical skills are important, but emotional intelligence is the sine qua non of leadership." Goleman had researched nearly 200 large, global companies and looked into the qualities that usually define leaders. He found out that leaders were defined as intelligent, tough, determined, visionaries. These are the characteristics that bring success. But Goleman noticed the list was insufficient. According to Goleman truly effective leaders also showed a high degree of emotional intelligence and that includes being motivated, having self-awareness and self-regulation, having skills in empathy and good social skills.

Goleman found direct ties between emotional intelligence and measurable business results. Emotional intelligence covers the soft side and ever since Goleman's research this has been debated. Every business is different, but according to Goleman, what effective leaders have in common, is a high degree of emotional intelligence.

Goleman analysed the collected data and he found dramatic results. Without a doubt intellect was a driver of outstanding performance. And cognitive skills were particularly important. When calculated the ratio of technical skills, intellectual intelligence IQ, and emotional intelligence EQ proved to be twice as important as the other for jobs at all levels. (Goleman, 1998, 1-2.)

To be a successful leader in a company and operate abroad, every leader should recognise the importance of emotional intelligence.

## 2.4 Cultural differences

One challenge is with the leadership and managerial level to cope with the internationalisation. When company decides to enter foreign markets, its resources in employee level are crucial. Good knowledge of export experience, target market culture, political environment — all this can be obtained by recruiting from the target market. But managers and

HR have to understand the foreign culture and behaviour when recruiting. Multiculturalism is part of the natural change of the business life, but it is pursued also as a competition advantage (Lahti, 2008, 21). Same author also wrote that multicultural organisation requires from the leadership a good ethicalness, responsibility, knowledge and ability but also diversity in a broad sense of mind according to gender, age, ethnic background, race, education and experience, life situation, nationality, language group and religion (Lahti 2008, 43).

When internationalisation is under process, and the target market has been selected, it is also quite important to understand the nations and customers culture. This part of the thesis is based mainly on the ideas of Professor Hofstede.

To understand how these cultures affect to the buying behaviour, here are two country examples, Finland compared to Russia and Finland, Germany and Russia from the material of Professor Geert Hofstede's website. He has done very comprehensive studies on several countries how culture influences the values in the workplace (Hofstede, 2001).

In his national culture research, Professor Hofstede studied six different dimensions. These dimensions describe differences between nations that distinguish countries (not the individuals) from each other:

- Power Distance Index (PDI)
- Individualism versus Collectivism (IDV)
- Masculinity versus Femininity (MAS)
- Uncertainty Avoidance Index (UAI)
- Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO)
- Indulgence versus Restraint (IND)

This is how Hofstede explains the dimensions:

**Power distance** dimension measures the degree of inequality in society. Power Distance shortly is about equality; is one more equal versus others.

**Individualism dimension** studies the degree of people depending on each other. A society can be individual or collective. In an individual society person's self-image is defined in terms of "I" or "We". It describes individualist societies where people who look after themselves and their family only. There is a contrast to a collective society which takes care of the group in exchange for loyalty.

**Masculinity versus Femininity** dimension measures genders and gender roles. Societies can be seen either masculine which means that the society functions on competition, achievement and success. And success is defined by the winner/best in field. A society can also be feminine meaning that the society is caring for others and quality of life. In a

feminine society the quality of life is regarded as the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. Part of this dimension is also the motivation; difference can be seen in masculine wanting to be the best and feminine liking what you do

**Uncertainty avoidance** dimension looks how uncertainty is handled: does the nation want to control the future or will it just let it happen? This dimension measures how people react into something different. Sometimes the members of a culture feel threatened by unclear or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these.

**Long term orientation dimension** describes how society is dealing with the challenges of the present and future. For some societies they prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Other societies encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

**Indulgence dimension** describes socialisation. Without socialisation we do not become “human”. In this dimension the idea is about the learned patterns, the behaviour is based on the way people were raised and how they try to control their desires and impulses. In this dimension the comparably weak control is called “Indulgence” and comparably strong control is called “Restraint”.

Hofstede’s studies can be accessed from a website where comparison between countries can be done with the above mentioned six dimensions. For example if we look into the differences between Finland and Russia, even though the two are neighbouring countries, there are still quite different cultural behaviour aspects. Knowing the differences help in the internationalisation process and smooth the way in negotiations as well as create understanding of the culture. The figure of these two countries would be following:

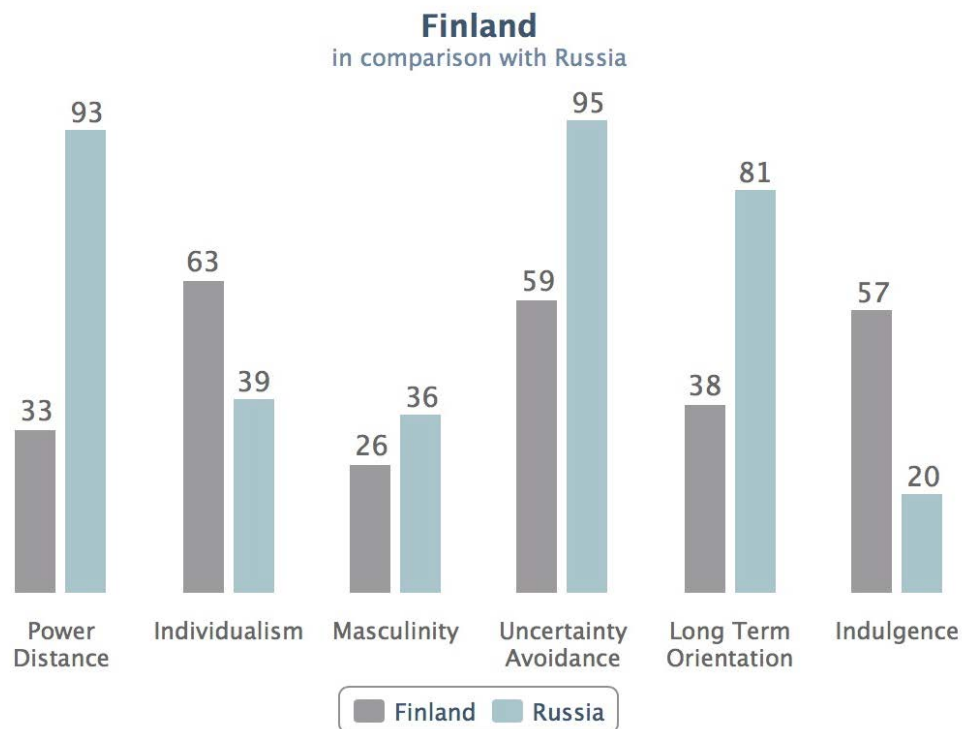


Figure 6. Picture of Finland compared with Russia (Hofstede.com 2016).

This is how professor Hofstede's studies explain differences within these two countries. In power distance Finland scores low which highlights the Finnish independence, equal rights, accessible superiors, coaching leaders, and empowers. Power is decentralised and managers count on their team members' experience. Russian scores are completely opposite describing the power is centralised. In Finland employees expect to be consulted, in Russia they are told. Finns dislike control and their attitude towards managers are informal and they operate on first name basis. Communication is on straightforward, direct and based on participation. In Russia attitude and behaviour towards managers is respectful and formal, communication is on the surname basis, and approach is from the top to down. Communication is indirect.

When looked at the individualism dimension, Finland's score 63 points to an individualist society. This means that in individualist society people are expected to take care of themselves and their immediate families only. We have differences like Finns talk in "I" form as Russians talk in "We" form. Russia's score 39 points to a collectivist society, meaning a group takes care of people. In individualist societies violation causes guilt and a loss of self-esteem. The employer/employee relationship is a contract based on mutual advantage. Also the decisions related to hiring and promotions are supposed to be based on merit only. The Russians value the relationships, which are in important role for accessing information, getting introduced or successful negotiations.

Masculinity vs femininity dimension shows that score for Finland is 26 and hence Finland is considered a feminine society. This means that the focus is on work comes first and it is basis for living, managers are targeting for consensus. Finns value equality, solidarity and quality in their working lives. Conflicts are resolved by negotiation and the result is compromise. People value free time and flexibility are favoured. Focus is on well-being, and status has not such a meaning, at least it is not shown. Russia's score 36 is not that much higher but the differences are in the way Russians talk about themselves: with modestly. Also specialists like scientists or doctors live on a very modest standard of living as is expectation of the nation's culture.

In uncertainty avoidance dimension Finland scored 59. This means Finns want for avoid uncertainty. Hofstede describes countries that have high scores; they are maintaining strict codes of belief and behaviour. They do not accept easily unorthodox behaviour and ideas. There is a need for rules, and precision and punctuality are the norm. In Finland people regard time to be money, people keep themselves busy and they work hard. Innovation may be resisted and security is an important element in individual motivation. Russia on the other hand has a high score of 95 which means they feel threatened by ambiguous situations and have complex bureaucracies. Russians appear to be very formal and distant when they are dealing with people they find strangers. Formality is also a sign of respect.

Finland with a low score of 38 in long term orientation dimension means that Finnish culture is normative. Russia on the other hand with high score 81 which describes Russians as practical. People in normative societies have a strong concern with establishing the absolute truth. They show great respect for traditions. Russians in pragmatic society believe that truth is changeable depending on situation, context and time. And they have an ability to adapt easily to changed conditions.

Finland has a score of 57 on indulgence dimension and it indicates that Finns exhibit a willingness to enjoy life, have fun as they realise their impulses and desires. They have a positive attitude towards life and have a tendency towards optimism. They also find leisure time quite important, act as they please and spend money as they wish. The Russian score is 20 meaning culture is restrained and easily visible. Their society does not provide optimism like Finland's and instead tends to be cynical and pessimist. Societies like Russia do not highlight the leisure time and control the pleasure of their desires and according to the social norms they feel that pampering themselves is wrong.

Another comparison Finland compared with the biggest export countries Germany and Russia shows the differences quite well. Germany and Finland as basic European cultures have similarities but also differences.

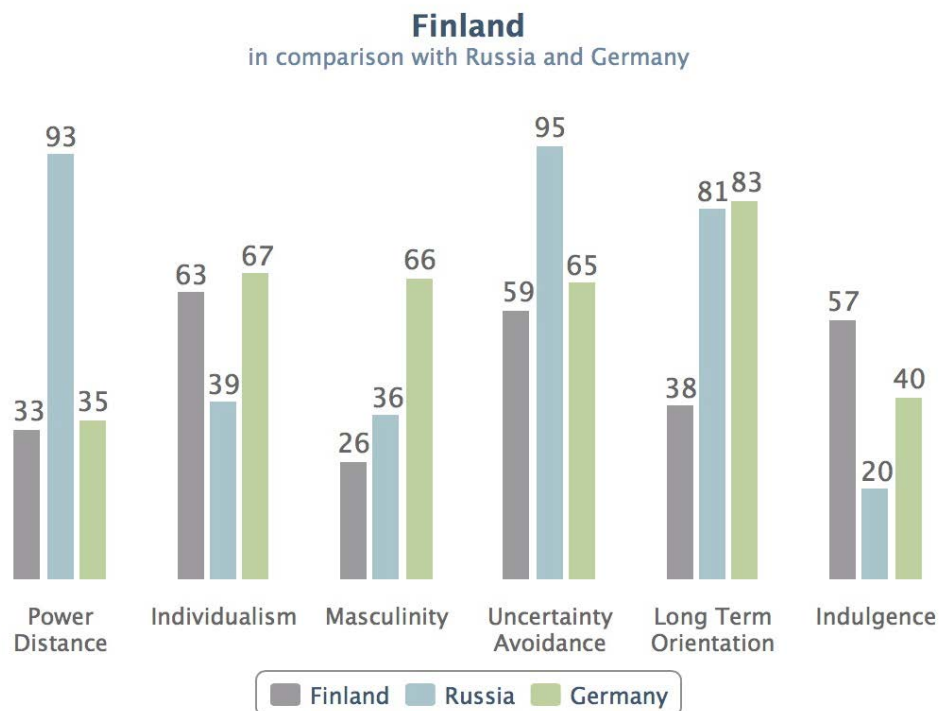


Figure 7. Country comparison between Finland, Russia and Germany (Hofstede.com 2016).

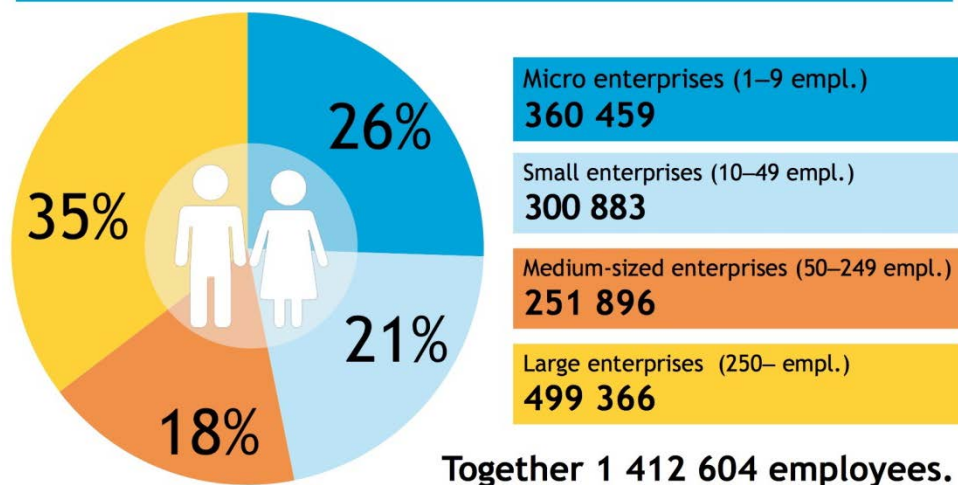
Cultural differences are possible to pinpoint according to region, ethnicity, religion, gender, generation and class. Organisational cultures are different from national cultures. As mentioned in Hofstede, Hofstede & Minkov book (2010, 47), an organisation has a different social system than a nation because the members of an organisation usually did not grow up in it. For a company it is important to understand nation's culture but also when dealing with organisations, to understand the organisational culture is vital.

## 2.5 Benefits to a nation: export/import

In this thesis we have looked briefly into SME's. According to the statistics of The Federation of Finnish Enterprises, in 2013 there were 283 290 enterprises in Finland (without agriculture, forestry and fishing). Of these only 0.2% were large companies that employ 250 or more, the amount of companies was 588. The rest of the companies are categorised as SME's.

When looked at the amount of employees working in these two categories, large companies employ about one-thirds (The Federation of Finnish Enterprises 2013, 4). Hence in every municipality strategy this size of a company is luring — municipality would get lots of jobs with single effort — if this can be described harshly.

## Employees in Enterprises 2013



Source: Statistics Finland, Yritysrekisteri 2013

**Yrittäjät**  
THE FEDERATION OF FINNISH ENTERPRISES

Figure 8. The figure shows the amount of employees in Enterprises 2013 (The Federation of Finnish Enterprises 2013).

In the magazine *Talouselämä*, an article by Pekka Lähteenmäki points out that Finland's export lies on the large companies. According to his research, the 10 biggest exports companies cover the third of Finland's export on goods and services (Lähteenmäki 2015).

Lähteenmäki states that Finnish export is formed of paper, telephone, ship motors and steel. As the export lies on large companies, the 10 biggest companies make the third of Finland's export on goods and services. In 2014 the amount was 63 billion euros. Of that amount the goods export was the major part, 45 billion euros. The export lives mainly on forest. The three biggest forest companies made 13% of export euros.

Finnish customs keep statistics of all import and export activities. Below is a picture of the export countries in 2016 (Finnish Customs 2016, 8). The Euro area is the biggest area of export. Compared to previous year the export has declined by 3%. Other EU-Countries are the second biggest and the rest of the Europe third.

### VIENTI MAARYHMITÄIN 2016(1-6)

Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%)

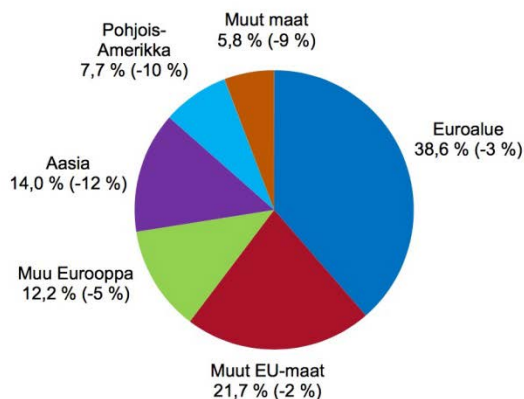


Figure 9. Export according to country groups 2016 (1-6) (Finnish Customs statistic 2016).

In the same statistics, the export (blue) and import (red) countries are listed by the biggest to the smallest as can be seen below. Please note that the time frame in the chart is the first six months of 2016. Germany is the biggest country in export as well as in import. After Germany the biggest import countries are Sweden, Russia, China and The Netherlands. When looked at the export figures, after Germany the biggest export countries are Sweden, USA, The Netherlands and Russia. (Finnish Customs 2016.)

### ULKOMAANKAUPPA MAITTAIN 2016(1-6)

Kokonaiskauppavaihdon mukaan suuruusjärjestyksessä

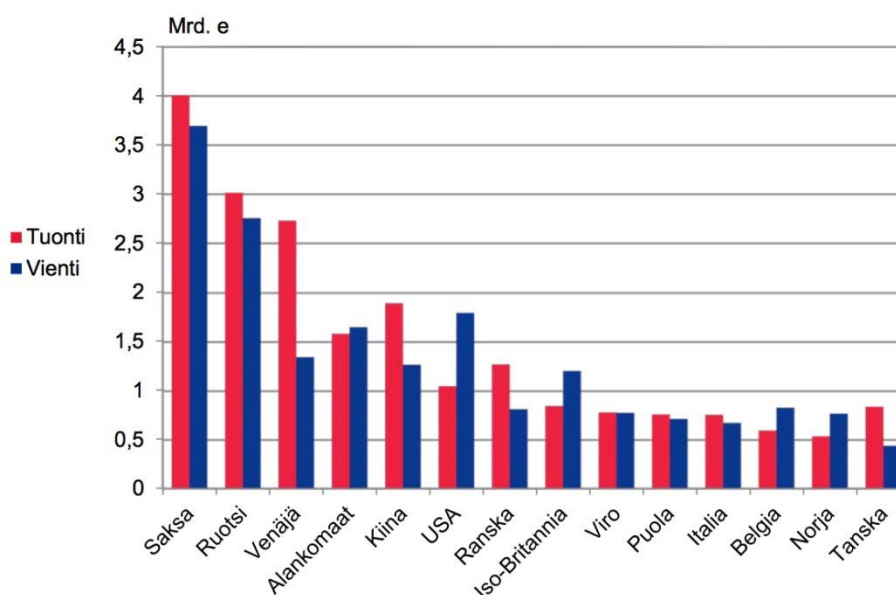


Figure 10. Export according to countries (Finnish Customs 2016).

As Germany is Finland's biggest export and import country, the picture below shows export by goods to Germany. Transportation equipment (dark red sector, 26.2%) is the largest sector, followed by wood and paper products (green sector, 25.5%) and metal and metal products (light blue sector, 16.7%). The total value of export to Germany in 2016 (months 1-6) was 3.7 billion euros. (Finnish Customs 2016.)

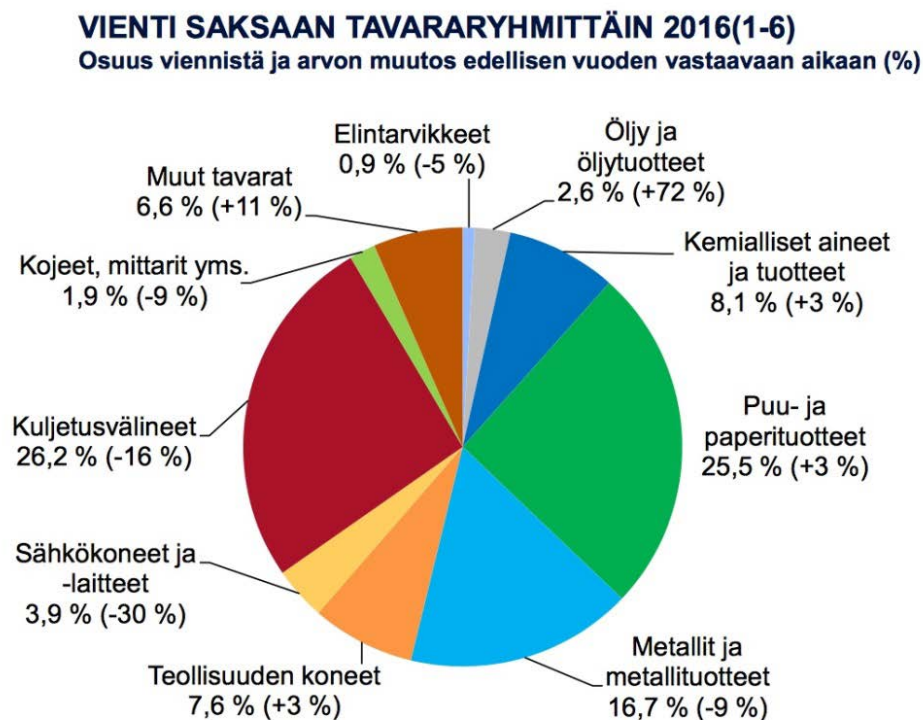


Figure 11. Export to Germany by goods (Finnish Customs 2016).

## 2.6 Networks

### 2.6.1 The meaning of networking

There is a common saying "No company is an island". This is used to describe the necessity of company networks. The companies are dependent on others on their business actions. If a company is integrated vertically, its value chain is long and wide and covers multiple actions from raw material production to the assembly of final product and distribution; most parts of necessary actions like marketing, research and development, finance etc.; and plenty of other support actions like maintenance of property, security, employee health etc.

It can be said that the company is relatively self-sufficient and the assumed effectivity is based on leadership hierarchic power. There are different actions models to choose that changes the self-sufficiency of a company (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014, 9). All this means that the company needs to focus on its own expertise

know-how and let the various other actions of business, that require specialist attendance, to other companies. Business networks form long chains from raw-material producer to subcontractors in manufacturing, from material transportation to goods distribution, from administrative and support functions to various fields of consulting (finance, marketing, translations, IT-services etc.) As said in the beginning, no company is an island, business just do not manage on its own, focus on own knowhow improves the growth.

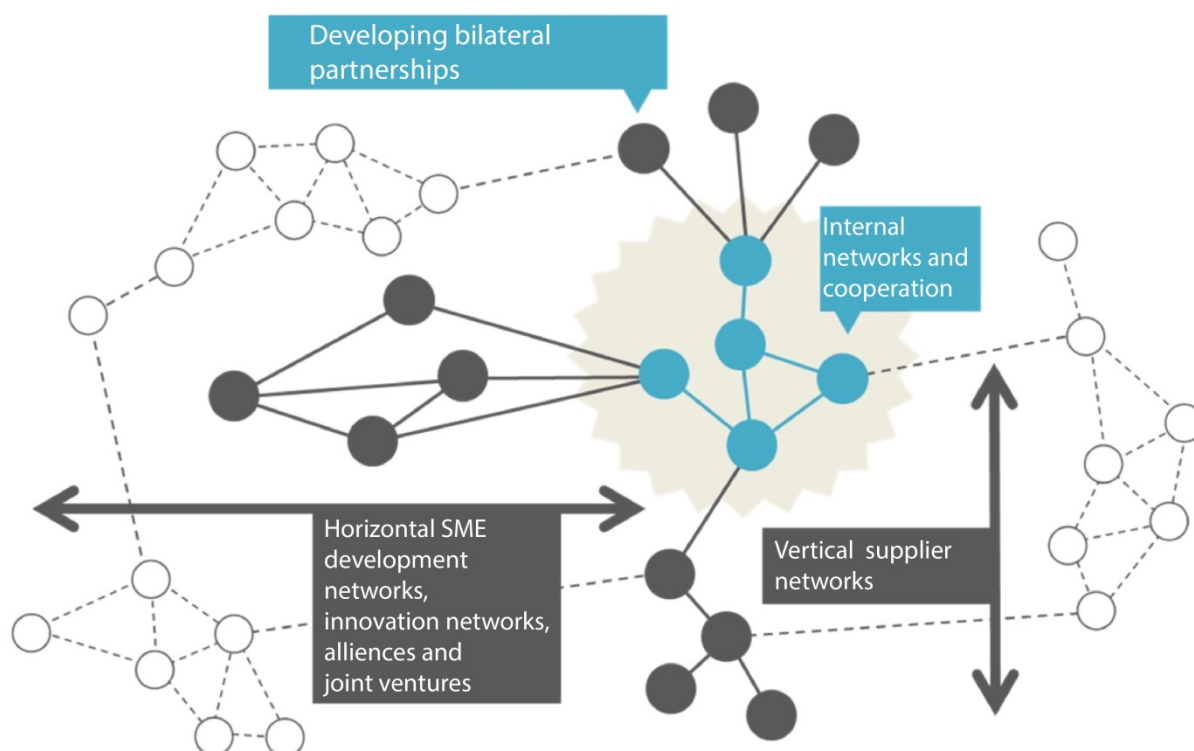


Figure 12. Multidimensionality of business networks (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014).

There are different kind of networks like communities of practice (COP), actively networking groups that are united with common interest. There is also network of practice (NOP) to which it is typical of doing similar practices but without the sense of community. (Hakala 2016, 49.)

Each one of us belongs to some network. Of course the most known network today is Facebook. People connect via friends, but there are lots of others too. When the issue is business networks, the basic function is similar. Companies network with other companies, either the entrepreneurs know each other or there is a need to get something using the help of another company and hence the networking and cooperation.

Networking form of a cluster is for companies with the same goal. Cluster development is encouraged. Clustering supports the internationalisation

of small companies. It also supports industrial transformation and the regional specialisations development. (Ffowcs-Williams 2016.)

To succeed in networking, there has to be trust, commitment, knowing your partners, doing goals, resources for cooperation, network extent, and permanence of participants (on organisation as well as personal level) and the legitimacy of network. The network is justified in the organisation strategy. (Kuntaliitto 2014, 8.)

A company should think also the advantages the network can offer and the opportunities there are for the company to be part of the network. A network can offer new information and knowhow, possibilities to influence, extra resources and efficiency, flexibility, synergy benefits, security, credibility and references. (Kuntaliitto 2014, 36.)

Vahvaselkä in her book, *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi* (International business and marketing, translation by author) describes, especially SMEs could use networking as a form of internationalisation. Issues like low resources, knowhow and experience in international markets may be the problems in the beginning, and joining efforts with other companies by networking helps in the first steps. (Vahvaselkä, 2009, 26.)

## 2.6.2 Networking with other companies

The easiest way to enter foreign markets is to go with another Finnish company using for example export rings. In Äijö's book (2008, 213) there is an example of Forssa based company that joined into export ring in Sweden. Joining the export ring brought synergy advantage to the company plus as Sweden was close to Finland this also helped the decision to join.

Another joint export ring is Viexpo. Viexpo is cooperative based company that offers for SME's services regarding internationalisation. They have joint export projects like joint stands in international fairs, export networks and market research travels (Viexpo 2016).

According to Hisrich, Peters & Shephard (2010, 151) one of the best methods to start business in foreign markets is to partner with an entrepreneur in that country.

There are many other actors that provide help in internationalisation matters as well as help with existing networks or look for new opportunities. Confederation of Finnish Industries, The Federation of Finnish Enterprises and Finland Chamber of Commerce all provide good networks and valid information on local markets in global scale.

Finnish Chamber of Commerce has 19 regional chambers (Finland Chamber of Commerce, 2016). Finncham is a network of Trade Associations and its activities are administered by Finland Chamber of Commerce. The following trade associations are part of Finncham:

- Finland – ASEAN Trade Association
- Finland – Central Eastern European Countries Trade Association
- Finland – China Trade Association
- Finland – Hong Kong Trade Association
- Finland – Islamic Republic of Iran Trade Association
- Finland – Republic of Korea Trade Association
- Finnish – Arabic Trade Association
- Finnish – Canadian Business Club
- Finnish – Indian Trade Association
- Finnish – Japanese Chamber of Commerce
- Finnish – Estonian Trade Association
- Finnish – Latin American Trade Association
- Finnish – Latvian Trade Association
- Finnish – Lithuanian Trade Association
- Finnish – Turkish Trade Association

Also privately owned networks like Nordic Export Groups Oy offer internationalisation services. Nordic Export Groups Oy offer expert help for operations in the field of sales and marketing in the Nordic countries. Especially in Sweden, Denmark and Norway they offer support in the field of metal industry (export ring groups) (Nordic Export Groups, 2016).

There are also different projects like KasvuOpen that make companies to develop while competing, the idea is to coach businesses and help out in the process itself. This project has the knowhow of over 900 the most successful CEOs and 700 future potential large company's growth ideas matched in entrepreneurs' competition, where they look for the most aggressive growth focused company. (KasvuOpen 2016.)

### 2.6.3 Networking with public sector

Team Finland's task is to help companies go global. Team Finland has joined together all state funded internationalisation services. According to their website, The Team Finland network's task is to promote Finland and to boost the success of Finnish companies abroad. Team Finland brings together all state funded operators and the services they offer to promote to Finnish companies the internationalisation, they focus on attracting foreign investments to Finland, and they promote the country brand of Finland. (Team Finland 2016.)

The Team Finland network has the following operators: the Ministry of Economic Affairs and Employment, the Ministry for Foreign Affairs, the Ministry of Education and Culture.

Under the guidance of the above mentioned are publicly funded organisations: Finpro, Tekes, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Finnish Industry Investment, VTT, the Finnish Patent and Registration Office, the Centres for Economic Development, Transport and the Environment, Finland's cultural and academic institutes, the Finnish-Russian Chamber of Commerce, the Finnish-Swedish Chamber of Commerce.

Team Finland is active abroad where over 80 local teams represent its network. The fifteen local teams of the regional centres for economic development, transport and the environment (ELY-Centres) are an important part of the Team Finland network in Finland.

Ministry for Foreign Affairs of Finland publishes Kauppapolitiikka publication. Below are couple of examples regarding networking mentioned in the publication.

**Case Marimekko:** Mrs. Maria Westerholm, coordinator for business trips in Finpro states that business oriented Team Finland growth programs are the starting point for planning export business promoting trips financed by the Ministry of Economic Affairs and Employment. Choosing the target trips are based on market opportunities ergo we look for potential markets, where Finnish companies could offer their products and services. Goal setting and sustainability are essential to concrete results. Mapping possibilities – fact finding – is a good goal too, states Westerholm. (Halinen 2016.)

Networking is important for a company. Ministry for Foreign Affairs of Finland publication of Kauppapolitiikka has an article by Minna Rinne. In her article "Marimekko succeeds in Asia" (translation by author) she describes about Marimekko and how the company has entered the Asia market. Marimekko opened 18 new shops in 2015, of which half to the Asia-Pacific market area. Also most of the shops to be opened in 2016 are located in that market area, and it is the second largest area after home sales. But this did not happened overnight. According to sales director of Marimekko, Mrs. Päivi Lonka, the main target area Japan has been under constant contact building for the past 50 years. The first contacts were made by the owner of Marimekko, Mrs Armi Ratia in 1970s. Partnerships were looked at the point of view, to which direction Marimekko wanted to be developed. The current contract with the Japanese partner was signed on 2005. At the moment Marimekko has over 30 shops and shop-in-shops in Japan.

In 2007 Marimekko cooperated with H&M chain and the collection created a lot of attraction in China. Also the enormous press attention in 2009 Shanghai Expo helped.

Lonka states that there is always someone wondering why Marimekko does not open itself the shops but gives the work for the retailers. She says that the Asian cultures are completely different regarding geographically, language and culture wise. In Marimekko they believe that the partners, who know the local consumer and the market environment, know best how Marimekko brand should be launched. This means that the brand, products, design and philosophy comes from Marimekko. The partner's job is to figure out, how and with which messages the consumers can be reached. The partners also know the local retail environment. Especially in China the change is fast. It would be impossible to follow the market trends without a local partner. The retailer's responsibility covers also the practicalities like customs. Due to pricing the customs role is very important to understand. (Rinne 2016.)

In another Ministry for Foreign Affairs of Finland publication, Halinen wrote also about Team Finland's trip to South-Korea. Minister of Economic Affairs Mr. Olli Rehn was on a Team Finland trip in South-Korea and Japan. And for the first time there were also Finnish fashion and lifestyle businesses. The trip was a huge success.

Soo Jin Lee, who is the in-buyer for the Lotte department store, analysed that Koreans appeal to the Nordic design minimalism and functionality. Design is unique and the price-quality ratio is extremely good.

Finpro in Soul and Lotte department store joint effort was to open first Finnish fashion pop-up shop within the Lotte. It was quite a bustle in the shop, when quality aware Koreans could finger already know Marimekko and Moomin products as well as new Finnish fashion products.

Lee gives a piece of advice to Finnish designers: "Nordic is exotic for the Koreans and the designer should hold on to his/her own identity and uniqueness no matter how small of a company you are. Differentiating from other brands is very important."

Adaptation to local environment and culture should be noticed in product distribution, sales and marketing, reminds Yoon-mi Kim, who works for Finpro Soul export centre (Halinen 2016).

These cases show the importance of using networks to access the market experience, knowhow and help. Team Finland is an excellent choice to get information of the target market. On Enterprise Finland's website there is also advice available for entrepreneurs of company's each stage, also about internationalisation. The network is wide, for example the Finnish tax authorities are part of the network providing help and guidance on taxation matters. Also part of the network on European Union level, the Enterprise Europe Network provides information on running a business in Europe. (Enterprise Finland 2016.)

While publicly funded operators make up the core of the network, cooperation with, for instance, companies, organisations and universities has a very great role (Team Finland, 2016).

Promoting exports and internationalisation is also part of the Finnish embassies.

So basically any question related to internationalisation can be asked from Team Finland. As the team is professional, vast and operating in nearly every part of the world, an entrepreneur using this network has the best opportunities to succeed in internationalisation stage.

When talking about networking one cannot forget universities and educational institutes. These have many foreign students to help out for example in first stage market research — when the interest to a certain market exists, a student from local market area can help out in a form of detailed information on consumer behaviour, list the competition, describe the area strengths and weaknesses, provide inside cultural information, etc., what a Finnish consultant/operator may not necessarily get (Theseus, 2016).

Local business development agencies (either owned by municipalities or private actors) help in variety of questions in the company life line — from the start to the development and controlled business finishing. They have the knowledge of the local networks; can match companies already operating internationally and those who just plan to start operation on foreign market. Information on internationalisation and usable networks can also be obtained from banks like Pohjola which offers international partner information (Pohjola, 2016), insurance companies and private consultants.

Networking includes also social networks. These should be kept in mind and to be utilised. They are the networks that have been born in time on the leadership or employer contacts and have been affected via values, attitudes and behaviour models (Vahvaselkä, 2009, 26).

## 2.7 Municipal networks

Municipal networks are cooperation forms within the municipalities in Finnish and foreign countries. The Association of Finnish Local and Regional Authorities (Kuntaliitto) has done two similar studies in 2008 and 2012 regarding municipalities' and Finnish regional authorities' international and EU-activities. Questionnaire was sent to every municipality and regional authorities. In 2008 196 answers were received; 146 from municipalities and 15 from regional authorities. The answering percentage was 45.

In the study of 2008, the international activities included twin city cooperation, visits, events, meetings, EU and other international projects and programs and the coordination of these, international relationships, looking for, making and keeping up contacts and development, planning coordinating international activities. (Kuntaliitto 2008.)

The key sectors of the activities were: twin city activities (27.6%), cooperation between schools and the international activities within the educational sector (22.4%), cultural cooperation and exchange (19.5%), company activities and business policy (17.2%), EU and other international projects (14.4%) and international networks and organisations (9.2%).

Additionally were mentioned tourism and its development, youth work and youth exchange, visits and events as well as acquiring work force, immigration and social integration.

About the twin city cooperation and its functionality, of all the answers, 37 (18.9%) said their twin city cooperation is decreasing. 60 (30.6%) said all twin city relationships are active. 51 (26.0%) said part of the cooperation is decreased, part is active and 5 (2.5%) said their municipality did not have any twin towns.

The focus on the twin town activity is heavily in the cultural sector (25.5%), schools (21.4%), different visits and meetings (14.8%), in business activities and business policy (12.8%) and in youth sector (11.8%). (Kuntaliitto 2008.)

In the same study in 2012 the questionnaire was sent to every municipality and regional authorities. 94 answers were received, 79 from municipalities and 15 from regional authorities. The answering percentage was this time 27. (Kuntaliitto 2012.)

Compared to 2008 the trend is that EU and international projects share as well as the coordination in international activities, planning and development has increased. Twin city activities share on the other hand has decreased. A new trend in the study of 2012 was network cooperation.

Comparing these two studies one can notice that in 2012 the third of the respondents confirmed their municipality having internationalisation strategy or policy as in 2008 only 21% confirmed having one.

In the research also the EU and international activities according to the participants were said to be useful as the activities enable the knowhow and experience change between the municipalities, for example in the twin town activities. Also strengthening the competitiveness and

developing the business and internationalisation in municipality was seen important advantage.

About the twin city activities in 2012 study, 75 municipalities answered that 35 of them said twin city cooperation is active, 30 said that the activities have decreased, but are still valid and 10 said that the activities have decreased and terminated.

In 2012 study there is increase in the supporting of business life and increasing the cooperation between companies with twin city activities. In 2012 the percentage was 23 compared to the study of 2008 it was 12.8.

Below is a picture from 2013 which indicates all Finland’s 320 municipalities and 18 regions which have 1300 twin cities in 44 countries.

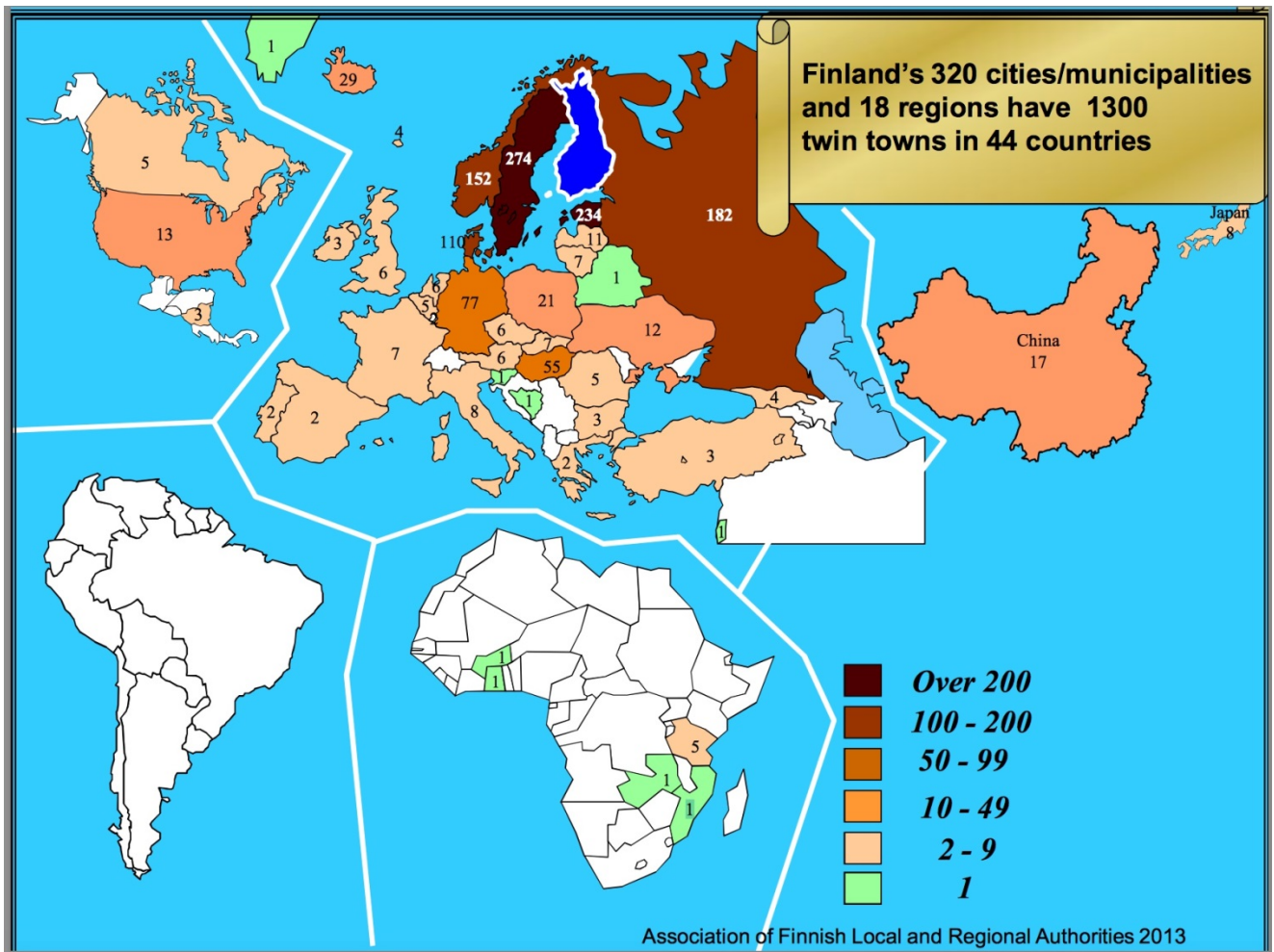


Figure 13. Finland’s 1300 twin cities in 44 countries (Kuntaliitto 2013).

Sister Cities International is another networking organisation. It is nonpartisan, non-profit organisation, founded in 1956 by President Dwight D. Eisenhower and helps the national membership organisations across the US. Through this over 2,300 partnerships in 150 countries on six continents are united.

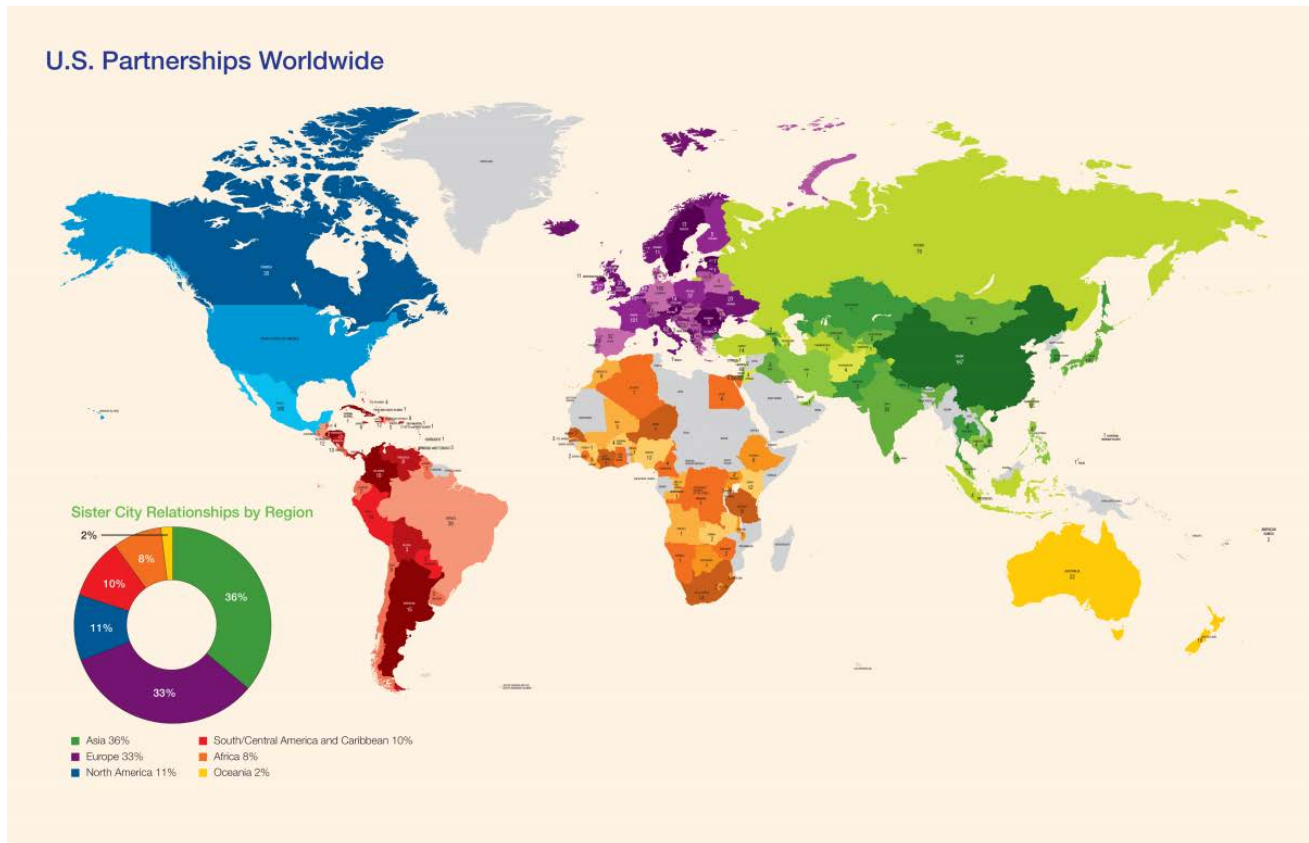


Figure 14. US partnerships worldwide (Sister Cities International 2016).

In this thesis the focus is on SME's and how they could better utilise the municipal networking. As mentioned in Kuntaliitto study the twin town business utilisation in 2012 was 23% which shows the twin city cooperation is traditionally focusing in to the culture, education and youth matters. As the percentage had risen compared to 2008, this shows the interest towards business development and promoting.

The unfortunate trend is that twin city activities have been decreasing everywhere. At the moment the activities are seen expensive and time costly and not the real possibilities are seen through the work. As Andrew Stevens (2012) wrote in his article in The Guardian "Twin towns: should councils partner with foreign friends?" he stated that: "Learning from overseas should be seen not as an irrelevance, but a means to enhance local services and economies."

A study made of sister cities by Andreas Kaltenbrunner, Pablo Aragón, David Laniado, and Yana Volkovich (2013, 4-5) looks into distances how cities choose a twin city. In their study a map of clustering the country network, they use colours to correspond the outcome of node clustering with the Louvain method. They did find four clusters of which USA, Spain and most South American, Asian and African countries is the largest one in violet. The second largest, described with colour green, has Eastern European and Balkan countries of Turkey, Poland and Russia having the most links. The third cluster, described with colour red, has Central and Western-European countries and some former colonies, dominated by Germany, UK, France and the Netherlands. And fourth, the smallest cluster described with colour cyan is us, the Nordic countries. The authors state that this above explained clustering with geographical or cultural proximity is the factor creating the partnerships

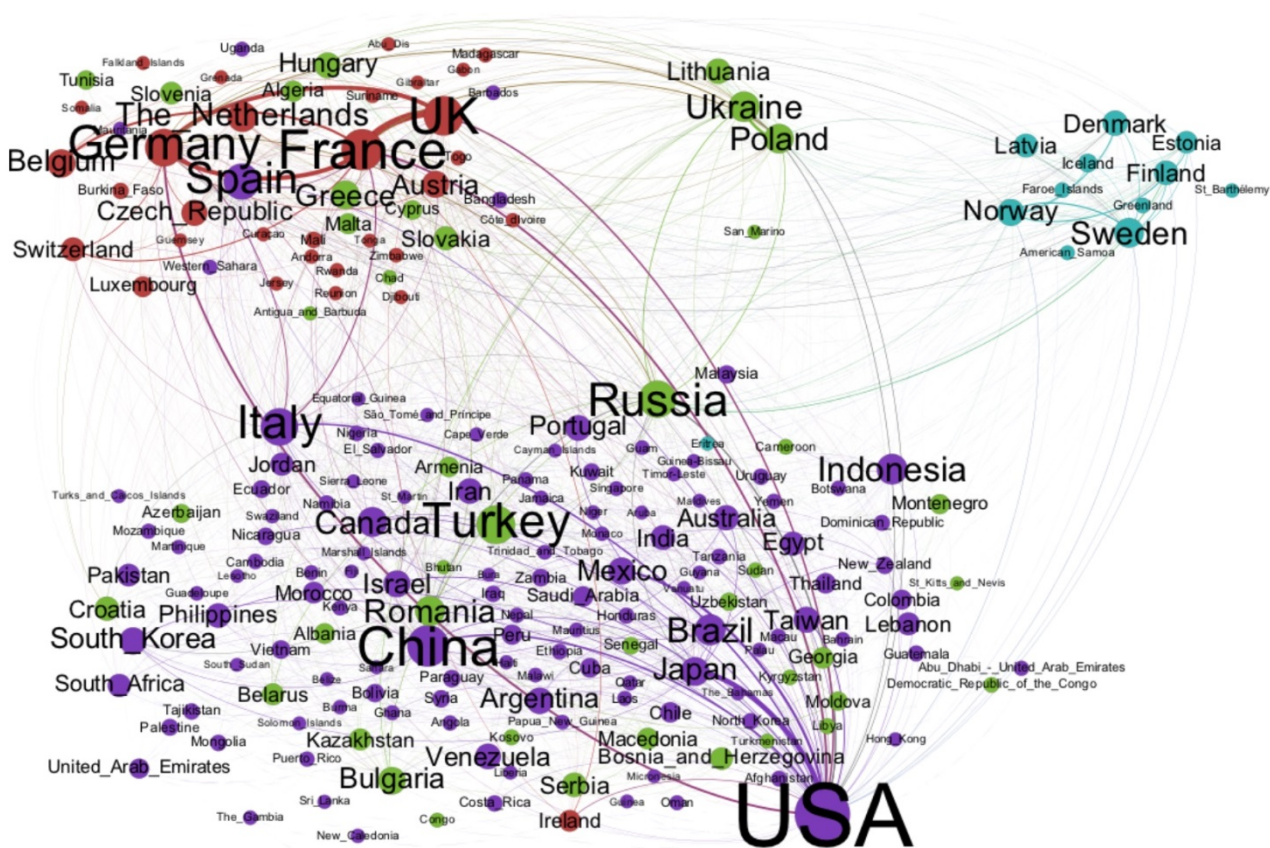


Figure 15. The four biggest clusters of sister cities (Kaltenbrunner, Aragón, Laniado & Volkovich 2013).

What the authors found out, the geographical distance is not a determinant factor when selecting a twin city.

The twin city relationships are addressed by Tom Brown (2013), who is the re-porter for BBC East Midlands Today. In his video "Twin towns: Do

we still need them?” an interview with City of Leicester European Twinning Association Peter Lee who says it quite well:

With the money put into the twin town relationship, the value is good. But what we really need, to really get good economic benefit with trade and that sort of thing, would be fulltime workers working on a project”. In the same video regarding twin city relationship with Nottingham, UK and Karlsruhe, Germany twin city relationships have helped Nottingham local businesses to get into the Karlsruhe market. According to one of the business owners, John Pacey-Lowrie, he comments: "I'd never thought before about twinning and why we do it but it's really good and it's great for commerce. (Brown, 2013.)

But it is about the will — if there is a will on both sides to include the commercial side into twin city cooperation, then it can really benefit the business, as Peter Hogarth, Regional Director in UK Trade and Investments, states in the video interview. "There is a will on both sides to try and put a commercial level on to an existing relationship. In doing that, you can get a real benefit for business." (Brown, 2013.)

So what can the twin city relationship be on its best? Some relationships are more active than others. For example a twin city relationship with Spoleto, Italy, and the city of Charleston, South Carolina: they have found the way to get businesses involved as they have in Charleston a yearly huge Italian festival. That festival is good for the local economy as it brings millions of dollars. (Jaffe, 2013.)

### 3 FORSSA CASES

This chapter includes general text about the municipality of Forssa. Most of the text below is accessed from the websites of Forssa. After the general presentations, the cases are introduced as their own parts. Cases are Forssa and the Nordic countries twin city activities as well as Forssa and Serpukhov Russia, history and current level of activities.

The twin city cooperation involving businesses is intriguing as the actual case that made me thinking about the possibilities for the companies was Hyvinkää city and Kunshan China. Kunshan is the twin city of Hyvinkää and is said that the twin city relationship has been set up to help local business to enter the Chinese market. After lectures related to Bachelor of Business Administration studies in 2010, it seemed an interesting way to help to promote business especially in China. The culture of China is quite different from ours (Isoviita 2010). To enter the market in China a company should have a public representative involved. The Chinese form their relationships on a long term basis and getting into the market

requires good public connections. According to a business contact Mr. Jukka Järvinen (interview 2015), who is an expert in Chinese relationships and has a consultancy business in China, he states that to enter the market with the help of municipality could be as short as two years. To enter alone without the help of a municipality, it can take as long as 10 years. Regarding to this statement, and especially if company is interested to enter markets in Asia, public partners are extremely good to have.

### 3.1 Forssa history to current day

The following text has been adapted from the internet pages of Forssa: Forssa community began in 1849 when Swedish born Axel Wilhelm Wahren set up a spinning mill by the river of Loimijoki. Next building was Weaver mill in 1856. The community grew up and developed by the factories. Wahren took care of the work force and built also workers flats, hospital, shop, hotel, and school (Forssa, 2016).

1800s industrial Forssa was a good example. Factory's health-care, hobby and educational possibilities were extremely well organised compared to the age period. The factory brought highly appreciated architecture to Forssa, the time period's top industrial building designers from Sweden and England. Succeeding industry made it possible for favouring art and interest of the culture people and hence many artists visited Forssa.

Forssa got its township rights in 1923 and was chartered town rights in 1964. In 1934 Forssa Company merged with Finlayson Oy and Finlayson Forssa Oy was established. The headquarters were moved to Tampere, but the status of Forssa as a very popular, everyday fabrics got stronger, because Finlayson centralised all fabric printing into Forssa.

The municipality of Koijärvi was merged with Forssa in 1969. Between 1950s and 1960s the major roads to Helsinki, Pori, Turku and Hämeenlinna promoted the town's development and its logical location.

Since 1970s the textile industry lost its meaning in the town. Spinning mill ended in 1981, weaving mill in 1996. The last metres of fabric were printed in the autumn on 2009. Nowadays one can see the printed fabrics in a Forssa museum.

The textile history is still present in Forssa. Spinning mill premises are in use of culture, education and leisure time.

#### **Modern Forssa**

In 1960s the town image started to change. Armas Puolimatka set up a company of Rakennusvalmiste Oy - a constructions/building material business in Forssa and started to develop strongly in the element house building. Soon the 1970s city centre got modern 1970s look and especially the market place area changed a lot. Forssa manor house cowsheds gave

room to ultramodern Centrum - a shopping mall, nowadays K-Supermarket and other smaller business premises.

In 2016 the town has diverse business forms from service business to commercial, from metal, graphic and environmental industry to food industry and anything between.

According to Forssa Business Development Ltd.'s business register there are total 1379 businesses in Forssa. In the Forssa region (included also neighbouring municipalities of Humppila, Jokioinen, Tammela and Ypäjä) there are total of 2419 businesses (Forssa Business Development registry, 2016).

Forssa has about 18 000 inhabitants and is located in the Southern Finland in the golden triangle of Helsinki, Turku and Tampere. According to town strategy, Forssa will be the number one business area within environmental business by year 2025.

Forssa is the centre for South-West Tavastia economic life, about 40 000 inhabitants, where inhabitants and businesses from the surrounding municipalities of Humppila, Jokioinen, Tammela and Ypäjä visit, work and shop. Forssa's self-sufficiency in jobs is about 123.3%.

Total area of Forssa is 254.7 km<sup>2</sup>, total area excluding waterways 249.4 km<sup>2</sup>. Area covered by the town plan ca13.0 km<sup>2</sup>. Tax rate in 2016 is 20.00 percent. (Forssa, 2016.)

### 3.1.1 Forssa business life

The textile industry was the biggest employer until 1970s. After this in 1980s the biggest employer was the construction industry and nowadays the food industry. Also graphic business and environmental business employ many. (Forssa, 2016.)

Forssa offers a lot of different size plots for production and other business and in the centre of the city can be found different size business premises for example for service and trade (Forssa Business Development 2016).

Forssa has got several educational institutes of which Häme University of applied science provides sustainable development and nursing programs. Forssa Vocational Institute teaches in the following areas: Culture, Natural science, Tourism, Catering and Domestic Services, Social Services, Health and Sport, Technology, Communication and Transport. (Forssa, 2016.)

Information about the biggest employers in Forssa was listed on a local newspaper on the 20<sup>th</sup> of November.

## Biggest companies in Forssa region

	Company	Personnel	Municipality
1	HKScan Finland oy	n 500	Forssa
2	Parmarine oy	330	Forssa
3	Osuuskauppa Hämeenmaa	n. 200	Forssan seutu
4	Parma oy	130	Forssa
5	Forssa Print oy	118	Forssa
6	Hevosopisto oy	n. 100	Ypäjä
7	Stera Technologies oy	n. 100	Tammela
8	Lassila & Tikanoja oyj	99	Forssa
9	Saint-Gobain Rakennustuotteet oy	93	Forssa
10	Jokioisten Leipä	90	Jokioinen
11	Tambest Glass Solutions oy	77	Forssa
12	Boreal Kasvinjalostus oy	70	Jokioinen
13	Atria	69	Forssa
14	DA-Group konserni	60	Forssa
15	Fokor oy	n. 60	Forssa
16	Posti oy	50–60	Forssa
17	Attendo oy	54	Forssa
18	Uusioaines oy	50	Jokioinen
19	Jokioisten Maanrakennus oy	50	Forssa

Figure 16. Biggest companies by personnel in Forssa Region, adapted by the author (Forssan Lehti 2016).

In the table below is described the workforce on industries 31.12.2013. The biggest industries are professional, scientific and technical functions. This includes administration and supporting functions, public administration, national defence, social insurance, education, health and social services.

Next is manufacturing followed by trade, transportation and storage, accommodation and nutrition. All together there are 6722 employees and 8285 jobs.

Table 2. Workforce in Forssa according to businesses in 2013 (Forssa 2016).

<b>Work force according to industries 31.12.2013</b>		
business sector	employed workforce	jobs
All together	6722	8285
Agriculture and forestry	194	171
Mining, energy, gas and heating; water, sewage and waste management	144	215
Manufacturing industry	1492	2018
Construction industry	466	544
Whole sale and retail, transportation and storage, accommodation and nutrition	1327	1854
Information and communication	166	253
Finance and insurance	62	96
Real estate business	51	61
Professional, scientific and technical function; administration and supporting functions, public administration and national defence, social insurance, education, health and social services	2440	2677
Other services	326	342
Unknown	54	54
Job self-sufficiency	123,3%	

### 3.1.2 Forssa twin cities

Forssa's internet pages list the twin cities of the town (Forssa 2016). Forssa has twin town relationships with the following towns, the year when the friendship was first established, is stated in brackets:

**Gödöllő** in Hungary

About 30 km east of Budapest, population in 2010 ca. 34 000 (1990).

**Sarpsborg** in Norway

By the Sarpfossen-rapids about 80 km south of Oslo, population ca. 55 600 (1951).

**Sault Ste Marie** in Ontario, Canada

By the Great Lakes, near the US border, population ca. 75 000 (1990).

**Serpukhov** in Russia

At the bend of the Nara and Serpeika rivers about 100 km south of Moscow, population ca. 126 700 (1964).

**Struer** in Denmark

At the south shore of the Lim Fjord, population ca. 19 000 (1951).

**Södertälje** in Sweden

At the Lake Mälär, about 30 km south of Stockholm, population ca. 85 000 (1946).

**Tierp** in Sweden

North of Uppsala, population ca. 20 500 (1969).  
(Forssa twin cities, 2016)

### 3.1.3 Case Forssa and Nordic Countries

Forssa has four twin cities in the Nordic countries. In Sweden the cities are Tierp and Södertälje, in Norway Sarpsborg and in Denmark Struer. The twin city agreement with Södertälje has started in 1946 which is the oldest twin city of Forssa. The next twin cities were Sarpsborg and Struer in 1951 and in 1969 second Swedish twin city cooperation was formed with Tierp. (Forssa, 2016.)

Forssa and its twin cities in Nordic countries have had active cooperation for a long time, more in cultural and educational sectors. Especially during the last 5 years the twin city relationship has involved the local businesses too.

According to Mrs. Päivi Majava (interview 2016), who is the secretary to the mayor of Forssa and in charge of organising the events related to the twin cities in Forssa, she pointed out that Forssa has had quite active relationship with its twins. Although the cooperation is mainly on education and cultural side, also the companies have been involved more and more and the importance of business promotion has been acknowledged.

Appendix 1 describes the municipality leaders meeting minutes in 2001 and the agreed development issues between municipalities. In this appendix can be seen that the cooperation is multilevel, where issues that have been agreed on concern the members of the board meetings, administrative co-operation, student exchange, business contacts, sharing information about twin cities, creating joint system to provide substantial price reduction (25 - 50%) within the tourism area and develop the tourism cooperation between the twin cities. Also local art exhibition tours were on the agenda. In the end was agreed the next steering group meeting in Södertälje as well as talk about the Nordic days in Södertälje.

Here in the last point, the invitation is limited to five members and their spouses to attend to the Nordic days.

In the past and as can be seen in the minutes, the visits have been done mainly by the civil servants and the members of city board. This has changed especially within the last four years. The business leaders too, have received the invitation to participate on their own costs to these visits.

Mrs. Majava (interview 2016) pointed out that in the strategy of Forssa's business policy the businesses are well taken into consideration. So currently when setting up visits to twin cities, the entrepreneurs are taken already in the early stage into consideration and sometimes the idea of a visit might actually come from the entrepreneurs themselves.

The contact between the city and local entrepreneurs is quite active. The city tries to survey the needs and wishes of entrepreneurs to help out in business promoting regarding the international markets. Sometimes trips are arranged to twin cities, sometimes visits take place in hometown and when this happens, the entrepreneurs are part of it either participating to visit or hosting a visit to their companies.

There are different forms of international business promotion and twin city activity is one of them. Another is utilising ambassadors. Forssa has had quite many ambassador visits and when these are arranged, also entrepreneurs are informed and asked to participate.

According to Mr. Mika Penttilä (interview 2016), who is the chair of Forssa Executive Board; he mentioned the ambassador visits to be extremely useful for the entrepreneurs. The meetings are usually only focused on business promoting hence the entrepreneurs have a chance to ask first-hand information of the foreign market. Also the business culture, trade barriers, growth possibilities and ways to start the export business are discussed in a very open form.

The Nordic countries steering group (formed of the mayors of the twin cities) meets regularly and the emphasis of the meetings is more and more in the business promoting. In 2014 the steering group met up in Forssa (appendix 1). The subject was to promote local companies and tourism. In this steering group meeting it was decided to set up a conference in Struer regarding green energy (appendix 2).

The conference took place in April 2015. To this conference also local businesses were invited. From Forssa there were four companies present; VAPO which operates in heat and power business, Watrec Ltd which is specialized in biogas technology and consultancy services related environmental and energy; St1 Oy which operates in advanced ethanol

production from waste and process residues and LHI Group, a publicly owned recycling and treatment services company.

For the entrepreneurs this was an excellent place to see how similar businesses have developed, what kind of technology was in use and especially to survey possible joint cooperation issues and meet with necessary people face-to-face.

“In all twin city operations the international activities are focused on direct contact, for example in tourism business. Cooperation is tighter and has more concreteness and less talk without actual meaning it”, adds Mrs. Majava (interview 2016).

#### 3.1.4 Case Forssa and Serpukhov, Russia

Forssa has had a long relationship with Serpukhov as well. The cooperation contract was signed in 1964. The culture in Russia is quite different to ours. The cooperation has been mainly in cultural issues, but lately it has changed towards business promotion. Especially Forssa's mayor Mr. Sulkko has been very active in creating new networks, promoting businesses and education possibilities as well as keeping constant contact with Serpukhov.

Visits and contacts with Serpukhov have taken place for a long time, but the contact has not been constant, more like random. As said, the culture is different from ours. In the political field Serpukhov has had many changes on municipality leader level. In our system we elect a new municipality leader but all the other public servants keep their jobs. In Russia this is different. When the town leader changes, usually all the public servants change as well. This is, from the relationship point of view, very difficult, as when the people change, the relationship process needs to start always from the scratches".

Majava (interview 2016).

Appendix 3 is an example of an old long-term programme between Forssa and Serpukhov. It has been made for the time period of 1994 – 1998. In the contract main issues are the exchange of the official delegations, exchange of the cultural delegations, the exchange of sporting delegations and also noted the exchange of employers and businessmen. Also it has been seen important to exchange printed articles. As this agreement has been done in 1994, the businesses have been part of the official delegations, but maybe not in so big role as today.

Another example is the appendix 4 which describes the visiting program jointly done with Team Finland, Registered Association Finnish-Russian Chamber of Commerce (FRCC) and the city of Forssa in 2014. This trip was organised especially to local businesses to promote and look for possible

subcontractors and business partners. The schedule was tight, and had match making opportunities for companies. The companies, who participated to the trip, had a chance to meet face-to-face with Russian interested parties. FRCC organised the meetings and the business forum.

According to the feedback to Forssa organisers (interviews with Majava and Penttilä 2016), the entrepreneurs were very satisfied to the trip, its content, to the meetings, the visiting targets and stated if similar trips are to be arranged in the future, they are interested to participate. One place that really created interest among the entrepreneurs was Skolkovo Innovation Centre. The possibility to see what is going on, what plans are for the future and how, opened eyes for rapid growth possibilities. Could an organiser get any better feedback?

These kinds of trips are very important for local companies. On above mentioned trip there was a local Forssa based company that had struggled to get any replies from Russia. According to the company they had tried to contact several times, but no replies was received. The company joined the joint trip and meetings were easily organised to start cooperation with the companies they had tried to contact themselves. According to Mika Penttilä (interview 2016) "Of course after this initial contact it is up to a company how they want to continue and how active the relationship between companies is. But this case just shows how the joint trip opened the necessary doors."

Not all the foreign contacts include travelling. Similar trips are organised to Forssa too. The mayor of Serpukhov visited Forssa in 2014 with Russian business delegates and they had requested visits to certain businesses like car trade businesses. The visit was short, a two day visit, like the one organised to Serpukhov, but full of places to visit and contacts to meet. Mutual visits are an excellent way to get targeted business visits (Majava, interview 2016).

Not everything is about direct business promotion, some is indirect. Networking skills, attendance to international conferences and constant promoting and appreciation of networks proved to be a good basis on international cooperation. Sulkko, Mayor of Forssa was the striving force behind the cooperation agreement between the University of Moscow (MiSIS), Häme University of Applied Sciences (HAMK) and city of Forssa.

Visits to Moscow helped to get acquainted to the University staff. To have the contract signed required emails, meetings, trips, influencing and time. As the contract was signed, the University of Moscow sent their delegates to visit Finland to get to know Hämeenlinna, Riihimäki and Tammela HAMK premises, city of Forssa, research co-operator Natural Resources Institute Finland (Luke) and at the same time information about the area was provided. At the moment the following steps, teacher and student exchange as well as joint courses, are just waiting to be realised. With all

this is hoped of course educational benefits but also indirect business promoting.

Forssa has been active with Serpukhov and strives to form necessary relationships as soon as possible from the recent changes. As Mika Penttilä (2016) in his interview stated, regardless of the changes and economic barriers, the companies operating earlier actively in Russia say that it is not an option to leave Russia. More likely it is worth of making new networks, keep up the activities and wait until the barriers are lifted. If an active company now leaves the market, it is always quite costly process and sometimes impossible to enter again. Mr. Penttilä sees the role of the city to be active and ready to react to changes. The twin town of Serpukhov is close to Moscow and it is in the growth area. This could mean good business for a quite many local businesses.

According to Penttilä, he states that good relationships to our twin cities provide good relationships to businesses and create efficiency. When talked about the necessary resources for the twin town work, Penttilä states that the work amount itself is not that big if it is directed the right way.

Finnish-Russian twin town meetings are also a good way to participate and these take place nationwide. The next congress shall take place in Turku in 2017, the 22nd to 24th of May. The significance of the congress can be seen from the organiser level: the city of Turku, Finland-Russia Society, Finnish local government (International Forum 2016). The Russian cooperation parties are Russian science and cultural centre Rossotrudnichestvo, Russian city union, Russian twin city union and Russian Ministry of Foreign Affairs.

#### **4 RESEARCH METHODOLOGY AND RESULTS**

This thesis has two questionnaires made by Webropol software; the other one was addressed to municipality leaders, the other one to selected Forssa based company leaders, whose companies are already involved in international trade. Supporting email interview was done to selected CEO's, business advisers and Chamber of Commerce.

290 Finnish municipality leaders received their questionnaire in 2015. The focus of the questionnaire was to find out what kinds of international networks municipalities have, how active the contact is and how they have included companies to these networks. The questionnaires were sent out in Finnish and in English. Finnish questionnaire received 76 answers and English questionnaire received 2 answers (municipalities are mentioned in the analysing phase of the answers). The respond

percentage is 26.9. The answers represent every fourth municipality in the country.

According to Kuntaliitto internet pages, there are in total 313 municipalities (Kuntaliitto 2016). Of these 107 use name town/city. In these questionnaires all the respondents are categorized as municipalities.

The other questionnaire was sent to local, Forssa based companies. Out of 20 companies 5 CEO's answered making the percentage to 20%. To support the received answers, a shorter email interviews were sent out to six CEO's and this resulted another three answers.

Another point of view into internationalisation process was taken by email interviews to the business advisers whose job is to help companies in the internationalisation process. The email was sent to seven different advisers around Finland - Forssa, Hämeenlinna, Jyväskylä, Kainuu, Kotka-Hamina and Vaasa. Out of seven emails, four responded.

Yet another email questionnaire was sent out in to three Chambers of Commerce and one to the regional Federation of Enterprises. The CEO of the Registered Association Finnish-Russian Chamber of Commerce provided information. Additional email regarding the questionnaire to entrepreneurs re: municipal internationalisation, took place in 13.9.2015. Then CEO of Häme Chamber of Commerce, Mrs. Kirsi Aaltio provided help with the content of questionnaire.

Different kind of data is collected and rest of the chapter analyses the questionnaires and interviews.

#### 4.1 Research validity and reliability

In this part of the thesis the focus is on the collected data. This means questionnaires, interviews and discussions. Of all the collected information, the data is analysed in this chapter and final conclusions made in the last chapter. Research material includes interviews obtained in Finnish, but these are translated by the author in their relative parts for the benefit of readers. The collected data forms the final conclusions.

In a research, validity is measured to control that the data is measuring exactly meant information. To this measurement affects the used terminology and concept, which are important to understand by the participants. Golafshani (2003) presents Joppe's definition to validity as "it determines whether the research truly measures that which it was intended to measure or how truthful the research results are."

Reliability refers to reproducibility meaning original research results should match with the researcher's results. Golafshani (2003) presents

Joppe's definition to reliability as "results are consistent over time and accurate representation of the total population under study is referred to as reliability and if the results of a study can be reproduced under a similar methodology, then the research instrument is considered to be reliable."

According to the explanation related to collected data above, this thesis and its interpretations of the data as well as used terminology can be seen filling the criteria of reliability and validity in the research. Regarding the municipality questionnaire the percentage of 26.9 % is regarded enough. What comes to the entrepreneur's sampling size it could have been bigger but the additional interviews from the persons involved in export/import in the matter bring more understanding to the internationalisation. Also the use of business advisers and the representatives from Chambers of Commerce in the internationalisation matter give a wider context to the research.

#### 4.2 Municipal questionnaire

The survey was sent to 290 municipalities in Finland, the answering percentage was 26.9%. The municipalities that answered to the questionnaires were: Askola, Espoo, Eura, Eurajoki, Forssa, Geta, Hailuoto, Hattula, Helsinki, Hollola, Inari, Joensuu, Jokioinen, Juankoski, Juupajoki, Jyväskylä, Kajaani, Kannus, Karvia, Kauhava, Kemi, Kemijärvi, Kemiönsaari, Kempele, Kinnula, Kontiolahti, Kotka, Kristiinankaupunki, Kuopio, Kärkölä, Lahti, Lappajärvi, Lappeenranta, Lemi, Liperi, Loviisa, Masku, Mustasaari, Nurmijärvi, Nykarleby, Oulainen, Oulu, Outokumpu, Polvijärvi, Pomarkku, Punkalaidun, Puolanka, Pyhtää, Pälkäne, Raisio, Rantasalmi, Ranua, Rauma, Rautalammi, Riihimäki, Ruovesi, Sastamala, Seinäjoki, Sysmä, Taipalsaari, Taivalkoski, Tampere, Toholampi, Toivakka, Turku, Urjala, Utajärvi, Vaala, Vaasa, Valkeakoski, Vesilahti, Virolahti, Ylöjärvi and Ypäjä.

**Question 2** was about the amount of inhabitants in the municipality. Below the table with the results.

Table 3. The size of the municipality according to the answers.

Size of municipality	Answers
under 5000 inhabitants	30
5 001 – 10 000	19
10 001 – 20 000	10
20 001 – 50 000	10
50 001 – 70 000	5
70 001 – 100 000	2
100 001 – 150 000	3

150 001 – 200 000	3
200 001 ->	4

**Question 3** was about the international activities the municipality is involved in. These options were given by the author in the questionnaire.

Table 4. International activities the municipality is involved in

Activity	Answers
International EU-activities/projects	52
International activities with local schools	68
International activities regarding youth	35
International cultural activities	40
Joint projects with foreign municipalities	32
International activities with local companies	28
Direct contacts with embassies	22
Twin town activities	73

**Question 4** offered possibility to list other activities not given as an option in the above question. Replies translated were:

- Cooperation with Russia in Kalevala culture. Good connections to Petroskoi artists, who were included in the huge Kalevala production. Due to this project excellent relations to Russia exists.
- Russian artists work on a yearly basis with Ranua for two weeks with the municipality's education sector. They teach Kalevala related drawing/painting. This cooperation has been going on for the last 20 years. The children in Ranua are certainly the most taught about Kalevala compared the whole Finland
- The municipality organizes international biathlon competitions (world championship games, world cup). Cooperation with other international biathlon arranging municipalities is significant.
- Offices/representation – Tampere and Pirkanmaa EU-office in Brussels, Helsinki-centre (Helsinki-Tampere-Kotka) in St Petersburg. Tampere Maja in Tarto (cultural centre and guesthouse).
- Member in a European Charter network, [www.europeancharter.eu](http://www.europeancharter.eu)
- Information events for companies within internationalisation, for example in customs practice in Norway.
- International activities in Finland with other municipalities/cities. Joint municipal cooperation project worldwide for example in Africa. Cooperation with the local university that develops education export to China. Also home-international and international promoting on own municipality
- Member in Finnish-Swedish Chamber of Commerce. Integration of foreign employees

- World Heritage cooperation with Korean costal area
- Since 2011 part of Cittaslow network. Cittaslow is international network for deliberately developing city. We are part of Nordic and international network.
- International city networks, like Union of Baltic Cities, Eurotowns and LUCI (the international network of cities of light). International fairs, seminars and events, like MIPIM real estate investor fair in Cannes in 2015.
- Forest Finnish connections to Sweden and Norway
- Strong collaboration with the Finnish foreign ministry, Ministry of the Economy (TEM), national players like Finpro, Golden Bridge, Digile, VTT, and universities (Aalto, Laurea, and Metropolia).

In **question 5** the municipality leaders were asked if they have included companies in the above mentioned international activities. 85 municipalities answered and of those 50 said yes (58.9 %), 35 said no (41.1%).

**Question 6** was addressed to the municipalities that have involved the companies to the activities and the question was formulated to find out what was the role of the companies in these activities. 42 municipalities answered and below is a selection of the answers:

- A cooperation partner
- Active search of new networks and business possibilities
- Search for cooperation
- For example tours within different visits, business promoting trips to China, Russia.
- Involved in different projects like towards St Petersburg or through Vanguard Initiative by EU office
- Carrying out locally agreed tasks
- Making contacts
- Municipality promotes international trade to countries where public partner's participation is regarded important.
- The companies role is to build own business and grow foreign trade.
- Presenters or sellers on an exhibition or fairs.
- As experts
- Mostly organizing events
- In business projects they are participators but also target groups.
- We promote networking and try to create business contacts between companies.
- Sell their knowhow / get the knowhow
- We have tried to promote the local companies international cooperation for example with twin town activities, partners
- With the mayors export promotion trips we have companies with us, for example in China. In tourism sector the tourism businesses are included for example in China.

- Matchmaking events for companies locally, fair travels to foreign markets. Matchmaking events locally, businesses and the foreign students (almost 1000/year)
- Entrepreneurs have been with us on a twin city trips.
- To hire and guide foreign employees, especially Estonians and Russians
- Business policy goals promotion, strengthening the competitive ability.
- World Heritage tourism.
- For example with Hungary we have been developed hunting type tourism exchange with the gun manufacturing company
- Companies are involved in projects as partners, target groups, interest groups or for example as visit targets.
- Businesses are involved by introducing their goods and services, networking, looking for opportunities and new openings to international markets.
- All international contacts in Jyväskylä are done together with local development company Jykes Oy
- The companies are the ones we are opening the doors for. A close collaboration is essential to know which doors to open and which initiatives to launch.

**Question 7** asked how widely (location) companies are invited to join.

- 28 municipalities chose "Selected local companies only"
- 8 municipalities chose "Local companies depending on if they have already business in the target country"
- 12 municipalities chose "Also regional companies"
- 11 municipalities chose "Not restricted any way"

**Question 8** asked how the companies were invited. This question allowed multiple options to choose. 49 municipalities answered and 4 invites by mail, 21 invites by email and by calling, and 40 said they contact personally and 10 used some other way.

In **question 9** was asked if the municipalities believed there is value to be achieved to local companies in these above mentioned meetings? Of 48 answers 41 replied yes, none replied no and 7 said they do not know.

In the following **question 10** those who answered yes to the previous question, they were asked what kind of value companies can achieve. Answers were:

- Knowhow and service providing
- Company presentations are good international marketing opportunities
- Companies can get new market openings through municipality channels for example to Russia or China

- Lowering the step of internationalisation
- Development, international contacts
- Possibilities to networking
- The backup provided for the companies increases their credibility of actions directed outwards.
- All our actions are focused on helping the companies and increasing their international business. Companies bring their own product portfolio and search possibilities to trade.
- Getting know the products, increasing the demand in a small scale.
- Making contacts, getting information, learning and becoming international
- Especially in Asia it is very important to have official parties in the contact phase.
- The benefit depends on the cases.
- Of course it benefits the companies, increases sales.
- Most international projects are done with the business life. The international contacts and development projects are opportunities for the companies. The city offers the forum and supports the creation of international relations.
- The international visibility of the city and attractive city image supports the exporting activities of the companies and also locating of international companies to the city. Extremely important is the city leadership support for example when entering the Chinese markets.
- The international companies are the best municipality marketers.

In the **question 11** the municipalities were asked if they have twin cities. Of 86 answers 73 said they have twin cities and 13 stated they do not have twin cities.

The follow-up **question 12** asked to list the twin cities and this information can be read in appendix 6. As a summary some municipalities had only one twin city, some had over 10. In this survey the biggest amount of twin cities had three municipalities and each had 14 twin cities.

The focus is on twin cities and the **question 13** asked what kind of cooperation the municipality had with the twin city

Table 5. Cooperation forms with twin city partners

Cooperation form	
in cultural matters	61
in youth matters	43
in educational matters	35
in school student exchange	38
in joint projects	32

in sports matters	33
in activities with local associations	30
in activities with local companies	24
Specialist change/matters	27
Some other forms	9

The following **question 14** asked the municipalities to add if their co-operation includes something else

Answers were:

- The most important cooperation of all sister cities is with Shanghai in innovation and business promotion.
- Tampere Maja in Tartu, the cultural centre
- Joint events, the leadership visits, Sastamala has also different kind of cooperation than twin city activities to China, Germany, Latvia, Scotland Tanzania
- Part time representative in Shanghai Pudong
- All the administrative representatives visit mutually. City council visits mutually, joint 20 year celebration meeting. Inhabitants have dealings with each other.
- Through the association of Light Infantrymen, unofficial contacts to Hohenlockstedt in Germany.
- Also contract based cooperation with St Petersburg and Moscow
- The municipality leaders meet up once a while and discuss about development projects
- From Lithuania we have had youngster in summer jobs; we have helped them getting the jobs and offered accommodation for free. Between the schools there is friendships formed between the students. Cultural exchange, support for example computers have been delivered to Lithuania.
- Regularly visits with twin cities and during the visits the joint meetings and sessions.
- Parish cooperation
- Business cooperation (in starting phase)
- Event info to NGOs, goal is the cooperation between the associations in Nurmijärvi and Rapla. We make each year in New Year meeting program schedule with 15 events and it is in live form during the year: something may be undone or something else comes up.
- We have joint learning, last time we went to Espoo to familiarise ourselves with child protection models.
- We have had joint sports visits.
- The meetings of the political leaders, business connection promotion, guidance and advice.
- Students come and go through the vocational college to learn how to work here and in the target country.

In the next question the frequency in communication between twin cities was asked. **Question 15** - How often you meet or exchange message with your twin towns? The results are in the table below:

Table 6. The frequency of communication between the twin cities

Contact frequency	
On monthly basis	6
Once in a two months	8
On semi-annual basis	6
Sending Christmas wishes	7
Keeping contact is very irregular	18
With some twinned cities more often than others	28

In **question 16** offered a possibility to explain more about the amount of contacts. Some of the received replies are listed below:

- Monthly with Shanghai, with Nordic cities yearly, with Nõmme yearly, with Esztergom now and then, the other ones very irregularly.
- Activities have been very few in this decade
- The official contacts take place about twice a year but unofficial contacts are on monthly basis.
- It depends on the situation, amount of cooperation, time, interest etc. Cannot generalize.
- A lot of irregular and unofficial contact. During the beginning of Estonian independence we helped also with charity work.
- With Hoyerswerda we organise cultural day every other year in turns.
- We meet every other year, when we invite our twin city representatives to Liperi mainly following a certain theme.
- Cooperation has diminished due to lack of resources. In 2000 we had quite a lot of cooperation and visits of municipal leaders, school students and teachers.
- Contact to twin cities has been very active and regular, to some there is not much contact at all.
- Most of our twin city activities have changed from official to unofficial. The activities are done nowadays more between associations and companies rather than between municipalities.
- With some more active. Situation change on yearly basis.
- We have not kept any contact after 1980s since we do not have a Swedish twin city.
- With all the twin cities the contact is not as active. The most active twin cities of Riihimäki are Bad Segeberg in Germany and Szolnok in Hungary.
- Contact was in the beginning quite active, but nowadays during the last six years our municipality top leadership is probably not interested at all.

- With some twin cities we have contact on monthly basis, with others quite rarely with Christmas cards.

**Question 17** focused on involving local companies to twin city meetings. Question was: "Have you included local companies to these meetings?" Replies were: Yes 39, No 26.

**Question 18** asked if the answer to the above was yes, why? Some of the replies listed below.

- Partnership
- Companies are the calling cards of the municipalities as well as own businesses. It is a pleasure to take guests to innovative companies.
- Cooperation etc.
- Possibility to network
- Entrepreneurs are operators in many things in small municipalities
- When we recognise the opportunity to increase the business.
- As a thought to open possibilities for the business policy cooperation
- To make contacts and start company cooperation
- To find out business possibilities
- When it has been justified
- Maybe not invited to meetings, but in companies we have been visited mutually.
- To increase interaction
- For example an interesting seminar subject for the companies.
- Szolnok in Hungary and the tourism project are the only ones where companies are involved
- Joint seminar related to tourism
- One should offer business networking possibilities always
- Joint equine education.
- According to the visitors the best possible expert companies included
- There might be a chance for concrete cooperation

**Question 19** asked the municipalities if they have included local companies to these activities, what kind of feedback they have received.

Table 7. The feedback from the companies related to activities

Feedback from companies	
Companies really want to participate and look forward to these meetings	9
Companies have been satisfied for the meetings	25
Companies have been active themselves regarding the content of the meetings	8
Companies want more what we can provide	4
Companies think these meetings should include more	10

opportunities to enable them to do business	
Companies have not been satisfied with these meetings	1
Companies do not value the meetings and hence do not participate	0
We only include companies we know are active in the destination country	4

**Question 20** asked if other feedback from the companies were received than the above listed. 9 answers were received.

- Companies are integrated into the relations with Shanghai. In the other cases there is hardly a business dimension.
- The feedback is related to meetings and goals, the role of the companies in the meetings etc.
- Some of the companies are really interested.
- We plan to do business visits in the next twin city visit.
- Some have been satisfied, activity is not spread and the country has not changed through these.
- At least nothing negative
- The companies cannot find contacts in traditional twin city meetings regarding business because quite often the twin city delegation is only officials. The companies have received though good geographical information and background information. We have also arranged meetings for the international visitors of the companies and presented the crucial attraction factors and the strengths of the region as the environment for the company. Meetings at the city hall give certain authority to a company and describe the working networks that are important in oriental negotiation cultures.
- It has been quite a long time of these meetings.
- Companies wish, that the meeting bring concrete openings. They would like if the contacts are already checked and the possibilities surveyed, so they can start straight ahead with business.

**Question 21** asked do the municipality find twin town role important. This question received 85 answers of which 47 said yes and 15 said no. 23 could not estimate and were not sure.

**Question 22** asked: What does your municipality get out/benefit of the twin town co-operation? This question received a long list of answers and some of them are listed below.

- Shanghai has the largest Finnish business community outside of Europe. The benefit for Espoo and whole Finland is evident. Furthermore Espoo gains a good position for Chinese investments.
- In several municipalities the twin city trips seem to be a reward trip status.
- International networks, culture exchange, youth exchange

- We ended our twin city activities about a year ago. Cooperation happens through schools and biathlon, using natural channels.
- I cannot value the benefit in euros. Twin city network has built up during decades. Even though we are trying to get rid of the traditional twin city delegation visits those are too important to keep the relationship alive. Twin city network is important for the city's own international channels (one of them) but also for friendship societies and other association's natural international activity area. Through this the twin cities become known for the inhabitants too.
- Opening doors for the companies (especially to Russia, China, more to Asia if we had connections).
- Offers especially to young possibilities to become international
- Chance to see how things are done elsewhere
- Ideas how to develop municipality.
- New ideas and operational models
- Cooperation has diminished little by little. The biggest benefit, when the cooperation was active, was in international education in schools.
- .
- International experience and mental capital. Activities cover every age group. The activities have opened new doors and we have received a lot of good advice that we can adapt into development of municipal matters. Through the activities we have been able to interact with county leadership and the nation's leadership.
- Nothing at the moment
- The most concrete benefit is the doctor we got from the twin city.
- Could get so much more, if one could handle this, but if the city board decides that cannot participate or do something, what can one do.
- International connections, possibility to network, benchmark and all possibilities to internationalise.
- New solution models for activities.
- The question set up is wrong. Bureaucracy is not necessary. Hattula has acted 29 years through Dortmund Wickedon parish in cooperation with Dortmund city youth work and school without any twin city status.
- EU projects.
- Plain twin city activities are not enough. Plain cultural exchange does not bring any new and concrete. But concrete business export or tourism cooperation could bring extra value.
- Changing good practices.

**In question 23** asked "How would you prefer to develop twin town relations?" Received replies were quite many, below some examples.

- As concrete as possible and as formal as necessary
- Make the contact tighter; add notably the usage of Japan house, to promote Japanese and Asian culture, to increase job possibilities for artists.

- to develop cultural offering and cultural life, increase field and regional cooperation, to increase national cooperation
- Twin city activities should be directed more to companies and different interest groups, we should find the inhabitants level
- We have looked for joint interests and through that develop joint activities with twin cities. Although this is not possible with all, as there are too many twin cities and limited resources.
- Municipal visit more regular and joint development projects
- To increase the possibilities of companies to become international
- Joint EU projects
- Experts exchange between towns could be revived. To get the societies involved more. Business policy cooperation.
- Responsibility should be with city but also with friendship associations, schools, and companies.
- To broaden and increase the role of business life in cooperation
- More concrete.
- Should be used more time
- In my opinion twin city activity is withering cooperation form. EU projects have changed a lot the traditional twin city activities and even diminished it.
- No relationship works if it is not looked after and taken care. There should be something common in yearly basis. In Lithuania in Birstonas they have 8 twin city relations and they do a lot with these countries. They must be fed up with us as nothing happens
- More and unofficial meetings
- To more network like, business oriented and with modern communication

The last **question 24** was asked "How would you prefer to conduct international relations in general?" Again there were lots of answers and below some listed.

- We're a municipality of 500 people. As such we don't have resources for international relations in this manner.
- International cooperation is more and more project oriented goal setting activities. To political delegation visits there just are no more willingness. The status and meaning of international activity should be enhanced; municipal sector is part of global world.
- Especially the business and educational sector the international cooperation is rewarding.
- To become international in a natural way is significant, using own strength
- Internationalisation has become part of everyday activities in municipalities. It cannot actually be different than basic operations of a municipality.
- Internationality is critical attraction factor for a city, without it we can say goodbye to a quite a few development targets. Tampere wants to be international operator, without internationalisation we wither.

We want to attract international investments, experts etc. Without internationalisation it is difficult. It is the task of whole city and requires the politicians as well as top public servants support and commitment.

- Internationalisation should be part of the normal activities in a city through the whole city organisation.
- In small municipalities the resources are very limited. Everything “unnecessary” and non-legal activities have been run down. This has happened also to twin city activities that Urjala used to have in the Nordic countries. The businesses are in the international markets. The upper school and high school students practice international activities to France and Germany.
- I would like to develop international cooperation towards cultural and youth exchange but also towards business operational possibilities. I believe that if the companies in my municipality could get new earning possibilities through this, it would also promote other twin city activities, it would legitimate it.

#### **Analysis on municipal answers:**

As the answering percentage was under 27, it can be said that every fourth municipal answered the questionnaire. Generally can be said that municipalities are quite active in internationally – they have various networks to participate. Almost 60% of the municipalities have included local businesses to these networks in one way or another. Quite often the municipalities have included companies to open doors for them and aid in increasing international activities, to boost their sales, to create networking possibilities, to do direct business. Also companies are seen as visiting destination in visits taking place locally. For some municipalities involving companies is basis work due to municipality’s business policy. Companies are also seen as partners, part of the visits at home as well as abroad.

Companies that are asked to participate in municipal activities are mainly local businesses. Also regional businesses have been included. The most popular way to invite companies to participate is by personal contact.

Municipalities are very convinced that companies can gain value of the municipality’s international networks. Almost 90 % of the municipal respondents saw the value. To clarify what kind of value there is to be gained, answers were; new contacts, new networks, better sales, more believable official status. Some even see the companies as the municipality’s best marketers.

As said municipalities have lots of different networks. Of all the respondents 85% had also twin city activities. Some municipalities have only one twin city, some have up to 14 twin cities. With twin cities the

activities are mainly on the cultural, youth and education side. In twin city activities only 7% were activities with local businesses.

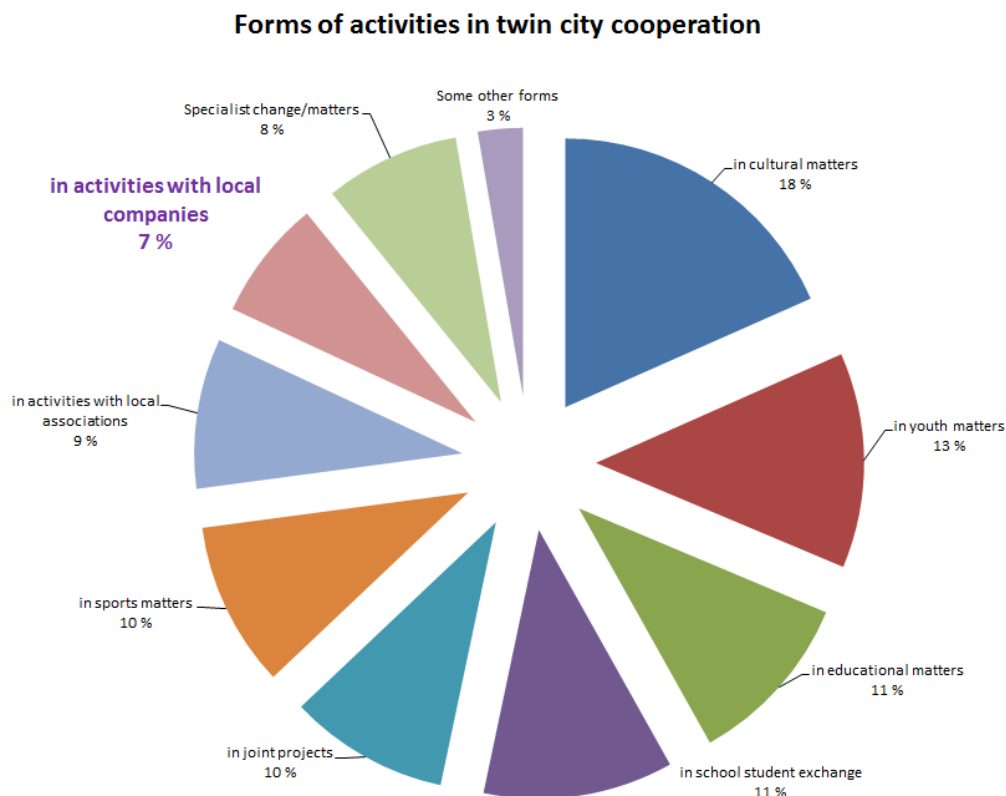


Figure 17. Forms of activities in twin city cooperation according the questionnaire reply results

The frequency with twin city contacts varies quite a lot. Some of the twin cities are very active; with some maybe the Christmas cards are exchanged.

When there are twin city meetings, over 55% of the respondents say they have invited business too to participate to the visit. Again municipalities find these visits important to open trade possibilities, open new markets and create more business cooperation. Those municipalities that have invited companies have received good feedback from the companies. Also the entrepreneurs are wishing these meeting would include more possibilities for actual business.

When asked from the respondents do they find twin city relationship important to their municipality, over 54% confirmed it is important. Almost 18% said no and 27% could not evaluate and were not sure.

In general, what the municipality gains from the twin city cooperation, respondents said: more contacts, networks, cultural information, be able to see things differently, providing a chance for young people to visit and learn their culture. Also it was said that these visits are useful to

companies, schools and cultural actors. International knowhow, experience exchange, development ideas and new solution models.

If the respondents could develop the twin city activities, they would make the contacting more frequent and regular, focus it more to businesses, create joint development projects, improve the business possibilities, and increase the role of companies, increase concreteness.

The respondents were asked also about the international relationships management. It is seen that internationalisation has become part of the everyday activities in municipalities and it is a necessity. Also it is the critical attraction factor for a municipality, an attraction for investments. International relationships are seen still linked with cultural, youth and education exchange, but the trend is that companies are also seen extremely important part of the activities and they are getting more involved in the international activities.

### 4.3 Entrepreneurs questionnaire

The questionnaire regarding companies was sent to selected, Forssa based companies that are already in export/import business. 20 companies received the questionnaire, 5 replied. These companies were Foxa Oy, Aste Finland Oy, Hemiva Oy, Envor Group Oy and Uusioaines Oy. As the sampling was small and the amount of received replies even smaller, a shorter email survey was sent to six international businesses and this gained another three answers. The answers were received from Jomet Oy, Optistock Oy and Watrec Oy. All the answers are shown below by questions.

The questionnaire started with the background information section, where the amount of personnel, turnover, the industry of business, the percentage of export as well as the export countries was asked. The five companies listed their export countries as Germany, Sweden, United Kingdom, United States, Spain, France, Baltic countries, Poland, The Netherlands, Belgium, Norway, Estonia, Lithuania, Denmark, China and Egypt. The companies have started their international business from 6 to 16 years ago.

The first concrete steps when these companies started their process included: finding agents, finding retail network, smaller contracts and international export of recycling materials. Companies received help from national public organisation (includes: Finnvera, Finpro, Finnfund, and Finnpartnership, Centre for Economic Development, Transport, Tekes and the Environment (ELY-keskus); Chamber of Commerce and through old relationships.

The most important aspects in the internationalisation process has been finding suitable agents/retail sellers, suitable contacts, to understand

local law and practice, local service network, finance, logistics and the time span to get business in big export projects within related to groundwork.

Three of the respondent businesses had participated to fairs abroad in Dusseldorf, Hamburg and Peking. Experience of these was okay, in Peking direct business was not achieved, but visibility and contacts was received.

Four of the five companies had been participating to municipal international cooperation events. The role of the company in these events had been a delegate on a visit, had been visiting destination or a host of the visit. Also participating to an organised company visit and looking for possible contacts. Sometimes companies had participated due to the interest of starting a business in the target country. Also a company has been participating because invited although the visit has no meaning to the company.

Of the organised visits the positive issues are the municipality is supporting the businesses, well organised meetings, professional visits and good contacts, the municipality has created contacts to promote export. The negative issues are that the delegates visiting the company are not commercially potential, sometimes hosting the visits have taken a lot of time and there are no business benefits which is not necessarily a negative issue as the respondent company wants to part of the visit reciprocally.

The most important question was “Has there been any concrete benefits for the company of the international municipality cooperation?” and four out of five says yes; especially getting to know local operators and receiving potential contacts.

The respondents would like to develop the municipal international cooperation towards export rings, more precise and focused. As the problem is ignorance, local problems etc., the local networking should be made more alluring and efficient. Also the municipality’s international networking can help the companies.

Analysis on the entrepreneurs answers: although the sampling size of local international businesses was limited to 20 and the received replies were 5 (20%), the amount seems small. When looked at the issue of internationalisation, the five responded companies have quite vast export/import business going on. Countries mentioned were Germany, Sweden, United Kingdom, United States, Spain, France, Baltic countries, Poland, The Netherlands, Belgium, Norway, Estonia, Lithuania, Denmark, China and Egypt.

When asked about the received help, that surprised since public services is the matter are always quite highlighted but according to the results

those either are not used that much or the need of a company did not match to available service, or the company has been unaware of the possibilities to use the service. The challenges reflect the same as in previous studies have shown.

Municipal networking is known for the respondents and they have been participating but so far no real results i.e. business have shown up. Entrepreneurs are interested of the municipal networking and find it important but would like to develop it more into precise and focused business activities.

#### 4.4 Email interviews to businesses

A short email was sent to selected business leaders and the replies came from Jomet Oy, Optistock Oy and Watrec Oy. In the email the questions were presented as follows:

- what is the right timing of the internationalisation
- areas where help is needed when thinking about becoming international
- when the process is going on, what is the most challenging issue
- how networks are valued in the internationalisation process
- have the companies been part of the international events organised by municipality and were the experiences useful or not
- How would you advise a peer entrepreneur regarding becoming international – the golden three pieces of advice?

The business leaders responded following:

- A right time to internationalise is when home market is under control and a company has a chance to invest in export with competitive products (Suokas 2016).
- Also the decision depends on the field of business and the products. If home market is not enough, so start as BornGlobal. If home market is enough for the goals, why to start exporting (Siitonen 2016).
- The customer need defines the market, where to sell. The size of a company and the profitability define also the resources. Internationalisation usually is not cheap, nor easy. Additionally company should have creditable home market references, so it can get the credibility also elsewhere. Of course if your business is selling mobile applications, the world is a bit different (Suvilampi 2016).

When still thinking about the internationalisation, help is needed in choosing the cooperation partners as well as the export markets, getting the right contacts and contact persons in the target market, and knowing the customer needs/requirements regarding the products and choosing the business model. Peer support is probably the most valuable, if somebody would tell, what the most central activities are and how to handle them.

When the internationalisation process is on, the most challenging tasks according to the business leaders are setting up the service (maintenance of the machinery), creating the international networks – finding right people to sales either for own company or for a partner company, resources – especially expert knowhow based solution selling demands an expert’s commitment to internationalisation. And of course, knowing the target market regulations and the correct ways to react to those challenges, which are difficult to prepare in advance.

Networks are well valued in the internationalisation process, some claim the networks help significantly, but the total responsibility lies with the company. On the other hand, if peer support is available, then the value of the network is real. Quite rarely a network has provided any extra value.

The respondents have been part of the international events organised by municipality. They have found that extra useful information is available. All three mentioned that so far no trade due to the visits has taken place, especially when the Russian trade is blocked.

The business leaders were asked to give three golden pieces of advice to their peer entrepreneurs and they are:

- 1. Make sure the home market is in order, 2. Make sure you really have ability to compete in the target market and 3. Think how to enter the target market (Suokas 2016).
- 1. Don’t go too far, 2. The farther you go, the harder it gets, 3. Big fish live in the oceans – everything depends on the entrepreneurs goals (Siitonen 2016).
- 1. Forget being entrepreneur and look for real work, saves you the health of mind and body, 2. If you cannot get to a real work, prepare yourself that it takes years before you can expect real sales, 3. Think carefully, what you can afford. Usually developing new business succeeds if the company has profitable business that enables the financing and resources of the new development (Suvilampi 2016).

#### 4.5 Email interviews to business advisers

Another point of view into internationalisation process was taken by email interviews to the business advisers whose job is to help companies in the internationalisation process. The email was sent to seven different advisers around Finland: Forssa, Hämeenlinna, Jyväskylä, Kainuu, Kotka-Hamina and Vaasa. Out of seven emails, four replies were received from Pekka Ekholm Forssa Yrityskehitys Oy, Forssa; Anastasia Kanervisto Linnan Kehitys Oy, Hämeenlinna; Heikki Rusanen Kainuun Etu, Kainuu and Lasse Pohjala, Vasek, Vaasa.

**The first question** was “At what stage you find a company should become international?” Below answers by advisers:

Pekka Ekholm (email interview 2016) said the internationalisation depends on business idea and the field of business; for example the game makers have a chance to immediately international because the product does not require support organisation. Companies building machinery should first practise at home market. After the finance is in order and the solutions made so that there are not after sales costs then the internationalisation is possible.

Heikki Rusanen (email interview 2016) pointed out that there is no patent answer to the question as everything affects to everything: the field of business, products, the stage of a company's life cycle, resources, team, and its knowhow. An easy answer would be, of course that when the international readiness is in order. But one can develop readiness if the goal is known, so no easy answer.

Lasse Pohjala (email interview 2016) commented its worth to think what internationalisation means. Customer is just physically a bit further and possible speaks another language. For many companies there are no more markets in Finland. For example Sweden should be thought as home market. And look for new customers when everything is okay. If a company needs to find new clients during recession, it is already too late.

Anastasia Kanervisto (email interview 2016) replied internationalization depends on the history and the strategy of the company; it can be born global company, if the product is designed direct to international markets. Mainly becoming international is in a decision process, when the home markets are not enough to create growth. Internationalisation is always an investment, so a company has to invest to it: the resources and products need to be in order as well as a realistic idea of the time span.

**The second question** looked into the different areas businesses require most help when thinking about becoming international.

According to Ekholm (2016) one issue is finding the organised best sales channels. Becoming international for a SME is too random: random meetings, random contacts. One bad channel is "the friends of Finland", some Finn who lives in the target market country, but does not really know the field of business, nor has a network to get support from.

According to Rusanen (2016) companies do not necessarily acknowledge the readiness factors that need to be in order so that the internationalisation is successful. The starting point is to understand your customers, his needs, how the company's product answers to need of a customer and how the profit making is built (is it for example different in home markets). It is necessary is to analyse the company status and one good tool to this is the internationalisation readiness test by Quum

International. Also developing knowhow and economic resources is crucial.

According to Pohjala (2016) finding new customers outside Finnish borders means difficulty to choose from so many options. If we (advisers) manage to discuss with the company right in the beginning, we have two questions: which business field, which geographical area you know the best. Our goal is to do at least three year plan listed with business areas and countries to be focused. Precisely the decision to where – this is where our support is needed.

According to Kanervisto (2016) she works mostly with companies planning to become international and establishing into Russian markets. The companies need a lot of information on markets, customs practises, certification, pricing policy, customer segment behaviour, marketing, business culture and financing possibilities.

**The third question** asked: "When the company is going through the international process, what do you find to be most challenging?"

According to Ekholm (2016) one of the most challenging issues is adapting own organisation to different cultures. Exports person easily has to sell customers wishes to own personnel as they want to do everything according to the Finnish way. Another challenge is "reading" customers. Sales department cannot to realistically define the customers real purchase intentions. The third challenge is, if there is a middleman cherishing own trade contacts between the customer and the factory,

According to Rusanen (2016) he finds the most challenging issues to understand clients and to understand what it takes to function successfully.

According to Pohjala (2016) most challenging is to keep the customer's focus in the field of business, in the countries and in agreed marching order. And keep your own focus in the same plan. Offers of new and interesting opportunities come in all the time. There are no quick lottery wins, not any customer relationship forms under three years, and this is sometimes hard to believe.

According to Kanervisto (2016) the most challenging for the small companies is to find resources to start the process. Either there is not enough time to do necessary actions or the financial resource is estimated to optimistically. Challenge is also to find suitable partners from the international markets and build a functioning distribution chain. Depending on country and product, challenges may arise for example in Russian markets with the needed certifications. Riippuen maasta ja tuotteesta, haasteita voi tulla esim. Venäjän markkinoille mentäessä tarvittavien sertifiointien hankinnassa.

**The fourth question** was “How you find the value of networks in an internationalisation process?”

According to Ekholm (2016) exporters own networks are extremely important. Those are established only when making business or they are brought along from the previous employer.

According to Rusanen (2016) networks are extremely important, knowhow does not have to be recruited into the company, but it has to be available when needed.

According to Pohjala (2016) networks are the foundation of all. We aim ourselves in chosen areas a local network to help us. In this matter it is worth to encourage every organization to create own networks and cherish them.

According to Kanervisto (2016) for a company it is good to have experts to help out when entering a new market, but it is also a good idea to network with other Finnish companies (especially in SME sector). Additionally one should definitely utilize the knowhow, experience and networks of the companies already functioning in the markets. Sometimes it can be useful to enter the foreign markets jointly, especially if we are talking about huge markets like Russia or China.

**The fifth question** was formulated “Have you been involved in an international promoting events organised by municipality? Experiences – useful or not?”

According to Ekholm (2016) he cannot understand how a municipality can help in internationalization, unless the country is a dictatorship country.

According to Rusanen (2016) he has been involved but somehow these are not really working, maybe more justified on the basis of inspiring. The old rule in marketing “everything for everybody = nothing to no-one” works here too. Maybe this matter should be addressed more based on company needs, they know when becoming international starts to be topical.

According to Pohjala (2016) he is unqualified to answer as he organises these himself.

According to Kanervisto (2016) she has been involved in and organising some events, for example India forum and Hungary business forum. In these events the business point of view has been strongly in ergo presented for example cooperation possibilities and emerging markets of different countries. Networking is always useful, especially if there are company/business life representatives from different countries.

**The last question** was simply “The three golden rules for company planning to become international?”

According to Ekholm (2016) it is a good idea to have employers from the target market; better communication, understanding of backgrounds and actions. The leadership has to be skilled in languages and understand culture. Internationality and customer need is transformed into actions within the company. Exports is directly comparable to size of the market and inversely proportional to the square of the distance

According to Rusanen (2016) there are no patent solutions to internationalization. Understand your customer, his needs and how to satisfy these needs with your product in a manner that it is profitable business. Prepare internationalisation readiness in order, especially the qualitative and quantitative knowhow of the business team.

According to Pohjala (2016), start finding new customers when your business is doing fine. Make business plan with target markets and business areas. And most importantly: stick with the plan and work patiently, new customer relationship usually takes years to form.

According to Kanervisto (2016), find out, invest, be patient!

#### 4.6 Other related interviews

An interview email was sent out to three Chambers of Commerce and one to the regional Federation of Enterprises. The CEO of the Registered Association Finnish-Russian Chamber of Commerce provided information.

Additional email with comments regarding the questionnaire for the entrepreneurs and municipal internationalisation took place in 13.9.2015 with former CEO of Häme Chamber of Commerce, Mrs. Kirsi Aaltio, who shortly provided help with the questions.

The CEO of the Registered Association Finnish-Russian Chamber of Commerce Mrs Jaana Rekolainen received the same questions as the business advisers.

**The first question:** “At what stage you find a company should become international?”

According to Rekolainen (e-mail interview 2016) she would divide the companies into two groups; to those who have started at the home markets and grown/born global and to those who were born originally to the international markets. The first group of companies should become international at the stage when they cannot grow any more at the home market and the companies have a will and resources to grow further. The product or service has to have international demand (or at least in one

specific market) or it can be localised in some international market area needs.

The other group's companies have designed their products or services originally to be aimed at international markets. It can be that the company has no home market or it is limited compared to the international activities. These companies are ready born to internationalisation.

**The second question** looked into the different areas businesses require most help when thinking about becoming international.

According to the experience of Rekolainen experience the companies require the most information about the possibilities of target markets and their characteristics. In the beginning of internationalisation phase the company does not necessarily have a picture of the competition situation in the target market, technical requirements related to product or services, or license practices, customer behaviour or the process of acquisition within the business field. Also to the financing and evaluation of resources related to internationalization process are needed help.

**The third question** asked: "When the company is going through the international process, what do you find to be most challenging?"

According to Rekolainen one of the biggest challenges is targeting the resources of the company to the internationalisation process. The will is usually stronger than the needed knowhow, time and financial resources of the internationalisation process. In SMEs the CEO/top leadership is involved in many things and their commitment to the internationalisation process is extremely important. Own knowhow is easily over estimated and external expert help is used too little. Internationalisation process is a strategic choice and it should be done on a long term time span. Regarding the results usually people are too impatient.

**The fourth question** was "How you find the value of networks in an internationalisation process?"

Networks are extremely important in internationalisation process. Especially a SME benefits of the networks using networks of expert organisations (Team Finland). Organisations formed by the companies, like bilateral Chambers of Commerce, trade guilds, business associations are also important, because in their members can be found companies active in the target market or other companies becoming international to change experiences. It is not a good idea to become international alone. Affordable and even cost free expert help is available, especially in the start phase of internationalisation. Deeper international knowhow or analysis on target market is recommended to buy from external sources.

**The fifth question** was formulated “Have you been involved in an international promoting events organised by municipality? Experiences – useful or not?”

According to Rekolainen the best are the events organised by wider network cooperation, not alone by municipality. The public sector’s (municipalities) role is to enable the competitive operation conditions for the companies in their areas and to activate and inspire to activities in the international markets. The actual export promoting activities should be left to professionals. Municipality’s leadership can also offer authority services ergo assist making contacts between companies.

**And the last question:** “The three golden rules for company planning to become international?”

- Evaluate with external expert the requirements of the internationalisation. Product – finance – knowhow has to be in order.
- Get enough market information, so you can choose the right market segment and evaluate the potential of your product/service in the markets.
- Commit to the process and keep the control in your hands, but secure the best possible target market knowhow.

An email discussion with Mrs. Kirsi Aaltio, former CEO of Häme Chamber of Commerce started when she was asked to evaluate the questionnaire targeted to entrepreneurs. As her comments to the questionnaire were more general than just commenting the questionnaire, the reply has been added here as whole (Aaltio 2015):

The municipal international activities should, in my opinion, start from the needs and requirements of the companies in the region. The municipal leadership should meet and hear the company leadership, so they would know what kind of support the companies need and which export countries are most lucrative to companies. Because the resources in municipalities as in companies are limited, priorities and choices are needed. Blank shooting does not bring the wanted results. Fast bucks are no use to wait for, so good nerves and patience is required.

In the questionnaire you mentioned municipality’s international cooperation; I find it as it has some absolute value. The cooperation between the municipalities is as important as the companies in the region find and see it useful. This aspect is well covered in questions 6 to 10.

Questions are okay, one comment in question 2: Events are organised in municipalities and as return calls in municipalities

abroad. My comment to this is that visits can be directed also to other countries than just to twin cities.

Aaltio 2015

## 5 CONCLUSIONS

Internationalisation is “normally” a lengthy process. “Normally” here refers to companies others than for example mobile application design companies, as their path to become international is bit different. If a company wants to do the internationalisation process successfully, it should allocate time and resources for the background work. There are multiple analyses that are worth of getting, like target market analysis, competitor analysis, customer behaviour analysis, just to mention few. Alongside these it is good to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats regarding own company, its products and services; recognise own resources regarding finance, personnel, experience base and knowhow. Of course the product/service has to answer to the needs of the customers.

Internationalisation strategy may sound a lot of work to do, but it is worth it. Also the leadership of a company should understand to be patient. Internationalisation does not bring results necessary during the first year. It all depends of the right networks, possible agents, sales offices personnel and location, retail network, distribution channels, maintenance service and geographical location. Luckily an entrepreneur does not have to do all this background work on his/hers own, there are plenty of organisations to help along the way. Team Finland network, Chambers of Commerce, entrepreneurial associations, business advisers and others, all provide help if and when asked.

The time span in the internationalisation process is long. A proper relationship with a customer may take up to three years, so patience is needed along the way. Patience cannot overrule flexibility – if some part of the process is not working, the company must have courage to review and redesign its plans.

A company really needs to know the target market and make sure the product is what the customers need. The cultural issues may be a problem as the production facility or product designers want to stick with Finnish way of designing the product and not adjusting to the needs of the customer on a foreign market. It is also a good idea to hire someone from the target market or, if possible, use joint resources in this. International experience is important; to have the actual market knowhow helps in many cultural misunderstandings. The further away the target market, the more diverse culture and practises wait.

In the internationalisation process there are also obstacles to be aware of. Economic sanctions, customs fees and practices, certifications, transportation costs, government actions, political issues, product adjusting costs, distribution chain, controlled marketing, slow reaction to market changes, foreign brand (trust issue within customers), competition, difficulties to sell technical or special products and financing, as an example. When entering the target market, company should also be aware of the lack of currency – a customer cannot pay, or has money but the banks refuse to accept it. There are many other trade barriers like political constrains, that block the possible business even though the interest and demand might exist.

When is the right time to internationalise? As the process takes time and resources, a company should become international when home market is under control and a company has a chance to invest in export with competitive products. Of course the field of business defines the internationalisation moment. Also the company should have creditable home market references, so it can achieve the credibility also elsewhere. Company should think about becoming international when it cannot grow any more at the home market and the company has a will and resources to grow further. The product or service has to have international demand.

When becoming international there are many issues to be considered. One of the most important is the pricing of the product or service. The competition is bigger than in home markets, so to price the product so that the company can make profit and the business is on healthy base, is really important. If a company has a product/service that customers want and are willing to pay for it i.e. it is unique, entering the target market is easier. There are still the cultural differences to be aware of.

Networks are important – all of them. It is up to the company to find the right networks. Networks help entering the target market, help in resources and international experience. Advice how to manage in the target market from peers is extremely important. Entering the market with for example an export ring helps dealing with obstacles. The power of network can never be underestimated.

Municipal international networks are also important for an entrepreneur to be aware of. The business may not happen immediately, but getting right contacts and target market information is valuable. Some doors open much easier when municipality's authority is involved, especially in Asian cultures involving the municipality is crucial. Patience is needed in the process, as business cultures are different and in some cultures the proper relationships are important to set up before an actual business takes place.

Since our own national culture and business culture is so Finnish (of course), it is worth getting to know the target market cultures well in

advance. If the communication is in order, many cultural differences can be sorted out.

When internationalisation process has been done properly, the growth is evident. Starting from one foreign market increases the hunger. Being international means one or several countries but becoming a global business takes time, different cultures and learning from mistakes along the way. When company is global, it is present in every continent and the markets are just enormous.

## REFERENCES

Aaltio, K. (2015). RE: Kaipa tietoa (yritysten kansainvälistyminen – kysely). E-mail to the author September 2015.

Brown T. (2013). Twin Towns: Do we still need them? Video. *BBC East Midlands Today*. Retrieved 6 October 2016 from <http://www.bbc.com/news/uk-england-23517210>.

Ekholm, P. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author October 2016.

Enterprise Europe Network. (2016). Newsletter June 2016. <http://app.mailerlite.com/k2o2z5>

Enterprise Finland. (2016). Preparedness and planning for internationalisation. Retrieved 29 October 2016 from <https://www.yrityssuomi.fi/en/kansainvalistymisen-valmiudet-ja-suunnittelu>

Enterprise Finland. (2016). Internationalisation idea and opportunities. Retrieved 17 October 2016 from <https://www.yrityssuomi.fi/en/kansainvalistymisidea-ja-mahdollisuudet?>

European Commission. (2016). What is an SME? Retrieved 28 October 2016 from [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

Export abroad. (2015). State of Trade 2016, report by Export abroad. *State-of-Trade-2016-3.pdf*

Ffowcs-Williams, I. (2016). Cluster development. Retrieved 13 November 2016 from <http://www.clusternavigators.com>

Finland Chamber of Commerce. (2016). Retrieved 30 October 2016 from <http://kauppakamari.fi/en/finnish-chambers-of-commerce/finnish-chambers/>

Finnish Customs. (2016). Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2016. Tilastointi. Pdf-file. Retrieved 4 November 2016 from [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot\\_2016FI.pdf](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2016FI.pdf)

Finnvera. (2016). Finnish companies have warranty needs in over 100 countries. Retrieved 12 November 2016 from <https://www.finnvera.fi/Finnvera/Uutishuone/Uutiset/Suomalaisilla-yrityksilla-takuutarpeita-yli-sataan-maahan>

Forssa. (2016). Municipal strategy. Retrieved 1 October 2016 from [http://www.forssa.fi/UserFiles/forssa/File/Yrittaminen/05\\_kaupunkistrategia\\_paivitys\\_300516valtuusto.pdf](http://www.forssa.fi/UserFiles/forssa/File/Yrittaminen/05_kaupunkistrategia_paivitys_300516valtuusto.pdf)

Forssa. (2016). Twin cities. Retrieved 6 October 2016 from [http://www.forssa.fi/Forssa\\_tietoa/perustietoja/](http://www.forssa.fi/Forssa_tietoa/perustietoja/)

Forssa. (2016). Suurimmat työnantajat. Retrieved 12 November 2016 from [http://www.forssa.fi/Forssa\\_tietoa/perustietoja/](http://www.forssa.fi/Forssa_tietoa/perustietoja/)

Forssa Business Development Ltd. (2016). Business registry. Retrieved 28 October 2016 from <http://yritykset.fskk.fi/?alku=25&search=true>

Forssa Business Development Ltd. (2016). Location. Retrieved 28 October 2016 from <http://www.fskk.fi/sijoiu>

Golafshani, N. (2003). *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. The Qualitative Report, 8 (4) 597-606. University of Toronto. Retrieved 4 November 2016 from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. [http://c.ymcdn.com/sites/aect.site-ym.com/resource/dynamic/forums/20130118\\_183018\\_26306.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/aect.site-ym.com/resource/dynamic/forums/20130118_183018_26306.pdf)

Grabtcak, A. (2013). *Pk-yrityksen menestystekijät kansainvälistymisproses-sissa*. Doctoral Thesis. Kauppätieteellinen tiedekunta, Lappeenrannan tek-nillinen yliopisto.

Hakala, M. (2016). *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos*. Artikkelit Verkostojen merkitys alueen elinvoiman kehittämisessä. Hamk Häme University of Applied Sciences.

Halinen, S. (2016). Kannattaako Team Finland matkalle osallistua? *Kauppapolitiikka*. 8.6.2016. Ulkoasiainministeriö. <http://kauppapolitiikka.fi/team-finland/kannattaako-team-finland-matkalle-osallistua/>

Halinen, S. (2016). Suomi tunnetaan Japanissa ja Etelä-Koreassa. *Kauppapolitiikka*. 7.9.2016. Ulkoasianministeriö: <http://kauppapolitiikka.fi/markkinat/suomi-tunnetaan-japanissa-ja-etela-koreassa/>

Hisrich R.H., Peters M.P., & Shepherd D.A. (2010). *Entrepreneurship*, 8th edition. New York: Mc Graw Hill Irwin

Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. Country statistic obtained from Itim international. Retrieved 17 October 2016 from <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

Hofstede, G., Hofstede GJ. & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the mind*. 3rd edition. USA: McGrawHill

IMF. (2016). World Economic Outlook October 2016. Retrieved 4 November 2016 from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/text.pdf>

International Forum. (2016). Kuntien kansainväliset asiat. Kuntaliitto. Retrieved 12 November 2016 from <http://internationalforum.fi/04/kuntien-kansainvaliset-asiat/suomen-venajan-ystavyyskuntakokouksen-valmistelut-kaynnissa/>

Investopedia. (2016). Emerging market economy definition. Retrieved 23 October 2016 from <http://www.investopedia.com/terms/e/emergingmarketeeconomy.asp>

Isoviita, A and Tuomola, H. (2011). *Yrityksen kansainvälistyminen, syyt ja edellytykset*. In FacTo -internationalisation material. HAMK

Jaffe, E. (2013). Does Being 'Sister Cities' Really Mean Anything? *The Atlantic CityLab*. Retrieved 28 March 2015 from <http://www.citylab.com/politics/2013/05/does-being-sister-cities-really-mean-anything/5744/>

Jin D., Michael D., Foo P., Guevara J., Pena I., Tratz A., & Verma S. (2010). *Winning in Emerging-market cities; A guide to the world's largest growth opportunity*. Boston: The Boston Consulting Group.

Johansson, L et Vahvaselkä, I. (2010). *Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä*. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja B36. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jungner, M. (2015). *Otetaan digiloikka*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)

Järvinen, J. (2015). Consultant in China matters. 12.8.2015

Jäske, U. (2016). Painomusteen tilalle huipputeknologiaa. *Forssan Lehti* 20.11.2016.

Kaltenbrunner A., Aragón P., Laniado L. & Volkovich Y. (2013). *Not all paths lead to Rome: Analysing the network of sister cities* – pdf report. Retrieved 28 March 2015 from <http://arxiv.org/pdf/1301.6900v1.pdf>

Kanervisto, A. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author November 2016.

KasvuOpen. (2016). Retrieved 30 October 2016 from <https://kasvuopen.fi>

Kelly, N. (2015). 7 Traits of Companies on the Fast Track to International Growth. 6.3.2015 *Harvard Business Review*. Retrieved 4 November 2016 from <https://hbr.org/2015/03/7-traits-of-companies-on-the-fast-track-to-international-growth>

Kenny G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Review*. Retrieved 4 November 2016 from <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>

Kuntaliitto. (2008). Kysely kuntien ja maakunnan liittojen kansainvälisestä ja EU-toiminnasta. Helsinki.

Kuntaliitto. (2014). Tartu verkkoon - työvälaineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki. <http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/>

Kuntaliitto. (2016). Kuntien yhteystiedot. Retrieved 17 November 2016 from <http://www.kunnat.net/fi/Yhteystiedot/kunta-alan-yhteystiedot/kunnat/Sivut/default.aspx>

Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Talentum Media. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GACBJXFTCF>

Lehto E.-L., Jaskari-Halonen J. & Pyykönen M. P. (2009). *Gluteenittomia tuotteita valmistavien pk-leipomoiden kansainvälistyminen : ensi vaiheen toimenpiteet 15.1. - 31.12.2008*. Helsinki : Sitra

Lähteenmäki, P. (2015). Vienti on suurten varassa. *Talouselämä 500*. Article original 28.5.2010, updated 26.8.2015. Retrieved 22 October 2016 from <http://www.talouselama.fi/te500/vienti-on-suurten-varassa-3408764>

Majava, P. (2016). Secretary to the Mayor of Forssa. Interview 14.11.2016

Matlay, H. (2006). *Critical Perspectives on the internationalisation of SMEs*. Emerald Group Publishing Limited.

Ministry of Economic Affairs and Employment. (2016). Kansainväliset pk-yritykset. *TEM oppaat ja muut julkaisut 12/2016*. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75463/TEM\\_oppaat\\_12\\_2016\\_kansainvaliset\\_pk\\_yritykset\\_15092016.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75463/TEM_oppaat_12_2016_kansainvaliset_pk_yritykset_15092016.pdf?sequence=1)

Nordic Export Groups Oy. (2016). Retrieved 30 October 2016 from <http://www.nordicgroups.fi/en/index.html>

OECD. (2016). Statistics portal. Retrieved 12 November 2016 from <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>

Oreck, B. (2016). Turning Sisu in Success. Seminar in Hämeenlinna. 27.10.2016. Linnan Kehitys Oy and Häme University of Applied Sciences.

Penttilä, M. (2016). Chairman of the Forssa City Executive Board. Interview 14.11.2016

Pohjala, L. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author November 2016.

Pohjola. (2016). International partners. Retrieved 30 October 2016 from <https://www.pohjola.fi/pohjola/yhteystiedot/kansainvaliset-kumppanuudet?cid=331233824&srcpl=4>

Porter, M. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press Edition

Rekolainen, J. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author October 2016.

Rikama, S. (2015). Pk-yritysten kansainvälistyminen. *Työ- ja elinkeinoministeriö*. TEM oppaat ja muut julkaisut 21/2015.

Rainisto S. (2007). *Brändit ja kansainvälinen liiketoiminta*. Studia Professionalia, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Rinne, M. (2016). Marimekko menestyy Aasiassa. *Kaupapolitiikka 3/2016*: Ulkoministeriö. <http://kaupapolitiikka.fi/vip-vieraat/marimekko-menestyy-aasiassa/>

Roos A., Khanna D., Verma S., Lang N., Dolya A., Nath G. & Hammoud T. (2014). *Getting more value from joint-ventures*. Boston: The Boston Consulting Group.

Rusanen, H.(2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen E-mail to the author November 2016.

Siitonen, J. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author November 2016.

Sister Cities International. (2016). Retrieved 4 September 2016 from <http://www.sister-cities.org/about-sister-cities-international>

Stevens, A. (2012). Twin towns: should councils partner with foreign friends? *The Guardian*. Retrieved 14 September 2016 from <https://www.theguardian.com/local-government-network/2012/jan/18/council-twinning-japanese-cities>

Sulkko, S. (2016). Mayor. Forssa. Interview 31.8.2016.

Sulkko, S. (2016). Forssassa vahvaa yhteistyötä yritysten kanssa. Hämeen kauppakamarin jäsenlehti 3/2016.

Suokas, J. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author November 2016.

Suvilampi, J. (2016). RE: Yritysten kansainvälistyminen. E-mail to the author November 2016.

Team Finland. (2016). Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys. Helsinki: EK, Kauppakamari, Team Finland, Yrittäjät

Team Finland. (2016). Market opportunities. Retrieved 4 November 2016 from [http://www.marketopportunities.fi/home?\\_3\\_formDate=1478287798192&p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_cur=1&\\_3\\_format=&\\_3\\_keywords=&\\_3\\_marketArea=-1&\\_3\\_country=-1&\\_3\\_industryOrSection=-1&\\_3\\_itemType=-1](http://www.marketopportunities.fi/home?_3_formDate=1478287798192&p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_cur=1&_3_format=&_3_keywords=&_3_marketArea=-1&_3_country=-1&_3_industryOrSection=-1&_3_itemType=-1)

Team Finland. (2016). Retrieved 30 October 2016 from <http://team.finland.fi/en/team-finland-in-brief>

The Federation of Finnish Enterprises. (2013). Entrepreneurship statistics. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/sy\\_yrittajyystilastot\\_2015\\_eng.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/sy_yrittajyystilastot_2015_eng.pdf)

Theseus. (2016). Thesis works and publications. Retrieved 30 October 2016 from <https://www.theseus.fi/search?query=market+research&submit=Hae&scope=10024%2F1766>

Ulkoministeriö. (2015). *Maailman markkinat 2015-2016*. Edita Prima Oy

Vahvaselkä, I. (2009). *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita

Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K. & Apilo T. (2014). Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. *VTT Technology 152*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Viexpo. (2016). Retrieved 4 November 2016 from <http://www.viexpo.fi/etusivu.html>

Wikipedia. (2016). PEST analysis. Retrieved 13 November 2016 from [https://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis)

Wikipedia. (2016). Risk assessment. Retrieved 13 November 2016 from [https://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_assessment](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_assessment)

Wikipedia. (2016). SWOT analysis. Retrieved 13 November 2016 from [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

Wikipedia. (2016). Twin towns and sister cities. Retrieved 28 October 2016 from [https://en.wikipedia.org/wiki/Twin\\_towns\\_and\\_sister\\_cities](https://en.wikipedia.org/wiki/Twin_towns_and_sister_cities)

Äijö, T. (2008). *Kilpailukyky huippukuntoon*. Juva: WS Bookwell Oy

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

Forssan kaupunki

PM 5.3.2001

## **Forssan, Sarpsborgin, Struerin ja Södertäljen kaupunginjohtajien kokous Kööpenhaminassa 28.2.2001**

Kuntien välisen yhteistyön kehittämistä sovittiin seuraavaa:

1. Luottamushenkilöiden tasolla Pohjoismaiset päivät sekä johtoryhmien kokoukset jatkuvat entiseen tapaan.
2. Hallinnollisella tasolla pyritään lisäämään vierailuja ja virkamiesvaihtoa erityisesti teknisessä-, koulu- ja sosiaalitoimissa. Myös kunnan johtamisjärjestelmien kehittämässä on saatu hyviä käytännön kokemuksia Struerin ja Södertäljen välillä; koska Forssa suunnittelee BSC:n käyttöönottoa ja Struerilla on ko. metodi jo käytössä, olisi hyödyksi Forssan johdon opintomatka Strueriin.
3. Oppilasvaihtoa kehitetään; sekä luokat että yksittäiset oppilaat.
4. Yritysten yhteydenpitoa yhteistyökaupunkien välillä kehitetään. Kaikissa maissa on toiminnassa yrittäjäyhdistykset sekä Kauppakamarit. Pohjoismaisten päivien ja johtoryhmien vierailun yhteyteen järjestetään mahdollisuus ja erikoisohjelma omalla kustannuksellaan mukana seuraavalle liikemies- tai yrittäjävaltuuskunnalle.

*HJ informoi yrittäjäyhdistystä.*

5. Forssa on linkittänyt kotisivulleen yhteistyökunnat. Muut lupasivat toimia samoin.
6. Päätettiin kehittää järjestelmä, jossa yhteistyökuntien asukkaat saavat merkittäviä (25-50%) alennuksia yöpymisestä, ruokailuista yms. lomamatkoillaan muissa yhteistyökunnissa. Kotisivuille laitetaan ruotsinkielinen ”tarjous” eduista. Södertälje hoitaa asian Södertälje-kortin avulla. Forssassakin on Forssa-kortti, mutta edut eivät liene siinä riittäviä.

*A.J kehittää Forssan osalta systeemin sekä vastaa kotisivujen kehittämisestä tältä osin.*

7. Turisti-informaatiota ryhdytään systemaattisesti lähettämään yhteistyökuntiin.

*AJ informoi matkailumarkkinointia LHYK:ssa.*

8. Ryhdytään kierrättämään paikallisen taiteen näyttelyitä.

*AJ informoi Munkia.*

9. Johtoryhmän kokousajaksi sovittiin alustavasti 1.6.2001 Södertäljessä, mutta on mahdollista, että kokous pidetäänkin Pohjoismaisten päivien yhteydessä.

10. Pohjoismaiset päivät pidetään 30.8.-1.9.2001 Södertäljessä. Kutsu koskee 5:ttä henkilöä puolisoineen sekä Pohjola-Nordenin edustajaa. Liitteenä ohjelmaluonnos, joka tulee sisällön osalta vielä kehittymään.

*AJ valmistelee KH:n päätösesityksen osanottajista.*

JAKELU  
KH:n tiedoksiantoasioihin



ES

Tel 08/550 (2)21 77

Förslag till program / KÖ, LS/ES

## Nordiska dagarna i Södertälje 30/8 till 1/9

Inkvartering: Torpa pensionat

Dag	Tid	Aktivitet	Ansvar
Torsdag 30/8	Em - kväll	Ankomst, Kvällsmåltid/	
Fredag 31/8	0900 - 13 00	Presentation av kommunala aktiviteter Exvis hur Södertälje arbetar med: Klagomålshantering IT i förskolan Högskolan/ Campus Telge Och/Eller Wasa International/ IB Västergård Vårdgymnasiets internationella arbete Internationellt företagande i S-tälje	
	13 00	Lunch på Spice, Sydpoolen	
	14 00	Fri tid, aktiviteter på stan , ev i vänortsparken ev studiebesök	
	18 00	Tom Tits Experiment	
	19 00	Tom Tits middag	
Lördag	0930 - 10 00	Avresa till Antroposoferna i Järna	
	12 00	Lunch på Farsta gård alt Kulturhuset	
	14 00	Tullgarns slott, guidad visning	
	19 00	Torpa/ev Glashyttan, Södertälje kommuns <u>officiella</u> middag.	

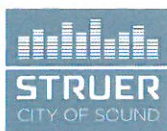
Söndag		Hemresa	
--------	--	---------	--

Inbjudan går till 5 deltagare med respektive man /hustru från vänorterna Forssa, Struer, Sarpsborg.

Deltagare på Södertäljes officeilla middag på lördagen är Kommunalråden, Gruppledarna, KF presidium samt Stadsdirektören, Näringslivschefen, Internationella samordnaren med respektive man/hustru..

Föreningen Norden i våra vänorter erbjudes deltaga med en representant med "respektive".

Parallellt planerar olika föreningar ha aktiviteter, på sta'n och i vänortsparken.



TWIN TOWN MEETING &  
GREEN ENERGY CONFERENCE  
**STRUER THE 15 – 17. APRIL 2015**

TÆT PÅ MENNESKER TEKNOLOGI OG NATUR

## **BACKGROUND**

At the Twin Town meeting in Struer the 21-23 January 2014 the steering committee of the twin towns decided to invite to a joint conference in Struer on green energy at the same time as Struer is hosting the steering group meeting in spring 2015.

From the Twin Towns five companies together with Mayors, relevant politicians, officials and other stakeholders are expected to participate.

The agenda of the conference will be: **friendly energy sources and the utilization of waste products**

The aim of the conference is to exchange experiences, create matchmaking and make business and export opportunities between our municipalities and business.

## PROGRAM 15 – 17 April 2015

### Tuesday 15 April

Arrival	Karup Airport – Struer transport by taxi ( <a href="http://struertaxa.dk/english.html">http://struertaxa.dk/english.html</a> )
16.00 – 18.30	Accommodation Grand Hotel Struer ( <a href="http://www.struergrandhotel.dk">www.struergrandhotel.dk</a> / rooms booked)
18.30	Welcome drink, dinner and introduction to the program

### Wednesday 16 April

7.00 - 8.30	Breakfast at Grand Hotel
8.30	Departure Nupark 47, (Heden & Fjorden, conference room G2)
9.00 - 17.00	Conference - see programme for conference
18.30	Dinner for all participants Grand Hotel
20.00	For all guests concert at Folkets Hus – HERMAN'S HERMITS

### Thursday 17 April

8.30 - 11.30	Steering committee meeting
9.00 - 11.30	For those that do not participate in the steering committee meeting there is an opportunity to go to Venø, a small iceland next to Struer. As the first place in Denmark, a large display board makes the Venø citizens aware of their total power consumption. The ambition is to get the island's electricity meters to slow down /Skafti Halldórsson, CEO Proenergi
11.30	Lunch and goodbye
	Departure

---

## PROGRAM - GREEN ENERGY CONFERENCE 16 APRIL 2015

- 9.00 – 9.10                      Welcome by Mads Jakobsen, Mayor Municipality of Struer
- 9.10 - 9.20                      Introduction by facilitator, Linda Høibye, COWI A/S
- 9.20 – 9.55                      **RETHINK BUSINESS** - a regional initiative in circular economy - focusing on trying to establish new business models on a sustainable platform. Svend Erik Nissen will present the overall thoughts on circular economy and industrial symbiosis in the Central Region of Denmark. Based on extensive experiences with many companies in the Central Region, Svend Erik Nissen will present cases from Rethink Business where a large number of companies has gained benefits from facilitated work with green transformation of business models in the area of green energy and utilization of waste products.
- 25 min. for presentation and 10 minutes for questions and the facilitator
- 9.55 – 10.10                      **COFFEE BREAK** – we drink coffee, talk and exchange business cards.
- 10.10 – 10.45                      **NOMI4S** – an inter-municipal waste company started a demonstration project updating their existing waste facilities introducing a fully an automatic system where robots do the separation of waste. The overall focus is enable the utilization of the waste materials – e.g. in new products. /CEO Hans Bloch or Project manager Carsten Zaar Hansen
- 25 min. for presentation and 10 minutes for questions and the facilitator
- 10.45 – 11.30                      **THE MAABJERG ENERGY CONCEPT** - envisions creating a comprehensive, sustainable energy solution, based on local and CO<sub>2</sub>-neutral raw materials, by using the latest technologies. The concept satisfies several aims: it produces heat and electricity, biogas and transport fuel, and uses the remaining nutrients as fertiliser. /CEO Direktør Jørgen Udby or Udviklingschef Søren Holm Pedersen
- 11.30 – 12.15                      **MAABJERG BIOENERGY** - one the World's largest biogas plants. The plant will be able to handle large amounts of manure, as well as industrial waste from the food industry. Using a complicated process, these materials will be turned into heat, electricity and various nutrients for onward sale /Chefkonsulent Alan Lunde  
Maabjerg Bioenergy.
- TOUR - MAABJERG BIOENERGY**
- 12.15 – 13.00                      **LUNCH** - and time for networking and knowledge sharing.
-

- 13.00 – 14.00      **SÖDERTÄLJE**  
**Energy Efficiency and Green Building.** Examples of how Telge Fastigheder is working to save energy and emissions and when they build new schools and kindergartens (that is at least 20 % below the norm for energy consumption) /Annette Ståhlnacke and Egon Dahlgren, Telge Real Estate.
- The Sodertalje Company Sjöberg and Therme** describe their efforts to build passive and low energy houses. / Philip Therme, CEO Sjöberg and Therme.
- 'Kretsloppsprojektet'** - the municipality is working with a recycling project ' which should end 'kretsloppen genom att anlägga våtkomposter'. /Anna Calo, project Telge Nets.
- 14.00 – 14.15      **COFFEE BREAK**– we drink coffee, talk and exchange business cards.
- 14.15 – 14.45      **SARPSBORG**  
Sarpsborgs investment in Smart Energy - case Smart City Grålum. / Einar Eriksen, key account manager, NCE Smart Energy Markets and Hasse Ekman, Næringsssjef in Sarpsborg
- Østfold Energi - how Sarpsborg invest in green energy (hydro, heating, windmills) = friendly energy sources. /Egil Erstad
- 14.45 – 15.00      **COFFEE BREAK**– we drink coffee, talk and exchange business cards.
- 15.00 – 16.30      **MATCHMAKING** and knowledge building, exchange of experiences and networking at 4 knowledge stations. The following companies is posted at individual high tables where they present their company, services, products etc. for 5 minutes. During the next 10 minutes, the audience can raise questions to increase their knowledge about the company. After 15 minutes at one station, the participants rotate to another company of their own choice.
- The individual companies are presented below:
- FORSSA**  
**Watrec** - Watrec Ltd. is a Finnish company established in 2003, specialized in biogas technology and consultancy services for environmental and energy related issues. /Managing Director Watrec Ltd. Mr. Juhani Suvilampi
- VAPO** - Vapo's Heat and Power business area produces heat, steam and electricity for customers in Finland, Sweden and the Baltics. The business area is responsible for operating ten power plants, 140 heating

---

plants and 24 district heating networks. The electricity generated by the power plants is sold to the Nordic Electricity Exchange. The business area generates approximately 2 TWh of energy annually. /Business Area Director, Mr. Markus Hassinen.

**St1 Biofuels Oy** - Advanced Ethanol Production From Waste and Process Residues /Head of Sales and Business Development, Mr. Patrick Pitkänen.

**LHJ** Group companies provide advanced recycling and treatment services to meet the needs of businesses and public sector. The Group's expertise are electronics recycling, data destruction, processing of contaminated soil, incinerator bottom ash and industrial waste, municipal waste management and related collection, transportation and professional services. /Marketing Manager Mr. Pasi Kaskinen

16.30 – 17.00

**RECAPITULATION** - exchanging network, experiences and discussing business and export opportunities

---

**LIST OF PARTICIPANTS****SARPSBORG  
STAKEHOLDERS**

Mr. Egil Erstad  
Mr. Einar Eriksen

Prosjektutvikler Østfold Energi, [www.ostfoldenergi.no](http://www.ostfoldenergi.no)  
Key Account Manager, NCE Smart Energy Markets [www.ncesmart.com](http://www.ncesmart.com)  
Borregaard, [www.borregaard.no](http://www.borregaard.no)

**MUNICIPALITY**

Mrs. Linda Engsmyr  
Mr. Sigmund Vister  
Mr. Hasse Ekmann  
Mr. Siri Braadland Harborg

Varaordfører  
Kommunesjef  
Leder for næring og eiendom  
Rådgiver Enhet kultur

**SÖDERTÄLJE  
STAKEHOLDERS**

Mrs. Annette Ståhlacke  
Mr. Egon Dahlgren  
Mr. Philip Thermé  
Mrs. Anna Calo

Telges Fastigheter  
Telges Fastigheter  
VD Sjöberg och Thermé  
Telge Nät

**MUNICIPALITY**

Mr. Martin Andreae  
Mr. Karin Voltaire  
Mr. Ebba Jordelius

Kommundirektör  
Näringslivschef  
Miljöstrateg

**FORSSA (SF)  
MUNICIPALITY**

Mr. Sami Sulkko

Mayor City of Forssa

**STAKEHOLDERS**

Mr. Juhani Suvilampi

Managing Director Watrec Ltd.  
E-mail [j.suvilampi@watrec.fi](mailto:j.suvilampi@watrec.fi) [www.watrec.com](http://www.watrec.com)  
Marketing Manager LHJ Group Ltd. LHJ provide advanced recycling and treatment services to meet the needs of businesses and public sector. The Group's expertises are electronics recycling, data protection processing, processing of contaminated soil and industrial waste, municipal waste management and related collection, transportation and professional services. LHJ Group consists of five companies. LHJ Waste Management Ltd handles communal wastes, Cool Finland Oy recycles cooling appliances, Suomen Elektroniikkakäsittely Oy recycles electronics, Suomen Erityisjäte Oy processes contaminated soil and Suomen Tietoturva Oy offers data protection services. E-mail [pasi.kaskinen@lhj.fi](mailto:pasi.kaskinen@lhj.fi) / [www.lhjgroup.fi](http://www.lhjgroup.fi)

Mr. Petri Koivula

Finnish Association of Municipal Engineering FAME / Executive Director , [www.kuntateknikka.fi](http://www.kuntateknikka.fi) Finnish Energy Engineers Ltd / Managing Director, [www.energiainsinoorit.fi](http://www.energiainsinoorit.fi) LHJ Waste Management Ltd / Chairman of the Board, [www.lhj.fi](http://www.lhj.fi), e-mail: [petri.koivula3@gmail.com](mailto:petri.koivula3@gmail.com)  
Civil Eng. HAMK University of Applied Sciences / Principal Lecturer (Research), Bioeconomy Education and Research Centre. Cleantech Research Group, e-mail [harri.mattila@hamk.fi](mailto:harri.mattila@hamk.fi) [www.hamk.fi](http://www.hamk.fi)

Mr. Harri Mattila D.Tech.

Mr. Markus Hassinen	Business Area Director, Vapo Oy, Heat and Power <a href="http://www.vapo.fi">www.vapo.fi</a>
Mr. Patrick Pitkänen	Head of Sales and Business Development, St1 Biofuels Oy. St1 Biofuels Oy was established in 2006 with a goal of creating a sustainable advanced biofuels production concept that could be utilized worldwide. Since then, the company has pioneered in waste-based advanced ethanol production with several plants built. The expertise of St1 Biofuels lies within biochemical processes, technology development, engineering and project delivery. St1 Biofuels produces liquid advanced biofuel from household, retail and industrial biowaste and process residues in Etanolix® and Bionolix® plants. St1 is building the first Cellunolix® plant, a plant that uses sawdust as feedstock to produce biofuel. This world class knowledge in waste-based advanced ethanol production technologies is now available globally for setting up new local business. <a href="http://www.st1.eu/">www.st1.eu/</a> / <a href="http://www.st1biofuels.com">www.st1biofuels.com</a>
<b>STRUER</b>	
<b>STAKEHOLDERS</b>	
Mr. Hans Bloch or	CEO, Nomi4S
Mr. Carsten Zaar Hansen	Projektleder, Nomi4S
Jørgen Udby	CEO, Maabjerg Energy Concept
Søren Holm Pedersen	Udviklingschef, Maabjerg Energy Concept
Alan Lunde	Chefkonsulent, Maabjerg BioEnergy <a href="http://international.maabjerg-bioenergy.dk/">http://international.maabjerg-bioenergy.dk/</a>
Mr. Lars Kellmann	CEO, Solia
Mr. Skafti Halldórsson	CEO, ProEnergi
Mr. Knud Schousboe	CEO, Struer Forsyning
Mr. Claus Arberg	CEO, Hvidbjerg Vinduet
Mr. Flemming Hvidberg	CEO, Hvidberg Nedrivning
Mr. Per B. Clausen	CEO, Møller Nielsens Tegnestue
Mrs. Anna Katrine Bruun	Chefkonsulent, AU Herning, Aarhus University Department Business and Technology / AU Herning Greenhouse <a href="http://www.auhe.au.dk/connect">www.auhe.au.dk/connect</a>
<b>MUNICIPAL</b>	
Mr. Mads Jakobsen	Borgmester
Mr. Martin Hulgaard	Formand for erhvervs- og turismeudvalget
Mr. Niels Viggo Lynghøj	Medlem af venskabsbyudvalget
Mrs. Marianne Bredal	Medlem af Venskabsbyudvalget
Mr. Claus Damgaard	Kommunaldirektør
Mrs. Lisbeth Mærsk-Møller	Plan- og Miljømedarbejder
Mr. Claus Falk Petersen	Udviklingskonsulent Struer Kommune
Mrs. Helle Toftgaard	Konsulent Startvækst Struer – lokal erhvervsservice

LONG-TERM PROGRAMME  
of international co-operation between Forssa  
(Finland) and Serpukhov (Russia)  
from 1994 till 1998.

1. Exchange of the official delegations takes place mutually once a year in quantity of 5-10 persons.

The official delegation from Serpukhov to Forssa - September-November of 1995.

2. Exchange of the cultural delegations takes place once in two years in quantity of 15-20 persons.

The visits are foreseen for the holiday events.

3. The exchange of sporting delegations occurs on mutual understanding between cities.

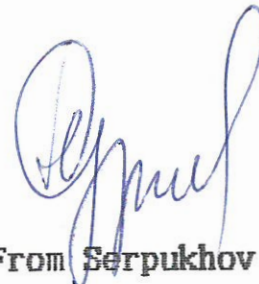
4. The exchange of employers, businessmen takes place on understanding between cities, at the expense of the employers.

5. The exchange of printed articles. Three or four brief articles on urdent issues will be compiled annually in both cities.

The programme is approved on the official meeting in Serpukhov in January, 19, 1995.



From Forssa  
Citi Mayor  
Reijo Timpery



From Serpukhov  
Head of Administration  
Nickolai Adushev

**ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА**

**сотрудничества между городами Форсса (Финляндия)  
и Серпухов (Россия) с 1994 по 1998 г.г.**

1. Обмен официальными делегациями происходит взаимно 1 раз в год в количестве 5-10 человек.

Официальная делегация из г. Серпухова в г. Форсса - сентябрь-ноябрь 1995 г.

2. Обмен культурными делегациями 1 раз в 2 года - 15-20 человек.

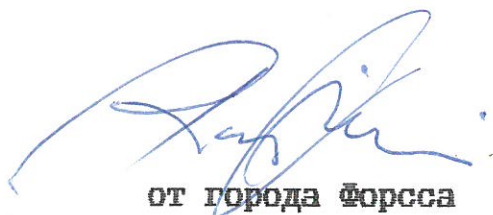
Визиты предусмотрены прежде всего при праздничных событиях.

3. Обмен спортивными делегациями по договоренности между городами.

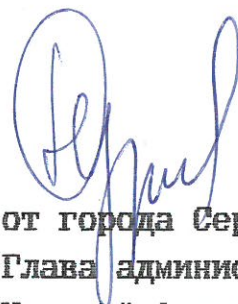
4. Обмен делегациями предпринимателей, бизнесменов по договоренности между городами, за счет предпринимателей.

5. Обмен печатными статьями. В обоих городах будет составляться 3-4 коротких статьи ежегодно по актуальным вопросам.

Программа одобрена при официальной встрече в городе Серпухове 19 января 1995 года.



от города Форсса  
Мэр города  
Реййо Тимпери



от города Серпухова  
Глава администрации  
Николай Адушев



28.03.2014

**Forssan kaupungin edustajien ja yritysdelegaation vierailu Moskovaan ja Serpuhoviin 31.3. – 3.4.2014**

**Vierailuohjelma**

(Huom! Ajat ovat aina paikallista aikaa. Aikaero +1 h)

<b>Ma 31.3.</b>		<b>Huom!</b>
15:30	Lähtö bussilla kohti Lahtea (Hämeenlinnan kautta) <i>Lähtöpaikka: kaupungintalo</i>	Yhteyshenkilö PM +358 50 5640 002
19:11	Juna (Tolstoi) Lahdesta Moskovaan	
<b>Ti 1.4.</b>		
08:24	Saapuminen Moskovaan Bussi vastassa. SVKK:n edustajat vastassa vaunujen lähellä.  (Matkatavarat jätetään päivän ajaksi bussiin)	Yhteyshenkilö JR +358 400 457 743  (vaunut 11,12,14)
09:00	Aamiainen  <i>Café Bulka, Pokrovka 19 (kävelymatka SVKK:n toimistolta)</i>	
10:00 – 11:00	Ajankohtaiskatsaus Moskovan markkinoista - Ministerineuvos Marjo Mäki-Leppilampi, Suomen Suurlähetystö <i>Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Pokrovski bulvar 4/17, str. 4B</i>	
11:00 – 13:00	Yrityskohtaiset neuvottelut  <i>Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Pokrovski bulvar 4/17, str. 4B</i>	DA-Design Oy, Aste Finland Oy, YOKA Consulting Oy, Faktia Oy, Suomen Elektroniikkakäsittely Oy, Forssa / sivistystoimi  Muilla vapaata aikaa.
13:30 - 14:30	Lounas  <i>Ravintola Pilsner, Pokrovka 15/16 (kävelymatka SVKK:n toimistolta)</i>	
14:45 – 16:00	Kuljetus Skolkovoon	
16:00 – 17:30	Tutustuminen Skolkovon innovaatiokeskukseen	
17:30 – 18:45	Kuljetus hotelliin ja majoittuminen  <i>Hotelli Katerina Park Kirovogradskaya Street 11(lähin metro Prazhskaya)</i>	



20:00	Illallinen <i>Hotelli Katerina Park</i>	
<b>Ke 2.4.</b>		
07:00 -	Aamiainen tarjolla hotellissa	
08:00	Lähtö bussilla Serpuhoviin	
n.10:00	Saapuminen Serpuhoviin	
10:00 – 11:00	Tapaaminen Serpuhovin kaupungin johdon kanssa <i>Kaupungintalo, ul. Sovteskaya 88 (huone 221)</i>	
11:00 – 13:00	Yritysfoorumi <i>Juhlapalatsi Tsentralnyj, ul. Lunacharskogo, 74</i>  <i>Ohjelma:</i> - Serpuhovin kaupungin johdon tervehdys - Forssan kaupunginjohtajan tervehdys - Serpuhovin kaupungin esittely - Forssan kaupungin esittely - suomalaisten yritysten esittely (2 min per yritys) - verkostoitumista	Foorumissa on suomi-venäjä konsekutiivitulkkaus. Pidetään puheenvuorot mahdollisimman tiiviinä, koska tulkkaus tuplaa ajankäytön!
13:00 – 14:30	Lounas <i>Ravintola Mihailovski, ul. Lunacharskogo, 72</i>	
14:30 – 17:00	Kulttuuriohjelmia Serpuhovissa - kaupunkikiertoajelu - museo	
17:00	Lähtö Moskovaan	
19:30	Saapuminen Moskovaan	Poiketaan ostoksille, jos aikaa jää.
20:30	Illallinen <i>Ravintola Il Patio, Leningradin asema</i>	
23:00	Lähtö junalla kohti Lahtea (Leningradin asema)	
<b>To 3.4.</b>		
10:45	Saapuminen Lahteen ja siirtyminen busilla Forssaan	
n 12:45	Saapuminen Forssaan	

Yhteyshenkilö ohjelmaan liittyvissä kysymyksissä:

Jaana Rekolainen, varatoimitusjohtaja, Suomalais-Venäläinen kauppakamari

puh. +358 400 457 743

# Kyselyn kuntien kansainvälisestä toiminnasta

## 1. Kirjoita kuntasi nimi

Vastaajien määrä: 76

Vastaukset
Hollolan kunta
Ranuan kunta
Rauman kaupunki
Viirolahti
Kontiolahti
Lahti
Tampere
Kannus
Urjalan kunta
Kemiönsaaren kunta
Askola
Pyhtää
Eurajoki
Punkalaidun
Oulun kaupunki
Liperi
Raisio kaupunki
Lappajärven kunta
Rantasalmi
Kemi
Pälkäneen kunta
Inari
Juankoski
Nykarleby
Jokioinen
Sastamalan kaupunki
Ruovesi
Oulainen
Juupajoki
Taivalkosken kunta
Loviisa
Lappeenranta
KUOPIO
Lemi
Utajärvi
Karvian kunta
Polvijärvi
Vaala
Kauhavan kaupunki
Kärkölä
Joensuu
Helsinki
Mustasaari
Riihimäen kaupunki
Sysmän kunta
Pomarkku
Turku

Vastaukset
Valkeakoski
Puolanka
Kempele
Vesilahti
Ylöjärvi
Toivakka
kristiinankaupunki
Ypäjän kunta
Seinäjoen kaupunki
KOTKA
Kemijärven kaupunki
Taipalsaari
Kinnula
Hattula
Eura
Vaasan kaupunki
Toholampi
Hailuoto
Forssa
Masku
Toholampi
Nurmijärven kunta
Oulun kaupunki
Outokumpu
Hattulan kunta
Jyväskylä
Ranua
Rautalammin kunta
Kajaanin kaupunki

Keskiarvo
0

## 2. Valitse kuntasi asukkaiden lukumäärä

Vastaajien määrä: 84

	N	Prosentti
< 5 000	29	34,52%
5 001 - 10 000	19	22,62%
10 001 - 20 000	10	11,9%
20 001 - 50 000	10	11,9%
50 001 - 70 000	5	5,95%
70 001 - 100 000	2	2,38%
100 001 - 150 000	3	3,57%
150 001 - 200 000	3	3,57%
> 200 001	3	3,57%

Keskiarvo
2,93

### 3. Valitse alta ne kansainväliset toiminnot, joissa kuntasi on mukana.

Vastaajien määrä: 81 , valittujen vastausten lukumäärä: 342

	N	Prosentti
Kansainväliset EU-toiminnot/projektit	51	62,96%
Kansainväliset toiminnot koulujen kanssa	67	82,72%
Kansainväliset toiminnot koskien nuorisoa	34	41,98%
Kansainväliset kulttuuritoiminnot	39	48,15%
Yhteiset projektit ulkomaalaisten kuntien kanssa	31	38,27%
Kansainväliset toiminnot paikallisten yritysten kanssa	27	33,33%
Suorat yhteydet suurlähetystöihin	21	25,93%
Ystävyyskuntatoiminnot	72	88,89%

Keskiarvo
4,34

### 4. Jos kunnallasi on muita kansainvälisiä toimintoja, joita ei mainittu yllä, lisää tähän.

Vastaajien määrä: 11

Vastaukset
Olemme pitkään tehneet yhteistyötä Venäjän kanssa Kalevalaisen kulttuurin parissa - Ranuan kansalaisopistolla on noin 30 vuoden takaiset hyvät yhteistyösuhteen mm. Petroskoin taiteilijoihin, joiden kanssa toteutettiin huomattavan laaja Kalevala produktio (esitys-, laulu, tanssi) näytelmä ulkoilmaolosuhteissa. Kalevalaprojektiin tehtiin puvusto (asut, korut, yms. tarvikkeet) noin 50 henkilölle, vene, kannel ja niin edelleen - koko laaja esitysrekvisiitti. Kalevalaa on esitetty Ranualla ja Venäjällä tuolloin ja vielä 2010 luvullakin Venäjällä. Venäjälle on erinomaiset suhteet tämän produktion osalta. Venäläiset taiteilijat (2 henkilöä) tulevat vuosittain viikoksi pitämään Ranuan esi-, perus- ja lukio-opetuksen oppilaille Kalevalaan liittyvää piirtämiseen/maalaamiseen liittyvää opetusta. Tämä yhteistyö on jatkunut noin 20 vuotta. Ranualaiset lapset ja nuoret ovat varmasti eniten perillä Kalevalasta verrattuna koko Suomen lapsiin.
Kunnassa järjestetään kansainvälisiä ampumahiihtokilpailuja (MM-kisat, maailmancup). Yhteistyö muiden kansainvälisten ampumahiihtopaikkakuntien kanssa merkittävää.
Toimistot/edustustot - Tampereen ja Pirkanmaan EU-tsto Brysselissä - Helsinki-keskus (Helsinki-Tampere-Kotka) Pietarissa - Tampere Maja Tartossa (kulttuurikeskus & majatalo)
Jäsenenä Europeancharter verkostossa. <a href="http://www.europeancharter.eu">www.europeancharter.eu</a>
Informaatiotilaisuuksia yrityksille kansainvälistymisessä, esim. meille pohjoisessa tärkeän naapurimaamme Norjan tullikäytännöistä.
Kansainväliset toiminnot Suomessa muiden kuntien / kaupunkien kanssa Yhteisiä kaupunkien yhteistyöhankkeita maailmanlaajuisesti esim. Afrikkaan Yhteistyö paikallisen yliopiston kanssa joka kehittää koulutusvientä Kiinaan Myös koti-kansainvälisyys ja kansainvälisyyden laaja-alainen edistäminen omalla paikkakunnalla
- Jäsenyys Suomalais-ruotsalaisessa kauppakamarissa (Fin-Sve). - Yritysten ulkomaisten työntekijöiden kotouttaminen (maahanmuuttokoordinaattori)
Maailmanperintöyhteistyö Korkean rannikon kanssa
Vuodesta 2011 lähtien Cittaslow - verkostossa. Cittaslow tarkoittaa harkiten kaupunkiaan kehittävien kaupunkien kansainvälinen verkosto. Olemme mukana sekä pohjoismaisessa että kansainvälisessä verkostossa.
- Kansainväliset kaupunkiverkostot kuten Union of Baltic Cities, Eurotowns ja LUCI (valon kaupunkien kansainvälinen verkosto) - Kansainväliset messut, seminaarit ja tapahtumat, kuten MIPIM kiinteistösijoitusmessut Cannesissa 2015.
Metsäsuomalais-yhteydet Ruotsiin ja Norjaan

Keskiarvo
0

## 5. Oletteko ottaneet paikalliset yritykset mukaan edellä mainittuihin kansainvälisiin toimintoihin?

Vastaajien määrä: 83

	N	Prosentti
Kyllä	49	59,04%
Ei	34	40,96%

Keskiarvo
1,41

## 6. Jos olette ottaneet yrityksiä mukaan, mikä on niiden rooli?

Vastaajien määrä: 42

Vastaukset
yhteistyökumppani
Aktiivinen uusien verkostojen ja business -mahdollisuuksien etsintä
Yhteistyön etsiminen
Esim. järjestetään tutustumiskäyntejä erilaisten vierailujen yhteydessä. Liiketoiminnan edistämismatkat Kiina, Venäjä.
Yritysten kanssa on tehty mm liiketoimintamatkoja Venäjälle ja Kiinaan. Erilaisissa projekteissa yrityksiä mukana, esim Pietarin suuntaan tai EU-tston vetämän Vanguard Initiativen kautta.
Yrittäjät osallistuvat eurokuntaverkoston kokouksiin
On pyritty avaamaan yritysten kontakteja ulkomaille
Toteuttamassa paikallisesti sovittuja tehtäviä.
Kontaktien luonti
Kunta edistää KV-kauppaa maihin, joissa julkisen tahon osallistuminen suhdetoimintaan koetaan tärkeäksi.
Yritysten rooli on rakentaa omaa liiketoimintaa ja kasvattaa ulkomaankauppaa.
Messuilla ja markkinoilla tuote-esittelijöinä tai myyjinä.
asiantuntijoina
Lähinnä tapahtumine järjestäjänä
Elinkeinohankkeissa he ovat osallistujia ja myös kohderyhmä.
Olemme pyrkinneet kansainvälisellä toiminnalla avamaan liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille etenkin Aasiassa ja Venäjällä. Yritykset ovat olleet mukana myös erilaisissa kansainvälisissä tapahtumisissa etenkin matkailun alalla.
Edistämme verkostoitumista ja pyrimme luomaan liikesuhteita yritysten välille.
Välittävät osaamistaan/ saavat osaamista
Olemme yrittäneet edistää paikallisten yritysten kv. yhteistyötä esim. ystävyyskaupunkitoiminnan yhteydessä, partnereina, yritysten kansainvälistymisen edistäminen
Kaupunginjohtajan viennedistämismatkoilla yrityksiä mukana, esim. Kiina Matkailumarkkinoinnissa matkailuyritykset mukana, esim. Kiina Matchmaking-tilaisuuksia yrityksille omalla paikkakunnalla; messumatkat ulkomaille Matchmaking-tilaisuudet omalla paikkakunnalla; yritykset ja paikkakunnan ulkomaalaiset opiskelijat (joita lähes 1000 / vuosi)
Yrittäjät ovat olleet mukana ystävyyskuntavierailuilla
Mukana olevia.
Ohjelmatarjontaa, ravintola- ja majoituspalveluja. Kyydutyksiä.
Palkata ja opastaa ulkomaisia työntekijöitä, erit virolaiset ja venäläiset
Suora kaupallinen toiminta.
Yrityskontaktointi, seminaariosallistumiset tai vastaavat, tiedotus
Elinkeinopolitiikan tavoitteiden edistäminen. Kilpailukyvyyn vahvistaminen.
Maailmanperintöalueen matkailutoiminta
Esim. Unkarin kanssa ollaan kehitelty metsästysaiheista matkailun vaihtoa. Mukana vaihtoa suunnittelemassa on aseita valmistava yritys.
Tarjota palveluja esim kv vieraille
Erityyppiset yhteiset partnerointitapahtumat, vienniendistämistapahtumat ja kehityshankkeet
Yrityksiä on mukana Cittaslow-neuvostossa, jota kautta voivat vaikuttaa. Myös kaupungin elinkeinokeskus on mukana neuvostossa, ja tämän osallisuuden kautta myös yrittäjien ääntä saadaan kuuluviin.
Ollaan yhteistyössä rakentamassa vierailujen ohjelmia
Yhteydet hoitaa Etelä-Pohjanmaan kauppakamari
OMIEN MAHDOLLISUUKSIEN ESITTELY
Kansainvälistyminen ja business ulkomailta.

Yrityselämän asiantuntemuksen esille tuominen

Olemme kartoittaneet kumppanuuksia ja järjestäneet viennin edistämisen toimenpiteitä.

Yritykset ovat mukana hankkeissa partnereina, kohderyhmänä, sidosryhmänä tai esim. Vierailuohjelman vierailukohteina. Yritykset ovat mukana esittelemässä tuotteitaan ja palvelujaan, verkostoitumassa ja hakemassa mahdollisuuksia ja uusia avauksia kansainvälisille markkinoille. Jyväskylän kaupungin kansainväliset yrityksiin liittyvät yhteydet toteutetaan yhdessä seudullisen kehittämissyhtiö Jykes Oyn kanssa.

Ystävyyuskuntatoiminnassa vierailuilla mukana

Olleet mukana näyttelyissä

Yleisesti: Yritykset etsimässä uusia business-avauksia. Kajaanin AMK: Kumppanina hankkeissa. Koulutuksen osalta tarjoavat projektiopintoihieta, harjoittelupaikkoja sekä opinnäyteiheieta. Kainuun amm.oppilaitos: työssäoppimispaikkoja

#### Keskiarvo

0

## 7. Kuinka laajalti yrityksiä on kutsuttu?

Vastaajien määrä: 46 , valittujen vastausten lukumäärä: 58

	N	Prosentti
Ainoastaan tietyt valitut paikalliset yritykset	28	60,87%
Paikallisia yrityksiä, jotka toimivat jo ko. kohdemaassa	8	17,39%
Myös seudullisia yrityksiä	12	26,09%
Ei rajoitettu mitenkään	10	21,74%

#### Keskiarvo

2,07

## 8. Miten kutsutte yritykset mukaan? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 47 , valittujen vastausten lukumäärä: 94

	N	Prosentti
Kirjeitse	4	8,51%
Sähköpostitse	21	44,68%
Soittamalla	21	44,68%
Henkilökohtainen yhteydenotto	39	82,98%
Jollain muulla tavalla	9	19,15%

#### Keskiarvo

3,3

## 9. Uskotteko että paikallisilla yrityksillä on saatavissa lisäarvoa näistä tapaamisista?

Vastaajien määrä: 47

	N	Prosentti
Kyllä	41	87,23%
Ei	0	0%
En osaa sanoa	6	12,77%

#### Keskiarvo

1,26

## 10. Jos kyllä, millaista?

Vastaajien määrä: 29

Vastaukset
Osaamista ja palvelujen tuottajana
Yritysten esittelyt ovat hyviä kansainvälisiä markkinointitilaisuuksia.
Yritykset voivat kaupungin kanavien kautta saada uusia markkina-avauksia esim Venäjälle tai Kiinaan.
Kansainvälistymisen kynnyksen madaltaminen.
kehitystä, kansainvälisiä kontakteja
Mahdollisuus verkostoitumiseen
Heille annettu taustatuki lisää heidän toimintansa ulospäin näkyvää uskottavuutta.
Kaikki toimintamme tähtää yritysten auttamiseen ja heidän kv-liikevaihdon kasvattamiseen. Yritykset tuovat siis oman tuoteportfolion mukaan ja hakevat mahdollisuuksia kauppaan.
Tuotteiden tutuksi tulevinen, kysynnän lisääntyminen pienimuotoisesti.
Oman osaamisen esittely
Kontaktien solmiminen ja tiedon saaminen, oppiminen ja kansainvälistyminen.
Etenkin Aasiassa ns. virallisen tahon mukana olo kontaktien solmimisen alkuvaiheessa on tärkeää.
Sastamalassa on monia tunnettuja yrityksiä, joilla on yritystoimintaa ulkomailla ja jotka käyvät kauppaa moniin maihin.
Liikevaihto, osaaminen
Uusia kontakteja, lisää osaamista, uusia tuoteideoita jne,
Uusia kontakteja ja toimintamalleja
Tunnettavuuden lisäämine, liikevaihdon kohentuminen.
Paikallisten suhteiden kehittäminen.
Hyöty tapauskohtaista. Toiminta ei ole kovin laajaa.
Esim. Unkari hankkeessa matkailuhankeen tiimoilta myös muut paikalliset matkailualan yrittäjät voivat tehdä yhteistyötä vierailuihin liittyen.
Tottakai siitä on hyötyä yrityksille, lisää myyntiä
Kaupungin kanssa yhdessä toimien saadaan "virallisuutta" ja useampia ovia auki.
Saavat lisää asiakkaita (matkailijat). Oppivat uusia, kansainväliskytkenäisiä asioita.
Tarvitaan tekeviä ihmisiä mukaan
VERKOSTOITUMISTA JA MARKKINOINTIA
Palvelujen tarjonta ja osaaminen
Useat kansainväliset hankkeet toteutetaan yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. Kaupungin kansainväliset kontaktit ja kehittämishankkeet ovat käytettävissä olevia mahdollisuuksia yrityksille. Kaupunki tarjoaa foorumin ja tukee yritysten kansainvälisten yhteyksien syntymistä. Kaupungin kansainvälinen näkyvyys ja vetovoimainen kaupunkikuva tukee yrityksen kansainvälisen viennin ja toisaalta kv yritysten sijoittumista paikkakunnalle. Kaupungin johdon tuki on tärkeää esim. Kiinan markkinoille pyrittäessä.
Tunnettavuus, parastamisen mahdollisuus, näköalan laajeneminen
Kansainväliset yritykset ovat parhaita kunnan markkinoijia.

### Keskiarvo

0

## 11. Onko kunnallasi ystävyyskuntatoimintaa?

Vastaajien määrä: 84

	N	Prosentti
Kyllä	72	85,71%
Ei	12	14,29%

### Keskiarvo

1,14

## 12. Jos kyllä, mainitse riveittäin: kaupunki, maa, aloitusvuosi

Vastaajien määrä: 68





1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Unkarin Győr ja Romanian Craiova. Kuopiolla on pisimmät siteet Jönköpingi josta tuli ystävyyskaupungiksi talvisodan aikana vuonna 1940. Uusin ystävyyskaupunki on Shanghai Pudong vuodesta 2012 lähtien.														
Simlångsland (liitetty Halmstadsin kaupunkiin Ruotsi, joskus 1970-luvulla)														
Muhu, Viro, 1990														
Viru Nigula Viro, vuodesta 1994														
Älvdalen, Ruotsi														
Ruotsi Vimmerby	monia kuntia Pohjoisma kuntaliitosten vuoksi hieman epäselvyyttä													
Sheksna, Venäjä, 2006														
Kuntaliitos saa kattavat tiedot kaikista ystävyyskaupungeista kannattaa pyytää sieltä														
Peking 2006														
Surju, Viro, 1990 luvulla														
Oskarshamn, Ruotsi	Mandal, Norja	Middelfart, Tanska												
Karlskoga, Ruotsi, 1940	Aalborg, Tanska, 1949	Bad Segeberg, Saksa 1954	Skedsmo, Norja, 1958	Gus-Hrust Venäjä, 1960	Husavik, Islanti, 1966	Szolnok, Unkari, 1969	Olaine, Latvia 1997	Jonava, Liettua, 1999	La Granja de San Ildefonso, Espanja, 2001	Suzhou, Kiina 2004				





### 13. Valitse alta ne vaihtoehdot, millaista yhteistyötoimintaa kunnallasi on toisen ystävyyskunnan kanssa:

Vastaajien määrä: 69 , valittujen vastausten lukumäärä: 323

	N	Prosentti
kulttuuritoiminnot	60	86,96%
nuorisoasiat	42	60,87%
koulutukselliset asiat	34	49,28%
koulujen vaihto-oppilastoiminnot	37	53,62%
yhteiset projektit	31	44,93%
urheilutoiminnot	32	46,38%
toimintoja paikallisten yhdistysten kanssa	29	42,03%
toimintoja paikallisten yritysten kanssa	23	33,33%
Asiantuntijavaihdot	26	37,68%
Joitain muita	9	13,04%

#### Keskiarvo

4,5

### 14. Jos kunnallasi on muuta yhteistoimintaa, ole hyvä ja lisää tähän alle

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Tampere Maja Tartossa, kulttuurikeskus
yhteiset tapahtumat, päättäjien vierailut Sastamalan kaupungilla on lisäksi muuta kuin ystävyyskaupunkitoimintaa mm. Kiinan, Saksan, Latvian, Skotlannin, Tansanian jne suuntaan
Osa-aikainen edustaja Shanghai Pudongissa
Kaikkien hallintokuntien edustajien vierailuja puolin ja toisin. Valtuustovierailuja molemmin puolin, yhteinen 20-vuotisjuhla- ja valtuustokokous lokakuussa 2010. Yksittäiset kuntalaiset ovat yhteydessä toisiinsa.
Saksan Hohenlockstedtiin epävirallinen yhteys jääkäriiliikkeen kautta.
Lisäksi sopimus pohjoista yhteistyötä mm. Pietarin ja Moskovan kanssa.
Kuntajohdot tapaavat silloin tällöin ja keskustelevat kehittämishankkeista, oppimismielessä.
Liettua on ollut meillä nuoria kesätoissa, olemme auttaneet heitä saamaan työtä, sekä kunta tarjonnut asunnon ilmaiseksi Koulujen välille on saatettu alkuun ystävyys oppilaiden välille Kulttuurivaihtoa Avustusta, esim tietokoneita olemme toimittaneet Liettuaan
Säännölliset vierailut ystävyyskuntien kanssa, ja niiden aikana yhteiset kokoukset ja istunnot.
Seurakuntien yhteisyö
Yritysyhteistyö (alkuvaiheessa)
Tapahtumainfo kansalaisjärjestöille: tavoitteena järjestöjen keskinäinen yhteistyö Nurmijärvellä ja Raplassa; Teemme vuosittain noin 15 kohdan ohjelman vuodenvaihdetapaamisessa rungoksi ja se elää vuoden mittaan : jotain jää tekemättä ja jotain uutta nousee mukaan Yhteistä oppimista: viimeksi kävimme tutustumassa Espoossa lastensuojelumalleihin; ollut liikuntapaikkakäyntejä yhdessä jne.
Poliittisten päättäjien tapaamiset, elinkeinoelämän yhteyksien edistäminen, ohjaus ja neuvonta
Opiskelijoita tulee ja lähtee ammattopiston kautta työssäoppimaan täällä ja kohdemaassa.

#### Keskiarvo

0

## 15. Kuinka usein tapaatte tai vaihdatte viestejä ystävyyskuntien kanssa?

Vastaajien määrä: 72

	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
Kuukausittain	5	6,94%
Kerran parissa kuukaudessa	8	11,11%
Puolivuositain	6	8,33%
Joulukorttiterveiset	7	9,72%
Yhteydenpito on hyvin satunnaista	18	25%
Joidenkin ystävyyskuntien kanssa yhteydenpito on säännöllisempää kuin toisten	28	38,89%

**Keskiarvo**

4,51

## 16. Mikäli haluat kertoa enemmän yhteydenpidosta, sen muodosta tai säännöllisyydestä, lisää alle

Vastaajien määrä: 26

Vastaukset
Aktiivinen toiminta on ollut hyvin vähäistä tällä vuosikymmenellä
Viralliset yhteydenotot noin kaksi kertaa vuodessa, mutta epävirallisia toimijoiden yhteydenottoja kuukausittain.
Riippuu aina tilanteesta, yhteistyön määrästä, ajasta, intresseistä, jne. Ei voi yleistää.
Www.europeancharter.eu
Epäsäännöllistä ja epämuodollista yhteydenpitoa on paljonkin. Viron itsenäistymisen alkuvuosina autoimme myös hyväntekeväisyystyötä tekemällä.
Hoyerswerdan kanssa järjestämme kulttuuripäivät kahden vuoden välein vuorotellen.
Tapaamme joka toinen vuosi, kun kutsumme ystävyyskuntiemme edustajat joka toinen vuosi Liperiin pääasiassa jonkin teeman äärelle.
Yhteistyö hiipunut vähitellen resurssipulan vuoksi. Vielä vuosituhannen vaihteen paikkeilla yhteistyötä oli runsaastikin ja vierailuja sekä päättäjien että koulujen oppilaiden ja opettajien toimesta.
Yhteydenpito osaan ystävyyskaupunkeihin on vilkasta ja säännöllistä, osaan ei käytännössä ole juuri yhteydenpitoa
Suurin osa ystävyyskaupunkitoiminnasta on muuttunut virallisesta epävirallisemmaksi. Toiminta tapahtuu nykyisin enemmän järjestöjen ja yritysten välisenä kuin kaupunkien välillä.
Pohjoismainen ystävyyskuntatoiminta on alkanut kummikuntatoiminnasta sodan aikana Leksandin kanssa ja siihen on myöhemmin tulleet mukaan muut pohjoismaat. Takavuosina tapaamiset ovat olleet säännöllisiä pohjoismaisten ystävyyskuntien kanssa, nyt lähinnä musiikki ja tanhuharrastusta. Myös suhteet Viroon harvenneet ja Revetoiminta on yhden ihmisen varassa.
Osan kanssa tiiviimpää. Tilanteet vaihtelevat vuosittain.
Yhteyttä ei ole pidetty 1980-luvun jälkeen, koska ruotsalaista ystävyyskuntaa ei enää ole.
Joidenkin kanssa viikoittaista aktiivista yhteistyötä, toisten kanssa vähemmän. Riippuu yhteisistä kiinnostuksen aiheista ja synergiasta.
Kerran kahdessa vuodessa on isompi kokoontuminen.
Kaikkien ystävyyskuntien kanssa vaihto ei ole yhtä aktiivista. Riihimäen aktiivisimmat ystävyyskaupunkikunnat ovat Saksan Bad Segeberg sekä Unkarin Szolnok.
Yhteydenpito oli aluksi monta vuotta erittäin aktiivista, mutta nykyään noin kuuden vuoden ajan kuntamme ylin johto ei ole tod. näk.oikein kiinnostunut
Joidenkin kanssa hyvin säännöllistä, pari nukkuvaa suhdetta.
Yhteydenpito virallisella tasolla on säännöllisen epäsäännöllistä, mutta yhdistykset ja yksittäiset kuntalaiset ovat säännöllisemmin yhteyksissä.
Seinäjoki uudistaa sopimukset 5-vuotiskausittain. Sopimuksen mukaan virallisia vierailuja puolin ja toisin ainakin kerran viidessä vuodessa.
Sobetsun kanssa koululaisvierailut joka toinen vuosi, asuminen isäntäperheissä, matkan suunnittelu ja yhteydenpito tiivistä ympäri vuoden. Muiden kuntien kanssa perinteiset ystävyyskuntavierailut ja kulttuuritapahtumavierailut 1-3 krt vuodessa.
Aiemmin vuorovuosina vierailuja. Seppätaitokilpailut Ustjustnassa, orkesteri täältä sinne, pianisti tänne konsertoimaan, laulaja, sivistysjohton vierailuja, urheilukoulun rehtori ja nuori kouluttivat kahvakuulussa yläkoululaisia ja lukiolaisia sekä kursseja kuntalaisille
keskeistä on jonkun parin asiasta innostuneen toiminta - muut sitten osallistuvat halunsa mukaan
Yhteydenpito vaihtelee, joidenkin kanssa yhteydenpito on tiivistä (kuukausittain tai useamminkin) ja säännöllistä, joidenkin kanssa kerran vuodessa. Vaihtelee myös ajoittain.
Toisten ystävyyskuntien kanssa yhteydenpitoa on kuukausittain, toisten kanssa hyvinkin harvakseltaan; joulukortit.
Yhteydenpito on hiipunut ensin Norjan kanssa ja sitten Japanin ystävyyskunnan kanssa kun se yhdistyi naapurikunnan kanssa ja voimakas kunnanjohtaja Japanissa lopetti työnsä.

Keskiarvo
0

## 17. Oletteko kutsuneet paikallisia yrityksiä ystävyyskuntatapaamisiin?

Vastaajien määrä: 69

	N	Prosentti
Kyllä	38	55,07%
Ei	25	36,23%
En ole varma	6	8,7%

Keskiarvo
1,54

Vastaajien määrä: 35

Vastaukset
Kumppanuus
Yritykset ovat kaupungin käyntikortteja siinä missä kaupungin omat laitoksetkin. Innovatiivisiin yrityksiin on ilo viedä vieraita.
Jos ystävyyskuntatapaamisissa on ollut mukana yrityksiä tai jos ovat toivoneet tietyn alan yrityksiä tapaavansa tai teemana ollut elinkeinoelämän yhteistyö, jne
Mahdollisuus verkostoitumiseen
Yrittäjät ovat toimijoina monissa asioissa pienessä kunnassa.
Aina silloin kun näemme, että on mahdollisuus kasvattaa yritysten liiketoimintaa.
Yrittäjäyhdistysyhteistyö mm. leipäpäivän messun yhteydessä samalla osastolla kansainvälisten vieraiden kanssa.
Ajatuksena avata mahdollisuuksia elinkeinopoliittiseen yhteistyöhön
Pyrimme avamaan uusia markkinoita yrityksillemme
Suhteiden solmimiseksi ja yritys yhteistyön käynnistämiseksi
Liiketoiminnan mahdollisuuksien selvittäminen
Sellaisia yrityksiä jotka edustavat toimialoja myös ystävyyskunnan puolelta esim. energiahuolto
Tavoitteena lisätä yritys yhteistyötä.
Silloin kun on ollut perusteltua
Ei ole ehkä kutsuttu tapaamisiin, mutta yrityksissä on kyllä vierailtu molemmin puolin.
Vuorovaikutuksen lisäämiseksi.
Liikkeyhteyksien muodostamiseksi.
Esim. seminaari aiheen on ajateltu olevan yrityksiä kiinnostavan.
Asiakohtaisesti.
Unkarin Szolnok ja matkailuhanke on ainoa, jossa yritys on ollut mukana.
Meillä on ollut esimerkiksi matkailuun liittyvä seminaari yhdessä
Yrityksen verkostoitumismahdollisuuksia pitää aina tarjota.
Kiinalaisessa ystävyyskaupunkitoiminnassamme olivat jokunen vuosi sitten mukana kummankin paikalliset kauppakamariosastot. Tämä yhteistyö ei kuitenkaan saanut siipiä alleen.
Kanssakäymisen kautta tiedon lisääminen ystävyyskunnista ja ja mahdollinen yritysten yhteistyö ystävyyskuntaan tai sieltä Vesilahteen.
Myös vierailijaryhmissä on yritysten edustajia. Näin kollegat saavat tavata toisiaan ja vaihtaa ajatuksia.
Hevoskoulutus yhteistä
Yrityskäyntejä sekä osallistumisia virallisille päivällisille ja lounaille.
<b>VIERAIDEN MIELENKIINNON MUKAAN PARHAAT ASIANTUNTIJAYRITYKSET ALOITTAJAIN</b>
Ovat osa yhteisöämme ja toimivat yritystoiminnan lisäksi harrastustoiminnassa, kulttuurin parissa jne.
joitakin kokeiluja on ollut, mutta lähinnä Kauppakamarin toimesta, kunta ollut vain mukana, ei aloitteentekijänä
Yhteyksien edistämiseksi esim. kkn matkalla mukana
Kysymykseen 17: Kyllä ja ei. Silloin kyllä, jos tapaamisella on yhteys yritystoimintaan. Mutta pääosin ei, koska tapaamisissa ollaan käsitelty vain kunnan toimialaan liittyviä asioita esim. perusopetuksen järjestämistä, kaavoittamista tai kunnallista päätöksentekoa. Olemme yleensä tehneet yritys vierailuja, jolloin ystävyyskaupunkivieraat ovat tutustuneet paikallisiin yrityksiin esim. koulutusvientiä harjoittavaan EduCluster Finland Oy.
Tunnettavuus, näkyvyys, parastaminen, näköalaisuus.
Vierailujen yhteydessä on kerrottu yritysten tuotteista tietenkin markkinointia ja myyntiä varten.
Tapaamisista voi syntyä konkreettista yhteistyötä.

**Keskiarvo**

0

## 19. Jos olette kutsuneet paikallisia yrityksiä näihin tapaamisiin, millaista palautetta olette saaneet?

Vastaajien määrä: 36 , valittujen vastausten lukumäärä: 58

	N	Prosentti
Yritykset haluavat osallistua ja odottavat näitä tapaamisia	8	22,22%
Yritykset ovat olleet tyytyväisiä tapaamisiin	24	66,67%
Yritykset itse ovat olleet aktiivisia liittyen tapaamisten sisällöntuottamiseen	7	19,44%
Yritykset haluavat näiltä tapaamisilta enemmän kuin voimme antaa	4	11,11%
Yritysten mielestä näiden tapaamisten pitäisi sisältää enemmän mahdollisuuksia lisätä liiketoiminnan tekemänsä	10	27,78%
Yritykset eivät ole olleet tyytyväisiä tapaamisiin	1	2,78%
Yritykset eivät arvosta tapaamisia ja siksi eivät osallistu	0	0%
Kutsumme ainoastaan niitä yrityksiä tapaamisiin, joiden tiedämme toimivan aktiivisesti kyseisessä maassa	4	11,11%

**Keskiarvo**

3,12

## 20. Muuta palautetta yrityksiltä:

Vastaajien määrä: 8

Vastaukset
Palaute riippuu aina tapaamisista ja tavoitteista, yritysten roolista tapaamisissa jne.
Osa yrityksistä on todella kiinnostuneita.
Aiomme tehdä yritysvierailuja seuraavan ystävyyskaup. vierailun yhteydessä.
Jotkut ovat olleet tyytyväisiä, toiminta eri ole mitenkään laajaa eikä maata ole muutettu tätä kautta.
Ei ainakaan mitään negatiivista
Yritykset eivät löydä kohtaamispaikkaa perinteisissä ystävyyskaupunkivierailuissa liiketoiminnan kannalta, koska ystävyyskaupunkivieraat ovat usein virkamiehiä, yritykset ovat saaneet kuitenkin hyvää maantietoa ja taustatietoa. Olemme järjestäneet myös yrityksen kansainvälisille vieraille tapaamisia kaupungin edustajien kanssa ja esitelleet keskeiset vetovoimatekijät ja alueen vahvuudet liiketoimintaympäristönä. Tapaaminen kaupungintalolla antaa yritykselle tiettyä arvovaltaa ja kuvaa yrityksen toimivia suhdeverkostoja, mikä on tärkeää itäisissä neuvottelukulttuureissa.
Nyt on pitempi aika näistä tapaamisista.
Yritykset toivovat, että tapaamiset tuovat konkreettisia avauksia. Heistä olisi hyvä, jos yhteydet olisivat valmiiksi pohjustettuja ja mahdollisuudet kartoitettuja, että pääsevät suoraan tekemään bisnestä

**Keskiarvo**

0

## 21. Oletko sitä mieltä, että ystävyyskuntarooli on tärkeää kunnallesi?

Vastaajien määrä: 84

	N	Prosentti
Kyllä	46	54,76%
Ei	15	17,86%
Vaikea arvioida, en ole varma	23	27,38%

**Keskiarvo**

1,73

## 22. Mitä kuntasi saa/hyötyy ystävyyskuntatoiminnasta?

Vastaajien määrä: 61

Vastaukset
Yksittäiset, yhteyksiä vuosien varrella luoneet henkilöt voivat harjoittaa yhteistyötä tai matkilla kunnan varoilla; laajempi merkitys jää olemattomaksi. Useissa kunnissa ystävyyskuntamatkoilla vaikuttaa olevan jonkinlainen "palkintomatka"-leima.
Tunnettuutta, kulttuuritietoutta, kontakteja yms.
Kv- verkostoja, kulttuurivaihtoa, nuorisovaihtoa ym.
Lopetimme ystävyyskuntatoiminnan reilu vuosi sitten. Yhteistyötä tehdään koulujen ja ampumahiihdon kautta, luontaisia väyliä käyttäen.
En osaa arvioida hyötyä euroissa. Ystävyyskaupunkiverkosto on rakentunut vuosikymmenien kuluessa. Vaikka perinteisistä ystävyyskaupunkidelegaatioiden vierailusta ollaan pyrkimässä eroon, ovat nekin silloin tällöin tärkeitä, jotta ystävyyskaupunkisuuhde pysyy jollakin tasolla hengissä. Ystävyyskaupunkiverkosto on paitsi kaupungin omien kv-toimintojen kanava (yksi niistä) niin myös ystävyysseurojen ja muiden yhdistysten luonteva kv-toiminta-alue. Ystävyyskaupungit tulevat yhdistystoiminnan kautta tutuksi myös tavallisille kaupunkilaisille. Ystävyyskaupunkistatuksella pyritään edistämään myös liiketoiminnan kehittämistä mm. Kiinassa ja Venäjällä.
Ovien avauksia yrityksille (erit Venäjä, Kiina, varmaan Aasia laajemminkin, jos olisi yhteyksiä). Kuntalaistason kv-yhteistyötä (perinteiset koululais-, kulttuuri-, urheilu-, yms vaihdot) Erinomaisia partnereita esim EU-projekteihin.
Tarjoo erityisesti nuorille mahdollisuuksia kansainvälistymiseen
Näkee miten asioita hoidetaan muualla.
Ideoita siitä, miten kuntaa voi kehittää.
Matala kynnyks kansainvälistymiseen
Ulottuvuutta omaan toimintaan.
Erityisesti nuoret pääsevät tutustumaan toisen maan nuoriin ja heidän toimintaansa.
Nämä suhteet tukevat varsinaisia yrityssuhteiden rakentamista.
Nuoret erityisesti saavat kansainvälistä kokemusvaihtoa ja konkreettisia kansainvälisiä tilaisuuksia.
Viime vuosina painopisteenä ovat olleet nuorisoryhmien väliset tapaamiset, joiden avulla mm. edistetään nuorten kansainvälistymiskasvatusta, toisten kulttuureihin tutustumista ja kielitaidon harjoittamista.
Uusia ideoita ja toimintamalleja
Konkreettiset kontaktit lähialueillemme.
Yhteistyö hiipunut vähitellen. Suurin hyöty yhteistyön ollessa aktiivista aikanaan saatiin koulujen kansainvälisyyskasvatuksessa.
Hyöty yrityksille, kouluille, kulttuurin toimijoille
Kansainvälistä kokemusta ja henkistä pääomaa. Toiminta kattaa kaikki ikäryhmät. Toiminnan kautta on avautunut uusia ovia ja on saatu paljon hyödyllistä oppia, jota on voitu soveltaa oman kunnan asioiden kehittämiseen. Toiminnan kautta on päästy vuorovaikutukseen maakuntajohdon ja valtiojohdon kanssa.
globaali ajattelu ja ymmärrys laajemmista kokonaisuuksista kontaktien luominen, kielitaidon karttuminen kulttuurien tunteminen potentiaaliset kaupankäyntimahdollisuudet
kansainvälistä kokemusta ja ennen kaikkea nuorille
Yläkoulun oppilaiden välinen yhteistyö on hyvää ja antoisaa.
Monipuolista toisilta oppimista
Kokemusten vaihto, informaation välittäminen puolin ja toisin, verkostoituminen.
Hyvä verkosto kansainväliselle toiminnalle, jota voidaan hyödyntää kunnan eri toimialoilla.
Mm. aasialaisessa yhteiskunnassa kaupunkien sopimukset tärkeitä ja kaupungit voivat toimia ovien avaajana yrityksille
Ei tällä hetkellä mitään.
Uusia ajatuksia ja tietoa toisen maan toiminnasta. Kuntalaiset ovat saaneet uusia ystäviä.
Konkreettisin hyöty tällä hetkellä on ystävyyskunnasta meille saatu lääkäri.
Yhteyksiä.
En eritteli ystävyyskuntatoimintaa muusta kv-työstä, nykyisin toimitaan enemmän verkostoissa ja konkreettisten hankkeiden kautta. Kv-toiminnalla sinällään on merkitystä.
Peking merkittävä metropoli. Voidaan edistää esim. kulttuurivaihtoa (kiinalainen uusi vuosi) ja elinkeinopoliittisia tavoitteita (matkailu, cleantech yms.).
Kuntalaiset, varsinkin nuoret, saavat kansainvälisiä kontakteja.
Tutustumalla toisten kehitysideoihin on tärkeää.
Ystävyyskuntatoiminta mahdollistaa kuntalaisten välillä kansainvälisten suhteiden syntymistä. Kunta toimii päänavaajana esim. yhdistysten väliseen yhteistyöhön.
Voisi saada niin paljon enemmän, jos saisi hoitaa tätä, mutta jos esim kh päättää, e ttei jotain tehdä tai ei osallistua, ei voi asialle mitään.
Elinkeino verkostot, valmiit verkostot esim. EU-hankkeisiin, best practice-vertailua, nuorison verkostoitumienn ja oppiminen, kivoja kulttuuritapahtumia kuntalaisille
Ystävyyskaupunkitoiminta on parhaimmillaan, kun sen vaikutus ulottuu suoraan kuntalaisiin. Kaupungissamme esim. junioritason jalkapalloseurat ovat alkaneet järjestää vaihtoa puolin ja toisin. Myös koulujen oppilasvaihto on ollut vilkasta.
Mahdollistaa koulujen monipuolisen oppilasvaihdon ja sitäkin kautta luontevasti kansainvälistää. Tuo jonkin verran matkailutuloa. Avartaa päättäjiä ja kunnan viranhaltijoiden tietämystä. Ystävyyskunnista saa erilaisia kokemuksia, näkemyksiä ja oppia, joita voidaan osin hyödyntää arjen työssä. Mahdollistanut väylän "peruskuntalaisille" tutustua ystävyyskuntiin ja niiden elämään. Yhdistyksille hyvä foorumi, esim. meillä soittokuntien ja vapaapalokuntien välinen monipuolinen yhteistyö ystävyyskuntien vastaavien tahojen kanssa.
Ehkä suurin ilo ystävyyskuntatoiminnasta on heille jotka osallistuvat toimintaan. Muuten "hyöty" symbolista.
Kansainvälisiä yhteyksiä, mahdollisuus verkottumiseen, benchmarkkaukseen ja kaikille kansainvälistymismahdollisuutta.
Hevoskuntana kaikenlainen hevostoimintaan liittyvä tiedonvaihto tärkeää ja edistää osaamista

Vastaukset
Hyvin vähän. Nykyään kaupungin toimijat toimivat enenevässä määrin eri kansainvälisten projektien kautta. Toiminnot eivät välttämättä aina osu juuri ystävyyskaupunkeihin vaan kulloisenkin maan muihin kaupunkeihin.
VERKOSTOITUMINEN KULTTUURIVAIHTO KONKREETTISESTI
Verkostot ja kulttuuriin tutustuminen + henkilökohtaiset ystävyysuhteet.
Ystävyyskuntatoimijat ovat pääosin yhdistyksiä, kunta osallistuu mukana. Kulttuurivaihto on vapaa-ajan toimintoihin liittyviä hankkeita, mm. retkeilyreitistöjen kehittäminen.
Vähäistä tiedonvaihtoa ja oppimista toisilta
Tiedon vaihtoa, kulttuurinvaihtoa yms. asioita, jotka edistävät ymmärrystä, suvaitsevaisuutta kansojen välillä.
Opiskelijavaihtoa Latviaan Pumpurin kouluun. Tällä hetkellä ei mitään, koska rahaa ei ole yhteyksien pitämiseen. Pikku kunnassa rehoittaa ennakkoluulot venäläisiä kohtaan, joten hyöty jää liian vähäiseksi. Lestijokilaakson Venäjä-seura on ollut aktiivinen yhteyksien pitäjä. Kunta on hoitunut siinä sivussa.
Yhteistyöverkostot, uudet toimintamallit, jatkossa elinvoiman edistäminen ja kv-edunvalvonta.
Uusia ratkaisumalleja toiminnalle
Jo olemassa olevien yhteyksien hyödyntäminen, uusien yhteyksien syntyminen, vertailu, kokemustenvaihto
Kulttuurinvaihtoa, kansainvälisyttä
Kysymysasettelu on väärä. Byrogratia ei ole tarpeellista. Hattula on toiminut 29 -vuotta Dortmundin Wickededen seurakunnan kautta, Dortmundin kaupungin nuorisotyön ja koulun kanssa yhteistyössä ilman ystävyyskuntastatusta.
EU-HANKKEET
Ystävyyskunnat eivät ole nykypäivänä elintärkeä verkosto kunnalle. Toiset verkostot ja toimintatavat vastaavat nykyaikaisen kunnan dynaamisiin ja projektiluontoisempiin kansainvälisyyden haasteisiin paremmin. Toisaalta nykypäivänä Ystävyyskunnat ovat luotettavia kansainvälisiä kumppaneita hankkeisiin, study visit vierailuihin, kouluyhteistyöhön, seuratoimintaan ja muihin projekteihin. Yhteys henkilöiden kautta vähäiselläkin yhteydenpidolla ja kuulumisten vaihdolla yhteys pysyy toimivana. Ystävyyskunnalta opitaan yhdessä, koska suhteet ovat usein pitkiä, ystävyyskaupungin taustat ja vaiheet tunnetaan. Ystävyyskuntayhteyksien rakentuminen toisen maailman sodan jälkeen kuvaa poliittisen maailmankartan muuttumista ja kunnan aina kulloinkin tärkeänä pitämiään kansainvälisyydelle asetettuja tavoitteita. Ystävyyskaupunkiyhteydet ovat jääneet elämään kaupunkilaisten arkeen; useat seurukset hyötyvät toiminnastaan yhteyksistä. Sanomme joskus hieman leikillään, että vaikka kunnan ystävyyskuntasopimukset lakkautettaisiin, ei se todellista yhteistyötä mihinkään lopettaisi. Kouluille ystävyyskaupungit ovat hyvä kansainvälinen kumppani, koska toimintaan löytyy resursseja keskushallinnostakin. Ystävyyskaupunki on pitkäjänteistä yhteistyötä ja kattaa monet vaiheet kuntien historiassa. Monet koululaiset saavat vielä nykyäänkin ensimmäiset kansainväliset kokemuksensa ystävyyskuntatoiminnan kautta.
Kansainvälisyys yleensä. Japanin kanssa se oli merkittävä myös siksi, että Japani maksoi reilun 10 vuotta ranualaisten nuorten matkat esiintymään joulun aikaan Japaniin. He myös maksoivat oman ryhmänsä matkat Ranualle. Lisäksi Japanin kanssa oli työntekijöiden palkkaamista.
Pelkkä ystävyyskuntatoiminta ei liitä. Pelkkä kulttuurivaihto ei tuo mitään uutta ja todellista. Mutta konkreettinen yritysten vientiä tai matkailua koskeva yhteistyö voisi tuoda lisäarvoa.
Uusia näkemyksiä ja kokemuksia.
Hyvien käytäntöjen vaihto

Keskiarvo
0

## 23. Miten haluaisit kehittää ystävyyskuntatoimintaa?

Vastaajien määrä: 47

Vastaukset
Tiivistää yhteydenpitoa, lisätä huomattavasti Japanitalon käyttöastetta, edistää Japanilaista ja aasialaista kulttuuria, lisätä taiteilijoiden työllisyyttä, kehittää kulttuuritarjontaa ja kulttuurielämää, lisätä alan ja alueen seudullista yhteistyötä, lisätä kansallista yhteistyötä.
Ystävyyskuntatyötä tulee suunnata enemmän yrityksiin ja eri sidosryhmiin; löydettävä 'kuntalaispinta'.
-
Strategialähtöinen toiminta ja liiketoiminnan edistäminen korostuvat. Tarvitaan vuoropuhelua kaupungin omien toimialojen ja eri sidosryhmien välillä sekä ystävyyskaupunkien vastaavien tahojen kesken. Tämä vaatii henkilöresursseja ja määrärahoja. Toisaalta kaupungin kv-toimintaa ei kannata väkisin suunnata ystävyyskaupunkeihin, jos jotkut muut kansainväliset tahot ovat toimivampia.
Meillä on lähdetty haarukoimaan yhteisiä intressejä ja sitä kautta yhteistä kehittämistä ystävyyskaupunkien kanssa. Tosin kaikkien kanssa sitä ei voi tehdä; liikaa ystävyyskaupunkeja ja resurssit rajallisia.
Suunnitelmassani on luoda ystävyyskuntasiteet Bangkokin kanssa, joka hakee Sister City-programiinsa suomalaista ystävyyskuntaa. Olen neuvotellut asiasta Bangkokissa kuvernöörin, valtuuston puheenjohtajan ja valtuuston varapuheenjohtajan kanssa.
Kuntavierailut säännöllisemmiksi sekä yhteisiä kehitysprojekteja.
Parantaa yritysten mahdollisuuksia kansainvälistymiseen
Yhteisten EU-hankkeiden suuntaan.
Liittää se tiiviimmin yritysten liiketoiminnan tukemiseen.
Asiantuntijavaihtoa kaupunkien kesken voisi elvyttää. Kaupungissa toimivien yhdistysten mukaan saaminen laajemmin. Elinkeinopoliittinen yhteistyö.
Enemmän elinkeinon kehittämissuuntaan, unohtamatta perinteisiä kulttuuri- ja koululaisvaihtoja.
Vastuu tulisi jakautua kaupungin lisäksi ystävyysseuroille, kouluille ja yrityksille.

Vastaukset
Toiminnan edelleen kehittäminen määrätietoisemmaksi.
Laajentaa ja lisää elinkeinoelämän/yritysten roolia yhteistyössä.
Enemmän omaehtoiseen ja järjestöjen väliseen suuntaan. Tämä toimii erittäin hyvin eräiden maiden kanssa.
Säännöllisemmäksi
Jatkuvasti uutta sisältöä
Tulisi olla käytännön läheistä ja enemmän hallintokuntia koskevaa.
Toiminnan pitäisi olla konkreettisempaa, palvelulähtoisempää. Ei pelkästään delegaatioiden vierailuja puolin ja toisin.
Ystävyysskunnat ovat verkosto, jota mahdollista aktivoida ja ottaa käyttöön eri teemoissa kun tarvitaan kontakteja. Järjestöjen rooli voisi olla entistäkin aktiivisempi hyödyntäjänä
Yhteisiä kehityshankkeita, nuorisovaihtoa ja kansainvälisyyskasvatusta.
Enemmän pitäisi käyttää aikaa.
Yritysten välsitä yhteistyötä olisi hyvä lisätä.
Konkreettiseen suuntaan (kulttuuri, yritykset)
Konkreettista kaupunki hyödyntävää yhteistyötä niiden kanssa, joiden kanssa löytyy yhteisiä aiheita.
Kehittämällä selkeitä yhteisiä hankkeita, joista olisi hyötyä kunnille, kunnassa toimiville yrityksille ja kuntalaisille. Siis molemmille osapuolille.
Ystävyysskuntatoiminta on mielestäni kuituva yhteistyön muoto. EU -hankerahoitukset ovat muuttaneet paljon perinteisen ystävyyskaupunkitoiminnan toimintatapoja ja jopa vähentäneet sitä.
Mikään suhde ei toimi, jollei siitä pidä huolta ja hoivaa sitä. Vuosittain pitäisi tehdä jotain yhteistä. Birstonasilla Liettuassa on 8 ystävyysuhteita ja he tekevät paljon näiden eri maiden kanssa. Ovat varmasti jo tympääntyneen meihin, kun mitään ei tapahdu.
Elinkeinotoiminnan työdyntämisen suuntaan.
Haluaisin edelleen vahvistaa nuoretn osuutta ystävyyskuntatoiminnassa.
Jos aikaa ja resursseja olisi enemmän, pitäisimme säännöllisemmin yhteyksiä ja useampien henkilöiden/tahojen kanssa.
Useammin ja epävirallisemmin tapaamisia
Voimavaroihimme ja rahalliseen panostukseen nähden hyvin. Varaamme vuosittain budjettiin rahaa ystävyyskuntatoimintaan ja hankkeisiin.
Koulujen ja myös päiväkotien toiminta mukaan, työntekijöiden vierailuja.
siten, että erilaiset toimijat (kansalaisjärjestöt, yritykset, yhteisöt) löytäisivät toisensa ja yhteisen intressin, jota edistää.' Kunnan tehtäväksi jäisi enemmän mahdollisuuksien luominen
Ystävyyskunnan pitäisi olla lähempänä. Nyt etäisyys on liian pitkä. Kansainvälisyys toisi uutta ajattelua ja voisi laajentua kulttuurista elinkeinoelämään. Lukiolla on 30-vuotta yhteistyökumppani latvialaisessa koulussa. Latvialaiset ovat tehneet pari hankehakemusta ja täällä on oltu niissä mukana. Muutoin ollut opiskelijavaihtoa.
Elinkeinopoliittikkaa korostavaksi.
yhdessä oppimisen mallit: meillä on Viron kunnista paljon oppimista sen osalta, että miten vähällä rahalla voidaan toimia. Mukana on hyvä pitää kiinnostuneet työntekijät ja luottamushenkilöt. Usein olemme kytkeneet Viron käynteihin jonkin seminaarimme.
Ystävyyskuntatoiminnan on hyvä olla molempia hyödyttävää, aktiivista ja tarkoitushakuista.
Erityinen kehittämisasia yleisesti on CIMO. Pipo kireällä mennään ja vaaditaan aivan liian tiukkoja raamituksia ohjelmiin tuen saamiseksi. Tuo ei edistä suomalaisen nuoren kansainvälistymistä juurikaan. Me olemme aivan valtavan työn kautta saaneet pari kertaa tukea. kas kummaa- saksalaiset saavat joka vuosi merkittävän avustuksen hyvin kevyellä hakumenettelyllä.
EU-HANKKEET
Verkostoituneemmaksi, yritysuuntautuneemmaksi, viestinnältään modernimmaksi.
En tiedä - siihen pitäisi sitoutua myös päättäjien. Nyt taloustilanne sellainen että vain omin rahoin ei kiinnosta.
ks. edellä oleva
Konkreettisempaan suuntaan, pois turhista delegaatioista.
Enemmän yrityksiä mukaan toimintaan!

**Keskiarvo**

0

## 24. Miten haluaisit yleisesti ottaen toimia kansainvälisten suhteiden hoidossa?

Vastaajien määrä: 52

Vastaukset
Hollolan kunnalla oli kymmeniä vuosia ystävyyskunnat Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Muutama vuosi sitten kunnanhallitus totesi, että aika on ajanut toiminnan ohitse; oppilaat, kuntalaiset, yritykset verkottuvat ympäri maailmaa eri intressien puitteissa, toiminta globalisoituu kaikilla tasoilla, eikä tällaista muutamiin toimijoihin pidettävällä erillisyyhdellä enää ole erityismerkitystä kansainvälistymisen tukemisessa. Nuorisoseura, oppilaitokset, koulut ym. toteuttavat matkoja ympäri maailmaa vuosittain. Kunnalla ei ole tässä erityisroolia.
Kunnan on ehdottomasti kansainvälistyttävä ja näin saadaan myös matkailukohteita lisää Ranualle ja alueelle. Kansainvälisyys lisää myös kulttuuritietoisuutta, edistää alan harrastuneisuutta, lisää työllistymismahdollisuuksia, lisää lasten ja nuorten kansainvälisyystietoisuutta. Kv-toiminta on ehdotonta kaikilla kunnan toiminnan aloilla, eritoten myös matkailun edistämässä, työllistymisessä ja suvaitsevaisuusasioissa. KV-asioiden

## Vastaukset

tulee kuulua kuntajohdolle, koska sieltä lähtee positiivinen asenne asiaan kuin asiaan, jolla voi sitten vaikuttaa myös päättäjiin eli luottamushenkilöihin. Kuntajohto valmistelelee myös asiat, siksi oltava siellä asenne kohdillaan. MUTTA EI vain kuntajohdolle vaan luottamushenkilöille, kuntalaisille, yrittäjille kaikille kuntalaisille kuuluva asia. Koska tämä työ vaatii myös resursointia ja asian hoitamiseksi on oltava "rahoittajien" eli veronmaksajien siunaus, mihin heidän rahojaan käytetään. Osa nykyisistä päättäjistä on mukana kv-työssä. Turhauttavinta on rahoituksen epävarmuus ... negatiiviset asenteen kulttuuriyhteistyön ja kv-kulttuuriyhteistyön tekemiseen ja sen arvoon kuntalaisille ja kaikille alueen asukkaille. Päättäjien pitäisi tehdä vähintään 5 vuoden selkeä rahoitus- ja toimintaraamit toimijoille, jotta voidaan jollakin tapaa rakentaa pitkäjänteinen kv-yhteistyö. Luottamus ja hyvä yhteistyöhän ei rakennu todellakaan lyhyessä ajassa, vaan pitkäjänteinen, positiivinen ja luova yhteistyö luo hyvät perustat toiminnalle, joka kantaa ja tuo paljon uutta lisää kaikille kuntalaisille.

KV- yhteistoiminta on yhä enemmän projektipohjaista tavoitteellista toimintaa. Ns. poliittikovoitoille delegaativierailuille ei juurikaan enää ole halukkuutta. Kv- toiminnan statusta ja merkitystä tulisi korostaa; kuntasektori on osa globaalia maailmaa.

Erityisesti elinkeinotoimen ja sivistystoimen kannalta kansainvälinen toiminta on antoisaa

Kansainvälistyminen luontevalla tavalla on merkittävää, omia vahvuuksia hyödyntäen.

Kansainvälisyys on tullut osaksi kuntien jokapäiväistä toimintaa. Se ei oikeastaan voi olla mitään erillistä kunnan perustoiminnoista poikkeavaa toimintaa.

Kansainvälisyys on kriittinen kaupungin vetovoimatekijä, ilman sitä saa kyllä heittää hyvät monelle kehityksen kohteelle. Tampere haluaa olla kansainvälinen toimija, ilman kv-toimintaa näivetyimme. Halutaan houkutella kv. investointeja, osaajia, jne. Ilman kansainvälisyyttä olisi hieman hankalaa. Kansainvälisyys on koko kaupungin tehtävä ja edellyttää niin poliitikkojen kuin ylimmän virkamiesjohdon tukea ja sitoutumista. Kansainvälisyyden tulee olla osa kaupungin normaalia toimintaa halki koko kaupunkiorganisaation.

Pienessä kunnassa resurssit ovat hyvin rajalliset. Kaikkea "turhaa" ja ei-lakisääteistä toimintaa on ajettu alas. Näin on käynyt myös ystävyyskuntatoiminnalle, jota Urjalalla oli Pohjoismaissa. Kunnan yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Yläkoulun ja lukion oppilaat ja opettajat harjoittavat kansainvälistä toimintaa mm. Ranskaan ja Saksaan.

Haluaisiin kehittää kv-yhteistyötä paitsi kulttuuri- ja nuorisovaihdon, niin myös elinkeinoelämän toimintamahdollisuuksia kehittävään suuntaan. Uskon, että jos paikkakuntani yritykset saisivat uusia ansaintamahdollisuuksia tätä kautta, niin se myös edistäisi muuta ystävyyskuntatoimintaa, legitimoisi sitä.

Kansainväliset suhteet ovat normaalia kanssakäymistä siinä missä kotimaisetkin. Tavoitteena on edistää kunnan kehitystä ja kunnassa toimivien yritysten kasvua.

Kuntien välistä yhteistyötä vaikeuttaa roolien erilaisuus

Kunnan on hyvä kansainvälistyä, mutta toiminnan tulee olla tarkoituksenmukaista. Tällä hetkellä kuntaa taloudellisesti hyödyttävät liiketoimintasuhdeverkostot, joita myös kunta on ollut aktiivisesti rakentamassa, ovat täysin muualla kuin ns. ystävyyskunnissa.

Kunnan on hyvä kansainvälistyä. Nähdään, miten toimitaan muualla ja sivistytään. Tärkeää erityisesti nuorille, jotka oppivat suvaitsevaisuutta ha hyväksymään erilaisuutta. Tapahtumat motivoivat myös nuoria harjoittelemaan esityksiään. Päättäjät kuuluvat mukaan kv-yhteistyöhön, silloin kun siihen on asiallista tarvetta. Ei mikään muu ole niin turhauttavaa, kuin herrojen keskinäiset ystävyys-vierailut ilman kunnan agenda.

Kuntien pitää kansainvälistyä ja se on oikeasti tarpeellista toimintaa. Suhteet eivät kuulu vain kuntajohdolle vaan sisällön kannalta asianomaiset pitää ottaa toimintaan mukaan. Vaaleilla valitut kuntapoliitikot voivat olla tarpeentullen mukana mutta eivät ole välttämättömiä.

Kunnan kansainvälinen toiminta on tarpeen, ja sen tulisi tavoittaa niin kuntaorganisaatioissa toimivia henkilöitä kuin kuntajohtoa poliittiset päättäjät mukaan lukien, nuoriso-, kulttuuri- ja urheiluryhmiä sekä muita kaupungissa toimivia seuroja ja yhdistyksiä.

Kyllä kunnan on syytä hyödyntää kansainvälisiä suhteitaan asukkaidensa ja paikallisten yritysten hyväksi. Kansainvälinen toiminta on erittäin tärkeää, koska sitä kautta luomme mahdollisuuksia monille eri tahoille, mm. yrityksille. Meillä kansainvälisessä toiminnassa on aina ollut mukana sekä virkamiesjohto että poliittinen johto.

Kuntien pitää ehdottomasti kansainvälistyä ja edes auttaa myös kolmannen sektorin kansainvälistymistä.

Kv-toiminta on tarpeen. Kv-asiat kuuluvat paitsi kuntajohdolle, myös poliittisille päättäjille. Tärkeää on tehdä asiasta yhteinen koko kunnassa ja ottaa mukaan kuntalaiset ja järjestöt. Silloin saadaan paras hyöty. Kunnan ei aina tarvitse olla pääroolissa, vaan toiminnan mahdollistajana ja tukijana. Kunnan myötävaikutuksen kautta kv-suhteet alkavat elämään ja toimimaan eri ryhmien kesken.

Kansainvälistyminen on tärkeää kaikilla tasoilla. Kv-asiat eivät kuulu vain kuntajohdolle, vaan kaikille. Kuntajohto voi edistää yhteydenpitoa. Poliittiset päättäjät eli korkein luottamushenkilöjohto on tarpeen pitää mukana eräissä tapauksissa ja toisissa maissa yhteyksien luomiseksi.

Kielitaitoa ja säännöllistä yhteydenpitoa tarvittaisiin. Kansainvälistymistä pitäisi olla. Ei anoastaa kuntajohto.

Kansainvälistyminen on tärkeää kunnille. Toimintaan pitää osallistua niin virkamiesten kuin päättäjienkin.

Kunkin kunnan tulee itse linjata kannattaako ja millä edellytyksillä osallistua kansainväliseen toimintaan. Pitää olla muidenkin kuin kuntajohdon asia eli myös hallinnonkohtaiset tapaamiset ovat tervetulleita. Ystävyyskunnat pitäisi hakea maista joista opittavaa tai joihin itse voidaan siirtää tieto-taitoa ja edistää heidän toimintaansa.

Kansainvälisyys on osa arkipäivää olipa kyse kaupungista tai "kyläkaupasta". Osaamista sillä saralla on syytä kehittää ja kehittää aktiivisesti kansainvälisyyteen liittyviä kunnan / kaupungin verkostoja eri tasoilla ja määritellä mikä rooli milläkin on. Kaikki lähtee kunnan strategiasta ja kansainvälisyys on yksi väline tavoitteiden saavuttamiseen.

Kansainvälisyys yleisesti ottaen on positiivista. Toiminta kuuluisi kaikille paikallisyhteisön jäsenille. Raha ei nykyisin kuitenkaan riitä vaikka sitä ei paljoa tarvittaisikaan.

Kyllä kuntien pitää kansainvälistyä. Kv-asiat kuuluvat kaikille: johdolle, luottamushenkilöille ja kuntalaisille.

Kyllä siitä varmasti hyötyä on jos resurssit riittävät toimintaan. Kv asiat voivat kuulua muillekin kun kuntajohdolle. poliittiset päättäjät ovat olleet aktiivisessa roolissa.

Vaalan lukiolla on jo pitkään ollut vilkasta kansainvälistä toimintaa; entiset Comenius-projektit ja muut omarahoitteiset projektit. Joka vuosi lukion toinen vuosikurssi tekee yhteisen kansainvälisyyssmatkan, johon saavat osallistua kaikki sen vuosikurssin opiskelijat. Eli Vaalan lukion kaikilla opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua kansainväliseen toimintaan. Tänä lukuvuonna kävimme myös tutustumassa Europarlamenttiin (Euroscola) Strasbourgissa. Nyt olemme hakeneet yhteistä Erasmus+-projektiä italialaisten yhteistyökumppaneidemme kanssa. Tässä projektissa koordinaattorina olisi Vaalan kunnan sivistyspalvelut ja partnereina Vaalan lukio, Humanpolis / Rokua Geopark sekä Italiasta lukio, Verbanian kaupungin sivistyspalvelut ja eräs geopark. Kv-toiminta on tarpeen ja kunta on kansainvälistynyt koulujen kautta. Vaalan yhtenäiskoululla on myös ollut vilkasta kansainvälistä toimintaa; 9. luokkalaisten työharjoittelut vuosittain Paderbornissa Saksassa, lukuisat Comenius-projektit virolaisten ja saksalaisten kanssa, Nordplus-projekti, meneillään oleva Erasmus+-projekti jne. Kv-toiminnassa siitä vastaavien opettajien työtaakka on todella suuri ja korvaus tehtävästä työstä mitätön.

Kv. suhteet kaikilla tasoilla (koululaiset, virkamiehet, poliitikot)

Vastaukset
KV-toiminnan pitää palvella kaupungin strategisia tavoitteita, ja liittyä kaupungin tai yhteistyöverkoston muuhun toimintaan. Koulujen aktiivinen kv-vaihto on normaalia koulujen toimintaa nykypäivänä.
Helsingissä sekä keskushallinto että virastot hoitavat kansainvälistä yhteistyötä. Kannattaa miettiä tarkoin fokus (esim. kumppanikaupungit) ja yhteistyöltä toivottu lisäarvo.
Strategisempaan suuntaan, tietoja vaihtamalla.
Kansainvälisyys tulee olla osa kunnan toimintaa. Se ei kuitenkaan ole kunnan tärkeimpiä tehtäväalueita. Nykyajan nuoriso on aktiivista luomaan omat kansainväliset suhteensa, eli tässä mielessä päänavaus kunnan taholta ei enää ole välttämätöntä. Kv-asiat eivät ole ainoastaan kuntajohdon tehtävä. Vaihtuvat poliittiset päättäjät eivät välttämättä ole osa kunnan kansainvälistä toimintaa. Kv -vierailusta ei välttämättä saa niin paljoa irti kuin toivoisi.
Jokaisen kunnan on ehdottomasti kansainvälistyttävä. Sysmä ei halua hyödyntää edes sitä, että olisi todella halukas tekemään kv asioita ja niiden kehittämistä
Kansainvälistyminen on vahvasti sidoksissa kunnan yleisempiin tavoitteisiin, resursseihin ja kokoon. Omassa kunnassanki kansainvälisyys on kaikilla sektoreilla merkittävässä roolissa. Kaikkien kuntien kohdalla tämä ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista.
Valkeakoski on pieneksi kaupungiksi suhteellisen kansainvälinen, koska meillä on HAMKin kautta paljon kansainvälisiä opiskelijoita. Tällä oma virkistävää vaikutuksensa kaupunkikuvaamme. Se on myös poikunut monia tapahtumia, jossa kansainvälisyys ja erilaisten kulttuurien ymmärtäminen on noussut esille. Ystävyyskaupunkeihin suuntautuvilla virallisilla vierailuilla delegaatioissamme on mukana yleensä vain ylimmän johdon edustajia ja kuntapäättäjiä. Nämä tapaamiset puoltavat paikkansa, sillä niiden aikana voidaan tehdä uusia avauksia toiminnan monipuolistamiseksi. Kaupunkimme yksiköt pitävät toki itsenäisestikin yllä kansainvälisiä yhteyksiään, esim. koulut ja nuorisopuoli. Ystävyyskaupunkitoiminta on selvästi hiipunut entisistä ajoista. Kaupungillamme on tällä hetkellä aktiivista toimintaa vain kahden ystävyyskunnan kanssa. Pidämme toiminnan ylläpitämistä kuitenkin tarpeellisena. Ehkä voisi ajatella, että hakisimme tulevaisuudessa uusia kohteita sen mukaan, miten intressimme ovat muuttuneet.
Kansainvälisestä toiminnasta ei ole haittaa, mutta se pitäisi saada vielä enemmän käytännönläheisemmäksi. Nyt liikaa kuntajohdon keskinäistä tapaamista. Kun keskeiset nykyiset motivoituneet henkilöt eläköityvät tms., niin jatkuvuus toimintojen nykymitoissa epävarmaa.
Osaamisen vaihtoa ja jakamista esim. sote- ja koulutusasioissa. Yritysten kv-toimintaa Matkailu, kv vierailuja kunnassa
Kunta voi tietysti aina olla nykyistäkin kansainvälisempi. Yhteydet ovat usean tason asia (ei vain kuntajohdon), kuten yhdistysten ja yrittäjien sekä nuorison asia myös. Ei ole mitään turhauttavaa, kunhan tapaamisten ohjelmat on hyvin laadittuja, niin tapaamiset ovat silloin antoisia.
Vaikea kysymys, mutta ainakin sekä virkamies- että luottamushenkilöjohdon tulee sitoutua kv-toimintaan
KV-toiminta on tärkeää kuten kansainvälistyminenkin. ystävyyskuntatoimintaa usein haittaa poliittisilla vaaleilla valitut vaihtuvat viranhaltijat, jolloin vastapuolen kiinnostus laimenee ja jopa päättyy. Enemmänkin osallistuminen kansainvälisiin projekteihin ja yhteistyökuvioihin näyttää tänä päivänä olevan tuottoisampaa. Ystävyyskunta-ajattelu alkaa olla meneen talven lumia.
<b>KUNTANI ON KANSAINVÄLINEN JA TARVITSEE KV-TOIMINTAA, SITÄ HOIDETAAN HYVIN TÄLLÄ HETKELLÄ. STRATEGIA ON LUOTU TOIMINTAAN</b>
Toimintamallimme on ok, sekä poliittinen johto että operatiivinen johto osallistuu + yrittäjät.
Kv-toiminta olisi kouluille hyödyllistä.
Palautetta kyselystä: Liian monen kysymyksen muotoilu meille soveltumaton. Avointen kysymysten määrä aivan liian suuri perusteelliseen asian läpi käymiseen eli kyselyihin vastaamisille on vain rajoitettu aika.
Yleisesti ottaen kansainvälistyminen avartaa ja lisää mahdollisuuksia ja siten kv-toiminta pitäisi olla osa kunnan strategiaa. Kv-asiat eivät vain kuntajohdon, vaan koko palveluorganisaation asia, johto usein luo edellytykset. Luottamushenkilöt on syytä ottaa mukaan tarvittavassa määrin, koska he päättävät myös tämän toiminnan resurssoinnista - syytä avartaa heidänkin näkemyksiään. turhauttavinta on se, että vaikka saadaan resursseja, ei saa ihmisiä mukaan, pelättään kielitaidon puutetta, vieraita kulttuureja yms.
Kv toiminta on erityisen tarpeellista ja siitä muodostuu tulevaisuuden menestystekijä.
Entenkin suurimpien kuntien toimintaan ja kehityksen edellytyksiin kuuluu kv-toiminta, pienilläkin kunnilla on hyvä olla ainakin edellytykset ja halu toimia kv-kentällä. Kv-yhteistyö kuuluu myös poliittisille päättäjille. Eril. kulttuurien kohtaamisessa voi tulla haasteita, erilaiset toimintavat.
Kansainväliset kontaktit eri tasoilla ovat tärkeitä eritoten nuorille. 10 000 asukkaan Hattulasta on osallistunut yli 1000 kuntalaista (yli 10 %)näihin vaihtoihin, jotka yhteismitallisesti ovat kestäneet yli vuoden. Eri tasoilla tulisi nähdä kansainvälisten kontaktien merkitys. Olemme oppineet saksalaisilta paljon. Yhteistyö on ollut kovaa PR -toimintaa Suomesta ja suomalaisuudesta. Näin tulee jatkua ja näin tulee olla.
Kunnan tulee kansainvälistyä ja toimia eri keinoin kansainvälistymisen tukemiseksi. Kansainvälisyys on osa kaikkea toimintaa ja kilpailukyvyyn kärki. Asioiden, jotka on kunnassa tarkasteltu ja suhteutettu kansainvälisesti, on menestymisen mahdollisuus. Kv toiminta on tarpeen kaikilla osa-alueilla ja organisaation joka laatuksessa. Luonnollisesti luottamushenkilöt ovat kansainvälisyyden lähettäjiä. Turhauttavinta kunnan kv toiminnassa on se, että kansainvälisyys nähdään vain kieliopinoina tai matkusteluna, kun Kansainvälisyys on toiminnan kehittämisen strateginen työkalu. Jotta kansainvälisyydestä olisi hyötyä, siihen pitää aidosti panostaa ja nähdä se arvona, jona valittu ja priorisoitua tietyllä tavalla kunnan toiminnassa.
Kunnan pitää kansainvälistyä. Nyt kunnassa on menty kv-asioissa suurimmaksi osin vuodesta 1997 EU:n nuoriso-ohjelmien (CIMO) tukitoimintojen avulla kv-nuorisovaihdot, vapaaehtois (EVS) -palvelu, seminaarit ja koulutukset. Job shadowing etc. Lisäksi koulupuolen muutamia Erasmus -opettajavaihdot. Lisäksi nuorisotoimen Kuolan/Barentsin alueen yhteistyöprojektit olleet merkityksellisiä. KV-yhteistyössä on turhauttavinta pienessä kunnassa sen leimaavuus, ehkä kateuskin. Sitä arvostetaan mutta sille ei anneta resursseja tai avointa tukea. Eli meillä
Kunta on jo kansainvälistynyt yritysten mukana. Yhteiskunta on muuttanut siten, että ollaan kaiken aikaa kansainvälisiä, ei ole muuta vaihtoehtoa, koska eletään ja toimitaan kansainvälisessä kontekstissa. Kansainvälisyys kuuluu jokaiselle kuntalaiselle ja päättäjälle. Turhauttavinta on se, että ei ymmärretä sitä, että ollaan osa globaalia maailmaa. Päätösratkaisut tulisi tukea tätä ajattelua.
Asioiden hoitamista haittaa ajoittain resurssien puute.

**Keskiarvo**

0

**25. Lisää vielä nimesi, nimikkeesi ja yhteystiedot**

Vastaajien määrä: 80

Nimi	Sukunimi	Nimike (titteli)	Sähköposti	Kunta
Juha-Pekka	Isotupa	Kunnanjohtaja		Siuntion kunta
Päivi	Rahkonen	kunnanjohtaja	paivi.rahkonen@hollola.fi	Hollola
Outi	Lohi	Sivistystoimenjohtaja	outi.lohi@ranua.fi	Ranua
Sari	Salo	hallintojohtaja	sari.salo@rauma.fi	Rauma
Osmo	Havuaho	kunnanjohtaja	osmo.havuaho@virolahti.fi	
Jere	Penttilä	kunnanjohtaja	jere.penttila@ontioiahti.fi	Kontioiahti
Ulla	Heijari	Suunnittelija	ulla.heijari@lahti.fi	Lahti
Satu	Vuorinen	kansainvälisten asioiden päällikkö	satu.vuorinen@tampere.fi	Tampere
Terttu	Korte	kaupunginjohtaja	terttu.korte@kannus.fi	kannus
Hannu	Majjala	kunnanjohtaja	hannu.majjala@urjala.fi	Urjala
Tom	Simola	kunnanjohtaja	tom.simola@kimitoon.fi	Kemiönsaari
Esko	Rautiainen	kunnanjohtaja	esko.rautiainen@askola.fi	Askola
Olli	Nuutila	Kunnanjohtaja	olli.nuutila@pyhtaa.fi	Pyhtää
Lauri	Inna	kunnanjohtaja	lauri.inna@punkalaidun.fi	Punkalaidun
Jyrki	Peltomaa	kaupunginjohtaja	jyrki.peltomaa@huitinen.fi	Huitinen
Petri	Karinen	KV-ohjelmapäällikkö	petri.karinen@businessoulu.com	Oulu
Hannele	Mikkanen	Kj	hannele.mikkanen@liperi.fi	Liperi
Tuija	Selander	kaupunginjohtajan sihteeri	tuija.selander@raisio.fi	Raision kaupunki
Liisa	Finnilä	Toimistos sihteeri	liisa.finnila@lappajarvi.fi	Lappajärvi
Johanna	Vartiainen	kehittämispäällikkö	johanna.vartiainen@rantasalmi.fi	Rantasalmi
Janita	Koivisto	Kunnanjohtaja	janita.koivisto@palkane.fi	Pälkäneen kunta
Eila	Rimpiläinen	Kansainvälisten asioiden koordinaattori	eila.rimpilainen@inari.fi	Inari
Petri	Kangasperko	Kaupunginjohtaja	petri.kangasperko@juankoski.fi	Juankoski
Tuula	Rintala-Gardin	Kansainvälisten asioiden päällikkö	tuula.rintala-gardin@rovaniemi.fi	Rovaniemi
matti	taponen	kaupunginsihteeri	matti.taponen@lieksa.fi	lieksa
Mika T.	Rantala	Hallinto- ja talousjohtaja	mika.rantala@jokioinen.fi	Jokioinen
Hannu	Nikkilä	hallintojohtaja	hannu.nikkila@sastamala.fi	Sastamalan kaupunki
Janne	Vainikainen	vs. kunnanjohtaja	janne.vainikainen@ruovesi.fi	Ruovesi
Pirkko	Lindström	kunnanjohtaja	pirkko.lindstrom@juupajoki.fi	Juupajoen kunta
Jukka	Mikkonen	kunnanjohtaja	jukka.mikkonen@taivalkoski.fi	Taivalkoski
Olavi	Kaleva	kaupunginjohtaja	olavi.kaleva@loviisa.fi	Loviisa
Alina	Kujansivu	II kaupunginsihteeri, viestintäjohtaja	alina.kujansivu@lappeenranta.fi	Lappeenranta
Raija	Kovanen	kv-koordinaattori	raija.kovanen@kuopio.fi	Kuopio
Pentti	Pitkänen	kunnankamreeri	pentti.pitkanen@lemi.fi	Lemi
Hannele	Karhu	Hyvinvointivastaava	hannele.karhu@utajarvi.fi	Utajärvi
Tarja	Hosiasluoma	kunnanjohtaja	tarja.hosiasluoma@karvia.fi	Karvia
Helena	Kaasinen	helena.kaasinen@polvijarvi.fi	helena.kaasinen@polvijarvi.fi	Polvijärvi
Riitta	Olsbo	lukion ruotsin ja saksan lehtori	riitta.olsbo@vaala.fi	Vaala
Markku	Lumio	kaupunginjohtaja	markku.lumio@kauhava.fi	Kauhavan kaupunki
Seppo	Huldén	kunnanjohtaja	seppo.hulden@karkola.fi	Kärkölä
Janna	Puumalainen	Tilajaajohtaja	janna.puumalainen@jns.fi	Joensuu
Victor	Andersson	kaupunginsihteeri	victor.andersson@hel.fi	Helsinki
Arto	Oikarinen	kunnanjohtaja	arto.oikarinen@rusko.fi	Rusko
Rurik	Ahlberg	Kunnanjohtaja	rurik.ahlberg@korsholm.fi	Mustasaari
Tarja	Manninen	Johdon sihteeri	tarja.manninen@riihimaki.fi	Riihimäki
Raija	Hänninen	Matkailu- ja markkinointineuvoja	raija.hanninen@sysma.fi	Sysmä
Eero	Mattsson	kj	eero.mattsson@pomarkku.fi	Pomarkku
Mika	Akkanen	Knsainvälisten asioiden päällikkö	mika.akkanen@turku.fi	Turku
Stiina	Sirkä-Rantala	Kaupunginjohtajan sihteeri, kansainväliset asiat	stiina.sirkia-rantala@valkeakoski.fi	Valkeakoski
Seppo	Rajala	Kunnanjohtaja	seppo.rajala@puolanka.fi	Puolanka

Nimi	Sukunimi	Nimike (titteli)	Sähköposti	Kunta
Virva	Maskonen	hallintojohtaja	virva.maskonen@kempele.fi	Kempele
Erkki	Paloniemi	kunnanjohtaja	erkki.paloniemi@vesilahti.fi	Vesilahti
Minna	Vallin	kulttuurisihteeri	minna.vallin@ylojarvi.fi	Ylöjärvi
Pirkko-Liisa	Vesterinen	Kunnanjohtaja	pirkko-liisa.vesterinen@toivakka.fi	41660 Toivakka
Riitta	El-Nemr	Kaupunginjohtaja	riitta.el-nemr@krs.fi	Kristiinankaupunki
Heikki	Vainio	rehtori-sivistysjohtaja	heikki.vainio@ypaja.fi	Ypäjä
Antti-Kustaa	Rankonen	yhteyspäällikkö	antti-kustaa.rankonen@seinajoki.fi	Seinäjoki
NINA	RAUHALA	KAUPUNGINJOHTAJAN SIHTEERI	nina.rauhala@kotka.fi	KOTKA
Tuula	Kuvaja	kaupunginjohtaja	tuula.kuvaja@kemijarvi.fi	Kemijärvi
Kai	Könönen	Sivistysjohtaja	Kai.kononen@taipalsaari.fi	
Pekka	Kanervio	kunnanjohtaja (uusi)	pekka.kanervio@kinnula.fi	Kinnula
Jari	Wiheraari	Sivistysjohtaja	jari.wiheraari@hattula.fi	Hattula
Johanna	Aalto	Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö	johanna.aalto@eura.fi	Eura
Anna-Maija	Iitola	kansliapäällikkö	anna-maija.iitola@vaasa.fi	Vaasan kaupunki
Leila	Pihlajamaa	Sivistysjohtaja	leila.pihlajamaa@toholampi.fi	Toholampi
Tero	Karinen	kunnanjohtaja	tero.karinen@hailuoto.fi	Hailuoto
Sami	Sulkko	Kaupunginjohtaja	sami.sulkko@forssa.fi	Forssa
Pekka	Määttänen	yhteysohjaaja	pekka.maattanen@masku.fi	Masku
Jukka	Anttila	hallintojohtaja	jukka.anttila@nurmijarvi.fi	Nurmijärvi
Anneli	Korhonen	suhdetoimintapäällikkö	paivi.sulonen@ouka.fi	Oulu
Jukka-Pekka	Lätti	kehitysjohtaja	jukka-pekka.latti@outokummunkaupunki	Outokummun kaupunki
Jari	Salmela	liikunta- ja vapaa-aikatoimen päällikkö	jari.salmela@hattula.fi	Hattulan kunta
lauri	lapila	kv asioidenm päällikkö	lauri.lapila@vantaa.fi	vantaa
PEKKA	MÄÄTTÄNEN	YHTEYSJOHTAJA	pekka.maattanen@masku.fi	Maskun kunta
Satu	Heikkinen	Kansainvälisten yhteyksien koordinaattori	Satu.heikkinen@jkl.fi	Jyväskylä
Anitta	Jaakola	vapaa-aikatoimenjohtaja	anitta.jaakola@ranua.fi	Ranua
Risto	Niemelä	Kunnanjohtaja	risto.niemela@rautalampi.fi	Rautalampi
Jari	Tolonen	kaupunginjohtaja	jari.tolonen@kajaani.fi	Kajaani
Tapani	Lakaniemi	rehtori	tapani.lakaniemi@iisalmi.fi	IISALMI
				Oulain en

## Questionnaire on international activities of a municipality

### 1. Please state the name of your municipality

Number of respondents: 2

Responses
Espoo
Geta kommun

Average
0

### 2. Please choose the amount of inhabitants in your municipality

Number of respondents: 2

	N	Percent
< 5 000	1	50%
5 001 - 10 000	0	0%
10 001 - 20 000	0	0%
20 001 - 50 000	0	0%
50 001 - 70 000	0	0%
70 001 - 100 000	0	0%
100 001 - 150 000	0	0%
150 001 - 200 000	0	0%
> 200 001	1	50%

Average
5

### 3. Please choose, what kind of international activities your municipality is involved in.

Number of respondents: 1 , selected answers: 8

	N	Percent
International EU-activities/projects	1	100%
International activities with local schools	1	100%
International activities regarding youth	1	100%
International cultural activities	1	100%
Joint projects with foreign municipalities	1	100%
International activities with local companies	1	100%
Direct contacts with embassies	1	100%
Twin town activities	1	100%

Average
4,5

Index & Questions	Weighted Mean	Weighted Index Value
municipals	4,93	47,54
vastaukset_municipals	47,55	47,55
Please choose the amount of inhabitants in your municipality	5	50
Please choose, what kind of international activities your municipality is involved in.	4,5	50
Have you involved local companies in the above mentioned international activities?	1,5	50
How widely companies are invited to join?	4	100
How you invite the companies?	4,5	87,5
Do you think there is value to be achieved to local companies in these meetings?	3	100
Do you have twin town partners?	1,5	50
Please state, what kind of co-operation you have with your twin town partners?	4,5	43,75
How often you meet or exchange message with your twin towns?	1	0
Have you included local companies to these meetings?	1,5	25
If you have already included local companies to these activities, what kind of feedback have you received? (you may choose multiple options)	2	14,29
Do you think twin town role is important to your municipality?	1	0

#### 5. Please add, if you have other activities that were not mentioned above:

Number of respondents: 1

Responses
Strong collaboration with the Finnish foreign ministry, Ministry of the Economy (TEM), national players like Finpro, Golden Bridge, Digile, VTT, and universities (Aalto, Laurea, Metropolia).

Average
0

#### 6. Have you involved local companies in the above mentioned international activities?

Number of respondents: 2

	N	Percent
Yes	1	50%
No	1	50%

Average
1,5

Index & Questions	Weighted Mean
summary	3,48
Please choose the amount of inhabitants in your municipality	5
Please choose, what kind of international activities your municipality is involved in.	4,5
Have you involved local companies in the above mentioned international activities?	1,5
How widely companies are invited to join?	4
How you invite the companies?	4,5
Do you think there is value to be achieved to local companies in these meetings?	3
Do you have twin town partners?	1,5
Please state, what kind of co-operation you have with your twin town partners?	4,5
How often you meet or exchange message with your twin towns?	1
Have you included local companies to these meetings?	1,5
If you have already included local companies to these activities, what kind of feedback have you received? (you may choose multiple options)	2
Do you think twin town role is important to your municipality?	1

## 8. If you have included companies what is their role?

Number of respondents: 1

Responses
The companies are the ones we are opening the doors for. A close collaboration is essential to know which doors to open and which initiatives to launch.

Average
0

## 9. How widely companies are invited to join?

Number of respondents: 1 , selected answers: 1

	N	Percent
Selected local companies only	0	0%
Local companies depending on if they have already business in the target country	0	0%
Also regional companies	0	0%
Not restricted any way	1	100%

Average
4

## 10. How you invite the companies?

Number of respondents: 1 , selected answers: 2

	N	Percent
By letter	0	0%
By email	0	0%
By calling	0	0%
By personal contact	1	100%
Some other way	1	100%

Average
4,5

## 11. Do you think there is value to be achieved to local companies in these meetings?

Number of respondents: 1

	N	Percent
Yes	0	0%
No	0	0%
I don't know	1	100%

Average
3

## 12. If yes, what kind of?

Number of respondents: 1

Responses
Which meetings do you mean? We have personal contact to some companies, but more important is the collaboration with agencies like Digile and Golden Bridge, who are coordinating with the companies.

Average
0

## 13. Do you have twin town partners?

Number of respondents: 2

	N	Percent
Yes	1	50%
No	1	50%

Average
1,5

14. If yes, please state below: town, country, the starting year

Number of respondents: 1

[Näytä kaikki](#)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Shanghai, 1998	Kristiansta 1970s	Kongsberg 1970s	Køge/DK, 1970s	Skagafjörç 1970s	Nõmme/EE 1990s	Esztergom 1970s	Irving/US, 1998	Sochi/RU, 1989	Hatchina/R 1968					

15. Please state, what kind of co-operation you have with your twin town partners?

Number of respondents: 1 , selected answers: 8

	N	Percent
in cultural matters	1	100%
in youth matters	1	100%
in educational matters	1	100%
in school student exchange matters	1	100%
in joint projects	1	100%
in sports matters	1	100%
in activities with local societies	1	100%
in activities with local businesses	1	100%
Specialist change/matters	0	0%

**Average**

4,5

16. If your co-operation includes something else, please add below.

Number of respondents: 1

**Responses**

The most important cooperation of all sister cities is with Shanghai in innovation and business promotion.

**Average**

0

17. How often you meet or exchange message with your twin towns?

Number of respondents: 1

	N	Percent
On monthly basis	1	100%
Once in a two months	0	0%
On semiannual basis	0	0%
Sending Christmas wishes	0	0%
Keeping contact is very irregular	0	0%
With some twinned cities more often than others	0	0%

**Average**

1

18. If you wish to explain more about the amount of contacts, please feel free to add below

Number of respondents: 1

Responses
Monthly with Shanghai, with Nordic cities yearly, with Nõmme yearly, with Esztergom now and then, the other ones very irregularly.

Average
0

19. Have you included local companies to these meetings?

Number of respondents: 2

	N	Percent
Yes	1	50%
No	1	50%
I am not sure	0	0%

Average
1,5

20. If yes, why?

Number of respondents: 1

Responses
Yes, with Shanghai.

Average
0

21. If you have already included local companies to these activities, what kind of feedback have you received? (you may choose multiple options)

Number of respondents: 1 , selected answers: 3

	N	Percent
Companies really want to participate and look forward to these meetings	1	100%
Companies have been satisfied for the meetings	1	100%
Companies have been active themselves regarding the content of the meetings	1	100%
Companies want more what we can provide	0	0%
Companies think these meetings should include more opportunities to enable them to do business	0	0%
Companies have not been satisfied with these meetings	0	0%
Companies do not value the meetings and hence do not participate	0	0%
We only include companies we know are active in the destination country	0	0%

Average
2

## 22. Other feedback from the companies:

Number of respondents: 1

Responses
Companies are integrated into the relations with Shanghai. In the other cases there is hardly a business dimension.

Average
0

## 23. Do you think twin town role is important to your municipality?

Number of respondents: 1

	N	Percent
Yes	1	100%
No	0	0%
Difficult to evaluate, I'm not sure	0	0%

Average
1

## 24. What does your municipality get out/benefit of the twin town co-operation?

Number of respondents: 1

Responses
Shanghai has the largest Finnish business community outside of Europe. The benefit for Espoo and whole Finland is evident. Furthermore Espoo gains a good position for Chinese investments.

Average
0

## 25. How would you prefer to develop twin town relations?

Number of respondents: 1

Responses
As concrete as possible and as formal as necessary.

Average
0

26. How would you prefer to conduct international relations in general? Appendix 5/31 (page 31)

Number of respondents: 1

Responses
We're a municipality of 500 people. As such we don't have resources for international relations in this manner.

Average
0

27. Please add your name, title and contact details

Number of respondents: 2

[Näytä kaikki](#)

Name	Lastname	Title	Email	Municipality
Glenn	Gassen	Head of International Affairs	glenn.gassen@espoo.fi	Espoo
Mathias	Styrström	Municipality manager	mathias.styrstrom@geta.ax	Geta

## Kysely yrityksen osallistumisesta Forssan kaupungin kansainväliseen toimintaan

### 1. Yrityksen henkilömäärä - valitse alta sopivin vaihtoehto

Vastaajien määrä: 5

	N	Prosentti
Palveluksessa on alle 3 työntekijää	0	0%
Palveluksessa on alle 10 työntekijää	1	20%
Palveluksessa on alle 50 työntekijää	2	40%
Palveluksessa on alle 100 työntekijää	2	40%
Palveluksessa on yli 100 työntekijää	0	0%

Keskiarvo
3,2

### 2. Yrityksen liikevaihto - valitse alta sopivin vaihtoehto

Vastaajien määrä: 5

	N	Prosentti
Vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 500 000 euroa	0	0%
Vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 1 miljoonaa euroa	0	0%
Vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.	1	20%
Vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa.	3	60%
Vuosiliikevaihto on 20 miljoonaa euroa tai enemmän.	1	20%

Keskiarvo
4

### 3. Yrityksen toimiala - valitse alta sopivin vaihtoehto

Vastaajien määrä: 5

	N	Prosentti
A - Maatalous, metsätalous ja kalatalous	0	0%
B - Kaivostoiminta ja louhintaa	0	0%
C - Teollisuus	2	40%
D - Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	0	0%
E - Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	1	20%
F - Rakentaminen	1	20%
G - Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	1	20%
H - Kuljetus ja varastointi	0	0%
I - Majoitus- ja ravitsemistoiminta	0	0%
J - Informaatio ja viestintä	0	0%
K - Rahoitus- ja vakuutustoiminta	0	0%
L - Kiinteistöalan toiminta	0	0%
M - Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	0	0%
N - Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	0	0%
O - Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	0	0%
P - Koulutus	0	0%
Q - Terveys- ja sosiaalipalvelut	0	0%
R - Taiteet, viihde ja virkistys	0	0%
S - Muu palvelutoiminta	0	0%
T - Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön	0	0%
U - Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta	0	0%
X - Toimiala tuntematon	0	0%

**Keskiarvo**

4,8

### 4. Viennin osuus liikevaihdosta - valitse alta sopivin vaihtoehto

Vastaajien määrä: 5

	N	Prosentti
ei vientiä	0	0%
alle 5 %	0	0%
5 - 20 %	1	20%
21 - 40 %	2	40%
41 - 60 %	1	20%
61 - 80 %	1	20%
81 % tai enemmän	0	0%

**Keskiarvo**

4,4

## 5. Vientimaat - valitse alta listasta ne maat, joissa yrityksenne on aktiivinen Appendix 6/3 (page 3)

Vastaajien määrä: 5 , valittujen vastausten lukumäärä: 15

	N	Prosentti
Saksa	3	60%
Ruotsi	3	60%
Iso-Britannia	2	40%
Yhdysvallat	1	20%
Espanja	1	20%
Italia	0	0%
Ranska	1	20%
Venäjä	0	0%
Lisäksi (jos muita maita):	4	80%

### Keskiarvo

4,47

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Lisäksi (jos muita maita):	Baltia, Puola, Benelux etc.
Lisäksi (jos muita maita):	Hollanti, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Tanska, Belgia
Lisäksi (jos muita maita):	Norja
Lisäksi (jos muita maita):	Viro, Latvia, Liettua, Kiina, Egypti

## 6. Milloin yrityksenne kansainvälinen toiminta alkoi?

Vastaajien määrä: 5

### Vastaukset

2009

2010

10 vuotta sitten

> 10 v sitten

2000

### Keskiarvo

0

## 7. Mitkä olivat ensimmäiset konkreettiset askeleet kv-toiminnassa?

Vastaajien määrä: 5

### Vastaukset

Agenttien löytäminen

Jälleenmyyntiverkoston kanssa neuvottelut ja sen jälkeen suunnittelimme tuotteen jolla pääsimme liikkeelle ja saimme päänavauksen Ruotsin markknoilta.

Pienimuotoisemmat urakat.

Kierrätysmateriaalien kansainvälinen vienti.

en tiedä

### Keskiarvo

0

## 8. Saitko apua kansainvälistymiseen:

Vastaajien määrä: 4 , valittujen vastausten lukumäärä: 7

	N	Prosentti
Kehittämisyhtiöstä	0	0%
ELYstä	2	50%
Kansallisesta toiminnasta (kuten Finnvera, Finpro, Finnpartnership, Finfund, Teollisuusjoiutus)	1	25%
Kauppakamareista	1	25%
Yrittäjähdistyksestä (paikallinen ja valtakunnallinen)	0	0%
Ko. maan suurlähetystöstä	0	0%
Elinkeinoelämän Keskusliitosta	0	0%
Jostain muualta	3	75%

### Keskiarvo

5

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jostain muualta	Vanhat suhteet
Jostain muualta	Tekes
Jostain muualta	Emme

## 9. Mitkä tahot koet/koit tärkeimmiksi kansainvälistymisprosessissa?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Oma kokemus
ELY ja TEkes hankkeiden avulla toimintaa oli taloudellisesti mahdollista kansainvälistää.
Omat kansainväliset kontaktit
Ely

### Keskiarvo

0

## 10. Mitkä asiat ovat olleet haastavampia kansainvälisyysprosessissa?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Sopivien agenttien / jälleenmyyjien löytäminen
Oikeiden kontaktien löytäminen on haastavinta. Paikallista maan lainsäädännön ja toimitatapojen tuntemusta pitäisi olla enemmän. Hyvänä esimerkkinä Ranska, jossa kieli tekee omat haasteensa. Yleensä kaupan suurin este saattaa olla paikallisen huoltoverkoston luominen, tähän olisi hyvä saada paikallista apua.
Rahoitus, suurten vientiprojektien kaupan saamisen aikajänne suhteessa pohjatyöhön.
Logistiikka

### Keskiarvo

0

11. Onko yrityksenne on ollut mukana kv-messuilla? Kirjoita alle tapahtuman nimi, tapahtumapaikka ja yleisesti kokemukset?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
A+A Dusseldorf ok
Ei
Smm / Hampuri / Saksa
Pekingissä cleantech messuilla 2015. Kokemukset melko neutraalit. Ei suoranaista kauppaa, mutta näkyvyyttä ja kontakteja saavutettiin.
ei

Keskiarvo
0

12. Onko yrityksenne kutsuttu mukaan kuntien (Forssan tai muun) kansainvälisiin yhteistyötapahtumiin (vierailut, tapahtumat, ym)?

Vastaajien määrä: 5

	N	Prosentti
Kyllä	4	80%
Ei	0	0%
En tiedä	1	20%

Keskiarvo
1,4

13. Mikäli vastasit edelliseen ei, jos yrityksenne kutsuttaisiin mukaan Forssan kaupungin kansainväliseen yhteistyöhön, olisitteko kiinnostuneita osallistumaan?

Vastaajien määrä: 2

	N	Prosentti
Kyllä	1	50%
Ei	1	50%
En tiedä	0	0%

Keskiarvo
1,5

14. Jos yrityksenne on ollut mukana kunnan kv-yhteistyötapahtumassa, millainen rooli yrityksellä on ollut?

Vastaajien määrä: 4 , valittujen vastausten lukumäärä: 13

	N	Prosentti
Vierailun isäntä	1	25%
Vierailussa mukana vienti/tuontitoimintaa ko. maahan harjoittavana	4	100%
Kutsuttuna esim. kauppakamarin tai yrittäjäyhdistyksen kautta	1	25%
Yritys on ollut vierailukohde ja/tai muuten mukana esittelemässä yrityksen toimintaa	2	50%
Tutustumassa vierailussa mukana oleviin yrityksiin ja mahdollisten kontaktien etsintä	2	50%
Kiinnostunut mahdollisista tuonti/vientitoiminnan aloittamisesta ko. maahan	2	50%
Vierailulla ei varsinaista merkitystä yritykselle, mutta ollaan mukana kun pyydetty	1	25%
Jokin muu syy	0	0%

**Keskiarvo**

3,77

15. Jos yrityksenne on ollut mukana kunnan järjestämässä kansainvälisessä tapahtumassa, mitkä asiat olette kokeneet hyvinä?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Kaupungin orastava herääminen tukemaan yrityksiä
Hyvin järjestettyjä tapaamisia. Ammattimaisia vierailuja ja hyviä kontakteja.
Kaupunki on ainakin kontakteja luomalla luonut edellytyksiä viennille.
no comment

**Keskiarvo**

0

16. Entä mitkä asiat olette kokeneet huonoina?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Kävijöissä ei ole ollut kaupallista potentiaalia
Joskus vierailijaryhmien isännöinti on ottanut aikaa, eikä niistä ole aina suoraviivaista liiketoiminnallista hyötyä. Tämä ei varsinaisesti ole niin negatiivinen asia, haluamme olla vastavuoroisesti mukana tällä tavoin kaupungin vierailijaryhmien isännöinnissä.
no comment

**Keskiarvo**

0

## 17. Onko kunnan verkostojen yhteistyöstä ollut konkreettista hyötyä yrityksenne toiminnalle?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Tutustuminen paikallisiin toimijoihin
Kyllä, monella tapaa.
Ei
Kyllä. Ainakin potentiaalisia kontakteja on saatu.
on, erityisesti kotimaassa

Keskiarvo
0

## 18. Miten kehittäisit yrityksen näkökulmasta kaupungin kansainvälistä yhteistyötä?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Vientirengastoimintaa
Tekisin siitä tarkempaa ja kohdennetumpaa. Esimerkiksi: Asteen olisi mahdollista tehdä Euroissa mitattuna merkittävästi suurempaa kauppaa joihinkin maihin. Ongelmana on tietämättömyys, paikalliset ongelmat jne.. Paikallinen verkostoituminen pitäisi olla houkuttelevampaa ja tehokkaampaa. Ostamme lähes kaikki muovikomponentit Uudeltamaalta, koska paikallista valmistajaa ei ole. Yrityksien asenteita muokkaamalla myös yhteisten päämäärien tavoittelu olisi helpompaa, olisi hienoa jos Asteen kansainvälinen kauppa nähtäisiin ikkunana isompaan kauppaan. Isojen panimoasiakkaiden tarve on valtava mutta siellä on myös haasteita joita paikallisten yritysten kanssa pitäisi ratkoa läpinäkyvästi, esimerkiksi maksuehdot pitäisi olla koko ketjulla samat, muuten kasvu rajoittuu herkästi kassan heikkouteen. Kansainvälistyminenhan tarkoittaa vain ja ainoastaan lisäkauppaa mitä haetaan maan rajojen ulkopuolelta. Esimerkki Ruotsista: Ruotsissa noin 100 pientä huoltofirmaa perustivat yhdessä uuden firman markkinoimaan j amyymään palveluita. Yksin he olivat liian pieniä ja paikallisia. Nyt yhdessä he tarjoavat koko Ruotsin kattavaa huoltopalvelua maailman johtaville brändeille kuten Coca-Cola. Suomessa liian usein ollaan kateellisia ja nähdään saman alan toimija kilpailijana, ei mahdollisuutena.
juuri kaupungin kansainvälinen verkostoituminen voi auttaa alueen yrityksiä

Keskiarvo
0

## 19. Vastaajan yhteystiedot

Vastaajien määrä: 5

[Näytä kaikki](#)

Etunimi	Sukunimi	Sähköposti	Yritys / Organisaatio	Tehtävä
Jukka	Sipilä	jukka.sipila@foxa.fi	Foxa Oy	tj
Jussi	Salonen	jussi.salonen@astecoolers.com	Aste Finland Oy	CEO
Henry	Varha	henry.varha@hemiva.fi	Hemiva Oy	TJ
Asko	Hänninen	asko.hanninen@envor.fi	Envor Group Oy	toimitusjohtaja
Lassi	Julin	lassi.julin@uusioaines.com	Uusioaines Oy	Toimitusjohtaja

20. Kiitos vastauksistasi! Nyt sana on vapaa. Mikäli haluat lisätä, kommentoida tai muuten laittaa viestiä, alla oleva kenttä on varattu siihen.

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Tartutaan yhdessä haasteisiin, voimat yhdistämällä pienet yritykset voivat tehdä suuria asioita.
Kiitoksia Sami Sulkolle aktiivisuudesta. Toivottavasti seuraava kaupunginjohtaja jatkaa yhteistoimintaa kaupungissa olevien yritysten kanssa samalla aktiivisuudella.
Kiitos yhteistyöstä ja jatkakaa verkostoitumista, se on hyväksi kaikille.

Keskiarvo
0

**Lähtettäjä:** [Jouni Suokas](#)

**Lähetetty:** torstai 27. lokakuuta 2016 18.53

**Vastaanottaja:** [Cavén Heidi](#)

**Aihe:** VS: Yritysten kansainvälistyminen

Hei Heidi,

Vastauksia kysymyksiisi:

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

Sitten kun kotimarkkinat ovat hallinnassa ja on mahdollisuus panostaa vientiin kilpailukykyisillä tuotteilla.

2. Missä osa-alueissa yrityksesi kaipasi apua mieltiessään kansainvälistymistä?

Yhteistyökumppaneiden ja vientimaiden valinnassa.

3. Kun kv-prosessi oli menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

Palveluiden järjestäminen (koneiden huolto).

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

Auttavat merkittävästi , mutta kokonaisvastuu on aina yrityksellä.

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

Olemme olleet mukana muutamassa tilaisuudessa, toistaiseksi ei tuloksia kun Venäjän kauppa on jäissä.

6. Miten neuvoisit yrittäjäkollegaa kansainvälistymisen suhteen – esim. kolme kultaista sääntöä?

Ensin kotipesä kuntoon, onko varmasti kilpailukykyä ko. markkinoilla , miten sinne mennään.

Tsemppiä opiskeluihin !

Terveisin

Jouni

**Lähettäjä:** Juha Siitonen [mailto:[Juha.Siitonen@optistock.fi](mailto:Juha.Siitonen@optistock.fi)]  
**Lähetetty:** 1. marraskuuta 2016 11:29  
**Vastaanottaja:** Cavén Heidi  
**Aihe:** RE: Yritysten kansainvälistyminen

Hei Heidi,

Ohessa nopeita vastauksia!

Terveisin Juha

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

Riippuu toimialasta ja tuotteista. Jos kotimarkkina ei riitä, niin heti BornGlobal, mutta kotimarkkina on riittävä tavoitteisiin nähden, niin miksi vientiin

2. Missä osa-alueissa yrityksesi kaipasi apua mieltiessään kansainvälistymistä?

Kontaktit/yhteyshenkilöt kohdemaahan. Asiakastarve/-vaatimukset tuotteiden suhteen. Liiketoimintamalli.

3. Kun kv-prosessi oli menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

KV-verkoston luominen eli myyntiin oikeiden henkilöiden löytäminen itselle tai kumppanille

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

Hyvin tärkeitä

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

Kyllä. Tieto lisääntyy, mutta yhtään kauppaa ei ole tullut niiden pohjalta

6. Miten neuvoisit yrittäjäkollegaa kansainvälistymisen suhteen – esim. kolme kultaista sääntöä?

Ei kannata mennä merta edemmäksi kalaan. Mitä kauemmaksi, sitä vaikeampaa.

Isot kalat ovat kuitenkin isoissa vesissä eli riippuu yrittäjän tavoitteista.

**/O=AHS LOGICA/OU=EXCHANGE ADMINISTRATIVE GROUP (FYDIBOHF23SPDLT)/CN=RECIP**

**Lähettäjä:** Juhani Suvilampi <j.suvilampi@watrec.fi>  
**Lähetetty:** 18. marraskuuta 2016 12:25  
**Vastaanottaja:** Cavén Heidi  
**Aihe:** VS: Yritysten kansainvälistyminen

Noniin, koitetaas nyt:

Kysymykset:

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

Asiakastarve määrittelee markkinan, mihin tuotteesi käy kaupaksi? Yhtiön koko ja toiminnan kannattavuus määrittelevät myös sen resurssit, kansainvälistyminen ei yleensä ole halpaa eikä helppoa. Lisäksi useimmiten kotimarkkinalla pitäisi olla uskottavat referenssit, jotta voit olla uskottava myös muualla. (sit jos myytkin jotain kännykeliä niin maailma on varmaan vähän erilainen..)

2. Missä osa-alueissa yrityksesi kaipasi apua mieltiessään kansainvälistymistä?

Vertaistuki olisi ehkä arvokkainta, joku kertoisi mitkä ovat niitä välttämättömiä toimenpiteitä, ja miten ne hoidetaan

3. Kun kv-prosessi oli menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

Resurssi, erityisesti erityisosaamiseen perustuvien ratkaisujen myyminen edellyttää asiantuntijoiden sitouttamista kansainvälistymiseen, lisäksi tietysti kohdemarkkinan pelisääntöjen tunnistaminen ja oikeat tavat reagoida niihin ovat haasteita joihin on vaikea ennakkoon varautua.

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

Jos olisi sitä kohdan 2 vertaistukea, niin silloin verkostosta voi olla iloa. Mutta aika harvoin on tullut mitään varsinaista lisäarvoa mistään verkostosta.

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

Olen joo, no ei ne yleensä kyllä ole (tai ei vielä ainakaan ole olleet).

6. Miten neuvoisit yrittäjäkollegaa kansainvälistymisen suhteen – esim. kolme kultaista sääntöä?

1. Unohda koko yrittäjäys ja mene oikeisiin töihin, säästy mielen ja ruumiin terveys.
2. Jos kuitenkin et pääse oikeisiin töihin, varaudu siihen, että aikaa tulee kulumaan vuosia ennen kuin voit odottaa varsinaista myyntiä
3. Määrittele tarkasti, mihin sinulla on varaa. Yleensä uuden liiketoiminnan kehittäminen onnistuu parhaiten jos yhtiöllä on kannattavaa liiketoimintaa, millä uuden kehittämisen rahoitus ja resursointi mahdollistetaan.

tsemppiä kirjoitukseen

Kiitos jo etukäteen ajastasi.

Ystävällisin terveisin

Heidi Cavén

**Lähetäjä:** Ekholm Pekka  
**Lähetetty:** 25. lokakuuta 2016 13:48  
**Vastaanottaja:** Cavén Heidi  
**Aihe:** VS: Yritysten kansainvälistyminen

Kysymykset:

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

riippuu liikeideasta ja toimialasta . esimerkiksi pelintekijöillä on mahdollisuus olla heti kansainvälisiä, kun tuote ei vaadi tukiorganisaatiota. jometin kaltaisten konerakentajien olisi hyvä harjoitella ensin kotimaassa. kassan täytyy kestää ja ratkaisujen tulee olla sellaisia, että ei synny korkeita after sales-kuluja.

2. Missä osa-alueissa yritykset eniten kaipaavat apua miettiessään kansainvälistymistä?

järjestelmällinen parhaiden myyntikanavien löytäminen . pk-yritysten kansainvälistyminen on liian sattumanvaraista. sattumalta tavataan joku taho. yksi huono kanava on ”suomen ystävät”, joku suomalainen joka ei tunne toimialaa, mutta sattuu asumaan kohdemaassa. hänellä ei ole verkostoa, johon turvata.

3. Kun kv-prosessi on yrityksellä menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

yksi haasteellisempia asioita on oman organisaation sopeutuminen erilaisiin kulttuureihin. helposti vientimies joutuu myymään asiakkaan toiveita omalle henkilökunnalle. henkilökunta haluaa tehdä kaiken suomalaisittain.

toinen haastava seikka on asiakkaiden ”lukeminen”. myynti ei pysty määrittelemään asiakkaan todellisia ostoaikeita realistisesti.

kolmas haaste on se, jos asiakkaan ja tehtaan välissä on omia kauppasuhteitaan varjeleva välittäjä.

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

Viejän omat verkostot ovat erittäin tärkeitä. Ne syntyvät vain kaupankäynnillä tai ne tuodaan mukana edelliseltä työnantajalta.

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

En ymmärrä miten kunta voi auttaa kansainvälistymisessä. Ehkä jossain maissa, joissa on diktatuuri.

6. Kansainvälistymistä ajattelevan yrityksen kolme kultaista sääntöä?

Organisaatioissa on hyvä olla kohdemaasta lähtöisin olevia työntekijöitä...parempi kommunikaatio, taustojen ja tekojen parempi ymmärrys

Yritysjohdon tulee olla kieli- ja kulttuuritaitoinen... kansainvälisyys ja asiakastarve jalkautuu teoiksi firman sisällä.

Vienti on suoraan verrannollinen maiden kokoihin ja kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.

**Lähtettäjä:** Heikki Rusanen [mailto:[heikki.rusanen@kainuunetu.fi](mailto:heikki.rusanen@kainuunetu.fi)]

**Lähetetty:** 7. marraskuuta 2016 14:32

**Vastaanottaja:** Cavén Heidi

**Aihe:** VS: Yritysten kansainvälistyminen

Hei Heidi,

Vastaukset vähän viivästyivät, mutta tässäpä näitä:

Vastaukset:

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?
  - a. Tähän ei ole patenttivastausta, koska *'kaikki vaikuttaa kaikkeen'* – yrityksen toimiala, tuotteet, yrityksen elinkaaren vaihe, resurssit, tiimi ja sen osaamiset....
  - b. Helppo vastaus tietysti olisi, että kun kansainvälistymisvalmiudet ovat kunnossa, mutta valmiuksiakin voidaan kehittää kun päämäärä on tiedossa, joten ei helppoa vastausta.
2. Missä osa-alueissa yritykset eniten kaipaavat apua mieltiessään kansainvälistymistä?
  - a. Yritykset eivät välttämättä tiedosta niitä valmiuksia, mitkä pitää olla kunnossa jotta kansainvälistyminen on menestyksekkästä
  - b. Lähtökohta on ymmärtää asiakas, hänen tarpeet, miten yrityksen tuote vastaa asiakkaan tarpeisiin ja miten yrityksen ansainta on rakennettu (poikkeako se esimerkiksi kotimarkkinalla)
  - c. Tarvitaan yrityksen tilanteen analysointia ja yksi hyvä työkalu tähän on Quum International Oy:n kansainvälistymisvalmiuksien testi <http://www.quumin.fi/>
  - d. Osaamisen ja taloudellisten resurssien kehittäminen on myös keskeistä
3. Kun kv-prosessi on yrityksellä menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?
  - a. Ymmärtää asiakas
  - b. Ymmärtää mitä valmiuksia tarvitaan, jotta voidaan toimia menestyksekkäästi.
4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?
  - a. Erittäin tärkeitä, osaaminen ei tarvitse olla rekrytoituna yritykseen, mutta se pitää olla yrityksellä silloin kun sitä tarvitaan
5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?
  - a. Olen ollut mukana, mutta ei oikein toimi – ehkä herättelyn kannalta jotenkin perusteltavissa

b. Vanha markkinoinnin sääntö *'Kaikkea kaikille = ei kenellekään yhtään mitään'* toimii tässäkin

c. Asiaa lähestyttävä mieluummin yrityskohtaisten tarpeiden kautta – kyllä yrityksissä tiedetään milloin kansainvälistyminen alkaa olla ajankohtaista.

6. Kansainvälistymistä ajattelevan yrityksen kolme kultaista sääntöä?

a. Ei ole patenttiratkaisua kansainvälistymiseen

b. Ymmärrä asiakasta, hänen tarpeitaan ja miten yrityksen tuotteilla asiakkaan tarpeet tyydytetään, niin että se on yritykselle kannattavaa liiketoimintaa

c. Laita kansainvälistymisvalmiudet kuntoon, varsinkin liiketoimintatiimin määrällinen ja laadullinen osaaminen

Parhain terveisin,

- Heikki

**Lähetäjä:** Pohjala Lasse [mailto:[lasse.pohjala@vasek.fi](mailto:lasse.pohjala@vasek.fi)]  
**Lähetetty:** 15. marraskuuta 2016 9:24  
**Vastaanottaja:** Cavén Heidi  
**Aihe:** RE: Yritysten kansainvälistyminen

Hei Heidi,

kiitos muistutuksesta, koetan oheen kirjoittaa joitain kokemuksia aiheesta täällä Pohjanmaalla.

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

. Kannattaa miettiä kansainvälistymisen käsitettä. Asiakas on vain fyysisesti hieman kauempana ja saattaa puhua muuta kuin suomea. Monelle yritykselle ei enää edes ole markkinoita Suomessa. Esimerkiksi Ruotsi olisi syytä mieltää kotimarkkinana. Ja uusia asiakkaita pitää etsiä, kun menee hyvin, laskusuhdanteessa olet myöhässä.

2. Missä osa-alueissa yritykset eniten kaipaavat apua mieltiessään kansainvälistymistä?

Uusien asiakkaiden hankinnassa Suomen rajojen ulkopuolella vallitsee runsaudenpula. Jos onnistumme keskustelemaan yrityksen kanssa aivan alkumetreillä, meillä on kaksi kysymystä: mikä toimiala, mikä maantieteellinen alue olisi tutuin? Tavoitteemme on tehdä vähintään kolmen vuoden suunnitelma jossa on järjestyksessä toimialat ja maat, joihin keskitytään. Juuri tämä päätöksen teko, minne, tähän tarvitaan tukeamme.

3. Kun kv-prosessi on yrityksellä menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

Pitää asiakkaan fokus toimialassa ja maissa ja sovitussa järjestyksessä. Ja oma fokus myös tässä suunnitelmassa, tarjouksia tukee koko ajan uusista ja mielenkiintoisista mahdollisuuksista. Ja pikavoittoja ei ole olemassa, mikään uusi asiakkuus ei synny alle kolmessa vuodessa, tätä on välillä vaikea uskoa.

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

Verkostot ovat kaiken perusta. Tavoittelemme itsekin valituilla alueilla paikallista verkostoa avuksemme. Tässä kannattaa rohkaista kaikkia organisaatioita luomaan omia verkostoja ja vaalimaan niitä.

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

Jäävi vastaamaan, järjestän näitäkin...

6. Kansainvälistymistä ajattelevan yrityksen kolme kultaista sääntöä?

Aloita uusien asiakkaiden hankinta kun menee hyvin. Tee liiketoimintasuunnitelma jossa on esitetty kohdemaat ja toimialat. Ja kaikkein tärkein: pysy suunnitelmassasi ja työskentele kärsivällisesti, uusi asiakkuus vaatii yleensä vuosien työn.

Terveisin,  
 Lasse Pohjala  
 Senior Business Advisor

ke 16.11.2016 10:03

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?

*Riippuu yrityksen historiasta ja strategiasta, voi olla born global yritys, mikäli tuote on mietitty ja kehitetty suoraan kv-markkinoille.*

*Pääasiassa kansainvälistyminen tulee mietittäväksi silloin, kun kotimaan markkinat eivät riitä enää kasvuun.*

*Kansainvälistyminen on aina investointi, joten siihen täytyy myös panostaa sen mukaisella tavalla eli pitää olla resurssit ja tuotteet kunnossa sekä realistinen käsitys aikajänteestä.*

2. Missä osa-alueissa yritykset eniten kaipaavat apua mieltiessään kansainvälistymistä?

*Itse teen enimmäkseen töitä Venäjän markkinoille kansainvälistymistä suunnittelevien ja etabloituvien yritysten kanssa. Yritykset kaipaavat paljon tietoa markkinoista, tullauksesta, sertifiointeista, hinnoittelusta, asiakassegmenttien käyttäytymisestä, markkinoinnista, liiketoimintakulttuurista ja rahoitusmahdollisuuksista.*

3. Kun kv-prosessi on yrityksellä menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?

*Pienille yrityksille haastavinta on löytää resurssit prosessin käynnistämiseksi. Joko aikaa ei riitä tehdä tarvittavia toimenpiteitä tai rahallinen resurssi arvioidaan liian optimistisesti. Haastavaa on myös löytää sopivia partnereita kv-markkinoilta ja rakentaa toimiva jakeluketju. Riippuen maasta ja tuotteesta, haasteita voi tulla esim. Venäjän markkinoille mentäessä tarvittavien sertifiointien hankinnassa.*

4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?

*Yrityksellä on hyvä olla asiantuntijoita apunaan mentäessä uudelle markkinalle, mutta lisäksi on hyvä verkostoitua muiden suomalaisten yritysten kanssa (etenkin pk-sektorilla). Lisäksi kannattaa ehdottomasti hyödyntää markkinoilla jo olevien yritysten osaamista, kokemuksia ja verkostoja. Joskus voi olla hyödyksi mennä yhdessä markkinoille, etenkin jos kyseessä iso markkina kuten Venäjä tai Kiina.*

5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä – hyödyllisiä vai ei?

*Olen ollut mukana ja järjestämässäkin muutamia esim. Intia-foorumia ja Unkarin business-foorumia. Ko. tilaisuuksissa on ollut vahvasti mukana elinkeinoelämän näkökulma eli on esitelty esim. maiden yhteistyömahdollisuuksia ja kehittyviä markkinoita. Verkostoituminen on aina hyödyllistä etenkin jos mukana on myös eri maiden yritysten/elinkeinoelämän edustajia.*

ke 16.11.2016 10:03

6. Kansainvälistymistä ajattelevan yrityksen kolme kultaista sääntöä?

*Ota selvää, panosta, malta!*

**16.11.2016**

**Anastasia Kanervisto**

**Linnan Kehitys Oy**

**Yrityskehittäjä, Projektipäällikkö**

**/O=AHS LOGICA/OU=EXCHANGE ADMINISTRATIVE GROUP (FYDIBOHF23SPDLT)/CN=RECIP**

**Lähettäjä:** Jaana Rekolainen <Jaana.Rekolainen@svkk.fi>  
**Lähetetty:** 26. lokakuuta 2016 9:29  
**Vastaanottaja:** Cavén Heidi  
**Aihe:** RE: Yritysten kansainvälistyminen

Huomenta Heidi,

Tässä muutamia kommentteja kyselyysi:

1. Jakaisin yritykset kahteen ryhmään: kotimarkkinoilla aloittaneet ja kasvaneet / born global eli ne, jotka alunperinkin syntyvät kansainvälisiä markkinoita varten

Ensimmäisen ryhmän yrityksen kannattaa kansainvälistyä siinä vaiheessa, kun kasvun rajat tulevat kotimaassa vastaan ja yrityksellä on tahtotila ja resurssit lisäkasvuun. Tuotteen tai palvelun täytyy olla sellainen, että sillä on kansainvälistä kysyntää (vähintään jollain tietyllä markkinalla) tai se on lokalisoitavissa jonkun kansainvälisen markkina-alueen tarpeisiin.

Toisen ryhmän yritykset ovat luoneet tuotteensa tai palvelunsa alunperinkin siten, että niillä tähdätään kansainvälisille markkinoille. Voi olla, että yrityksellä ei ole ollenkaan kotimaista markkinaa tai se on rajallinen verrattuna kv-toimintaan. Nämä yritykset ovat jo syntyessään valmiita kansainvälistymään.

2. Avun tarve

Kokemukseni mukaan yritykset kaipaavat eniten tietoa kohdemarkkinoiden mahdollisuuksista ja erityispiirteistä. Kansainvälistymisen alkutaipaleella yrityksellä ei välttämättä ole kuvaa kohdemarkkinoiden kilpailutilanteesta, tuotteeseen tai palveluun kohdistuvista teknisistä vaatimuksista tai lupamenettelyistä, kuluttajakäyttäytymisestä tai toimialan hankintamenettelyistä. Myös kansainvälistymisprosessin rahoitukseen ja vaadittavien resurssien arviointiin kaivataan apua.

3. Haasteet

Yksi suurimmista haasteista on yrityksen resurssien ohjaaminen kv-prosessiin. Tahtotila on usein suurempi kuin kv-prosessiin tarvittavat osaamis-, aika- ja rahalliset resurssit. Pk-yrityksissä toimitusjohtaja / ylin johto on monessa mukana ja heidän sitoutumisensa kv-prosessiin olisi ensiarvoisen tärkeää. Oma osaaminen helposti yliarvioidaan ja ulkopuolista asiantuntija-apua käytetään liian vähän. Kv-prosessi on strateginen valinta ja se tulisi tehdä pitkällä aikajänteellä. Tuloksien osalta ollaan usein liian malttamattomia.

4. Verkostot

Verkostot ovat ensiarvoisen tärkeitä kv-prosessissa. Erityisesti pk-yritys hyötyy verkostoista käyttämällä asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamia verkostoja (Team Finland). Yritysten muodostamat yhteisöt, kuten kahdenväliset kauppakamarit, kauppakillat, toimialayhdistykset ovat myös tärkeitä, koska niiden jäsenistöstä ja verkostoista löytää ko. kv-markkinoilla toimivia / muita kansainvälistyviä yrityksiä, joiden kanssa voi vaihtaa kokemuksia. Yksin ei kv-prosessiin kannata lähteä. Edullista ja jopa maksuntonta asiantuntija-apua on tarjolla erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheeseen, mutta syvempää kansainvälistymisosaamista tai kohdemarkkinoiden analysointia kannattaa myös ostaa ulkopuolelta.

5. Kokemukset kuntien järjestämistä kv-edistämistilaisuuksista

Kokemukseni mukaan parhaita ovat tilaisuudet, jotka järjestetään laajempaan verkoston yhteistyönä, ei yksin jonkun kaupungin tai kunnan toimesta. Julkisen sektorin (kunnat) rooli on mielestäni mahdollistavaa yritysten kilpailukykyiset toimintaedellykset alueellaan ja aktivoida ja innostaa toimintaan kansainvälisillä markkinoilla.

Varsinainen viennedistämistoiminta kannattaa jättää ammattilaisille. Kuntajohto voi olla myös tarjoamassa arvoaltapalveluita eli edesauttamassa kontaktien solmimista yritysten kesken.

#### 6. Kolme kultaista sääntöä

- Arvioi kansainvälistymisen edellytykset yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. ”Tuote – talous – osaaminen” oltava kunnossa.
- Hanki riittävä markkinatieto, jotta voit valita oikean markkinasegmentin ja arvioida tuotteesi / palvelusi potentiaalın markkinoilla.
- Sitoudu itse prosessiin ja pidä langat omissa käsissä, mutta varmista myös paras mahdollinen kohdemarkkinaosaaminen

Toivottavasti näistä on Sinulle apu!

Terveisin,

Jaana

---

**From:** Cavén Heidi [mailto:Heidi.Caven@forssa.fi]

**Sent:** 21. lokakuutata 2016 15:15

**To:** Jaana Rekolainen <Jaana.Rekolainen@svkk.fi>; juha.haukka@yrittajat.fi; jussi.eerikainen@hamechamber.fi; dagmar.ossenbrink@dfhk.fi

**Subject:** Yritysten kansainvälistyminen

Vastaanottajina: Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Hämeen kauppakamari, Saksalais-Suomalainen Kauppakamari, Hämeen Yrittäjät

Hei,

teen lopputyötä Hämeen ammattikorkeakoulussa liittyen ylempään amk-tutkintoon (Master's Degree in Business Management and entrepreneurship). Aiheena on yritysten kansainvälistyminen ja julkisten verkostojen hyödyntäminen. Kaipaen alan ammattilaisten kommentteja muutamaan asiaan.

Jos sinulla on hetki aikaa, ehtisitkö vastaamaan joko tähän sähköpostiin. Mikäli haluat toimia toisin, laitathan viestiä.

Kysymykset:

1. Missä vaiheessa mielestäsi yrityksen kannattaa kansainvälistyä?
2. Missä osa-alueissa yritykset eniten kaipaavat apua mieltiessään kansainvälistymistä?
3. Kun kv-prosessi on yrityksellä menossa, mikä siinä on mielestäsi haastavinta?
4. Miten koet eri verkostojen arvon kv-prosessissa?
5. Oletko ollut mukana kuntien järjestämässä kv-edistämistilaisuuksissa? Kokemukset näistä?
6. Kansainvälistymistä ajattelevan yrityksen kolme kultaista sääntöä?

Ystävällisin terveisin

Heidi Cavén  
viestintäsihteeri – communications secretary  
Forssan kaupunki – City of Forssa  
Turuntie 18 | FI-30100 Forssa | Finland  
[www.forssa.fi](http://www.forssa.fi) | [www.brightgreen.fi](http://www.brightgreen.fi)  
heidi.caven@forssa.fi | tel. +358 50 361 7073

Help with the questionnaire to the entrepreneurs

---

**Lähettäjä:** Kirsi Aaltio

**Lähetetty:** 13. syyskuuta 2015 21:39

**Vastaanottaja:** Cavén Heidi

**Aihe:** VS: Kaipaisin neuvojasi seuraavassa.....

Moi Heidi

kiitos että käännyit puoleeni. Autan mielelläni.

Kaiken kaikkiaan kuntien kansainvälisen toiminnan pitäisi mielestäni lähteä alueen yritysten tarpeista ja lähtökohdista. Kuntajohdon tulee tavata ja kuulla yritysten edustajia, jotta tietävät minkälaista tukea yritykset tarvitsevat ja mitkä vientimaat ovat yritysten kannalta houkuttelevimmat. Koska niin kuntien kuin yritysten resurssit ovat rajalliset, tarvitaan priorisointia ja valintoja. Hakuammunta ei tuo tarvittavia tuloksia. Pikavoittoja on turha myöskään odottaa, joten tarvitaan pitkää pinnaa ja kärsivällisyyttä.

Minulle tuli tämä ajatus päällimmäiseksi kun mainitset kuntien kv-yhteistyön ihan kuin sillä olisi joku itseisarvo. Kuntien välinen yhteistyö on juuri niin tärkeä kuin miten alueen yritykset sen hyödyllisyyden kokevat ja näkevät. Tämä aspekti tulee kyllä hyvin esiin kysymyksissä 6-10.

Kys. 2:ssa: "Tilaisuuksia järjestetään niin kunnassa kuin vastavierailuina ulkomaisessa kunnassa."  
Kommentti: kyllähän vierailut voivat suuntautua myös muihin maihin kuin vain ulkomaisiin ystävyyskuntiin.