

Osaro Eguavoen

Suomesta perkele

Go Global -valmennuksen vaikuttavuus PK-yrityksissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2012

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Osaro Eguavoen Suomesta perkele Go Global -valmennuksen vaikuttavuus PK-yrityksissä 46 sivua + 39 liitettä Marraskuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Pirjo Elo
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty Uudenmaan ELY-keskuksen toimeksiantona. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin Go Global -valmennuksen vaikuttavuutta PK-yrityksissä. Go Global on PK-yrityksille suunnattu, kansainvälistymisprosessia tukeva vienninedistämistoimenpide. Tutkimukseen osallistui seitsemän vuosina 2009 - 2010 valmennukseen osallistunutta yritystä. Tutkimuskysymykset koskivat toimenpiteiden konkreettista hyötyä ja niiden vaikutusta yrityksen kansainvälistymisprosessissa, sekä valmennuksen kehittämistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee kansainvälistymisen tavoitteita, ongelmia ja haasteita sekä yritysstrategisesta että talouspoliittisesta näkökulmasta. Teoriaosuudessa käydään läpi myös kansainvälistymispalveluja koskevia tutkimustuloksia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että Go Global -valmennus paransi osallistuneiden yritysten valmiuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymistä ajatellen valmennus toimi liikkeelle panevana voimana tai pohjana päätöksenteolle, mutta sillä ei ole ollut erityistä roolia itse kansainvälistymisen toteuttamisvaiheessa. Valmennuksen kehittämiseksi ehdotettiin valmennuksen jakamista yleis- ja spesifiin osioon sekä sen räätälöintiä eri vaiheissa oleville yrityksille. Kehitysideoita olivat jatkosuunnitelman ja -toimenpiteiden laadinta sekä hankkeen toteutumisen seuranta. Lisäksi esitettiin sparraavan yhteistoiminnan lisäämistä osaksi valmennusta.</p>	
Avainsanat	Kansainvälistyminen, PK-yritys, vienninedistämistoimenpide, ELY-keskus, Finpro

Author Title Number of Pages Date	Osaro Eguavoen From Finland perkele The effectiveness of Go Global training on SMEs 46 pages + 39 appendices November 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Pirjo Elo, Senior Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by The Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Uusimaa. The purpose of this qualitative research was to examine the effectiveness of Go Global -training on SMEs. Go Global is an export promotion measure aimed at SMEs planning to expand their area of business. The research was conducted on seven firms who attended the training during 2009 - 2010. The research questions dealt with the concrete benefit of the training and the effect it had in the internationalization process of the company, and also how one should develop the training further. The research material for the study was gathered from theme interviews.</p> <p>The theoretical framework of the study covers the goals, difficulties and challenges of internationalization both from a corporate strategy and an economic policy point of view. The theory part also takes a look at the study results in public internationalization services.</p> <p>The results showed that Go Global -training improved companies readiness for operating in international markets. The training was considered as an actuation to internationalization or a basis for decision making but had no specific role in the execution of internationalization. Proposals for improvement divided the training into a general and a specific segment and customized it to suit the needs of companies in different stages. Suggestions for further developing Go Global -training included developing an extension plan and measures, and a follow up for realizing the project in question. Also coaching activities should be included in the training.</p>	
Keywords	Internationalization, SMEs, export promotion measure, The Centre for Economic Development, Transport and the Environment, Finpro

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset	2
2	Viennin uudet horisontit -projekti	3
2.1	Go Global -valmennus	3
2.2	Uudenmaan ELY-keskus	4
2.3	Finpro ry	4
3	Matkalla maailmalle	5
3.1	Kansainvälistymisen syyt	5
3.2	Keinot kasvun hakemiseksi	7
3.3	Kansainvälistymisen ongelmat	8
4	Pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa	9
4.1	Nykytilanne	9
4.2	Yritystyytit	10
4.3	Toimintamuodot	11
4.3.1	Franchising	13
4.3.2	Lisensointi	13
4.3.3	Sopimusvalmistus	14
4.4	Toimintaympäristö	14
5	Julkinen viennin ja kansainvälistymisen edistäminen Suomessa	16
5.1	Taloudellisten ulkosuhteiden toimintamalli – Team Finland	16
5.2	Keskeiset toimijat	17
5.3	Elinkeinopoliittiset haasteet	18

6	Kansainvälistymispalvelut	19
6.1	Tutkinnalliset lähtökohdat	19
6.2	Tukipalvelujen tarve	20
6.3	Tukipalvelujen käyttö	21
6.4	Tukipalvelujen solmukohdat	22
7	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kokoaminen	23
7.1	Teemahaastattelu	23
7.2	Tyytyväisyyskyselyn tulokset	24
7.3	Tutkimuskysymykset	27
7.4	Aineiston keräys ja käsittely	29
8	Go Global -valmennuksen vaikuttavuus	30
8.1	Tulokset	30
8.1.1	Lähtökohdat	30
8.1.2	Valmennuksen sisältö ja toteutus	32
8.1.3	Hyöty	34
8.1.4	Kehitysideat	36
8.2	Muita esille nousseita seikkoja	39
8.2.1	Toimijat	39
8.2.2	Ulkoisten tekijöiden vaikutus	40
9	Loppupohdinta	40
10	Tutkimuksen luotettavuuden arvionti	43
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus PK-yrityksille suunnatun kansainvälistymisen valmennusohjelman vaikuttavuudesta. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää miten Go Global -valmennuksen puitteissa tehdyt vienninedistämistoimenpiteet ovat konkretisoituneet yritysten kansainvälistymisprosessissa. Go Global on Uudenmaan ELY-keskuksen rahoittama ja Finpro ry toteuttama yhteishanke, jonka tavoitteena on ollut auttaa kansainvälistymistä harkitsevia, tai jo kansainvälisillä markkinoilla toimivia PK-yrityksiä kasvu- ja kansainvälistymissuunnitelman suunnittelussa ja toteutuksessa.

Talouskasvu edellyttää kasvavia vientituloja. Tutkimusten mukaan PK-yritysten kansainvälistyminen viennin kasvun edellytyksenä lisääntyy tulevaisuudessa – tällä hetkellä PK-yritysten suoran viennin osuus muodostaa vain viidesosan koko viennin määrästä. Valtion ylläpitämät yritystukijärjestelmät sekä hallituksen toimenpiteet PK-yritysten kansainvälistymisen edistämiseksi ovat ratkaisevassa asemassa talouskehityksen kannalta. PK-yritykset ovat myös merkittävä työllistäjä Suomessa. Viime vuosina yhdeksän kymmenestä työpaikasta on syntynyt PK-yrityksiin. (Panostukset PK-yritysten kansainväliseen kasvuun tuottavat tulosta 2011.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) ja Finpro:n teettämän kyselyn mukaan jopa 90 prosenttia kansainvälistymistä harkitsevista tai aloittavista PK-yrityksistä kokee tarvitsevänsä apua viennin tai muun kansainvälisen toiminnan aloittamiseksi. Kysyntää on erityisesti kansainvälistymisneuvonnalle: tietoa tarvitaan muun muassa kohdemarkkinoista ja ulkomaankaupan määräyksistä sekä rahoitusvaihtoehdoista. Tarvetta on myös yrityskohtaiselle konsultoinnille, jossa huomioidaan yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, sekä asiakasprojektien jälkiseurannalle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee kansainvälistymistä sekä yritysstrategisesta että talouspoliittisesta näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys etenee kansainvälistymisen syistä ja ongelmista PK-yritysten nykytilanteeseen Suomessa. Neljännessä luvussa aihepiiriä tarkastellaan talouspoliittisten tavoitteiden ja haasteiden näkökulmasta, minkä jälkeen siirrytään kansainvälistymispalveluja koskeviin tutkimustuloksiin. Teoreettisen viitekehityksen tarkoituksena on tarjota tietoa lukijalle eri näkö-

kulmista kokonaiskäsityksen muodostamiseksi. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimustulokset tämän työn osalta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä konkreettista hyötyä Go Global -valmennuksen vienninedistämistoimenpiteistä on ollut, sekä selvittää tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta yritysten kansainvälistymisprosessissa. Lisäksi pyrkimyksenä on saada vastauksia siihen, millaisia toimenpiteitä yritykset kokevat tarvitsevansa, jotta valmennusta voitaisiin kehittää edelleen. Uudenmaan ELY-keskuksen viennin uudet horisontit -projektin ohjelmakausi päättyi 2013. Tämän tutkimuksen tulokset otetaan huomioon sekä jäljellä olevan kauden ohjelman että jatkotoimenpiteiden suunnittelussa. (Piispanen 2012.)

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään valtakunnalliseen ohjelmaan kuuluneisiin Uudenmaan ELY-keskuksen järjestämiin kansainvälistämisvalmennuksiin. Go Global -valmennuksia on järjestetty Uudellamaalla tähän mennessä viisi kertaa ja niihin on osallistunut yhteensä 28 yritystä: kaksi palvelualoille suunnattua valmennusta on edelleen käynnissä. Kolmeen päättyneeseen valmennukseen on osallistunut yhteensä 16 yritystä. (Kauneela 2012.)

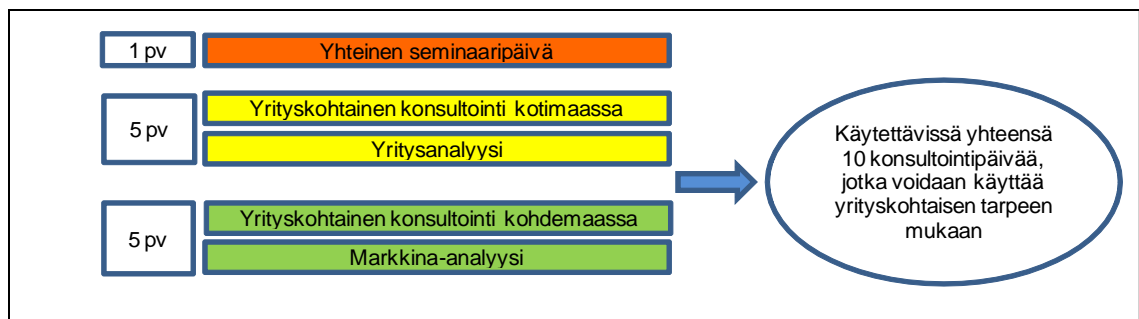
Tutkimus koskee vain kahteen ensimmäiseen valmennukseen osallistuneita yrityksiä. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta näillä yrityksillä on riittävä kokemuspohja vastauksien antamiseen. Mukana olevat yritykset ovat ICT-alan eli informaatiosektorin PK-yrityksiä (toimialoinaan tavarantoiminnan ja sisällöntuotanto, palveluiden tuotanto sekä tietoliikenne) ja BRIC-maihin tähtääviä PK-yrityksiä. BRIC-maihin luetaan Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina. Yritykset osallistuivat Go Global -valmennukseen vuosina 2009 - 2010. Kyseisiin valmennuksiin oli osallistunut yhteensä kymmenen yritystä, joista seitsemän osallistui tähän tutkimukseen. Näyte oli melko pieni, mutta riittävä selvittämään haastattavien käsitystä valmennuksen vaikuttavuudesta.

2 Viennin uudet horisontit -projekti

2.1 Go Global -valmennus

Viennin uudet horisontit -projekti käynnistettiin vuonna 2008. Sen tarkoituksena on kehittää Uudenmaan alueella toimivien PK-yritysten vientivalmiuksia ja parantaa niiden kansainvälistymisen edellytyksiä. Projektin painopistealueiksi nimettiin haastavat ja kasvupainotteiset markkinat, kuten BRIC-maat. (Viennin uudet horisontit -esite 2012.)

Vientitoiminnan tai muun kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista suunnitteleville, tai jo ulkomailla toimiville yrityksille, on suunniteltu erilaisia yritysvalmennuksia, kuten Go Global. Valmennuksilla tähdätään yritysten maa-, markkina-, ja toimialakohtaisten valmiuksien kehittämiseen. (Viennin uudet horisontit -esite 2012.) Räätelöidyt yritysvalmennukset koostuvat seminaareista, yrityskohtaisesta konsultoinnista ja mahdollisista markkinatutkimusmatkoista. Valmennukseen sisältyy myös yrityskohtaisesti räätälöity markkina-analyysi tai muu selvitys. Go Global -ohjelman tavoitteena on paitsi parantaa yrityksen ja sen henkilöstön kansainvälistymisedellytyksiä ja -valmiuksia, myös pienentää yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä riskejä sekä helpottaa uusien liikekumppanien löytämistä ja edistää yritysten välistä verkostoitumista. (Go Global -esite 2011.)



Kuvio 1. Go Global -valmennuksen rakenne. (Kauneela 2012.)

Pääsääntöisesti Go Global -valmennuksia ei markkinoida julkisesti. Finpro etsii itse ohjeistuksessa olevaan teemaan sopivat yritykset ja tekee niistä esityksen, jonka pohjalta ELY-keskus valitsee osallistuvat yritykset. ELY-keskusten jakama Euroopan sosiaalirahaston tuki on harkinnanvaraista, joten mukaan haetaan sellaisia yrityksiä, joille valmennus tuottaa konkreettisen mahdollisuuden vientitoiminnan kasvattamiseen. Toiminta on tarve- ja kehittämislähtöistä, koska rahallinen panos ELY-keskukselta ja veronmaksajilta siihen on suuri: valmennuksen kokonaishinnasta (15 000 €) yrityskohtainen omarahoitusosuus on noin 25 prosenttia. Valtakunnallisesti Go Global -

valmennuksia on järjestetty kymmeniä ja niihin on osallistunut yli sata yritystä. (Kau-neela & Piispanen 2012.)

2.2 Uudenmaan ELY-keskus

Uudenmaan ELY-keskus eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on yksi viidestä-toista koko maan kattavasta organisaatioverkostosta, jonka tehtävänä on edistää alueellista kehitystyötä hoitamalla valtiohallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. ELY-keskukset (entiset TE-keskukset) syntyivät osana laajaa valtion aluehallinnon uudistamishanketta, jonka pyrkimyksenä oli luoda tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Uudistus astui voimaan 1.1.2010. ELY-keskusten yleishallinnollisesta ohjaustoinnista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. (Uudenmaan ELY-keskus 2012a.)

Uudenmaan ELY-keskus on niin sanottu kolmen vastuualueen keskus, jonka piiriin kuuluvat elinkeino, työvoima ja kulttuuri (E), liikenne ja infrastruktuuri (L) sekä ympäristö ja luonnonvarat (Y). E-alueen vastuulla on muun muassa elinkeinopoliittinen kehitystyö sekä osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointi. E- vastuualueen palveluihin kuuluvat esimerkiksi neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut PK-yrityksille. ELY-keskusten yhteinen tavoite on olla asiakas- ja kansalaislähtöinen palveluorganisaatio, oman toimintaympäristönsä haasteet ja mahdollisuudet tunnistava asiantuntija sekä sidosryhmien arvostama, luotettava yhteistyökumppani. (Uudenmaan ELY-keskus 2012a.)

ELY-keskuksilla on merkittävä rooli EU-rahoituksen myöntäjinä. Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) myönnettävällä rahoituksella tuetaan toimintaa, joka parantaa osaamista, työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä. Lisärahoitusta myönnetään myös PK-yritysten tukitoimenpiteisiin: Viennin uudet horisontit -projektin rahoituksesta 26.7 % tulee Euroopan sosiaalirahastosta. Rahoitettaviin hankkeisiin sisältyy EU-tuen ja kansallisen osuuden lisäksi hankkeen toteuttajan omaa rahoitusosuutta. (Uudenmaan ELY-keskus 2012b.)

2.3 Finpro ry

Finpro ry on vuonna 1919 perutettu vienninedistämisorganisaatio, jonka kansainvälinen vientikeskusverkosto kattaa noin 50 eri maata. Finpro on osa työ ja elinkeinoministeriön konsernia ja toimii tiiviissä yhteistyössä muun muassa ELY-keskusten, Tekesin ja ul-

koministeriön kanssa. Finprolla on merkittävä rooli kansallisesti tärkeiden kehittämissuunnitelmien ja projektien hallinnoijana ja toteuttajana. (Finpro 2012.)

Finpron jäsenenä on noin 550 suomalaista yritystä, Elinkeinoelämän Keskusliitto, Suomen Yrittäjät sekä Teknologiateollisuus. Finpron asiakkaita ovat PK- ja suuryritykset, julkiset organisaatiot ja palveluntarjoajat. Finpron toiminta painottuu kuitenkin PK-yritysten kansainvälistymisen tukemiseen kansainvälistymisen eri vaiheissa: kasvun suunnittelussa, markkinoille menon valmistelussa, etabloitumisessa valituille markkinoille, markkina-aseman parantamisessa ja verkostoitumisessa paikallisten toimijoiden kanssa. (Finpro 2012.)

Finpron tarjoamia tietopalveluja ovat maa- ja toimialaraportit, laivauskäsikirja (190 maan keskeiset tuontimääräykset ja asiakirjavaatimukset) ja hanketietopalvelut (neuvontaa kehitysrahoittajien projekteista). Lisäksi Finpro ylläpitää viejätietokantaa ulkomaisille ostajille, järjestää valtuuskuntavierailuja ja on mukana vientirengastoiminnassa. Vientirenkaat ovat yritysten yhteistyöprojekteja, joiden tehtävänä on auttaa yrityksiä viennin käynnistämässä ja uusien myynti- ja markkinointikanavien rakentamisessa. (Finpro 2012.)

3 Matkalla maailmalle

3.1 Kansainvälistymisen syyt

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yleensä yritystoimintojen maantieteellistä laajentamista ja taloudellisten toimintojen ulottamista kotimaan rajojen ulkopuolelle. Yritys siis harjoittaa vienti- tai tuontitoimintaa, tai tekee yhteistyötä ulkomailla toimivien yritysten kanssa. Kansainvälisiksi voidaan luokitella yritykset, joiden ulkomaankauppa on säännöllistä ja ulkomaan myynnin osuus liikevaihdosta vuositasolla vähintään 10 - 20 prosenttia. Liiketoiminnan laajentaminen uusille kansainvälisille markkinoille on yksi PK-yritysten tärkeimmistä kasvun väylistä erityisesti Suomen kaltaisissa maissa, joissa kotimarkkinat ovat pienet. Kansainvälistyminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa asiakaskuntaansa ja kasvattaa yrityskokoa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 11.)

OECD:n (Organization for Economic Cooperation and Development – Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) selvitysten mukaan PK-yritysten kansainvälistyminen

on yleensä seurausta kasvutavoitteiden toteuttamisesta, yritykseen kertyneen osaamispääoman hyödyntämisestä sekä yksilöiden ja yritysten verkostoitumisesta. Voidaan siis todeta, että kasvuun, tutkimukseen ja tuotekehitykseen voimakkaasti panostavat yritykset kansainvälistyvät muita yrityksiä todennäköisemmin. Kansainvälistymisalttius lisääntyy myös, jos yrityksellä on palveluksessaan ulkomailla asuneita, opiskelleita tai työskennelleitä henkilöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 14.)

Kansainvälistymisen syyt voidaan jakaa työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijöillä tarkoitetaan erilaisia kotimarkkinoihin liittyviä vaikeuksia, jotka pakottavat yrityksen etsimään liiketoimintamahdollisuuksia muualta. Kotimarkkinoiden työntötekijöinä toimivat pieuus, vähäinen kasvu ja kova kilpailu. Vetotekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan sekä houkuttelevia että parempia mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla, kuten kansainvälisten markkinoiden kysyntä, koko ja kasvu, myös hyvin menestyville yrityksille. Erityisesti ICT-yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat erilaiset vetotekijät, kuten kansainvälisen toiminnan mahdollistamat mittakaavaedut ja alhaiset riskit. Kansainvälistyminen voi olla myös yrityksen strateginen päämäärä. Työntö- ja vetotekijöiden lisäksi kolmantena pääsyynä voidaan mainita asiakkaan kansainvälistyminen – kotimaisen asiakkaan kansainvälistymisen antama mahdollisuus on kuitenkin käytännöllisesti katsottuna myös ulkomaisen asiakkaan taholta tuleva vetotekijä. (Äijö 2008, 38 – 39.)

Kansainvälistymisen motiivina voivat toimia mm. kysynnän hiipuminen kotimarkkinoilla tai hyvin kapealle markkinalohkelle (niche) erikoistunut tuote, mutta vientitoiminta voi käynnistyä myös ulkomaisesta impulssista, eli joku haluaa ostaa yrityksen tuotteita kotimarkkinoiden ulkopuolelta. (Kananen 2010, 11.)

Taloudellisen hyödyn lisäksi toiminnan kansainvälistyminen on kilpailuedun lähde, jonka avulla PK-yritys lisää toimintamahdollisuuksiaan, kuten myös keino laajentaa yrityksen osaamis pohjaa. Toimimalla ulkomailla tutustutaan uusiin prosesseihin ja teknologiaan, mikä osaltaan voi vaikuttaa lisäävästi tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Osaamisresurssien lisääntyminen toimii eräänlaisena katalyyttinä – sen avulla yrityksen on huomattavasti helpompaa nähdä toimintamahdollisuuksia uusilla ulkomaisilla markkinoilla ja siirtyä harjoittamaan viennin lisäksi myös muita vaativampia kansainvälistymisen muotoja. (Hessels & van Stel 2009, 258 - 259.)

Pääsyiden lisäksi kansainvälistymisessä esille usein nousevat erilaiset erinomaisuustekijät, kuten tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus, henkilöstön tuote- tai palveluosaa-

minen, kohdemarkkinoiden tuntemus ja markkinointiosaaminen – kyseiset seikat kyllä tukevat ja helpottavat niin sanottuja pääsyitä, mutta eivät yksinään toimi liikkeelle paisevana voimana. Kansainvälistyminen siis perustuu moneen eri tekijään, mutta lähtökohtana on aina tarve yrityskasvuun ja tuloksen turvaamiseen. Kansainvälistyminen tarjoaa monia etuja, mutta edellyttää myös monenlaista osaamista, kuten kielitaitoa, kansainvälistä kokemusta, tuotannon ja toiminnan kustannustehokkuutta ja laatua, henkilöstö- ja rahoitusresursseja, markkinointitaitoja sekä bisneskulttuuriosaamista. Luonnollisesti olennainen seikka on kansainvälisille markkinoille sopiva tuote ja yrityksen riskinsietokyky. (Äijö 2008,40 - 41.)

3.2 Keinot kasvun hakemiseksi

Kansainvälisen toiminnan käynnistämiseen on useimmiten olemassa konkreettinen syy, joka liittyy yrityksen elinkaareen. Vientiin voidaan ryhtyä tuotteella, tai nykyisin yhä suuremmissa määrin palveluilla, tai tuotteiden ja palveluiden yhdistelmällä. Tuote tarvitsee seurakseen usein palvelun, josta voi muodostua itse tuotetta kannattavampi ja pitempiaikaisempi myyntiartikkeli. (Kananen 2010, 11.)

Tuotteilla on usein oma elinkaarensa, joka vaihtelee muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Kysynnän laantuessa markkinat jäähtyvät, jolloin yritys voi pyrkiä lisäämään menekkiä tuotemuutoksilla eli uudistamalla tuotettaan, tai etsimällä uusia asiakkaita olemassa olevilta kotimaan markkinoilta esimerkiksi tehostamalla myyntiä tai löytämällä uusia jakelutieratkaisuja. Toinen mahdollisuus ylläpitää myyntitasoa on löytää uusia markkinoita olemassa olevalle tuotteelle, toisin sanoen käynnistää vientitoimintaa. Tämäkin strategia ei ole pitkäkestoinen ratkaisu, vaan johtaa jossakin vaiheessa menekin pienenemiseen, ellei yritys kykene uudistamaan tuotevalikoimaansa. Yritys voi siis hakea kasvua tuotekehityksen kautta uusilla tuotteilla kotimaasta tai kansainvälisiltä markkinoilta – tänä päivänä tuotekehitys on lähes pakollista, jos aikoo pysyä markkinoilla pitempään. Tuotekehityksen ongelmana on kuitenkin se, että vain harvoista tuotteista tulee myyntimenestys. Yritykselle kasvukeinoja ovat siis myynnin tehostaminen paikallisilla markkinoilla, kansainvälistyminen tai uusien tuotteiden kehittäminen kotimaan tai kansainvälisille markkinoille. (Kananen 2010, 12 - 13.)

3.3 Kansainvälistymisen ongelmat

Suomalaisyriyten kansainvälistymisen suurimmat ongelmat voidaan tiivistää neljään päätekijään: yrityksen tuntemattomuus, puutteellinen markkinatuntemus, resurssien puute sekä ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet, kuten kaupan esteet ja protektionismi sekä lainsäädännön estävät tekijät. (Äijö 2008, 49.)

Protektionismiksi katsotaan ulkomaisen kilpailun torjumista tullein, standardien ja määräysten sekä valtion tukiaisten avulla. Tosin tänä päivänä tullien ei katsota olevan erityisen merkityksellisiä kansainvälisen kaupan esteinä. Standardeilla ja määräyksillä pyritään takaamaan tuotteiden laatu, mutta ne toimivat myös tehokkaina tuontikaupan esteinä. Standardit ja määräykset aiheuttavat lisäkustannuksia ja vaikeuttavat suurtuotannon mukanaan tuomia kustannusetuja esimerkiksi silloin kun, tuotteet joudutaan mukauttamaan useiden kohdemarkkinoiden vaatimusten mukaiseksi. Kaupan esteisiin luetaan myös maa- ja aluekohtaiset tuet, sillä ne antavat kotimaiselle tuotannolle suhteettoman kustannusedun ja siten vääristävät kauppaa. (Kananen 2010, 19 - 21.)

Yleisesti ottaen kansainvälistymisen ongelmat liittyvät myyntiin, markkinointiin, ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen ja varainhoitoon. Pienille yrityksille tyypillisiä ongelmia ovat taloudellisten ja henkilöstöresurssien puute. Yrityksillä ei aina ole riittäviä, kansainvälistymisen edellyttämiä inhimillisiä resursseja, kuten kielitaitoista tai kansainvälisen markkinoinnin hallitsevaa henkilöstöä. Useissa tapauksissa hyvän idean toteuttamiseen tarvittava kaupallinen ja liiketoimintaosaaminen on puutteellista toiminnan alkuvaiheessa. Erityisesti pienillä ohjelmistoyrityksillä taloudelliset ja markkinointiongelmat asettivat huomattavia rajoitteita – yksityiskohtaisemmin mainittuna neljä yleisintä ongelmaa olivat viivästykset maksusuorituksissa, hintakilpailu, valuuttavaihtelut ja vientirahoituksen hankinta. (Ojala & Heikkilä 2009, 298 - 299.)

Luotettavan markkinatiedon saatavuuden lisäksi haasteita kansainvälistymisessä aiheuttavat kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, potentiaalisten asiakkaiden ja oikeiden jakeluverkostojen löytäminen sekä johtamisresurssien puute. Olennaisin kansainvälistymistä hidastava tekijä vertailtaessa PK-yrityksiä ja suuria yrityksiä on, että PK-yrityksillä on käytettävissään vähemmän resursseja kaikkiin toimintoihinsa. Myös volyymit ovat usein pienempiä, jolloin kaikkiin perustoimintoihin, kuten yksittäisen vientitoimituksen menettely, perusstandardien täyttäminen ja rahoituksen

hankkimiseen liittyvien kustannusten suhteellinen merkitys on suurempi. Taloudellisten resurssien niukkuus korostuu entisestään etabloiduttaessa kansainvälisille markkinoille – toimintojen hoitaminen tai varsinaisten kaupan ja investointien esteiden, ongelmien, oikeusprosessien tai muiden sellaisten vaatimat menettelyt edellyttävät pääomaa. Kansainvälisen talouskriisin myötä erityisongelmaksi on noussut myös sekä vientirahoituksen että käyttöpääoman saatavuus, sillä riskin jakajia löytyy näinä aikoina vähemmän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 14.)

4 Pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa

4.1 Nykytilanne

Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat yrityksiä, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen luokittelu pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi edellyttää myös riippumattomuutta: yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista korkeintaan 25 prosenttia saa olla muiden kuin pienen tai keskisuuren yrityksen määritelmän täyttävien yritysten omistuksessa. (Tilastokeskus 2011.)

Vuonna 2009 Suomen koko yrityskannasta (263 800 yritystä) pienten ja keskisuurten yritysten osuus oli 99,8 prosenttia. Näistä alle kymmenen hengen mikroyrityksiä oli 93,4 prosenttia. PK-yritykset työllistivät kaikkien yritysten henkilöstöstä 61 prosenttia ja kerryttivät 49 prosenttia niiden liikevaihdosta. Viime vuosina PK-yritysten työllisyysosuuden kasvu on kuitenkin hidastunut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40 - 42.)

Pitkään jatkunut taloudellinen epävarmuus on vähentänyt työllistämistarvetta, mutta pienet ja keskisuuret yritykset ovat edelleen merkittävä työllistäjä. Taloustilanteen lisäksi merkittäviä työllistämisen esteitä ovat kysynnän epävarmuus, työvoiman saatavuuteen liittyvät ongelmat sekä työn sivukulut. Ongelmat koskevat kaikkia toimialoja ja ovat vaikuttaneet PK-yritysten työllistämismahdollisuuksiin, lukuun ottamatta palvelualoja. Myös kasvuhakuisuus PK-yritysten keskuudessa on edelleen laskenut lievästi, mutta on tällä hetkellä kuitenkin selvästi korkeammalla tasolla kuin talouskriisin aikana vuonna 2009 – noin joka kymmenes PK-yritys pyrkii voimakkaaseen kasvuun ja 42 prosenttia suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Työllistämistarve ja kasvuhakuisuus ovat yleisempiä nuoremmassa, suuremmassa, ja luonnollisesti laajemmilla markkinoilla toimivien PK-yritysten keskuudessa. (Yrittäjät 2012, 21 - 22.)

Vuoden 2011 tilastotietojen mukaan Suomessa toimivista PK-yrityksistä 29 prosenttia harjoittaa joko suoraa tai epäsuoraa vientiä ulkomaille. Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tuotteita myydään ulkomaille osana jonkin toisen kotimaisen yrityksen tuotekokonaisuutta. Teollisuuden PK-yrityksistä vientiä on runsaalla 60 prosentilla. Kaupan alalla vientiä harjoittaa lähes joka kolmas, palvelualoilla joka viides ja rakentamisessa joka kymmenes PK-yritys. Kyseiset luvut eivät kuitenkaan kerro viennin määrästä tai sen suhteellisesta merkityksestä yritysten toiminnassa. Tavaravientiä harjoittavista yrityksistä 95 prosenttia on PK-yrityksiä, mutta niiden osuus viennin arvosta on vain neljännes. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 102.)

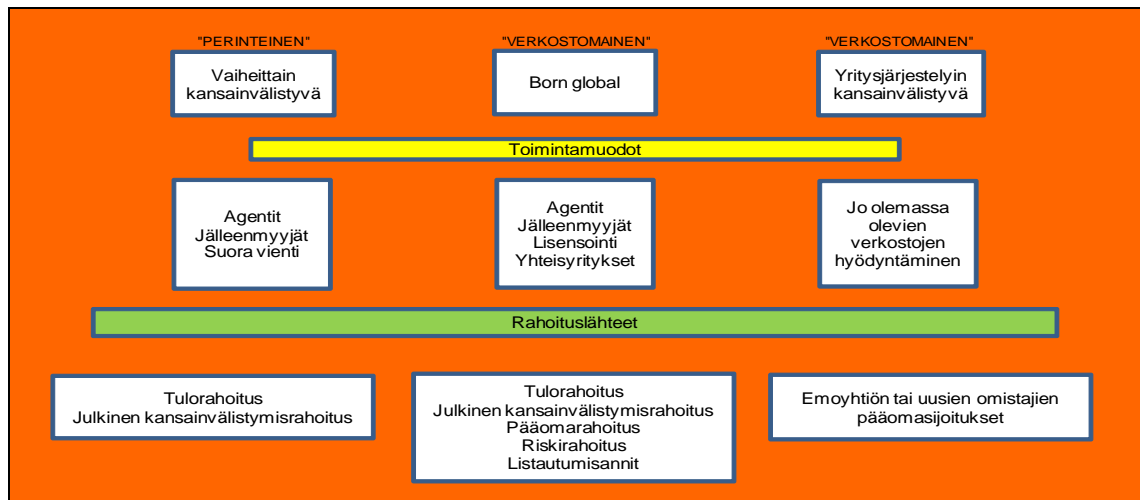
Odotukset viennin kehityksestä ovat tänä vuonna melko varovaiset. Erityisesti teollisuuden osuus viennistä on laskenut viime vuodesta, mutta kasvuun uskoo edelleen runsas kolmannes teollisuuden PK-yrityksistä. Vahvimmat vientiodotukset ovat vähintään 2 miljoonan euron liikevaihtoon yltävillä teollisuusyrityksillä, joista 45 prosenttia arvioi vientinsä kasvavan tämän vuoden aikana. (Yrittäjät 2012, 16.)

4.2 Yritystyytit

Kansainväliset PK-yritykset jaotellaan yleensä vaiheittain kansainvälistyviin, born global -yrityksiin ja yritysjärjestelyin kansainvälistyneisiin yrityksiin. Vaiheittain kansainvälistyneet yritykset ovat toimineet jo pidemmän aikaa ja saavuttaneet vankan aseman kotimaan markkinoilla. Näille yrityksille kansainvälistymisen motiivina toimivat esimerkiksi kysynnän riittämättömyys tai liian pienet kotimarkkinat, jolloin kasvua haetaan laajentamalla liiketoimintaa ulkomaille. Tällaisten yritysten kansainvälistymisprosessi on hidas, etenee vaiheittaisesti ja keskittyy yksittäisiin kohdemaihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 13.)

Born global -yrityksille on ominaista, että ne hakevat kasvumahdollisuuksia jo hyvin varhaisessa vaiheessa yrityksen elinkaarta – itse asiassa niiden on kansainvälistyttävä menestyäkseen. Born global -yritykset ovat usein hyvin kapea-alaisilla niche-markkinoilla toimivia, voimakkaasti erikoistuneita korkean teknologian yrityksiä, joille kotimaan markkinat ovat usein riittämättömät kannattavaa liiketoimintaa ajatellen. Kansainvälisen toiminnan motiiveina ovat yritysmahdollisuuden hyödyntäminen, edelläkävijäisyys ja kilpailuedun tavoittelu. Born global -yritysten kansainvälistymisprosessi on nopea, välitön ja kohdistuu useisiin kohdemaihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 13.)

Kansainvälistyminen voi olla myös seurausta yrityksessä tai sen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Laukaiseva tekijä voi esimerkiksi olla omistajan vaihdos tai yritysjärjestelyt, jolloin ulkomainen omistus tai kansainvälisesti orientoitunut toiminta ajaa pelkästään kotimaassa toimivan yrityksen toimintaa ulkomaille. Kansainvälistymisprosessia voisi kuvailla myöhäiseksi mutta nopeaksi, ja se keskittyy useisiin kohdemiin hyödyntäen yritysjärjestelyin syntyneitä uusia verkostoja ja resursseja. Alla olevassa taulukossa on lueteltu eri yritystyyppien tärkeimmät rahoituslähteet ja tyypillisimmät kansainvälisen toiminnan muodot. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 13.)



Kuvio 2. PK-yritysten toimintamuodot ja rahoituslähteet. (Mukaellen Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 13.)

Hitaalla kasvulla on myös hyvät puolensa: on nimittäin mahdollista, että hidaskasvu pitkällä tähtäimellä on yritykselle strategisesti kannattavaa. Se mahdollistaa yrittäjäorientoituneen kulttuurin ylläpidon, jolloin tuotekehitystoiminta ja strateginen innovatiivisuus, johdon riskienottokyky ja oma-aloitteinen kilpailuhalukkuus säilyvät. Lisäksi hidaskasvu luo yritykselle vakautta, kilpailukykyä muuttuvissa markkinatilanteissa ja mahdollisuuden pitää yritys kasvun uralla. Nopean kasvun riski puolestaan on, että yrityksestä tulee sen myötä hitaampi ja jäykempi, ja yrittäjäorientoitunut toimintakulttuuri rapistuu. (Väitös: malti on valttia PK-yritysten kansainvälisessä kasvussa 2009.)

4.3 Toimintamuodot

Usein kansainvälistymisprosessi käynnistyy epäsuoralla viennillä kotimaisten välijäsenten, kuten vientiagenttien ja -liikkeiden avulla. Se on yrityksen kannalta riskitön vaihtoehto, koska se ei vaadi suuria pääomainvestointeja tai osaamisresursseja. Epäsuora

vienti jää yleensä välivaiheeksi, josta siirrytään harjoittamaan suoraa vientiä ulkomais-
ten välijäsenten avulla. Myöhemmässä vaiheessa yritys voi siirtyä välittömään eli
omaan vientiin ilman välijäseniä, tai erityisoperaatioihin (lisensointi, franchising, sopi-
musvalmistus ja suorat investoinnit) erityisesti niillä markkinoilla, joilla myyntipotentiaali
on riittävän suuri investointien kattamiseen. (Kananen 2010, 48 - 49.)

Suomalaisten PK-yritysten pääasiallinen kansainvälistymisstrategia on vienti. Vuonna
2009 tavaroiden viennin kokonaisarvo oli 44,9 miljardia euroa, josta PK-yritysten osuus
oli noin 13 prosenttia. Suurin osa viennin kokonaisarvosta kertyy suuryritysten ulko-
maankaupasta, mutta kaikista vientiyrityksistä enemmistö on PK-yrityksiä. Suomalais-
ten yritysten suora vientitoiminta on melko vähäistä verrattuna useaan muuhun EU-
maahan – kaikista vientiä harjoittavista PK-yrityksistä noin 60 prosenttia vie tuotteitaan
tai palvelujaan suoraan ulkomaille. Kokonaisvientiä ajatellen Kotimaisten PK-yritysten
osuus on pieni verrattuna kilpailijamaihin esimerkiksi Tanskaan ja Ruotsiin. Teollisuu-
dessa PK-yritykset toimivat usein niin sanottuina välillisinä viejinä eli alihankkijoina suu-
rille yrityksille, mutta palvelualoilla vienti tapahtuu pitkälti välittömänä vientinä. Viennin
osuus PK-yritysten liikevaihdosta on keskimäärin noin 33 prosenttia. Suomen tärkeim-
mät vientimaat viime vuosien aikana ovat olleet Venäjä, Ruotsi ja Saksa. (Elinkei-
noelämän keskusliitto 2010, 11 - 12.)

Toiminnan kansainvälistyminen ei aina tapahdu tiettyssä järjestyksessä, tiettyä kaavaa
noudattaen – operaatiomuodon valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi itse tuote tai pal-
velu sekä kaupan esteet, tai yksinkertaisesti optimaalisen vaihtoehdon puute kohde-
markkinoilla. Erilaisten vientimuotojen lisäksi yritys voi kansainvälistyä myös erityisope-
raatioilla tai investoinneilla (oma yritys, yritysosto ja yhteisyritys), toisin sanoen siirtä-
mällä oman tuotannon ulkomaille. (Kananen 2010, 45 - 49.)

Selvitysten mukaan suomalaisyritysten kansainvälistyminen on lisääntynyt nimen-
omaan investointien kautta eli perustamalla tai siirtämällä tehtaita ja tuotantolaitoksia
ulkomaille. Vuonna 2008 ulkomaille toimivien yksiköiden liikevaihto oli yhteensä 215
miljardia euroa ja ne työllistivät noin 575 000 työntekijää. Lähimmät esimerkit löytyvät
Virosta, mutta tarkkoja tietoja suomalaistaustaisten yritysten toimialoista ja markkina-
alueista ei ole käytettävissä. Esimerkkinä voidaan kuitenkin mainita rakennusalan ali-
hankkijat ja vuokratyövoimaa välittävät yritykset. Vuoden 2010 alussa Viron kauppare-
kisterin mukaan maassa harjoitti liiketoimintaa noin 18 000 yritystä, joilla oli suomalais-

yhteys. Määrä on nelinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 94 - 99.)

PK-yrityksistä noin 5 prosenttia harjoittaa omaa liiketoimintaa Virossa. Vaikka syyt Vieroon jalkautumiseen ovat lähinnä strategisia, kuten halu kansainvälistyä, houkuttelee se myös alempien työvoimakustannusten, työvoiman saatavuuden ja yritysverotuksen vuoksi. Toimintaa Virossa harjoitetaan kaikilla toimialoilla, mutta hieman yleisempää se on kaupan ja teollisuuden aloilla. Vaikka suomalaisyritysten määrä Virossa on kasvanut viime vuosina, seuraavan kahden vuoden aikana PK-yrityksistä Viroon aikoo siirtää liiketoimintaansa varmasti, tai todennäköisesti vain reilu prosentti yrityksistä. (Yrittäjät 2012, 34.)

4.3.1 Franchising

Erityisoperaatiot eli kolmannen osapuolen kautta tapahtuvan kansainvälistymisen päämuotoja ovat franchising, lisensointi ja erilaiset yhteistyösopimukset. Ne ovat soveltuvia kansainvälistymisen muotoja silloin, kun tavaravienti epäsuorin tai suorin keinoin ei ole mahdollista. Franchising on kahden yrityksen välinen sopimus, jossa valmiiksi kehitetty toimintamalli tai liikeidea luovutetaan toiselle korvausta vastaan määrätyksi ajaksi. Käyttöoikeudesta maksetaan yleensä kiinteä korvaus sopimuksentekohetkellä ja sen jälkeen liikevaihdon perusteella määräytyvä osuus. Vastineeksi käyttöoikeuden antaja voi tarjota erilaista kaupallista ja teknistä tukea sekä koulutusta sopimusaikana. Franchising-toimintamallia sovelletaan yhä enenevässä määrin kuluttajapalveluissa, kuten vähittäiskaupassa, majoitus- ja ravitsemusalalla ja muissa henkilökohtaisissa palveluissa sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 99.)

4.3.2 Lisensointi

Ulkomaisella lisensoinnilla tarkoitetaan käyttöoikeuden, patentin, mallioikeuden, tavaramerkin tai tekijänoikeuden käyttöoikeuden luovutusta, josta lisenssinottaja maksaa sovittua korvausta eli lisenssimaksua. Käytännössä lisenssit ovat fyysisten tuotteiden valmistukseen luovutettuja käyttöoikeuksia tai tietotaitoa: keino siirtää tuotantoteknologiaa yritykseltä toiselle. Lisensointi voi edellyttää suoraa investointeja lisenssinsaajalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 100.)

4.3.3 Sopimusvalmistus

Kansainvälisen yhteistyön muotoja ovat myös tuotteiden sopimusvalmistus- tai offshoring-toiminta eli palvelujen etätuotanto. Kummassakin tapauksessa voi olla kysymys tuotannon siirtämisestä halvemman kustannustason maahan. Sopimusvalmistuksessa ulkomainen yritys valmistaa tuotteen, mutta ei vastaa tuotteen suunnittelusta tai myynnistä. Sopimusvalmistus mahdollistaa keskittymisen liikkeenjohtoon, tuotekehittelyyn ja markkinointiin. Sopimusvalmistusta käyttävät useimmat teollisuuden alat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 100.)

Offshoring on yrityksen toimintojen siirtämistä toiseen maahan saman konsernin sisällä. Tieto- ja viestintätekniikan kehitys on mahdollistanut tietynlaisten palvelujen tuottamisen joko omassa kotimaassa tai missä tahansa ulkomailla. Palvelut voivat olla rutiniinomaisia asiakaspalveluja tai erikoisosaamista vaativia yritys- ja tukipalveluja. Offshoring-toiminnalla katsotaan olevan palvelualoilla suuret kasvumahdollisuudet. Käytännössä kansainvälisen yhteistyön muotoja on lukuisia, sillä yritysten väliset yhteistyösopimukset voivat kattaa monia liiketoiminnan osa-alueita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 100.)

4.4 Toimintaympäristö

Perinteisesti suomalaiset PK-yritykset kansainvälistyvät suhteellisen hitaasti – toiminta on kotimarkkinalähtöistä, eikä erityisiä riskinottohaluja ole. Useimmat haluavat ensin menestyä kotimarkkinoilla ennen kasvun hakemista ulkomailta. Kansainvälisille markkinoille siirrytäänkin vasta siinä vaiheessa, kun siitä on odotettavissa enemmän taloudellisia voittoja tai vähemmän kustannuksia kuin toiminnasta pelkästään kotimaan rajojen sisäpuolella. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 5.)

Kasvuhakuinen yrittäjyys Suomessa jää selvästi kansainvälisen keskiarvon alapuolelle. Kasvuyrityksiä, eli yrityksiä, joiden liikevaihto on kasvanut kolmena peräkkäisenä vuotena vähintään 10 prosenttia, oli Suomessa vuoden 2008 tietojen mukaan vain 12 000. Kasvuyritysten osuuteen vaikuttavat luonnollisesti mm. kansantalouden koko ja yleinen talouskehitys, mutta Suomessa kunnianhimoisen ja kasvuhakuisen yrittäjyyden esteenä toimii myös liian vakaa ja ennustettava liiketoimintaympäristö, jossa toimimisen riskit ja esteet ovat vähentyneet. Suomessa kysyntää on erityisesti kasvuhakuisille, keskisuurille yrityksille niiden työllistävän vaikutuksen vuoksi – PK-yritysten työllistävä vai-

kutushan syntyä vasta niiden kasvaessa ulos pienemmistä kokoluokista. Tällä hetkellä keskisuurten yritysten osuus koko yrityskannasta on vain prosentin luokkaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 9 -10.)

Voidaankin todeta, että yrittäjien alhaiset kasvuodotukset muodostavat haasteen Suomen työllisyyskehitykselle. Vertailtaessa GEM-maita lähes puolet kaikesta yrittäjyysaktiiviteetista kohdistuu vientitoimintaan, kun taas Suomessa vastaava osuus on noin kolmannes. Global Entrepreneurship Monitor on maailmalaajuinen, yliopistojen välisenä yhteistyönä toteutettu tutkimus yrittäjäaktiivisuudesta. Vuosittain julkaistavassa tutkimuksessa on mukana noin 60 maata eri maanosista (gemconsortium 2012.) Suomalaiset yrittäjät harjoittavat vientiä vähiten myös muihin Pohjoismaihin, Eurooppaan tai innovaatiovetoisiin talouksiin verrattuna. (Stenholm & Heinonen & Kovalainen & Pukkinen 2009, 5.)

Yritystoiminnan lopettamisaste on Suomessa yksi GEM-maiden matalimmista. Vuoden 2009 tietojen mukaan yritystoiminnan lopettamisaste oli vain 2,1 prosenttia – pohjoismaisessa vertailussa se oli toiseksi alhaisin. Suomessa tyypillisimmät syyt lopettamiseen ovat henkilökohtaiset syyt tai eläkkeelle siirtyminen. Myös yritystoiminnan selviytymisaste on erinomaisella tasolla. Tosin yrittäjyysdynamiikkaa eli yritystoiminnan vaihtuvuutta tarkasteltaessa uusien yrittäjien ja yritystoiminnan lopettaneiden välinen alhainen suhde kertoo yrityskentän hitaasta uusiutumisesta kansainvälisesti vertaillen. (Stenholm ym. 2009, 4.)

Myös markkinoiden ja kilpailuympäristön vähäinen muuttuminen viittaa liian hitaaseen uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyyn ja hyödyntämiseen. Erityisesti kansainvälisen läpimurron tehneitä yrityksiä – yrityksiä, jotka tuottavat täysin uusia tuotteita tai hyödyntävät uusia teknologioita – on Suomessa vähän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 9 -10.)

Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän tutkimuksen mukaan kuitenkin positiivista kasvuyrittäjyyden näkökulmasta on, että yli kolmannes kaikista PK-yrityksistä on joko aloittamassa tai harkitsee kansainvälistymistä. Vaikka aikomukset eivät välttämättä näy konkreettisessa toiminnassa, on syytä olettaa, että tulevaisuudessa Suomesta löytyy enemmän kansainvälisesti toimivia PK-yrityksiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 15.)

5 Julkinen viennin ja kansainvälistymisen edistäminen Suomessa

5.1 Taloudellisten ulkosuhteiden toimintamalli – Team Finland

Yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) ohjataan siihen suunnatun kansallisen strategian avulla. Vientifoorumin (viranomaisten, järjestöjen ja yritysten yhteistyöfoorumi, jonka tehtävänä oli tukea ministeriöitä ja muita vastuutahoja toteuttamaan strategiaa ja siihen liittyvää julkista palvelukokonaisuutta) vuonna 2002 luoman strategian johtavana ajatuksena oli Suomen riippuvaisuus viennistä ja yritysten kansainvälistymisestä. Vientifoorumin luoma strategia toimii nykyisen konseptin pohjana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Uusi taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelma on laadittu ulkoministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön johdolla. Uudistuksen syynä ovat olleet muun muassa taloudellisen toimintaympäristön jatkuva muutos sekä VKE-järjestelmän epäkohdat. Suomen taloudellisten ulkosuhteiden tehokas edistäminen edellyttää entistä strategisempaa toimintaa, kykyä ennakoida toimintaympäristön muutoksia sekä kaiken työllisyyttä ja hyvinvointia Suomeen tuovan toiminnan edistämistä. Strateginen linjaus painottaa erityisesti PK-yritysten kansainvälistymisen edistämistä – tuen kohdentaminen alkuvaiheen lisäksi jo toimintaa ulkomailla harjoittaville tai toimintaansa laajentaville yrityksille on tärkeää. Suomen on oltava myös houkutteleva ympäristö investoinneille ja korkean osaamisen työvoimalle. (Valtioneuvosto 2012, 5 - 6.)

Suomalaisyritysten kilpailuasemaan vaikuttavat kolme tekijää: maailmanlaajuinen tehtäväjako, kehittyvien talouksien nousu ja kansainvälisen yritystoiminnan muutos. Globaalisaaion myötä yritystoiminnan prosessit ja eri vaiheiden synnyttämä arvonalisa ovat hajautuneet eri puolille maailmaa. Myös kilpailu yritystoiminnan sijoittumisesta maiden kesken on kasvanut. Kansainvälisen yritystoiminnan muutos ja talouden painopisteen siirtyminen kohti kehittyviä talouksia (Aasia, Venäjä, latinalainen Amerikka, Afrikka) vaikuttavat voimakkaasti suomalaisyritysten kohtaamaan kilpailuun. Euroopassa vallitseva talouskriisi pohjautuu hitaasti korjautuviin rakenteellisiin ongelmiin, joten kasvua haetaan yhä enemmän EU:n ulkopuolisista maista. Markkinat, joissa yritysten ja valtion suhde on tiivis, tasapuolisten kilpailuolosuhteiden ylläpitäminen edellyttää aktiivista toimintaa myös länsimailta. Protektionismi on myös tulevaisuudessa merkittävä kaupan este, sillä talouden ja politiikan välillä vallitsee vahva side. Taloudellisten ulkosuhteiden ja etujen tehokas edistäminen tarvitsee tuekseen toimintamallin, joka edistää entistä laaja-alaisemmin kaikkea kansainvälistä liiketoimintaa. Muuttuvat olosuhteet edellyttä-

vät entistä monipuolisempaa vaikuttamista kohdemarkkinoilla ja uudenlaista arvoketjuajattelua. Tulevaisuudessa viennin lisäksi muiden kansainvälistymismuotojen merkitys korostuu: yritysten sisäisten ja yritysten välisten palvelu- ja tuotantovirtojen merkitys hyvinvointia lisäävänä tekijänä kasvaa. Lisäarvoa Suomeen luodaan enenevässä määrin hyödyntämällä yrityksen muualla olevien osien osaamista. (Ulkoasiainministeriö 2012, 4 - 7.)

Ajattelutavan lisäksi tarvitaan välineistön muutosta. Vientifoorumin luoman VKE-järjestelmän ongelmat perustuvat organisaatiolähtöiseen ja siiloutuneeseen toimintatapaan, sekä toiminnan kapea-alaiseen ja perinteiseen sisältöön. Eri toimijat työskentelevät tahoillaan vailla yhteisesti asetettuja tavoitteita tai selkeää päämäärää. Pitkäjänteisen toiminnan puute on haitallista tilanteissa, joissa kilpailijamaat tukeutuvat keskitettyyn päätöksentekoon ja pystyvät tehtyjen päätösten nopeaan, määrätietoiseen toimeenpanoon. Yritysten kansainvälistymisen edistäminen on perustunut usein yksittäisille tapahtumille ilman riittävää jatkuvuutta ja seurantaa tai keskittyvät liialti perinteisen viennin tai kansainvälistymisen alkuvaiheen tukemiseen. Tukipalveluja on runsaasti, mutta niiden löytäminen on hankalaa, eikä palvelujen sisältö vastaa nykytoimintaympäristön sanelemia tarpeita. Tilanne on ollut erityisen haastava pienille ja keskisuurille yrityksille. (Ulkoasiainministeriö 2012, 7 - 10.)

Tuloksellisen toiminnan takaamiseksi uudessa, verkostomaisessa toimintamallissa asetettuja tavoitteita ovat muun muassa strategisesti ja pitkäjänteisesti toimiva, yhteistyökykyinen verkosto, tasapuolisten toimintaedellytysten varmistaminen kansainvälisillä markkinoilla sekä kyky muutosten ennakointiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hyödyntämiseen. Asiakslähtöisyyttä kehitetään esimerkiksi lisäämällä palvelutarjoajien yhteistyötä niin, ettei yritys näe eri toimijoiden rajoja. Yritykselle nimetään yksi kontaktihenkilö, joka auttaa kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Kansainvälisen liiketoiminnan muutosten ennakoinnissa keskeinen rooli on suurlähetystöillä. Tavoitteiden pohjalta laaditut toimenpiteet muodostavat kokonaisuuden, jonka eri osa-alueet tukevat toisiaan. Toimenpiteet toteutetaan kehittämällä olemassa olevia resursseja ja suuntaamalla ne entistä paremmin. (Ulkoasiainministeriö 2012, 3 - 10.)

5.2 Keskeiset toimijat

Taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelman strategisesta ohjauksesta vastaa Team Finland -ohjausryhmä. Sen tehtävänä on taloudellisia ulkosuhteita, vienninedistämistä,

ulkomaisia investointeja ja kansainvälistymistä koskevan strategian luominen ja ylläpitäminen sekä toimenpide-ehdotusten laatiminen strategian toimeenpanemiseksi. Ryhmä nimitetään pääministerin toimesta yhden hallituskauden ajaksi kerrallaan. Tällä hetkellä Team Finland -ohjausryhmä toimii Pääministeri Jyrki Kataisen alaisuudessa. Yhteisen toimintaohjelman mukaisesti kaikki ministeriöt osallistuvat vienninedistämiseen omien vastuualueidensa puitteissa, mutta keskeisimmät ministeriöt ovat työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) ja ulkoasianministeriö (UM). Yleisvastuun yritysten kansainvälistymisen edistämisestä kantaa työ- ja elinkeinoministeriö. Sen tulohajauksessa toimivia erillisorganisaatioita ovat muun muassa Finpro, ELY-keskukset, Finnvera, Tekes sekä osaksi Finprota siirrettävä Invest in Finland. (Valtioneuvosto 2012, 8 - 9.)

Työ- ja elinkeinoministeriön elinkeinopoliittisten toimintojen tavoitteena on taata, että suomalaisyritysten kansainvälistymisedellytykset ja toimintamahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla ovat vähintään samalla tasolla kuin ulkomaisilla kilpailijoilla. Palveluja tarjotaan sekä keskitetysti ministeriöstä että alueellisesti ELY-keskusten kautta. Taloudellisen tuen lisäksi ELY-keskusten tarjonta sisältää koulutus- ja valmennusohjelmia sekä neuvonta- ja asiantuntijapalveluja kansainvälisen liiketoiminnan suunnitteluun ja laajentamiseen. (Aaltonen & Heinonen & Nummela & Paavilainen-Mäntymäki 2010, 32.)

Ulkoasianministeriön toiminnan painopiste on kauppapolitiikassa ja kaupallistaloudellisissa suhteissa: esimerkiksi sen viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimintojen pyrkimyksenä on muun muassa kaupan esteiden poistaminen hyödyntämällä Suomen kontakteja kohdemaiden viranomaisiin tai vaikuttamalla EU:n yhteisen kauppapolitiikan kautta. Ulkoministeriön niin sanotut arvovalta- ja promootiopalvelut keskityvät muun muassa luomaan kontakteja yrityksille kohdemaan viranomaisiin, yrityksiin tai muihin toimijoihin sekä erilaisten tilaisuuksien ja vastaanottojen järjestämiseen yritysten ja niiden tarjonnan esittelemiseksi. Myös ministerien ja korkeiden virkamiesten vienninedistämismatkat luetaan promootiopalveluiksi. Ulkoministeriön tietopalveluissa korostuu erityisesti asemamaiden poliittista ja lainsäädännöllistä kehitystä ennakoiva ja maariskien arviointia tukeva tieto. (Aaltonen ym. 2010, 33.)

5.3 Elinkeinopoliittiset haasteet

Suomessa ongelman muodostavat kasvuhakuisen yrittäjyyden ja vientitoiminnan vähyisyys sekä uuden innovatiivisen yritystoiminnan puute. Nämä seikat haastavat kan-

sallista innovaatiojärjestelmää kehittämään toimenpiteitä ja ohjelmia, jotka tukevat tehokkaasti innovatiivista ja kasvuhakuista yrittäjyyttä. Luonnollisesti myös taloudellinen taantuma vaikuttaa negatiivisesti yrittäjyysaktiivisuuteen. Vaikka korkeasti koulutettujen yrittäjyysaktiivisuus on noussut, hälyttävää on nuorten aikuisten vähäinen kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta keskeisin ongelma on, ettei yrittäjyyttä pidetä erityisen houkuttelevana vaihtoehtona: liiketoimintamahdollisuuksia havaitsevista ja uuden yrityksen perustamiseen kykenevistä henkilöistä vain pienellä osalla on todellinen aikomus ryhtyä yrittäjäksi. Tällaisten henkilöiden kannustaminen kannattavaan yrittäjyyteen on kansallinen haaste. (Stenholm ym. 2009, 6 - 7.)

Yrityspolitiikan suurena haasteena on myös aktivoida maltillisesti kasvavien ja muiden varttuneempien potentiaalisten kasvu- ja perheyriyten kehitystoimintaa, uusiutumista ja innovointia. Kasvuyrityksiä tarvitaan Suomeen paljon lisää korvaamaan suurten yritysten ulkomaille siirtyviä työpaikkoja ja edistämään talouden rakennemuutosta. Kasvuyritykset luovat dynamiikkaa tuottamalla ja hyödyntämällä uusia innovaatioita ja innovatiivisia menetelmiä. Innovatiivisten yritysten perustaminen ja olemassa olevan yritystoiminnan uudistaminen kasvattavat kilpailupainetta ja pakottavat vuorostaan muut yritykset tehostamaan sekä uudistamaan tuotteitaan ja toimintatapojaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 8.)

6 Kansainvälistymispalvelut

6.1 Tutkinnalliset lähtökohdat

Täysin kattavaa tutkimusta sekä yksityisten että julkisten kansainvälistymispalveluiden ja -tukien tarjonnan ja hyödyntämisen nykytilasta ei toistaiseksi ole olemassa. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista keskittyy lähinnä jo olemassa olevien julkisten tukitoimien kriittiseen analysointiin. Tutkimukset tehdään asiakasnäkökulmasta, jolloin tutkimuksiin osallistuvat yritykset ovat tyypillisesti niitä, joilla on joko erittäin positiivisia tai negatiivisia kokemuksia tutkitusta palvelusta. Tukipalvelujen arviointitoimeksiannot ovat tyypillisiä julkisella sektorilla – yksityinen sektori harvoin kokee vaikuttavuuden mittaamisen tarpeelliseksi, koska harjoitettava liiketoiminta on markkinaehtoista. Kansainvälistymistä tutkittaessa tutkimuskohteena ovat usein PK-yritykset: potentiaalisuuden lisäksi PK-yritysten tukeminen nähdään poliittisesti kannattavana, kansallista kilpailukykyä ja yrittäjyyttä edistävänä asiana, jolloin tehtyjen toimenpiteiden arviointi on luonnollisesti tärkeää. (Aaltonen ym. 2010, 18 - 19.)

6.2 Tukipalvelujen tarve

Tukitoimenpiteet keskittyvät uusien ja pienten yritysten kansainvälistymisprosessin alkupäähän: ne avustavat jakeluverkoston rakentamisessa, ulkomaisten asiakkaiden hankinnassa ulkopuolisen välikäden avulla sekä kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisrahoituksen hankinnassa. Sekä vähitellen kansainvälistyvien että born global -yritysten tukipalvelujen tarve on kansainvälistymisprosessin alussa todennäköisesti sama. Resurssivaade on kuitenkin nopeasti kansainvälistyville yrityksille olennaisesti suurempi: näiden yritysten selviytymisen ehtona on, että ne pystyvät nopeasti luomaan kansainvälisen verkoston toimintansa tueksi ja johtamaan sitä tehokkaasti. (Aaltonen ym. 2010, 20 - 26.)

Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna tukipalvelujen käyttö liittyy kansainvälistyvän yrityksen strategiaan valintoihin toiminnan kehittämiseksi. Resurssi- ja verkostoteorian pohjalta kehitetty Ahokankaan (1998) malli keskittyy erottelemaan ja kuvaamaan erilaisia strategioita, joilla yritykset kehittyvät. Mallin pohjana toimii vuosina 1991 - 1995 suoritettu tutkimus pohjoismaisten PK-yritysten toiminnasta. Ahokankaan mallin johtava ajatus on, että yritykset kehittävät kansainvälistä osaamistaan oman sisäisen osaamisensa, tai ulkopuolelta hankkimaansa osaamisen pohjalta. Yrityksen on myös tehtävä päätös siitä, miten se kehittää omia toimintojaan, eli painotetaanko toiminnan kehittämisessä yrityksen omia sisäisiä tarpeita, vai koko toimintaverkostoa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 79.)

Yrityksen kehittäessä kansainvälistä osaamista käyttämällä aktiivisesti ulkopuolisten hallussa olevia resursseja, suhteet kotimaisiin ja ulkomaisiin vientitoimintaa edistäviin organisaatioihin, sekä markkinatutkimus- ja koulutuslaitoksiin nousevat tärkeiksi. Strategian tavoitteena on siis kehittää yrityksen osaamista parhaalla mahdollisella tavalla tuomalla taloon ulkopuolista osaamista, mutta toiminta ei ole vastavuoroista: yritys ei ole kiinnostunut toisen, antavan osapuolen osaamisen kehittämisestä. Osaamista ja resursseja voi kontrolloida monikin yritys, mutta niiden välillä ei synny keskinäistä riippuvuutta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 80.)

Tarve kansainvälistymisen palveluille vähenee yrityksen oman kokemuksen karttuessa: kun yrityksen koko ja resurssit kasvavat, kansainvälistymisen taustatyöhön voi käyttää myös omaa henkilökuntaa. Palvelujen tarve vähenee myös siksi, että kansainvälisillä markkinoilla pidempään toimineet yritykset tuntevat toimijat, ja myös heidät tunnetaan,

joten palvelujen tarve tulee ajankohtaiseksi lähinnä mentäessä uusille markkinoille. (Aaltonen ym. 2010, 26.)

6.3 Tukipalvelujen käyttö

Kansainvälistymisen tukipalvelut jaetaan kolmeen ryhmään: koulutus-, rahoitus- ja neuvontapalveluihin. Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen (Kasvun ajurit 6) mukaan kansainvälisesti toimivista PK-yrityksistä lähes 40 prosenttia on käyttänyt eri tukipalvelumuotoja viimeisen kolmen vuoden aikana. Muihin yritysryhmiin verrattuna PK-yritykset kuitenkin hyödyntävät nimenomaan koulutuspalveluja suhteellisesti vähemmän, vaikka valmennuksella voisi paikata kokemuksen puutetta ja saada hyötyä kansainvälistymisen alkuvaiheessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 17 - 18.)

Kansainvälistymisen koulutuspalveluja hankitaan yleisimmin yksityisistä koulutusalan yrityksistä: viimeisen kolmen vuoden aikana PK-yrityksistä 17 prosenttia on käyttänyt yksityisten palveluntuottajien koulutustarjontaa hyväkseen. PK-yrityksille seuraavaksi tärkeimpiä kansainvälistymiskoulutuksen tuottajia ovat ELY-keskukset. (Aaltonen ym., 23 - 24.)

Pääsääntöisesti PK-yritykset käyttävät kansainvälistymiseensä ELY-keskusten (24%) ja TEM:in (21%) tarjoamaa rahoitusta. Tekesin, Finnveran ja muiden yrityksen ulkopuolisten kansainvälistymistä rahoittavien lähteiden käyttö on huomattavasti vähäisempää. Syyt saattavat löytyä eri rahoitusinstrumenttien soveltuvuudesta erilaisille yrityksille, ja rahoittajien kiinnostuksen kohdistumisesta kasvupotentiaalia sisältäviin tai merkittävästi työllistäviin yrityksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 18 - 19.)

Neuvontapalveluista suosituimpia PK-yritysten keskuudessa ovat Finpron neuvontapalvelut. Toiseksi eniten PK-yritykset käyttävät yksityisten yritysten palveluja, kolmanneksi ELY-keskusten neuvontapalveluja. Vaikka Finpron asiantuntijapalvelut ovat eniten käytettyjä, PK-yrityksistä niitä on hyödyntänyt vain noin joka neljäs. Vähäinen määrä ei välttämättä kerro halusta käyttää palveluja, vaan esteenä voi olla palvelujen hinnoittelu, erityisesti pienempien yritysten kohdalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 20 - 21.)

EK:n selvityksen pohjalta voidaan todeta, että suurin osa PK-yrityksistä näyttää kansainvälistyvän ilman julkisen sektorin apua – jopa 61 prosenttia on kansainvälistynyt

hyödyntämättä lainkaan tukipalveluja viimeisen kolmen vuoden aikana. Pääasiallinen syy palvelujen vähäisen käyttöön on, ettei niille nähdä samanlaista tarvetta kuin kasvutai suuryrityksissä. Palvelutarjonta koetaan myös sirpaleiseksi ja sekavaksi, joten niiden käyttöä ei pidetä helppona tai yksinkertaisena. Lisäksi tukipalveluista saatava hyöty koetaan riittämättömäksi. Positiivista kuitenkin on, että palvelujen tunnettuus on kohentunut PK-yritysten joukossa huomattavasti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 17 - 18.)

PK-yritysten tarpeet ovat hyvin kokonaisvaltaiset kansainvälistymistä ajatellen, joten palvelutarjonnan ja yritystarpeiden kohtaamattomuus tuottaa ongelmia. Palaute yrityksiltä on hyvin kriittinen, sillä jopa kaksi kolmesta PK-yrityksestä katsoo, ettei nykyinen palvelutarjonta vastaa heidän tarpeitaan. Lisäksi asennetekijät voivat vaikuttaa siihen, kuinka paljon palveluja käytetään: yritys saattaa katsoa, että julkisesti tuetut palvelut ovat tarkoitettu kohderyhmälle, johon eivät itse kuulu, tai yrityksen johto saattaa vierastaa tukipalveluihin liittyvää raportointia, tiedon jakamista tai konsulttien käyttöä. Palvelujen käyttämättömyys saattaa olla myös seurausta puutteellisista tiedoista – jos yritys ei tiedä mistä palveluja voi hakea ja millaisilla kriteereillä niitä jaetaan, ei niitä kovin aktiivisesti myöskään käytetä. (Aaltonen ym. 2010, 26 - 28.)

Selvityksen mukaan julkiset palvelut eivät aina onnistu vastaamaan yritysten käytännön tarpeita ja toimintalogiikkaa – yritykset odottavat räätälöityjä, yritysten tarpeisiin soveltuvia ja kohdennettuja kansainvälistymisen tukipalveluita. Ensimmäisten kansainvälistymisen askeleiden avustamisen lisäksi yritykset tarvitsevat myös johtamis- ja organisoititukea. Palvelut eivät kehity kansainvälistymisprosessin nopeutumisen tahdissa, vaan tuki tulee liian myöhään, ei vastaa tilannekohtaista tarvetta, tai on laajuudeltaan riittämätöntä. (Aaltonen ym. 2010, 20.)

6.4 Tukipalvelujen solmukohdat

Palvelun käyttäjän näkökulmasta tukitoimet koetaan liian tasapäistäviksi, koska toimijat saattavat auttaa kilpailevia yrityksiä osallistumaan samoihin vientiyhteistyöverkostoihin. Lisäksi niiden ei koeta saavuttavan niitä yrityksiä, jotka tukea eniten tarvitsisivat – on tapauksia, joissa tukipalvelut on kohdennettu vain sellaisiin lupaaviin yrityksiin, joiden kansainvälistyminen ei välttämättä edellytä ulkoista apua. Luonnollisesti on kuitenkin huomioitava julkisen sektorin näkökulma ja tavoitteet tukitoimia kohdennettaessa. Huolimatta julkisten palveluntuottajien asiakaslähtöisen asenteen lisääntymisestä, yrityksil-

le on edelleen haastavaa päästä ohjelmien ja tukipalvelujen piiriin, toisin sanoen kiinnittää julkisten palvelujen tarjoajan huomio itseensä. Yritysten tulee itse tietää ja määritellä palveluntarpeensa ja olla aktiivisia palveluntarjoajien kartoittamisessa. (Aaltonen ym. 2010, 21.)

Toimijoiden avulla luotujen vienti- ja kansainvälistymisverkostojen ja -yhteistyön onnistumisessa on myös omat ongelmansa. Kun asiaa tarkastellaan julkisen sektorin näkökulmasta, tavoitteena on lähinnä verkoston toimivuuden arviointi sekä käytännön suunnittelu ja toteutus, mutta asiakasnäkökulmasta katsottuna asia on hieman monimutkaisempi. Suomalaisyritysten keskuudessa tehdyt tutkimukset vientirenkaista (4 - 6 yrityksen yhteisprojektit, joissa yritysten tuotteet tai kansainvälistymistavoitteet täydentävät toisiaan) ovat osoittaneet vientiyhteistyöhön sitoutumisen olevan hyvin vaihtelevaa muun muassa siitä syystä, ettei ulkopuolinen verkoston muodostaja ole riittävän hyvin selvillä yritysten keskinäisistä suhteista luodakseen kestäväää verkostoa. Lisäksi yritysten on vaikea sitoutua ulkoisen toimitsijan luomaan verkostoon, koska niiden omat tavoitteet eivät ole riittävästi esillä, tai ne eivät pääse riittävästi vaikuttamaan muodostettavan verkoston luonteeseen – verkosto toimii vain sen ajan, kun ulkopuolinen taho ylläpitää sitä. Kun yritykset jäävät omilleen, luotu verkosto purkautuu usein kokonaan, tai yritykset muodostavat omia verkostojaan vanhan pohjalta. Toimivat verkostot vaikuttavat muodostuvan usein ikään kuin luonnostaan käytännön toiminnan ja osallistujien keskinäisten suhteiden kautta. (Aaltonen ym. 2010, 21 - 22.)

Vastakkaiset näkökulmat ja intressit synnyttävät ristiriitoja, joten herääkin kysymys siitä, mitkä seikat ovat yrityksen omalla vastuulla tai toimivat paremmin yrityksen itsensä toteuttamana, sekä kuinka paljon julkisesti rahoitettuja palveluja tulee käyttää eri toimenpiteisiin, ja kuinka pitkälle niiden tulee ulottua yritysten kansainvälistymisprosessissa. (Aaltonen ym. 2010, 22.)

7 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kokoaminen

7.1 Teemahaastattelu

Go Global -valmennuksen vaikuttavuuden arviointi suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytin teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu tutkimusmuotona on soveltuvin, kun on mahdollista, että tutkittavilla on alhainen moti-

vaatio osallistua tutkimukseen, tai kadon halutaan jäävän mahdollisimman pieneksi. (Metsämuuronen 2008, 39 - 41.)

Teemahaastattelussa edetään tutkimusongelman kannalta keskeisten aiheiden ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelu tutkimusmuotona on siis joustava ja antaa mahdollisuuden valita oikeat henkilöt tutkimukseen. Tässä tapauksessa tutkimus rajattiin koskemaan vain kahta ensimmäistä Go Global -valmennusta – kyseisillä yrityksillä toimenpiteiden vaikutus oli jo konkretisoitunut, joten kokempohjaisia vastauksia tutkimusongelmaan oli olemassa. Tässä tutkimuksessa oli mukana seitsemän yritystä – laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan näyte oli siis melko pieni, mutta riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 - 75.)

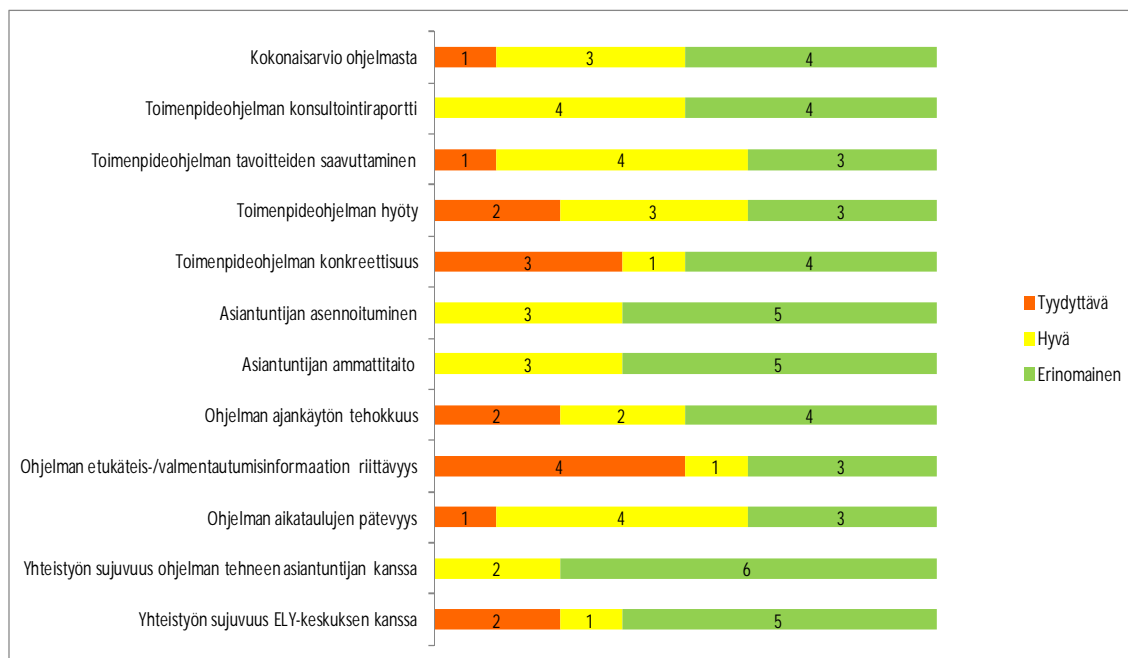
Määrällisenä tutkimuksen mahdollisuutena olisi ollut laajentaa rajausta koskemaan suurempaa otosta, mutta toisin kuin haastattelu, kyselylomakkeen kautta kerätty tieto ei kuitenkaan anna riittäviä, syvällisiä vastauksia niihin aiheisiin tai teemoihin, joita tutkimusongelman kannalta oli olennaista käsitellä. Tätä tutkimusta ajatellen sähköpostitse suoritettava kysely ei ollut vaihtoehto, koska lomake on aina standardoitu eli vakioitu – kaikilta tutkimukseen osallistuvilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Liikkumavaraa vastauksissa ei luonnollisesti ole, eikä tutkimuksen tekijällä mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi vastaukset avoimiin kysymyksiin olisivat olleet liian pintapuolisia tutkimusongelman selvittämiseksi, eikä takeita riittävästä vastausten määrästä ollut. (Vilka 2005, 101.)

7.2 Tyytyväisyyskyselyn tulokset

Tyytyväisyyttä valmennukseen tutki toimeksiantaja itse välittömästi valmennusohjelman päätyttyä. Osallistujia pyydettiin arvioimaan yhteistyön sujuvuutta, ohjelman toteutusta, sisältöä ja vaikuttavuutta, sekä valmennusohjelman konsulttoijaa kyselylomakkeen avulla. Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa ohjelman eri ulottuvuuksia pyydettiin arvioimaan välimatka- eli intervalliasteikolla 1 - 5 – heikosta erinomaiseen. Lisäksi yritysten oli mahdollista kommentoida, antaa vapaamuotoista palautetta ja kehitysehdotuksia avoimissa kysymyksissä. Vastaukset ovat 1. ja 2. ryhmässä mukana olleilta yrityksiltä eli samasta näytteestä, johon myös oma tutkimukseni kohdistuu. Vastauslomakkeita oli käytettävissäni kymmenen kappaletta, joista kaksi jouduin hylkäämään epätäydellisten vastausten vuoksi; kaikkiin kohtiin eri osiossa ei ollut annettu vastausta.

Tyytyväisyyskyselyn vastaukset olivat kahdesta eri ryhmästä, mutta koska ensimmäisestä ryhmästä saatua palautetta ei ole käytetty seuraavan valmennuksen kehittämiseen, en nähnyt syytä vertailla eri ryhmien tyytyväisyyden tasoa keskenään. Valmennusohjelmaa viedään tietyn kaavan mukaan läpi, mutta konsultit vaihtelevat yrityksen ja valmennuksen mukaan, jolloin on siis mahdollista, että samat virheet toistuvat aina uudestaan eri valmennuksissa. (Kauneela 2012.)

Palautteen tulokset strukturoitujen kysymysten osalta on koottu alla olevaan kuvioon 3. Vastausten pienen määrän vuoksi tarkoituksenmukaista ei ole puhua prosenteista, koska se vääristää tuloksia. Pylväsdiagrammit kuvaavat annettujen vastausten määrät ja niiden keskinäiset suhteet.



Kuvio 3. Go Global -valmennuksen asiakaspalaute.

Oman tutkimukseni kannalta olennaisin tieto koski arviota laaditun toimenpideohjelman konkreettisuudesta ja hyödystä. Kysymys valmennuksen hyödyllisyydestä jakoi mielipiteet melko tasaisesti: vastaajista kolme piti saatua hyötyä erinomaisena, kolme hyvänä ja kaksi vain tyydyttävänä. Valmennuksen konkreettisuus sen sijaan jakoi selkeästi enemmän mielipiteitä: vastaajista neljä näki valmennuksen konkreettisuuden erinomaisena, kolme tyydyttävänä ja yksi hyvänä. Vaikka enemmistö antoi arvosanaksi erinomaisen, tyydyttävän vastauksen antaneiden määrä oli suhteellisen suuri. Herääkin kysymys, mitä valmennukselta oli odotettu ja minkälaista konkretiaa yritykset olivat

hakeneet. Saatu hyöty ilmeni kahdesta avoimesta palautteesta, joiden mukaan näkemyksen selkiyttäminen sekä ongelmien kartoittamisessa että päätöksenteon tukena koettiin hyvänä. Toisen vastaajan mukaan ”tuloksena oli selkeä näkemys siitä, mitä pitäisi tutkia lisäksi, ennen kuin yritys voi tehdä konkreettisia jatkopäätöksiä etabloinnin suhteen”. Hyöty ilmeni siis nimenomaan näkemyksen ja ymmärryksen laajentumisena liiketoimintaosaamisen eri osa-alueilla.

Avoimessa palautteessa vastaajista kaksi piti konsultin osaamista erinomaisena. Eräs vastaaja korostikin konsultin kokemuksen ja henkilökohtaisen osaamisen merkitystä potentiaaliin ongelmakohtiin paneutuessa sekä niiden selvittämisessä. Tyytyväisyys näkyi myös strukturoiduissa kysymyksissä: mielipiteet konsultin ammattitaidosta ja asennoitumisesta jakoutuivat erinomaisen ja hyvän arvosanan kesken. Hyvänä pidettiin myös Finpron laajoja kontakteja, valmennuksen toteutusta sekä yhteistyötä toimijoiden kanssa: erään vastaajan mukaan ”toiminta oli kauttaaltaan erittäin ammattimaista ja määrätietoista”.

Huonoksi vastaajat kokivat valmennuksen pituuden (”liian lyhyt”) ja yhteydet Venäjälle. Lisäksi huonoksi seikaksi eräs yrityksistä koki sen, että ”omalla henkilöstöllä oli jossain vaiheessa vaikeuksia järjestää aikaa kesken firman sisäisten projektitulipalojen sammuttelun” – vastauksesta voisi päätellä, ettei valmennuksen aikataulutus ollut onnistunut tai joutanut yrityksen tarpeiden mukaisesti, vaikkei sitä suoraan ilmaistukaan. On kuitenkin myös mahdollista, että vastaajan tarkoitus on ollut pahoitella omaa poissaoloaan valmennuskerroista. Strukturoiduissa kysymyksissä aikataulujen joustavuutta ei varsinaisesti mitattu, vaan kysymykset esitettiin muodossa ”ohjelman ajankäytön tehokkuus ja aikataulujen pätevyys”. Ohjelman ajankäytön tehokkuus oli erinomaisella tasolla enemmistön eli neljän vastaajan mielestä, kun taas aikataulujen pätevyyttä vastaajista neljä piti hyvänä, kolme erinomaisena ja vain yksi tyydyttävänä. Johtopäätöksiä ei kuitenkaan voi tehdä, koska kysymysasettelu ei ole rinnastettavissa mittaamaan myös aikataulujen joustavuutta.

Avoimissa kysymyksissä kehittämissuhteisiin oli paneuduttu vain yhdessä lomakkeessa, jonka vastaajan mukaan ”ohjelmassa tulisi olla käytössä enemmän aikaa sekä selvä jatkosuunnitelma muihin ohjelmiin”. Toimenpideohjelmalle asetetut tavoitteet vastaajista kolme koki saavuttaneensa erinomaisesti, neljä hyvin ja yksi tyydyttävästi. Kokonaisuutta ajatellen kyselyn tulokset viittaavat onnistumiseen, sillä mitään valmennuksen osa-alueita ei arvioitu arvosanalla heikko tai välttävä.

Vaikka kyselylomakkeen täyttäneistä kuusi oli vastannut ainakin yhteen avoimeen kysymykseen, palautetta oli kirjoitettu melko niukasti. On hyvin todennäköistä, että siihen on vaikuttanut ajankohta, jolloin kysely on tehty – päivän päätteeksi ihmisillä voi olla kova kiire vain saada asiat päätökseen, jolloin esimerkiksi kehitysideoiden, tai muunkaan sanallisen palautteen pohtiminen koetaan liian työlääksi.

Vaikka laadullinen tutkimus on yleensä hypoteesiton, lähdin kuitenkin liikkeelle siitä oletuksesta, että toimenpiteet itsessään ovat olleet tarkoituksenmukaisia ja onnistuneita. Tätä oletusta tukee se, että valmennuksen jälkeiset palautteet olivat erittäin positiivisia: arvoasteikolla yhdestä viiteen yrityskohtaiset keskiarvot vaihtelivat 3.7 ja 4.9 välillä.

7.3 Tutkimuskysymykset

Kysymysasettelun lähtökohtana oli luonnollisesti saada vastauksia tutkimusongelmaan. Lisäksi kysymysten tuli peilata valmennukselle asetettuja tavoitteita. Tutkimusongelma muotoiltiin kysymyksiksi seuraavasti:

- mitä konkreettista hyötyä toimenpiteistä on ollut?
- millainen vaikutus ja rooli toimenpiteillä on ollut yrityksen kansainvälistymisprosessissa?
- millaisia toimenpiteitä yritykset kokevat tarvitsevansa?
- miten valmennusta tulisi kehittää edelleen?

Teemahaastattelurunko koostui neljästä eri osasta: yrityksen lähtötilanteesta edettiin valmennuksen toteutukseen ja sisältöön, jonka jälkeen kartoitettiin valmennuksesta saatua hyötyä. Lopuksi haastateltavan kanssa keskusteltiin kehitysideoista. Kaikille haastateltaville esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä, eikä kysymysten sanamuodoissa ollut juurikaan vaihtelua. Pyrkimykseni oli saada jokaiselta samansisältöinen ja tyhjentävä vastaus esitettyyn kysymykseen. Alla on esitetty vain niin sanotut pääkysymykset. Teemahaastattelurunko kokonaisuudessaan, mukaan lukien täsmenävät kysymykset, on liitteessä 1. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75.)

Lähtötilanne

- Oliko yrityksellänne kansainvälistä liiketoimintaa ennen valmennusta?
- Millaisia ongelmia olit kohdannut?

- Millaiset valmiudet ja resurssit toiminnan kansainvälistymiseen yrityksellänne oli ennen valmennusta?
- Miksi osallistuit valmennukseen?
- Millaisia odotuksia sinulla oli?
- Miten sait tietää valmennuksesta?

Valmennuksen toteutus ja sisältö

- Kerro koulutuksen sisällöstä.
- Oliko valmennus räätälöity yrityksenne tarpeita vastaavaksi?
- Vastasiko valmennuksen sisältö yrityksesi tarpeita?
- Vastasiko valmennus odotuksiasi?

Hyöty

- Millaisia valmiuksia sait?
- Edistikö valmennus liiketoimintanne kansainvälistymistä?
- Paransiko valmennus yrityksenne mahdollisuuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla?
- Kerro konkreettinen esimerkki valmennuksessa käsitellystä asiasta, josta on ollut yrityksellenne hyötyä – kerro tilanteesta.
- Millainen rooli ELY:n toiminnalla on ollut yrityksellenne?
- Millainen rooli Finpron toiminnalla on ollut yrityksellenne?
- Yleisesti ottaen millainen rooli valmennuksella on ollut yrityksenne kansainvälistymisprosessissa?
- Onko ulkoisilla tekijöillä ollut vaikutusta kansainvälistymisprosessin etenemiseen, onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
- Onko liikevaihtosi kasvanut valmennuksen jälkeisenä aikana?

Kehitysideat

- Millaisia tukitoimenpiteitä mielestäsi PK-yritykset tarvitsevat?
- Millainen kansainvälistymisen valmennuksen tulisi olla?
- Miten muuttaisit Go Global -valmennuksen sisältöä ja toteutusta?
- Yleisesti ottaen, mitä mieltä olet vienninedistämistoimenpiteistä Suomessa?

Aiemman tyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella koin tarpeelliseksi kysyä uudelleen valmennuksen sisällöstä, koska valmennuksen konkreettisuutta suhteellisen moni vas-

tanneista piti vain tyydyttävänä. Valmennuksen sisältöä koskevien kysymysten tarkoituksena oli myös johdattaa haastateltava aihepiiriin, auttaa muistamaan ja oivaltamaan asioita, jolloin valmennuksesta saatua hyötyä olisi helpompi analysoida. Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen: tutkittavien ymmärrystä lisäämällä vaikutetaan myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Luonnollisesti valmennuksen sisällön läpikäyminen oli hyödyllistä myös kehitysideoiden kannalta. (Vilka 2005, 103.)

Haastattelurungossa oli kysymyksiä myös kansainvälistymisen ongelmista ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta prosessiin. Tyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella hypoteesihan oli, että toimenpiteet itsessään olivat onnistuneita ja tarkoituksenmukaisia. Jos tutkimustulokset osoittaisivat muuta, pyrkimykseni oli huomioida analyysivaiheessa ulkoisten tekijöiden vaikutus aineistosta esille nousevissa seikoissa. Lähestymistapani osoittautui vääräksi. Tutkimusongelman kannalta kysymykset olivat hieman epäolennaisia. Kysymys valmennuksen vaikutuksesta liikevaihtoon pohjautui toimeksiantajan haluun mitata valmennuksen vaikuttavuutta myös taloudellisin mittarein. Toive toteutettiin valitsemani tutkimusmuotoon soveltuvalla tavalla.

7.4 Aineiston keräys ja käsittely

Haastattelut tehtiin yrityksen toimitiloissa osallistujille sopivana ajankohtana. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui puhelimitse. Osa tutkittavista kuitenkin pyysi lisätietoja sähköpostitse, tai oli liian kiireinen sopiaukseen tapaamisaikaa. Alkuhankaluudet saattoivat johtua siitä, että pyysin haastatteluun aikaa tunnin verran – siitäkin huolimatta, että olin maininnut haastattelun keston olevan täysin riippuvainen haastateltavasta. Osasyynä lienee ollut myös haluttomuus osallistua tutkimukseen.

Tutkimus tehtiin anonyyminä, jotta haastateltaville olisi helpompaa kertoa valmennukseen liittyvästä tyytymättömyydestä. Negatiivinen palaute sinänsä ei ole koskaan huono asia, vaan pohja ja lähde toiminnan kehittämiseksi, mutta sen ääneen sanomisen helpottamiseksi oli tärkeitä luoda oikeat puitteet. Muutamassa haastattelussa mainitsin keskustelun aikana, että esimerkiksi mainitut maat tulen vaihtamaan johonkin toiseen ilmaisuun, jolloin osa haastateltavista totesi, ettei heitä häiritse, jos haastattelusta käy ilmi, kuka sen on antanut. Jatkoin kuitenkin alusta loppuun valitsemallani linjalla, koska oli myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet kommentoineet millään lailla sitä, että haastattelu tehdään anonyymisti.

Haastattelut kestivät 20 – 40 minuuttia. Niiden litteroinnin eli kirjalliseen muotoon muuttamisen aloitin haastattelupäivänä. Nauhoitukset kuuntelin uudestaan kolmesta neljään kertaan. Haastattelujen kirjalliseen muotoon muuttaminen oli työlästä ja jossain määrin haastavaa: puhekielinen kerronta on aina jokseenkin ”rikkinäistä” ja kuitenkin litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat niille antaneet. Tästä syystä lähetin jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle sähköpostitse haastattelun kirjallisena seuraavan saateen myötä:

Ohessa juttutuokiomme litteroituna. Tekstistä olen pyrkinyt jättämään pois, tai ilmaisemaan toisin, niitä esille tulleita seikkoja, joiden perusteella vastaajan voisi tunnistaa. Puhekielisen ilmaisun olen pyrkinyt säilyttämään, mutta joitakin lauseita olen jonkin verran selkeyttänyt – toivottavasti kuitenkin niin, ettei alkuperäinen ajatus ole kadonnut. Voin muokata tekstiä vielä antamasi palautteen perusteella.

Haastatelluista seitsemästä henkilöstä kolme vastasi sähköpostiini todeten, ettei huomautettavaa sisällön kannalta ollut. Loput neljä henkilöä eivät kommentoineet millään tavalla, joten oletan, ettei huomautettavaa ollut. (Vilka 2005, 116.)

Tutkimusmateriaalin analysoinnissa menetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysiyksikkönä on ollut pääsääntöisesti joko lause tai ajatuskokonaisuus. Aineiston koosta huolimatta vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä. Analyysiyksiköt muutin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, josta jaoin ne edelleen alaluokkiin. Pelkistämistä ja alaluokkiin jakoa on käytetty vain siltä osin, kuin se on ollut mahdollista. Aineiston koon ja laadullisen tutkimuksen raportointitavasta johtuen vastaajien määrää ei ole välttämättä aina mainittu. Tutkimustulokset etenevät kysymyskokonaisuuksittain. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 - 111.)

8 Go Global -valmennuksen vaikuttavuus

8.1 Tulokset

8.1.1 Lähtökohdat

Enemmistö tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä harjoitti kansainvälistä liiketoimintaa jo ennen valmennusta. Kaksi vastaajista kertoi kansainvälisen toimintansa olevan hyvin minimaalista, tai ettei sitä varsinaisesti ollut. Hyvin syvälle kansainvälisen toiminnan laatuun ja määrään ei menty, koska tutkimus tehtiin anonyyminä. Vastaukseksi riitti

kyllä tai ei. Pyrkimykseni oli lähinnä selvittää kuinka moni yrityksistä oli saanut valmennuksen kautta sysäyksen laajentaa toimintaansa ulkomaille.

Kansainvälistymisprosessin ongelmiksi yritykset nimesivät etabloitumisen kalleuden ja protektionismin – esimerkiksi läsnäolo paikallisilla markkinoilla vaatii resursseja, kun taas tavaraviennissä ongelmia ovat tuottaneet paikallinen lainsäädäntö ja ylipäänsä tavaran saaminen kohdemaahan. Lisäksi ongelmia tuottivat riittämättömät taloudelliset resurssit ja valmiudet kansainvälistymistä ajatellen. Toimialakohtaisiksi (ICT) ongelmiksi nimettiin pitkät myyntisyklit, tekijänoikeudet ja kova kilpailu. Kansainväliset markkinat tarjoavat paljon mahdollisuuksia, mutta menestyminen edellyttää ainutlaatuista kilpailukykyä ja sen ylläpitämistä.

Koska enemmistö yrityksistä oli ennen valmennusta kansainvälisesti toimivia, valmiudet ja kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät osaamisresurssit olivat pääsääntöisesti hyvät. Vain yksi haastateltava totesi, ettei valmiuksia ollut lainkaan. Ensisijaisesti Go Global -valmennukseen osallistuttiin kansainvälistymisvalmiuksien kehittämiseksi ja lisäämiseksi. Yritykset olivat kaivanneet tietoa kohdemarkkinoista uuden liiketoiminnan aloittamisen, tai sen hetkisen toiminnan laajentamisen tueksi, sekä liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Toisena syynä osallistua oli valmennuksen oikea-aikaisuus: valmennusta oli tarjolla sellaisena ajankohtana, jolloin tarve oli ollut suurin konkreettisten ongelmien ratkaisemiseksi. Ratkaisevana tekijänä oli ollut myös tarve saada uusia kontakteja: uudet yhteistyökumppanit nähtiin keinona kasvattaa liiketoimintaa, tai keinona kehittää kansainvälistä operaatiomuotoa askel eteenpäin suorien kontaktien kautta.

Neljäntenä syynä olivat olleet ulkopuoliset sytykkeet. Ulkopuolisilla sytykkeillä tarkoitan seikkoja, jotka lisäsivät yritysten halukkuutta osallistua valmennukseen ja tekivät valinnan helpoksi. Yrityksiä oli lähestytty Finpron taholta ja valmennus oli ollut taloudellisesti hyvä vaihtoehto – yritysten ei siis ollut tarvinnut käyttää omia resurssejaan tiedonhankintaan ja valmennus oli taloudellisesti helppo toteuttaa. Sytykkeenä toimivat myös aiemman yhteistyön tiimoilta, vastaavista hankkeista syntyneet positiiviset kokemukset.

8.1.2 Valmennuksen sisältö ja toteutus

Aiemman tyytyväisyyskyselyn tulokset osoittivat, että valmennus koettiin hyödyllisenä, mutta suhteellisen moni piti valmennuksen konkreettisuuden tasoa vain tyydyttävänä. Valmennuksen sisältö ja toteutus käydään alla yritysakohtaisesti läpi, jotta ymmärretään paremmin mitä valmennukselta oli odotettu ja minkälaista konkretiaa siltä oli haettu sekä mitä puutteita valmennuksessa oli ollut.

Yritys A:n tavoitteena oli saavuttaa kontakteja ja saada valmennusta markkinoille ryntistämiseen. Valmennuksen sisältö pohjautui yrityksen konkreettisiin tavoitteisiin hankkeen lopputuloksesta. Lisäksi konsultin avulla hiottiin ja kehitettiin omaa näkemystä, strategiaa ja taktiikkaa. Vastaajan mielestä räätälöinnin onnistuminen oli erityisesti konsultin erikoisosaamisen ansiota. Konkreettiset tavoitteet saavutettiin, joten vastaaja katsoi valmennuksen jopa ylittäneen odotukset. Tyytyväisyys johtunee juuri tavoitteiden saavuttamisesta: itse valmennus motivoi jatkamaan yhteistyötä Finpron kanssa, minkä seurauksena halutut kontaktit saavutettiin. (HA290312.)

Yritys B halusi vastauksia kohdemaan markkinoille etabloitumisesta: millä laajuudella ja miten se tulisi tehdä, sekä paljonko kustannukset olisivat. Yritys oli itse vahvasti mukana valmennuksen suunnittelussa, joten räätälöinti oli toteutettu yritystarpeita ajatellen. Valmennuksen aikana terävöitettiin sitä, miten yritys voisi etabloitua kohdemaahan ja minkä tyyppisiä yrityksiä sen kannattaisi lähestyä. Haastateltavalla oli samaan aikaan käynnissä toinen valmennus, joka tarjosi enemmän tietoa käytännön tasolla: mitä kaikkea tulisi huomioida esimerkiksi tytäryhtiön perustamisessa, millaisia sopimuksia pitäisi tehdä, kustannukset, hyvitykset ja niin edelleen. Valmennukset tukivat toisiaan ja yritys sai tarvittavan tiedon. Vastaajan mukaan Go Global -valmennus itsessään vastasi odotuksia. (HA020412.)

Vastaajan B mukaan valmennus siis vastasi odotuksia, vaikka vastauksesta käy ilmi, että haastateltavan tyytyväisyys oli syntynyt kahden eri valmennuksen tuloksena. Jos Go Global -valmennus ei tarjonnut riittäviä vastauksia tavoitteiden valossa, millä tavoin se kuitenkin vastasi odotuksia? Todennäköistä on, että se nähtiin vain hyödyllisenä – kaikki tietohan on yleisesti ottaen hyödyllistä. Konkretia eli käytännön asioihin liittyvä tieto saatiin toisaalta. On vaikea sanoa millaisia vaihtoehtoja tai rajoitteita suunnitteluvaiheessa on ollut, toisin sanoen millaista tietoa pystyttiin tai haluttiin tarjota valmennuksen puitteissa.

Mukana tutkimuksessa oli myös yritys C, joka oli osallistunut vain kick off -päivään – itse valmennuksen sisältöä ei siis voi eritellä. Yhteistyötä oli kuitenkin Finpron kanssa jatkettu, ja tuotettu markkinatutkimus oli tarjonnut yritykselle sen tarpeita vastaavaa hyötyä. Hieman epäselväksi jäi, oliko markkinatutkimus tehty valmennuksen puitteissa vai oliko se myöhemmin ostettu palvelu. Vastauksessa lähinnä korostui se, ettei valmennus ollut antanut mitään. Kyseinen yritys ei ollut hakeutunut valmennukseen erityisen aktiivisesti ja katsoi olevansa väärän tyyppinen yritys valmennukseen. Syynä lie-nee se, ettei tukea kansainvälistymisen käynnistämiseen tarvittu – yrityksellä oli alusta lähtien ollut ainoastaan kansainvälistä liiketoimintaa, ja se oli ohittanut vaiheen, jossa valmennukseen osallistumisesta olisi ollut konkreettista hyötyä. (HA100412.)

Yritys D:n valmennuksen sisältö suunniteltiin useiden keskustelujen tuloksena. Seurauksena oli täysin räätälöity ja onnistunut kokonaisuus halutun tiedon kannalta. Sen lisäksi, että yritys sai selkeän kuvan tuotannon aloittamisesta kohdemaassa, sitä autettiin myös kontaktien luomisessa. Valmennus vastasi tarpeita ja tarjosi paljon enemmän, mitä oli odotettu. (HA120412.)

Yritys E:n tavoitteiden valossa valmennuksesta saatu tieto palveli yrityksen tarpeita erinomaisesti. Valmennuksen sisältö oli yrityksen ja konsultin yhteistyön tulos. Valmennuksen seurauksena tehty markkinatutkimus tarjosi tarvittavaa tietoa asiakkuuksista, partnereista ja itse vientituotteen sopivuudesta kyseisille markkinoille.

Se tietomäärä oli melkoinen...yhteystietoja myöten erilaisia toimijoita, oli otettu selvää, miten nämä mahdolliset kilpailijat toteuttavat liiketoimintaansa...ryhmitelty näitä toimijoita niin, että oli luotu kokonaiskuvaa markkinoista ja pystytty sillä tavalla kertomaan meille jopa suosituksia, että mitä tämän konsultin mielestä meidän kannattaisi tehdä ja kenen kanssa kannattaisi lähteä yhteistyöhön, tai mitä vaihtoehtoja meillä oli. Se meni pidemmälle kuin vain tiedonkeruu – siinä oli aidosti tällainen segmentointi kyseessä.

Tietotarpeita päivitettiin tapaamisissa projektin edetessä. Konsultilla oli aktiivinen rooli sisällön tuottajana, kun taas yrityksen tehtävänä oli lähinnä antaa lisätietoja ja ohjeistusta työn edetessä. Valmennus vastasi odotuksia. (HA130412.)

Yritys F:n valmennus oli toteutettu siten, että se koostui niin sanotusta yleisestä ja spesifistä osiosta. Yleisessä osiossa käytiin läpi kohdemaan yleispiirteitä, kuten toimintatapoja. Toinen osio sisälsi yksityiskohtaisempaa tietoa yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisesta ja toiminnan periaatteista, sekä millaisia ratkaisuja heitä ajatellen tulisi toteuttaa toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Haastateltavan mukaan valmennuk-

sen räätälöinti ei täysin vastannut tarpeita tiedon yleispätevyyden vuoksi – tieto, jota haettiin, selvisi kuitenkin myöhemmin Finpron kanssa jatkettun yhteistyön myötä. Valmennus nähtiin kuitenkin hyvänä aloituksena jatkotoimenpiteitä ajatellen. Haastateltavan odotukset täyttyivät siinä mielessä, että valmennus tarjosi selkeät työkalut, joita pystyttiin hyödyntämään jatkossa. (HA160412.)

Yritys G:n valmennus koostui lukuisista tehtävistä, kuten kilpailija- ja markkina-analyysistä. Yritys oli asettanut konkreettisia tulostavoitteita – myyntiverkoston luominen, kumppaneiden tapaaminen ja tuotteen esitleminen loppuasiakkaalle – jotka jäivät saavuttamatta. Haastateltava olisi siis toivonut vähemmän teoriaa ja enemmän konkreettista tekemistä. Lisäksi projektisuunnitelmassa oli selkeitä puutteita:

Jollain tapaa se projektisuunnitelma, mitä aluksi tehtiin – taisinkin sanoa sille konsultille, että tähän on vähän sellainen tämä projektisuunnitelma, että tähän olette saattaneet näyttää tämän jossain muussakin talossa, tässä on vain nimi vaihdettu. Tässä ei löydy mitään sellaista, joka olisi meidän firmalle.

Valmennus katsottiin räätälöidyksi vain osittain yrityksen tarpeita vastaavaksi: mitä haluttiin ja minkälaista konkretiaa haettiin, ei ollut selvitetty. Hyvänä seikkana haastateltava koki, että ”se laittoi ajattelemaan” kansainvälistymisen aiheuttamia kustannuksia. Haastateltava kuitenkin koki tehdyt laskelmat epärealistiseksi suhteessa yrityksen liikevaihtoon, joten kansainvälistymissuunnitelmat hylättiin. (HA170412.)

Yritys G lähti valmennukseen mukaan korkein odotuksin, mutta lopputulos jäi latteaksi. Kysymykseen, edistikö valmennus kansainvälistymistä, vastaus oli ”ei se varmaan haitannutkaan. Olisiko se askel voinut olla jonkin verran pidempi, siitä nyt on lähinnä kysymys”. Valmennus ja konsultti epäonnistuivat kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen motivoinnissa. Olisiko auttanut, jos laskelmien tueksi olisi esitetty suunnitelma rahoituksen hankkimiseksi, esitetty vaihtoehtona toisenlaista operaatiomuotoa tai suositeltu jatkotoimenpiteitä? Kokemus ei kannustanut jatkamaan yhteistyötä Finpron kanssa, vaikka se olisi todennäköisesti ollut oikea väylä tavoitteiden toteuttamiseksi. (HA170412.)

8.1.3 Hyöty

Valmennus kehitti yritysten strategisia ja taktisia valmiuksia toimia kansainvälisellä kentällä. Markkinatuntemus, viestintä-, myynti-, ja markkinointiosaaminen lisäsivät toimin-

tavalmiuksia. Yritykset saivat tietoa kaupankäyntitavoista, kustannuksista ja kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisestä. Saatu tieto selkeytti kuvaa, mitä etabloituminen merkitsee ja vaatii yritykseltä.

Puolet haastateltavista koki valmennuksen edistäneen yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa, lähinnä uusien yhteistyökumppanien kautta. Jos valmennus ei sitä edistänyt, syynä oli, ettei projekti toteutunut eri syistä, kuten ajan ja resurssien puutteen vuoksi. Enemmistö vastaajista totesi valmennuksen parantaneen yrityksen valmiuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla. Osaamisresurssien lisääntymisen myötä päätökset perustuivat ymmärrykseen siitä, mitä onnistunut jalkautuminen edellyttää. Vastaajat kokivat saaneensa varmuutta edetä prosessissa, riippumatta siitä, oliko hanke toteutunut.

Itse valmennus nähtiin liikkeelle panevana voimana tai pohjana päätöksenteolle, mutta sillä ei ole ollut erityistä roolia yritysten kansainvälistymisessä – osittain varmasti siksi, että suurin osa yrityksistä oli jo kansainvälisiä toimijoita. Kolmelle yritykselle valmennus jäi ”irraliseksi asiaksi”, sillä yritykset eivät edenneet hankkeissaan toteutuksen tasolle asti. Katsoisin kuitenkin positiiviseksi seikaksi sen, että päätökset perustuivat sille tietopohjalle, joka valmennuksen puitteissa saatiin. Kyse oli lähinnä ajoituksesta ja strategisista valinnoista. Yksi haastateltavista katsoi saaneensa valmiuksia hieman lisää: kansainvälisille markkinoille siirtyminen on edelleen olemassa mahdollisuutena ajatuksen tasolla, mutta tavoitteellista toimintaa sen toteuttamiseksi ei ole ollut – halua kyllä olisi, mutta kuinka lähteä liikkeelle, on edelleen epäselvää.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan tilanteesta, jossa valmennuksessa saatu hyöty oli ilmennyt konkreettisella tasolla. Kertomuksia voisi kuvailla inhimillisen pääoman kasvuna, muun muassa kykynä tarkastella asioita laajemmasta perspektiivistä. Lisäksi valmennuksessa tuotettua materiaalia oli hyödynnetty toimintaa ohjaavana elementtinä. Muutamassa tapauksessa saatu hyöty oli konkretisoitunut kansainvälisen liiketoiminnan laajenemisenä uusien yhteistyökumppanien myötä.

Siinä tuli sellainen ahaa-elämys – kun me nähdään, että se raha pitää saada operaattorilta, niin siinä onkin paljon toimijoita, jolle se operaattori ei ole se loppuasiakas, vaan se on vain väline tai kanava tehdä bisnestä...siellä on eri suuntaan meneviä intressejä aika paljon. (HA100412.)

Yksi mikä selkeästi tuli esille oli se, että viestinnän terävyys pitää olla aina...Minusta se oli kyllä yksi sellainen asia, mitä me rupesimme ajattelemaan laajemminkin. Tämä tulee heijastumaan kotisivujemme rakenteeseen ja sano-

mana esimerkiksi, ja se on myöskin jonkin verran elänyt meidän tuote-esityksissämme, mitä esitämme asiakkaille. (HA020412.)

Sieltä tuli esimerkiksi tällaisia ohjeita, että minkä tyyppinen toimintasuunnitelma kannattaisi yhteistyökumppanille tehdä – olemme sitä aika pitkälle sen mukaan tehneetkin tämän kanssa, jonka kanssa olemme aloittamassa toimintaa. Ihan konkreettisesti käytimme hyväksemme ihan sitä materiaalia, minkä heiltä saimme. (HA160412.)

Laitevalmistaja kutsui meidät luokseen Englannin pääkonttorilleen. Kutsu oli iso juttu, eikä sitä olisi tullut ilman osallistumista tähän Go Global -hankkeeseen ja ilman, että me olisimme hyödyntäneet Finpron kontakteja ja henkilökuntaa...Se, että meitä lähestyttiin ja pyydettiin paikan päälle tapaamaan, oli aika hieno saavutus heidän puoleltaan. (HA290312.)

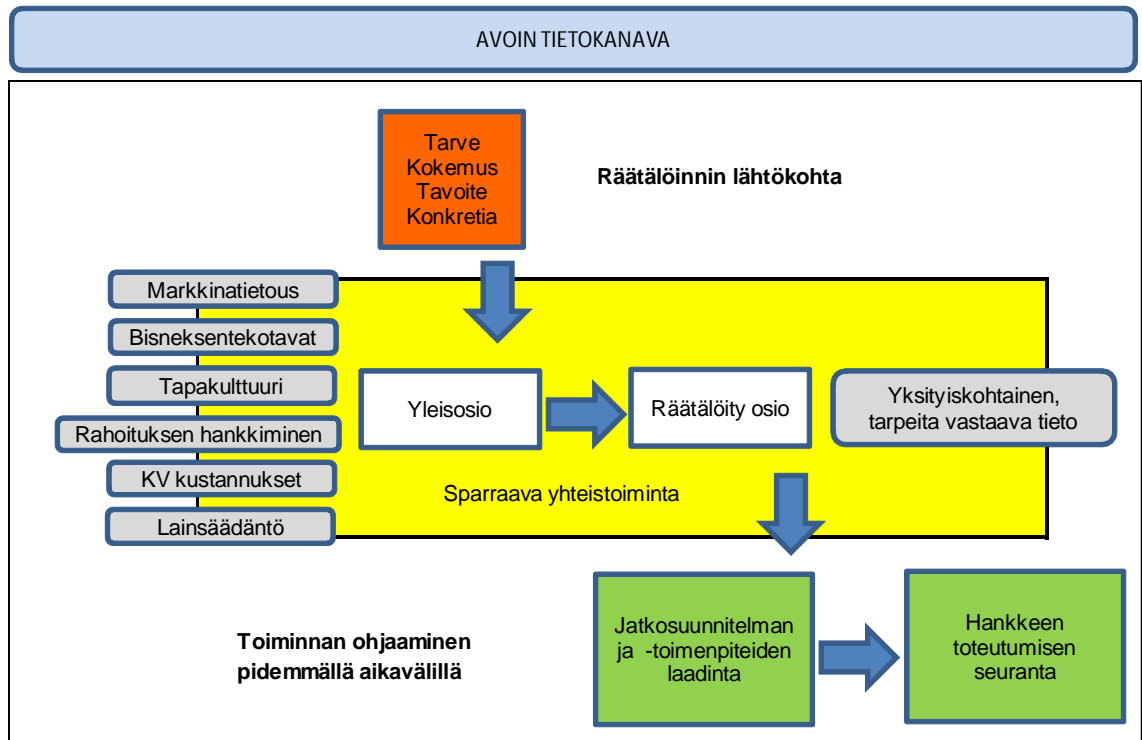
Yritysten liikevaihto oli kasvanut valmennuksen jälkeisenä aikana kasvuyrityksille tunnusomaista vauhtia. Syyksi haastateltavat sanoivat normaalin, myynnin lisääntymisen seurauksena tapahtuneen kasvun. Vastaaajien mukaan Go Global -valmennuksella ei ole ollut suoraa yhteyttä liikevaihdon kasvuun. Vastaaajista kaksi ei kuitenkaan sulkenut valmennuksen osuutta täysin pois. Vaikka toinen vastaaajista katsoi kasvun johtuneet omista päätöksistä ja teoista, eräs päättäväisyyteen vaikuttava tekijä oli ollut Go Global -valmennuksen kansainväliseen liiketoimintaosaamiseen antama panos. Kolmen haastateltavan vastaukset eivät ole vertailukelpoisia: heidän kohdallaan hankkeet eivät toteutuneet, joten valmennuksen osuutta liikevaihtoon ei voitu arvioida.

8.1.4 Kehitysideat

Haastateltavien mukaan ihanteellinen kansainvälistymisen valmennus koostuisi eri osioista. Jokainen haastateltava luonnollisesti puhui oman kokemuksensa kautta, mutta vastauksissa korostuivat käytännönläheiset asiat. Tärkeänä pidettiin sitä, että valmennus räätälöitäisiin eri vaiheessa oleville yrityksille. Valmennuksen lähtökohtina tulisi olla yrityskohtaiset tarpeet, sen hetkinen kokemus ja päämäärät.

Yleisosio tarjoaisi vinkkejä strategisesta näkökulmasta, perustietoutta markkinoista, bisneksentekotavoista sekä tapakulttuurista. Lisäksi käsiteltäisiin rahoituksen hankkimiseen ja kansainvälistymisen kustannuksiin liittyviä asioita. Räätälöity osio sisältäisi yksityiskohtaisempaa, yrityskohtaisia tarpeita vastaavaa tietoa: ajantasainen tiedonlähde voisi olla esimerkiksi kohdemaassa toiminut henkilö, joka jakaisi kokemuksiaan mahdollisista hankaluuksista ja järkevistä toimintatavoista. Lisäksi valmennuksen tulisi

sisältää tietoa lainsäädännöstä ja muista liiketoimintaa rajoittavista tekijöistä kohde-
maassa.



Kuvio 4. Kansainvälistymisvalmennus kehitysideoiden pohjalta.

Go Global -valmennuksen osalta kehitysehdotuksia olivat jatkosuunnitelman ja -toimenpiteiden laatiminen sekä hankkeen toteutumisen seuranta – selkeää ”opintopolkua”, suunnitelmallisuutta sekä kontrollointia hankkeen onnistumiseksi. Lisäksi toivottiin sparraavaa yhteistoimintaa muiden valmennuksiin osallistuneiden yritysten kanssa ”workshopin” muodossa: esimerkkitapausten kautta käytäisiin läpi muun muassa ongelmatilanteita ja haasteita eri toimialoilta olevien yrittäjien kanssa, jolloin yhteistyön kautta syntyneitä osaamista voisi siirtää omaan toimintaan.

Voi olla, että tapahtuisi sellaista oppimista sieltä toiselta toimialalta niin, ettei katso sitä maailmaa liian tiukkapipoisesti sen oman pahvitötterön läpi, vaan näkisi, että hei täällä on paljon muitakin tapoja toimia...ajattelemaan esimerkiksi toisia yrittäjiä asiakkaina: yrittää myydä sitä tuotetta ja kertoa, miten tämä homman nimi oikein toimii. Varmasti tulisi paljon hyvää semmoista kanssaryrittäjäpalautetta ja -panosta. Koska kanssaryrittäjät ikään kuin eivät tunne aihealuetta, ne osaavat kiinnittää huomiota eri asioihin (fresh thinking). Jos jotain asioita jäi sanomatta tai epäselväksi, voi tosiaan aidosti puhtaalta pöydältä esittää ne kysymykset, että oletko ollenkaan miettinyt tuota. (HA290312.)

Lisäksi tulisi pohtia tarkemmin mitä valmennuksen räätälöinti merkitsee. Sana ”räätälöinti” koetaan harhaanjohtavaksi valmennuksen sisällön koostuessa hyvin geneerisestä tiedosta.

Kysyttäessä millaisia tukitoimenpiteitä PK-yritykset tarvitsevat, kaikista vastauksista nousi esille taloudellisen tuen tärkeys. Rahallisen avun merkitys korostuu konkreettisesti muun muassa tiedonhankinnassa sekä yleensä mahdollisuutena toteuttaa kansainvälistymiseen liittyviä toimenpiteitä. Tärkeänä tukimuotona nähtiin rahallisesti tuetut hankkeet, kuten Go Global, jossa tarvittavan tiedon lisäksi kokemuksia voidaan jakaa kanssaryrittäjien kesken. Taloudellista tukea kaivattiin myös myynti- ja markkinointiosaamisen tai muun erikoisosaamisen hankkimiseksi yrityksiin, mahdollisesti aivan suorana palkkatukena tai panostamalla niihin yrityksiin, joissa hyvän idean kaupallistaminen tuottaa vaikeuksia, koska osaaminen ja näkemys puuttuvat: tuotekehitykseen saa tukea, mutta itse kaupallistamisen tärkeyttä osana prosessia ei huomioida.

Toimintamme on vähän kaksiteräinen miekka. Me kehitämme osaamista, mutta emme saa olla mukana siinä markkinoinnissa ja myynnissä. Toimenpiteemme eivät saa vääristää kilpailua niin, että jonkin toisen markkina-alue olisi epätasapainossa. On pidettävä mielessä, että kaikki mitä täällä teemme, ei saa liittyä myyntiin ja markkinointiin – kaikki kehittäminen on sallittua. (Kauneela 2012.)

Ongelmana nähtiin myös rahoituspalveluja tarjoavien organisaatioiden sekavuus, erityisesti uudelle yrittäjälle – palvelut tulisi yhdistää saman katon alle asioinnin helpottamiseksi. Lisäksi rahoituksen hakemiseksi tarvittaisiin ohjeistusta: mitä tukea on eri asioihin mahdollista saada ja miten sitä haetaan. Erään vastaajan mielestä parasta tukea olisi yritystoiminnan esteiden, kuten verotuksen, poistaminen.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokemukset vienninedistämistoimenpiteistä olivat melko vähäiset, mutta mielipiteitä kuitenkin löytyi. Yleinen asenne vienninedistämistoimenpiteitä kohtaan oli luonnollisesti positiivinen ja mahdollisuuksia näyttäisi olevan, jos yrityksillä on resursseja selvittää kaikkia näitä keinoja. Vastauksissa korostuivat viennin rahoitusta sekä riskiä pienentävien ja vetoapua tarjoavien tukipalvelujen tärkeys – yritykset tarvitsevat konsultointiavun lisäksi lainopillista ja finanssineuvontaa.

Vienninedistämistoimenpiteiden ongelmaksi nähtiin avoimen tietokanavan puuttuminen: esimerkiksi ulkoministeriön promootiopalveluista tulisi saada avoimemmin tietoa – mihin maahan mennään seuraavaksi ja minkä tyyppisiä yrityksiä etsitään mukaan. Täl-

lä hetkellä tieto liikkuu pienen piirin sisällä. Tosin valtuuskuntiin hakeutuminen ei ole kaikille optimaalisin keino toteuttaa kansainvälistymistä: kaksi yritystä ei kokenut tarjottua tilaisuutta tarkoituksenmukaisena vaihtoehtona. Vienninedistämismatkojen ongelmaksi on todettu, ettei niiden seurauksena syntyneitä kontakteja, ideoita tai aloitteita ole pystytty hyödyntämään tehokkaasti.

8.2 Muita esille nousseita seikkoja

8.2.1 Toimijat

Tämän projektin osalta ELY:n toiminta rajoittui rahoittajan rooliin sekä valmennukseen osallistuvien yritysten valintaan. Muilla tavoin merkittäväksi ELY:n toimintaa yritysten kansainvälistymisprosessissa ei koettu. Itse asiassa muuta ELY:n tarjoamaa rahallista tukea oli hyödyntänyt vain yksi yritys. Todennäköistä on, ettei koko tarjontaa tunneta, eikä asioiden selvittämiseksi ole aikaa. Lisäksi yhteistyö muiden vienninedistämisen organisaatioiden kanssa sulkee pois mahdollisuuden hyödyntää kaikkea olemassa olevaa tukipalvelutarjontaa. Alla esitetty kommentti on huomion arvoisen, sillä se saattaa hyvinkin kuvastaa yleistä käsitystä ELY:n toiminnasta.

ELY:n osuus ja siihen liittyvä byrokratia vähän hidastutti jotain, mikä olisi edennyt paljon nopeammin. Minulle jäi sellainen mielikuva, ettei ELY hirveän hyvin ymmärtänyt sitä, mitä olimme tekemässä – enemmänkin asettivat esteitä sille aikataululle. (HA130412.)

ELY:n toiminta koetaan siis hyvinkin byrokraattiseksi. Jos palvelujen käyttö ja niistä tiedon saaminen koetaan vaivalloiseksi, tulisi pohtia, millä tavoin toimintaa voidaan kehittää asiakasystävällisemmäksi. Toisaalta tässä tapauksessa on huomioitava se, että Go Global on Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittama ohjelma: ”niihin hankkeisiin on ihan omat kuvionsa ja lisäbyrokratiaa... kyselylomakkeet, lisäkyselyt ja niin edelleen. Se on ominaista ESR-projekteissa”. (Piispanen 2012).

Enemmistö tutkimukseen osallistuneista koki Finpron toiminnan merkittävänä tai hyvin merkittävänä kansainvälisen toiminnan edistämässä. Vastauksista esiin nousivat kontaktit, verkostot sekä konsultointi- ja markkinatutkimustyö, jotka helpottivat ja nopeuttivat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Vain yksi vastaaja totesi Finpron tarjoamien mahdollisuuksien olevan hieman epäselviä. Tosin tämä yritys ei harjoita kansainvälistä liiketoimintaa, joten Finpron palveluita ei ole ollut tarpeen hyödyntää. Yleisesti ottaen

Finpron toimintaan oltiin todella tyytyväisiä ja konsulttien työpanosta arvostettiin, siitäkin huolimatta, että konsultoinnin laatu vaihteli. Finpron palvelun laadun on todettu vaihtelevan tapauskohtaisesti sekä olevan täysin riippuvainen konsultin osaamisesta ja verkostoista.

8.2.2 Ulkoisten tekijöiden vaikutus

Kukaan vastaajista ei ollut kokenut ulkoisten tekijöiden olevan kansainvälisen toiminnan este tai hidaste. Ulkoiset tekijät näyttäisivät lähinnä toimivan työntekijöinä ja toiminnan motivaattorina: taloustilanteen heiketessä ryhdytään etsimään tai siirrytään uusille markkinoille, kun taas markkinatilanteen vaikutuksesta panostetaan tuotekehitykseen tai mietitään uusia toimintamalleja kuluttajan kiinnostuksen ylläpitämiseksi. Yhdessä tapauksessa ulkoisten tekijöiden aiheuttama ongelma oli valmennukseen osallistumisen syy – paikallinen lainsäädäntö oli luonut kompastuskiviä liiketoiminnalle – mutta ulkoisia tekijöitä ei kuitenkaan nähty merkittävänä esteenä.

9 Loppupohdinta

Go Global -ohjelman tavoitteiksi asetettiin kansainvälistymisedellytysten ja -valmiuksien parantaminen, kansainvälistymiseen liittyvien riskien pienentäminen sekä uusien liikekumppanien löytämisen helpottaminen. Ohjelman esitteissä mainitaan myös avustus kansainvälistymissuunnitelman suunnittelussa ja toteutuksessa. (Go Global -esite 2011.)

Tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset voidaan jakaa odotustensa perusteella tunnustelijoihin eli potentiaalsiin kansainvälistyjiin, ja tavoitehakuisiin toimijoihin. Tunnustelijoiksi profiloituivat kaksi kotimarkkinakeskeistä yritystä, joille kansainvälistyminen oli teoreettisen tason mahdollisuus, muttei juuri sillä hetkellä ajankohtainen tai välttämätön esimerkiksi liiketoiminnan kasvun edellytyksenä. Kansainvälistymistä tutkittiin siis vaihtoehdona: miten sitä voisi tehdä ja mitä se olisi. Lisäksi markkinoita tunnusteltiin asiakkuuksien ja partnerien suhteen sekä kustannusten ja vientituotteen kysynnän kannalta. Tavoitehakuisten toimijoiden odotukset liittyivät markkinoille jalkautumisen helpottamiseen. Yritykset siis hakivat tietoa siitä, miten jalkautuminen tulisi tehdä, mitä se vaatisi ja kuinka suuret kustannukset se aiheuttaisi. Lisäksi haettiin näkemystä kohdemaahan liittyvistä erityispiirteistä ja kaupankäyntitavoista, sekä apua kontaktien luomisessa.

Osaamisresurssien näkökulmasta valmennus onnistui täyttämään tehtävänsä, mutta vaikuttaisi siltä, että potentiaalisten kansainvälistyjiä kohdalla tieto ei ole riittävä toiminnan käynnistäjä. Tahtotilan luomiseksi tarvetta todennäköisesti olisi pidempikestoille, myös henkistä valmennusta (coaching) tarjoavalle toimenpiteelle. Myös yritys-kohtaisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on vielä kehitettävää. Jotta tarjonta vastaisi paremmin odotuksia, valmennuksen sisällön tarkennus lienee paikoillaan: on ilmaistava selkeämmin, mikä kuuluu valmennuksen piiriin ja mikä edellyttää lisäpalvelujen ostamista. Valmennuksesta tulisikin informoida niin, että sen ymmärretään olevan lähinnä yleiskatsaus.

On mielenkiintoista havaita, miten paljon kokemukset asetettujen tavoitteiden valossa vaihtelivat eri yritysten välillä. Tutkimustulosten perusteella Go Global -valmennuksen ongelmana vaikuttaisi olleen se, että liikkeelle on lähdetty liian yleiseltä tasolta. Tarpeet vaihtelevat yrityksen "lähtötason" mukaan, sillä erityyppisten ongelmien merkitys riippuu pitkälti siitä, kuinka kauan kansainvälistä liiketoimintaa on harjoitettu. Valmennuksen suunnitteluvaiheessa yrityksen tarpeita, lähtötasoa tai päämääriä ei ole huomioitu riittävästi. Räättälöinnin tulee ulottua aivan perusasioihin, esimerkiksi suunnitellaanko ja pohditaan yhdessä konsultin kanssa, vai ollaanko vain palautetta ja lisätietoja antava osapuoli prosessin edetessä – koulumaisuus ja tehtävien teko ei sovi kaikkien yritysten aikatauluun. On siis otettava huomioon millaisen toteutustavan yritys katsoo parhaaksi tavoitteitaan ja omaa oppimistaan ajatellen. Erityisen tyytyväisiä olivat ne vastaajat, joiden tarpeita oli huolellisesti kartoitettu, ja jotka olivat itse mukana valmennuksen suunnittelussa.

Tulokset osoittavat, että yritysten on tiedettävä tarkasti, mitä haluavat. Tilanne mutkituu, jos yritys ei osaa arvioida tai ilmaista juuri oman liiketoimintansa kannalta oleellisia tarpeita – osa konsultin ammattitaitoa on kartoittaa tarpeet esittämällä oikeat kysymykset ja opastaminen "oikeanlaisen tiedon" löytämiseksi. Nyrkkisääntönä vaikuttaisi olevan, että mitä yksityiskohtaisempaa ja käytännön läheisempää tietoa tarjotaan, sitä parempi. Tyytyväisyys korreloi suoraan asetettujen tavoitteiden saavuttamisena.

Konkreettisuus merkitsee käytännön asioiden läpikäymistä. Teoreettista suunnittelutyötä arvostetaan, mutta tarve näyttäisi enemmänkin olevan "valmiiksi pureskellulla" tiedolla: yritykset hakevat valmiita vastauksia, toimintamalleja ja -ohjeita. Toimintaa leimaa tehokkuusajattelu – omaa aikaa ja resursseja ei haluta käyttää teoretiedon käytäntöön siirtämiseen. Tehokkuusajattelu korostuu myös konsultteihin kohdistuvissa odotuksis-

sa: sen sijaan, että annetaan kontaktin nimi paperilla, toivotaan aktiivista mukana oloa kontaktien luomisessa, välittäjänä toimimista prosessin aikana ja yhteistyön toteutumisen varmistamista. Yritykset hakevat ohjausta ja luottavat asiantuntijoiden osaamiseen.

Palvelutarjonta on laaja ja erilaisia mahdollisuuksia on olemassa – jos yrityksellä on vain resursseja selvittää kaikkia näitä keinoja. Ongelmaksi koetaan avoimen tietokanavan puuttuminen: kokonaisvaltaista palvelua on hankala saada tilanteessa, jossa tieto eri organisaatioiden välillä ei liiku. Helpotusta tilanteeseen tuonee se, että uudessa VKE-toimintamallissa pyrkimyksenä on rakentaa toimintaa nykyisen organisaatiolähtöisyyden sijaan selkeästi asiakaslähtöiseksi koko toimijakentässä. Uuden mallin mukaan yrityksen tulee saada ohjaus eri palveluihin ja yksityiskohtaista opastusta palvelujen sisällöstä yhden kontaktin kautta (Ulkoasiainministeriö 2012, 13.)

Vastauksista käy ilmi, että räätälöinti ja miten se eri tahoilta nähdään, tuottaa edelleen ongelmia. Räätälöintiä luonnollisesti hankaloittaa se, kun mukana on eri vaiheessa olevia yrityksiä. Projektiryhmissä työskentely on aina jonkinlainen kompromissi – jollekin tarjonta saattaa olla epäolennaista tai hyödytöntä. Tuloksellista toimintaa ajatellen yritysvalinnassa tulisi ottaa huomioon tuen oikea-aikaisuus, tilannekohtaisen tarpeen vastaavuus ja tuen laajuuden riittävyys. Onnistuneen räätälöinnin ohella tyytyväisyys on myös paljon riippuvainen konsultin ammattitaidosta. Tyytyväisyyden ja onnistuneen lopputuloksen kannalta on tärkeää, että toimijoiden ja konsulttien välistä yhteistyötä koordinoidaan ja tiedon läpinäkyvyyttä lisätään. (Aaltonen ym. 2010, 20.)

Yrittäjyys on lähtökohtaisesti riskien ottamista ja aktiivista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi – esimerkiksi ulkoisten tekijöiden vaikutusta ei pidetty merkittävänä kansainvälisen toiminnan esteenä tai hidasteena. Vastauksiin lienee vaikuttanut toimiala, ja sen herkkyys taloudellisille suhdanteille. Luonnollisesti on otettava huomioon myös vahva tahtotila ja yrittäjyyshenki – kun on tahtoa, keinot esteiden ylipääsemiseksi löytyvät. Tässä tutkimuksessa tyytyväisimmillään yritykset olivat saadessaan jotain ”valmiiksi pureskeltua” ja konkreettista – oli kyse tiedosta tai uudesta yhteistyökumppanista. Esille nousi myös toive toiminnan ohjaamisesta pidemmällä aikavälillä yrityskohtaisen suunnitelman avulla. Arvelen, ettei kyse ole jonkinlaisesta turvallisuushakuisuudesta tai epärealistisista odotuksista, vaan toimintalogiikkaan liittyvä kysymys.

Mutta meidän tapauksessa se mitä me tarvitsimme ja vaatisimme – luulen, että tiedämme mitä pitäisi tehdä, mutta pitäisi saada sellaista ”öljyä laineille”, niin ikään kuin se kitka häviäisi ja se lähtisi menemään hienosti. Riskiäkin ollaan valmiita ottamaan, mutta ei viitsisi kovin hirmuisen paljon ottaa sitä... Jos noin niin kuin yleisesti kysyt mitä mieltä olen, en tiedä paljoa siitä, miten tässä maassa vientiä edistetään. Vain nämä mistä on ollut omakohtaisia kokemuksia...Toisaalta kyllä ymmärrän, ettei tällaista asiaa, tätä kansainvälistymistä, voi ulkoistaa – että joku toinen tekee sen meille – se ei varmaan tule onnistumaan. Meillä täytyy olla siinä tärkeä ja keskeinen rooli ja sitä kansainvälistymistä täytyy johtaa, valvoa ja ohjata, asettaa tavoitteita ja seurata...Ehkä on hyvä huomata se, ettei se kenellekään mitään helppoa ole...Tarkemmin kun ajattelee, niin tämä on kyllä mielenkiintoinen kysymys – en osaa sen kummemin sanoa, että miten sitä sitten pitäisi tehdä. (HA170412.)

Julkisen toimijan ja yritysten näkemykset eivät kuitenkaan aina täysin kohtaa. Mitä yhteistyö kansainvälistymisen suunnittelussa ja toteutuksessa osapuolille käytännössä tarkoittaa? Mitkä ovat oikeat työkalut kansainvälistymisen edistämiseen ja millainen on osapuolten panos kyseisessä prosessissa? Luonnollisesti on myös huomioitava millaisia rajoitteita ja periaatteita järjestelmän takana on. (Aaltonen ym. 2010, 22.)

10 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Pyrkimykseni on ollut, että tulkintani vastaavat haastateltavien käsityksiä tutkimusaiheesta. Tätä opinnäytetyötä aloittaessani, tietämykseni aihepiiristä oli melko vähäinen. Tutkimus on suoritettu sen tiedon pohjalta, jonka olen teoreettisessa viitekehityksessä tuonut esille. Toisaalta vähäinen tietomääräni on antanut minulle mahdollisuuden pysyä puolueettomana. Käyttämällä samoja tulkintasääntöjä aineistosta löytyvät esittämäni tutkimustulokset – myös asiaan perehtyneemmän henkilön käsissä. On tietenkin mahdollista, että aineistosta nousisi esiin seikkoja, joita en ole huomannut. (Vilkkä 2009, 159 - 160.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Go Global -valmennuksen vaikuttavuutta ja tutkimuksen avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmällä mitattiin oikeita asioita, tutkittava ryhmä ja tutkimusmenetelmä oli valittu sen perusteella millaista tietoa halutaan ja kuka oli pätevä vastaamaan kysymyksiin. Tutkimus on validi eli pätevä. Tämän työn luotettavuutta lisää, että lukijalle on selvitetty tutkimusta vaihe vaiheelta luvussa seitsemän: tutkimusmenetelmän ja -näytteen valinta, tutkimuskysymykset ja niiden taustat sekä aineiston keräys ja käsittely. Olen myös esittänyt aiemman tyytyväiskyselyn perusteella syntyneen ennako-oletuksen. Tässä tutkimuksessa esille

nousseita asioita tukevat myös tämän työn teorettisessa viitekehyksessä käytetyt tutkimustulokset. Työn vahvistettavuus on siis hyvä. (Vilkkä 2009, 159 - 160.)

Kokemattomuuteni haastattelijana on todennäköisesti vaikuttanut jonkin verran haastattelutilanteissa: ensimmäisessä haastattelussa olen saattanut kysymykselläni johdella haastateltavaa kehitysideoista puhuttaessa. Kommenttini on lisätty haastatteluun HA290312, ja otettu huomioon tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Kokenut haastattelija olisi ymmärrettävästi saanut haastateltavista enemmänkin irti, mutta tämän tutkimuksen osalta sain kuitenkin riittävästi tietoa. (Vilkkä 2009, 159 - 160.)

Lähteet

Aaltonen, Satu & Heinonen, Jarna & Nummela, Niina & Paavilainen-Mäntymäki, Eriikka 2010. Pihtiputaalta Pekingiin – Purjeilla vai moottorilla? Synergia-analyysi kansainvälistymisen tukipalveluista TEM- konsernissa.

[Http://www.tem.fi/files/29462/TEM_67_2010_verkojulkaisu.pdf](http://www.tem.fi/files/29462/TEM_67_2010_verkojulkaisu.pdf). Luettu 5.3.2012.

Ahokangas, Petri & Pihkala, Timo 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita, Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Kasvun ajurit 6. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet – Kasvuyritysten ja PK- yritysten vertailu.

[Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf). Luettu 11.3.2012.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. PK- yritysten tarpeet kansainvälistymispalveluille ovat lisääntyneet.

http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/pk_yritysten_tarpeet_kansainvalistymispalveluille_ovat_lisaantyneet-7982. Luettu 10.3.2012.

Finpro 2012. Finpro ry kotisivut. [Http://www.finpro.fi/](http://www.finpro.fi/). Luettu 6.8.2012.

Gemconsortium 2012. What is GEM. [Http://www.gemconsortium.org/What-is-GEM](http://www.gemconsortium.org/What-is-GEM). Luettu 25.8.2012.

Hessels, Yolanda & van Stel, Andre 2009. Entrepreneurship, export orientation and economic growth. *Journal of International Entrepreneurship* 4 (1), 49 - 67.

[Http://www.springerlink.com.ezproxy.metropolia.fi/content/328117548m353145/fulltext.pdf](http://www.springerlink.com.ezproxy.metropolia.fi/content/328117548m353145/fulltext.pdf). Luettu 28.2.2012.

Kananen, Jorma 2010. PK- yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Ojala, Arto & Heikkilä, Jukka 2009. Entrepreneurship Training for New Ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal* 7 (3), 297 – 310.

[Http://www.springerlink.com.ezproxy.metropolia.fi/content/54514173218111g6/fulltext.pdf](http://www.springerlink.com.ezproxy.metropolia.fi/content/54514173218111g6/fulltext.pdf). Luettu 1.3.2012.

Stenholm, Pekka & Heinonen, Jarna & Kovalainen, Anne & Pukkinen, Tommi 2009. Global entrepreneurship monitor. Finnish 2009 report.

[Http://www.tem.fi/files/27192/Turun_Kauppakorkeakoulun_Global_Entrepreneurship_Monitor_Finnish_2009_Report.pdf](http://www.tem.fi/files/27192/Turun_Kauppakorkeakoulun_Global_Entrepreneurship_Monitor_Finnish_2009_Report.pdf). Luettu 15.3.2012.

Tilastokeskus 2011. PK-yritys. [Http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). Luettu 14.4.2012.

Panostukset PK-yritysten kansainväliseen kasvuun tuottavat tulosta 2011. Tn-lehti. [Http://www.tn-lehti.fi/lehti182011/sivu21.pdf](http://www.tn-lehti.fi/lehti182011/sivu21.pdf). Luettu 10.3.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Vientifoorumi. Päivitetty 18.11.2010.
[Http://www.tem.fi/index.phtml?s=2213](http://www.tem.fi/index.phtml?s=2213). Luettu 20.3.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011.
[Http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf). Luettu 20.3.2012.

Ulkoasiainministeriö 2012. Team Finland. Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto.
[Http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=239048&culture=fi-FI](http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=239048&culture=fi-FI). Luettu 6.8.2012.

Uudenmaan ELY-keskus 2012a. ELY – yleisesittely kalvosarja. Luettu 15.3.2012.

Uudenmaan ELY-keskus 2012b. Euroopan sosiaalirahasto. [Http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/uudenmaanely/EUasiat/Sivut/Euroopansosiaalirahasto.aspx](http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/uudenmaanely/EUasiat/Sivut/Euroopansosiaalirahasto.aspx). Luettu 10.6.2012.

Valtioneuvosto 2012. Taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelma.
[Http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2012/taloudelliset_ulkosuhteet/fi.pdf](http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2012/taloudelliset_ulkosuhteet/fi.pdf). Luettu 9.9.2012.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Väitös: maltti on valttia PK-yritysten kansainvälisessä kasvussa 2009. Tse.fi.
[Http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitos_maltti_on_valttia_pk-yritysten_kansainvalisessa_kasvussa.aspx](http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitos_maltti_on_valttia_pk-yritysten_kansainvalisessa_kasvussa.aspx). Luettu 15.5.2012.

Yrittäjät 2012. PK-yritysbarometri kevat 2012. [Http://www.yrittajat.fi/File/17345e9d-ffba-4333-a449-4f8c4a573608/Pk-yritysbarometri%20kev%C3%A4t%202012.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/17345e9d-ffba-4333-a449-4f8c4a573608/Pk-yritysbarometri%20kev%C3%A4t%202012.pdf). Luettu 20.3.2012.

Äijö, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. WSOY-pro, Helsinki.

Kirjoittamattomat lähteet

Kauneela, Markku & Piispanen, Kirsi 2012. Tapaamiset helmi-, maaliskuu- ja heinäkuussa. Uudenmaan ELY-keskus. Helsinki.

Teemahaastattelurunko

Lähtötilanne

Oliko yrityksellänne kansainvälistä liiketoimintaa ennen valmennusta?

Millaisia ongelmia olit kohdannut?

- onko erityisiä toimialaan liittyviä ongelmia

Millaiset valmiudet ja resurssit toiminnan kansainvälistymiseen yrityksellänne oli ennen valmennusta?

Miksi osallistuit valmennukseen?

- miksi juuri tämä valmennus

Millaisia odotuksia sinulla oli?

Miten sait tietää valmennuksesta?

Valmennuksen toteutus ja sisältö

Kerro koulutuksen sisällöstä.

Oliko valmennus räätälöity yrityksenne tarpeita vastaavaksi?

Vastasiko valmennuksen sisältö yrityksesi tarpeita?

- mikä oli tarpeellista/ajankohtaista
- jäikö jotain puuttumaan
- saitko haluamasi tietoa

Vastasiko valmennus odotuksiasi?

- miksi kyllä/ ei

Hyöty

Millaisia valmiuksia sait?

Edistikö valmennus liiketoimintanne kansainvälistymistä?

Paransiko valmennus yrityksenne mahdollisuuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla?

- millä tavoin
- luotiinko yritykselle uusia menestystekijöitä/ kilpailuetua/ liiketoimintamahdollisuuksia

Kerro konkreettinen esimerkki valmennuksessa käsitellystä asiasta, josta on ollut yrityksellenne hyötyä

- kerro tilanteesta.

Millainen rooli ELY:n toiminnalla on ollut yrityksellenne?

- neuvonta, rahoitus yms. palvelut
- mainitse esimerkkejä

Millainen rooli Finpro:n toiminnalla on ollut yrityksellenne?

- Ovatko Finpro:n verkostot olleet tarjolla/hyödynnettävissäsi
- Millä tavoin olet/ et ole hyötynyt
- mainitse esimerkkejä

Yleisesti ottaen millainen rooli valmennuksella on ollut yrityksenne kansainvälistymisprosessissa?

Onko ulkoisilla tekijöillä ollut vaikutusta kansainvälistymisprosessin etenemiseen, onnistumiseen tai epäonnistumiseen?

- poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lakiin liittyvät tekijät
- esteet, ongelmat, edistävät tekijät

Onko liikevaihtosi kasvanut valmennuksen jälkeisenä aikana?

- kuinka paljon
- mikä osuus valmennuksella on ollut asiaan vai
- löytyvätkö syyt ulkoisista tekijöistä – mistä esim. valuuttakurssit/ markkinatilanne jne.

Kehitysideat

Millaisia tukitoimenpiteitä mielestäsi PK-yritykset tarvitsevat?

- kokemuksesi perusteella millaista apua/ tietoa yritysten tulisi saada helpottaakseen kansainvälistymisprosessiaan

Millainen kansainvälistymisen valmennuksen tulisi olla? (ihanteellinen)

Miten muuttaisit Go Global -valmennuksen sisältöä ja toteutusta?

- mitä koit hyödylliseksi/tarpeettomaksi
- millaista sisältöä jäit kaipaamaan

Yleisesti ottaen, mitä mieltä olet vienninedistämistoimenpiteistä Suomessa?

