

Kansainvälistymisen strateginen suunnittelu pk-yrityksessä ja kansainvälistymispalveluiden kokonaisuus suunnittelun tukena Pohjois-Savossa

Anne Tynkkynen

Opinnäytetyö

30.11.2012 Kuopio

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Anne Tynkkynen			
Työn nimi Kansainvälistymisen strateginen suunnittelu pk-yrityksessä ja kansainvälistymispalveluiden kokonaisuus suunnittelun tukena Pohjois-Savossa			
Päiväys	30.11.2012	Sivumäärä/Liitteet	73
Ohjaaja Seppo Pitkänen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Savon Yrittäjät ry, kansainvälistymisvaliokunta			
Tiivistelmä			
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pk-yrityksen kansainvälistymisen strategista suunnittelua ja kansainvälistymispalveluiden kokonaisuutta suunnittelun tukena. Opinnäytetyö tehtiin Savon Yrittäjät ry:n kansainvälistymisvaliokunnalle. Tutkimuksen lähtökohtana oli kansainvälistymisvaliokunnan päämäärä kasvattaa kansainvälistä liiketoimintaa aloittavien yritysten määrää ja tarve kartoittaa kansainvälistymis- ja vienninedistämispalveluiden kokonaisuutta ja roolia kansainvälistymisen aloittamisessa. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena selvitystutkimuksena, joka koostuu teoriaosasta ja empiriaosasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin teoriatriangulaatiota sekä aineistotriangulaatiota.</p> <p>Teoriaosan pääpaino oli tutkia pk-yrityksen kansainvälistymisen strategisen suunnittelun osa-alueita ja etenemistä. Empiriaosassa kartoitettiin kaikki kansainvälistymisen edistämisen ja tukemisen kannalta merkittävimmät organisaatiot. Empiriaosan organisaatioista suurin osa oli julkisia tai semi-julkisia.</p> <p>Merkittävämpänä teorian ja empirian yhdistävänä tutkimustuloksena saatiin selville, että kansainvälistymispalveluiden sisältöä oli vaikea ymmärtää ilman kansainvälistymisen suunnittelun ja sen eri osa-alueiden ymmärtämistä. Maakunnallisista toimijoista palvelutarjonnan laajuuden perusteella merkittävimmät olivat ELY-keskus, Finpro ja Finnvera. Lisäksi alueellisilla kehittämissyhtiöillä voisi olla suurempi rooli tavoittaa myös muualla kuin Kuopiossa tai välittömässä läheisyydessä sijaitsevat yritykset, sillä aikaisempien tutkimusten perusteella yritykset toivoivat henkilökohtaisempaa palvelua. Maakuntaan tarvittaisiin myös enemmän eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja yksityiset asiantuntijaorganisaatiot tulisi huomioida etenkin Venäjän kaupan osaamisen osalta.</p>			
Avainsanat Kansainvälistyminen, strateginen suunnittelu, asiantuntijapalvelut, yrityspalvelut, Pohjois-Savo			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Anne Tynkkynen			
Title of Thesis Strategic planning for the internationalization of small and medium-sized companies and the entirety of internationalization services in the region of North Savo			
Date	30.11.2012	Pages/Appendices	73
Supervisor Seppo Pitkänen			
Client Organisation /Partners Savon Yrittäjät registered association, internationalization committee			
<p>Abstract</p> <p>The topic of the thesis project was to study the strategic planning for internationalization of small and medium-sized companies and the entirety of internationalization services in the region of North Savo. The commissioning for this thesis was given from internationalization committee of Savon Yrittäjät association. The basis of this study was the committee's aim to increase the number of companies starting their international business. There was also a need to survey the entirety of internationalization services in North Savo and the role of these services when starting the internationalization. This qualitative study consists of theory and empirical parts. The research method was a triangulation of theory and data.</p> <p>The main focus of the theoretical part was to describe the progress and divisions of strategic planning for internationalization of small and medium-sized companies. In the empirical part of this thesis the most significant internationalization service organizations in North Savo and their services were introduced. Most of the organizations were public or semi-public.</p> <p>Based on the findings, the content of internationalization services was difficult to understand without understanding the planning and divisions of internationalization. The most important regional actors were ELY-keskus, Finpro and Finnvera. According to previous researches companies wished to have more personal service and based on this regional development service companies could have a more notable role to reach companies that are not located in Kuopio or the surrounding areas. In addition co-operation between different organizations should be more active and also market-based expertise service companies, especially in Russian business, should be considered.</p>			
<p>Keywords Internationalization, strategic planning, expertise services, business services, North Savo</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja rajaukset.....	10
1.3	Tutkimusmenetelmät	12
2	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISESTÄ.....	13
2.1	Kansainvälistymiseen ajavat voimat.....	13
2.2	Kansainvälistyminen kasvun lähteenä	13
2.3	Kansainvälistymisen muotoja	16
2.4	Kansainvälistymisprosessin vaiheet.....	17
3	PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN VALMISTELUVAIHEEN STRATEGINEN SUUNNITTELU	19
3.1	Strategian määritelmä.....	20
3.2	Suunnittelun alkuvaiheet	21
3.2.1	Yritysanalyysi.....	21
3.2.2	Markkina-analyysi.....	23
3.3	Strategista suunnittelua tukevat päätökset.....	24
3.3.1	Kansainvälinen toiminta-ajatus ja visio	24
3.3.2	Tuoteratkaisut	24
3.3.3	Kohdemarkkinat.....	25
3.3.4	Kansainvälinen liiketoimintamuoto	26
3.3.5	Kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät.....	31
3.4	Strateginen kansainvälistymissuunnitelma.....	32
3.4.1	Budjetointi.....	32
3.4.2	Markkinointiviestintä.....	33
3.4.3	Hinnoittelu.....	34
3.4.4	Tuotanto	35
3.4.5	Logistiikka	35
3.4.6	Rahoitus.....	36
3.4.7	Maksuliikenne	37
3.4.8	Henkilöstö	38
3.4.9	Raportointi	39
3.4.10	Tarjous- ja tilaustoiminta	39
4	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTÄ EDISTÄVÄT JA TUKEVAT ORGANISAATIOI TUEN SUUNNITTELU POHJOIS-SAVOSSA	41
4.1	Alueelliset kehittämissyhtiöt	42

4.2	Enterprise Europe Network	42
4.3	Finnfund (Teollisen yhteistyön rahasto Oy).....	43
4.4	Finnpartnership.....	44
4.5	Finnvera Oyj.....	44
4.6	Finpro ry	46
4.7	Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy.....	47
4.8	Itä-Suomen yliopisto	48
4.9	Kansainväliset kauppakamarit	48
4.10	Kauppayhdistykset	49
4.11	Kuopion kauppakamari	49
4.12	Management Institute of Finland	49
4.13	Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef	50
4.14	Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	51
4.15	Savon ammatti- ja aikuisopisto.....	52
4.16	Savon Yrittäjät ry	53
4.17	Savonia-ammattikorkeakoulu.....	53
4.18	Suomen Teollisuussijoitus Oy	53
4.19	Tekes.....	54
4.20	Tulli	55
4.21	Työ- ja elinkeinotoimisto.....	55
4.22	Vientosuuskunta Viexpo	55
4.23	Yksityiset asiantuntijaorganisaatiot	56
	4.23.1 Lakiasiantuimistot.....	57
	4.23.2 Konsulttitoimistot.....	57
	4.23.3 Mainos- ja markkinointitoimistot.....	57
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
	5.1 Yhteenveto.....	58
	5.2 Johtopäätökset	61
	5.3 Jatkotutkimusehdotukset	63
	5.4 Tutkimuksen arviointi	63
	LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Suomen rajalliset sisämarkkinat eivät tarjoa pitkälle erikoistuneille yrityksille riittävän suuria asiakasmääriä niin että liiketoiminta olisi kannattavaa. Kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset etsimään korvaavia markkinoita ulkomailta. Pohjois-Savossa yritysten kansainvälistymisaste on alhainen ja lisäksi vienti ja tuonti ovat painottuneet erittäin voimakkaasti teollisuuteen. Perinteisen tavaraviennin ja -tuonnin tarkastelu kuvaa kuitenkin entistä huonommin yritysten kansainvälistä toimintaa, sillä erilaisia kansainvälistymisen muotoja on lukuisia.

Finnveran, Suomen Yrittäjien ja Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän syksyn 2012 pk-yritysbarometrin mukaan 9 % pohjoissavolaisista yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia ja peräti 38 % yrityksistä ilmoittaa kasvavansa mahdollisuuksien mukaan (Pk-yritysbarometri 2/2012 alueraportit. Pohjois-Savo, 18). Kansainvälistyminen onkin luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia ja perimmäinen syy kansainvälistymiseen on yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. Avain onnistuneeseen kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen on suunnittelu. Strateginen suunnittelu tarkoittaa ensin pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä ja toiminnan suunnittelua niin että resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin ja toiminta tähtää tavoitteiden saavuttamiseen. Juuri suunnittelun puuttuminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä miksi vientitoiminta epäonnistuu.

Jo perusliiketoimintaosaaminen etenkin omistajavetoisissa pienyrityksissä on usein puutteellista eikä välttämättä riitä kansainvälistymisen toteuttamiseen, ja kasvua haetaan mahdollisuuksien mukaan muilla keinoilla. Taloudellisten resurssien rajallisuuden lisäksi siis myös osaamisen ja tiedon puuttuminen yrityksiltä rajoittaa kansainvälistymistä. Eniten kansainvälistymispalveluita käyttämättömiä yrityksiä onkin alle 20 henkeä työllistävien joukossa. Syynä lienee se, että aloittavissa tai pienissä yrityksissä kaikkia tarjolla olevia palveluita ei osata hyödyntää sillä palveluita ei tunneta riittävän hyvin. (Larjovuori, Laiho, Talonen & Järvelin 2003, 21–54.)

Kansainvälistymispalveluita kuitenkin tarvitaan, jotta yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Kansainvälistymispalveluita tarjoavat lukuisat eri organisaatiot joista selvästi suurin osa on julkisia tai julkisrahoitteisia. Suomen valtion intressi kansainvälistymisen tukemiseen ovat sen tuomat vaikutukset maan yleiseen hyvinvointiin, joka näkyy muun muassa työllisyyden kasvuna ja kasvaneina verotuloina.

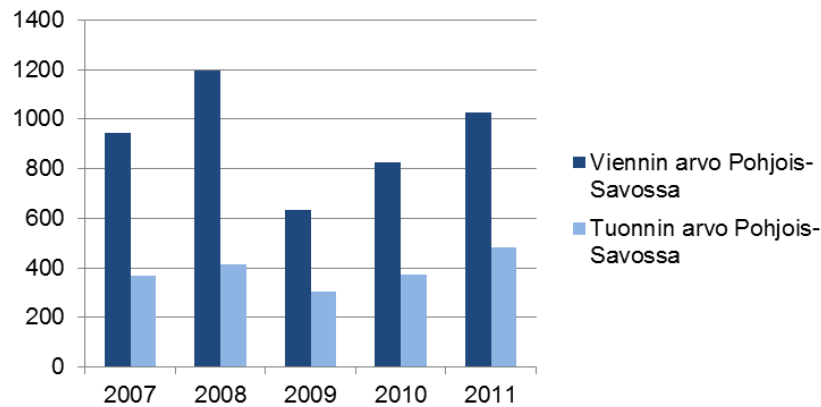
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyön aihe on saatu toukokuun 2012 lopulla Savon Yrittäjät ry:ltä. Opinnäytetyö on tehty Savon Yrittäjien kansainvälistymisvaliokunnalle, joka on yksi Savon Yrittäjien seitsemästä valiokunnasta. Valmis tutkimus esitellään joulukuun 2012 alussa valiokunnan kokouksessa. Savon Yrittäjien kansainvälistymisvaliokunnan tehtävänä on ylläpitää ja kehittää alueen kansainvälistymistä tukevia verkostoja. Valiokunnan toiminnan tavoitteena on pk-yritysten kansainvälistymisen kynnyksen madaltaminen ja aktivoiminen sekä yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Toiminnan pääkohdemaaksi on linjattu Venäjä. Tutkimuksen lähtökohtana on kansainvälistymisvaliokunnan päämäärä kasvattaa kansainvälistä liiketoimintaa aloittavien yritysten määrää ja tarve kartoittaa kansainvälistymis- ja vienninedistämispalveluiden kokonaisuutta ja roolia kansainvälistymisen aloittamisessa. Useissa tutkimuksissa (Larjovuori ym. 2003; Pietarinen 2012; Vento 2010) julkiset ja julkisrahoitteiset kansainvälistymis- ja vienninedistämispalvelut koetaan yrityksen näkökulmasta sekavaksi ja monitahoiseksi. Palvelukokonaisuus mielletään laajaksi ja monipuoliseksi, mutta yrityksen on vaikea hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa neuvontaa ja tukea tiedon sirpaleisuuden vuoksi.

Palvelukokonaisuuden sekavuus ja huono tunnettuus niin Pohjois-Savossa kuin valtakunnallisestikin on yksi merkittävin syy tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Syksyn 2012 pk-yritysbarometrin mukaan noin kolmasosa pohjoissavolaisista pk-yrityksistä tuntee erittäin hyvin tai melko hyvin julkiset kansainvälistymispalvelut ja alle viidesosa erittäin hyvin tai melko hyvin vientikaupan rahoitusvaihtoehdot. Suurin osa siis ei tunne palveluita lainkaan tai tuntee ne huonosti. (Pk-yritysbarometri 2/2012 alueraportit. Pohjois-Savo, 12.)

Katsaus ulkomaankauppaan Pohjois-Savossa osoittaa, että tavaraviennin arvo Suomessa vuonna 2011 oli 56,9 miljardia euroa, josta Pohjois-Savon osuus oli 1,0 miljardia eli noin 1,8 %. Tavaratuonnin kokonaisarvo oli 60,5 miljardia euroa, josta Pohjois-Savon osuus oli 485 miljoonaa eli noin 0,8 %. (Tullihallitus. Tavaroiden ulkomaankauppa maakunnittain vuonna 2011.) Palvelujen ulkomaankaupasta ei ole maakunta-kohtaisia lukuja saatavilla, mutta vuonna 2011 palvelujen viennin arvo koko Suomessa oli 15,1 miljoonaa euroa ja tuonnin arvo 11,1 miljoonaa euroa. Luvut eivät sisällä kuljetuksen, matkailun, eikä vakuutus- tai rahoituspalvelujen tietoja. (Tilastokeskus. Palvelujen ulkomaankauppa 2011). Palvelujen viennin- ja tuonnin arvo on tällä hetkellä Suomessa siis vain murto-osa tavaroiden viennin- ja tuonnin arvosta.

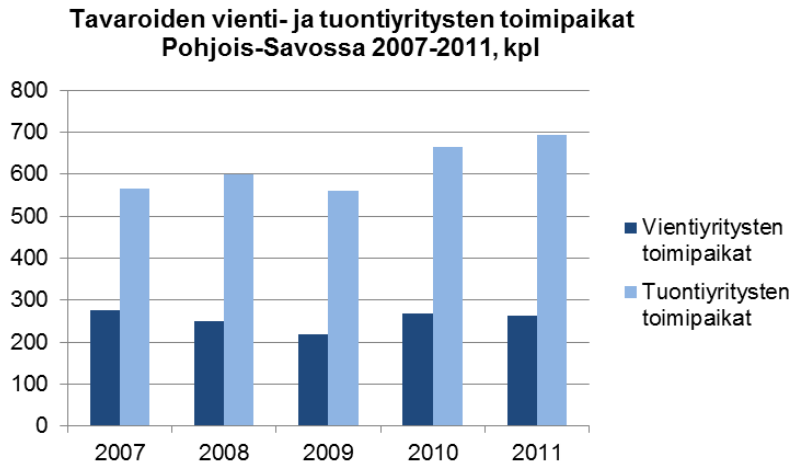
**Tavaroiden viennin ja tuonnin arvot Pohjois-Savossa
2007-2011, milj. euroa**



KUVIO 1. Viennin ja tuonnin arvot Pohjois-Savossa 2007–2011.

Teollisuuden osuus Pohjois-Savon tavaraviennistä oli vuonna 2011 yli 96 %, kaupan osuus noin 3 % ja muiden toimialojen noin 0,5 %. Koko maassa keskimääräinen teollisuuden osuus viennistä on noin 83 %, kaupan osuus noin 14 % ja muiden alojen noin 3 %. (Tullihallitus. Tavaroiden ulkomaankauppa maakunnittain vuonna 2011.) Pohjois-Savon yritysten tavaravienti on siis erittäin painottunut teollisuuden aloille. Vienti- ja tuonti ovat Suomessa painottuneet metalli-, kone-, ja kulkuneuvoteollisuuteen, metsäteollisuuteen (vienti), kemian teollisuuteen, kaivostoiminnan ja louhinnan tuotteisiin (tuonti) ja sähkö- ja elektroniikkateollisuuden tuotteisiin. (Tulli. Muut katsaukset, vuodet 2001–2011.) Vienti ja tuonti sisältävät myös osittain ristikkäistä tietoa jonka vuoksi niitä on mielekästä tarkastella yhdessä. Esimerkiksi vientiä harjoittava yritys voi tuoda vientituotteen valmistukseen tarvittavaa raaka-ainetta ulkomailta.

Tullihallituksen mukaan vuonna 2011 Pohjois-Savossa oli 263 tavaravientiä harjoittaneiden yritysten toimipaikkaa. Huomionarvoista on, että toimipaikkaluku sisältää myös muut kuin pohjoissavolaiset yritykset, joilla on vientitoimintaa harjoittava toimipaikka Pohjois-Savossa. Vuonna 2011 koko Suomessa oli 11 062 vientiä harjoittaneiden yritysten toimipaikkaa. Tuontia harjoitti 694 toimipaikkaa Pohjois-Savossa kun koko Suomessa oli 25 945 tuontia harjoittavaa toimipaikkaa. (Tullihallitus. Tavaroiden ulkomaankauppa maakunnittain vuonna 2011.)



KUVIO 2. Vienti- ja tuontiyriytysten toimipaikat Pohjois-Savossa 2007–2011.

EU-maiden osuus Pohjois-Savon viennistä vuonna 2011 oli 45,5 % ja EU:n ulkopuolisten maiden osuus 54,5 %. Vastaavat keskiarvoluvut koko maassa olivat noin 57 % ja noin 43 %. (Tullihallitus. Tavaroiden ulkomaankauppa maakunnittain vuonna 2011.) Poikkeamaa selittää osittain Venäjän markkinoiden läheisyys. Tärkeimmät tavaravienti- ja tuontimaat koko Suomessa ovat Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Palveluiden viennin tärkeimmät maat ovat Ruotsi ja Yhdysvallat. Tärkeimmät palveluiden tuonnin maat ovat Saksa, Yhdysvallat, Ruotsi ja Iso-Britannia. Suurimmat palveluiden viennin ja tuonnin tuoteluokat ovat liike-elämän palvelut, tietotekniikka- ja informaatiopalvelut ja rojallit ja lisenssimaksut. (Tilastokeskus. Palvelujen ulkomaankauppa 2011).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja rajaukset

Tutkimusongelmana on selvittää *miten pk-yrityksen kansainvälistymisen valmisteluvaiheen strateginen suunnittelu etenee ja mitä kansainvälistymispalveluita valmisteluvaiheeseen on saatavilla pohjoissavolaiselle yritykselle.*

Apututkimuskysymyksinä ovat:

- *Mitä yritysten kansainvälistymistä edistäviä organisaatioita ja palveluita Pohjois-Savossa on?*
- *Miten nykyinen palvelukokonaisuus tukee pohjoissavolaisten pk-yritysten kansainvälistymistä?*

Tutkimuksessa käytettävä termi pk-yritys eli pieni tai keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on vähemmän kuin 250 henkilöä, liikevaihto vuodessa on enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.

naa euroa ja jonka pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista enintään 25 % ei ole yhden yrityksen tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on vähemmän kuin 50 henkilöä, liikevaihto vuodessa on enintään 10 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa ja jonka pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista enintään 25 % ei ole yhden yrityksen tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus. Pienet ja keski-suuret yritykset.) Käsite pk-yritys on määritelty Euroopan Unionin lainsäädännössä ja sitä käytetään koko EU:n sisämarkkina-alueella jotta esimerkiksi aluekehityksen ja tutkimusrahoituksen alalla pk-yrityksiä tukevat kansalliset ja EU:n toimenpiteet ovat yhtenäisiä, tehokkaita ja eivät vääristä kilpailua eri EU-maiden välillä. (Euroopan komissio 2006. Pk-yrityksen määritelmä – käyttäjän opas).

Teoriaosassa tarkastellaan kansainvälistymistä ilmiönä kansainvälistymisen kuvaamiseksi ja selittämiseksi. Ensin käsitellään kansainvälistymiseen ajavia voimia eli syitä ja motiiveja, kansainvälistymistä yrityksen kasvustrategiana, kansainvälistymisen muotoja ja esitellään vaihemallinen kansainvälistymisprosessi. Teoriaosuuden pääpaino on kansainvälistymisen strategisen suunnittelun etenemisen ja osaluokkien tutkimisessa. Tämä tutkimus käsittelee kansainvälistymisen suunnittelua, kun yrityksen kansainvälistymismuotona on vienti (tavaroiden tai palvelujen), sillä vienti on pk-yritykselle usein ensisijainen kansainvälistymisen muoto. Teoriaosuuden tarkastelu tehdään yksitoimialaisen, ei konserniin kuuluvan pk-yrityksen näkökulmasta, jonka vuoksi esimerkiksi yhtymä- ja divisioonatason tarkastelu jätetään tutkimuksen teoriasta kokonaan pois.

Tutkimuksen empiriaosuudessa selvitetään Pohjois-Savon kansainvälistymispalveluiden tarjontaa valmisteluvaiheeseen ja miten nykyinen palvelukokonaisuus tukee yritysten kansainvälistymistä. Empiriaosuuden tavoitteena on esitellä kaikki yrityksen kansainvälistymisen edistämisen kannalta merkittävimmät organisaatiot, nimetä palvelut ja antaa yleiskuva sen tehtävästä. Organisaatiot valikoidaan toiminnan maantieteellisen laajuuden, asiakasmäärien suuruuden, palvelujen laajuuden tai maakunnallisen näkyvyyden perusteella. Tutkimuksessa ovat mukana sekä organisaatiot, joilla on toimipaikka Pohjois-Savossa että sellaiset valtakunnalliset palvelut, jotka ovat kaikkien suomalaisten yritysten käytettävissä sijainnista riippumatta. Tutkimuksessa ei ole mukana toimialasidonnaisia organisaatioita, kuten Matkailun edistämiskeskus, eikä sellaisia organisaatioita joiden toiminnassa on kansainvälistymistä edistäviä elementtejä mutta jotka eivät tarjoa yrityksille kansainvälistymispalveluita ainakaan

päätoimintanaan. Esimerkkejä tällaisista organisaatioista ovat Finnfacts, FinnNode, Elinkeinoelämän Keskusliitto, Invest in Finland ja VTT. Empiriaosuuden pääpaino on vienninedistämispalveluissa, jotta teoria ja empiria tukevat toisiaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa selvitys toimeksiantajalle siitä, miten pk-yritysten kansainvälisen liiketoiminnan suunnitteluprosessi etenee ja sekä selvittää ja analysoida kansainvälistymis- ja vienninedistämispalveluiden kokonaisuutta Pohjois-Savossa ja niiden roolia suunnitteluprosessissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus on teoriasidonnainen tutkimus eli empiirisen aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta yhteys teorian ja empirian välillä on havaittavissa. Tutkimusmenetelminä käytetään teoriatriangulaatiota sekä aineistotriangulaatiota. Teoriatriangulaatio tarkoittaa, että tutkimusaineiston tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia ja aineistotriangulaatio tarkoittaa, että yhdessä tutkimuksessa käytetään useita erilaisia aineistoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teoriatriangulaatio toteutuu, kun tutkimuksen lähteinä käytetään useita eri kirjallisuuslähteitä ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia, joissa esitellään erilaisia teoreettisia näkökulmia. Aineistotriangulaatio muodostuu tutkimuksessa käytettävistä lähteistä eli kirjallisuuslähteiden ja aiempien tutkimusten lisäksi kansainvälistymispalveluita tarjoavien organisaatioiden Internet-sivuista ja muita julkaisuista sekä tilastoista. Julkista ja semi-julkista organisaatioista on saatavilla paljon tietoa eri lähteistä. Semi-julkisella tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka ei toimi voittoa tavoitellen ja saa valtion avustusta joidenkin tai kaikkien tehtäviensä hoitamiseen (Paasivirta & Saapunki 2005, 21).

Empiirisenä menetelmänä on selvitystutkimus nykytilanteesta ja siitä, mitä tulevaisuudessa pitäisi olla. Empiriaosuuden julkisten organisaatioiden kartoittamisessa tietoa on haettu Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämän YritysSuomi-portaalin avulla. Yksityisiä eli ilman valtion avustusta ja markkinahintaisia palveluita tarjoavia toimijoita on selvitetty Internet-hakujen avulla (esimerkiksi ”kansainvälistyminen” + ”konsultti” + ”Kuopio”) sekä hyödyntäen opinnäytetyön ohjaajan pitkää kokemusta ja tietämystä Pohjois-Savon elinkeinoelämästä.

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISESTÄ

2.1 Kansainvälistymiseen ajavat voimat

Kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä eli syitä ja motiiveja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja ne vastaavat kysymykseen miksi yritys haluaa kansainvälistyä. Tässä luvussa tarkastellaan yrityksestä itsestään tulevia, eli sisäisiä tekijöitä, ja yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia tekijöitä.

Sisäiset tekijät ovat yrityksen ominaisuuksista, johdosta tai tilannetekijöistä johtuvia. Yrityksen ominaisuudet kuten ikä, koko ja toimiala vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja kasvumahdollisuuksiin. Esimerkiksi yrityksen toimialan vuoksi kotimainen tuotanto ei välttämättä ole enää kannattavaa ja alempia tuotantokustannuksia on etsittävä ulkomailta. Kansainvälisesti orientoitunut ja motivoitunut yrittäjä/johto voi myös olla kansainvälistymisen käynnistäjä. Koulutustausta, kansainvälinen kokemus, hyvä kieli-taito ja laajat suhdeverkostot ovat esimerkkejä yrityksen johdosta tulevista motiiveis-ta. Tilannetekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailijan menestys samoilla kohdemarkki-noilla tai julkiset kansainvälistymistä edistävät toimenpiteet ja palvelut. (Sutinen 1996, 14–20; Vahvaselkä 2009, 62–63.)

Yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevat tekijät ovat joko kotimarkki-noista tai kohdemarkkinoista johtuvia. Kotimarkkinoiden tekijät toimivat painetekijöinä eli esimerkiksi kotimarkkinoiden pienuus, avoimuus, kylläisyys, raaka-aineiden saanti, maantieteellisesti syrjäinen sijainti ja imagotekijät aiheuttavat yritykselle kansainvälis-tymispaineen. Kotimaan painetekijät ovat yleensä merkittävimpiä tekijöitä kansainvä-listymisen alkuvaiheessa. Kohdemarkkinoiden eli kansainvälisten markkinoiden teki-jät toimivat imutekijöinä eli esimerkiksi kohdemarkkinoiden suuri kysyntäpotentiaali, ulkomailta tulleet kyselyt yritykselle, hyvät kasvumahdollisuudet ja houkuttelevat yri-tyksiä kansainvälistymään. Imutekijät sen sijaan vaikuttavat enemmän myöhemmissä kansainvälistymisprosessin vaiheissa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 194–195; Vah-vaselkä 2009, 62–63.)

2.2 Kansainvälistyminen kasvun lähteenä

Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia. Se on yksi kes-keinen toimintavaihtoehto, jolla turvataan yrityksen jatkuvuus, kehittyminen ja asema markkinoilla. (Rope & Vahvaselkä 1994, 190–195.) Kansainvälistyminen voi myös olla osa yrityksen kasvustrategiaa. Kasvustrategiat eli kasvun lähteet voidaan jakaa

perinteisesti sisäisiin, eli orgaanisiin, ja ulkoisiin. Yrityksen sisäistä kasvua on myynnin lisääminen nykyisten tai uusien tuotteiden avulla nykyisille tai uusille markkinoille (kansainvälistyminen) tai diversifiointi kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Ulkoisia kasvulähteitä ovat muun muassa yritysostot, fuusiot ja uuden yrityksen perustaminen, jolloin kasvu perustuu uuden liiketoiminnan kasvuun. (Sorama & Saarakkala 2009, 14; Vahvaselkä 2009, 31.) Ulkoisena kasvustrategiana voi olla myös verkostostrategia eli yritys saa verkoston ja yhteistyön kautta kasvuun tarvittavia yritykseltä itseltään puuttuvia resursseja ja kasvukykyä. Tällainen yhteistyö tuo pienille yrityksille mahdollisuuden jakaa resursseja kaikkien osapuolien hyödyksi. (Sorama & Saarakkala 2009, 14–15.)

Kansainvälistymispolut pohjautuvat kasvustrategioihin. Vaihtoehdot eroavat toisistaan muun muassa kansainvälistymiseen kuluvan ajan ja nopeuden, eri vaiheiden määrän, yhteistyön ja verkostojen tarpeen osalta. Kansainvälistymispolun valinta perustuu yrityksen olemassa oleviin resursseihin, osaamistasoon ja kansainvälistymisen tavoitteisiin. Kansainvälistymistä ja kansainvälistymispolkua koskevat päätökset ovat merkittäviä yrityksen kasvu- ja kansainvälistymisstrategian kannalta. (Vahvaselkä 2009, 31–35.) Tässä kappaleessa esitellään sisäisen eli orgaanisen kasvun polku, yhteistyöhön perustuvan kasvun polku ja born global -polku. Lisäksi esitellään erityisesti palveluyritysten keskuudessa havaittu asiakkaan mukana kansainvälistymiseen perustuva polku.

Sisäisen eli orgaanisen kasvun polku on yritysten sisäisten resurssien avulla tapahtuvaa kasvua ilman erityisiä järjestelyjä kuten fuusioita, yritysostoja tai uuden yrityksen perustamista. Orgaanisen kasvun polku kansainvälistymisessä on lähimarkkinoilta alkava, vaiheittainen ja suhteellisen hidaskasvu. Kansainvälistyminen pyritään rahoittamaan tulorahoituksella ja melko alhaisilla sijoituksilla. Esteenä nopealle kasvulle on muun muassa markkinatiedon, kansainvälisen liiketoimintakokemuksen ja myös kieli- taidon ja markkinointiosaamisen vähäisyys. Yrityksen strategiana on erikoistua kapeaan segmenttiin, jolloin skaalaetuja ja markkinamahdollisuuksia ei päästä hyödyntämään. (Vahvaselkä 2009, 31–32). Sisäiseen kasvuun perustuva omaehtoinen kansainvälistyminen on yleinen kansainvälistymispolku myös palvelualoilla. (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2009, 35).

Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku perustuu yritys yhteistyöllä toteuttavaan kansainvälistymiseen. Syynä yritys yhteistyöhön on yleensä jokin kansainvälistymisessä tarvittava puuttuva resurssi, kuten markkinointiosaaminen. Yhteistyöllä saavutetaan kustannusetuja kun kulut ja investointitarve pienenevät jos puuttuva resurssi

saadaan yhteistyön ansiosta edullisemmin. Yritysyhteistyö mahdollistaa nopeamman kansainvälistymisen ja markkina-alueen laajentamisen. (Vahvaselkä 2009, 33.)

Born global -polku tarkoittaa, että yritys kansainvälistyy jopa ennen tai samanaikaisesti kotimaan liiketoimintansa kanssa. Born global -yritykset ovat pieniä, 1-3 omistajan ja muutaman työntekijän, osaamis- ja tietointensiivisiä yrityksiä. Perustajilla on yleensä korkea koulutus, aiempaa liikkeenjohdollista tai kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, riskiottohalua, korkea motivaatio ja kunnianhimo menestyä. Yrityksen tuotteet, organisaation rakenne ja järjestelmät sekä rahoitus on kaikki suunniteltu kansainväliseen toimintaan perustuen. Tuotteet ovat vaikeasti kopioitavia kapeiden markkinoiden erikoistuotteita, kuten korkeaa teknologiaa tai design-tuotteita. Yrityksen tutkimus- ja kehityskustannukset ovat korkeat, ja aineettoman pääoman osuus on suuri. Globaalit markkinat, asiakkaat ja niiden tuomat skaalaedut sekä globaali viestintäteknikka mahdollistavat uuden tuotteen levityksen nopeasti, maailmalaajuisesti ja samanaikaisesti. Kansainväliset verkostot, toimivat jakelukanavat ja globaali brändi ovat born global -yrityksen menestystekijöitä. (Vahvaselkä 2009, 33–35.) Myös palvelujen viennissä on tunnistettu born global -polku. Palvelujen viennissä born global -yritykset ovat usein kapealle sektorille erikoistuneita yrityksiä KIBS-aloilta (*knowledge-intensive business services*). Pelkästään kotimarkkinoilla toimiminen ei ole niille mahdollista kannattavuuden ja kilpailukyvyn vuoksi. KIBS-palveluita ovat muun muassa tietojenkäsittelypalvelut, tutkimus- ja kehityspalvelut, juridiset palvelut, taloushallinnon palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekninen konsultointi ja johdon konsultointi. (Toivonen ym. 2009, 1–38.)

Asiakkaan mukana kansainvälistymiseen perustuva polku tarkoittaa yrityksen kansainvälistymistä tärkeän asiakkaan mukana. Etenkin ensimmäisen asiakkaan strategialla ja markkinavalinnalla on luonnollisesti suuri vaikutus myös yrityksen päätöksiin ja myöhempiin vaiheisiin. Riippuvuus asiakkaasta on suurta ja etenkin ison asiakkaan perässä kansainvälistyvä yritys voi tulla passiiviseksi ja haavoittuvaiseksi. Toisaalta, kun yritys kansainvälistyy asiakkaan mukana, yrityksellä on jo tietoa ja kontakteja kohdemaassa ja riskit ovat pienemmät. Asiakkaiden seuraaminen on merkittävä kansainvälistymisen tapa edellä mainituilla KIBS-aloilla. (Toivonen ym. 2009, 35–38.)

Toivosen ym. (2009, 39–40) mukaan yritykset voivat myös kansainvälistyä käyttämällä eri polkuja. Esimerkiksi palveluyrityksen kansainvälistyminen voi perustua asiakkaan mukana kansainvälistymiseen mutta yritys voi toteuttaa muuta kansainvälistymispolkua markkinoilla. Myös born global -yritykset voivat kansainvälistyä asiakkaan

mukana ja kansainvälistyä vaiheittain lähimarkkinoilta alkaen, mutta kansainvälistyminen on silti nopeampaa kuin sisäisen kasvun polulla. Kaiken kaikkiaan kansainvälistymisessä voi olla eri polkujen piirteitä eri vaiheissa ja eri markkinoilla.

2.3 Kansainvälistymisen muotoja

Kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa (Vahvaselkä 2009, 17).

Kansainvälinen kauppa määritellään tavaran tai palvelun siirtymisellä valtiollisen tai muun vastaavan rajan yli (Kananen, Hämäläinen & Malinen 2008, 8).

Kansainvälistyminen käsitteenä on huomattavasti laajempi käsite kuin kansainvälinen kauppa. Kansainvälistymiseksi voidaan määritellä Suomeen sisäänpäin suuntautuva kansainvälistyminen eli raaka-aineiden, komponenttien tai tavaroiden tuonti ja Suomeen tulevat ulkomaiset investoinnit sekä Suomesta ulospäin suuntautuva kansainvälistyminen eli vienti ja ulkomaalainen valmistus sekä yhteistoiminnalliset operaatiomuodot (Vahvaselkä 2009, 17). Ulkomainen investointi voi olla esimerkiksi ulkomaalaisen yrityksen tuotantoyksikön perustaminen Suomeen tai merkittävä pääomasijoitus suomalaiseen yritykseen. Ulkomainen valmistus tarkoittaa suomalaisen yrityksen ulkomaalaisen tuotantoyksikön tuotteiden valmistusta. Yhteistoiminnallisia operaatiomuotoja ovat esimerkiksi yhteisyritykset tai allianssit.

Palvelujen rooli kansainvälisessä liiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Palvelujen vienti voi tarkoittaa palvelun vientiä materiaalisessa muodossa, matkustavan henkilön välityksellä tai ICT-ratkaisuja hyväksi käyttäen. Yritys voi myös perustaa oman palveluorganisaation kohdemaahan. Tämän lisäksi kansainvälistymiseksi voidaan määritellä asiakkaan liikkuminen palveluntarjoajan luo, joka on tärkeä kansainvälistymisen muoto matkailuun ja turismiin liittyvissä palveluissa. Liiketoimintaa kasvatetaan siis kotimaassa ulkomaisten asiakkaiden avulla. (Toivonen ym. 2009, 1–18.) Esimerkkejä tällaisista matkailuun liittyvistä palveluista ovat kylpylä-, kauneudenhoito- ja elämyspalvelut. Palvelujen lisäksi myös matkailun myötä saatavilla olevat tai jopa ulkomaalaisille asiakkaille kohdennetut tuotteet, joita asiakas ostaa mieluummin Suomesta kuin kotimaastansa ovat yritykselle keino kasvaa. Esimerkkejä tällaisista tuotteista ovat suomalaiset tekstiilit, elintarvikkeet ja lääkkeet.

Kansainvälistymiseksi voidaan ymmärtää myös ulkomaalaisen työntekijän tai työharjoittelijan rekrytointi yritykseen, jota tapaa etenkin uuden teknologian yritykset ovat käyttäneet kansainvälisten valmiuksien kehittämiseksi organisaatiossa. Myös kansainvälisessä verkostossa toimiminen tai palvelujen ostaminen ulkomailta eli omaa ydintoimintaa tukevien palvelujen etätuotanto (esimerkiksi call center tai ohjelmistojen koodaus) ovat kansainvälistymisen muotoja, jotka saattavat johtaa yrityksen omaan kansainväliseen liiketoimintaan tai tukea sitä. (Toivanen ym. 2009, 18–31.)

2.4 Kansainvälistymisprosessin vaiheet

Kansainvälistymisprosessissa voidaan erottaa eri kehitysvaiheita: valmisteluvaihe, aloitusvaihe, kehitysvaihe, kasvuvaihe sekä kypsyys- ja vakiintumisvaihe. **Valmisteluvaiheessa** yrityksen kansainvälistymisen edellytyksiä vahvistetaan ja liiketoimintamallia kehitetään. **Aloitusvaiheessa** yritys aloittaa perinteisen tavaraviennin lähialueille kotimaan menestyksen rohkaisemana. Toiminta on tuotelähtöistä ja resurssit ja panostus vientiin melko vähäisiä. **Kehitysvaiheessa** saavutetaan jo menestystä vientimarkkinoilla. Kehitysvaiheelle ominaisia ovat henkisten resurssien merkitys, markkinalähtöinen toiminta, suuret panostukset ja vielä tappiollinen toiminta vaikka myynti onkin kasvanut. **Kasvuvaiheessa** liiketoiminta kasvaa rajusti ja tuottaa jopa voittoa vaikka kassavirta voi olla vielä negatiivinen. Yrityksellä on toimintaa jo usealla markkina-alueella ja se tekee lisäinvestointeja uusia markkinoita varten. **Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa** yrityksellä on valmistus- tai kokoonpanoyksiköitä vähintään viidessä maassa ulkomailla ja se valtaa uusia markkina-alueita hallitusti eli etabloituu. Vakiintumisvaiheeseen pyritään yritysostoin ja yhteistoiminnan avulla kasvattamalla resurssejaan. Tätä vaihetta seuraa vakauden vaihe eli aloitetaan saavutetun markkina-aseman puolustaminen tai vetäytyään markkinoilta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 196–194; Vahvaselkä 2009, 35–36.)

Kansainvälistymisen vaihemalli ei välttämättä kuvaa kaikkien yritysten kansainvälistymisprosessia. Esimerkiksi juuri born global -yritykset kansainvälistyvät jo yrityksen perustamisvaiheessa eli toimivat pääsääntöisesti vain kansainvälisillä markkinoilla ohittaen kotimaan markkinoilla toimimisen. Yritys ei myöskään käy välttämättä kaikkia vaiheita läpi ja saattaa välillä jopa vetäytyä kansainvälisiltä markkinoilta ja aloittaa kansainvälisen liiketoiminnan myöhemmin uudelleen. Toivosen ym. (2009, 36) mukaan toisin kuin valmistavat yritykset, etenkin palveluyritykset KIBS-aloilla eivät aina edes pyri pysyvään etabloitumiseen kohdemaassa vaan nimenomaan käyttämään asiantuntijuutta monissa eri maissa.

Yhteistä kaikkien yritysten kansainvälistymiselle on kuitenkin jonkinlainen valmisteluvaihe, jota ei voi ohittaa. Valmisteluvaiheessa kansainvälistymistä siis suunnitellaan, mutta yrityksellä ei ole vielä varsinaista vientitoimintaa. Selin (2004) jakaa kansainvälistymisen suunnittelun kolmeksi osa-alueeksi joita ovat ideavaihe, tiedonkeruuvaihe ja suunnitteluvaihe. Vientitoiminnan käynnistämiseen eli toteutusvaiheeseen sen sijaan kuuluvat strategiset päätökset muun muassa markkinoinnista, maksutavoista, hinnoittelusta, sopimuksista ja kuljetuksista. Vahvaselkä (2009) käyttää käsitettä kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen, jonka yhtenä osa-alueena on suunnittelu-työ. Äijö (2001) soveltaa yrityssuunnittelun perusmallia kansainvälistymisen strategiseen suunnitteluun, jolloin strategia on yksi osa suunnitteluprosessia.

Yhtä ainoaa teoreettisesti oikeaa mallia kansainvälistymisen suunnittelulle ei siis ole. Äijön (2001, 64–72) mukaan käytännön yrityssuunnittelu sisältää samanaikaisesti monia eri tasoja, vaiheita ja toiminta-alueita. Sen vuoksi on huomattava, ettei kansainvälistymisen suunnittelu välttämättä etene kronologisessa järjestyksessä tai tietyn mallin mukaisesti. Tärkeintä on että kaikki otetaan huomioon, ei suunnitelman asioiden järjestys. Suunnittelun osa-alueista ei ole olemassa mitään yleispätevää jakoa, mutta muut suunnittelun alueet kuitenkin riippuvat konkreettisesti yrityksen valitsemista kohdemarkkinoista ja operaatiomuodosta.

3 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN VALMISTELUVAIHEEN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Seuraavissa kappaleissa keskitytään kansainvälistymisen viidestä vaiheesta ensimmäiseen vaiheeseen eli kansainvälistymisen valmisteluun ja strategiseen suunnitteluun. Edellisessä luvussa esitellyt kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät eli syyt ja motiivit ovat kansainvälistymisajatuksen taustatekijöinä eli kansainvälistymiseen ajavia voimia. Äijön (2001, 67) mukaan yrityksen varsinaisen perusmotiivin on pohjauttava yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan ja se vastaa kysymykseen tarjoavatko ulkomaiset markkinat paremman potentiaalin kuin kotimaiset ja pystyykö yritys kilpailutunsa avulla hyödyntämään tätä potentiaalia. Kansainvälistymisajatuksen seurauksena suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle.



KUVIO 3. Kansainvälistymisen suunnitteluprosessin osa-alueet.

Kanasen (2009, 9) mukaan kansainvälinen kauppa on hyvin paljon kotimaan kaupan tapaista, mutta erot ovat kauppoihin liittyvät erilaiset riskit ja kaupanteon monimutkaisuus. Selin (2004, 98–100) perustelee suunnitelman tärkeyttä muun muassa sillä, että asiat eivät unohdu ja ne tehdään oikeassa järjestyksessä. Virheiden ja yllätysten todennäköisyys pienenee, resursseja osataan varata riittävästi sekä kustannukset pysyvät kurissa. Toiminnan suunnittelun puuttuminen on myös yksi suurimmista tekijöistä vientitoiminnan epäonnistuessa.

3.1 Strategian määritelmä

Vahvaselän mukaan (2009, 17–19) kansainvälistyminen on strategisia päätöksiä joilla yrityksen toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin kilpailukyvyyn tai asiakashyödyn takaamiseksi. Strategia on pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä, suunnan valintaa, resurssien kohdistamista oikeisiin asioihin ja toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hakasen (2004, 18–63) mukaan strategiatyö tarkoittaa yhtä aikaa strategian luomista ja toteuttamista. Suunnittelutyö on osa strategiaa. Tiivistettynä ”strategia on yrityksen kilpailukyvyyn parantamista, kilpailuetujen luomista, oppimista ja osaamisen kehittämistä.” Strategia antaa suunnan toiminnalle ja määrittelee ne valinnat, joita täytyy tehdä asetettujen tavoitteiden operatiiviseksi toteuttamiseksi. Strateginen suunnittelu tarvitsee lähtökohdakseen ja tuekseen vision eli päämäärän tai tavoitteen. Visio on tulevaisuuden tahtotila, kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa.

Strategisen suunnittelun lähtökohdat ovat yrityksen ydinosaamisen ja kilpailuedun määrittelemisen, yrityksen pitkän aikavälin muut tavoitteet ja visio kansainvälisen toiminnan päämääristä. Kilpailuetu muodostuu ylivoimaisesta asiakashyödyistä ja lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, syystä miksi asiakas ostaa yritykseltä eikä kilpailijoilta sekä tuotekonseptin, myyntiargumentin ja markkinointimixin yhteisvaikutuksesta. Yrityksellä tulee olla ymmärrys tästä kilpailuedusta, sillä kansainvälisillä markkinoilla ulkomaisen yrityksen on oltava selkeästi parempi kuin kilpailijansa. (Äijö 2001, 19–67.)

Strategia osana kansainvälistymisen suunnittelua tarkoittaa siis yksinkertaistettuna sitä, että suunnittelu ei tähtää pelkästään markkinoille menoon vaan strateginen suunnittelu kattaa kokonaisuuksien, pitkän aikavälin toiminnan ja tärkeimpien perusperiaatteiden suunnittelun. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kansainvälisten liiketoimintojen on sovittava osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa ja kotimaassa jatkuvat operatiot suhteessa kansainvälisiin on yhtä lailla otettava huomioon suunnittelussa. Kansainvälistymissuunnitelma ei siis ole muusta liiketoiminnasta irrallinen osa. Kansainvälistymissuunnitelman osa-alueet mukailevat pitkälti liiketoimintasuunnitelman sisältöä, näkökulma vain on erilainen.

3.2 Suunnittelun alkuvaiheet

Kansainvälistymisajatuksen seurauksena yrityksessä tulisi käynnistää kansainvälistymisen edellytysten selvitys eli ensin kartoittaa yrityskohtaiset valmiudet ja markkinakohtaiset edellytykset. Näiden selvitysten pohjalta yritys ratkaisee meneekö se kansainvälisille markkinoille eli tehdäänkö päätös kansainvälistymisestä. (Rope & Vahvaselkä 2000, 197; Vahvaselkä 2009, 63.) Vientitoiminnan tulee olla kannattavaa, jatkuvaa ja kasvavaa. Jos riittävää perustelua viennin aloittamiseen ei ole, aloitusta kannattaa siirtää ja pohtia muita keinoja kehittää ja kasvattaa liiketoimintaansa kotimarkkinoilla. (Selin 2004, 16.) Myös kansainvälistymisen esteet tulisi huomioida. Äijö (2001, 18–19) listaa yleisiksi markkinoille pääsyn esteiksi muun muassa kokemuksen, markkinatiedon, asiakassuhteiden, referenssien ja luottamuksen puutteen, jakelukanavien puutteen, alkuvaiheen suuret investoinnit, imagon puute, tuotannon skaalautujen puuttumisen, markkinoille menoa vaikeuttavat kilpailijoiden vastatoimet, tullit, verot ja säädökset, valuuttariskit, kulttuurierot ja kommunikaatioesteet. Kananen, Hämäläinen & Malinen (2008, 18) mainitsevat myös pätevän ja kielitaitoisen henkilöstön puutteen sekä yleisesti kontaktien ja ulkomaanyhteyksien puutteen suurimmiksi vientiä vaikeuttaviksi tekijöiksi.

Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin kansainvälistymiseen tarvittavia valmiuksia ja edellytyksiä jakaen ne yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin eli markkinakohtaisiin tekijöihin. Yritysanalyysi ja markkina-analyysi voidaan tehdä esimerkiksi SWOT-analyysina (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) jossa analysoidaan samalla yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja ympäristön mahdollisuudet ja uhat (Äijö 2001, 57–58). Valmiuksien ja edellytysten selvitys vastaa kysymyksiin riittävätkö yrityksen resurssit kansainvälistymiseen ja onko kansainvälistymiselle esteitä. Jonkin resurssin puuttuminen ei ole este kansainvälistymiselle, jos sen hankkiminen on tavoitteisiin nähden kannattavaa. Puuttuva resurssi voidaan hankkia itse tai yhteistyössä jonkun muun yrityksen kanssa.

3.2.1 Yritysanalyysi

3.2.1.1 Liikkeenjohtoresurssit ja -osaaminen

Johtamiseen liittyviä kansainvälistymisedellytyksiä ovat asiakaslähtöinen, kansainvälinen ja strateginen ajattelutapa, riskinottokyky, liiketaloudellinen ja kansainvälinen osaaminen, kehittynyt tiedonhallinta sekä verkostojen ja yhteistyön hyödyntäminen

(Vahvaselkä 2009, 63). Äijön (2001, 60) mukaan myös johtajien määrä, visiointikyky ja yrityskulttuuri tulisi selvittää.

3.2.1.2 Henkilöstöresurssit ja -osaaminen

Henkilöstöedellytykset tarkoittavat yrityksen henkilöstön määrää, koulutusta, kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, liiketaloudellista ja kansainvälistä osaamista ja kulttuurien tuntemusta, kanssakäymisen taitoa sekä joustavaa ja motivoitunutta asennetta. Kansainvälistyminen, kuten muutkin liiketoiminnan muutokset, vaativat sekä johdon että henkilöstön sitoutumista asiaan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 198–199; Vahvaselkä 2009, 64.)

3.2.1.3 Tuotantoresurssit ja -osaaminen

Tuotantoresurssit ovat yrityksen koneet, laitteet, alihankkijasuhteet, rakennukset ja raaka-aineet. Tuotantoresursseja arvioidessa tulisi kiinnittää huomiota tuotantokapasiteetin riittävyyteen ja investointitarpeisiin sekä valmistuskustannuksiin. (Rope & Vahvaselkä 2000, 198–234; Vahvaselkä 2009, 64–120.) Tämän lisäksi selvitetään raaka-aineen ja energian saantia, yrityksellä hallussaan olevia patenteja ja teknologiaa, tuotannon tehokkuutta ja tuottavuutta, tämän hetkistä logistiikkajärjestelmää ja ostotoiminnan osaamista (Äijö 2001, 60).

3.2.1.4 Markkinointiresurssit ja -osaaminen

Markkinointiresurssien edellytyksien selvityksessä kartoitetaan kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut ja niiden ylivoimatekijät asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi selvitetään tämän hetkiset markkinointiresurssit, markkinointikokemus, markkinointitaidot (markkinatutkimus, asiakkaiden segmentointi, viestintä, jakelu, hinnoittelu) sekä yrityksen imago ja tuotemerkit. (Äijö 2001, 60.) Asiakaskanta, suurimmat asiakkaat ja asiakassegmentit selvitetään eli tutkitaan millaisia nykyiset asiakkaat ovat (Vahvaselkä 2009, 64–120).

3.2.1.5 Taloudelliset resurssit ja -osaaminen

Taloudellisia vaatimuksia kansainvälistymiselle ovat riittävä taloudellinen asema, rahoitusmahdollisuudet ja kyky lisäinvestointeihin. Riittävä taloudellisen aseman arvioinnissa kiinnitetään huomiota nykyiseen liikevaihtoon, maksuvalmiuteen, myyntikatteeseen, omavaraisuusasteeseen ja tulokseen. Rahoitusmahdollisuuksien arvioinnissa tarkastellaan riittävää omaa pääomaa ja riskipääomaa, rahoittajien ja erilaisten

tukipalveluiden tuntemusta ja rahoituksen saamisen varmistamista. Kyky lisäinvestointeihin tarkoittaa riittäviä vakuuksia, kohtuullista investointien takaisinmaksuaikaa ja investointirahoituksen saatavuutta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 198–234; Vahvaselkä 2009, 64–120.)

3.2.2 Markkina-analyysi

3.2.2.1 Mahdolliset markkinat

Aika- ja kustannussyiden vuoksi alustava kartoitus kohdistuu vain pieneen määrään lupaavimpia markkina-alueita, sillä monien markkina-alueiden yksityiskohtainen analysointi ei tässä vaiheessa olisi järkevää. Toisaalta, vaikka alkuperäinen impulssi kansainvälistymiseen olisi tullut lupaavanoloiselta markkina-alueelta, yrityksen kannattaa kartoittaa muitakin vaihtoehtoja, jotta valinta palvelee yrityksen strategiaa pitkällä tähtäimellä. (Äijö 2001, 62–70.) Tarkasteltavia selvityskohteita ovat tuotteen markkinat ja kysyntä, kilpailutilanne (kilpailijat, niiden tuotteet, kilpailukeinot ja markkina-asema), potentiaaliset asiakkaat, heidän tarpeensa ja ostokäyttäytyminen segmentointia varten, jakelu, varastointi ja kuljetus, institutionaaliset tekijät eli kohde-maan lainsäädäntö, kulttuuri ja uskonto sekä markkinointimahdollisuudet ja markkinointia rajoittavat tekijät (Vahvaselkä 2009, 64–65). Äijön (2001, 61) mukaan näiden lisäksi myös maan teknologiatasoa ja fyysistä ympäristöä, kuten raaka-aineiden saantia ja ilmaston asettamia haasteita, tulisi tarkastella.

3.2.2.2 Markkinoiden asettamat vaatimukset

Markkinakohtaisten edellytysten arvioinnissa selvitetään yrityksen tuotteen kilpailukyky lupaavimmilla kohdemarkkinoilla. Tuotetta verrataan kohdemarkkinoiden kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin ja tarkasteltavia kriteerejä ovat tuotteen laatu, ulkonäkö, design, nimi tai tuotemerkki, hinta ja katetuotto, pakkaus ja ympäristöystävällisyys, tuotteen testaus ja laatusertifikaatti sekä tuotteen kilpailuedut ja ylivoimaisuus. Tuotteen arvioinnissa tulee huomioida myös eri maiden lainsäädännöt sekä viranomaisten vaatimukset esimerkiksi tuotteen turvallisuudesta. (Vahvaselkä 2009, 64–65.)

3.2.2.3 Kannattavuusedellytykset markkinoilla

Valmistuksen kannattavuuden lisäksi yritys tarvitsee myös tietoa kohdemaassa toimimisen kannattavuusedellytyksistä eli mitä kustannuksia esimerkiksi markkina-analyyseista, vientikoulutuksesta, menekinedistämisestä ja käännöspalveluista aiheutuu. (Rope & Vahvaselkä 1994, 200–236; Vahvaselkä 2009, 64–118.)

3.3 Strategista suunnittelua tukevat päätökset

Varsinaisen kansainvälistymispäätöksen yhteydessä on päätettävä vielä monista muista asioista. Suunnittelua tukevia päätöksiä tehdään viisi: mikä on kansainvälinen toiminta-ajatus ja visio, mitä tarjotaan, minne tarjotaan, mikä on sopiva liiketoimintamuoto ja mitkä ovat kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät.

3.3.1 Kansainvälinen toiminta-ajatus ja visio

Kansainvälistymisen perusedellytysten lisäksi toimiva liikeidea on kansainvälisen kilpailuedun ydin (Kananen ym. 2008, 16). Äijön (2001, 11–69) mukaan kansainvälinen toiminta-ajatus on ”yrityksen tehtävä eli missio markkinoilla”. Visio on määritelmä siitä, mihin yritys on tulevaisuudessa pyrkimässä. Visio antaa suunnittelulle selkeyttä ja suuntaa ja se perustuu yrityksen ydinosaamiseen ja kansainväliseen kilpailuetuun.

3.3.2 Tuoteratkaisut

Tuote käsittää sekä fyysiset tuotteet eli tavarat, ei-fyysiset tuotteet eli palvelut ja näiden erilaiset yhdistelmät (Äijö 2001, 10). Tuote on koko vientitoiminnan perusta ja vientituote poikkeaa kohdemarkkinoiden luonteesta johtuen usein kotimarkkinoilla myytävästä tuotteesta. Tuotetta voidaan siis joutua sopeuttamaan kohdemarkkinoille sopivaksi. Tuotteeseen liittyviä kilpailukeinoja ovat sen ominaisuudet ja laatu, nimi, malli, pakkaus, lajitelma ja saatavuus sekä tuotesuunnittelu. Tuotestategian valinta perustuu muun muassa markkinakohtaiseen asiakkaiden segmentointiin ja näiden segmenttien tarpeiden, arvojen, asenteiden ja kulutustottumusten tuntemukseen, kysyntään ja kilpailuun, lainsäädäntöön ja määräyksiin sekä kuljetus- ja varastointiolosuhteisiin. (Vahvaselkä 2009, 108–191). Toivosen ym. (2009, 17–62) mukaan palveluiden laatu on vieläkin kriittisempi kuin tavaroiden, sillä epäonnistunutta palvelua on vaikea korjata tai hyvittää. Palveluiden tuotteistus tehostaa kansainvälistä toimintaa eli palvelun vakioidun ytimen ympärille kerätään asiakaskohtaisiin tarpeisiin perustuvat lisäelementit. Sutisen (1996, 122–123) mukaan kilpailuetua voi rakentaa samalla tavalla myös tavaratuotteen lisäeduista jos varsinaista ydintuotetta ei voida erilaistaa. Lisäetuja ovat kaikki tuotteeseen liitettävät liitännäispalvelut kuten esimerkiksi takuu, puhelintuki, koulutus, asennuspalvelu ja lisävarusteet.

Tuotestategiassa siis määritellään ne asiakkaiden tarpeet, joita yritys pyrkii omalla tuotteella tyydyttämään. Päätettäviä asioita ovat tuotteen kilpailuedut, tuotekonsepti,

sopeuttamisaste, tuotteen differointi eli erilaistaminen, tuotteen asemointi suhteessa kilpailijoihin, tuotteen elinkaari ja tuotevalikoiman laajuus. (Äijö 2001, 129–130.)

3.3.3 Kohdemarkkinat

Kansainvälistymisen valmiuksien ja edellytysten selvityksessä tehty markkina-analyysi, eli markkinoiden kartoitus, markkinoiden asettamat vaatimukset ja tuotteen kilpailukyvyyn testaus sekä kannattavuusedellytysten tarkentaminen, on pohjana kohdemarkkinoiden eli kohdemaiden ja niiden asiakassegmenttien valintaan. Tässä vaiheessa tietoa syvennetään niin paljon, että on mahdollista päättää kohdemarkkinoista ja niiden laajuudesta eli kansainvälistytäänkö kuinka moneen maahan tai alueelle vai onko markkina-alue globaali kuten yleensä born global -yrityksillä.

Markkina-alueesta ja kohdemaasta tehtävä valinta toteutetaan yleensä vaiheiden kautta. Vahvaselkä (2009, 66–67) jakaa teoksessaan *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi* vaiheet seuraavasti perustuen Rootin (1994) alkuperäisteokseen *Entry Strategies for International Markets*: alustava kartoitus, markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentiaalin arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen.

3.3.3.1 Alustava kartoitus kohdemarkkinoista

Alustava kartoitus kohdistetaan pieneen määrään potentiaalisia alueita. Vaihtoehtoisia kohteita voi olla jopa kymmeniä ja niistä hylätään maat jotka eivät selvityksen mukaan sovellu kohdemarkkinoiksi. Kartoituksessa selvitetään esimerkiksi väestömäärä, ostovoima, BKT, maantieteelliset ja poliittiset olot, markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksyttävyyys maassa. (Rope & Vahvaselkä, 1994 202–203; Vahvaselkä 2009, 67.) Sutisen (1996, 115–116) mukaan alustavassa kartoituksessa kannattaa karsia myös maat, jotka ovat kulttuuristen ja uskonnollisten tekijöiden vuoksi ovat epäsoivia vientimaita. Ne maat, joissa oletetaan olevan sopivia ostajia tuotteille, kohtuullinen kilpailutilanne ja joissa ei ole ylitysepäsemättömiä kaupan esteitä, valikoituvat jatkoselvitykseen.

3.3.3.2 Markkinapotentiaalin kartoitus

Tässä vaiheessa arvioidaan tarkemmin nykyisten ja tulevien markkinoiden koko. Markkinapotentiaali tarkoittaa siis potentiaalisen myynnin määrää. Korkean potentiaalisen kohdemaita valitaan jatkotarkasteluun ja muut hylätään. (Rope & Vahvaselkä, 1994 203; Vahvaselkä 2009, 69–70.) Äijön (2001, 63) mukaan suuret markkinat eli suuri

kysyntä ei välttämättä ole hyvä merkki, sillä se voi tarkoittaa että markkinoilla on paljon kilpailua jo valmiiksi. Markkinoiden korkeat myyntiluvut taas voivat tarkoittaa että markkinat ovat jo kyllästetty ja jos markkinat eivät enää kasva, myynti on mahdollista vain kilpailijoiden osuuksia voittamalla. Pienet markkinat eivät siis välttämättä ole huonot, jos markkinat ovat kuitenkin kasvavat.

3.3.3.3 Myyntipotentialin kartoitus

Myyntipotentialin arvioinnissa tutkitaan sitä markkinointipotentialin osaa, jonka yritys voi odottaa saavuttavansa pitkällä aikavälillä. Korkean potentialin kohdemaista tarkastellaan edelleen kilpailutilannetta ja markkinoilla olevia tuotteita sekä tutkitaan markkina-, kuluttaja- ja jakelurakennetta. Tarkastelun jälkeen osa maista hylätään ja osa voi valikoitua muuksi kuin päämarkkina-alueeksi. (Vahvaselkä 2009, 67–70).

3.3.3.4 Korkeimman potentialin kohdemaat ja asiakassegmentit

Korkeimman potentialin kohdemaat valitaan haluttujen segmenttien tunnistamiseksi ja valitsemiseksi kohdemarkkinoilla. Tässä vaiheessa alueen yksilöt (kuluttaja-asiakkaat) ja yritysasiakkaat segmentoidaan yksityiskohtaisesti ja valitaan vielä kohdesegmentit joille resurssit kohdistetaan. Valintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi segmentin koko eli asiakkaiden määrä tai yrityksen omat vahvuudet eri asiakkuuksissa. Tässä vaiheessa voidaan vielä hylätä alueita. Kohdemarkkina-alueen valinnan jälkeen suoritetaan yksityiskohtainen selvitys muun muassa kohdemaiden jakeluteistä, kauppatavoista, lainsäädännöstä, turvallisuudesta ja markkinointikeinoista. Näiden pohjalta ratkaistaan operaatiomuodot kohdemaissa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 203; Vahvaselkä 2009, 69–121.)

3.3.4 Kansainvälinen liiketoimintamuoto

Markkinoille menon ja markkinoilla toimimisen muoto on yksi merkittävimmistä päätöksistä. Ensin valitaan ensin käytettävä operaatiomuoto ja sen jälkeen jakelukanava. Operaatiomuodot voidaan jakaa vientioperaatioihin, sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin sekä suoriin ulkomaisiin investointeihin, ja sen jälkeen yleisimmät jakelukanavamallit. Vientioperaatioita ovat epäsuora vienti, suora vienti, välitön vienti ja projektivienti. Sopimusperusteisia yhteistyömuotoja ovat kansainvälinen lisensiointi ja franchising, kansainvälinen liikkeenjohtosopimus, alihankinta- ja sopimusvalmistus sekä strateginen liittouma. Suorat ulkomaiset investoinnit tarkoittavat esimerkiksi tytäryhtiön tai myyntikonttorin perustamista ulkomaille. Jakelukanava määräytyy yrityk-

sen valitseman operaatiomuodon mukaan. Luvun lopussa on taulukko suomalaisten pk-yritysten eniten käyttämistä operaatiomuodoista etuine ja haittoineen.

3.3.4.1 Operaatiomuoto

Operaatiomuodon valinnassa voidaan tarkastella yrityksen sisäisiä ja ulkoisia valintaan vaikuttavia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen koko, päämäärät ja pitkän tähtäimen tavoitteet, sitoutuneisuus, omat käytettävät resurssit, kokemus, tuotteet ja kilpailuedut. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa kotimaan olosuhteet, kohdemarkkinoiden koko, markkinapotentiaali, riskitaso ja markkinoille pääsyn helppous ja nopeus. (Vahvaselkä 2009, 71–125.)

Epäsuora vienti tarkoittaa, että valmistajayritys ei hoida käytännön vientitoimia lainkaan, vaan välikätenä toimii kotimarkkinoilla oleva vientiyhtiö. Välikätenä voi toimia agentti, vientiliike tai vientirengas. Epäsuora vienti toimintamallina soveltuu vientiin kaukaisiin maihin, mutta on kallista. Toisaalta, se ei vaadi yritykseltä resursseja ja kokemusta ja on pienelle yrityksellä vaivaton tapa aloittaa vienti. (Rope & Vahvaselkä 1994, 212–213; Selin 2004, 23.)

Suora vienti tarkoittaa, että valmistajayritys hoitaa itse vientitoimet ja on yhteydessä kohdemaassa olevaan ulkomaiseen välittäjään. Suoran viennin kanavat ovat ulkomainen maahantuoja tai jälleenmyyjä ja agentti tai edustaja. (Rope & Vahvaselkä 1994, 212–213.) Menestyksenkäs suora vienti edellyttää yritykseltä omaa vientiorganisaatiota, markkinatuntemusta sekä agentin tai jakelijan huolellista valintaa. Kustannukset ovat pienemmät kuin epäsuorassa viennissä ja vastaavasti riskit ovat suuremmat. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Välitön vienti tarkoittaa valmistajayrityksen omaa myyntiä ulkomaille. Välitön vienti vaatii kohtuullisen hyvää vientiosaamista, mutta etuna ovat kohdemaan markkinoiden tuntemus ja suorat asiakaskontaktit. Välitön vienti on paras vaihtoehto silloin, kun tuotteen teknologian vuoksi on välttämätöntä käyttää yrityksen omaa tuotteen hyvin tuntevaa vientimyyjää. Koska yritys hoitaa itse myynnin, markkinoinnin ja asiakastapaamiset, vientitapa edellyttää matkustamista ja on kustannuksiltaan korkea. (Rope & Vahvaselkä 1994, 220; Selin 2004, 24.) Myös Internetin kautta tapahtuva myynti on välitöntä vientiä ja se voi olla edullinen ja helppo tapa pienellekin yritykselle päästä kilpailemaan globaaleilla markkinoilla (Vahvaselkä 2009, 74). Välitön vienti on palveluyritystenkin käyttämä operaatiomuoto. Palvelun vienti tapahtuu silloin kolmella eri tavalla: palvelu viedään materiaalisessa muodossa (esim. raportti tai CD-levy), palve-

lu viedään ulkomaille matkustavan henkilön välityksellä, tai palvelu viedään ulkomaille ICT-ratkaisuja hyväksi käyttäen. (Toivonen ym. 2009, 17.)

Projektivienti tarkoittaa mukaan ajallisesti, alueellisesti ja sisällöllisesti rajatun hankkeen myymistä ulkomaiselle asiakkaalle. Yritys voi toimia koko- tai osaprojektin toimittajana ja projektiin voi liittyä varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi myös esimerkiksi taloudellista apua ja koulutusta. (Vahvaselkä 2009, 77.) Projektit toteutetaan usein tarjousten perusteella ja kilpailu voi olla kovaa. Yrityksellä tulisi olla vientiosaamista ja tarjoustoiminnan osaamista. (Selin 2004, 24–25.) Palveluyrityksille projektivienti on merkittävä keino päästä ulkomaisille markkinoille ja matkustavia henkilöitä on useita. Palvelut voivat myös kytkeytyä teolliseen toimintaan eli projektissa voi olla mukana sekä valmistavia yrityksiä että palveluyrityksiä. (Toivonen ym. 2009, 1–17.)

Kansanvälinen lisensiointi tarkoittaa sopimusta, jossa immateriaalioikeuden (esimerkiksi patenti, tavaramerkki, mallisuoja, tietotaitoa tai tekijänoikeus) omistava yritys myy sen lisenssisopimuksen mukaisesti ulkomaiselle organisaatiolle. Ostajayritys saa korvausta vastaan luvan valmistaa tai myydä myyjäyrityksen tuotteita kotimaassaan. Lisenssin myöntäjä ei siis luovuta lisenssin haltijalle omistusoikeutta vaan kyseessä on immateriaalioikeuden myynti. (Rope & Vahvaselkä 1994, 221; Vahvaselkä 2009, 75.) Lisensiointia käytetään enemmän valmistavissa yrityksissä kuin palveluyrityksissä, mutta se soveltuu myös palveluiden vientiin (Toivonen ym. 2009, 17).

Kansainvälinen franchising tarkoittaa standardoidun liiketoimintakonseptin myyntiä. Ostaja toimii omassa maassaan yrittäjänä ja valmistaja myy oikeuden käyttää nimeään tai tavaramerkkiään sekä valmistus-, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoaan tuotteidensa valmistamisessa ja myynnissä. Franchising tarjoaa nopean mahdollisuuden nopeaan kansainvälistymiseen ja tarjoaa arvokasta tietoa ja kokemusta kohdemaasta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 223; Vahvaselkä 76.) Franchising on palveluyrityksille sopiva operaatiomuoto, vaikkakaan se ei ole Suomessa eikä kansainvälisesti kovin yleinen. Se on kuitenkin hyvä vaihtoehto asiantuntijayritykselle joka hakee nopeaa kasvua ja jonka palvelukonsepti on testattu ja menestynyt. Franchising on yleistyneessä muun muassa henkilöstöhallinnossa ja henkilöstön rekrytoinnissa sekä johdon koulutuksessa ja laatujärjestelmäkonsultoinnissa. (Toivonen ym. 2009, 24.)

Kansainvälinen liikkeenjohtosopimus tarkoittaa yrityksen johtohenkilöstön siirtämistä ulkomaiseen asiakasyritykseen sovituksi ajaksi tai että yritys johtaa ulkomaista yritystä omistajiensa puolesta sovitun ajan sopimuksen mukaisesti. (Rope & Vahvaselkä 1994, 226; Vahvaselkä 77.) Johdon osaaminen voi olla laskentatoimen,

markkinoinnin tai teknologian osaamista liikkeenjohto-osaamisen lisäksi. Liikkeenjohdosopimus voi liittyä esimerkiksi yhteisyritysoperaatioon tai projektin toteuttamiseen ja sopimuksen kesto on yleensä 3–10 vuotta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 226).

Kansainvälinen alihankinta- ja sopimusvalmistus tarkoittaa, että yritys valmistuttaa tuotteet ulkomailla ja hoitaa itse niiden myynnin ja markkinoinnin (Selin 2004, 28). Alihankintasopimuksessa valmistajayritys tekee osan lopputuotteesta ja sopimusvalmistuksessa valmistajayritys valmistaa koko lopputuotteen tilaajalle. (Rope & Vahvaselkä 2009, 227.) Suomalainen yritys voi siis toimia sekä tilaajana että valmistajana. Toimintatavat ovat kannattavia kun kustannukset ovat edullisemmat ulkomailla kuin kotimaassa. Toivosen ym. (2009, 25) mukaan alihankintasopimuksia tehdään myös palvelualoilla.

Strategiset liittoumat (allianssit ja kumppanuudet) tarkoittavat yritysten välistä pitkäaikaista ja sitoutunutta yhteistyötä kansainvälistymisessä. Yhteistyö voi liittyä esimerkiksi tuotantoon, tuotekehitykseen tai markkinointiin. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Suora ulkomainen investointi käsittää tytäryhtiön perustamisen tai yhteisyrityksen perustamista ulkomaille tai yrityksen ostamista ulkomailta. Oma myyntikonttori ulkomailla on keino päästä lähemmäksi asiakkaita ja saada parempaa näkyvyyttä ja kontrollia. Yrityksellä ei välttämättä ole omaa tuotantotoimintaa ulkomailla ja myyntikonttori perustetaan usein suoran tai epäsuoran vientivaiheen jälkeen. Oman tuotanto- ja kokoonpanoyksikön perustaminen on vaativa vaihe, mutta järjestelyllä voidaan saada merkittävät kustannusedut valmistuksessa, jakelussa, työvoimakustannuksissa ja tulleissa. Yhteisyritys voi olla yhteissopimusyritys jolloin yhteistyö esimerkiksi tuotekehityksessä perustuu sopimukseen eikä taloudelliseen sitoutumiseen. Yhteisosakkuusyritys on omistuksen jakoon perustuva yhteisyritys eli osakepääoma ja riskit jaetaan osapuolten kesken. Yritys voi myös ostaa toimivan yrityksen ulkomailta, joka mahdollistaa nopeamman ja kenties vaivattomamman tavan päästä markkinoille. (Vahvaselkä 2009, 80–81.) Palveluyrityksillä oman palveluorganisaation perustaminen kohdemaahan on yksi merkittävimpiä operaatiomuotoja. Etenkin KIBS-alojen eli tietointensiivisten palveluyritysten, kuten taloushallintopalvelut, etabloituminen yritysoston tai fuusion kautta on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. (Toivonen ym. 2009, 17.)

3.3.4.2 Jakelukanava

Jakelukanava määräytyy pitkälti yrityksen valitseman operaatiomuodon mukaan. Jakelu- ja myyntikanavan valinnassa on pohdittava miten asiakas ostaa vastaavia tai kilpailevia tuotteita ja milloin asiakas ostaa niitä. Lisäksi on mietittävä eri vaihtoehtojen kustannuksia, riskejä, mahdollisen yhteistyökumppanin kokoa ja imagoa, jatkuvuutta ja jakelukanavan peittoa eli jakeluverkoston tiheyttä. (Sutinen 1996, 152–160.) Myös kohdemarkkinoiden etäisyys, yrityksen aikaisempi kokemus, tuote ja sen vaatima asiantuntijuus on otettava huomioon (Vahvaselkä 2009, 210–211). Toivosen ym. (2009, 52) mukaan palvelujen viennissä tärkeimmät tekijät liiketoiminnan muodon valinnassa ovat palvelujen laadun kontrollointimahdollisuus ja riskin säätelyn mahdollisuus.

Sutisen (1996, 144–145) mukaan tuotantohyödykkeitä muille yrityksille valmistavien vientiyritysten tyypillisimmät jakelukanavamallit ovat:

- 1) valmistaja – agentti – asiakas
- 2) valmistaja – asiakas
- 3) valmistaja – teollisuuden tukkuliike – asiakas.

Kulutustavaroita kuluttajille valmistavan vientiyrityksen jakelukanavamallit ovat yleensä:

- 1) valmistaja – agentti – tukkuliike – vähittäisliike – asiakas
- 2) valmistaja – tukkuliike – vähittäisliike – asiakas
- 3) valmistaja – agentti – vähittäisliike – asiakas
- 4) valmistaja – vähittäisliike – asiakas.

Palveluita ulkomaisille asiakkaille vievän yrityksen jakelukanavamallit ovat vähäisemmät ja yksinkertaisemmat kuin tavaroita vievällä yrityksellä:

- 1) palvelun tuottaja – agentti – agentti – asiakas
- 2) palvelujen tuottaja – agentti – asiakas
- 3) palvelujen tuottaja – asiakas.

Selin (2004, 73–74) suosittelee käyttämään asiantuntevan juristin apua aina edustus-sopimuksia laadittaessa, sillä sopimuksessa voi olla kymmeniä päätettäviä asioita. Viennissä ei yleensä sovelleta Suomen lakia ja sopijaosapuolet voivatkin sopia minkä maan lakia sopimuksessa noudatetaan. Sopimuksen tekemistä varten kannattaa tutustua kansainvälisen kauppalain sisältöön ja kohdemarkkinoiden lainsäädäntöön.

EPÄSUORA VIENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: edustajan tuki ja läheisyys, yksinkertainen ja helppo operaatiomuoto • Haittoja: markkinatiedon -ja kokemuksen saamisen vähyyys, riippuvuus edustajasta
SUORA VIENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: kontakti ulkomaiseen edustajaan ja kohdemarkkinoihin • Haittoja: kommunikoinnin ja yhteydenpidon ongelmat kielen ja sijainnin vuoksi, valvonnan vaikeus
ULKOMAINEN MYYNTIKONTTORI	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: suora markkinainformaatio ja reagoit nopeus, kontrollointi, kokonaisvoitot • Haittoja: korkeat perustamiskustannukset, kiinteät kulut myynnistä riippumatta, vaativuus
YHTEISTYÖSOPIMUKSET	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: yhteistyön tuoma hyöty, resurssien jakaminen • Haittoja: yhteistyön toimivuus, kommunikaatiovaikeudet, potentiaalisen kilpailijan luominen
PROJEKTIVIENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: kokonaisvoitot, tuotteen korkea jalostusaste, ulkomaisen kokemuksen ja tiedon saaminen, valvontamahdollisuudet • Haittoja: sitoo paljon eri resursseja, aikaa vievää, juridisesti vaativaa, suuret riskit, yhteistyövaikeudet
ULKOMAINEN TUOTANTOYKSIKKÖ	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: korkeimmat mahdolliset kokonaisvoitot, mahdollisuus hyödyntää paikallisia tuotannontekijöitä, kontrollointi, reagoit nopeus, vaikutus imagoon • Haittoja: vaatii eniten kaikkia resursseja, korkeat kustannukset ja riskit
ULKOMAINEN YHTEISYRITYS	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja: hyöty ja tuki partnereista, alhaisemmat kustannukset ja riskit, paikallisen yrityksen leima • Haittoja: jaetut voitot, kontrollointivaikeudet, kommunikaatiovaikeudet, intressiristiriidat, keskinäinen kilpailu

KUVIO 4. Suomalaisten pk-yritysten ja suuryritysten eniten käyttämät (>22 %) ulkomaiset operaatiomuodot ja niihin liittyvät edut ja haitat.

Kuvio perustuu Äijön (2001, 89–117) esittämään tutkimukseen vuodelta 2000, jossa kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA on tutkinut yli sadan enemmän kuin 50 henkilöä työllistävän kansainvälisesti suuntautuneen yrityksen operaatiomuotoa ulkomailla. Vastanneista yrityksistä valtaosa työllisti 50–250 henkilöä, eli ne luokitellaan pk-yrityksiksi. Kuviossa on esitetty ne operaativaihtoehdot, joiden osuus kaikista käytetyistä operaatiomuodoista oli enemmän kuin 22 %. Kuvioista on jätetty pois esimerkiksi lisensiointi ja franchising, sillä niiden osuus oli vain 5 %.

3.3.5 Kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja päämäärät

Kuten jo strategian määritelmän luvussa todettiin: strategisen suunnittelun lähtökohdat ovat yrityksen ydinosaamisen ja kilpailuedun määrittelemineen, yrityksen pitkän aikavälin muut tavoitteet ja visio kansainvälisen toiminnan päämääristä. (Äijö 2001, 19–67.) Päämäärät ja tavoitteet johdetaan yrityksen määrittelemästä toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Sutinen (1996, 111) siteeraa osuvasti Liisa Ihmemaassa lastenkirjaa kuvaamaan tavoitteiden ja päämäärien tärkeyttä: ”jos ei tiedä minne on menossa, kaikki tiet ovat oikeita”.

Ropen ja Vahvaselän (1994, 242) mukaan kansainvälistymisen tavoitteet jaetaan myyntitavoitteisiin (liikevaihtotavoite ja kappalemyyntimäärätavoite), välitavoitteisiin (esimerkiksi tavoitteet osatoiminnoille, tunnettuus, imago) sekä puitetavoitteisiin

(markkinaosuus, myyntikate, käyttökate, markkinointikustannukset, markkinointikate). Selinin (2004, 96–101) mukaan tavoitteet on aina määriteltävä selkeästi mitattavissa olevissa yksiköissä, jotta tulosten arviointi on helpompaa. Tavoitteiden on myös perustuttava johonkin aikatauluun, esimerkiksi missä ajassa vienti tulee olemaan voitollista. Vaikka toiminta ei saa olla kannattamatonta, on muistettava, että alkuvaiheen panostukset ovat usein suurempia kuin saatava myynti. Myös Äijö (2001, 13) toteaa, että voittoja ja kasvua ei voi maksimoida samanaikaisesti, mutta nämäkään eivät ole ristiriidassa keskenään kun muistaa riittävän pitkän tarkasteluajanjakson.

3.4 Strateginen kansainvälistymissuunnitelma

Kansainvälistymissuunnitelma perustuu suunnittelun alkuvaiheen selvityksissä saattuihin tietoihin ja suunnittelua tukeviin päätöksiin. Suunnitteluvaiheessa vielä arvioidaan, täydennetään ja syvennetään tietoja. Strateginen kansainvälistymissuunnitelma vastaa kysymyksiin miten kansainvälistymiseen tarvittavat resurssit suunnataan kansainvälistymisen onnistumiseksi ja millä keinoilla aiemmin asetetut päämäärät saavutetaan.

3.4.1 Budjetointi

Selin (2004, 17–96) arvelee vientitoiminnan käynnistämiskustannuksiksi toiminnan laajuudesta riippuen 9000–90 000 euroa vuositasolla. Budjetti koostuu suunnitteluvaiheessa sekä tavoiteltavista tuloista että oletettavista menoista ja sen laatiminen on tärkeää, jotta toiminta olisi kustannustehokasta, tuottavaa ja hallittua. Tässä vaiheessa yrityksen täytyy selvittää kuinka paljon toimintaan voidaan sijoittaa omaa rahaa ja kuinka tarvitaan tukirahoitusta.

Budjetti tarkoittaa yhden vuoden toimintasuunnitelmaa, joka koostuu toisiinsa liittyvistä osabudjeteista. Osabudjettien määrä riippuu yrityksen toiminnan luonteesta ja esimerkiksi palveluyritys ei tarvitse varastobudjettia. Nämä osabudjetit tehdään myynnistä, markkinoinnista, valmistus- ja valmistekustannuksista, ostoista, logistiikasta (varasto ja toimitukset), investoinneista, myynti- ja hallintotoiminnoista (esimerkiksi tilausten käsittely, palkat ja matkakustannukset ja tietokoneet ja ohjelmisto) tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta ja rahoituksesta. (Alhola & Lauslahti 2000, 272–298.) Vahvaselän (2009, 131–133) mukaan yrityksen kannattaa laatia myös suuntaa antava budjetti pitkäaikaisia suunnitelmia varten. Esimerkiksi resurssien käyttö kannattaa suunnitella ainakin 2–3 vuoden ajanjaksolle.

3.4.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällisten päätösten on tarkoitus tukea myyntiä. Markkinointiviestinnän välineet voidaan jakaa neljään pääryhmään: mainonta, myyntityö, myynninedistäminen ja suhde- ja tiedostustoiminta. Markkinointiviestinnän perusratkaisuja ovat mitä näistä viestintävälineistä käytetään, kuka on viestinnän kohteena (jakelukanava tai sen osa vai kuluttaja) ja millainen on asiakas joka ostaa tuotteen. (Sutinen 1996, 113–225.) Markkinointiviestinnän suunnittelussa päätetään myös toimenpiteiden toteuttajat ja kustannukset (Vahvaselkä 2009, 223).

3.4.2.1 Mainonta

Kansainvälistyvän yrityksen mainonta voidaan jakaa kahteen vaiheeseen. Alkuvaiheessa maata ja yritystä tehdään tunnetuksi, jota hoitaa Suomessa esimerkiksi ulkoasiainministeriö ja Finpro. Myyvän mainonnan vaiheessa yritystä ja tuotetta tehdään tunnetuksi sekä jakeluportaille että kuluttajille. Yrityksen kannattaa myös tehdä toimivat ja houkuttelevat Internet-sivut yhteydenottomahdollisuudella ja sähköisiä esitteitä asiakkaita varten. Tuotteelle pyritään luomaan kysyntää ja asiakkaissa herätellään ostouskollisuutta. (Vahvaselkä 2009, 239–265.) Äijön (2001, 135) mukaan mainonta on usein kallis viestintämuoto ja sen käyttö riippuukin yrityksen myymistä tuotteista. Esimerkiksi tuotantotavaroita myyvät yritykset keskittyvät usein ammattilehdistöön tai suoramainontaan.

3.4.2.2 Henkilökohtainen myyntityö

Sutisen (1996, 253) mukaan ”myyjän tehtävä on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja auttaa tätä ostamaan myyjän esittämä ratkaisu ongelmaan”. Vahvaselän (2009, 224–266) mukaan henkilökohtaiset kontaktit ja vaikuttaminen ovat korvaamattomia pitkäaikaisten suhteiden solmimisessa ja ylläpitämisessä. Kansainvälisillä markkinoilla tarvitaan asiakaslähtöistä, toimialan, tuotteet ja asiakkaan tuntevaa kielitaitoista työntekijää. Suhteiden ja kontaktien puute on yksi tunnistetuista vientitoiminnan haasteista, joten henkilökohtaisen myyntityön merkitystä ei sovi vähätellä. Esimerkiksi kansainvälisille messuille osallistuminen on hyvä tapa luoda kontakteja ja saada ensimmäiset ulkomaiset asiakkaat. Potentiaaliin asiakkaisiin voi ottaa yhteyttä esimerkiksi suoramarkkinoinnin avulla, suoralla puhelinkontaktilla tai hyödyntämällä eri kansainvälistymispalveluita tarjoavien organisaatioiden, esimerkiksi Finpron, kontaktiverkostoa ja tietämystä. Myös kauppakamarit ja kauppayhdistykset ovat hyvä kanava liikeyhteyksien hankkimiseksi.

3.4.2.3 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen tukee jakelukanavan myyntityötä eli edistää menekkiä. Myynninedistämisen kohderyhmiä ovat yrityksen myyntihenkilöstö, jakelukanavan jäsenet ja asiakkaat. Myyntihenkilöstöön kohdistettavia toimintoja ovat esimerkiksi koulutukset, esitteet ja näytteet sekä motivointi- ja kannustuskeinot. Jakelukanavaan kohdistettavia toimintoja ovat esimerkiksi messut, tuote-esittelyt, tehdasvierailut, myyntikoukukset. Asiakkaisiin kohdistettavia toimintoja ovat esimerkiksi alennukset, kampanjat, maistiais- tai näytejakelut. (Vahvaselkä 2009, 240–241.) Sutisen (1996, 260) mukaan joitain tuotteita on erittäin vaikea myydä jos ostaja ei näe tuotetta ensin. Läs-näolo messuilla myös yleensä lisää yrityksen tunnettuutta ja imagoa ja antaa erinomaisen mahdollisuuden vertailla kilpailijoita ja niiden tuotteita.

3.4.2.4 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminnan kohderyhmänä ovat yrityksen kaikki sidosryhmät. Siinä missä myynnin edistämällä pyritään vaikuttamaan myyntiin lyhyellä aikavälillä, suhde- ja tiedotustoiminnalla pyritään pitkäaikaiseen suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Sutinen 1996, 264.) Suhde- ja tiedotustoiminnan keinoja ovat henkilökohtainen ja välineellinen viestintä, tiedotus, asiakasvierailut, lahjat, asiakastilaisuudet ja sponsorointi (Vahvaselkä 2009, 242).

3.4.3 Hinnoittelu

Hinnoittelussa on muistettava kolme tärkeää tekijää joihin hinnalla on vaikutusta: hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen laadun ja arvon, hinnoittelun avulla yritys asemoi paikkansa nykyisessä tai tulevassa kilpailussa ja hinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen (Sutinen 1996, 184–186). Kustannusjohtajuus, eli alemmat tuotantokustannukset kuin kilpailijoilla, harvoin soveltuu suomalaisen yrityksen kilpailustrategiaksi (Vahvaselkä 2009, 183–191). Hinnoittelun pohjana toimivat kustannuslaskenta, erilaiset hinnoittelumenetelmät (kysyntä- eli markkinalähtöinen hinnoittelu ja kustannus-hinnoittelu) ja markkinoiden hintataso (hinnan alarajan määräävät kustannukset ja ylärajan määräävät asiakkaiden ostokyky- ja halu). Hinnoittelustrategiassa huomioon otettavia asioita ovat siis kustannuslaskennan ja hinnoittelun periaatteet, hintataso suhteessa kilpailijoihin ja markkinahintoihin, yrityksen kilpailuetu ja sen vaikutus tuotteen hinnan rooliin ja kansainvälisen sopeuttamisen aste eli markkinoiden koon, kilpailun, kustannusten ja muiden taloudellisten ja juridisten tekijöiden vaikutus hintaan. (Äijö 2001, 146.)

3.4.4 Tuotanto

Tuotannon suunnittelun osa-alueeseen kuuluvat hankinnat, tutkimus- ja tuotekehitys sekä fyysinen tuotanto eli valmistus. Hankintojen suunnitteluun vaikuttaa valmistaako yritys tuotteet itse ja missä määrin raaka-aineita tai komponentteja ostetaan muilta. (Äijö 2001, 153.) Jos yritys käyttää suuria määriä jotakin tiettyä raaka-ainetta valmistukseen, esimerkiksi öljyä tai metallia, syntyy hyödyke- eli raaka-aineriski. Tämä tarkoittaa, että on olemassa riski raaka-aineen hinnanvaihtelulle. Historiallisesti raaka-aineiden hinnanvaihtelut ovat olleet suurempia kuin valuutta- tai korkomarkkinoilla. Hyödykeriskiltä voi suojautua pankkien tarjoamilla hyödykejohdannais tuotteilla, jotka tasaavat pelkästään hinnanvaihtelua eli ne eivät vaikuta raaka-aineen osto- tai toimitusprosessiin. Esimerkkejä hyödykejohdannaisista ovat hyödykeswap ja hyödykeoptio. (Helppi & Paloheimo 2005, 53–55.)

Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan suunnittelussa päätetään ostetaanko teknologiaa vai järjestetäänkö kehitystoiminta itse. Lisäksi päätetään missä, eli kotimaassa vai ulkomailla, tutkimus- ja tuotekehitystoiminta tehdään. Fyysisen tuotannon eli valmistuksen suunnittelussa päätetään tuotantolaitosten sijainti ja keskinäinen toiminta, tuotantolaitosten koko ja tehokkuus, tuotantoteknologia eli esimerkiksi käytettävän automaation aste sekä tuotannon organisaatio. (Äijö 2001, 153–156.) Yrityksen tuotantokapasiteetti (kuinka paljon tuotteita voidaan tehdä tietyssä aikayksikössä) ja tuotantoaika ja tilausten käsittelyprosessiin menevä aika on laskettava, että tiedetään missä ajassa valmiit tuotteet saadaan asiakkaalle. Ilman näitä tietoja tarjousta ei voi laatia. (Selin 2004, 136.)

3.4.5 Logistiikka

Logistinen suunnittelu on osittain päällekkäistä hankintojen kanssa ja siihen kuuluvat seuraavat osa-alueet: kaikki kuljetukset tuotantoyksikköön ja varastointi, inventaari ja kuljetukset tuotantoyksiköstä jakelukanavaan. (Äijö 2001, 153–154.) Hyvän huolinta- ja kuljetusliikkeen löytäminen on erittäin tärkeää, sillä vientikuljetusten riskitekijät ovat laajemmat kuin kotimaan kuljetuksissa. Riskeiltä voidaan suojautua vakuutuksilla tai siirtämällä osa vastuusta ostajalle toimitustapalausekkeen valinnalla. Kansainvälinen toimitustapalausekokoelma Incoterms 2000 määrittelee keskeisimpien ulkomaankaupassa käytettävien toimitustapalausekkeiden sisällön. Kokoelman on laatinut Kansainvälinen kauppakamari ja sen avulla pyritään tavarakaupan toimitusten samankaltaisiin tulkintoihin eri puolilla maailmaa. Toimitustapalausekkeilla kuvataan ostajan ja myyjän oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka liittyvät kauppasopimukseen, vienti- ja tuon-

tiselvityksiin, tavarankäsitteeseen sekä kustannus- ja tavaravastuukysymyksiin. (Selin 2004, 151–185).

Ulkomailla myytävien tuotteiden pakkaaminen on järjestettävä eri tavalla kuin kotimaassa, sillä pakkauksen on kestävä useat lastaukset ja purkamiset sekä kuljetukset (Selin 2004, 185). Kuljetuksen järjestämisen lisäksi kohdemarkkinoille tarvittavat luvat ja todistukset sekä viennin asiakirjat on hoidettava kuntoon jo ennen tarjouksen tekemistä. Huomioon on otettava myös satama-, ahtaus- ja terminaalitoimintojen hoitaminen ja tullaus. (Vahvaselkä 2009, 131–268). Kanasen (2009, 17) mukaan puuttuvien tai puutteellisten lupien vuoksi tavara voi jäädä tullivarastoon ja palautuksen kustannukset voivat olla niin korkeat, että tavara kannattaa tuhota kohdemaassa. Riskin kantaa myyjä.

3.4.6 Rahoitus

Rahoituksen suunnittelussa on kaksi keskeistä strategista osa-aluetta: lyhyen ja keskipitkän aikavälin rahoitus sekä pitkän aikavälin investoinnit (Äijö 2001, 159). Rahoitussuunnittelun konkreettisenä tiedonlähteenä ja työkaluna on laskentatoimi. Laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen taloudellisesta tilasta. Sisäinen laskentatoimi tuottaa laskentatoimen rekisteröintien (kirjanpito, varastokirjanpito, ostoreskontra jne.) pohjalta suunnittelulaskelmia (esimerkiksi vaihtoehtolaskelmia hinnoittelusta tai investoinneista ja tavoitelaskelmia markkinointikampanjasta), tarkkailulaskelmia (kuinka tavoitteet ovat toteutuneet) sekä informointilaskelmia (tilinpäätös). (Alhola & Lauslahti 2000, 27–32).

Pitkän aikavälin investointien (kone- tai laitehankinnat, uuden tuotantolaitoksen rakentaminen tai uuden yrityksen ostaminen) suunnittelussa tarkastellaan yrityksen ja sen mahdollisten ulkomaisten yksiköiden pääomarakennetta, pitkän aikavälin investointitarpeita, käytettäviä rahoitusmenetelmiä ja -lähteitä investoinneille (yrityksen säästetyt tuotot eli tulorahoitus vai lainarahoitus kotimaisesta rahoituslaitoksesta tai valtiollisesta tai ulkomaisesta rahoituslaitoksesta). Tämän lisäksi mahdollisesti toteutettaville investointiprojekteille tehdään pääomabudjetointi ja esimerkiksi joitakin kotimaahan suunniteltuja investointeja voidaan joutua purkamaan. (Äijö 2001, 166–167.) Investointilaskuissa on kiinnitettävä huomiota siihen lasketaanko ne kotimaan vai kohdemaan valuutassa. Laskelmien korko riippuu myös rahoituksen lähteen maasta ja laskelmiin pitäisi aina sisällyttää jonkinlainen riskilisa investoinnin kohdemaasta riippuen. (Hillier, Ross, Westerfield, Jaffe & Jordan 2010, 859–865.)

Lyhyen ja keskipitkän aikavälin rahoitussuunnittelussa analysoidaan rahoitustarpeet, asiakasluotot, viennin ja tuonnin rahoitus, rahoitusmenetelmät ja lähteet. Lyhyen ja keskipitkän aikavälin rahoitus on pääosin kansainvälisen toiminnan ja myynnin rahoi- tusta eli käyttöpääoman lisäystä, henkilöstön lisäystä ja markkinointi-investointeja. Käyttöpääoman suunnittelussa tehdään kansainvälisen toiminnan kassavirtojen ana- lyysi, käteisvarojen käyttö- ja talletussuunnitelma, ulkomaisen tulon siirto eli voittojen kotiutus (kotimaan pääkonttoriin vai mahdollisesti alhaisemman verotuksen maahan), kansainvälinen verostrategia (verorasitusta vähentävät toimenpiteet kuten lainojen korkojen maksu tai osakeanti), valuuttariskistrategia (esimerkiksi termiinit ja maksujen ajoitus eri valuutoissa), rahoitusriskistrategia (vakuudet ja takuut), kirjanpitostrategia sekä siirtohinnoittelu yrityksen eri yksiköiden välillä, jos yrityksellä tulee olemaan niitä. (Äijö 2001, 162–166.)

3.4.7 Maksuliikenne

Rahoituksen lisäksi pankit ovat avainasemassa myös kansainvälisen maksuliikenteen hoidossa. Pankkien rooli on vastaanottaa ja lähettää maksuja asiakkaan puolesta ulkomaalaisten pankkien välityksellä, hoitaa valuuttakauppaa ja huolehtia että rahalii- kenne pankkien välillä on turvallista. Tavallisimpia ulkomaankaupassa käytettäviä maksutapoja ovat maksumääräys, ulkomaan shekki, perittävä ja remburssi. Maksu- määräys ja shekki ovat suoria maksutapoja, joissa pankki toimii vain maksun välittä- jänä. Maksumääräyksessä ostaja maksaa hinnan myyjän laskun perusteella ja sopii maksutavaksi silloin kun ostaja on luotettava eikä poliittista- eli maariskiä (esimerkiksi sota, kapina, luonnonkatastrofi) ole. Ulkomaan SWIFT-shekki on lähettävän pankin kannalta maksumääräys ja maksunsaajan kannalta vastaanottavan pankin shekki, joka postitetaan maksun saajalle. Shekin voi lunastaa tilille, mutta ei käteisenä, omassa pankissa ja se on aina vastaanottavan maan valuutassa. Perittävä ja rem- burssi ovat asiakirjamaksutapoja, joissa pankki välittää maksun lisäksi myös tavaraan oikeuttavat asiakirjat. Perittävä tarkoittaa, että ostaja saa tavaran haltuunsa lunasta- malla pankiltansa perittävän asiakirjat. Pankki luovuttaa asiakirjat ehtojen mukaan, esimerkiksi vasta kun ostaja on maksanut myyjälle kauppasumman. Remburssi on maksutapa, jossa ostajan pankki antaa myyjälle sitoumuksen siitä, että se maksaa kauppahinnan kun myyjä esittää remburssissa määrättyt asiakirjat. Ostaja maksaa pankit kulut ja ostajan pankki siis kantaa luottoriskin jos ostajalla ei ole varaa tai halua maksaa. (Helppi & Paloheimo 2005, 42–108)

Maksutavan oikea valinta saattaa olla myös edellytys kaupan syntymiselle. Maksuta- voista parhaan riskisuojan antaa remburssi ja toiseksi paras vaihtoehto on perittävä.

Perittävästä aiheutuu pankin käsittelykuluja, joista ostajan ja myyjän kannattaa sopia jo kauppasopimuksessa. Yleensä molemmat osapuolet maksavat oman pankkinsa kulut. Remburssi on työläin ja kustannuksiltaan korkein maksutapa, sillä siihen liittyy ostajan pankin luottoriski. Myös remburssin käytössä ostaja ja myyjä voivat sopia jakavansa kulut, muutoin kulut maksaa toimeksiantaja eli ostaja. Remburssi on ainoa maksutapa joka suojaa samalla sekä ostajaa että myyjää. (Helppi & Paloheimo 2005, 105–122.)

Tilanteeseen sopiva maksutapa voi olla riskienhallintakeino myös valmistusaikaista riskiä, kuljetusriskiä, juridista riskiä, maariskiä, luottoriskiä ja toimitusriskiä vastaan. Valmistusaikainen riski tarkoittaa riskiä kauppasopimuksen peruuntumisesta sen jälkeen kun tavaraa on alettu valmistaa. Kuljetusriski on riski kuljetuksen epäonnistumisesta, esimerkiksi tavarahan vahingoittumisesta tai sovitusta aikataulusta myöhästymisestä. Juridisia riskejä ovat muun muassa sopimukseen tai immateriaalioikeuksiin kuten patenteihin liittyvät riskit. Maariski tarkoittaa kohdemaahan liittyvää poliittista riskiä, kuten kapinaa, lakkoa tai sodan riskiä. Asiakas- eli luottoriski tarkoittaa mahdollisuutta ostajan maksukyvyttömyydestä tai haluttomuudesta. Toimitus- eli kuljetusriski on ostajalle syntyvä riski myyjän valmiudesta tuottaa ja myydä haluttu tavara. (Helppi & Paloheimo 2005, 34–122.) Kanasen (2009, 16–17) mukaan maksutavalla voi suojautua myös toimituksen jälkeisiin ”mahdottomiin tilanteisiin”. Tällainen tilanne syntyy, kun esimerkiksi ostaja ei lunasta tavaraa ja tavara jää ulkomaille. Remburssi on ainoa maksutapa, joka suojaa tällaiselta. Esimerkiksi perittävä takaa vain sen, ettei ostaja saa tavaraa haltuunsa ennen maksua mutta jos ostaja ei lunasta tavaraa, kustannukset koko kaupasta ja takaisin kuljetuksesta voivat tällöin jäädä myyjän kannettaviksi.

3.4.8 Henkilöstö

Henkilöstösuunnittelun laajuus riippuu paljon valitusta jakelutiestä. Kansainvälisessä henkilöstöstrategiassa on kaksi eri ulottuvuutta: työvoimastrategia ja johtohenkilöstrategia. Työvoimastrategiassa kartoitetaan muun muassa työvoiman tarve (tuotanto/myynti), rekrytointi ja siihen liittyvä valintaprosessi työnkuvauksine ja kriteereineen (esimerkiksi hoidetaanko itse vai ostetaanko palvelu), työntekijöiden koulutus, työnohjaus ja valvonta, palkkaus ja edut ja työntekijöiden motivointi. Johtohenkilöstrategiassa kartoitetaan samat osa-alueet kuin työvoimastrategiassa mutta yrityksen johtamisen näkökulmasta. (Äijö 2001, 171.) Tässä vaiheessa siis päätetään, minkälainen on yrityksen vientiorganisaatio eli kuka vastaa viennin käynnistämisestä ja mistäkin eri osa-alueesta. Yritykseen valitaan vienti- tai projektipäällikkö, joka vasta ammattitaitoisesta ja osaavan ryhmän valinnasta, koulutuksesta ja motivoinnista. (Rope & Vah-

vaselkä 1994, 234.) Vastuunjakaminen onkin tärkeä osa suunnitelman henkilöstöstrategiaa. Selinin (2004, 102) mukaan ilman vastuunjakamista ongelmana on se, että kukaan ei tee mitään tai kaikki tekevät samaa.

3.4.9 Raportointi

Raportoinnin päätehtävänä on seurata ovatko tavoitteet saavutettu, mihin suuntaan toiminta on kehittynyt ja tulee kehittymään, onko kannattavuus parantunut ja miten se kehittymään tulevaisuudessa. Raportoinnin rooli on analysoida, reagoida ja ennakoida. Raportointi on myös keino motivoida ja ohjata tekemään oikeita asioita. (Alhola & Lauslahti 2000, 316.) Raportoinnin pohjana toimii usein budjetti eli raportoinnilla seurataan myös ovatko budjetin tavoitteet saavutettu (Vahvaselkä 2009, 133).

3.4.10 Tarjous- ja tilaustoiminta

Kauppasopimusneuvottelut käynnistyvät tarjouspyynnön vastaanottamisesta, mutta myyjä voi tehdä tarjouksen myös oma-aloitteisesti (Sutinen 1996, 284). Koska tarjous sitoo tekijää, se on tehtävä perusteellisesti. Tarjouksen tulee sisältää ainakin tiedot lähettäjistä ja vastaanottajasta, päivämäärä, otsikko ja viitteet, tuotteen yksilöinti, pakkauksen kuuluminen hintaan, hinta ja valuutta, valuutan arvopäivä jos kyseessä on muu valuutta kuin euro, mahdollinen minimitalaus ja määrän mukainen alennus, maksu- ja toimitusehdot, toimitusaika- ja tapa, tarjouksen voimassaoloaika sekä allekirjoitus. Tarjouksen tekemistä varten on tiedettävä yrityksen tuotantokapasiteetti ja toimitusaika. Erityisen tärkeää on muistaa, että varsinaisen tuotehinnoittelun lisäksi on otettava huomioon maksutavan aiheuttamat kustannukset sekä toimitusehtojen mukaiset kulut. Halutessaan asiakkaan luottotiedot voi hankkia pankkien, Finnveran tai luottotietoyritysten kautta. (Selin 2004, 135–142.)

Kauppasopimus on tärkeä osa kauppaneuvotteluja. Siinä sovitaan kaikki kauppaan liittyvät asiat kuten ostajan ja myyjän tiedot, kaupan kohteen yksilöinti, kauppahinta (määrä ja valuutta), maksuehdot ja vakuudet, toimitusehdot ja käytettävät toimitustalausekkeet, ostajan ja myyjän oikeudet ja velvollisuudet sekä kaupankäynnissä sovellettava laki ja oikeuspaikka, jossa kauppasopimuksesta mahdollisesti aiheutuneet riidat ratkaistaan. Kauppasopimuksen laajuus ja yksityiskohtaisuus riippuvat kaupan suuruudesta, tuotteen tai palvelujen luonteesta ja sopimuksen maksu-, takuu- ja toimitusehdoista. (Helppi & Paloheimo 2005, 36–41.)

Tilaus syntyy kun ostaja hyväksyy tarjouksen määräajassa. Tilausvahvistuksen lähettämistä suositellaan, vaikka se ei ole juridisesti merkityksellinen. Tilausvahvistuksen on vastattava tilausta. Tilausta varten on huomioitava rahoitus- ja vakuutusjärjestelyt, tuotteen tai palvelun vaatimat erityisasiakirjat (esimerkiksi vientilisenssi tai terveystodistus) maksuineen ja toimitusaikoiineen, maksutavan vaatimat järjestelyt, kuljetusjärjestelyt ja yrityksen sisäiset ohjeet ja toimintamääräykset varastolle tavaran pakkaamisesta, toimittamisesta ja asiakirjojen tekemisestä. Lähtöselvitys, vientitullaus, lausaus ja kuljetus hoidetaan sovittujen toimitusehtojen ja toimitustapalausekkeiden mukaan. (Selin 2004, 140–142.)

Toimituksen jälkeen varaudutaan valvomaan toimituksen sujuvuutta, varmistetaan tavaran saapuminen ostajalle ja maksun saapuminen. Lisäksi tehdään laskelmat kaupan kokonaiskustannuksista ja verrataan niitä suunniteltuihin kustannuksiin. Myös jälkimarkkinointi ja esimerkiksi reklamaatioiden hoitoprosessi kannattaa suunnitella jo ennen varsinaista toimitusta. Yritys voi myös laatia jälkimarkkinointiohjelman, eli määrittellä kuinka usein ja millä tavalla asiakkaaseen pidetään jatkossa yhteyttä. (Vahvaselkä 2009, 275.)

4 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTÄ EDISTÄVÄT JA TUKEVAT ORGANISAATIOIT SUUNNITTELUN TUKENA POHJOIS-SAVOSSA

Suomessa on suuri joukko yrityksiä, joilla olisi potentiaalia kasvaa, mutta jotka eivät tiedosta tai tunnista julkisen tai semi-julkisen yrityspalvelujärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia kasvun tukemiseksi (Paasivirta & Saapunki 2005, 65). Asiakasmäärällä mitattuna merkittävimpiä yrityspalveluita tarjoavia valtion organisaatioita on Suomessa neljä: ELY-keskus, Finnvera, Finpro ja Tekes. Asiakkaita ELY-keskuksella on maanlaajuisesti 57 000, Finnveralla 49 000, Tekesillä 12 500 ja Finprolla 11 200. ELY-keskukset ovat suurin ja alueellisesti kaikista peittävin organisaatio, jonka asiakkaista suuri osa ohjautuu myös muihin yrityspalveluita tarjoaviin organisaatioihin. Finnveralla ja ELY-keskuksella on noin 16 000 yhteistä asiakasta. Tekesin asiakkaista 60 % on yhteisiä ELY-keskusten kanssa ja 40 % asiakkaista on yhteisiä Finpron kanssa. (Pietarinen 2012, 14–15.)

Kansainvälistymis- ja vienninedistämispalvelut voidaan selkeyden vuoksi ryhmitellä luokkiin asiantuntijapalvelut, rahoituspalvelut sekä avustukset ja tuet. Näistä asiantuntijapalvelut ovat pääsääntöisesti alkuvaiheessa maksuttomia tai melko edullisia, lukuun ottamatta yksityisiä palveluntarjoajia. Rahoituspalvelut voivat olla esimerkiksi korotonta lainaa, takauksia, takuita tai pääomasijoituksia. Avustusten ja tukien saaminen voi edellyttää yritykseltä omarahoitusosuutta.

	Asiantuntijapalvelut	Rahoituspalvelut	Avustukset ja tuet
Maakunnallinen	Alueelliset kehittämissyhtiöt ELY-keskus Finpro ry ISBE Oy Itä-Suomen Yliopisto Kuopion kauppakamari Savon ammatti- ja aikuisopisto Savon Yrittäjät ry Savonia-ammattikorkeakoulu Tekes Työ- ja elinkeinotoimisto Yksityiset asiantuntijaorganisaatiot	Finnvera Oyj Pankit ja rahoituslaitokset	ELY-keskus Tekes
Valtakunnallinen	Enterprise Europe Network Finnpartnership Kansainväliset kauppakamarit Kauppayhdistykset Management Institute of Finland Tulli Vientiosuuskunta Viexpo	Finnfund Nopef Suomen Teollisuuslaitos Oy	Finnpartnership Nopef Työ- ja elinkeinoministeriö (ELY-keskus)

KUVIO 5. Tutkimuksen kansainvälistymispalvelut.

Seuraavassa kappaleessa esitellään taulukossa olevat merkittävimmät kansainvälistymispalveluiden tarjoajat Pohjois-Savossa. Empiriaosuudessa on mukana fyysisesti Pohjois-Savossa toimipaikkaa pitävien organisaatioiden lisäksi sellaiset merkittävimmät organisaatiot joiden toimipaikka on muualla kuin Pohjois-Savossa, mutta palvelut ovat valtakunnallisia eli myös pohjoissavolaisten yritysten käytettävissä.

4.1 Alueelliset kehittämissyhtiöt

Pohjois-Savon maakunta muodostuu 21 kunnasta ja kaupungista: Iisalmi, Juankoski, Kaavi, Keitele, Kiuruvesi, Kuopio, Lapinlahti, Leppävirta, Maaninka, Nilsiä, Pielavesi, Rautalampi, Rautavaara, Siilinjärvi, Sonkajärvi, Suonenjoki, Tervo, Tuusniemi, Varkaus, Vesanto ja Vieremä. Kuopion kaupungilla on oma yrityspalvelutoimisto, jonka tehtävänä on toimia muiden kansainvälistymispalveluita tarjoavien organisaatioiden välittäjänä. Kuopion kaupunki on myös pääomistajana kehittämissyhtiö Kuopio Innovation Oy:ssä. Muut kunnat ja kaupungit, Maaninkaa lukuun ottamatta, tarjoavat yrityspalveluita kehittämissyhtiöidensä kautta, joita ovat Koillis-Savon Kehitys Oy, Navitas Kehitys Oy, Sisä-Savon Seutuyhtymä ja Ylä-Savon Kehitys Oy.

Kuopio Innovation Oy:n palveluja ovat erilaiset hankkeet ja ohjelmat, osaamiskeskusohjelmien koordinointi Pohjois-Savossa, rahoitusneuvonta, tapahtumien järjestäminen, verkostoitumisapu yrityksille, alueen imagon kehittäminen viestinnän ja markkinoinnin avulla sekä yrityshautomopalvelut. Esimerkiksi yrityshautomotoiminta auttaa liikeidean kehittämisestä liiketoiminnan käynnistämiseen ja yrityksen tukena on asiantuntijaorganisaatio 2 vuoden ajan. Palvelu on maksutonta yritykselle. (Kuopio Innovation. Yrityshautomopalvelut 2012.) Muut kehittämissyhtiöt tarjoavat pääsääntöisesti ensin alkuvaiheen maksutonta neuvontaa, jonka jälkeen yritys ohjataan asiantuntijaorganisaatioiden asiakkaaksi.

4.2 Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network on asiantuntemusta ja kansainvälistymispalveluita pk-yrityksille tarjoava verkosto. Euroopan komissio on käynnistänyt verkoston vuonna 2008 ja se on Euroopan laajin: se toimii noin 50 maassa myös EU:n ulkopuolella ja sen 600 jäsenorganisaatiossa työskentelee yli 3000 asiantuntijaa. Suomen verkostossa on mukana seitsemän organisaatiota verkostoa hallinnoivan työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi: Varsinais-Suomen ELY-keskus (Turku), Helsingin seudun kaupakamari, Suomen Teknologiakeskusten Liitto TEKEL, Helsingin Innovaatiopalvelut

Oy, Technopolis Oyj, Turku Science Park Oy, Hermia Yrityskehitys Oy. (Yritysuomi. Esittely.) Verkoston kautta saa neuvontaa kansainvälistymiseen ja palveluihin kuuluvat muun muassa:

- 1) EU-rahoitus neuvonta: EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet ja ohjelmat
- 2) Yleinen maa- ja markkinatieto: selvittää eri maan organisaatioiden yhteystietoja, tuottaa maaraportteja, neuvoo yrityksen perustamisesta toiseen maahan
- 3) Lakineuvonta kansainvälisissä kysymyksissä: tietoa ja neuvontaa eri maiden kansallisesta lainsäädännöstä ja verotuksesta, kansainvälisen kaupan sopimuksista ja riitatilanteista ja kuljetusehdoista
- 4) Ajankohtaisseminaarit ja infoklinikat: tilaisuuksia eri puolilla Suomea yhteistyössä paikallisten kauppakamarien, ELY-keskusten ja muiden toimijoiden kanssa
- 5) Sisämarkkinaongelmat: raportoi ja välittää tietoa Euroopan komissiolle tietoa yritysten kohtaamista ongelmista, tavoitteena yksinkertaistaa ja parantaa sisämarkkinalainsäädäntöä. (Yrityssuomi. Neuvontaa yritysten kansainvälistymiseen.)
- 6) Kumppanihakua Liiketoimintapörssistä ja Teknologiapörssistä: verkoston tietokannat kansainvälisen liikekumppanin (esimerkiksi myyntikanava, franchising-partneri, alihankkija tai logistiikkakumppani) tai yhteistyökumppanin teknologiansiirtoon (yritys, tutkimuslaitos, yliopisto) etsintään
- 7) Kansainväliset yrityskontaktitapahtumat: auttaa yrityksiä osallistumaan esimerkiksi messujen yhteydessä järjestettäviin yrityskontaktitapahtumiin. (Yrityssuomi. Kansainväliset yrityskontaktit.)

Enterprise Europe Networkin mukaan tällä hetkellä esimerkiksi tietokannoissa on yhteensä noin 10 000 yhteistyöpyyntöä, joista 3000:ssa etsitään yhteistyökumppania Suomesta (Yrityssuomi. Kumppanihakua). Kaikki palvelut ovat maksuttomia kaikille pk-yrityksille Suomessa (Yrityssuomi. Palvelut).

4.3 Finnfund (Teollisen yhteistyön rahasto Oy)

Finnfund on Suomen valtion, Finnveran ja Elinkeinoelämän keskusliiton omistama kehitysrahoitusyhtiö, jonka tehtävänä on tarjota pitkäaikaista riskirahoitusta hankkeisiin kehitysmaiden tai Venäjän markkinoilla. Finnfund rahoittaa sekä kehitysmaissa tai Venäjällä jo toimivia yrityksiä että niihin perustettavia yrityksiä, esimerkiksi tytäryhtiöitä. Finnfund täydentää rahoitusmarkkinoita ja rahoittaa sellaisia yksityisiä hankkeita, joissa on mukana suomalainen yritys tai jokin muu suomalainen intressi. (Finnfund. Finnfund lyhyesti.) Hankkeiden tulee olla kannattavia ja niillä tulee olla kohde-

alueelle myönteisiä taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Finnfundin tarjoamia rahoitusinstrumentteja ovat:

- 1) Osakepääomasijoitus: oman pääoman ehtoinen sijoitus vähemmistöosakkaana, niin että sijoitus on enintään 30 % yrityksen pääomasta. Yritystoiminnan vakiinnuttua Finnfund irtautuu yrityksestä.
- 2) Investointilaina: keskipitkät ja pitkät investointilainat sekä yrityksen perustamiseen että laajentamiseen Finnfundin tavoitteiden mukaisesti.
- 3) Välirahoitus: rahoitus voidaan järjestää lainan lisäksi myös välirahoitusinstrumenteilla, joita ovat muun muassa vakuudeton pääomalaina, etuoikeutetut osakkeet ja vaihtovelkakirjalaina.
- 4) Takaukset: Takauksia voidaan myöntää sellaisissa poikkeuksellisissa tilanteissa kun lainaa on takauksen avulla saatavissa kohdemaan paikalliselta rahoituslaitokselta paikallisessa valuutassa.
- 5) Yhteisrahoitus: Jos hankkeen rahoitustarpeet ovat erityisen suuret, Finnfund voi rahoittaa hanketta myös yhteistyökumppaneidensa kanssa, joita ovat muun muassa Maailmanpankkiryhmään kuuluvan IFC, Euroopan jälleenrakennus- ja kehitys pankki (EBRD), Aasian kehitys pankki (ADB), Euroopan Investointipankki EIB ja muut kehitys pankit sekä kaupalliset rahoituslaitokset. (Finnfund. Finnfundin rahoitusinstrumentit.)

4.4 Finnpartnership

Finnpartnership on ulkoasianministeriön rahoittama ja Finnfundin hallinnoima liikekumppanuusohjelma, joka tarjoaa suomalaisyrityksille maksuttomia neuvontapalveluita kehitysmaaliiketoimintaan Aasiaan, Afrikkaan ja Etelä-Amerikkaan niin vientiin kuin tuontiinkin. (Finnpartnership. Finnpartnership). Ohjelman kautta saa tukea suunnitteluun, koulutukseen ja kehitykseen. Finnpartnership-ohjelman tarjoamat kaikki palvelut ovat maksuttomia kaikille suomalaisille yrityksille. Palvelut ovat liikekumppanuustuki eli rahallista tukea alkuvaiheen selvityksiin, liikekumppanuuksien identifiointi eli apua liikekumppanin löytämiseksi, suunnittelu- ja rahoitusneuvonta ja mentorointineuvonta. (Finnpartnership. Tehtävät ja palvelut.)

4.5 Finnvera Oyj

Finnvera Oyj on Suomen valtion pääosin omistama erityisrahoituslaitos ja Suomen virallinen vientitakuulaitos. Finnveran täydentää rahoitusmarkkinoita ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainojen, takauksien, pääomasijoitusten ja viennin-

rahoituspalvelujen avulla. Kansainvälistymiseen Finnvera tarjoaa monipuolisia rahoituspalveluita: lainoja, kansainvälistymis- ja vientitakauksia ja vientitakuuta.

- 1) Pääomasijoitukset: aikaisen vaiheen innovatiivisiin ja kasvaviin yrityksiin tytäryhtiönsä Aloitusrahoitus Vera Oy:n kautta. (Finnvera. Toimintamalli).
- 2) Kansainvälistymislaina: laina on tarkoitettu suomalaisen pk-yrityksen ulkomailta tapahtuvan liiketoiminnan rahoittamiseen, esimerkiksi ulkomaille perustettavan tai siellä jo olevan toimipaikan, tytäri- tai osakkuusyrityksen investointeihin, kehittämiseen ja kasvuun. Ulkomaisen toiminnan tulee olla tuotannollista, kokoonpanoa tai huolto- ja palvelutoimintaa. Lainaa voi saada myös ulkomaisen tytäri- tai yhteisyrityksen osaomistuksen kasvattamiseen suomalaisessa yrityksessä tai osakepääoman korottamiseen, mutta lainan saamisen ehtona on, että hanke edistää merkittävästi suomalaisen yrityksen toimintaa. (Finnvera. Kansainvälistymislaina.)
- 3) Kehittämislaina: laina on tarkoitettu rahoittamaan yrityksen valmistaman tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja muokkaamiseen vientimarkkinoille sopivaksi tai muihin kansainvälistymisen kehitystoimenpiteisiin, esimerkiksi vientimarkkinointiin (Finnvera. Kehittämislaina).
- 4) Kansainvälistymistakaus: takaus on tarkoitettu suomalaisen pk-yrityksen ulkomailta tapahtuvan liiketoiminnan rahoituksen vakuudeksi. Takaus on enintään 80 % lainan tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. Takauksen käyttötarkoituksesta on samat määräykset kuin kansainvälistymislainasta. (Finnvera. Kansainvälistymistakaus.)
- 5) Vientitakaus: takaus on tarkoitettu kaiken kokoisille yrityksille viennin valmistusaikaisen käyttöpääoman rahoittamiseen, viennin toimituksen jälkeisen käyttöpääoman rahoittamiseen tai viennin toimitussopimukseen liittyvissä vakuuksissa. Myöntämisen edellytyksenä on suomalainen intressi eli vientihankkeen on hyödytettävä Suomen taloudellista kehitystä. Finnveran takausosuus on enintään 80 % lainan tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. (Finnvera. Vientitakaus.)
- 6) Vientitakuut: luottoriskitakuu, vientisaatavatakuu, ostajaluottotakuu, rembursitakuu, pankkiriskitakuu, investointitakuu, vastatakuu, rahoitustakuu ja raaka-ainetakuu (Finnvera. Vientitakuut).
- 7) Vientiluotot: Finnvera tarjoaa tytäryhtiönsä Suomen Vientiluotto Oy:n kautta luottomuotoisen vienninrahoitusjärjestelmän, joka on tarkoitettu pääomatavaroitten ostajien pitkäaikaiseen rahoitukseen. Suomalainen viejä voi kertoa ostajalle Finnveran tarjoamista vientiluottopalveluista ja edesauttaa tällä tavalla vientikaupan toteutumista. Ostajan valitsema pankki neuvottelee ostajaluottosopimuksen ehdot ja hallinnoi luottoa. (Finnvera. Vientiluotot ja korontasaus.)

4.6 Finpro ry

Finpro on työ- ja elinkeinoministeriön alainen vienninedistämisorganisaatio ja yksi kansallisen kansainvälistymistukitoiminnan tärkeimpiä toimijoita. Kansainvälistymispalvelut ovat Finpron päätehtävä ja se tarjoaa palveluita kaikissa eri kansainvälistymisen vaiheissa oleville yrityksille: aina alkuvaiheesta ulkomaanmarkkinoille etabloitumiseen saakka. Finpro on myös keskeinen osa Suomen innovaatiotoiminta: yhdessä Tekesin, ELY-keskusten ja Finnveran kanssa se tekee niin sanottua Kvartetti-yhteistyötä, jossa etsitään järjestelmällisesti kasvuyrityksiä ja tarjotaan niille räätälöityjä palveluja. (Finpro. Historiikki 1919–2009).

Finpron toiminnan palvelukokonaisuus muodostuu seuraavista osista:

- 1) Finpro Navigator: sisältää konsulttiapua kansainvälistymisen eri vaiheissa eli *kansainvälisen kasvun suunnittelun* muun muassa kasvusuunnitelman teko sisältäen kilpailukyyn ja asiakassegmenttien arvioinnin sekä markkina-alueiden arviointi ja valinta), *markkinoille menon suunnittelun* (liiketoimintamuodon ja myyntikanavan arviointi ja valinta kohde-markkinoille), *tukipalvelut etabloitumiseen markkinoille* (partnerihaku ja suunnitelma yhteistoimintamalleihin, suoramyynnissä konsultointi, yrityksen perustaminen kohdemarkkinoille, potentiaalisten alihankkijoiden löytäminen ja vientirengastoiminta) ja *markkina-aseman parantamisen tukipalvelut* (myynnin tehostaminen, Market Monitor -palvelu markkina-alueen muutosten tarkkailuun, arviointiin ja jatkotoimenpiteistä päättämiseen, yritysostokohteen haku ja prosessissa konsultointi, TrendPulse -palvelu valitun aihealueen havaintojen kerääminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien analysointi). (Finpro. Konsultointi.)
- 2) Finpro Foresight: Finpron ennakoitintoimintaa, jossa globaalia toimintaympäristöä havainnoiden ja tietoa keräten analysoidaan signaaleja maailmalla tapahtuvista muutoksista. Analysoinnin tuloksena niistä jalostetaan tulevaisuuden ilmiöitä ja mahdollisuuksia, jota vaikuttavat suomalaisyritysten liiketoimintaan. Vuoden 2012 ilmiöksi esitetään muun muassa eron virtuaalisen maailman ja todellisuuden välillä kapenevan entisestään ja virtuaaliset kokemukset tulevat ylittämään perinteiset vastineensa myynnin ja liiketoiminnan kasvattamisessa. Finpro käyttää maailmalta hankittua tietoa aktiivisesti eri muodoissa yritysten liiketoiminnan sekä koko Suomen talouselämän kehittämiseksi. TrendPulse on juuri tähän ennakoitintoimintaan perustuva palvelu, jossa kootaan ja jalostetaan asiakasyritykselle merkittävää tietoa tulevaisuuden näkymistä. (Finpro. Foresight.)

- 3) Tietopalvelut koostuvat neljästä pääpalvelusta. Laivauskäsikirja on tietokanta joka sisältää 190 maan keskeiset tuontimääräykset ja asiakirjavaatimukset. Maa- ja toimialatietopalvelut tarjoavat maksuttomia maa- ja toimialaselvityksiä ja toimialakohtaisen uutissyötepalvelun, joka mahdollistaa liiketoimintamahdollisuuksien nopean seurannan. Finnish Exporters -viejä tietokanta sisältää palveluun tietonsa ilmoittaneiden suomalaisten vientiyritysten tiedot, joita ulkomaalaiset potentiaaliset asiakkaat hyödyntävät esimerkiksi etsiessään liikeyhteyksiä, tuotteita tai palveluita Suomesta. Myös suomalainen yritys voi halutessaan tilata tietoja viejä tietokannasta tavoittaakseen potentiaalisia asiakkaita tai yhteistyökumppaneita Suomessa. Hanketietopalvelu tarjoaa suomalaisille yrityksille hankeneuvontaa kehitysrahoittajien projekteista kehittyvillä markkinoilla. (Finpro. Tietopalvelut.)
- 4) Valtuuskuntavierailut kootaan Finpron toimesta tasavallan presidentin, suomalaisministerien, lähinnä ulkomaankauppa- ja kehitysministerin, viestintäministerin, ympäristöministerin sekä elinkeinoministerin ulkomaanvierailujen yhteyteen. Vierailut suuntautuvat ulkomaille ja ne ovat suomalaisille kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille hyvä keino lisätä tunnettuuttaan ja luoda kontakteja ja verkostoja kohdemarkkinoilla. (Finpro. Valtuuskuntavierailut.)
- 5) Vientirenkaat ovat 4-6 yrityksen muodostamia yhteisprojekteja viennin aloittamiseen. Finpro koordinoi projektia ja hakee sille työ- ja elinkeinoministeriön kansainvälistymisavustuksen. Vientirengas on kustannustehokas tapa mennä uusille markkinoille. Vientirengaan etuja ovat nimetyn ja kokeneen vientipäällikön apu ja ohjaus, yritysten kokemusten ja opin jakaminen, monipuolisen tarjooman tuottama lisäarvo asiakkaalle, ja mahdollisesti myös hankinta-, tuotekehitys- ja tuotantoyhteistyö yritysten välillä. Finpron muut palvelut voivat tukea vientirengastoiminnassa mukana olevia yrityksiä. (Finpro. Vientirenkaat.)

4.7 Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy

Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy on Venäjä-palveluyhtiö, jonka osakkaina on itäsuomalaisia kehitysyhtiöitä, kauppakamareita ja yrittäjäjärjestöjä. ISBE:llä on toimipisteet Mikkelissä, Kuopiossa ja Pietarissa. Organisaatio tarjoaa yrityksille asiantuntemustaan Venäjän kauppaan liittyvissä asioissa ja mahdollistaa helpon tavan etabloitua markkinoille. (Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy.) Etabloitumispalveluihin kuuluvat muun muassa markkinatutkimukset, partnerihaku ja rahoitusneuvonta (Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy. Etabloitumispalvelut). Edustustopalveluihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen perustamisneuvonta, toimitilapalvelut, rekrytointi Venä-

jällä ja käännös- ja tulkkaukspalvelut (Suomen Businessedustusto ISBE Oy. Edustustopalvelut).

4.8 Itä-Suomen yliopisto

Yliopiston yrityspalveluihin kuuluvat opiskelijoiden rekrytointipalvelut, yrittäjyys- ja innovaatiopalvelut (immateriaalioikeuden kaupallistaminen, keksintöilmoitustoiminta ja tutkijayrittäjyys), palvelututkimuksia yrityksille sekä täydennys- ja aikuiskoulutusta. (Itä-Suomen Yliopisto. Palvelut).

4.9 Kansainväliset kauppakamarit

Kauppakamareiden palvelut ovat pääsääntöisesti maksullisia, mutta jäsenet saavat palveluja alempaan hintaan. Etenkin bilateraaliset eli kahden maan väliset kauppakamarit tarjoavat laajoja palvelu ja yksityiskohtaista tietoa kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi ja niistä saa palvelua suomen kielellä. Alla on esitelty tärkeimpien tavaroiden vienti- ja tuontimaiden perusteella kolme kauppakamaria.

Saksalais-suomalainen kauppakamari tarjoaa erilaisia palveluita saksalaisille ja suomalaisille yrityksille kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Palveluita ovat muun muassa markkinatutkimus, osoitehaku Saksasta, yhteistyökumppaneiden haku Saksasta ja postituspalvelut suoramainontaa varten, liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen, neuvonta yrityksen perustamisesta tai investoinnista Saksaan ja juridinen apu yhtiömuotokysymyksissä ja verotuksessa. Lisäksi saksalais-suomalainen kauppakamari tarjoaa työnvälityspalveluita ja auttaa suomalaisia vientiyrityksiä lisenssimaksuissa ja pakkauslain määräysten toteuttamisessa ainoana järjestönä Suomessa. (Saksalais-suomalainen kauppakamari. Palvelut.)

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari tarjoaa muun muassa liikeidean potentiaalın arviointia, pika-analyysin toimialasta ja vierailumatkoja Ruotsiin, markkina-analyysin, markkinoille tulon suunnittelua, yhteistyökumppanin hakua, suoraviennin aloituksen suunnittelua, yrityksen perustamisneuvontaa, yritysostossa avustamista ja neuvoja julkisista hankinnoista Ruotsissa. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Palvelut)

Suomalais-venäläinen kauppakamari tarjoaa markkinapalveluita, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden hakua ja vienninedistämismatkoja. Asiantuntijapalvelut käsittävät juridiset palvelut, taloushallinnon asiantuntijapalvelut Venäjällä, markkinatutkimukset Venäjällä ja vienti- ja liiketoimintaneuvonnan. Suomalais-venäläinen kauppakamari

auttaa myös esimerkiksi venäläisen henkilöstön rekrytoinnissa. (Suomalais-venäläinen kauppakamari. Palvelut.)

4.10 Kauppayhdistykset

Keskuskauppakamari toimii Suomessa hallinnoivana tahona 15 kahden maan väliselle kauppayhdistykselle. Kauppayhdistysten tehtävä on kehittää Suomen ja kohdemaan välisiä suhteita elinkeinotoiminnan eri aloilla ja toimimalla kaupallisena linkkinä välittämällä tietoja ja luomalla konkreettisia liikeyhteyksiä kohdemaahan suuntautuville yrityksille. (Kauppayhdistys.)

4.11 Kuopion kauppakamari

Kauppakamari on elinkeinoelämän järjestö, jonka jäseninä ovat alueen yritykset, kunnat, oppilaitokset ja muut yhteisöt. Kuopion kauppakamarin jäsenmäärä on noin 600. Kauppakamarin tehtävänä on edistää alueen elinkeinoelämää tuomalla kaikki eri elinkeinoelämän toimijaosapuolet yhteen. (Kuopion kauppakamari.) Kauppakamari-toiminta on kansainvälistä ja kauppakamarin jäsenten käytettävissä on koko maailman 12 000 kauppakamarin verkosto 160 maassa kansainvälistymisen apuna. (Kauppakamari. Kansainvälinen kauppakamariyhteistyö.) Kauppakamarit tarjoavat myös koulutusta, neuvontaa ja muita palveluita sekä verkottumismahdollisuuksia jäsentensä kesken. Kansainvälistymiseen liittyviä palveluita ovat:

- 1) Kansainvälistymiskoulutus- ja tapahtumat
- 2) Kansainvälistymisvaliokuntatoiminta
- 3) Tulkkien ja kielenkääntäjien rekisteri jäsenien käyttöön
- 4) Ulkomaankaupan asiakirjat: kauppakamari myöntää ja vahvistaa jäsenyrityksille vientiä varten tarvittavia asiakirjoja, esimerkiksi ATACarnet -tulliasiakirjoja, alkuperätodistuksia, Force Majeure -todistuksia ja muita erikoistodistuksia
- 5) Ulkomaankaupan mallisopimukset
- 6) Yrityskontaktimatkat. (Kuopion kauppakamari. Palvelut.)

4.12 Management Institute of Finland

Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA, Johtamistaidon Opisto ja viestintäyrittäjä Infor yhdistyivät heinäkuun 2012 alussa Management Institute of Finlandiksi. Yritys järjestää koulutuksia ja valmennuksia, tutkintokoulutuksia ja oppisopimuksia. Myös rekrytoinnin palvelut, ammattijulkaisut ja tutkimus ja konsultointi ovat organisaation palveluita.

tion ydinosaamista. (Management Institute of Finland. MIF lyhyesti.) Koulutusten ja valmennusten osa-alueita ovat:

- 1) Kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen
- 2) Johtaminen ja esimiestaidot
- 3) Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen
- 4) Viestintä ja markkinointi
- 5) Tuottavuus ja turvallisuus. (Management Institute of Finland.)

Tämän lisäksi Management Institute of Finland järjestää kansainvälistä valmennusta myös Venäjällä Pietarin tytäryhtiönsä kautta. Yrityksen palvelut on tarkoitettu organisaatioiden ylimmälle johdolle, esimiehille, assistenteille sekä asiantuntijoille, erityisesti viestinnän, HR:n ja kansainvälisen kaupan ammattilaisille. (Management Institute of Finland. Palvelumme Venäjällä.)

4.13 Pohjoismainen Projektiventtirahasto Nopef

Pohjoismaisen projektiventtirahasto Nopefin tehtävänä on edistää pohjoismaisten yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja tuottaa toiminnallaan pohjoismaista hyötyä eli suurempaa hyötyä kuin mitä yksittäinen pohjoismaa voisi saavuttaa. (Nopef. Nopefista). Nopefin tukea voi hakea hankkeisiin, jotka suuntautuvat EU:n ja EFTA:n ulkopuolisiin maihin ja pääosin vain silloin kun hakijayrityksellä ei ole vielä toimintaa niissä. (Nopef. Kohdealueet). Nopef suosii hankkeita, jotka sopivat sen painoalueille hankkauskausiin 2009–2012:

- Vihreä kasvu, ympäristötekniikka ja uusiutuva energia
- Pohjoismaista huippuosaamista ja innovaatioita
- Terveys ja hyvinvointi. (Nopef. Yritys.)

Rahasto myöntää osarahoitusta kansainvälistymishankkeiden esitutkimuksia varten jakamalla riskiä hakijayrityksen kanssa. Nopef myöntää korotonta ehdollista lainaa, jolla voi ensin kattaa 40 % kansainvälistymishankkeen hyväksytyistä esitutkimuskustannuksista. Tämä laina muutetaan yleensä tueksi kun loppuraportti, sisältäen tilintarkastajan lausunnon, on hyväksytty. Jos hanke toteutuu, koko myönnetty lainasumma muuttuu tueksi ja jos hanke ei toteudu, 50 % myönnetystä lainasummasta muuttuu tueksi. Nopefilla on kokemusta yli 4500 yhteispohjoismaisesta hankkeesta ja se myös auttaa hankkeissa konsultoimalla ja auttamalla yrityksiä verkostoitumaan. (Nopef. Rahoitus.)

4.14 Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Suomen 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta ovat työ- ja elinkeinoministeriön alaisia. Pohjois-Savon ELY-keskuksen Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri-vastuualueen yksikkö Yritystoiminta, teknologia ja innovaatiot tukee yrityksiä kansainvälistymisessä ja viennissä.

ELY-keskusten toiminta-alue peittää koko maan ja siten sillä on merkittävä rooli kansainvälistymispalveluiden vetäjäorganisaationa. Pohjois-Savon ELY-keskuksen kansainvälistymispalveluihin kuuluvat:

- 1) Asiantuntijapalvelut pk-yritykselle: Globaali -kansainvälistymisvalmiuksien arviointi- ja kehittämisohjelma tarjoaa vientivalmiuksien arviointia, vienti- ja kansainvälistymisneuvontaa, ohjausta kansainvälistymissuunnitelmien laatimisessa, yritysten ja niiden henkilöstön kansainvälistymisvalmiuksien kehittämistä, kansainvälistymisen rahoitusneuvontaa ja -tukea ja edesauttaa yritysten välisten vientiyhteistyöverkostojen luomista. 1. osa eli analyysiosa pureutuu kansainvälistymisvalmiuksien arviointiin ja kehittämiseen sekä kohde-markkinakohtaisen kilpailukyvyyn arviointiin. 2. osassa eli ohjelmaosassa suunnitellaan muun muassa tuote- ja markkinavalinnat, kohdemaat, alueet ja operaatiomuodot. Lisäksi laaditaan yrityksen kansainvälinen toimintastrategia. Globaalin hinta on 760 € pienille yrityksille (alle 50 henkilöä työllistävät) ja 980 € keskisuurille yrityksille (50–249 henkilöä työllistävät). Ohjelmaa voidaan myös jatkaa lisäkonsultoinnilla (enintään 5 päivää) josta veloitetaan 300 € päivältä pieniltä yrityksiltä ja 400 € päivältä keskisuurilta yrityksiltä. ELY-keskus myös tarvittaessa ohjaa yritystä eri tietolähteisiin ja yhteistyökumppaneiden palveluihin. (Yrityssuomi. Globaali (ELY-keskus).)
- 2) Kehittämisavustus hankkeisiin, joilla on yrityksen kilpailukykyyn, eli kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen, pitkällä aikavälillä parantava vaikutus. Avustus ei koske kalatalouden, maatalouden eikä metsätalouden yrityksiä. Avustus on harkinnanvarainen ja avustuksesta tehdään aina yritys- ja hankekohtainen selvitys. Avustusta voidaan myöntää kaiken kokoisille yrityksille mikroyrityksistä suuriin yrityksiin. ELY-keskus suosii hankkeita, joilla on myönteisiä vaikutuksia tasa-arvoon, työllisyyteen ja ympäristöön. (ELY-keskus. Yrityksen kehittämisavustus.)
- 3) Valmistelurahoitus sellaisiin haasteellisiin hankkeisiin, jotka edistävät pk-yritysten valmiuksia käynnistää uusia tutkimus- ja kehittämishankkeita, uusien innovatiivisten liiketoimintojen käynnistämistä, kansainvälistymistä tai kehittämiseen liittyvää teknologisen tai muun osaamisen lisäämistä. Valmistelurahoit-

tuksen tarkoitus on edistää yrityksessä jo aikaansaadun lupaavan kehittämisidean edellyttämiä toimenpiteitä ja mahdollistaa myöhemmin toteutettavaksi tarkoitetun tutkimus- ja kehittämishankkeen. Rahoitus on avustusta, joka kattaa enintään 70 % hyväksyttävistä kustannuksista ja enintään 15 000 euroa. Avustusta ei voida myöntää jos hankkeeseen on myönnetty muuta julkista rahoitusta, eikä avustusta myönnetä suurille yrityksille. (ELY-keskus. Valmistelurahoitus pk-yrityksille.)

Osa kansainvälistymisavustuksista on keskitetty muihin ELY-keskuksiin Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä Hämeen ELY-keskuksen ja Varsinais-Suomen ELY-keskuksen kanssa tarjoaa kolmea eri avustusta kansainvälistymiseen. Avustukset ovat pääsääntöisesti enintään 50 % avustuksen piiriin hyväksyttävistä kustannuksista ja avustuksen edellytyksenä on että yrityksellä on oltava riittävät edellytykset avustuksen kohteina olevien hankkeiden laadukkaaseen toteuttamiseen. Avustukset ovat:

- 4) Avustus kansainväliseen näyttelyyn osallistumiseen on Hämeen ELY-keskuksen hallinnoima maanlaajuisesti kaikkien suomalaisten pk-yritysten haettavissa oleva avustus. Hakemukset osoitetaan Hämeen ELY-keskukseen Lahteen.
- 5) Avustus vientiverkostohankkeeseen tai kumppanuusohjelmaan osallistumiseen on Varsinais-Suomen ELY-keskuksen hallinnoima ja kaikkien suomalaisten pk-yritysten haettavissa oleva avustus. Hakemukset osoitetaan Varsinais-Suomen ELY-keskukseen Turkuun.
- 6) Avustus muihin yhteishankkeisiin, strategiaan kärkihankkeisiin sekä avustukset kaikkiin matkailuun ja luovia aloja koskeviin yhteishankkeisiin ovat Työ- ja elinkeinoministeriön elinkeino- ja innovaatio-osaston koordinoimia. Hakemukset osoitetaan suoraan Työ- ja elinkeinoministeriöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritysten yhteishankkeet ja niiden tuki.)

4.15 Savon ammatti- ja aikuisopisto

Savon ammatti- ja aikuisopiston kansainvälistymispalveluihin kuuluvat harjoittelijoiden ja työntekijöiden välittäminen ulkomailta, kontaktiverkoston avulla yhteistyökumppanien etsiminen, kielikoulutus, kulttuuri- ja olosuhdevalmennus, kehityksistä ja kehitysyhteistyöstä tiedon ja kokemusten välittäminen yrityksille. (Savon ammatti- ja aikuisopisto. Kv-palvelut.)

4.16 Savon Yrittäjät ry

Savon Yrittäjät on Suomen Yrittäjien aluejärjestö, jolla on toimialueenaan Pohjois-Savon 21 kuntaa ja 25 paikallisyhdistystä. Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin, yli 115 000 jäsenyrityksen keskusjärjestö, jonka tehtävänä on parantaa yritysten toimintaedellytyksiä ja huolehtia yrittäjien etujen valvomisesta. Savon Yrittäjillä on yli 4000 jäsenyritystä. Savon Yrittäjät on maakunnallinen vaikuttaja yrittäjien asioissa.

Järjestö tarjoaa jäsenyrityksille maksutonta neuvontaa ulkomaankaupan asioissa, markkina-, teollis-, ja kilpailuoikeudellisissa asioissa, työelämän juridiikan kysymyksissä, ympäristöasioissa, yritysjuridiikassa, sukupolven- ja omistajan vaihdoksissa, sopimusoikeudessa, koulutusasioissa, verotusasioissa ja yrittäjän sosiaaliturvaan liittyvissä kysymyksissä. (Suomen Yrittäjät. Neuvontapalvelut).

4.17 Savonia-ammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulu tarjoaa opiskelijoita harjoitteluihin ja projektitöihin tai opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi se tarjoaa täydennyskoulutusta yrityksille, asiantuntijapalveluita eri toimialoille (esimerkiksi energiatekniikka, rakennus ja matkailu) sekä organisoii tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. (Savonia. TKI ja palvelut.) Esimerkiksi Pk-yritykset innovaatioilla kasvuun PIK-hankkeen (2011–2013) päämääränä on yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edellytysten parantaminen Pohjois-Savossa. (Savonia. Hankkeet ja projektit).

4.18 Suomen Teollisuussijoitus Oy

Suomen Teollisuussijoitus Oy on Suomen valtion omistama pääomasijoitusyhtiö, joka sijoittaa pääomarahastoihin ja suoraan suomalaisiin yrityksiin kasvu- ja kansainvälistymisvaiheissa sekä yritysjärjestelyissä sekä ulkomaisiin yrityksiin jos sijoitus käyteen liiketoiminnan kehittämiseen Suomessa. Samalla se pyrkii aktivoimaan yksityisiä sijoittajia, jotta kohdeyritys saa enemmän pääomaa, liiketoimintaosaamista, kontakteja ja verkostoja. (Suomen teollisuussijoitus. Yhtiö.) Suomen Teollisuussijoitus Oy täydentää rahoitusmarkkinoita edistämällä innovatiivisten kasvuyritysten riskirahoitustarjontaa kahdella tavalla:

- 1) Sijoitukset rahastoihin kohdistuvat suomalaisiin ja ulkomaalaisiin venture capital- ja buy-out -rahastoihin. Rahastosijoitusten tehtävänä on edistää rahastojen kohdeyritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Tavoitteena on myös herät-

tää niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin rahastojen kiinnostusta pääomasijoituksiin Suomessa. (Suomen Teollisuussijoitus. Sijoitukset rahastoihin.)

- 2) Sijoitukset yrityksiin tehdään aina samoin ehdoin kuin yksityisten sijoittajien kanssa. Kansasijoittajina on yksityisten sijoittajien lisäksi kotimaisia ja ulkomaisia pääomasijoitusyhtiöitä, työeläkeyhtiöitä, teollisia sijoittajia. Sijoituksia tehdään kaikille toimialoille pois lukien kiinteistöt. Sijoituskohteen valinnassa kiinnitetään huomiota erityisesti yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, kasvumahdollisuuksiin, tuotteen tai palvelun innovatiivisuuteen, yrityksen johtoon ja alan yleisiin markkinanäkymiin. Valtion omistaman pääomasijoitusyhtiön tavoitteiden mukaisesti myös hankkeen merkittävyyttä Suomen kansantaloudelle, teknologiselle osaamiselle ja työpaikkojen luomiselle arvioidaan. (Suomen Teollisuussijoitus Oy. Sijoitukset yrityksiin.)

4.19 Tekes

Tekes on työ- ja elinkeinoministeriön alainen teknologian ja innovaatioiden kehittämisskeskus. Tekes on yksi merkittävimmistä kansallisista toimijoista kasvuyritysten tukemisessa ja kansainvälistymisestä kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset ovat tärkein kohderyhmä. Maakunnallisesti Tekesin rahoitus- ja asiantuntijapalvelut sekä tutkimuksen- ja tuotekehityksen verkostot ovat asiakkaiden saatavilla ELY-keskuksissa toimivien teknologia- ja innovaatioasiantuntijoiden kautta (ELY-keskus. Teknologia ja innovaatiot). Kansainvälistymiseen tähtäävät palvelut ovat:

- 1) Innovaatorahoitus pk-yrityksille on tarkoitettu tutkimus- ja kehitystoiminnan projekteihin. Kansainvälisiin yhteishankkeisiin ja niiden toteutukseen avustus on 65 % hankkeen hyväksytyistä kustannuksista ja yrityksen on osoitettava edellytyksensä hoitaa omarahoitusosuus. Avustusta ei voida myöntää jos hankkeeseen sisältyy muuta julkista tukea. Tutkimus- tai kehitystoiminnan projektiin voi saada valmistelurahoitusta ELY-keskukselta. (Tekes. Tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitus.) Nuoret innovatiiviset kasvuyritykset voivat hakea rahoitusta liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Yrityksen pitää olla pieni, alle 6 vuotta toiminut, innovaatiotoimintaan panostava ja sillä pitää olla merkittävä kilpailuetu ja sitoutunut osaava johto. (Tekes. Nuorten innovatiivisten yritysten rahoitus.) Esimerkiksi jo kasvun suunnitteluun voi saada rahoitusta 75 % hyväksyttävistä kustannuksista, kuitenkin enintään 50 000 euroa. Kasvusuunnitelman tekemisessä yritys voi hyödyntää rahoituksen avulla asiantuntija- ja tietopalveluita esimerkiksi markkina- ja kilpailija-analyyseissä ja kansainväliseen kasvuun liittyvissä selvityksissä. (Tekes. Kasvun suunnittelu.) Varsinaiseen toimintavaiheen rahoitus on enintään 250 000 euroa tai 75

% avustusta hankkeelle hyväksyttävistä kustannuksista. (Tekes. Kasvun edellytykset).

- 2) Kansainväliset verkostot ovat Tekesin Suomessa koordinoimia kansainvälisiä ohjelmia yritysten kansainväliseen tutkimus- ja kehitysyhteistyöhön. Ohjelmien tarkoitus on edistää suomalaisten yritysten ja tutkimusryhmien verkottumista parhaiden kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Ohjelmat keskittyvät huippuosaamishankkeisiin ja klusteritoimintaan. (Tekes. Kansainväliset verkostot.)

4.20 Tulli

Suomen Tulli tarjoaa tullitoiminnan lisäksi kaikille suomalaisille yrityksille maksutonta perusneuvontaa Internet-sivuillaan sekä asiointiin liittyvissä asioissa puhelimitse ja sähköisesti (Tulli. Asiakasneuvonta). Lisäksi Tulli tarjoaa maksutonta yritysneuvontaa, esimerkiksi neuvontatilaisuuksia, avain- tai kumppanuusasiakkailleen (Tulli. Yritysneuvonta). Maksullista yritysneuvontaa järjestetään kurssimuotoisesti Tullin tärkeille sidosryhmille kuten kuljetusyrityksille (Tulli. Maksullinen yritysneuvonta).

4.21 Työ- ja elinkeinotoimisto

Työ- ja elinkeinotoimisto, TE-toimisto, tarjoaa kansainvälistyvälle yritykselle apua ja neuvontaa työvoiman saatavuuden ongelmissa. Kuopion TE-toimistosta saa EURES-neuvontaa. EURES (European Employment Services) on Euroopan laajuinen työnvälityspalveluverkosto, jossa toimii yli 800 neuvojaa. Verkostoon kuuluvat EU/ETA-maiden julkiset työnvälityspalvelut, joten palvelu on vastuullista ja luotettavaa. (Työ- ja elinkeinotoimisto. Rekrytointi Euroopasta.)

4.22 Vientosuuskunta Viexpo

Viexpo on Pohjanmaan ELY-keskuksen itsenäinen kansainvälistymisyksikkö ja se tarjoaa pk-yrityksille kansainvälistymistä helpottavia palveluita sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Palveluihin kuuluvat:

- 1) Maksuton perusneuvonta kansainvälistymiskysymyksissä (Viexpo.)
- 2) Markkina-analyysit eli markkinakartoitukset, partnerihaku ja kilpailija-analyysit (Viexpo. Markkina-analyysit).
- 3) Kielipalvelut eli käännöstoiminta (esitteet, internetsivut), tekstin oikoluku, ulkomaan kirjeenvaihto ja liikekirjeet tai tulkkina toimiminen. Viexpon käännöstoiminta kattaa lähes kaikki maailman kieliparit. (Viexpo. Kielipalvelut).

- 4) Messuesiintymiset, joista Viexpolla on vuosien kokemus. Viexpo auttaa oikeiden messujen löytämisessä ja käytännön järjestelyissä, kuten messuosaston suunnittelemisessa, matkoissa ja majoituksissa. Viexpo järjestää myös saman alan yrityksille yhteisosastoja messuille ympäri maailmaa ja hakee osallistuvan yritysryhmän puolesta julkista kansainvälistymistukea messukustannuksiin Hämeen ELY-keskukselta. (Viexpo. Messuesiintymiset.)
- 5) Fact finding -matkat eli messuilla ja yrityksissä vierailu ulkomailla sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden tapaaminen matkalle osallistujien toiveiden mukaan. Viexpo järjestää vuosittain noin 10 matkaa, joista suurin osa suuntautuu Eurooppaan, Venäjälle ja Aasiaan. Viexpo hoitaa käytännön työt ja matkajärjestelyt sekä huolehtii valtion kansainvälistymistuen hakemisesta yritysryhmän puolesta. (Viexpo. Fact finding.)
- 6) Vientiverkostot ovat 4–6 yrityksen yhteistyöhankkeita. Vientiverkoston toimintaan voidaan hakea valtion tukea Viexpon kautta. Viexpon rooli on hoitaa hallinnolliset tehtävät (mm. vientipäällikkö verkostolle), hakea tukea ja hoitaa tilitykset sekä valvoa projektin toteutumista. Viexpon vientiverkostot ovat:
 - Keittiö- ja kylpyhuonekalusteet, Ruotsi
 - Terveys- ja hyvinvointi, Kanada
 - Terveys- ja hyvinvointi, USA
 - Robottihionateknologia, Aasia
 - Robottihionateknologia, USA
 - Ympäristötekniikka, Ruotsi
 - Paperikonetekniikka, Brasilia
 - Paperikonetekniikka, Puola
 - Puuteollisuus, Venäjä. (Viexpo. Vientiverkostot.)
- 7) Vientipäällikköpalvelut on tarkoitettu suomalaisille pk-yrityksille, jotka ovat saaneet ensimmäiset kontaktit ulkomaille ja aloittaneet viennin kohdemarkkinoille mutta eivät ole rekrytoineet viennistä vastaavaa henkilöä. Viexpon kautta yritys saa käyttöönsä kokeneen vientipäällikön ja Viexpon asiantuntijat toimivat yrityksen tukena. (Viexpo. Vientipäällikköpalvelut.)

4.23 Yksityiset asiantuntijaorganisaatiot

Ulkomaankauppaan ja kansainvälistymiseen liittyviä asiantuntijapalveluita tarjoavat markkinaehtoisesti Pohjois-Savossa myös useat yksityiset konsultti-, lakiasian-, ja markkinointitoimistot sekä pankit ja rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt. Etenkin käytännön toimenpiteiden suunnittelussa monella yksityisellä palveluntarjoajalla on kes-

keinen rooli. Yksityiset yritykset täydentävät muita palveluita syvemmällä asiantuntijuudella ja paremmalla tai nopeammalla saatavuudella.

4.23.1 Lakiasiantoimistot

Karvinen, Sarkkinen & Sallinen Ky on kuopiolainen lakiasiantoimisto, jonka palveluihin kuuluvat kansainväliset lakiasiat sekä Venäjän ja lähialueiden lakiasiat. Asianajotoimisto Kolari & Co tarjoaa myös asiantuntemusta kansainvälisistä asioista sekä kansainväliseen jakeluun liittyvien edustus- ja agenttisopimusten laadinnassa.

4.23.2 Konsulttitoimistot

Suurin Pohjois-Savossa toimivista konsulttitoimistoista on Kuopiossa toimiva Seppo Hoffrén Conculancy Oy, jolla on henkilökuntaa Suomen lisäksi peräti 17 maassa. Iisalmessa toimiva Kajanus Consulting tarjoaa muun muassa apua kansainvälistymisen edellytysten arvioinnissa ja strategisten valintojen tekemisessä. Yritys on erikoistunut Viron ja Baltian markkinoihin. International TradeTech Oy on kuopiolainen pk-yritysten kansainvälistymiseen erikoistunut konsulttitoimisto. Tukikon Oy on Venäjän kauppaan erikoistunut yrityspalveluyhtiö, joka tarjoaa muun muassa liike- ja markkinointimatkoja Venäjälle, tulkkaus- ja käännöspalveluita, liikekumppanien etsimistä, kaupankäynnissä avustamista sekä lakimiespalveluita Luoteis-Venäjän alueella. Kuopiolainen Talentree Oy tarjoaa konsultointia, valmennusta, ulkoistus- ja tutkimuspalveluja yrityksille. Apua saa muun muassa kasvustrategian ja liiketoimintasuunnitelman luomisessa. ABC Laitinen Oy on kuopiolainen konsulttiyritys, joka tarjoaa palveluita muun muassa kansainvälistymisen ja viennin aloittamiseen.

4.23.3 Mainos- ja markkinointitoimistot

Eccu Finland Oy toteuttaa laajoja kotimaan ja ulkomaiden markkinatutkimuksia sekä asiakastutkimuksia, kysyntätutkimuksia ja bränditutkimuksia. Joensuussa, Jyväskylässä ja Kuopiossa toimiva mainostoimisto Ideal on erikoistunut muun muassa Venäjällä mainostamiseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Yritysten kansainvälistyminen on laaja ja monitahoinen ilmiö. Etenkin tarkasteltaessa perinteisen tavaraviennin ja -tuonnin lisäksi palvelujen kansainvälistymistä saadaan lukuisia uusia näkökulmia kansainvälisen liiketoiminnan muotoihin. Vaikka kaikki kansainvälistymisen muodot eivät välttämättä ole varsinaista kansainvälistä liiketoimintaa, niin ne saattavat johtaa yrityksen omaan kansainväliseen toimintaan tai tukea sitä. Eri kansainvälistymisen muodot eivät sulje toisiaan pois vaan usein täydentävät toisiaan.

Kansainvälistymistä voidaan selittää syiden ja motiivien avulla, mutta yrityksen kannalta tärkeintä on määritellä sen perusmotiivi eli tarjoavatko ulkomaiset markkinat todella paremman potentiaalin kuin kotimaiset ja pystyykö yritys kilpailuetunsa avulla hyödyntämään tätä potentiaalia. Kansainvälistyminen voi olla osa yrityksen kasvustrategiaa eli tavoiteltu laajentuminen ulkomaisille markkinoille. Kasvustrategiana kansainvälistyminen voidaan jakaa kolmeen eri kansainvälistymisstrategiaan eli kansainvälistymispolkuihin, jotka perustuvat yrityksen sisäiseen kasvuun, yritysysteistyöhön tai ulkoiseen kasvuun. Kansainvälistymispolun valinta vaikuttaa merkittävästi kansainvälistymisen nopeuteen, tarvittaviin resursseihin ja riskeihin. Kansainvälistymisprosessin vaihemalli selittää yrityksen kehitystä markkinoilla valmisteluvaiheesta kypsyy- ja vakiintumisvaiheeseen. Vaihemalli on yleensä pätevä malli selittämään suomalaisten yritysten kansainvälistä toimintaa lukuun ottamatta born global -yrityksiä. Näitä tietointensiivisiä nopeasti kansainvälistyviä yrityksiä on etenkin tietointensiivisillä KIBS-palvelualoilla.

Valmisteluvaiheessa yrityksen kansainvälistymisen edellytyksiä vahvistetaan ja liiketoimintamallia kehitetään. Suunnittelun alkuvaiheessa, ennen varsinaista kansainvälistymispäätöstä, yrityksessä suoritetaan yritysanalyysi ja markkina-analyysi valmiuksien ja edellytysten selvittämiseksi. Jos analyysin tuloksena toiminta ei olisi kannattavaa vaikka ulkomailta olisi tullut lupaavanoloinen kysely, kannattaa aloitusta siirtää ja pyrkiä vielä operoimaan ja kasvamaan kotimarkkinoilla. Jos valmiudet ja edellytykset arvioidaan riittäviksi, yritys tekee myönteisen kansainvälistymispäätöksen ja aloittaa suunnittelutyön. Tässä vaiheessa tehdään strategista suunnittelua tukevat päätökset kansainvälisestä toiminta-ajatuksesta ja visiosta, tuoteratkaisuista, kohdemarkkinoista ja kansainvälisestä liiketoimintamuodosta sekä kansainvälisen toiminnan tavoitteista ja päämääristä. Strateginen kansainvälistymissuunnitelma käsittää budjetoinnin,

markkinointiviestinnän, hinnoittelun, tuotannon, logistiikan, rahoituksen, maksuliikenteen, henkilöstön, raportoinnin sekä tarjous- ja tilaustoiminnan suunnittelun. Näiden osa-alueiden suunnittelulla varmistetaan miten kansainvälistymiseen tarvittavat resurssit suunnataan kansainvälistymisen onnistumiseksi ja millä keinoilla aiemmin asetetut päämäärät saavutetaan. Suunnittelun aikana on tärkeää muistaa että suunnittelu sisältää samanaikaisesti eri tasoja, vaiheita ja toiminta-alueita, eikä suunnittelulle ole olemassa mitään yleispätevää mallia. Suunnittelussa osa-alueet ovat syyseuraus suhteessa toisiinsa joten tärkeintä on ottaa kaikki osa-alueet huomioon ja tarkastella kokonaisuutta.

Pohjois-Savossa ja Suomessa on tarjolla lukuisia julkisia tai julkisrahoitteisia kansainvälistymis- ja vienninedistämispalveluita. Larjovuoren ym. (2003, 93–94) mukaan aikaisemmin ongelmana on ollut kuinka voidaan kohdentaa palvelutarjontaa entistä voimakkaammin kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa oleviin yrityksiin, sillä lisäpanostuksia toivoivat eniten kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa olevat ja/tai pienet yritykset. Aaltosen ym. (2010, 22–31) mukaan nykyisin suurin osa tukitoimista keskittyy juuri nuorten ja pienten yritysten kansainvälistymisen tukemiseen nimenomaan kansainvälistymisprosessin alussa mutta siltikin palvelukokonaisuus koetaan vaikeaksi hahmottaa. Yritykset itse kokevat tarvitsevänsä räätälöityjä ja kohdennettuja palveluita ja vielä saman luotettavan ja osaavaksi koetun palveluntarjoajan kanssa. Tämän lisäksi yritykset toivovat henkilökohtaista palvelua ja luottamuksellisen ja pitkäaikaisen suhteen syntymistä. Kansainvälistymispalveluiden kysyntä on suurin kansainvälistymisen alkuvaiheessa ja vähenee osaamisen karttuessa ja resurssien kasvaessa. Sutinen (1996, 19–20) jopa mainitsee julkiset kansainvälistymispalvelut yhdeksi motiiviksi aloittaa kansainvälistyminen. Palvelu- ja tukijärjestelmän tarkoitus ei kuitenkaan ole edesauttaa sellaista kansainvälistä toimintaa joka ei toteutuisi ilman saatavaa tukea. Järjestelmän tarkoitus on nopeuttaa yrityksen kansainvälistymistä ja jakaa riskiä yrityksen kanssa ja se edellyttää yritykseltä suunnitelmia, sitoutumista asiaan ja myös omien resurssien käyttöä.

Kansainvälistymisen suunnittelun osa-alueille palveluitaan tarjoavat julkiset ja semi-julkiset organisaatiot sekä yksityiset asiantuntijaorganisaatiot ja pankit ja rahoituslaitokset. Eri palveluntarjoajilla on erilaisia intressejä ja yhdellä palveluntarjoajalla voi olla monenlaisia palveluita. Palveluiden käyttö riippuukin siitä miten yrityksen omat intressit kohtaavat palveluntarjoajan kanssa. Kaikki kansainvälistymispalvelut ovat yhtä lailla kansainvälistymistä aloittavien kuin jo kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten käytettävissä. Palvelukokonaisuus on laaja, vaikkakin se on keskittynyt voimakkaasti erilaisiin asiantuntijapalveluihin.

Yleisneuvontaa saa lähes kaikista tutkimuksessa tarkasteltavista organisaatioista. Esimerkiksi maksutonta perusneuvontaa saa alueellisilta kehitysyhtiöiltä, Enterprise Europe Networkilta EU:n sisämarkkinoilla toimimisesta, Finnpartnership -ohjelmalta kehityskaupankäynnistä ja Vientiosuuskunta Viexpolta. Tulli tarjoaa maksutonta perusneuvontaa tullitoimintaan ja ulkomaankauppaan liittyvissä asioissa. Kokonaisvaltaista kansainvälistymisneuvontaa saa ELY-keskukselta Globaali-ohjelman kautta ja Finprolta. Kansainväliset kauppakamarit, kauppayhdistykset ja Kuopion Kauppakamari tarjoavat maksullista neuvontaa jäsenyrityksilleen ja Savon Yrittäjät ry maksutonta neuvontaa jäsenyrityksilleen. Viimeksi mainituilla toimijoilla on suurin rooli etenkin yrityksen juridisissa kysymyksissä ja käytännön toimenpiteiden suunnittelussa.

Markkinatietopalveluita saa Enterprise Europe Networkilta, ELY-keskukselta, Finnpartnership -ohjelmalta, Finprolta, kansainvälisiltä kauppakamareilta, kauppayhdistyksiltä ja Vientiosuuskunta Viexpolta. **Liikemyhteyksiä ja kontakteja** välittävät Enterprise Europe Network, Finnpartnership, Finpro, Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy, kansainväliset kauppakamarit, kauppayhdistykset ja Vientiosuuskunta Viexpo.

Koulutusta ja valmennusta tarjoavat Itä-Suomen Yliopisto, Savon ammatti- ja aikuisopisto sekä Savonia-ammattikorkeakoulu. Lisäksi koulutusorganisaatiot tuottavat tutkimuksia ja tarjoavat esimerkiksi kansainvälisiä työharjoittelijoita. Management Institute of Finland on valtakunnallinen täysin työelämän koulutuksiin ja valmennuksiin erikoistunut yritys. Lisäksi Työ- ja elinkeinotoimisto tarjoaa apua kansainvälisessä rekrytoinnissa. **Verkostoitumista ja yhteistyötä yritysten välillä** kuten yritysten yhteishankkeita tarjoavat Finpro, Tekes, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Vientiosuuskunta Viexpo. Pohjoismainen Projektivientirahasto auttaa projektiviennissä EU:n ja ETA:n ulkopuolelle. **Rahoituspalveluiden** kokonaisuus on helposti ymmärrettävä, sillä palveluntarjoajia on vain kolme: julkisrahoitteiset Finfund Oy, Finnvera Oyj ja Suomen Teollisuussijoitus Oy. Näiden lisäksi Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef myöntää ehdollista lainaa ja yksityiset pankit ja rahoituslaitokset markkinaehtoista rahoitusta. **Avustuksia ja tukia** myöntävät ELY-keskus (kehittämisavustus ja valmistelurahoitus), Hämeen ja Varsinais-Suomen ELY-keskukset (kansainväliseen näyttelyyn osallistumisen avustus, avustus vientiverkostohankkeeseen), Työ- ja elinkeinoministeriö (avustus muihin yhteishankkeisiin ja strategiaan kärkihankkeisiin), Tekes (innovaatorahoitus pk-yrityksille), Finnpartnership (liikekumppanuustuki) ja Nopef (ehdollinen laina muuttuu avustukseksi jos hanke toteutuu). **Erikoistunutta asiantuntijapalvelua** tarjoavat lukuisat yksityiset lakiasiantoimistot, konsulttitoimistot ja mainos- ja markkinointitoimistot.

Eri osa-alueisiin liittyviä palveluita tarvitaan yhä enemmän samanaikaisesti, ja eri palveluntarjoajien tuotteita tulee voida yhdistellä, sillä etenkin korkean teknologian yritysten kansainvälistymisprosessi on yleensä nopea ja alkaa jo yrityksen syntyessä (Larjovuori ym. 2003, 96). Palvelukokonaisuuden sekavuuden ja myös born global -yritysten vaatimusten haasteeseen vastaavat verkstopalvelumallit ovat yleistyneetkin Suomessa. Pohjois-Savossa toimii verkstopalvelu Golden Gavia, joka on pohjoissavolaisten kansainvälistymispalveluita tarjoavien organisaatioiden muodostama yhteinen palvelumalli. Verkstopalvelumallin avulla alueen kansainvälistä kasvua hakevien yritysten on mahdollista saada entistä yksityiskohtaisempaa, nopeampaa ja koordinoitumpaa tukea palveluntarjoajien yhteistyön tuloksena. Mukana verkostossa ovat Pohjois-Savon ELY-keskus, Savonia Ammattikorkeakoulu, Kuopio Innovation Oy, Finnvera Oyj, Finpro ry, Kuopion Kauppakamari, Itä-Suomen Yliopisto, Kuopion kaupungin yrityspalvelu, Navitas Kehitys Oy, Ylä-Savon Kehitys Oy ja Savon Yrittäjät ry (Golden Gavia. Yhteystiedot).

5.2 Johtopäätökset

Strateginen suunnittelu koetaan yritysjohtajien keskuudessa teoreettiseksi, käytännölle vieraaksi ja aikaa vieväksi (Äijö 2001, 11). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli karottaa eri palveluiden tarjontaa valmisteluvaiheeseen. On muistettava se tosiasia, että yritykset ovat oman alansa mutta eivät välttämättä kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijoita, joten jo suunnitelman tekeminen voi olla yritykselle liian paljon resursseja ja aikaa vievää.

Tutkimuksen edetessä tuli selväksi, että ilman kansainvälistymisen suunnittelun osa-alueiden ymmärtämistä myöskään kansainvälistymispalveluiden sisältöä ei voi ymmärtää parhaalla mahdollisella tavalla. Pelkkä tieto siitä, että esimerkiksi Finpro tarjoaa markkina-analyseja, ei ole riittävä jos ei tiedä mihin ongelmaan palvelut tarjoavat ratkaisun ja mitä näiden palveluiden avulla itse asiassa halutaan saavuttaa. Palvelut oli jaoteltu eri tavoin kaikkien organisaatioiden Internet-sivuilla ja palveluista käytettiin eri nimityksiä vaikka sisältö olisi sama. Ongelmana onkin yrityksen oma tiedon määrä ja osaamisen taso kansainvälistymispalveluita selvittäessä, eli kuinka tietoa osataan soveltaa ja kuinka hyvin se ymmärretään.

Maakunnallisista toimijoista palvelutarjonnan laajuuden perusteella merkittävimmät ovat ELY-keskus, Finpro ja Finnvera. Pietarisen (2012) tutkimuksen mukaan näiden organisaatioiden yritystuet ovat Tekesin tutkimus-, kehitys, ja innovaatorahoituksen lisäksi tavoitteisiin nähden vaikuttavimpia. Näillä yritystuilla siis saavutetaan par-

haimmat tulokset verrattuna muihin Suomen valtion maksamiin yritystukiin. (Pietari-
nen 2012, 34). Lisäksi ELY-keskus, Finpro ja Finnvera kattavat eri palveluosa-alueet
eli asiantuntijapalvelut, rahoituspalvelut ja avustukset ja tuet ja niiden toimipaikat si-
jaitsevat Pohjois-Savossa Kuopiossa. On siis perusteltua suositella ainakin näiden
organisaatioiden kansainvälistymispalveluiden käyttöä pohjoissavolaisille pk-
yrityksille.

Osa tässä tutkimuksessa mukana olevista palveluista on valtakunnallisia eli ne ovat
kaikkien suomalaisten yritysten käytettävissä sijainnista riippumatta. Palveluntarjo-
ajan toimipaikka on useimmiten Helsingissä ja pohjoissavolaiselle yritykselle palvelut
ovat käytännössä puhelimitse tai sähköpostitse hoidettavia. Maakunnalliset palvelun-
tarjoajat sijaitsevat fyysisesti pääosin Kuopiossa. Alueellisten kehittämissyhtiöiden
toimipaikat ovat jokaisessa Pohjois-Savon 21 kunnassa tai kaupungissa. Alueellisilla
kehittämissyhtiöillä voisi olla suurempi mahdollisuus tavoittaa maakunnassa myös
muualla kuin Kuopiossa tai välittömässä läheisyydessä sijaitsevat yritykset. Koska
myös henkilökohtaisella suhteella yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on aikaisempi-
en tutkimusten (muun muassa Aaltonen ym. 2010) mukaan suuri merkitys, kehittä-
missyhtiöiden asiantuntijoiden rooli voisi olla kansainvälistymisprosessin vetäjänä.
Henkilökohtaisella kontaktoinnilla voisi olla vaikutusta pienempien yritysten kansain-
välistymishalukkuuden kasvattamiseksi. Alueelliset kehittämissyhtiöt kuitenkin tuskin
pystyvät yksin vastaamaan tähän asiantuntijapalveluiden tarpeeseen, joten sellainen
verkostopalvelumalli, jossa olisivat mukana kaikki Pohjois-Savon maakunnassa toi-
mivat kansainvälistymispalveluita tarjoavat organisaatiot, olisi paras ratkaisu yritysten
palvelemisen näkökulmasta. Lisäksi se olisi tehokkain keino havaita palveluiden
konkreettiset päällekkäisyydet ja auttaa tehostamaan resurssien käyttöä nimen-
omaan kansainvälistymisen edistämiseen eikä eri organisaatioiden hallintoon. Poh-
jois-Savon Golden Gavia -palvelumalli on hyvä alku. Maakunnasta löytyy myös katta-
va Venäjän kaupan palvelukokonaisuus sekä julkisista että yksityisistä toimijoista,
jota ei vielä ole osattu hyödyntää tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Näiden orga-
nisaatioiden keskinäinen verkostoituminen mahdollistaisi poikkitoimialaisen eli eri
alojen asiantuntijoista koostuvan Venäjän kaupan erikoisosaamiskeskittymän.

Jonkin organisaation tulisi ottaa aktiivisempi rooli kansainvälistymisasioiden tiedotta-
misessa, koska yksi suurimmista ongelmistahan on, ettei palveluita tunneta hyvin.
Tiedottamisvastuu voisi olla pääosin ELY-keskuksella, joka on jo nyt koordinoitivas-
tuussa kansainvälistymisasioiden kanssa. Yhdestä lähteestä tulevaa informaatiota on hel-
pompia seurata. Myös Savon Yrittäjät ry:n asema tiedottamisessa voisi olla suurempi,

sillä aluejärjestön yli 4000 jäsenyritystä kattaa merkittävän osan maakunnan yrityskannasta.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus ei vastaa kysymykseen miten pohjoissavolaisten pk-yritysten kansainvälistymistä voisi edistää tai vauhdittaa. Kansainvälistymispalvelut eivät ole ehdoton ratkaisu yritysten kansainvälistymishalukkuuden nostamiseksi ja Aaltosen ym. (2010, 31) mukaan suurin osa kansainvälistyvistä yrityksistä kansainvälistyykin hyödyntämättä kansainvälistymispalveluita sillä palvelujen tarjonta tunnetaan heikosti, palvelutarjonta on hajanaista, palveluiden tarjonta ja yrityksen tarpeet eivät kohtaa tai sitten yrityksellä ei ole tarvetta kansainvälistymispalveluille.

Syksyn 2012 pk-yritysbarometrin mukaan pohjoissavolaiset yritykset kokivat markkinoinnin ja myynnin (23 % vastaajista), henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen (16 % vastaajista), tuotanto- ja materiaalitoiminnot (10 % vastaajista) sekä rahoituksen, talouden ja laskentatoimen (9 % vastaajista) suurimmiksi kehittämistarpeiksi (Pk-yritysbarometri 2/2012 alueraportit. Pohjois-Savo, 13). Jatkotutkimusehdotuksena on selvitys siitä onko jokin yllämainituista kehittämistarpeista yleisesti niin merkittävä, että se laskee pohjoissavolaisten pk-yritysten kansainvälistymishalukkuutta. Lisäksi olisi perusteltua tutkia miten pohjoissavolaiset pk-yritykset saisi ohjattua niiden organisaatioiden asiakkaiksi jotka tarjoavat apua kansainvälistymisen suunnittelussa. Olisiko maakunnassa tarvetta esimerkiksi messutyypiselle tapahtumalle, joka kokoaisi yhteen julkiset, semi-julkiset ja yksityiset kansainvälistymispalveluita tarjoavat organisaatiot ja mahdollistaisi kansainvälistymisestä kiinnostuneelle yritykselle saada tietoa ja luoda kontakteja eri organisaatioihin yhdellä kertaa?

5.4 Tutkimuksen arviointi

Teoriasidonnaista tutkimusta kuvaa se, että aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkimuksessa voidaan tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tulokset vastaavat tavoitteita eli tutkimuksessa on selvitetty miten pk-yrityksen kansainvälistymisen valmisteluvaiheen strateginen suunnittelu etenee ja mitä kansainvälistymispalveluita valmisteluvaiheeseen on saatavilla pohjoissavolaiselle yritykselle. Johtopäätöksissä on esitetty myös apututkimuskysymysten, eli mitä yritysten kansainvälistymistä edistäviä organisaatioita ja -palveluita Pohjois-Savossa on ja miten nykyinen palvelukokonaisuus tukee poh-

joissavolaisten pk-yritysten kansainvälistymistä, mukaiset tulokset. Tutkimuksen johtopäätökset ovat valitun tutkimussuuntauksen ja tutkimuskysymysten mukaisia ja teoreettisella viitekehyksellä pyritään selittämään empirian sisältöä.

Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä eli onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja johtopäätökset oikeita. Realibiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia eli onko tutkimus toistettavissa uudelleen samoin tuloksin vai vaikuttavatko käytetyt menetit tuloksiin, ovatko saadut tulokset ajallisesti pysyviä ja ovatko tulokset johdonmukaisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa olisi voinut käyttää tutkimusmenetelmänä lisäksi kvalitatiivista haastattelua kansainvälistymispalveluita tarjoavien organisaatioiden osalta selvittämään tarkemmin palveluiden sisältöä ja merkitystä. Selvitystutkimus kuitenkin vastaa parhaiten sitä, mitä tietoa palveluita etsivällä ja käyttävällä yrityksillä on saatavissa ja löydettävissä. Tutkimuksen aihe ja näkökulma olivat rajattu, tiedonhakumenetelmiä oli useita ja käytetyt tutkimusmenetelmät perusteltuja, joten tutkimus vastaa validiteetin ja realibiliteetin vaatimuksia.

LÄHTEET

Aaltonen, S., Heinonen J., Nummela N. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2010. *Pihtiputaalta Pekingiin – purjeilla vai moottorilla?*. [verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=98033&s=2086&xmid=4535>.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Helsinki: WSOY.

ELY-keskus. Yrityksen kehittämisavustus. [verkkosivu]. [viitattu 15.8.2012]. Saatavissa: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=11552&area=7649&lang=1>.

ELY-keskus. Teknologia ja innovaatiot. [verkkosivu]. [viitattu 22.10.2012]. Saatavissa: <http://www.elykeskus.fi/FI/ELINKEINOTTOYOJAOSAAMINENJAKULTTUURI/TEKNOLOGIAJAINNOVAATIOT/Sivut/default.aspx>.

ELY-keskus. Valmistelurahoitus pk-yrityksille. [verkkosivu]. [viitattu 29.9.2012]. Saatavissa: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16660&area=7649&lang=1>.

Euroopan komissio. 2006. *Pk-yritysten määritelmä – käyttäjän opas*. [verkkajulkaisu.] [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm.

Finnfund. Finfund lyhyesti. [verkkosivu]. [viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: http://www.finnfund.fi/yritys/fi_FI/fflyhyesti/.

Finnfund. Rahoitusinstrumentit. [verkkosivu]. [viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: http://www.finnfund.fi/tuotteet_ja_palvelut/fi_FI/rahoitusinstrumentit/.

Finnpartnership. Finnpartnership. [verkkosivu]. [viitattu 20.8.2012] Saatavissa: <http://www.finnpartnership.fi/www/fi/finnpartnership/index.php>.

Finnpartnership. Tehtävät ja palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 20.8.2012] Saatavissa: <http://www.finnpartnership.fi/www/fi/finnpartnership/tehtavat.php>.

Finnvera. Kansainvälistymislaina. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Kansainvaelistymislaina>.

Finnvera. Kehittämislaina. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Kehittaemislaina>.

Finnvera. Kansainvälistymistakaus. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012] Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Kansainvaelistymistakaus>.

Finnvera. Toimintamalli. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012] Saatavissa:
<http://finnvera.fi/paaomasijoitukset/Toimintamalli>.

Finnvera. Vientiluotot ja korontasaus. [verkkosivu]. [viitattu 18.9.2012] Saatavissa:
<http://finnvera.fi/Vienti/Vientiluotot-ja-korontasaus>.

Finnvera. Vientitakaus. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012] Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Vientitakaus>.

Finnvera. Vientitakuut. [verkkosivu]. [viitattu 16.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Vientitakuut>.

Finpro. Foresight. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/foresight>.

Finpro. Hanketietopalvelu. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/hanketietopalvelu>.

Finpro. Historiikki 1919–2000. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/web/10304/501>.

Finpro. Konsultointi. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/konsultointi>.

Finpro. Tietopalvelut. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/tietopalvelut>.

Finpro. Valtuuskuntavierailut. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/valtuuskuntavierailut>.

Finpro. Vientirenkaat. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/vientirenkaat>.

Golden Gavia. Golden Gavia. [verkkosivu]. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa:

http://www.goldengavia.fi/fi/ota_yhteytta/golden_gavia/.

Golden Gavia. Palvelupolku. [verkkosivu]. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.goldengavia.fi/fi/palvelut/palvelupolku/>.

Golden Gavia. Yhteystiedot. [verkkosivu]. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.goldengavia.fi/fi/yhteystiedot/>.

Hakanen, M. 2004. *Pk-yrityksen strategiatyö*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. *Ulkomaankaupan rahoitus – riskit, maksuliikenne ja ratkaisut*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. & Jordan, B. 2010. *Corporate Finance*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.

Immonen, H. 2005. *Vientiedustaja – valinta, sopimukset ja yhteistyö*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy. [verkkosivu]. [Viitattu 29.10.2012]. Saatavissa: <http://www.isbe.fi/fi/?ID=72>.

Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy. Edustustopalvelut. [verkkosivu]. [Viitattu 29.10.2012]. Saatavissa: <http://www.isbe.fi/fi/?ID=111>.

Itä-Suomen Businessedustusto ISBE Oy. Etabloitumispalvelut. [verkkosivu]. [Viitattu 29.10.2012]. Saatavissa: <http://www.isbe.fi/fi/?ID=110>.

Itä-Suomen yliopisto. Palvelut yrityksille. [verkkosivu]. [viitattu 30.9.2012]. Saatavissa: <http://www.uef.fi/uef/yrityksille>.

Kananen, J. 2009. *Vientikaupan maksuliikenne ja rahoitus*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J., Hämäläinen B. & Malinen, J. 2008. *Keski-Suomesta vientimarkkinoille*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppakamari. Kansainvälinen kauppakamariyhteistyö. [verkkosivu]. [viitattu 27.8.2012].

<http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kansainvalinen/>.

Kauppayhdistys. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavilla:

<http://www.kauppayhdistys.fi/>.

Kuopio Innovation. Yrityshautomopalvelut. [verkkosivu]. [viitattu 29.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.kuopioinnovation.fi/palvelut/yrityshautomopalvelut>.

Kuopion kauppakamari. 2012. [verkkosivu]. [viitattu 28.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.kuopiochamber.fi/index.asp>.

Kuopion kauppakamari. 2012. Palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 28.8.2012]. Saatavissa:

http://www.kuopiochamber.fi/menu_description.asp?oid=45&menu_id=45&menupath=45#45.

Larjovuori, M., Laiho, M., Talonen H. & Järvelin A.-M. 2003. *Yritysten julkiset kansainvälistymispalvelut ja niiden käyttö*. [verkkojulkaisu]. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja [viitattu 17.9.2012]. Saatavissa: [http://www.edustusto.com/inc/pdfs/Yritysten Julkiset Kansainvalistymispalvelut ja Niiden Kaytto 2003.pdf](http://www.edustusto.com/inc/pdfs/Yritysten_Julkiset_Kansainvalistymispalvelut_ja_Niiden_Kaytto_2003.pdf).

Management Institute of Finland. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.mif.fi/>.

Management Institute of Finland. MIF lyhyesti. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.mif.fi/mif-lyhyesti/>.

Management Institute of Finland. Palvelumme Venäjällä. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.mif.fi/palvelumme-venajalla/>.

Paasivirta, A. & Saapunki, J. 2005. *Suomalaisten yrityspalvelujen kehityspolku maailman kärkijoukkoon*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja.

Pietarinen, M. 2012. *Yritystukiselvitys*. [verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [viitattu 3.9.2012]. Saatavilla: <http://www.tem.fi/?s=2686&xmid=4787&C=97986>.

Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef. Kohdealueet. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nopef.com/pages/fi/kohdealueet.php>.

Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef. Nopefista. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nopef.com/pages/fi/nopef/nopefista.php>.

Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef. Rahoitus [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nopef.com/pages/fi/rahoitus.php>.

Pohjoismainen Projektivientirahasto Nopef. Yritys. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nopef.com/pages/fi/hakijat/yritys.php>.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. *Suunnitelmallinen markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 19.8.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saksalais-suomalainen kauppakamari. Palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa: <http://www.dfhk.fi/fi/palvelut/>.

Savon ammatti- ja aikuisopisto. Kv-palvelut. 2011. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. <http://www.sakky.fi/index.asp?link=898&menupath=248>.

Savonia Ammattikorkeakoulu. TKI ja palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. <http://portal.savonia.fi/amk/tki-ja-palvelut>.

Savonia Ammattikorkeakoulu. Hankkeet ja projektit. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. <http://portal.savonia.fi/amk/tki-ja-palvelut/tki-projekti-ja-hanketoiminta/hankkeet-ja-projektit>.

Selin, E. 2004. *Vientitoiminnan käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sorama, K. & Saarakkala, M. 2009. *Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa*. Helsinki: Tekes.

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.finsve.com/index.php/fi/palvelut>.

Suomalais-venäläinen kauppakamari. Palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/palvelut>.

Suomen Teollisuussijoitus Oy. Sijoitukset rahastoihin. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.teollisuussijoitus.fi/sijoitustoiminta/sijoitukset-rahastoihin>.

Suomen Teollisuussijoitus Oy. Sijoitukset yrityksiin. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.teollisuussijoitus.fi/sijoitustoiminta/sijoitukset-yrityksiin>.

Suomen Teollisuussijoitus Oy. Yhtiö. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.teollisuussijoitus.fi/yhtio>.

Suomen Yrittäjät. Neuvontapalvelut. [verkkosivu]. [viitattu 1.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/neuvontapalvelut/>.

Suomen Yrittäjät, Finnvera & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. *Pk-yritysbarometri 2/2012 alueraportit. Pohjois-Savo*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 29.10.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2012/pk-yritysbarometri-2-2012-alueraportit/>.

Sutinen, M. 1996. *Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa*. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Tekes. Kansainväliset verkostot. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/community/Kansainvaliset_verkostot/1243/Kansainvaliset_verkostot/2746.

Tekes. Kasvun edellytykset. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/info/niy/edellytykset>.

Tekes. Kasvun suunnittelu. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/info/niy/suunnittelu>.

Tekes. Nuorten innovatiivisten yritysten rahoitus. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/community/Nuorten_innovatiivisten_yritysten_rahoytus/1035/Nuorten_innovatiivisten_yritysten_rahoytus/2322.

Tekes. Tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitus. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/community/Tutkimus- ja_kehitystoiminnan_rahoytus/1033/Tutkimus- ja_kehitystoiminnan_rahoytus/2320.

Tilastokeskus. 2012. *Palvelujen ulkomaankaupan ylijäämän kasvu jatkui vuonna 2011*. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu: 8.10.2012]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/pul/2011/pul_2011_2012-05-29_tie_001_fi.html.

Tilastokeskus. Pienet ja keskisuuret yritykset. [verkkosivu]. [viitattu 31.9.2012]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html.

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut*. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tekes. [viitattu 9.10.2012]. Saatavilla: <http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Uusi+julkaisu+palvelujen+kansainvalistymisen+muodoista+ja+poluista>.

Tulli. Asiakasneuvonta. [verkkojulkaisu]. [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/asiakkaana_tullissa/asiakasneuvonta/index.jsp.

Tulli. Maksullinen yritysneuvonta. [verkkojulkaisu]. [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/asiakkaana_tullissa/asiakasneuvonta/maksullinen/index.jsp.

Tulli. Yritysneuvonta. [verkkojulkaisu]. [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/asiakkaana_tullissa/asiakasneuvonta/yritysneuvonta/index.jsp.

Tullihallitus. *Muut katsaukset, vuodet 2001–2011*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.10.2012]. Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastokatsaukset/muut_katsa_katsa/vuodet/index.jsp.

Tullihallitus. *Tavaroiden ulkomaankauppa maakunnittain v. 2011*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maakunnat/maakunnat11/index.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritysten yhteishankkeet ja niiden tuki. 2012. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2215>.

Työ- ja elinkeinotoimisto. Rekrytointi Euroopasta. [verkkosivu]. [viitattu 30.9.2012]. Saatavissa:

http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/02_rekrytointi_ulkomailta/01_rekry_eurooppa/index.jsp.

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

Vento, V. 2010. *Yhteishankkeet yritysten näkökulmasta*. [verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [viitattu 7.10.2012]. Saatavilla:

<http://www.tem.fi/index.phtml?C=105093&s=4767&xmid=4448>.

Vientiosuuskunta Viexpo. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.viexpo.fi/fi/home>.

Vientiosuuskunta Viexpo. Fact finding. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa:

http://www.viexpo.fi/fi/services/fact_finding.

Vientiosuuskunta Viexpo. Kielipalvelut. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.viexpo.fi/fi/services/languages>.

Vientiosuuskunta Viexpo. Markkina-analyysit. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa: http://www.viexpo.fi/fi/services/market_analysis.

Vientiosuuskunta Viexpo. Messuesiintymiset. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa: <http://www.viexpo.fi/fi/services/fairs>.

Vientiosuuskunta Viexpo. Vientipäällikköpalvelut. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa: http://www.viexpo.fi/fi/services/export_manager.

Vientiosuuskunta Viexpo. Vientiverkostot. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa: <http://www.viexpo.fi/fi/services/networks>.

Äijö, T. S. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA.

Yrityssuomi. Esittely. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/esittely>.

Yrityssuomi. Globaali (ELY-keskus). [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/tuotekortti-haku?tuotekortti=30964>.

Yrityssuomi. Neuvontaa yritysten kansainvälistymiseen. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/neuvontaa-yritysten-kansainvalistymiseen>.

Yrityssuomi. Kansainväliset yrityskontaktit. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/kansainvaliset-yrityskontaktit>.

Yrityssuomi. Kumppanihakua. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/kumppanihakua>.

Yrityssuomi. Palvelut. [verkkosivu]. [viitattu 27.9.2012]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/palvelut>.

