

Riina Luttinen

## **Vientiyhteistyöverkoston kehittäminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Riina Maria Esantytär Luttinen

Työn nimi: Yhteistyöverkoston kehittäminen

Ohjaaja: Tero Turunen, Julio Vallejo Medina

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 8

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarin ja Seinäjoen Ammattikorkeakoulun Tutkimus&Kehitys&Innovaatio -osaston pyynnöstä kuinka heidän yhdessä toteuttamansa vientiyhteistyöhanke Latinalaiseen Amerikkaan vuosina 2009 ja 2010 onnistui. Tutkimuksen tavoitteena oli saada toimeksiantajille heidän osaamistaan sekä palveluita parantavaa palautetta ja käytännön kehittämisideoita, sekä myös tehdä katsaus siihen mitä konkreettista projekti yrityksille tuotti.

Tutkittavan hankkeen nimi on 'Kv-verkosto valtiksi', ja siihen osallistui neljä vahvasti kasvavaa vientiyritystä Etelä-Pohjanmaan maakunnan alueelta. Tämä työ on tehty yritysten anonymiteetti säilyttäen, koska lukijalle yritysten nimet eivät ole oleellisia. Anonymiteetillä varmistettiin kaikkien yritysten halukkuus osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja hyödynnettiin teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisina tapaamisina sekä yhtenä puhelinhaastatteluna huhtikuussa 2011. Haastattelut saatiin kaikilta projektissa mukana olleilta yrityksiltä eli yhteensä neljä kappaletta.

Haastattelut purettiin projektin konkreettisiksi tuloksiksi sekä kehittämisehdotuksiksi. Projektiin oltiin verrattain tyytyväisiä, joskin pettymyksiä koettiin olleen potentiaalisten partnereiden suhteen. Kehittämisehdotuksia toimeksiantajille tuli yritysten vientivalmiuksien parantamisesta, sekä yleisistä järjestelyistä sekä muista toimenpiteistä itse projektissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa verkostoitumisen, kansainvälistymisen ja viennin tietopohja.

Avainsanat: kansainvälistyminen, verkostoituminen, vienti, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Business Development

Author/s: Riina Maria Esantytär Luttinen

Title of thesis: Vientiyhteistyöverkoston kehittäminen

Supervisor(s): Tero Turunen, Julio Vallejo Medina

Year: 2011

Number of pages: 51

Number of appendices: 8

---

The purpose of this thesis was to study how an export project to Latin America succeeded. The coordinators of the export project were South-Ostrobothnian Chamber of Commerce and Seinäjoki University of Applied Sciences Research & Development & Innovation (R&D&I) department. These coordinators are also the employers of this thesis. The name of the project is 'Kv-verkosto valtiksi' and it was realised in years 2009 and 2010.

The aim of this thesis was to provide the employers with useful information about the project and the benefits to the companies involved. Furthermore, the companies presented their development ideas to the employers of this work.

The research in this thesis was conducted in April 2011. The research included personal and phone interviews with the contact persons of the companies who were involved in the project.

The interviews were analysed and concrete development ideas given to South-Ostrobothnian Chamber of Commerce and Seinäjoki University of Applied Sciences R&D&I department so they can improve their services in the future.

Keywords: internationalization, export, networking, cooperation

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Etelä-Pohjanmaa.....	6
1.2 Verkostoituminen liiketoiminnassa .....	6
1.3 Aiheen valinta.....	6
1.4 Tutkimuksen tavoitteet .....	8
2 VIENTIVERKOSTOT KANSAINVÄLISTYMISEN TUKENA.....	10
2.1 Verkostot.....	10
2.2 Kansainvälistyminen .....	16
2.3 Viennin aloittaminen.....	18
2.4 Vientitoiminnan eri muodot.....	22
3 KV-VERKOSTO VALTIKSI- PROJEKTI .....	24
3.1 Projektin esiselvitysvaihe vuonna 2009.....	24
3.2 Projektin toinen vaihe vuonna 2010 .....	26
3.3 Projektin tulokset.....	28
4 TUTKIMUSHAASTATTELU .....	29
4.1 Teemahaastattelu .....	29
4.2 Tutkimusongelma.....	30
4.3 Haastattelulomake .....	30
4.4 Aineisto .....	33
5 TEEMAHAASTATTELUJEN ANALYYSIT .....	35
5.1 Yritysten kansainvälistymisen taso.....	35
5.2 Koko projektin arviointi .....	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
LÄHTEET .....	49
LIITTEET .....	52

## **Kuvio- ja taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Pienten yritysten verkostotyypit .....	14
Taulukko 2. Vienti Argentiinaan ja Chileen, tilasto tammikuu 2011 .....	21
Taulukko 3. Esiselvitysvaiheen verkostoprojektin ketju.....	25
Taulukko 4. Koko hankkeen prosessikuvaus .....	27
Taulukko 5. Yritysten kansainvälistymisen taso .....	37
Taulukko 6. Projektin henkilöstön arviointi .....	38
Taulukko 7. Partnerinhakuosuus.....	39
Taulukko 8. Arviointi yleisistä järjestelyistä projektissa .....	41
Taulukko 9. Arviointi markkinatutkimusmatkan järjestelyistä .....	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaa tunnetaan yrittäjyydestään. Yrityksiä toimii alueella lähes 4000. Alueella yrityksistä löytyy myös vahvoja vientiyrityksiä. Etelä-Pohjanmaan Liitto laati vuonna 2009 alueen kansainvälistymisen toimintaohjelman, johon on kerätty neljän asiantuntijoista koostuvan työryhmän kehittämisideat ja ehdotukset maankunnan kansainvälistymisen lisäämiseksi. Toimintaohjelman kansainvälinen liiketoimintaympäristö-työryhmän tavoitteena on kasvattaa ulkomaankauppaa tekevien yritysten määrä 350:tä 400:aan vuoteen 2012 mennessä. (E-P Liiton kansainvälistymisen toimintaohjelma, 2009, 5,6) (SEEK Palvelee)

## 1.2 Verkostoituminen liiketoiminnassa

Verkostoituminen on tämän päivän yritysmaailmassa vallitseva trendi. Yritysten, organisaatioiden ja yksityishenkilöiden oletetaan verkostoituvan jonkin asteisesti pysyäkseen ajan hermolla ja uusissa virtauksissa mukana. Verkostojen avulla yritykset hakevat kilpailukykyä ja tuottavuuden kasvua, sekä yritykselle uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien kehittämistä. Verkostoissa toimivat yritykset saavat tukea toisiltaan, ja erityisesti uusille talousalueille vientiä aloitellessa yhteisön tuki ja yhdessä tekeminen on kannustava ja motivoiva tekijä. (Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Valkokari, Vesalainen, 2007, 9, 10)

## 1.3 Aiheen valinta

Aihe tähän opinnäytetyöhön alkoi muokkautua syksyllä 2010. Tutkija oli elokuussa palannut opiskelijavaihdosta Buenos Airesista Argentiinasta, ja halusi, että opinnäytetyön aihe tulee liittymään Latinalaiseen Amerikkaan sekä suomalaisyritysten kansainvälistymiseen alueella. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia SeAMK Tutkimus, Kehitys ja Innovaatio- osaston eli TKI:n ja Etelä-Pohjanmaan Kauppakama-

rin toiveesta vuosina 2009 ja 2010 toteutetun Järvisuomen alueen yritysten kansainvälistymishankkeen toteutumista ja sen tuloksia. Hanke toteutettiin nimellä 'kv-verkosto-valtiksi' ja se koostui 2. eri vaiheesta. Hankkeen ensimmäinen, esiselvitysvaihe toteutettiin vuonna 2009, ja toinen vaihe vuonna 2010. Tässä työssä hankkeen toisesta vaiheesta käytetään nimitystä jatkohanke. Tutkija oli hankkeen 1. vaiheessa projektissa työharjoittelijana, tehtävään selvittää Mercosur-alueen kauppasopimus- ja tullisäädökset yhdessä toisen opiskelijan kanssa. Harjoittelun lopettamisen jälkeen tutkija seurasi projektia kuitenkin suurella mielenkiinnolla, ja Julio Vallejo SeAMK Liiketoiminnasta keksikin ehdottaa opinnäytetyöhön aihetta projektista.

**Toimeksiantajat.** SeAMK:in tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla (TKI) edistetään ja tuetaan Etelä-Pohjanmaan alueen yritysten ja organisaatioiden innovaatiotoimintaa ja kehittymistä. TKI toiminnan tavoite on tuottaa yhteisöille ja yrityksille lisäarvoa tutkimus-, kehittämis- ja koulutuspalveluilla. (SeAMK Tutkimus- ja kehittämispalvelut)

Kauppakamarit toimivat maakunnittain omina toimipisteinään, joiden toimintaa tukee ja valvoo Keskuskauppakamari. Keskuskauppakamari keskeisin tehtävä on auttaa yrityksiä menestymään niin Suomessa, kuin kansainvälisestikin. Keskuskauppakamarin palveluihin kuuluu antaa ohjeita ja suosituksia puolueettomana asiantuntijana. Organisaation toimet vaikuttavat myös lainsäädäntöön, verotukseen sekä elinkeino- ja talouspolitiikkaan. Keskuskauppakamari edistää kansainvälistä kauppaa vaikuttamalla Euroopan talousalueiden kauppakamareissa.

Suomessa Kauppakamareita on 19 kpl. Kauppakamari toimii alueensa yritysten alueellisena, valtakunnallisena ja globaalina yhteistyöverkostona. Ne edistävät yritysten toimintaa ja kasvua vaikuttamalla mm. työvoiman saatavuuteen, alue- ja liikennepolitiikkaan sekä koulutuskysymyksiin. Kauppakamarit tekevät yhteistyötä kuntien, viranomaisten ja yhteiskunnan päättäjien kanssa. Heidän toimintansa on olla yritysten käytettävissä asiantuntijana, tiedonvälittäjänä, edunvalvojana, palvelujen tuottajana sekä verkostojen luojana. Kauppakamareilla on yli 17 000 jäsentä, joista valtaosa on yrityksiä.

Kauppakamarin kansainvälistymispalveluihin kuuluvat mm. mallisopimuksen, ulkomaankaupassa tarvittavat asiakirjat sekä yrityskontaktimatkat ja selvitykset. Kontaktimatkoja eli fact finding- matkoja tehdään eri maihin uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseksi. (Keskuskauppakamari)

#### 1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa päätavoite on selvittää, kuinka vientiyhteistyöverkoston luominen onnistui; mitkä asiat menivät hyvin ja missä olisi ollut parantamisen varaa. Toinen tärkeä selvitettävä aihe tuli esiin haastattelulomakkeen suunnittelun yhteydessä; kuinka projekti yritysten kannalta meni, sekä mitä konkreettista se yrityksille tuotti. Projektin tuloksista yrityksille ei ole tehty selvitystä. Hankkeen päättymisestä on kulunut vasta joitakin kuukausia, konkreettisten kaupankäynnin tuloksien saamisen voi arvioida vasta parinkin vuoden kuluttua. Tutkimuksessa suurin painoarvo on yritykseltä tulevilla kehittämis ehdotuksilla tulevaisuuden projektien toiminnan ja tehokkuuden parantamiseksi. Tutkimus koskee koko projektia, eli sekä esiselvitysettä jatkohanketta.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljää yrityksen edustajaa, jotka olivat mukana hankkeessa. Tavoitteena on, että tämän opinnäytetyön toimeksiantajat saavat tällä tutkimuksella hyödyllistä tietoa heidän tulevaisuuden projekteihinsa käytettäväksi, ja että tutkimuksessa ilmi tulleilla kehittämis ehdotuksilla he voivat parantaa omia palveluitaan ja toimintaansa entistä laadukkaammaksi.

**Metodologiset valinnat.** Luvut 2, 3, 4 ja 5 on koottu pääosin kirjallisuuden eri lähteitä ja tutkimuksia tutkien ja vertaillen. Työtä varten on perehdytty useisiin eri lähdeteoksiin sekä tutkimuksiin, jotka ovat vastaavanlaisia kuin tässä työssä tehty tutkimus, tai ainakin samaan aihepiiriin liittyvä.

Oma tiedonhankinta päätettiin tehdä yritysten edustajien haastatteluina, ja haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa yhdistyvät lomakehaastattelu ja täysin avoin haastattelumuoto. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina- ja puhelinhaastatteluna huhtikuussa 2011. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne analysoitiin



raporttia varten. Tutkimuksen päätavoite on kerätä hankkeesta seuranneet tulokset yrityksille sekä kehittämissuhteet toimiksiantajille vertailun kautta. Haastattelussa tuli ilmi yritysten odotuksia hankkeen suhteen, joita sitten analyysissä verrataan tuloksiin, ja tätä kautta saadaan parhaat mahdolliset kehittämissuhteet johtopäätöksissä.

Työ koostuu kuudesta eri osasta. Ensimmäinen on johdanto, jonka jälkeen käydään läpi teoriaa verkostoitumisesta sekä kansainvälistymisestä. Näitä seuraa johdanto itse projektiin ja tutkimushaastatteluihin, jonka jälkeen tehdään teema-haastatteluista analyysit sekä johtopäätökset. Itse tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin käyttäen teemahaastattelua.

## 2 VIENTIVERKOSTOT KANSAINVÄLISTYMISEN TUKENA

### 2.1 Verkostot

Verkostoja on ollut jo antiikin Kreikan kaupunkiliitosten luomisesta tämän päivän Euroopan Unioniin saakka. Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut myös verkostoja. Elämme verkostoituvassa taloudessa, joka alkoi 1970-luvulla alihankkijasuhteina kasvaen räjähdysmäisesti nykyajan verkostotaloudeksi. Globaali kilpailu on ajanut yrityksiä hankkimaan uusia toimintamuotoja ja yhteistyökuvioita. Tänä päivänä yritys kuin yritys tekee myös verkostoitumista, vaikkei sitä aivan heti hoksakaan. Kaikki yhteistyö, alihankinta, järjestöt ja yhdistykset ovat verkostoja. Nykyaikana yhteistyö on välttämätöntä, ja se palvelee kaikkia osapuolia tarjoten paremman tulevaisuuden. Monet yritykset toimivat useissa erityyppisissä verkostoissa samanaikaisesti, omien lähtökohtiensa mukaisesti. (Hakanen, Heinonen, Sipilä, 2007,9,10, Möller, Rajala, Svahn, 2006, 7, Ollus, Ranta, Ylä-Anttila, 1998,1,2)

Verkosto (esimerkiksi yritysverkosto, verkostoympäristö, myyntiverkosto, suhdeverkosto) tarkoittaa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteitten kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä (Hakanen, ym. 2007, 78).

Verkosto määritellään kahden tai useamman yrityksen väliseksi suhteeksi. Suhde on pitkäaikainen yhteistyösuhde, jossa eri yritykset toteuttavat yhteistyössä toistensa kanssa liiketoimintaa, jolla pyritään saavuttamaan vahvempi kilpailuasema. Verkostojen avulla yrittäjät haluavat saavuttaa kilpailuetua sekä tuottavuuden parantamista. Nykypäivänä jokainen yritys kuuluu johonkin verkostoon. Perinteisiä verkostoja ovat tuotanto- ja toimittajaverkostot, mutta niiden rinnalle on jalostunut esimerkiksi tuotekehitys, teknologia, asiakaspalvelu ja innovaatiotoiminnan verkostoitumista. (Hyötyläinen ym. 2009,11, Toivola, 2006, 22)

Verkoston lisäksi käytetään myös verkostoitumisen yhteydessä verkko-termiä. Möllerin ym. (2006, 10) mukaan verkko on yritysten ja organisaatioiden muodostama verkko-organisaatio, joka luodaan tietoisesti ja tavoitteellisesti, ja sillä on sel-

keät päämäärät. Verkon jäsenillä on annetut roolit, jotka vastaavat sovitusta toiminnosta sekä riskinotosta sekä ansaintalogiikasta.

**Klusterit.** Verkostoista, jotka syntyvät yritysten ympärille voi kasvaa verkostojen verkostoja eli klustereita. Verkostot ovat kehityksensä alussa 'mikroklustereita'. Varsinaisen klusterin määritellään olevan eräänlainen sateenvarjo, jonka alla syntyy ja kuolee uusia ja jo aikansa eläneitä yritysverkostoja. Yritykset, jotka ovat klusterin äärilajoilla, ei välttämättä ole mitään tekemistä toistensa kanssa. Verkostot syntyvät klusterissa niiden yritysten välille, jotka tekevät keskenään yhteistyötä. Verkostot ovat siis klustereita tiiviimpää ja rajatumpaa yhteistyötä. Ytimen klusteriin muodostavat yritykset, jotka valmistavat avaintuotetta. Näihin yrityksiin kytkeytyvät avaintuotteen valmistamisessa käytettävien koneiden ja liitännäispalveluiden tuottajat. Klusterissa alkutuotantoa, teollisuustuotantoa ja palveluja ei analysoida erillisinä osa-alueina, vaan ne täydentävät ja tukevat toisiaan. (Ollus ym. 1998, 11,12)

**Verkostoituminen.** Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen, M., ym. 2007, 44). Verkostoituminen on yhteistyötä monen toimijan välillä, esimerkiksi yritysten muodostamat tuotanto- ja yritysverkostot. Yhteistyöllä muiden yritysten kesken halutaan selvittää haasteista, joihin yrityksen omat resurssit eivät riitä. Tässä prosessissa verkottuminen ja tietoverkot- sekä liikenne toimivat uusien ratkaisujen työvälineinä. Tietoverkko on verkostoyhteiskunnan perusrakenne, mutta se ei vielä takaa toimivaa yritysverkostoa. Verkko on teknistä ja verkostoituminen sosiaalista puolta yritysverkostossa. Alueen toimijoiden yhteistyö oman alueen sisällä, sekä yhteydenpito kumppaneihin ja asiakkaisiin on tärkeintä verkostossa. (Niemelä, 2002, 13, 14. )

Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 44, 45) mukaan verkostoitunut toiminta kahden tai useamman toimijan välillä on usein luonteeltaan:

- 1) Tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tuotannossa. Verkostoituminen edellyttää henkilöiden sekä organisaatioiden tuntemusta ja yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista ja

ymmärtämistä, ettei satunnainen eikä kertaluontoinen yhteistyö ole mahdollista.

- 2) Yhteistyötä ydinprosesseissa, kuten esimerkiksi lopputuotteiden ja palveluiden tuotannossa, tutkimuksessa, kehitystoiminnassa, myynnissä ja markkinoinnissa.
- 3) Vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Luottamus syntyy seurauksena siitä, kuinka kehittynyttä ja tiivistä vuorovaikutus yritysten välillä on.
- 4) Molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. Mikäli vain toisen yrityksen ydinosaaminen kehittyy yhteistyön tuloksena, on pikemminkin kyse alihankinnasta eikä verkostoitumisesta. Verkostoituminen on pitkäaikaista, jonka aikana toimijoiden kilpailukyky parantuu.

Monenkeskisessä yhteistyössä on oltava selkeä johtaja, joka määrätietoisesti hallitsee verkostoa. Johtajaan sekä verkoston jäseniin on luotettava, sekä oltava valmis työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamisen hyväksi. Tiiviille yhteistyöverkostolle on ominaista yhteisen tehtävän lisäksi vastavuoroisuus, erilaisuuden hyödyntäminen, luottamus sekä sitoutuminen toisiin että yhteiseen tehtävään. (Hakanen ym. 2007, 11)

Verkostoitumiseen on useita näkökulmia sekä lähestymistapoja, jolloin puhutaan monitieteellisestä katsannosta. Verkostoituminen on sosiaalinen organisaatioinnovaatio (Hakanen ym. 2007, 11).

**Verkostotyypit.** Yrittäjä luo itse verkostonsa, koska hänelle verkostot ovat väline liiketoiminnan toteuttamiseen. Verkostoilla on merkitystä yrittäjälle sekä yritykselle. Verkostot vahvistavat yrittäjän itseluottamusta ja luovat uutta osaamista. Yritykselle verkostot tuovat uskottavuutta ja luotettavuutta, omaa toimintaa täydentäviä resursseja sekä uudistavat ja muokkaavat liiketoimintakonseptia. (Toivola, 2006, 23, 24)

Verkostot voivat olla yksilöiden sekä organisaatioiden välisiä. Pienten yritysten verkostot voidaan jakaa erilaisiin verkostotyyppeihin. Vaihdantaverkosto on yritys-

ten välistä yhteistyötä, joka voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin, ja sen toimintaan vaikuttavat vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkostoissa ei tehdä kauppaa, vaan sen sijaan saadaan ja vaihdetaan tietoa. Vuorovaikutusverkostoissa on mm. tilitoimistot, pankit ja konsultit. Vertikaaliset verkostot ovat saman tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, joiden tuotteet täydentävät toisiaan. Horisontaaliset verkostot ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä keskenään. (Toivola, 2006, 25)

Taulukko 1. Pienten yritysten verkostotyypit  
(Toivola, 2006, 25)

Verkostotyyppi	Kuvaus
<b>Vaihdantaverkosto</b>	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
<b>Vuorovaikutusverkosto</b>	Verkostosuhteista, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
<b>Sosiaalinen verkosto</b>	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
<b>Horisontaalinen verkosto</b>	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
<b>Vertikaalinen verkosto</b>	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

**Verkostotalous.** Verkostotalous on aikamme kasvavia suuntauksia, jonka kehittymistä ovat edistäneet mm. automaatio, informaatiotekniikka sekä tietoliikenne. Verkostojen ja verkostotalouden on sanottu olevan markkinatalouden uusin kehitysväylä, jossa on siirrytty yritysorganisaatioiden tasolta verkosto-organisaatioiden maailmaan. Enää eivät niinkään yritykset kilpaile keskenään, vaan verkostot. Kahdenväliset suhteet ovat muokkautuneet monenkeskiseksi. Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ja ulkoistamalla sekä muiden yritysten lisäarvopalveluja hyödyntämällä tuottavat palvelunsa asiakkaalle. Näin syntyy palveluketjuja, joissa erikoistuneet toimijat vastaavat arvoketjun eri osista. Kokonaisuutta koordinoi veturiyhtiö, joka yhteistyönä muiden toimijoiden kanssa on luonut tarvittavat logistiset-

sekä informaatiojärjestelmät, toiminnan tehokkuuden, hallinnan ja ennakkoinnin tueksi. (Hakanen ym., 2007,12)

Asiakasohjautuvuus on voimakkaasti kasvava suuntaus, jossa asiakkaat edellyttävät omaa valintaa ja personointia aiemman massatuotannon avulla luotuun yleistuotteen jäädessä taka-alalle. Tuotannosta yhä suurempi osa tapahtuu vuorovaiikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa. (Hakanen ym.,2007, 13)

Uuden verkostotalouden piirre on se, että verkostot eivät ole pysyviä, vaan rakenteeltaan jatkuvasti muuttuvia, joissa toimivat henkilöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Verkostomaisuus tarkoittaa, että yritysten tai organisaatioiden väliset suhteet ovat kasvaneet pitkäikäisemmiksi ja läheisemmiksi kuin aiempaan, pelkkään markkinaehtoisen vaihdannan tarvittiin. (Hakanen ym.,2007, 14)

Verkostolle ei ole olemassa yhtä ainutta yleispätevää määritelmää, ja yleensä sillä tarkoitetaan toisistaan riippumattomien osien toisiinsa kytkeytynyttä kokonaisuutta. Yritysverkostojen lisäksi on olemassa sosiaalisia- ja fyysisiä verkostoja sekä myös tietoverkkoja. Verkostotalous on löyhien tai tiiviiden yhteenliittymien tapaisia verkosto-organisaatioiden kautta, joissa etu saadaan liittoutumalla sen hetkistä tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Ihanne on win-win tilanne, jossa verkoston osapuolet hyötyvät toistensa vahvuuksista antaen yhteiseen kokonaisuuteen vain parastaan. Yhdessä pyritään saavuttamaan se, mihin ei yksinään kykenisi. Verkostotalous perustuu yhteistoimintaan, vastavuoroisuuteen ja vaihtoon. (Hakanen ym.,2007, 15)

Verkostotaloudessa yritys on osa systeemiä, joka muodostuu toimittajista, asiakkaista ja täydentäjistä. Täydentäjät ovat yrityksiä, jotka toimittavat tuotteita sekä palveluita ja näin parantavat omaa palvelu- ja tuotekokonaisuuttamme. Näistä muodostuu laajennettu yritys, jonka puitteissa hyödynnetään kaikki ulkoiset resurssit, kuten mm. verkostoituminen, klusterit, yhteisyritykset ja kumppanuus. (Hakanen ym. 2007,16)

Verkostojen luomisessa yksi tärkeimmistä kulmakivistä on heti alussa sovitut ja ilmaistut odotukset kumppanuudelle. Epärealistiset odotukset vähentävät osapuolten sitoutumista ja luottamusta. Luottamuksen rakentaminen toimijoiden välille on

äärimmäisen tärkeää, joka luodaan tekemällä ja kokemalla käytännössä. Säännöllinen yhteydenpito synnyttää myös luottamusta. (Hakanen ym. 2007, 18)

## **2.2 Kansainvälistyminen**

Kansainvälisyys voidaan määritellä yrityksen tai yksilön kyvyksi toimia erilaisissa ympäristöissä, joita eivät rajaa tai kuvaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet (Ahokangas & Pihkala, 2002, 7)

Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille (Äijö, 2008, 41)

Kansainvälistyminen ei ole erillisiä strategisia toimenpiteitä ja operaatioita vaan pidempiaikainen prosessi, joka ei ole irrallaan yrityksen muusta kasvusta ja kehitymisestä. Kansainvälistymisen seurauksena yritys saa uudenlaisia asiakkaita, joilla on erilaiset arvot ja tarpeet kuin kotimaassa. Samoin kuin asiakkaat, niin myös toimintaympäristöt uusilla globaaleilla markkinoilla ovat erilaisia. Kieli- ja kommunikaatioerojen lisäksi on opittava ymmärtämään erilaisia business- ja yrityskulttuureja. (Äijö, 2008, 42)

Yritykselle kansainvälistyminen tarkoittaa kansainvälisen operaatiomuodon valinnan lisäksi tuotteiden, palveluiden, markkinoiden, organisaation rakenteen, henkilöstön, rahoituksen ja oman organisaation kyvykkyyden uusia vaatimuksia. – käytännössä kansainvälistyminen tarkoittaa mahdollisesti myös ulkomaisia työntekijöitä, työkielen vaihtumista, tuontia ulkomailta tai uusia ulkomaisia yhteistyökumppaneita. (Ahokangas & Pihkala, 2002, 15)



**Kansainvälisyyden mittaaminen.** Kansainvälisyyden mittaaminen. Yrityksen kansainvälisyyden mittaamiseen on tyypillisesti käytetty seuraavia mittareita:

- viennin osuus koko liikevaihdosta
- viennistä kertyneiden voittojen osuus yrityksen koko voitosta
- ulkomaille tehtyjen sijoitusten määrä suhteessa yrityksen kokonaisinvestointeihin
- vientihenkilöstön lukumäärä suhteessa yrityksen koko lukumäärään
- yrityksen ulkomailla toimivien henkilöiden määrä suhteessa yrityksen koko henkilöstön määrään

Yritykselle kertynyt kokemus ulkomaanoperaatioista (mm. aika, ulkomaanoperaatioiden määrä)

(Ahokangas & Pihkala, 2002, 63)

**Kansainvälinen liiketoimintaympäristö.** Etelä-Pohjanmaan liitto on laatinut Etelä-Pohjanmaan kansainvälistymisen toimintaohjelman ensimmäistä kertaa vuonna 2009. Toimintaohjelmassa käsitellään Etelä-Pohjanmaan alueen lähitulevaisuuden haasteita kansainvälistymisen saralla. Pienyritysvaltaisen alueen yritysten kansainvälistämiseksi toimintaohjelmassa on pohdittu käytännön toimenpiteitä. Yritysten halu kehittyä ja kasvaa kansainvälisesti on merkittävässä roolissa kansainvälistä yrittäjyysmaakuntaa luotaessa. (E-P liiton kansainvälistymisen toimintaohjelma, 2009, 5)

E-P liiton kansainvälinen liiketoimintaympäristö-työryhmän tavoite on alueen viennin osuuden nostaminen kahteen prosenttiin vuoteen 2012 mennessä. Vuonna 2009 ulkomaankauppaa tekeviä yrityksiä oli alueella 350 kpl. Etelä-Pohjanmaan yritysten viennin osuus koko valtakunnan viennistä on 1.5 %. Tavoite vuonna 2012 on yli 400 kpl ulkomaankauppaa tekeviä yrityksiä. Tavoite on haastava, sen saavuttamisessa edellyttää että suurimmat viejät kasvattavat vientiään. (E-P liiton kansainvälistymisen toimintaohjelma, 2009, 6, 27)

Työryhmän määrittelemät strategiset painopistealueet ovat: 1) Etelä-Pohjanmaan yritystoiminnan kansainvälistymistä edistetään alueen ja alueen ulkopuolisten kansainvälistymisen tukipalveluiden (julkiset ja yksityiset) ja niiden muodostaman vahvistuvan verkoston avulla, 2) Etelä-Pohjanmaan yritysten kansainvälistymiskynystä madalletaan muun muassa koulutuksen kautta, 3) Etelä-Pohjanmaan verkostolla edistetään kv-rahoituksen käyttöä ja alueelle tulevia ulkomaalaisia investointeja ja 4) toimijoiden hyvää yhteistyötä kehitetään ja se nähdään edellytyksenä alueen yritysten kansainvälistymiskehityksen kannalta (E-P liiton kansainvälistymisen toimintaohjelma 2009, 6)

**Kansainvälistymisstrategia.** Strategiasa yritys määrittelee toiminnot, joiden mukaisesti se aikoo toimia menestyäkseen. Strategisen suunnittelun tarkoitus on luoda yrityksen periaatteet pitkän aikavälin toiminnalle. Strategisissa tavoitteissa yritys määrittää menestyksensä mittarit, ja itse strategiasa yritys määrittelee sen, miten nämä tavoitteet saavutetaan. (Äijö, 2008, 133)

Vahvaselkä (2009, 61) mukaan kansainvälistymisen käynnistämiseen liittyy kolme strategisesti tärkeää päätösalueita:

- 1) Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
- 2) Minne kansainvälistyä? (Kohdemarkkinoiden valitseminen)
- 3) Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta)

Yrityksen kansainvälistymispäätökseen tarvitaan kansainvälistymisen syyt, jossa punnitaan yrityksen motiivit ja yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset sekä esteet. Kohdemarkkinoiksi valitaan ne alueet, joilla liiketoimintaa aiotaan toteuttaa. Operaatiomuodon valinta kertoo sen, kuinka yritys suunnittelee kansainvälistyvänsä valitsemallaan markkina-alueella. (Vahvaselkä, 2009, 61)

### 2.3 Viennin aloittaminen

Vientitoiminnan aloittaminen ja laajentaminen uusille markkina-alueille merkitsee yrityksille uusien toimintamallien omaksumista. Yrityksillä tulee olla strateginen

suunnitelma kansainvälistymistä varten. Vientitoiminnan käynnistämisen pohjalla on aina vientipäätös, joka vaatii runsaasti taustatietoa markkinoista ja yrityksen vientituotteen sekä voimavarojen arviointia. (Selin, 2004,15, 16, )

Vientitoiminnan aloittamisen tukena on mahdollista käyttää asiantuntijoiden apua jollakin tietyllä osa-alueella, tai koko kansainvälistymisen ajan. Tunnetuimmat kansainvälistymisen tuki yritykset ovat Finpro, Entre Marketing, Fintra ja Viexpo.

Fintra valmentaa kansainvälistymisen kynnyksellä olevia ja jo ulkomaisilla markkinoilla toimivia yrityksiä. Fintralla on laaja valmentajaverkosto ympäri maailmaa. (Fintra)

Entre Marketing on tapahtumajärjestäjä, joka suunnittelee foorumin tuloksellisille bisnesskohtaamisille niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Entre Marketingin asiantuntijat jalkauttavat yrityksen visiot toiminnaksi ja oikeiksi kontakteiksi. (Entre)

Finpro on maailmanlaajuisesti toimiva liiketoimintakonsultointia tuottava organisaatio. He ovat kansainvälistyvän yrityksen kumppani liiketoimintaosaamisen kehittämisessä, markkina-aseman rakentamisessa ja vahvistamisessa. (Finpro)

Viexpo on kansainvälistymisen asiantuntija Pohjanmaan rannikkoseudulla. Viexpo tarjoaa pk-yrityksille kansainvälistymispalveluja sekä toimintoja, jotka edesauttavat kansainvälistymistä. (Viexpo)

**Latinalainen Amerikka kauppakumppanina.** Latinalainen Amerikka on vauhdilla kasvava talousalue, mutta suomalaisyrityksille merkitys markkina-alueena on jäänyt vaatimattomaksi. 1950-luvulla Suomesta vientiprosentti oli parhaimmillaan 6 %, jolloin vientiä oli erityisesti Argentiinaan ja Brasiliaan. 1990 ja 2000 luvuilla vientiprosentiksi on vakiintunut noin 2 %. Merkittävimpiä vientituotteita ovat olleet paperi- ja selluteollisuuden tuotteet sekä koneet ja laitteet. (Paavilainen & Wilska, 2001, 249-252)

**Mercosur.** Latinalaisen Amerikan merkittävin integraatiohanke on Mercado Común del Sur eli Mercosur. Sopimusmaihin kuuluvat Argentiina, Brasilia, Paraguay ja Uruguay, ja liitännäisjäseninä Bolivia ja Chile. Mercosur sopimus tuli voimaan vuonna 1995, minkä jälkeen noin 85 prosenttia maiden välisestä kaupasta oli tullitonta.

Mercosur sopimuksen on tarkoitus auttaa luomaan yhteismarkkina-alue, jonka alueella tavaroiden, palvelujen sekä tuotannontekijöiden liikkuminen alueella on vapaata. Vapaakauppa-alueen lisäksi Mercosur mailla on solmittu keskenään tulliliitto. Sopimuksella on ollut merkittäviä vaikutuksia alueen taloudelle ja kaupankäynnille. (Paavilainen & Wilska, 2001, 46, 47)

EU:n ja Mercosur-maiden väliset sopimukset kaupankäyntiin liittyen ovat vielä neuvotteluvaiheessa. Tavoitteena on perustaa EU:n ja Mercosurin välille tulliliitto ja vapaakauppa-alue, joka helpottaisi kauppa- ja tullimenettelyjä sekä yhtenäistäisi kansainväliset standardit kaupankäynnissä. EU:n ja Mercosurin välisten neuvotteluiden etenemisestä ei ole tehty virallista aikataulua, vaikkakin tavoitteena on saada täytäntöön assosiaatiosopimus liittojen välille. (Mäkelä, 2010, 11)

Taulukko 2. Vienti Argentiinaan ja Chileen, tilasto tammikuu 2011  
(Suomen Tulli, 2011)

Maa	Vienti arvo/1000 €	Osuus %	Muutos %	Kauppatase/1000 €
<b>Argentiina</b>	10 807	0,2	+116	+8 785
<b>Chile</b>	19 444	0,4	+74	12 972

Argentiina on luokiteltu Finpron maaraportissa Latinalaisen Amerikan kolmanneksi suurimmaksi taloudeksi. Vuodesta 2003 alkaen talouskasvu on ollut erittäin voimakasta. Potentiaalisia toimialoja alueella löytyy mm. metsäsektorissa ja rakentamisessa. Vuonna 2009 Suomen vienti Argentiinaan oli 64 miljoonaa euroa, ja se onkin luokiteltu Suomen neljänneksi suurimmaksi kauppakumppaniksi Latinalaisessa Amerikassa. Tärkein vientituote Suomesta Argentiinaan on vuonna 2009 ollut paperi ja pahvi sekä tuotteet niistä. (Toure, 2010, 7, 15-17)

Chilen ja Suomen kaupankäynti on 98 % tullitonta, ja EU:n ja Chilen välillä tehty vapaakauppasopimus solmittiin vuonna 2003. Chilellä on maailman eniten kahdenkeskisiä vapaakauppasopimuksia, ja se on Suomen kolmanneksi suurin vientimaa Latinalaisessa Amerikassa. Chilessä on ulkomaisille suosiollinen investointi-ilmapiiiri, ensimmäiset suomalaisyritykset aloittivat toimintansa 1970-luvulla. Suomalainen osaaminen on arvostettua maassa, ja suomalaisuutta pidetään kilpailuetuna. Potentiaalisimpiin kasvusektoreihin kuuluu mm. metsäsektori, jossa kasvupotentiaali on suuri. Suomen tärkein vientituote oli vuonna 2009 voimakoneet ja moottorit. (Toure, 2010, 6, 7, 15, 16 )

Seinäjoella 23.-24.3 järjestetty kansainvälinen konferenssi, Lattari-Trainee seminaari (kts. Liite 2. Lattari-Trainee seminaari ohjelma) käsitteli yhtenä aiheenaan mm. Latinalaisen Amerikan kulttuuria ja käytäntöjä. Professori Martti Pärssinen Madridin Suomi Instituutista mainitsi luennossaan yhteistyön merkityksen Latina-

laisen Amerikan kulttuurissa. Heidän kulttuurissaan arvostetaan ystävyyttä ja hyviä välejä ennen kaupanteon aloittamista. Ystävyyssuhteen ja luottamuksen kautta syntyy kontakteja ja kauppaa. Suhteita luodaan ajan kanssa, potentiaalinen kaupapakumppani haluaa tutustua henkilöihin yrityksessä ennen kuin edes puhutaan mahdollisesta yhteistyöstä. (Pärssinen, 2011)

## **2.4 Vientitoiminnan eri muodot**

Useimmiten kansainvälinen toiminta alkaa viennillä, jota seuraa kansainvälistymisen muut tasot viennin kehittämisen ja laajentamisen seurauksena. Vientitoimintaa voi toteuttaa monissa eri muodoissa, toimintatavan valinta tehdään sen perusteella mikä yritykselle sopii parhaiten, millainen vientituote on kyseessä ja mikä on käytäntö kohdemaassa. (Selin, 2004, 23)

Epäsuora vienti tapahtuu suomalaisen välikäden kautta, joka voi olla toinen vientiyritys, kauppahuone, vientiagentti tai vientiliike. Epäsuora vienti on toiminnan alkuvaiheessa vaivattomin ja vähiten panostusta vaativa tapa aloitella vientiä erityisesti kaukaisiin maihin. (Selin, 2004, 23)

Suora vienti tapahtuu ulkomaisen välittäjän kautta, joka voi olla kohdemaassa toimiva maahantuojaja, tukkuliike tai edustaja. Suorassa viennissä asioidaan suoraan ulkomaisen toimijan kanssa, joten perustiedot kansainvälisestä kaupasta tulee olla viejän tiedossa jo hyvissä ajoin ennen viennin aloittamista. Tämä toimintatapa on tehokas vientitapa, jonka etuihin kuuluvat suorat kontaktit kohdemaassa. Haittana on suuremmat kustannukset sekä välittäjältä saadun tiedon laatu, eikä viejällä ole välttämättä suoraa kontaktia lopulliseen asiakkaaseen. Suoraa vientitapaa käytetään yleisesti kulutustavarakaupassa, jossa tavoitetaan keskitetysti laaja asiakaskunta. (Selin, 2004, 24)

Välitön vienti on toimintatapa kokeneelle viejälle, koska tällöin yritys myy suoraan tuotettaan ulkomaiselle loppukäyttäjälle. Tämä tapa tarjoaa vientiyritykselle tehokkaan tavan kohdemaan markkinoiden tuntemiseen sekä suoriin asiakaskontakteihin. Välitön vienti on myös kustannuksiltaan kallein tapa, mutta samalla tulosten kannalta tehokkain tapa kansainvälistymisessä. Välikäsiä ei käytetä ja yritys vas-

taa itse kaikesta; myynnistä, markkinoinnista sekä asiakastapaamisista. (Selin, 2004, 24)

Projektivienti on monelle viejälle luonnollisin tapa tehdä vientikauppaa. Tällöin yritys toimii tietyssä projektissa, kuten esimerkiksi rakennusprojektissa koko- tai osaprojektin toimittajana. Tarjouskilpailussa mukana pysyminen ja maailmalla käynnistyvien projektien aikataulut ovat projektiviejän haasteena. EU-maissa kilpailu on vapaata, mutta joissakin maissa tarjouksen teosta joutuu jopa itse maksamaan. Projektivienti on toimintatapa yrityksille, joilla on jo vientiosaamista ja kansainvälisten sopimusten tuntemusta. (Selin, 2004, 24, 25)

Pk-yritysten vientitoiminta on turvallisinta ja vaivattominta aloittaa yhteistyönä esimerkiksi Finpron kanssa, joka tekee vientirenkaita viennin aloittajille uusilla markkina-alueilla. *Yhteistyörenkaissa* etuna on kulujen jakaminen muiden yritysten kanssa, sekä vahvuus. Yhteistyössä muiden kanssa yritykset ovat vahvempia kohdatessaan haasteita vientiä aloitettaessa. Vankan ja asiantuntevien taustajoukkojen avulla vientitoiminta on järjestelmällistä ja määrätietoista alusta alkaen. Yhteistyön edellytyksinä ovat yhteistyökumppanien samankaltaisuus, heidän tuotteensa täydentävät toisiaan ja heillä on sama kohderyhmä ja vastuunjako. Jokaisen on panostettava ja sitouduttava yhteistyöhön, jotta se onnistuu toivotulla tavalla. (Selin, 2004, 25)

### 3 KV-VERKOSTO VALTIKSI- PROJEKTI

#### 3.1 Projektin esiselvitysvaihe vuonna 2009

Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) koordinoima esiselvityshanke pyrki edistämään Järvisuomen alueen kansainvälistymistä, koska viennin merkitys alueen yrityksille on huomattava. Rahoittajana esiselvityksessä olivat Etelä-Pohjanmaan liitto sekä Järvisuomen alueen kunnat. Hanke toteutettiin 1.6.2009-31.12.2009 välisenä aikana. (Mäkelä, 2010, 4)

Viennin merkitys on Järvisuomen alueen yrityksille merkittävä, ja tulevaisuudessa alueen elinkeinotoiminnan perusta tulee nojaamaan entistä enemmän vienti- ja tuontiosaamisen kehittämiseen ja laajenemiseen. Alueen yritykset itse kiinnostuivat ja viestivät tarpeestaan uusien markkinoiden löytämisestä Etelä-Amerikasta. Yrittäjillä ei ollut Etelä-Amerikkaan lainkaan kontakteja. Esiselvityksessä kartoitettiin Järvisuomen alueen toimialat, yritykset ja organisaatiot, jotka olisivat kiinnostuneita Etelä-Amerikan kaupankäynti- ja yhteistyösuhteista. Esiselvityksessä tarkennettiin yritysten kehittämistarpeet vienti- ja tuontiosaamisesta, sekä miten yritysten osaamista voidaan parantaa esimerkiksi koulutuksella. Esiselvityshankkeessa selvitettiin Etelä-Amerikan kaupankäynnistä kiinnostuneet toimialat ja yritykset haastattelujen avulla. Haastateltuja toimialoja olivat kalusteteollisuus, hirsiteollisuus, matkailu, alueen peruspalvelut, vapaa-ajan ja urheilun tuotteet sekä maatalous. (Mäkelä, 2010, 4-5)

Alueellisen yhteistyön hankemallia haluttiin testata sellaisten yritysten kanssa, joilla oli jo jonkin verran vientikokemusta kertynyt. Verkostoprojektin toimialoiksi valittiin asumiseen ja vapaa-aikaan liittyvät alat vapaasti tulkittuna. Verkostoprojektin päätettiin suuntautuvan Latinalaiseen Amerikkaan. (Mäkelä, 2010, 5)

Toimialat ja yritykset muodostivat asumiseen ja vapaa-aikaan liittyvän viiden yrityksen ketjun (kts. Taulukko 3.), joka alkoi mekaanisesta puunjalostusteollisuudesta hirsien käsittelyllä. Ketjun seuraava vaihe on asuminen, jossa keskitytään hirsitaloihin ja sisutukseen. Viimeisenä vaiheena ketjussa on vapaa-aika, jossa tuote-



taan tekonurmia. Ketjussa on ajateltu olevan tietty, löyhä yhteys toisiinsa asumiin ja vapaa-aikaan liittyvän verkoston luomiseksi.

Seuraavassa kaaviossa kuvataan se, kuinka juuri nämä viisi yritystä karsiutuivat yhteistyöverkostoksi. Yritysten nimiä ei mainita heidän anonymiteettinsä vuoksi, toimialat kylläkin, ja se kuinka toimialoista muodostuu yhteistyöverkoston ketjumaisuus. (Mäkelä, 2010, 5)

Taulukko 3. Esiselvitysvaiheen verkostoprojektin ketju  
(Mäkelä, 2010, 5)

Mekaaninen puunjalostusteollisuus =>	Asuminen =>	Vapaa-aika
Hirsien käsittely	Hirsitalot ja sisustus	Tekonurmet
-1 kpl yrityksiä	-3 kpl yrityksiä	-1 kpl yrityksiä
<p><b>Yritys 1.</b> tuottaa tukinkäsittelyn teknisiä ratkaisuja.</p>	<p><b>Yritys 2.</b> on erikoistunut omakotiasumiseen ja vapaa-aikaan suunniteltuihin lamellihirsitaloihin.</p> <p><b>Yritys 3.</b> on myös erikoistunut lamellihirsi omakotitaloihin ja vapaa-ajan asuntoihin.</p> <p><b>Yritys 4.</b> valmistaa mattoja koteihin ja julkisiin tiloihin.</p>	<p><b>Yritys 5.</b> valmistaa sisustusmattoja, hiekkatekonurmeja ja yleisurheilukenttien pinnoitteita sekä leikkikenttien turva-alustoja. Yritys on yksi maailman harvoista tekonurmien valmistajista, jolla on FIFA:n lisenssi.</p>

Esiselvityshankkeessa tehtiin myös markkinapotentiaaliselvitys. Ostopalveluna tehdyn kyselyn toteutti Finpro:n Argentiinan & Chilen toimistosta. Markkinapotentiaaliselvitystä täydensivät SeAMK Liiketoiminnan yhteistyökoulun professori Buenos Airesin yliopistosta Argentiinasta yhdessä SeAMK:n Ibero-Amerikka koordinaattorin kanssa. Lisäksi SeAMK Liiketoiminnan tradenomi-opiskelijat tekivät Mercosur-alueen kauppa ja -tulliselvityksen sekä koulutustarvekartoituksen. (Mäkelä, 2010, 5)

### 3.2 Projektin toinen vaihe vuonna 2010

Esiselvityshankkeen viidestä yrityksestä karsiutui neljä yritystä jatkohankkeeseen, josta tehtiin rahoitushakemus Argentiinan ja Chilen markkinatutkimusmatkaa varten Työ - ja elinkeinoministeriölle (TEM). Neljä yritystä on minimi rahoituksen saamiseksi, joten yritysten oli sitouduttava jatkohankkeeseen jotta hanke onnistuisi. Jatkohankkeessa vuonna 2010 rahoituksen hakijana toimi Etelä-Pohjanmaan Kauppakamari, koska korkeakoulut eivät ole oikeutettuja toimimaan hakijana. (Kohtanen, 2011)

Jatkohankkeessa SeAMK ja Kauppakamari ikään kuin vaihtoivat paikkaa päävastuullisena toteuttajana. Jatkohankeeseen johdon otti Kauppakamari, joka alihankintana osti konsulttipalveluja SeAMK Liiketoiminnalta, joka puolestaan käytti konsultteina kahta argentiinalaista työntekijäänsä. TEM rahoituksen hakemisen vuoksi projektissa tapahtui monia muutoksia, joista suurin oli päävastuullisen toteuttajan paikkojen vaihdos. (Kohtanen, 2011)

Jatkoselvityshankkeen konkreettisin tuotos oli markkinatutkimusmatka Argentiinaan ja Chileen vuoden 2010 syksyllä. Kaikki neljä yrityksen edustajaa lähtivät matkalle mukaan, ja viikon aikana he tapasivat projektin alihankkijana toimivan argentiinalaisen konsultin hankkimia mahdollisia partnereita kahdenvälisissä neuvotteluissa. Yrityksistä kolme pääsivät esittäytymään myös kahdessa erillisessä seminaarissa, jossa he tapasivat paikallisia toimijoita omalta toimialaltaan. (Kohtanen, 2011)

Projektin tuottamista konkreettisista tuloksista yrityksille ei ole tietoa. Tämän opinäytetyön yhtenä tavoitteena onkin selvittää projektin onnistumisen lisäksi se, mitä projekti yrityksille konkreettisesti on tuottanut.

Seuraavassa kaaviossa kuvataan projektin kulkua, ja mitä konkreettista projektin vaiheet yrityksille tuottivat. Tämä samainen kaavio on myös yritysten edustajille haastattelutilanteessa jaetuissa saatekirjeessä.

Taulukko 4. Koko hankkeen prosessikuvaus  
(Mäkelä, 2011)

<b><u>Esiselvitys v. 2009</u></b>	<b><u>Jatkohanke v. 2010</u></b>
<b>Päävastuullinen toteuttaja:</b>	<b>Päävastuullinen toteuttaja:</b>
– <b>Maakuntakorkeakoulu</b>	– E-P Kauppakamari
– <b>SeAMK TKI</b>	
<b>Hankkeen konkreettinen tuotos:</b>	<b>Hankkeen konkreettinen tuotos:</b>
– <b>Ohjausryhmä</b>	– Markkinatutkimusmatka
– <b>Prefeasibility</b>	– Kontaktointi= konsultointi/alihankinta sopimus SeAMK Liiketoiminnan kanssa
– <b>Tullimuodollisuudet</b>	– TEM-raha (hakijana ei voi olla oppilaitos)
– <b>Potentiaaliset kontaktipinnat</b>	
– <b>Rahoitusvaihtoehdot jatkohankkeelle</b>	

### 3.3 Projektin tulokset

Projekti koostui kahdesta vaiheesta, joista käytetyt nimet ovat esiselvityshanke sekä jatkohanke. Projektin tulokset toteuttajaorganisaation näkökulmasta on esitelty seuraavissa kahdessa kappaleessa.

**Esiselvityshankkeen tulokset.** Hankkeen esiselvitysvaihe vuonna 2009 tuotti alueen kehittymisen ja tietoisuuden lisäämiseksi myös vientiyhteistyöverkoston, johon jatkohanketta ajatellen sitoutui neljä yritystä. Esiselvityshanke edisti ja vahvisti toiminta-alueen kasvuyritysten kansainvälistä osaamista, yhteistyötä ja verkostoitumista. Hanke lisäksi tuotti arvokasta informaatiota Järvisuomen alueen yritysten tarvitsemista palveluista, yhteistyömahdollisuuksista eri projektien kesken ja kiinnostusta vastaavanlaisiin yhteisprojekteihin mikroyritysten kesken. (Mäkelä, 2010, 13)

**Jatkohankkeen tulokset.** Vuoden 2010 jatkohankkeessa kartoitettiin tarkemmin kontakteja Argentiinassa ja Chilessä, joita etsi argentiinalainen yhteistyöhenkilö. Hän kontaktoi potentiaalisia yhteistyökumppaneita, sekä välitti heistä tiedot projektissa mukana olleille neljälle yritykselle. Yritykset pääsivät konsultin tarjoamista yrityksistä valitsemaan itselleen sopivimmat potentiaaliset partnerit sekä tutustumaan heihin ja toimialoihin.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) rahoituksen varmistuttua markkinatutkimusmatkaa varten, argentiinalainen konsultti pääsi sopimaan neuvottelutapaamisia yrityksille. Potentiaalisten partnereiden kanssa yritykset pääsivät kasvokkain neuvottelemaan markkinatutkimusmatkalla Argentiinaan ja Chileen marraskuussa 2010. Neuvottelutapaamisten lisäksi konsultti järjesti Chilessä kaksi seminaaritilaisuutta, jossa projektin neljästä yrityksestä kolme tapasi samalla toimialalla vaikuttavia yrittäjiä sekä organisaatioiden edustajia. (Kohtanen, 2011)

## 4 TUTKIMUSHAASTATTELU

### 4.1 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Tutkimushaastattelu on käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä käytetyimpiä menetelmiä, koska se on hyvin joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. Metodina haastattelu on miellyttävä sekä haastattelijalle, että haastateltavalle. Vapaamuotoiset ja syvälliset haastattelut voivat paljastaa sellaisia asioita, jotka epätodennäköisemmin muussa tilanteessa tulisivat ilmi. Haastattelutilanteessa on mahdollista saada esiin haastateltavan vastausten taustalla olevat motiivit. (Hirsjärvi, & Hurme, 2008, 11, 34)

Tässä tutkimuksessa käytettävä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tarkoittaa sitä, että haastattelussa osa kysyttävistä asioista on arvioitavissa numeerisesti (asteikolla 1-5) ja osa on avoimia, haastateltavan vapaan vastauksen mahdollistamia kysymyksiä. Hirsjärvi ja Hurme (2008) ovat nimenneet puolistrukturoidun haastattelumenetelmän teemahaastatteluksi, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelu ei sido tutkimusta kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, ja siitä puuttuu myös strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto sekä järjestys. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei kysymyksiä ennakoon strukturoida, riittää että vain päälinjat ovat hahmoteltu. Kysymykset voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat tosiasiakysymykset ja mielipidekysymykset. Tosiasiakysymykset ovat täsmällisiä esikoodattuja kysymyksiä, joille on valmiit vastausvaihtoehdot lomakkeessa. Mielipidekysymykset voivat olla esikoodattuja tai avonaisia. Teemahaastattelulle olennaista on, että kaikki haastattelun kysymykset ovat tyypistä riippumatta avoimia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47, 48, 106)

**Kyselyn toteutus.** Kysely toteutettiin kolmena henkilökohtaisena ja yhtenä puhelinhaastatteluina yhteistyöverkostossa koko sen elinkaaren ajan mukana olleille yritysten yhteyshenkilöille. Henkilökohtaiset haastattelut tehtiin yritysten toimipaikoilla, ja yhdessä haastattelussa päädyttiin puhelinhaastatteluun koska yrityk-

sen edustaja oli työnsä puolesta haastattelujen ajankohtana ulkomailla. Tutkimuksessa säilytetään yritysten anonymiteetti, tuloksissa vastaukset on koodattu Y1, Y2, Y3 ja Y4, jossa Y on lyhennys sanasta yritys. Yritysten anonymiteetti haluttiin säilyttää, koska haluttiin varmistaa yritysten halukkuus osallistua tutkimukseen, sekä tulosten luotettavuus. Aiemmin ilmi tulleiden seikkojen vuoksi on yrityksille parasta säilyttää heidän anonymiteetti kilpailun vuoksi. Haastattelut tehtiin yritysten toimipisteissä maakunnan alueella huhtikuussa 2011. Haastattelut nauhoitettiin, ja purettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen. Nauhoitteen aineistoa ei kirjoitettu tekstiksi kokonaisuudessaan (litterointi eli puhtaaksikirjoitus) vaan päätelmät tehtiin suoraan nauhaa kuuntelemalla.

## **4.2 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma on se, kuinka vientiyhteistyöverkoston luominen onnistui tässä projektissa. Tavoite tutkimukselle on selvittää missä onnistuttiin hyvin, ja missä taas huonommin, sekä kuinka toimeksiantajat voivat kehittää toimintatapojaan tulevaisuudessa vastaavanlaisia yhteistyöverkostoja luodessa. Toinen tavoite, joka tuli ilmi haastattelulomaketta suunniteltaessa, on selvittää mitä projekti kokonaisuudessaan konkreettisesti yrityksille tuotti. Tästä ei ole tehty lainkaan selvitystä projektin päättymisen jälkeen.

## **4.3 Haastattelulomake**

Haastattelulomake on tehty yhdessä Kauppakamarin apulaisjohtajan Tomi Kohtasen kanssa, joka myös oli projektin jatkohankkeen projektipäällikkö. Haastattelulomaketta varten perehdyttiin Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) kahteen tutkimukseen vuosilta 2004 ja 2010. Vuoden 2004 tutkimuksessa tarkasteltiin Finpron, Teknologiteollisuuden ja Viexpon vuosina 1998-2002 organisoimia vientirenkaita. Tutkimuksessa arvioitiin, miten vientirenkaiseen osallistuneiden yritysten kansainvälinen liiketoiminta ja osaaminen olivat kehittyneet vientirengasvoimassa olo aikana ja sen päättymisen jälkeen, sekä sitä miten vientirengastoimintaa voitaisiin kehittää. Vuoden 2010 tutkimuksessa kartoitettiin TEM:n innovaatio-osaston yritysten

viennin ja kansainvälistymisen edistämisen ryhmän tukemaa yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimivuutta, avustusten vaikutuksia, sekä toteuttajaorganisaatioiden toimintaa asiakasyritysten näkökulmasta. (Nummela & Pukkinen, 2004., Vento, 2010.)

Haastattelulomaketta muokattiin useita kertoja, ja testattiin pilottihaastatteluna yhdellä henkilöllä, jossa otettiin huomioon haastattelun kesto, kysymysten looginen järjestys sekä kysymysten jäsentely, eli se, että haastateltava ymmärtää kysymykset ja niiden tarpeellisuuden samalla tavalla kuin tekijä on ajatellut. Haastattelulomake on varsin laaja. Ensimmäinen sivu on ns. saatekirje tueksi haastatteluun sekä haastattelijalle että haastateltavalle, koska projekti koostui kahdesta osasta, jossa molemmissa oli eri päävastuullinen toteuttaja. Kysymyksiä on 8 sivua, joista osa on numereellisesti arvioitavissa asteikolla 1-5 sekä myös lisäksi sanallisesti, sekä sitten on myös kysymyksiä joihin voi haastateltava vastata ainoastaan sanallisesti. Haastattelulomakkeessa pyrittiin asettelemaan sekä muotoilemaan kysymykset niin, että ne etenevät johdonmukaisesti. Pyrkimyksenä asettelussa oli, että haastateltavalla ei ole mahdollisuutta vastata ainoastaan 'kyllä' tai 'ei'. Jokaisessa kohdassa haastateltavalle annetaan mahdollisuus täydentää vastaustaan myös sanallisesti.

Lomakkeessa on ensimmäisenä saatekirje, jossa on kaavio Kv-verkosto valtiksi-projektin kulusta. Tämä siksi, koska projektin päävastuullinen toteuttaja vaihtui esiselvityksen jälkeen, ja muutenkin muistinvirkistykseenä yrityksille, että mitä kahden vuoden projektin aikana projekti itsessään tuotti.

**Haastattelulomakkeen runko.** Haastattelulomakkeen runko koostuu kahdesta osasta (ks. Liite 1. Haastattelulomake). Ensimmäisessä osassa selvitetään yrityksen taustatietoja viidellä kysymyksellä, joista 4 on strukturoitu eli vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määritellyjä. Näistä annetuista vastausvaihtoehdoista vastaaja valitsee yhden joka kuvastaa hänen edustamaa yritystä parhaiten. Nämä viisi taustatieto kysymystä otettiin tutkimukseen mukaan, jotta lukijalle välittyisi kuva yrityksestä sekä sen kansainvälistymisen tasosta.

Lomakkeen toisessa osassa yrityksen edustaja pääsee arvioimaan koko projektin, sekä esiselvityshankkeen että jatkohankeen osalta. Tässä toisessa osassa käyte-

tään puolistrukturoitua eli teemahaastattelu menetelmää. Osaan selvitettävistä asioista pyydetään arvioitavan asteikolla 1-5, sekä myös sanallisesti avoimilla kysymyksillä.

Toisen osan 1. kohdassa arvioidaan projektin päävastuullisten toteuttaja organisaatioiden työntekijöitä ja heidän palvelualltiutta, osaamista ja asiantuntijuutta asteikolla 1-5. Tässä työssä tulosten analysointi (kappaleessa 6.) henkilöiden anonymiteetti halutaan säilyttää, ja heidät on koodattu H1, H2, H3 jne. Käytetty kirjain H on lyhenne sanasta henkilö. Numeroarvioinnin lisäksi jokaisesta henkilöstä voi halutessaan antaa sanallisen palautteen ja kehittämisehdotuksia, sekä esittää mielipiteensä siitä, olisiko projektissa kuulunut olla mukana jostakin organisaatiosta tietty henkilö.

Toisen osan 2. kohdassa arvioidaan partnerinhakuosuuden onnistumista asteikolla 1-5, sekä myös sanallisesti, sekä kehittämisehdotukset, kuinka tätä osuutta voitaisiin tulevaisuudessa tarkentaa ja kehittää.

Toisen osan 3. kohdassa yritykset arvioivat itse omaa toimintaansa projektissa sekä sanallisesti, että lopuksi antoivat itselleen arvosanan 1-5 omasta toiminnastaan sekä aktiivisuudestaan koko projektin aikana. Kohta itsearviointi on tärkeä ennen kaikkea yritykselle itselleen, jotta he pystyvät pohtimaan omaa toimintaansa, ja kuinka heidän omat toimintonsa ja aktiivisuutensa vaikuttavat konkreettisiin tuotoksiin.

Toisen osan 4. kohdassa arvioidaan projektin käytännön järjestelyitä sekä markkinatutkimusmatkan järjestelyitä asteikolla 1-5, sekä myös sanallisesti.

Toisen osan 5. kohdassa yritys arvioi sanallisesti omia vientivalmiuksiaan, ja kuinka heidän vientivalmiuttaan voitaisiin kehittää esimerkiksi koulutuksella tai uusilla kehittämissuunnitelmoilla. Tässä kohdassa yrityksen edustaja saa myös ehdottaa käytännön projekteja, joiden avulla he voisivat vientivalmiuksiaan kehittää.

Toisen osan 6. kohdassa käydään sanallisesti läpi sitä mitä konkreettista projekti yritykselle tuotti, ja kuinka asiat ovat edenneet projektin päättymisen jälkeen, sekä mitä tulevaisuudelta on odotettavissa.



Toisen kohdan 7. kohdassa yrityksen edustaja arvioi sanallisesti yrityksensä sisäistä kehittämistyötä, ja kuinka projekti tähän vaikutti.

Viimeisessä 8. kohdassa arvioidaan sanallisesti projektin kustannuksia, ja sitä olivatko yrityksille koituneet kustannukset arvioidun suuruiset ja kuinka kustannustehokkaasti projekti yrityksiltä sujui.

Haastattelussa on paljon kysymyksiä, mutta kohdissa, joissa vastataan ainoastaan sanallisesti, kysymykset tukevat haastattelijaa haastattelutilanteessa sekä johdattelevat keskustelua aihepiirin ympärillä.

#### **4.4 Aineisto**

Aineisto koostuu neljän projektissa olleen yrityksen haastatteluista, jotka toteutettiin teemahaastatteluina henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä puhelimitse. Muu kyselytapa, kuten esimerkiksi internet tai postikysely ei tähän tutkimukseen sopinut, koska metodologia menetelmänä käytetty teemahaastattelu olisi kärsinyt siitä haastattelun kysymykset ja laajuuden huomioon ottaen. Haastattelu mahdollisti lisäkysymysten esittämisen ja luontevan keskustelutilanteen, jolla sai parhaat mahdolliset tulokset tutkimusongelmaan.

**Aineiston purkaminen.** Haastattelujen tulokset käydään läpi kysymyskohtaisesti luvussa 6 teemahaastattelujen analyysit. Ensiksi esitellään yritysten taustatiedot luvussa 6.1, jonka jälkeen käydään läpi varsinaiset projektin tulokset luvussa 6.2. Vertailukohteita tutkimukselle ei ole. Aineiston parhainta purkamistapaa pohdittiin pitkään, jonka seurauksena päädyttiin esittelemään projektin tulokset ja kehittämisideat, joita vertaillaan yrityksillä olleisiin odotuksiin, mikäli ne ilmenivät haastattelussa. Ensimmäinen kehittämisidea toimeksiantajille tuli ilmi jo tässä vaiheessa, koska yrityksiltä ei voida projektin päättymisen jälkeen kysyä heidän odotuksiaan projektin suhteen. Eli tulevaisuuden projekteissa yrityksiltä jo alkuvaiheessa kerätäisiin kirjallisesti ylös heidän odotuksensa ja omat tavoitteet projektissa.

Tässä tutkimuksessa aineiston tarkkaan purkamiseen ei ole perusteita, koska käytettiin teemahaastattelua.

Nauhoitetut haastattelut analysoin odotukset vs. tulokset periaatteella, eli mitä odotuksia yrityksellä oli projektia kohtaan, ja mitä tuloksia he projektiin osallistumisesta saivat. Vertailun ja tulosten purkamisen jälkeen seuraa käytännön kehittämisehdotukset, eli kuinka tulevaisuuden projekteissa voitaisiin toimia parhaalla mahdollisella palvelulla. Yrityksen odotuksia projektia kohtaan ovat tulleet ilmi haastattelutilanteessa.

Itse haastattelutilanteessa edettiin haastattelulomakkeen mukaisesti, lomakkeen ulkopuolisia lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa haastattelija oman harkintakyvyn mukaan, kun se koettiin tarpeelliseksi sekä keskustelua muokkaavaksi.

## 5 TEEMAHAASTATTELUIJEN ANALYYSIT

### 5.1 Yritysten kansainvälistymisen taso

Haastattelun ensimmäisessä osiossa selvitettiin yrityksen taustatietoja. Vastaajia pyydettiin määrittelemään yrityksen koko, onko heillä voimassa olevaa kansainvälistymisstrategiaa, mikä on viennin aloittamisvuosi, mikä/mitkä ovat yrityksen tärkeimmät vientialueet ja mikä on viennin osuus liikevaihdosta. Näitä kysymyksiä haluttiin kysyä koska ne antavat tämän opinnäytetyön lukijalle kuvan yrityksestä, ja sen kansainvälistymisen tasosta. Haastattelun tulokset käydään läpi kysymyskohdittain.

Kysymysten jälkeen yrityksistä on tehty profiilitaulukko (Taulukko 5.), joka selkeyttää tuloksia, sekä antaa lukijalle kuvan yrityksestä ja sen kansainvälistymisen tasosta.

#### 1. Yrityksen koko

Yrityksen koko määritellään henkilökunnan lukumäärän perusteella. Lukumäärän mukaan yritys määritellään joko mikro-, pieni-, keskisuuri- tai suureksi yritykseksi. Vastaajille annettiin vaihtoehdot: mikroyritys (1-9- henkeä), pieni yritys (10-49 henkeä), keskisuuri yritys (50-249 henkeä) vai suuri yritys (250-).

Y1 ja Y2 luokittelivat itsensä keskisuureksi yritykseksi. Y3 sen sijaan on pieni yritys ja Y4 suuri yritys.

#### 2. Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistä kauppaa suunniteltaessa yritysten olisi kannattavaa tehdä kansainvälistymisstrategia toiminnan selkeyttämiseksi. Kansainvälistymisstrategiassa ennakoidaan tavoitteet, esteet sekä edistyminen. Vastaajan tuli valita kolmesta annetusta vastausvaihtoehdosta, jotka ovat kyllä, suunnitteilla tai ei.

Kolmella yrityksellä, jotka ovat Y1, Y3 ja Y4 yrityksissä on voimassa oleva kansainvälistymisstrategia. Y2 sen sijaan ei ole olemassa kansainvälistymisstrategiaa.

### 3. Viennin aloittamisvuosi

Kaikki haastatellut yritykset ovat jo tunnettuja vahvoja vientiyrityksiä, joilla on myös vientihistoriaa. Viennin aloittamisvuosi antaa käsityksen siitä, kuinka paljon heillä on jo kokemusta viennistä ja kansainvälisestä kaupasta. Yritykset ovat myös jo perusteiltaan vahvoja, vuosia liiketoimintaa harjoittaneita konkareita toimialoillaan. Vastaajille annettiin vastausvaihtoehtoja: ennen vuotta 1990, vuosina 1990-1999, vuosina 2000-2009 tai aloitamme lähivuosina.

Yrityksistä kolme, Y1, Y2 ja Y3 ovat kaikki aloittaneet viennin vuosina 1990-1999. Pisimmän ajan vientiä harjoittanut yritys eli Y4 aloitti viennin jo ennen vuotta 1990.

### 4. Tärkein kauppakumppani

Tässä kysymyksessä vastaaja sai itse kertoa tärkeimmän tai tärkeimmät vientialueet tai maat edustamalleen yritykselle.

Y1 tärkeimmät alueet on Ruotsi, Norja ja Venäjä. Y2 vastasi myös Venäjä, ja Y3 Ruotsi, Puola ja Venäjä. Y4 nimesi tärkeimmäksi vientialueekseen Venäjän sekä Japanin.

Kaikille neljälle yrityksille Venäjä oli tärkeimpiä kauppakumppaneita, mutta myös Ruotsi nousi esille heti Venäjän jälkeen.

### 5. Liikevaihto

Tässä kohdassa kysyttiin vastaajalta edustamansa yrityksen viennin osuutta yrityksen koko liikevaihdosta tällä hetkellä. Kuten kysymyksessä 3 tuli ilmi, niin kaikki neljä yritystä ovat jo pidempään kansainvälistä kauppaa tehneet, joten viennin määrän voidaan olettaa olevan vakiintunut. Annetut vastausvaihtoehdot: 0-4 prosenttia, 5-10 prosenttia, 11-20 prosenttia, 21-40 prosenttia, 41-60 prosenttia, 61-80 prosenttia tai 81-100 prosenttia.

Yrityksistä kolme, Y1, Y2 ja Y4 ilmoittivat viennin osuuden koko yrityksen liikevaihdosta olevan välillä 41-60 prosenttia, Y3 luku on korkein, 61-80 prosenttia. Kaikki neljä yritystä ovat siis vahvoja vientiyrityksiä.

Taulukko 5. Yritysten kansainvälistymisen taso

	Yri- tyksen koko	Kansainvälistymis- strategia	Viennin aloit- tamisvuosi	Tärkein kauppa- kumppani	Liike- vaihto
Y1	kes- kisuuri	kyllä	vuosina 1990- 1999	Venäjä, Ruosi, Norja	41-60 %
Y2	kes- kisuuri	ei	vuosina 1990- 1999	Venäjä	41-60 %
Y3	pieni	kyllä	vuosina 1990- 1999	Venäjä, Ruot- si, Puola	61-80 %
Y4	suuri	kyllä	ennen vuotta 1990	Venäjä, Japani	41-60 %

## 5.2 Koko projektin arviointi

Haastattelun toisessa osiossa arvioidaan koko projektia, ja sen tuloksia. Kysymyksiä on esitetty osittain numeroarvioina asteikolla 1-5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras mahdollinen tulos.

Ensimmäinen kysymys koskee projektin toteuttaja organisaatioiden avainhenkilöitä. Tässä heidät on koodattu lyhenteiksi H1, H2, H3, H4, H5 ja H6, koska tutkimuksen lukijoille ei ole olennaista tietoa tietää ko. henkilöiden nimiä tai mistä organisaatiosta he ovat. Näiden kuuden henkilön työskentelystä (työpanos, palvelu-  
alttius, asiantuntijuus) yritysten edustajat antoivat jokaiselle arvosanan 1-5, jossa 1 oli huono ja 5 erittäin hyvä. Numero arvioinnin lisäksi yrityksen edustajilla oli mahdollisuus antaa sanallista palautetta henkilöistä, sekä oma mielipide siitä, jäikö heidän mielestään jokin oleellinen organisaatio tai henkilö puuttumaan projektista, ja miksi.

## 1. Avainhenkilöt

Vastaajia pyydettiin arvioimaan projektin toteuttajaorganisaatioiden ja konsulttien työskentelyä projektissa asteikolla 1-5, jossa 1 on erittäin huono, ja 5 erittäin hyvä. H3 ja H5 kohdalla on keskiarvo laskettu kolmen vastaajan kesken, koska yksi yrityksen edustaja ei ollut ko. henkilöiden kanssa työskennellyt, koska yrityksen avainhenkilöt vaihtuivat projektin esiselvityshankkeen ja jatkohankkeen aikana.

Taulukko 6. Projektin henkilöstön arviointi

	1 erittäin huono	2 huono	3 ei hyvä, eikä huono	4 hyvä	5 erittäin hyvä
H1 (toteuttaja-organisaatio)				X (ka 4,25)	
H2 (konsultti)				X (ka 4,25)	
H3 (toteuttaja-organisaatio)			X (3,65)		
H4 (toteuttaja-organisaatio)				X (ka 4,0)	
H5 (toteuttaja-organisaatio)					X (ka 5,0)
H6 (konsultti)			X (3,75)		

Projektissa työskennelleisiin avainhenkilöihin oltiin tyytyväisiä, erityisesti H5 työpanos ja asiantuntijuus sai kiitosta, yrityksen edustajat toivoivat että hän olisi työskennellyt myös jatkohankkeessa. Haastatteluista tuli ilmi, että projektissa toiminutta konsulttia kohtaan oli suuremmat odotukset. Hänen olisi toivottu olevan sitä työkseen tekevä henkilö tai organisaatio, jolla on kokemusta yritysten toimialalta. Haastattelussa nousi myös ilmi Finpron Chilen edustajan nimi, jonka olisi toivottu olevan mukana projektissa konsultin ominaisuudessa. Muita henkilö tai organisaatio toiveita ei ilmennyt, arvioitavat henkilöt olivat riittäviä, ja heidän työpanostaan pidettiin keksiarvoltaan hyvänä.

## 2. Partnerinhakuosuus

Toinen kysymys koskee partnerinhakuosuutta, jonka hoiti argentiinalainen konsultti. Tässä yrityksen edustaja antoi valmiiksi mainittuihin väittämiin arvosanan 1-5, jossa 1 arvo on erittäin huono, ja 5 erittäin hyvin. Numeroarvioinnin lisäksi kerättiin myös sanalliset palautteet, ja kehittämisehdotukset.

Taulukko 7. Partnerinhakuosuus

	1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 ei huonosti, eikä hyvin	4 hyvin	5 erittäin hyvin
<b>Kuinka potentiaalisten partnereiden haku onnistui?</b>			X (ka 3,0)		
<b>Kuinka koette saaneenne yrityksellenne sopivia ehdokkaita?</b>		X (ka 2,5)			
<b>Kuinka odotuksenne toteutuivat potentiaalisten partnereiden suhteen?</b>		X (ka 2,25)			
<b>Kuinka konsultin järjestämät tapaamiset toteutuivat markkinatutkimusmatkalla?</b>			X (ka 3,0)		

Partnerinhakuosuuden koettiin olleen projektissa eniten pettymyksiä aiheuttanut vaihe. Yritykset kokivat saaneensa huonosti yritykselle sopivia ehdokkaita keskiarvon ollessa 2,5. Odotukset potentiaalisten partnereiden suhteen eivät täyttyneet, keskiarvo oli 2,25. Konsultin järjestämät tapaamisten koettiin onnistuneen keskiarvoltaan 3, eli neutraaliksi. Pettymyksiä yritysten edustajille aiheutti tapaamisten peruuntumiset markkinatutkimusmatkalla, sekä partnereiden sopimattomuus yhteistyökumppaneiksi, mikä ilmeni vasta tapaamisessa. Konsultin odotettiin hankkivan yritykselle vastaavia toimijoita, yhdelle yrityksistä juuri vastaavalla toimialalla ei ollut tullut yhtäkään. Konsultin koettiin hakeneen partnereita liian laajalla skaalalla, kun tarkkuutta ja profilointia olisi kaivattu enemmän.

### 3. Yrityksen itsearviointi

Kolmantena kysyttiin yrityksen oman toiminnan itsearviointia koko projektin aikana sanallisesti, sekä lopuksi jokainen sai antaa yleisarvosanan 1-5 omasta toiminnastaan projektissa, jossa 1 huonoin mahdollinen ja 5 paras mahdollinen arvosana.

Haastattelua tukevat/johdattelevat kysymykset:

- Kuinka arvioisit edustamasi yrityksen toimintaa projektissa?
- Koitteko olleenne itse aktiivisia potentiaalisten yhteistyökumppaneiden suhteen?
- Kuinka koette onnistuneenne projektissa?
- Olisiko ollut parantamisen varaa omassa toiminnassa, missä?
- Uusien projektien myötä uusiin kohdemaihin: olisivatko itse aktiivisempia?
- Resursoitaisiinko enemmän avainhenkilöitä?
- Mitä omassa toiminnassa tehtäisiin toisin?

Yritysten itsearvioinnissa eniten esille tuli ilmi tyytymättömyys liittyen yrityksen resursseihin projektissa. Yritysten edustajat, jotka olivat projektissa mukana, olivat usein myös yrityksen avainvientihenkilöt, eli resursseja oli hyvin vaikea irrottaa projektin hyväksi. Myös tyytymättömyyttä omassa toiminnassa ilmeni siitä, että potentiaalisten partnereiden kanssa osa koki olleensa liian vaisuja ennen markkinatutkimusmatkaa, yhteyttä olisi voitu pitää enemmän, sekä hankkia enemmän tietoa potentiaalisesta partnerista. Potentiaaliset partnerit yritykset saivat itse valita esiselvitysvaiheessa hankituista kontakteista, joten he olisivat voineet perehtyä partnereihin paremmin, mutta resurssien riittämättömyys esti tämän. Ainoastaan yksi yritys antoi itselleen arvosanaksi 4, ja tämä yritys oli myös ennen markkinatutkimusmatkaa ollut yhteydessä potentiaalsiin partnereihin.

Yritysten keskiarvo kysyttäessä arviointia asteikolla 1-5 omaan toimintaan, keskiarvoksi tuli 3,25, eli keskiarvon perusteella yritykset arvioivat oman toiminnan keskinkertaiseksi.



#### 4. Yleiset järjestelyt

Neljännessä kohdassa arvioitiin projektin yleisiä järjestelyjä, sekä järjestelyjä koskien markkinatutkimusmatkaa. Yleisissä järjestelyissä pohdittiin kokousten järjestelyjä ja aikatauluja sekä pitopaikkoja, ja markkinatutkimusmatkan järjestelyissä matkan ajankohtaa, lentojärjestelyjä sekä mahdollisten partnereiden tapaamisten järjestelyjä Argentiinassa ja Chilessä. Lisäksi kysyttiin mielipiteitä argentiinalaisen konsultin järjestämistä kahdesta seminaarilaisuudesta Chilessä, jossa yrityksistä kolme sai esittäytyä ja kertoa toiminnastaan sekä tavata samalla alalla toimivia yritysten edustajia ja verkostoitua heidän kanssaan. Yksi yrityksistä ei osallistunut järjestettyihin seminaarilaisuuksiin, koska seminaariin kutsutut Chileläiset yritykset eivät olleet heidän kanssaan samalla toimialalla.

Taulukko 8. Arviointi yleisistä järjestelyistä projektissa

	1 erittäin huono	2 huono	3 ei hyvä, eikä huono	4 hyvä	5 erittäin hyvä
<b>Aikataulut</b>			X (ka 3,75)		
<b>Kokoukset</b>				X (ka 4,25)	
<b>Kokousten järjestelyt</b>				X (ka 4,25)	

Projektin yleisiin järjestelyihin oltiin kokousten järjestelyjen osalta tyytyväisiä, eli kokoukset ja pitopaikat sekä niiden järjestelyihin oltiin tyytyväisiä keskiarvon ollessa 4,25. Aikatauluista kysyttäessä tuli ilmi, että kokouksia olisi toivottu olevan enemmän ja tiheämpään tahtiin. Seuraavan kokouksen tullessa oli vaikea muistaa mitä edellisessä kokouksessa oli käsitelty, jos aikaa oli kulunut jo reippaasti. Haastattelussa tuli myös ilmi, että yritykset olisivat voineet kokousta keskenäänkin virallisten projektin kokousten välissä, mutta näin ei kuitenkaan tehty.

Taulukko 9. Arviointi markkinatutkimusmatkan järjestelyistä

	1 erittäin huono	2 huono	3 ei hyvä, eikä huono	4 hyvä	5 erittäin hyvä
Matkan ajankohdta				X (ka 4,25)	
Lentojärjestelyt				X (ka 4,25)	
Potentiaalisten partnereiden tapaamisten järjestelyt			X (ka 3,5)		

Markkinatutkimusmatkan järjestelyihin oltiin matkan ajankohdan valinnan sekä lentojärjestelyiden osalta tyytyväisiä, keskiarvo 4,25. Potentiaalisten partnereiden järjestelyissä ilmeni tyytymättömyyttä, joka johtui sovittujen tapaamisten peruuntumisesta tai siirtymisestä. Yhdellä yrityksellä oli neuvotteluihin saapunut kokonaan väärä henkilö.

Seminaaritalaisuuksiin yrittäjät olivat tyytyväisiä, he pääsivät esittelemään edustamansa yrityksen toimintaa sekä tuotetta, ja verkostoitumaan paikallisten toimialaan liittyvien henkilöiden kanssa. Yhden yrityksen tuote on Latinalaisen Amerikan markkinoilla uusi ja harvinainen, joten varsinkin heille seminaari oli hyvä tilaisuus esitellä tuote, ja lisätä tietoutta alueella. Kolmesta seminaariin osallistuneesta yrityksestä kaksi oli markkinatutkimusmatkan jälkeen saanut yhteydenottoja seminaarissa tapaamilta henkilöiltä.

## 5. Vientivalmiudet

Viidennessä kohdassa kyseltiin yritysten yleisistä vientivalmiuksista myös muille alueille kuin Etelä-Amerikka. Yrityksiltä kysyttiin, onko tarvetta ja millaista tarvetta koulutuksille tulevaisuudessa omien vientivalmiuksien parantamiseksi. Lisäksi tie-

dusteltiin olisiko heillä toiveita millaisia viennin kehittämisprojekteja he toivoisivat tulevaisuudessa toimeksiantajilta.

Vastauksissa tuli ilmi, että yritykset toivoisivat syventävää tietoa vientivalmiuksien parantamiseksi seuraavilla osa-alueilla:

- kohdemaan business kulttuuri
- kohdemaan käytännöt ja toimintatavat kaupanteossa
- kohdemaan markkinointitoimenpiteet
- kohdemaassa partnereidenhaku

Latinalaisen Amerikan businesskulttuuri poikkeaa täysin yritysten nykyisten kaupakumppaneiden kulttuurista, joten siitä toivottiin syventävää tietoa. Myös käytännöt ja toimintatavat uudella alueella kauppaa tehtäessä vaativat lisätietoa. Markkinointitoimenpiteet myös vaihtelevat suuresti ventialueittain, siitä toivottiin lisäselvitystä, kuinka markkinointia tulisi aloittaa ja ylläpitää kohdealueella. Partnereidenhaku kohdemaassa kaipaa myös syvennystä, kuinka partnereiden hakua tehdään ja miten yritys itse voisi sitä harjoittaa.

## 6. Konkreettiset tulokset

Kuudennessa kohdassa haluttiin selvittää, mitä konkreettista projekti on yrityksille tähän mennessä tuottanut, vaikkakin aikaa projektin päättymisestä on kulunut vasta muutamia kuukausia, käytännössä tulokset monesti voidaan arvioida vasta jopa kahden- kolmen vuoden kuluttua. Tässä kohdassa tiedusteltiin mahdollisia tulleita kyselyitä, ja tarjouspyyntöjä, tehtyjä tarjouksia tai oliko joillakin jo kauppaa syntynyt projektin seurauksena.

Kaikille neljälle yritykselle projekti tuotti tietoa uudesta markkina-alueesta, sekä toteamuksen että heidän tuotteilleen on Latinalaisessa Amerikassa kysyntää. Kontakteja myös luotiin, joihin suhtaudutaan toiveikkaasti tulevaisuutta ajatellen. Varsinaisen kaupankäynnin aloittaminen on Latinalaisamerikkalaisen kanssa hitaampi prosessi, mutta kaikki yritykset ovat edelleen erittäin kiinnostuneita jatkamaan markkinoille menoa resurssien puitteissa. Kaikki myös sanoivat että markkina-

alueena Latinalainen Amerikka on kiinnostava ja potentiaalinen kaupankäynti alue, ja se kuuluu heidän tulevaisuudensuunnitelmiin. Jatkotoimista alueella on tehty jo suunnitelmia, hyvän ja luotettavan agentin löytäminen on avainkysymyksiä.

Yrityksistä Y2 ja Y3 olivat saaneet jo tarjouspyyntöjä, joihin on vastattu. Y2 on tehnyt projektin päättymisen jälkeen noin 10 kpl tarjouksia, kauppoja ei ollut vielä huhtikuussa 2011 solmittu, mutta yrityksen edustaja sanoi olevansa oikein hyvillä mielin ja 'melko' varma kauppojen syntymisestä tarjousten perusteella.

Y3 kertoi saaneensa uusia useita kontakteja projektin seurauksena, jotka ovat johdaneet jo tarjouspyyntöihin. Tarjouksia on tehty 3-4 kpl, varmoja kauppoja ei vielä huhtikuussa 2011 ollut lyöty lukkoon, mutta erittäin toiveikkain mielin hänkin lähetyihin tarjouksiin odottaa vastausta. Y3 oli tehnyt projektin päättymisen jälkeen yhden kaupan Brasiliaan, jossa heillä on agentti. Tulevaisuudesta on käyty tämän agentin kanssa neuvotteluja, olisiko hänen avullaan mahdollista luoda agenttiverkosto koko Latinalaisen Amerikan alueelle, mutta mitään ei ole vielä allekirjoitettu.

## 7. Yritystoiminnan kehittäminen

Haastattelun seitsemännessä osassa yrityksen edustaja vastasi kysymyksiin yritystoiminnan kehittämisestä projektin seurauksena. Tässä yritystoiminnan kehittämisellä tarkoitetaan tuotekehittelyä, uusia tuotteita, myynnin lisäresursseja sekä kielimuurista selviämistä eli palkattaisiinko yritykseen espanjankielen taitoista henkilöstöä.

Yhdellä yrityksellä olisi logistiikkaan tehtävä muutoksia, mikäli Etelä-Amerikan mantereelle vienti aloitettaisiin. Yrityksen valmistamia koneita on kuljetettu ainoastaan teitse, ja uudelle mantereelle mentäessä kuljetukset täytyisi hoitaa meriteitse, joka vaatisi tuotekehittelyä. Toinen yritys mainitsi myös, että heidän tuotteeseensa mahdollisesti tulisi muutoksia, riippuen tarkemmin kohdemaan määräyksistä. Uusien tuotteiden kehittäminen Latinalaisen Amerikan markkinoille ei ilmennyt.

## 8. Kustannukset

Haastattelun viimeisessä kohdassa tiedusteltiin yritysten edustajien mielipidettä projektin kokonaiskustannuksista, vastasivatko ne odotuksia, projektin kustannustehokkuus eli onko projekti poikinut tuloja.

Yritykset kokivat, että projekti oli kustannustehokas ja projektin kustannukset vastasivat odotuksia. Projektin alusta saakka oli ollut selvää, mitä kustannukset suurin piirtein tulevat olemaan, ja niissä rajoissa pysyttiin. Työ- ja elinkeinoministeriön tuki auttoi myös kustannuksissa. Kaikki yritykset kokivat projektin kuitenkin kustannusten arvoiseksi, yksi edustaja sanoi sen olleen jopa halpa. Markkinatutkimusmatkalla saatuja kontakteja ja tietoa pidettiin siis kustannusten arvoisina.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kv-verkosto valtiksi- projektiin oltiin pääosin tyytyväisiä, ja kaikki yritysten edustajat ilmoittivat että projekti oli positiivinen kokemus, ja opetti uusista markkinoista, sekä Latinalaisen Amerikan kaupankäynnistä. Kontakteja myös luotiin, ja yritykselle saatiin näkyvyyttä, ja tilaisuus kertoa omasta toiminnasta sekä tuotteesta. Yhden yrityksen tuote oli alueella suhteellisen tuntematon, joten heille markkinatutkimusmatka antoi pohjan, josta on hyvä lähteä jatkamaan.

Aina uudelle markkina-alueelle lähdettäessä ovat riskit olemassa, ja kv-verkosto valtiksi tyyppisen projektin avulla niitä saadaan pienennettyä. Tässä projektissa myös tuli ilmi, kuinka toisten tuki ja yhdessä tekeminen helpottavat omaa kansainvälistymistä. Verkostoituminen ja vientiyhteistyö kasvattaa yritysten halukkuutta aloittaa vientitoimintaa uusille markkina-alueille. Resurssien riittävyys oli kuitenkin koetuksella, vaikka yhdessä Latinalaisen Amerikan markkinoille menttiin. Yritysten avainhenkilöt irrottivat aikaansa oman työnsä lisäksi, mikä ilmeni yritysten itsearvioinnissa pettymyksenä omaan panokseen projektissa.

Pettymys oli osalle myös potentiaalisten partnerit. Argentiinalaisen konsultin koama tarjonta ei vastannut odotuksia, ja jotkut tapaamisista markkinatutkimusmatkalla peruuntuivat, tai neuvottelutilanteessa tuli ilmi, että potentiaalinen partneri oli ymmärtänyt väärin yrityksen tarjoaman tuotteen. Seuraavassa projektissa voisi miettiä agentin hankkimista vienninedistämisyritysten (esim. Finpro) kautta.

Tutkimuksesta ilmi tulleet kehittämisideat tulevaisuuden projekteihin:

- hankkeen alussa mukana olevilta yrityksiltä kerätään kirjallisesti odotukset tuloksien suhteen-> helpottaa projektin tulosten arviointia projektin päättymisen jälkeen
- hankkeen alussa yrityksille esitetään karkeat arviot siitä, kuinka paljon projekti vaatii heiltä resursseja ajankäytön suhteen-> yritykset voivat karottaa avainhenkilöitä projektiin enemmän kuin yhden, mikäli tämä on mahdollista
- luvussa 6.2.5 mainitut koulutuspalvelut vienninvalmiuksien tukemiseksi

- kokouksia tiheämmin-> mikäli toteuttajaorganisaatio ei pääse paikalle, voi yrityksiä ohjeistaa pitämään omia kokouksia, joista pöytäkirjat lähetetään toteuttajaorganisaatiolle
- toteuttajaorganisaation yhteydenpito yritysten edustajiin jatkuvampaa
- projektin asioista tiedottaminen avainhenkilöille-> kv-verkosto valtiksi-projektissa toteuttajaorganisaatio vaihtui esiselvitys- ja jatkohankkeen välillä, mikä hämmensi ja jäi osittain epäselväksi yrityksille

Tulevaisuuden hankkeissa toimeksiantajien tulisi kerätä projektiin osallistuvilta yrityksiltä odotukset projektin suhteen, joita voitaisiin projektin jälkeen verrata konkreettisiin tuloksiin. Tämä palaute on tärkeää toimeksiantajien toiminnan ja palveluiden kehittämisen kannalta, aina olisi vertailupohja valmiina projektin päättymisen jälkeen.

Tässä projektissa yrityksille tuli ehkä hieman yllätyksenä, kuinka aikaa vievä projekti oli. Omien resurssien, erityisesti ajankäytön riittävyys koettiin jokaisessa yrityksessä riittämättömäksi. Tulevaisuuden projekteissa jokaisesta yrityksestä voitaisiin pyytää kaksi henkilöä osallistumaan projektiin, joka helpottaisi resurssien jakamista. Tästä olisi myös se etu, että jos yksi henkilö on estynyt pääsemään esimerkiksi kokoukseen tai matkalle, niin toinen voi niihin osallistua, ja näin ollen pitää yrityksen sekä kollegansa ajan tasalla projektin kulusta.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että kokouksia olisi voinut olla tiheämmin. Kaikki yritysten edustajat ovat hektisessä työssä, joten projektin kokouksissa käsitellyt asiat voivat helposti unohtua. Useammin toistuvilla tapaamisilla varmistettaisiin kaikkien mielenkiinnon säilyminen projektiin sekä käsiteltäviä asioita ei olisi kerralla valtavaa määrää. Tässä olisi myös etuna se, että yritysten edustajat tutustuisivat toisiinsa paremmin, joka edistää luottamusta ja yhteistyötä. Toteuttajaorganisaation ja yritysten edustajien välinen viestintä on myös äärimmäisen tärkeää, jota tulisi olla enemmän. Riittävä viestintä ja tiedottaminen edistää luottamusta ja motivoi yrityksen edustajia projektin suhteen. Tässä projektissa yritysten edustajat olivat tyytymättömiä omiin toimiin potentiaalisten partnereiden suhteen, toimeksiantajat voisivat riittäväällä yhteydenpidolla muistuttaa edustajia yhteydenpidon sekä kohteellisuus viestien merkityksestä suhteiden luomisessa.

Tutkimuksessa tuli ilmi mahdollisia uusia palveluita toimeksiantajille. Yritysten vientivalmiuksien kehittämiseksi toivottiin syventävää tietoa uuden markkina-alueen business kulttuurista, kaupanteon käytännöistä ja tavoista, markkinoinnista sekä potentiaalisten partnereiden hakuprosessista. Näitä palveluita voitaisiin tarjota jo alueelle vientitoiminnan aloittaneille yrityksille tai sitä suunnitteleville. Olisi hyvä myös kartoittaa minne alueille Etelä-Pohjanmaan alueen yritykset harjoittavat vientitoimintaa, jotta koulutuspalveluita osattaisiin tarjota oikeilta markkina-alueilta oikeille yrityksille.



## LÄHTEET

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

Entre. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Entre Marketing. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: <http://www.entre.fi>

Etelä-Pohjanmaan Liitto, 2009. Etelä-Pohjanmaan kansainvälistymisen toimintaohjelma. Kurikka:Painotalo Casper Oy.

Finpro. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Finpro Palvelut. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: <http://www.finpro.fi/palvelut;jsessionid=3B8A1D65E3D8001073E3BB765A536509.webapp1>

Fintra. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Valmennamme menestymään. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: <http://www.fintra.fi/fintra.html>

Hakanen, M., Heinonen U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme H.2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I, Möller, K., Valkokari, K. & Vesalain, J. 2009. Verkot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Keskuskauppakamari. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kauppakamari on yrittämisen asiantuntija [Viitattu 4.3.2011]. Saatavana: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Kauppakamarit/Palvelut>

Kohtanen, T. 2011. Apulaisjohtaja. Etelä-Pohjanmaan Kauppakamari. Haastattelu 21.3 ja 24.3.2011.

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A.2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lattari-Trainee Seminaari 23.-24.3.2011 Kampustalo, Seinäjoki.

- Mäkelä A. 2010. Latinalaisen Amerikan Markkinat-mahdollisuuksia ja haasteita. Kv-verkosto valtiksi projektin loppuraportti, 2010. Julkaisematon.
- Mäkelä, A. 2011. Projektipäällikkö. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Haastattelu 23.3.2011.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Tampere: Teknologia Teknova Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin, kauemmas? Vientirengas kansainvälistymisen tukena. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Paavilainen, K. & Wilska, K. 2001. Rumba Económica: Latinalaisen Amerikan talous muutoksessa. Helsinki: Edita Oyj.
- SeAMK Tutkimus ja Kehittämispalvelut. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 4.3.2011]. Saatavana: [http://www.seamk.fi/Suomeksi/Etsitko\\_palveluja.iw3](http://www.seamk.fi/Suomeksi/Etsitko_palveluja.iw3)
- SEEK Palvelee. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen Seudun Elinkeinokeskus. [Viitattu 3.4.2011]. Saatavana: <http://www.seek.fi/palvelut>
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Suomen Tulli. 2011. [Verkkajulkaisu]. Vienti määrämittain tammikuu 2011. [Viitattu 17.4.2011]. Saatavana: [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/index.jsp)
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä, strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toure, N. 2010. [Verkkajulkaisu]. Finpro Argentiina maaraportti. [Viitattu 19.4.2011]. Saatavana:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/Argentiinamaaraportti0711.pdf>

19.4.2011, s. 7, 15-17)

Toure, N. 2010. [Verkkajulkaisu]. Finpro Chile maaraportti. [Viitattu 19.4.2011].

Saatavana: <http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/Chilemaaraportti0711.pdf>

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vento, V. 2010. Yhteishankkeet yritysten näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 58/2010. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vento, V. 2010. Yhteishankkeet yritysten näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.58/2010. [Viitattu 12.4.2011]. Saatavana:

[http://www.tem.fi/files/27918/58\\_2010\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/27918/58_2010_web.pdf)

Viexpo. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Viexpo Kansainvälinen Kauppakumppani. [Viitattu 26.3.2011]. Saatavana: <http://www.viexpo.fi>

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: Bookwell Oy.

# LIITTEET

**LIITE 1. Haastattelulomake.****1. TAUSTATIEDOT YRITYKSESTÄ:**

1. Perustiedot yrityksestä: Minkä kokoinen yrityksenne on henkilökunnan perusteella

- mikroyritys (1-9 henkeä)
- pieni yritys (10-49 henkeä)
- keskisuuri yritys (50-249 henkeä)
- suuri yritys (250-)

2. Onko yrityksellänne voimassa olevaa kansainvälistymisstrategiaa

- kyllä
- suunnitteilla
- ei

3. Minä vuonna yrityksenne aloitti viennin

- ennen vuotta 1990
- vuosina 1990-1999
- vuosina 2000-2009
- aloitamme lähivuosina

4. Yrityksenne tärkein vientialue/maa:

5. Kuinka suuri osuus viennillä on liikevaihdostanne

- 0-4 prosenttia
- 5-10 prosenttia
- 11-20 prosenttia
- 21-40 prosenttia
- 41-60 prosenttia
- 61-80 prosenttia
- 81-100 prosenttia

## 2. PROJEKTIN ARVIOINTI:

1. Kuinka arvioisitte seuraavien henkilöiden työskentelyn projektissa? (Palvelualltius, asiantuntijuus, osaaminen) **ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5**, sekä myös **SANALLISESTI**.

### Asteikko 1-5:

1= erittäin huono

2= huono

3= ei huono, eikä hyvä

4= hyvä

5=erittäin hyvä

Henkilön nimi	Arvosana + kehittämisideat
H1	
H2	
H3	
H4	
H5	
H6	

**2. Konsulttiosuus/partnerinhakuosuus ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5 JA SANALLISESTI!**

	Erittäin huonosti (1)	Huonosti (2)	Ei huonosti, eikä hyvin (3)	Hyvin (4)	Erittäin hyvin (5)
Kuinka potentiaalisten partnereiden haku onnistui?					
Kuinka koette saaneenne yrityksellenne sopivia ehdokkaita?					
Kuinka odotuksenne toteutuivat potentiaalisten yhteistyökumppaneitten suhteen?					
Kuinka konsultin järjestämät tapaamiset toteutuivat markkinatutkimusmatkalla?					



**3. Yrityksen itsearviointi. Ainoastaan SANALLISESTI ja koko toiminnasta lopuksi yleisarvosana 1-5.**

- Kuinka arvioisit edustamasi yrityksen toimintaa projektissa?
- Koitteko olleenne itse aktiivisia potentiaalisten yhteistyökumppaneiden suhteen?
- Kuinka koette onnistuneenne projektissa?
- Olisiko ollut parantamisen varaa omassa toiminnassa, missä?
- Uusien projektien myötä uusiin kohdemaihin: olisivatko itse aktiivisempia?
- Resursoitaisiinko enemmän avainhenkilöitä?
- Mitä omassa toiminnassa tehtäisiin toisin?
- Yleisarvosana (1-5) yrityksenne toiminnasta projektissa:

**4. Arviointi yleisistä järjestelyistä: ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5+SANALLISESTI.**

Kuinka hyvin seuraavat järjestelyt toimivat projektissa (EI markkinatutkimusmatka!)	Erittäin huonosti (1)	Huonosti (2)	Ei huonosti, eikä hyvin (3)	Hyvin (4)	Erittäin hyvin (5)
Aikataulut					
Kokoukset					
Kokousten järjestäminen (aikataulut, paikat yms.)					
Kuinka hyvin seuraavat järjestelyt toimivat MARKKINATUTKIMUSMATKALLA:	Erittäin huonosti (1)	Huonosti (2)	Ei huonosti, eikä hyvin (3)	Hyvin (4)	Erittäin hyvin (5)

Matkan ajankohdan valinta					
Lentojärjestelyt					
Potentiaalisten partnereiden tapaamisten järjestelyt Argentiinassa ja Chilessä					

**Markkinatutkimusmatkalla konsultin järjestämät kaksi eri seminaaritilaisuutta: SANALLISESTI!**

Kuinka markkinatutkimusmatkalla Jorgen järjestämät seminaaritilaisuudet onnistuivat?

Oliko niistä hyötyä?

Tuottivatko seminaarit tuloksia?

Tehtiinkö kontakteja?

Onko tehtyihin kontakteihin pidetty yhteyttä?

**5. Yrityksen omien vientivalmiuksien arviointi (myös muille alueille kuin Etelä-Amerikka):**

Vaatiiko seuraava osa-alue tulevaisuudessa, uusissa projekteissa huomiota:		Millaisia palveluita toivoisitte huomiota vaativille osa-alueille?
Koulutus		
Myyntiosaaminen		
Kielitaito		

**Millaisia kehittämissuunnitelmia kaipaatte vientivalmiuksienne parantamiseksi?**

**6. Koko projektin tulosten arviointi. Ainoastaan SANALLISESTI.**

Mitä konkreettista projekti yrityksellenne tuotti?

Onko tullut tarjouspyyntöjä?

Onko tarjouksia jo tehty?

Onko kauppoja jo tehty?

Oppivatko markkinoista?

Onko jatkosta tehty päätöksiä?

Hakeeko yrityksenne seuraavaksi uusia markkina-alueita (El Argentiina eikä Chile)?

Onko Argentiina ja Chile maat joihin varmasti mennään?

Onko Etelä-Amerikan markkinoille suunnitelmia?

### **7. Tuottiko projekti kehittämistä yrityksen sisällä. Ainoastaan SANALLISESTI.**

Tapahtuiko yrityksen sisällä muutoksia projektin seurauksena?

Tuottiko projekti tarpeen muokata yrityksen tuotteita uusille markkinoille sopivaksi?

Tuottiko projekti kokonaan uusien tuotteiden kehittelyä markkinoille?

Tarvitseeko myynti lisäresursseja uusille markkinoille mentäessä?

Kuinka kielimuurista selvittää, hankitaanko espanjankielen taitoista henkilöstöä mahdollisille uusille markkinoille?

### **8. Projektin kustannukset. Ainoastaan SANALLISESTI.**

Projektin kustannustehokkuus?

Oliko projekti kustannuksiltaan odotusten mukainen?

Osasitteko yrityksessänne varautua kustannuksiin oikein?

Kun verrataan projektin tuloksia kustannuksiin, olivatko kustannukset mielestänne sopivat/liian korkeat?

Kannattiko projekti taloudellisesti, onko projekti jo poikinut tuloja?

Vastasivatko projektin kustannukset odotuksia?