



# **YMPÄRISTÖTEKNOLOGIAN VIENTI KIINAAN**

**Kehittämissyhtiö pk-yrityksen  
tukena**

**Heta Peltola**

**Opinnäytetyö  
Marraskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Liiketalous*

Tekijä(t) PELTOLA, Heta	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi YMPÄRISTÖTEKNOLOGIAN VIENTI KIINAAN Kehittämisyhtiö pk-yrityksen tukena		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän seudun kehittämisyhtiö Jykes Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen toimeksiantaja oli Jyväskylän seudun kehittämisyhtiö Jykes Oy:n kansainvälistymispalveluiden yksikkö. Tarkoituksena oli selvittää, miten Jykes Oy on luonut suhteet virkamiestasolla Jyväskylän yhteistyökaupungissa Kunmingissa Kiinassa ja miten suhteiden kautta on syntynyt keskisuomalaiselle pk-yritykselle ympäristöteknologian vientimahdollisuus. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista tukea pk-yritys on saanut Jykesiltä kahden vuoden neuvottelujen ja projektin valmistelun aikana, jotta kauppasopimus teknologian myynnistä Kiinaan toteutuisi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä eri artikkeleiden, sähköpostien ja matkaraporttien perusteella. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä. Henkilöt valittiin haastatteluihin heidän työnkuvansa ja kokemustensa perusteella. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin vientiä tukevia organisaatioita, kehittämisyhtiöiden roolia yritysten kansainvälistymisen tukemisessa sekä Kiinan liiketoimintakulttuuria.</p> <p>Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Jykesin rooli on ollut merkittävä sekä Suomessa että Kiinassa virkamiestason suhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä, neuvotteluihin liittyvien käytännön asioiden hoitamisessa sekä yritysten, viranomaistahojen ja rahoittajien välisen yhteistyön koordinoimisessa. Lisäksi oikean maantieteellisen alueen valitseminen Kiinassa ja oikeanlaisen rahoitusinstrumentin löytäminen ovat omalta osaltaan nopeuttaneet teknologian myyntimahdollisuutta Kiinaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kehittämisyhtiö, pk-yritys, Kiina, ympäristöteknologia, vienti		
Muut tiedot Litteitä kuusi sivua.		

Author(s) PELTOLA, Heta	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 61	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title EXPORT OF FINNISH ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY INTO CHINA A development agency's support services for an SME		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by Jyväskylä Regional Development Company Jykes Ltd.		
Abstract <p>This thesis was assigned by the International Services Unit of the Jyväskylä Regional Development Company Jykes Ltd. The main aim of this study was to find out how Jykes Ltd created relations with the officials of Jyväskylä's sister city Kunming in China and how these relations have opened possibilities for an SME in Central Finland to export environmental technology to China. Another aim was to find out how Jykes Ltd has supported the SME during the two years when the negotiations over the contract and the preparations for the project have been going on.</p> <p>The research method used in this study was qualitative. The information was gathered through six thematic interviews and by collecting material regarding this project from articles, emails and travel reports. The persons interviewed were chosen on the basis of their job descriptions and work experience. The theoretical section of the study deals with organizations supporting export efforts, the role of development agencies in companies' internationalization and the Chinese business culture.</p> <p>According to the interviews, the role of Jykes Ltd has been important in creating and maintaining the relations with the officials in Finland and in China as well as in practical arrangements related to the negotiations and in coordinating the cooperation between companies, authorities and financiers. In addition, choosing the right target area in China and finding the right financing instrument have improved the SME's possibilities to export environmental technology to China.</p>		
Keywords Development agency, SME, China, environmental technology, export		
Miscellaneous Six attachments.		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus .....	3
1.2 Työn tilaaja .....	5
1.3 Tutkimusote ja empiirinen toteutus.....	6
<b>2 VIENTIÄ TUKEVAT ORGANISAATIOT .....</b>	<b>8</b>
2.1 Epäsuora, suora ja välitön vienti sekä muut toimintavaihtoehdot.....	8
2.2 Vientiä tukevat organisaatiot Keski-Suomessa.....	10
2.3 Kehittämissyhtiöt osana välittäjäorganisaatioita .....	12
2.4 Kehittämissyhtiö Jykes Oy .....	15
2.5 Kehittämissyhtiöt Euroopassa .....	20
<b>3 KIINA .....</b>	<b>22</b>
3.1 Suomen ja Kiinan väliset kauppasuhteet .....	22
3.2 Kiinan kohtaamat ympäristöongelmat.....	23
3.3 Kiinalainen liiketoimintakulttuuri .....	25
3.4 Neuvottelut ja sopimus.....	27
<b>4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....</b>	<b>31</b>
4.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus.....	31
4.2 Haastattelujen teemat .....	32
4.3 Kunmingista Jyväskylän yhteistyökaupunki .....	33
4.4 Ympäristöalan yhteistyömahdollisuudet.....	34
4.5 Sopimus pilottiprojektista Kunmingin ja Jyväskylän kaupungin välillä.	36
4.6 Lietteenkäsittelylaitos pilottiprojektina .....	38
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>46</b>
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>50</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>52</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>56</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset, Henkilö A.....	56
Liite 2. Haastattelukysymykset, Henkilö B.....	57
Liite 3. Haastattelukysymykset, Henkilö C.....	58
Liite 4. Haastattelukysymykset, Henkilö D.....	59
Liite 5. Haastattelukysymykset, Henkilö E.....	60
Liite 6. Haastattelukysymykset, Henkilö F .....	61

**KUVIOT**

<b>KUVIO 1. Jyväskylän yhteistyökaupungin Kunmingin sijainti Kiinassa .....</b>	<b>4</b>
<b>KUVIO 2. Yrityksen jakelutiemahdollisuudet .....</b>	<b>9</b>
<b>KUVIO 3. Kehittämissyhtiöiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä.....</b>	<b>21</b>
<b>KUVIO 4. Jykesin rooli välittäjäorganisaationa .....</b>	<b>47</b>

**TAULUKOT**

<b>TAULUKKO 1. Välittäjäorganisaatioiden eri tasot ja tehtävät .....</b>	<b>13</b>
<b>TAULUKKO 2. Suomen ja Kiinan välinen kauppavaihto.....</b>	<b>23</b>
<b>TAULUKKO 3. Kiinalaisten neuvottelujen tyypillisiä piirteitä .....</b>	<b>29</b>
<b>TAULUKKO 4. Lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotuksen eteneminen</b>	<b>42</b>
<b>TAULUKKO 5. Lietteenkäsittelylaitoksen hyväksyttämisen prosessi .....</b>	<b>45</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus

Yhä useampi pieni ja keskisuuri yritys (pk-yritys) joutuu kotimarkkinoiden rajallisuuden takia kansainvälistymään ja etsimään asiakkaita uusilta markkina-alueilta. Valtaosa pk-yrityksistä tarvitsee myös apua uusien liikesuhteiden solmimisessa, sillä liikesuhteiden luominen kansainvälisessä liiketoiminnassa tapahtuu harvoin sattuman kautta.

Kiinan markkinoilla toimiminen koetaan usein haastavaksi erilaisen kielen ja liiketoimintakulttuurin takia, jolloin yrityksen tarve saada ulkopuolista apua kasvaa. Pitkään kestävä neuvottelut ja jatkuva läsnäolo paikan päällä Kiinassa vaativat pk-yrityksiltä resurssien lisäksi myös rahallista panostusta, johon usein tarvitaan ulkopuolisia rahoituslähteitä.

Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n koordinoiman Ni hao China -hankkeen (2004 - 2006) tarkoituksena oli luoda pk-yrityksille mahdollisimman hyvät kansainvälistymisedellytykset ja toimintamahdollisuudet Kiinassa. Jykesin tarkoituksena oli tarjota käytännön tukea viennin aloittamisessa ja toimia pk-yritysten tukiorganisaationa uusien rahoitusmahdollisuuksien löytämiseksi. Vuonna 2006 nostettiin hankkeessa painopistealueeksi ympäristöala. (Ni hao China -hanke 2006.)

Kiinan talous on kasvanut viime vuosina lähes 10 prosentin vuosivauhdilla, mutta maan taloudellinen menestyminen on tapahtunut osittain myös ihmisten ja ympäristön kustannuksella. Ilmansaasteet, jätevuoret ja energiapula ovat vain muutamia esimerkkejä niistä ongelmista, joita maa kohtaa parhaillaan ja ympäristön tilan kohentamiseksi Kiina tulee tarvitsemaan uutta teknologiaa ja osaamista lähivuosien aikana. (Rissa 2006.)

Tämän tutkimuksen aiheen valintaan ovat vaikuttaneet Kiinassa avautuvat markkinat ympäristötekniikan ja -osaamisen viennille. Suomi on useampaan kertaan arvioitu World Economic Forumien vertailussa maailman johtavaksi maaksi ympäristöalalla,

mutta ainakaan vielä Suomen ympäristöalan vienti Kiinaan ei ole ollut merkittävää (Cleantech Finland n.d.).

Jykesin hallinnoimassa Ni hao China -hankkeessa ympäristöalaan liittyvä yhteistyö kohdistettiin erityisesti Kiinan Kunmingiin, jonka kanssa Jyväskylän kaupunki allekirjoitti ympäristöalan yhteistyösopimuksen. Ensimmäinen askel kohti syvempää yhteis-



työtä on kaupunkien välinen sopimus

lietteenkäsittelylaitoksen

rakentamisesta Kunmingiin.

(Jykes 2006.) Keskisuomalainen

pk-yritys MK Protech Oy

toimittaa kyseiseen laitokseen

liittyvän avainteknologian ja

perussuunnittelun (Freyberg

2007).

### KUVIO 1. Jyväskylän yhteistyökaupungin Kunmingin sijainti Kiinassa

(Lonely Planet Publications 2007)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työn toimeksiantajan, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n suhteiden luomista Jyväskylän yhteistyökaupunkiin Kunmingiin ja suhteiden kautta keskisuomalaiselle pk-yritykselle, MK Protech Oy:lle syntynyttä teknologian ja osaamisen vientimahdollisuutta. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaista käytännön tukea MK Protech Oy on saanut Jykes Oy:ltä kahden vuoden neuvottelujen ja projektin valmistelun aikana.

Tutkimuksen kohteena on erityisesti kehittämissyhtiön rooli, jolloin tarkastellaan yksittäisen toimijan merkitystä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tullaan keskittymään vientiä tukeviin organisaatioihin, kehittämissyhtiöiden tehtäviin yritysten kansainvälistymisen tukemisessa sekä Kiinan ympäristöongelmiin ja liiketoimintakulttuuriin. Näiden teorioiden tarkoituksena on luoda pohja varsinaisen tutkimusongelman

selvittämiseksi: *Miten kehittämissyhtiö on tukenut keskisuomalaista ympäristöalan pk-yritystä Kiinassa kaupallisen sopimuksen solmimisessa?*

## 1.2 Työn tilaaja

Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy on Jyväskylän seudun viiden kunnan yhteinen elinkeinoyhtiö. Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan, Laukaan, Muuramen ja Uuraisten omistama yhtiö perustettiin vuonna 1996. (Jykes n.d.). Vuonna 2006 Jykesissä tehtiin uudistuksia Jykesin organisaatiossa ja koko Jykes-ryhmän organisaatorakenteessa. Jykesin toimitusjohtajana toimii elinkeinojohtaja Ritva Nirkkonen. (Jykes 2006, 2 - 3.)

Jykesissä aiemmin käytetystä toimialapohjaisesta mallista siirryttiin vuoden 2006 aikana klusterikehittämiseen, jonka painopistealueiksi valittiin teknologiateollisuus, puu- ja rakennustuoteteollisuus, liikennelogistiikka, hyvinvointiala, osaamisintensiiviset yrityspalvelut sekä kokous- ja tapahtumamatkailu. Jykesin uudessa toimialamallissa yrityspalvelut tuotetaan yrityksen elinkaaren eri vaiheiden mukaan. Yrityksille tarjotaan mm. yrityksen perustamiseen, yritystoiminnan kehittämiseen ja kansainvälistymiseen liittyviä palveluita. (Ni hao China -hanke 2006, 3.)

Organisaatiomuutosten myötä Jykesin palveluissa haluttiin entistä enemmän tuoda esille kansainvälistymisen asiantuntemusta. Sen lisäksi, että Jykesillä on tytäryhtiö Venäjällä ja edustusto Kiinassa Shanghaissa, haluttiin panostaa myös EU-maihin ja erityisesti uusiin jäsen maihin. Jykesin kansainvälistymispalveluiden avulla pk-yrityksillä on mahdollista saada apua mm. kansainvälistymissuunnitelmien laatimiseen ja kansainvälistymisvalmiuksien kehittämiseen. (Freyberg 2007.)



## 1.3 Tutkimusote ja empiirinen toteutus

### **Kvalitatiivinen tutkimusote**

Tässä tutkimuksessa on tutkimusmenetelmänä käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta tarkastelusta ja yksittäisten toimijoiden merkityksestä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi. (Metsämuuronen 2000, 14.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kehitellä teoriaa ja tyypillisenä tutkimusaineistona käytetään esimerkiksi vapaamuotoisia haastatteluja, asiakirjoja ja kenttähavainnointia (Uusitalo 1999, 81).

### **Tapaustutkimus**

Tapaus- eli case-tutkimus on yksi laadullisista tutkimusmenetelmistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan joko yhtä tapausta (single-case) tai useita tapauksia (multiple case). Tiedonhankintatapoina käytetään kyselyitä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaalia (Järvinen & Järvinen 2004, 75.) Yinin (1983, 23) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä monipuolisia ja eri tavoin hankittuja tietoja käyttämällä (Metsämuuronen 2000, 16 - 17). Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena voi olla myös yritys tai sen tietty osa, esimerkiksi osasto tai tulosyksikkö. Tutkimus voi kohdistua myös toiminnalliseen osaan, esimerkiksi tiettyyn prosessiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Luonteeltaan tapaustutkimus on joko kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa (Järvinen & Järvinen 2004, 75).

### **Teemahaastattelu**

Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956, 3 - 4) mukaan teemahaastattelussa eli puoli-strukturoidussa haastattelussa tutkija on valinnut haastateltavat sen perusteella, että he ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen. Toiseksi, tutkija on selvittänyt alustavasti tutkitavasta ilmiöstä tärkeimpiä osia, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analyysin avulla tutkija on muodostanut tiettyjä oletuksia, jonka jälkeen analyysiä hyväksikäyttämällä hän on kehittänyt tietynlaisen haastattelurungon. Viimeisessä vaiheessa tutkija kerää

haastattelujen avulla tietoa valittujen henkilöiden kokemuksista tilanteissa, jotka tutkija on etukäteen jo analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

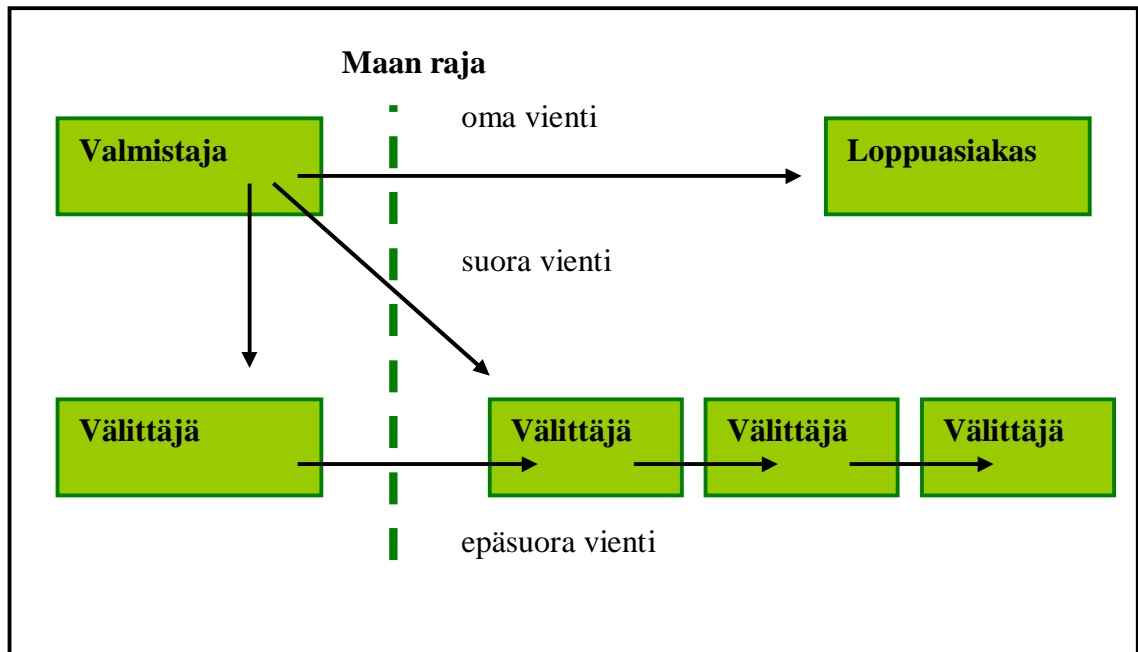
Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on haastatella lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektin neuvotteluihin liittyviä henkilöitä, joilla on kullakin tietty rooli projektin aikana. Haastattelujen avulla pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva projektin eri vaiheista ja Jykesin roolista kyseisen projektin aikana. Haastatteluihin tehdään teemat, joiden avulla tutkija muodostaa haastateltaville kysymykset itse haastattelutilanteen aikana. Tarkoituksena on mahdollisimman luonnollisesti keskustella haastateltavan kanssa aiheesta ja riippuen kunkin henkilön roolista pilottiprojektin aikana, esittää kullekin haastateltavalle täydentäviä lisäkysymyksiä. Tällä tavoin tarkoituksena on saada esille kunkin henkilön kokemukset ja henkilökohtaiset mielipiteet projektiin liittyvistä vaiheista ja Jykesin roolista.

## **2 VIENTIÄ TUKEVAT ORGANISAATIOT**

Yrityksellä on ulkomailla useita eri toimintavaihtoehtoja, joista vaativimpia kansainvälistymisoperaatioita ovat esimerkiksi yhteisyritykset ja tytäryksiköt. Yritykset tarvitsevat usein neuvoja toimintavaihtoehdon valitsemisessa ja apua tarjoavia organisaatioita löytyy Keski-Suomestakin useita. Tärkeää yrityksen ja tukiorganisaation välisessä yhteistyössä on osapuolten välinen luottamus ja kommunikointi.

### **2.1 Epäsuora, suora ja välitön vienti sekä muut toimintavaihtoehdot**

Perinteisesti yritykset valitsevat viennin toteutusmuodoksi epäsuoran, suoran tai välitön viennin (seuraavalla sivulla oleva kuvio 2). Epäsuorassa viennissä viennin hoitaa esimerkiksi vientiagentti, -liike, -osasto tai toinen suomalainen yritys. Tällöin yritykselle itselleen ei jää muuta kuin tuotteiden valmistaminen ja toimittaminen vientiyhtiölle. Suorassa viennissä valmistaja myy tuotteensa kohdemaassa olevien edustajien välityksellä. Yleisimmin edustajina kohdemaassa toimivat maahantuoja tai agentti. Välittömässä viennissä viejä myy suoraan kohdemaassa sijaitsevalle asiakkaalle ilman välikäsiä, jolloin yritys ottaa itse vastuun koko vientitapahtumasta. Välitön vienti ei ole ollut yleistä pk-yritysten keskuudessa, mutta se on yleistymässä etenkin niiden yritysten keskuudessa, jotka valmistavat erikoistuotteita tai palvelua muutamalle suurelle asiakkaalle. (Fintra 2003, 25 - 27.)



**KUVIO 2. Yrityksen jakelutiemahdollisuudet**

(Lehtinen 1992, 33; Härkki, Lehtinen & Huotari 1995)

### **Muut toimintavaihtoehdot**

Useimmiten pk-yritykset toteuttavat vientinsä joko epäsuoralla, suoralla tai välittömällä viennillä. Kohdemarkkinoista, toimialasta ja tuotteista riippuen on tietyissä tapauksissa kuitenkin syytä harkita muitakin toimintamuotoja, joita ovat tytäryritys, lisensiointi, palkka- eli sopimusvalmistus, yhteistyösopimukset, joint venture ja projektivienti. (Fintra 2003, 31; Pehkonen 2000, 57 - 59.)

Tytäryrityksellä tarkoitetaan kohdemaassa sijaitsevaa yhtiötä, joka on pääyrityksen omistuksessa. Tytäryritys voi olla uusi perustettu yritys tai olemassa oleva yritys, joka on ostettu kokonaan tai osittain. Lisensioinnissa viejä omistaa tuote- tai tuotantoteknologiaan liittyviä teollisoikeuksia, esimerkiksi salaisen know-how'n, ja myy näihin oikeuksiin lisenssinsaajalle sopimuksessa määritellyin perustein käyttöluovia tai -oikeuksia eli lisensoijaa (Fintra 2003, 31). Palkka- eli sopimusvalmistuksessa ulkomailla sijaitseva yritys valmistaa korvausta vastaan viejän nimellä tai tavaramerkillä

varustettua tuotetta. Palkkavalmistus eroaa lisenssivalmistuksesta siten, että viejä itse hoitaa markkinoinnin markkinoilla. (Pehkonen 2000, 58.)

Yhteistyösopimukseen perustuvat yhteistyömuodot voivat olla esimerkiksi yhteisvalmistusta, tutkimus- ja kehitysyhteistyötä tai yhteisostoja ja -varastointia. Erityisesti kehitysmaat suosivat yhteistyösopimukseen perustuvaa yhteistyötä saadakseen toiselta osapuolelta käyttöönsä pääomaa, teknistä ja kaupallista tietotaitoa sekä uusinta teknologiaa. Yhteistyösopimusten konkreettisin muoto on joint venture eli yhteisyritys, joka on viejän ja kohdemaassa sijaitsevan toisen yrityksen perustama, yhteisomistukseen perustuva yritys. (Fintra 2003, 31; Pehkonen 2000, 59.)

Projekti- eli hankeviennillä tarkoitetaan yhteistyökokonaisuutta, joka suoritetaan ulkomailla tietyssä määräpaikassa ja joka koostuu eri osatehtävistä. Projektiviennille on tyypillistä yhteistyön tekeminen koti- ja ulkomaisia voimavaroja yhdistämällä. Kyseinen toimintatapa vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua ja toteutuksen valvontaa. Kokonaisprojektissa eli turn key -projektissa yritys myy koko projektin tai tietyn osakokonaisisuuden ja vastaa sen suunnittelusta, toimittamisesta ja toteutuksesta kohdemaassa. Osaprojektissa (partial project) yritys myy suuremman kokonaisisuuden osan, esimerkiksi tehdasprojektin laitetoimituksen, ja vastaa sen asentamisesta, pystyttämisestä tai rakentamisesta ulkomailla niiltä osin, kun kyse on yrityksen omista tuotteista ja palveluista. (Pehkonen 2000, 59 - 60.)

## **2.2 Vientiä tukevat organisaatiot Keski-Suomessa**

Keskisuomalaiset yritykset hyödynsivät vuosina 2001 - 2006 eniten TE-keskuksen, Finpron ja kehittämissyhtiöiden palveluita kansainvälistymisprosesseissaan. Lisäksi käytettiin mm. Finnveran, Tekesin ja ulkoasiainministeriön palveluita. Vuosina 2005 - 2006 yritykset hyödynsivät kansainvälistymispalveluista eniten markkinaselvitys- ja kontaktimatkoja, konsultointipalveluja sekä kansainvälistymiskoulutusta. Vientirenkaita sekä liikeyhteys- ja kontaktipalveluja puolestaan käytettiin vähiten. (Meriläinen 2006, 32, 35.)

## **Finpro**

Finpro on asiantuntijaorganisaatio, jolla on vientikeskuksia yli 40 maassa. Yrityksen 300 asiantuntijaa seuraavat eri markkina-alueiden liiketoimintamahdollisuuksia ja liiketoimintaympäristön muutoksia. Finpron toiminta on jaettu neljään eri alueeseen, joita ovat Suomi, Eurooppa, Aasia ja Amerikka. (Asiantuntijoita yli 40 maassa 2007.) Finpron toimialat ovat ICT, terveys ja hyvinvointi, Nutrition & Lifestyle, metsäteollisuus, ympäristö ja energia sekä rakentaminen ja logistiikka. Finpron globaalien toimialatiimien tarkoituksena on kehittää ja edistää edellä mainituilla aloilla toimivien suomalaisyritysten toimintaa ja niiden menestymistä kansainvälisesti. (Siekkinen 2007.)

## **TE-keskukset**

Työvoima- ja elinkeinokeskusten eli TE-keskusten tehtävänä on kehittää innovaatioympäristöä, hoitaa alueellista työvoimapolitiikkaa ja edistää maaseutuelinkeinon kehittymistä. TE-keskukset neuvovat yrityksiä niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa. (Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea n.d.)

Keski-Suomen TE-keskuksen yrityspalvelut on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat käynnistäminen, kehittäminen, kansainvälistyminen ja vienti, omistajanvaihdos sekä rahoitus. Palvelut on suunnattu erityisesti pk-yrityksille. TE-keskuksen neuvonta- ja koulutuspalveluista osa on maksuttomia ja osa maksullisia. (Yrityspalvelut käyttöösi 2007.) TE-keskus tarjoaa vientiä aloittaville yrityksille mm. vienti- ja kansainvälistymisneuvontaa, ohjausta kansainvälistymissuunnitelmien laatimiseen, kansainvälistymisen rahoitusneuvontaa sekä toimii yritysten välisten vientiyhteistyöverkostojen luojana (Kansainvälistymisneuvonta 2007). Keski-Suomessa TE-keskusten lisäksi yritysten kansainvälistymistä tukevia palveluja tarjoavat kuntien kehittämissyhtiöt, joita ovat mm. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy, Jämsek Oy – Jämsän seudun kehittämissyhtiö, Kehittämissyhtiö KeuLink Oy ja Kehittämissyhtiö Karstulanseutu Oy (Yrityspalveluja Keski-Suomessa 2007).

## **Seudulliset kehittämissyhtiöt**

Seudullisen kehittämissyhtiöiden päätehtävänä on vahvistaa seudun kilpailukykyä. Kehittämissyhtiöistä/ -yhtymistä 45 - 50 toimii seudullisesti. Seudullisia kehittämissyhtiöitä syntyi erityisesti 1990-luvun loppupuolella ja vuosien mittaan yksiköiden koko ja

laajuus ovat olleet koko ajan kasvussa. Useiden kehittämissyhtiöiden tehtäviin kuuluu perinteisen yritysneuvonnan lisäksi hankkeiden toteuttaminen, kansainvälisten investointien houkuttelu sekä osaamiskeskusohjelmien koordinointi. Lisäksi seudullisten kehittämissyhtiöiden tehtäviin kuuluu elinkeinopoliittinen edunvalvonta valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Seudulliset kehittämissyhteisöt Sekes Ry -Sekes pähkinäkuoressa 2007.)

## **2.3 Kehittämissyhtiöt osana välittäjäorganisaatioita**

### **Välittäjäorganisaatioiden määritelmä**

Niinikosken ja Valovirran (2005, 54)! mukaan suomalaisten välittäjäorganisaatioiden syntymisen taustalla oli 1980-luvulla syntynyt tarve vahvistaa teknologian siirtoa ja sen kaupallistamista. Koskenlinna ja muut (2005, 1 - 3) toteavat, että tyypillisiä välittäjäorganisaatioita ovat teknologiakeskukset, alueelliset kehittämissyhtiöt, yrityshautomot ja yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen teknologiansiirtoyksiköt. Erilaisia välittäjäorganisaatioita on Suomessa 200 - 300, ja suurin yksittäinen ryhmä ovat alueelliset kehitysyhtiöt. Kuntien tai kuntaliittymien osittain tai kokonaan omistamia kehitysyhtiöitä ovat esimerkiksi Keulink Oy, Kehitysyhtiö Witas Oy, Ääneseudun Kehitysyhtiö Oy ja Joensuun Seudun kehitysyhtiö Josek Oy. (Koskenlinna, Smedlund, Stähle, Köppä, Niinikoski, Valovirta, Halme, Saapunki & Leskinen 2005, 1 - 3, 54, 145.)

Yritysten verkottuminen muiden yritysten, koulutusorganisaatioiden ja tutkimuslaitosten kanssa alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla on keskeinen tekijä taloudellisen kehityksen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Tämän toiminnan edistämässä on välittäjäorganisaatioilla keskeinen rooli. Koskenlinna ja muut (2005, 2, 16) toteavat, että välittäjäorganisaatioiden tehtävänä on auttaa eri toimijoita yhdistävän yhteisen tavoitteen tai vision löytymisessä. Pitkäjänteisen yhteistyön lisäksi välittäjäorganisaatioiden tulee lisätä myös tapauskohtaista yhteistyötä yritysten, koulutusorganisaatioiden ja tutkimuslaitosten välillä.

## Välittäjäorganisaatioiden jaottelu

Välittäjäorganisaatioilla ei ole yhtä yksittäistä toimintamallia ja ne edustavat lukuisia erilaisia organisaatiotyyppejä julkishallinnon organisaatioista yksityisen sektorin organisaatioihin. Useimmiten välittäjäorganisaatiot ovat saaneet alkunsa paikallisista tai alueellisista lähtökohdista. (Koskenlinna 2004, 6 - 7.) Taulukosta 1 nähdään, miten välittäjäorganisaatiot voidaan luokitella kolmeen tasoon: kansallinen taso (makro), alueellinen taso (meso) ja paikallinen taso (mikro) (Koskenlinna ym. 2005, 28 - 29).

### TAULUKKO 1. Välittäjäorganisaatioiden eri tasot ja tehtävät

(Koskenlinna ym. 2005, 32)

	<b>Tavoite</b>	<b>Perustehtävä</b>	<b>Esimerkki</b>
<b>Kansallinen -makrotaso</b>	Suomen menestyminen	Ohjausmekanismin rakentaminen	Sitra, Tekes, Suomen Akatemia
<b>Alueellinen -mesotaso</b>	Alueen menestyminen	Yhteistyö ja verkostoituminen	Kuntien toimielimet, yrityshautomot, osaamiskeskukset
<b>Paikallinen -mikrotaso</b>	Yritysten menestyminen	Tiedon ja osaamisen välittäminen	Teknologiakylät, KIBS-yritykset, yliopistot ja ammattikorkeakoulut

Smedlundin, Ståhlen ja Köppän (2005, 28 - 29) mukaan kansallisen tason välittäjäorganisaatioiden tehtävänä on edistää Suomen menestymistä kansainvälisesti. Lisäksi kansallisen tason välittäjäorganisaatiot vaikuttavat klusterien kehittymiseen koko Suomen tasolla. Sitra, Tekes ja Suomen akatemia ovat esimerkkejä kansallisen tason välittäjäorganisaatioista. (Koskenlinna ym. 2005, 28 - 29.)

Alueelliset, mesotason välittäjäorganisaatiot kehittävät alueen visioita ja pitävät yllä alueen imagoa. Lisäksi alueelliset välittäjäorganisaatiot kehittävät strategioita ja vastaavat niiden yhdenmukaisuudesta. Mesotason välittäjäorganisaatioita ovat mm. kuntien toimielimet, osaamiskeskukset ja yrityshautomot. (Koskenlinna ym. 2005, 28 - 29.)

Smedlundin, Ståhlen ja Köppän (2005, 28 - 29) mukaan paikalliset, mikrotason välittäjäorganisaatiot tukevat alueella toimivia yrityksiä ja vaikuttavat tätä kautta alueen



menestymiseen. Lisäksi kyseiset mikrotason välittäjäorganisaatiot luovat kontakteja ja verkostoa sekä tarjoavat resursseja yrityksille. Paikallisen tason välittäjäorganisaatioiksi luetaan mm. julkiset tai yksityiset tietointensiiviset asiantuntijayritykset. Kehittämissyhtiöiden voidaan katsoa kuuluvan joko alueelliseen tai paikalliseen tasoon tai jopa molempiin tasoihin niiden toimenkuvasta riippuen. (Koskenlinna ym. 2005, 28 - 29.)

### **Alueelliset kehittämissyhtiöt**

Alueellisten kehittämissyhtiöiden tavoitteena on tukea rahoituksen ja neuvonnan avulla yrityksiä ja edistää seudulla asuvien ihmisten työllistymistä. Kehittämissyhtiöt avustavat yrityksiä liiketoiminnan kehittämisessä mm. osallistumalla yritysten hallitustyöskentelyyn, tarjoamalla asiantuntijoiden apua liiketoimintasuunnitelmien laatimisessa, rahoittamalla tuoteideoita ja välittämällä markkinointiyhteyksiä. Seudullisten tai alueellisten kehittämissyhtiöiden tarkkaa määrää ei tiedetä, mutta Koskenlinnan ja muiden selvityksen mukaan niitä on noin 80. Muissa lähteissä kehittämissyhtiöitä on laskettu olevan 100 - 160, mutta kyseiseen lukuun on laskettu mukaan myös teollisuuskylät. (Koskenlinna ym. 2005, 5.)

### **Globalisaation merkitys välittäjäorganisaatioiden toiminnassa**

Suomen pieni koko muiden maiden rinnalla on synnyttänyt verkottumisoosaamista ja yhtenäisyyden luomista. Globalisaation vaikutuksen myötä kyseinen osaaminen on entistäkin tärkeämmässä asemassa, sillä verkottuminen mahdollistaa myös eri puolilla maailmaa sijaitsevien voimavarojen hyödyntämisen. Yksittäisten yritysten omat verkostot toimivat yhä useammin yli kansallisten rajojen ja tämän seurauksena myös välittäjäorganisaatioiden tulee ottaa enemmän huomioon kansainvälistymisen merkitys. Globalisaation myötä talouden ja teknologian osaamisen lisäksi esille nousevat myös kulttuurillisten, sosiaalisten ja poliittisten eroavaisuuksien ymmärtäminen. (Koskenlinna ym. 2005, 14.)

## 2.4 Kehittämissyhtiö Jykes Oy

### Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy

Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n perustamiseen vaikutti vahvasti 1990-luvulla koko Suomea koetellut lama. Vuonna 1996 Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta, Laukaa ja Muurame yhdistivät elinkeinotoimensa ja tuloksena syntyi ensimmäinen seudullinen kehittämissyhtiö Suomessa. Perustajakuntien lisäksi Jykesin osakkaana on nykyään myös Uuraisten kunta. Lisäksi Jykesillä on yhteistyösopimus Hankasalmen, Korpilahden, Petäjäveden ja Toivakan kanssa. Jykesin hallitus koostuu yritysten, omistajakuntien ja oppilaitosten edustajista. Hallituksen puheenjohtajana toimii kansanedustaja Reijo Laitinen. (Jykesin perustaminen 2006.)

Jykes Oy toimii Jyväskylän seudun kuntien elinkeinopolitiikan koordinaattorina ja toteuttajana ja vastaa seudun elinkeinomarkkinoinnista kansallisella ja kansainvälisellä tasolla (Jyväskylän seudun elinkeinostrategia 2007 - 2010 2006, 5). Jyväskylän seudun elinkeinostrategiaa toteutetaan laajan yhteistyöverkoston kautta, joka koostuu alueen kunnista, yrityksistä, viranomaisista, rahoittajista ja tutkimus- sekä koulutusorganisaatioista. Yhteistyössä painotetaan koko seudun yhteistyötä, sillä yksittäinen kunta on liian pieni tekijä. (Freyberg 2007.)

Aktiivisella elinkeinopolitiikan toteuttamisella Jykes haluaa edistää seudun yritysten ja asukkaiden hyvinvointia sekä työpaikkojen syntymisen ja vanhojen säilyttämisen kautta varmistaa verotulojen saatavuuden (Seudun elinkeinorakenne n.d.). Jykesin vastuulla on kehittää teknologiateollisuuden, puu- ja rakennustuoteteollisuuden, liikennelogiikan, hyvinvointialan, osaamisintensiivisten yrityspalveluiden sekä kokous- ja tapahtumamatkailun klustereita. Tämän lisäksi Jykes toteuttaa elinkeinopolitiikkaa ostopalvelujen kautta esimerkiksi aloittavien yritysten neuvontapalveluiden osalta. (Jyväskylän seudun elinkeinostrategia 2007 - 2010 2006, 5.)

Pääosa Keski-Suomen uusista työpaikoista ja liikevaihdon kasvusta on syntynyt pk-yrityksiin. Yksityisen sektorin 55 600 työpaikasta 84 prosenttia on pk-yrityksissä ja yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta pk-yritysten osuus on jopa 71 prosenttia. Tästä syystä kehittämissyhtiö pyrkii erityisesti tukemaan kasvuhakuisia pk-yrityksiä,

tukemaan uusien yritysten syntymistä ja avustamaan niitä innovaatioiden kaupallisessa toteutuksessa. (Yrittäminen, osaaminen ja yhteistyö, Jykesin elinkeinostrategia 2007 - 2010, 2.) Lisäksi Jykesin päämääränä on tarjota palveluidensa ja osaamisensa kautta yrityksille apua aina yrityksen perustamisesta omistajanvaihdokseen saakka (Tavoitteet ja tehtävät 2006).

### **Jykesin kansainvälistymispalvelut**

Jykesin kansainvälistymispalveluiden perustamiseen vaikutti 1990-luvun loppupuolella Keski-Suomessa havaittu tarve yritysten kansainvälistymisen tukemiselle. Jykesin ensimmäinen kansainvälinen hanke, Venäjän Pietari-projekti, oli aloitettu jo vuonna 1993, jolloin Pietariin perustettiin myös Jykesin tytäryhtiö, Jykes Zao. Yrityksissä todeuttujen tarpeiden pohjalta ja Pietari -projektista saatujen hyvien tulosten myötä Jykes perusti kansainvälistymispalvelut 1998. Jykesin kansainvälistymispalvelut työllistää alle 10 henkilöä, joista yksi toimii Pietarissa ja yksi Shanghaissa. (Freyberg 2006b.)

### **Yrityksille tarjottavat kansainvälistymispalvelut**

Viennin aloittamisesta kiinnostuneista yrityksistä 97 prosenttia kokee tarvitsevänsä viennin aloittamisessa apua ulkopuoliselta asiantuntijalta. Ongelmana Jyväskylän seudulla on kuitenkin pk-sektorin haluttomuus kansainvälistyä. Jykesin kansainvälistymispalveluiden pyrkimyksenä on toimia kansainvälistymisen kannustajana ja parantaa pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksia. Jykesin toimintatapana on lähestyä aktiivisesti yrityksiä ja tiedottaa kansainvälistymisen mahdollisuuksista. Lisäksi asenteiden muokkaamista myönteisemmäksi kansainvälistymiselle pidetään tärkeänä. (Freyberg 2006b, 1.)

Useimmiten yritykset tarvitsevat tukea liikeyhteyksien luomisessa ja markkinoinnissa. Jykesin kansainvälistymispalvelut tarjoaa yrityskohtaisesti palvelua vienti- ja tuonti-toiminnan aloittamisessa sekä etabloitumisessa. Yrityksen kansainvälistyessä viestintä ja asiakassuhteen hallinta, kielitaito ja eri bisneskulttuurien ymmärtäminen ovat myös osa-alueita, joissa yritykset tarvitsevat ulkopuolista apua. Pitkäjänteistä yhteistyötä Jykesin kansainvälistymispalvelut tekee etenkin kehittämishaluisten ja toimintansa laajentamisesta kiinnostuneiden yritysten kanssa. (Freyberg 2006b, 3.)

### **Kansainvälisen hankerahoituksen hyödyntäminen**

Jykesin kansainvälistymispalvelut hyödyntää kansainvälistä hankerahoitusta. Hankkeiden kautta yrityksillä on mahdollisuus verkostoitua kansainvälisesti ja hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Jykesin kansainvälistymispalveluiden henkilöstö vastaa hankkeiden suunnittelusta, toteutuksesta, hallinnoinnista, yhteydenpidosta ulkomaisiin ja kotimaisiin partnereihin sekä raportoinnista. Hankkeissa toimitaan myös läheisessä yhteistyössä sekä kotimaisten että ulkomaisten toimijoiden kanssa. (Freyberg 2006a, 1.)

### **Verkostoituminen**

Yksi Jykesin kansainvälistymispalveluiden keskeisimmistä tehtävistä on verkostojen rakentaminen. Kotimaiseen verkostoon kuuluvat seudun yritykset ja oppilaitokset, viranomaistahot sekä muut yritystoimintaa kehittävät organisaatiot. (Jykesin kansainvälistymisstrategia 2006.) Ulkomaisen yhteistyöverkoston avulla Jykes varmistaa yritysten monipuolisen palvelemisen ja verkosto on välttämätön kansainvälisen hanketoiminnan kannalta. Verkoston kehittäminen on tärkeää ja se vaatii myös jatkuvaa yhteydenpitoa sekä yhteisten palvelukonseptien kehittämistä. Kansainvälisen verkoston avulla yrityksillä on mm. mahdollisuus markkinoida osaamistaan sekä hankkia luotettavia partnereita. (Freyberg 2006a, 5.)

### **Seudun markkinointi**

Jykesin kansainvälistymispalveluiden tehtävänä on markkinoida seutua ja sen osamista kansainvälisesti. Markkinoimalla seutua ulkomaisille kehittämissyhtiöille on tarkoituksena tehdä Jykesistä houkutteleva partneri muiden kehittämissyhtiöiden etsiessä projektikumppaneita. Ympäristöalan markkinointi Deprecenissä Unkarissa ja Kuningissa Kiinassa ovat esimerkkejä siitä, miten tiettyä toimialaa voidaan markkinoida potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille sekä tällä tavoin luoda liiketoimintamahdollisuuksia keskisuomalaisille yrityksille. (Freyberg 2006a, 8.)

### **Yrityskummitoiminta**

Jykesin yrityskummitoiminnan kautta yritysälämän kokeneet ammattilaiset tarjoavat maksutta asiantuntemustaan ja verkostojaan yritysten hyödyksi. Jykes toimii yrityskummitoiminnassa koordinaattorina. Erityisenä painopistealueena on pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen. Tällöin yrityskummit tukevat yrityksen ulkomaan-

kaupan käynnistämistä, hyödyntävät verkostojaan ja toimivat kulttuuritulkkinä. Jykesin kansainvälistymispalvelujen oma kummi on entinen Suomen Kiinan suurlähettiläs Pasi Rutanen. (Freyberg 2006a, 9.)

### **Ni hao China -hanke Jykesin Kiina-toimintojen taustalla**

Huhtikuussa 2004, ennen Kiinan markkinoille suuntautuvan Ni hao China -hankkeen aloittamista, tehtiin kartoitus keskisuomalaisten yritysten ja toimijoiden tarpeista sekä kiinnostuksesta Kiinan markkinoita kohtaan. Kartoituksessa kävi ilmi, että usealla pk-yrityksellä oli hyvä tuote tai konsepti, mutta ongelmaksi koettiin yrityksen rajalliset resurssit ja puute toimivasta verkostosta, jotta Kiinan markkinoilla pystyttäisiin toimimaan. Noin 40 eri yritystä ja sidosryhmää kokivat Kiinan olevan potentiaalinen markkina-alue kansainvälistymistä suunniteltaessa. (Ni hao China -hanke 2006, 2.)

Kaksivuotinen, Jykesin koordinoima Ni hao China -niminen hanke käynnistettiin syyskuussa 2004 ja tarkoituksena oli luoda toimiva suhdeverkosto Kiinaan, jotta keskisuomalaisten yritysten ja organisaatioiden toimiminen Kiinan markkinoilla helpotuisi. Hankkeen tavoitteena oli muodostaa klustereita keskisuomalaisten yritysten tuotteista ja palveluista mm. paperiteknologian, ICT:n ja ympäristöteknologian toimialoilla. Lisäksi hankkeen päämääränä oli tukea alueen yritysten kasvumahdollisuuksia ja houkutella Keski-Suomeen osaamista ja ulkomaisia investointeja. (Ni hao China -hanke 2006, 2.)

### **Verkoston luominen Kiinassa**

Ni hao China -hankkeen aikana luotiin toimiva suhdeverkosto keskeisten toimijoiden kesken sekä Suomessa että Kiinassa. Kansallisella tasolla Jykes teki yhteistyötä mm. kauppa- ja teollisuusministeriön, Tekesin, Finpron, Sitran, Länsi-Suomen Allianssin, Kuopion teknologiakeskus Teknia Oy:n, Joensuun Seudun kehittämissyhtiö Josek Oy:n ja Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Lakesin kanssa. (Ni hao China -hanke 2006, 5.) Kiinassa yhteistyösopimukset Shanghai Minhangin kehittämissyhtiön, Kiinan kehittämissyöhykkeiden liiton CADZin (China Association of Development Zones) ja Kunmingin kaupungin kanssa olivat vain muutamia esimerkkejä siitä, kuinka hankkeen avulla luotiin pohjaa pitkäaikaiselle yhteistyölle. Lisäksi Jykesin edustuston avaaminen Shanghaihin ja sijoittuminen FinChi-keskukseen (Finland China Innovation Centre) olivat tarkkaan harkittuja päätöksiä, joiden taustalla oli halu helpottaa kes-

kisumalaisten yritysten ja organisaatioiden toimimista Kiinan markkinoilla. (Ni hao China -hanke 2006, 2, 7.)

### **Yrityksille tarjotut palvelut hankkeen aikana**

Ni hao China -hanke tarjosi yrityksille mm. neuvonta-, kontaktien haku- ja markkinointitukipalveluja sekä liikeyhteysmatkoja. Hankkeen aikana järjestettiin useita erilaisia tilaisuuksia, joiden tarkoituksena oli markkinoida yrityksille kansainvälistymistä tukevia palveluja ja tiedottaa Kiinan markkinoiden ajankohtaisista kuulumisista. (Ni hao China -hanke 2006, 9.)

### **Markkinointimateriaalin tuottaminen**

Ni hao China -hankkeen aikana tuotettiin kiinan kielellä monipuolista markkinointimateriaalia Jyväskylän seudusta ja alueella toimivista yrityksistä. Kiinan kasvavat ympäristöongelmat ja tätä kautta syntyvät ympäristöosaamisen vientimahdollisuudet huomioon ottaen teetettiin kiinankielinen ympäristökatalogi, johon koottiin Jyväskylän seudun yritysten ja organisaatioiden osaaminen. Markkinointimateriaalien avulla tarkoituksena oli tehdä Jyväskylän seutua ja sen osaamista tunnetuksi Jykesin kiinalaisille yhteistyökumppaneille. (Ni hao China -hanke 2006, 12.)

### **Kansallinen ympäristöklusteri**

Alkuvuodesta 2006 Ni hao China -hankkeen painopisteeksi nousi ympäristöala. Ympäristöalan kysynnän selvittämiseksi Kiinassa Jykes ja Lakes teetättivät yhteistyössä markkinaselvityksen. Kyseisen selvityksen pohjalta kauppa- ja teollisuusministeriö käynnisti elokuussa 2006 kansallisen ympäristöhankkeen (Finnish Environmental Cluster for China, FECC). Hankkeen tarkoituksena on helpottaa suomalaisten ympäristö- ja energia-alan yritysten pääsyä Kiinan markkinoille sekä tukea alan toimijoiden verkostoitumista Suomessa. Jykes toimii hankkeessa partnerina. Hankkeessa ovat mukana myös Sitra, Tekes, Teknologiateollisuus, Lakes ja Oulun EcoForum. Kansallisen ympäristöhankkeen tavoitteena on kahden vuoden aikana lisätä selvästi konkreettisten vientikauppojen määrää ja yhdessä alan yritysten, rahoittajien ja julkisten toimijoiden kanssa luoda tehokas vientimalli. (Freyberg 2007.)

### **Kiina-toiminnot tärkeä osa Jykesin kansainvälistymispalveluja**

Syksyn 2006 aikana Jykesin hallitus teki päätöksen, että Ni hao China -hankkeen päätyttyä Kiina-toimintoja jatketaan osana Jykesin kansainvälistymispalveluja. Kiinan koettiin olevan tärkeä markkina-alue keskisuomalaisille yrityksille ja Ni hao China -hankkeen aikana luotujen suhteiden uskottiin edistävän liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä etenkin Jyväskylän yhteistyökaupungissa Kunmingissa. Jykes jatkaa Kiina-toimintoja sekä Jyväskylän että Shanghaiin toimistoissaan pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksien parantamiseksi. (Freyberg 2007.)

## **2.5 Kehittämissyhtiöt Euroopassa**

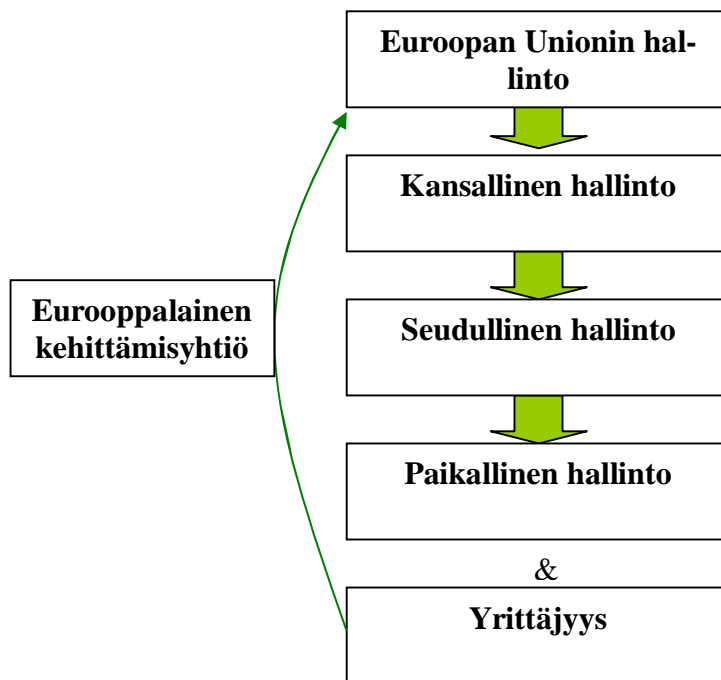
Euroopassa kehittämissyhtiöiden tehtävänä on luoda ja toteuttaa alueellisia strategioita sekä yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa laatia seudullisia toimintasuunnitelmia. Edellä mainittujen strategioiden tavoitteita toteutetaan muun muassa alueellista innovaatiojärjestelmää, yritysten toimintaa tukevia palveluita ja kansainvälistymistä kehittämällä sekä ulkomaisia investointeja houkuttelemalla. Lisäksi kehittämissyhtiöiden tehtävänä on lisätä viranomaisten ja yritysten välistä yhteistyötä rakentamalla verkostoja ja välittämällä tietoa eri organisaatioiden ja yritysten välillä. (Saublens 2005, 10 - 12.)

### **Yritysten toimintaa tukevat palvelut**

Yritysten ja yrittäjien kokonaisvaltainen palvelu on yksi eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden keskeisistä tehtävistä. Yrityksille suunnattujen tukipalveluiden kohderyhmänä ovat etenkin aloittelevat yritykset, mikroyritykset, kasvuhakuiset yritykset sekä omistajanvaihdosta suunnittelevat yritykset. Tukipalvelut sisältävät esimerkiksi potentiaalisten yrittäjien neuvonnan, starttirahojen, tukien ja lainojen hakemisen sekä ulkopuolisen työvoiman tarjoamisen. Usein yrittäjille tarjotaan tukipalveluna myös kokeneempien yrityskummien apua, joiden tarkoituksena on kokemustensa ja suhteidensa avulla tukea yrityksiä uusien haasteiden edessä. (Saublens 2005, 22 - 23, 38.)

### **Eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden liitto EURADA**

Eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden liittoon EURADAAN (European Association of Development Agencies) kuuluvat esimerkiksi seuraavat kehitysorganisaatiot: irlantilainen Shannon Development, tanskalainen Central Denmark Region, ranskalainen Agence de Développement de l'Aisne ja puolalainen Lublin Development Foundation. Myös Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy on yksi eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden liiton EURADAN jäsenistä. (Our members 2007.)



### **KUVIO 3. Kehittämissyhtiöiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä**

(Saublens 2005, 6)

Eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden liiton EURADA:n johtajan Saublensin mukaan eurooppalaisilla kehittämissyhtiöillä ei ole olemassa yksittäistä toimintamallia (Saublens 2005, 4). Huolimatta siitä, että kehittämissyhtiöt ovat syntyneet eri aikoina ja eri maissa, on kehittämissyhtiöillä kuitenkin yhdistäviä piirteitä toimintatavoissaan (What we do 2007). Kehittämissyhtiöiden tunnettuuteen sekä toimintatapoihin vaikuttavat mm. paikallinen omistajuus, seudullinen hallinto, rahoittajat sekä poliittiset päätökset. Kuvio 3 nähdään mitkä eri hallintotasot vaikuttavat eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden toimintaan. (Saublens 2005, 6.)



## **3 KIINA**

Kiinalainen liiketoimintaympäristö on haastava länsimaalaisille neuvottelijoille. Kiinalainen byrokratia ja neuvottelutavat pitkittävät usein kaupan tekoa ja kulttuurierojen takia on länsimaalaisten vaikea ymmärtää kiinalaisia partnereita tulkkauksesta huolimatta. Kiinalaisten kanssa toimiessa on tärkeä opetella kiinalaisia neuvottelutapoja ja niiden takana olevaa logiikkaa. Lisäksi on tärkeää muistaa, että Kiinassa voi harvoin saavuttaa nopeita voittoja, sillä pelkästään liikesuhteiden rakentaminen voi viedä useamman vuoden ajan.

### **3.1 Suomen ja Kiinan väliset kauppasuhteet**

Suomen Tullin mukaan Kiina on Suomen suurin kauppakumppani Aasiassa ja vuonna 2005 oli maiden välinen kauppa lähes viisi miljardia. Kiinassa toimii tällä hetkellä yli 200 suomalaista yritystä, joista runsaalla 50:llä on tuotantoa. Kiinassa toimivat suomalaiset yritykset työllistävät 30 000 henkilöä ja yritysten liikevaihto vuosittain on reilu kymmenen miljardia euroa. (Järviaho & Lukkarila 2007, 4.)

Valtaosa suomalaisista yrityksistä on sijoittunut Shanghain ja Pekingin alueille sekä Etelä-Kiinassa Hongkongin ja Helmijoen suiston ympäristöön. Tuotantokustannusten nousun takia ovat useat yritykset alkaneet siirtää tuotantoa rannikkoseuduilta sisämaahan. Tästäkin huolimatta on Länsi- ja Koillis-Kiinassa vielä vähän suomalaisyritysten toimintaa. Kiinassa toimivista suomalaisista yrityksistä suurimpia ovat Elcoteq, Metso, Nokia ja Kone. (Järviaho & Lukkarila, 2007, 5.)

#### **Suomen ja Kiinan välinen vienti ja tuonti**

Vuonna 2006 Suomen ja Kiinan välinen kauppa kasvoi vuoteen 2005 verrattuna miljardilla eurolla ylittäen kuuden miljardin euron tason. Suomen vienti Kiinaan kasvoi 26 prosenttia ja tuonti 46 prosenttia. Suomen viennin arvo Kiinaan vuonna 2006 oli 1,97 miljardia ja tuonnin 4,1 miljardia. (Puustinen 2007, 23.)

## TAULUKKO 2. Suomen ja Kiinan välinen kauppavaihto

(Puustinen 2007, 23)

	Vienti (mrd. €)	Tuonti (mrd. €)	Tase
2000	1,45	1,11	+0,44
2001	1,27	1,10	+0,17
2002	1,2	1,24	-0,04
2003	1,28	1,57	-0,29
2004	1,962	1,960	+0,027
2005	1,55	2,82	-1,265
2006	1,97	4,12	-2,15

Merkittävän osan Suomen viennistä Kiinaan muodostavat tietoliikennelaitteet ja elektroniikka, teollisuuden koneet ja laitteet sekä paperiteollisuuden tuotteet (Puustinen 2007, 23). Suomen Kiinan tavaraviennistä suurin osa (94 prosenttia) on teollisuustuotantoa (Järviaho & Lukkarila 2007, 5). Kiinasta puolestaan tuodaan Suomeen eniten elektroniikka- ja sähköteollisuuden laitteita, tekstiilejä ja vaatteita sekä teollisuustuotteita, kuten koneita ja laitteita. Tullin tilastojen mukaan koneiden, laitteiden ja kuljetusvälineiden osuus muodostaa 74 prosenttia Kiinan kokonaistuonnista Suomeen (Järviaho & Lukkarila 2007, 5.)

### 3.2 Kiinan kohtaamat ympäristöongelmat

#### Talouden kasvun vaikutukset ympäristöön

Kiinan taloudellinen kasvu on tuonut mukanaan tuhoisat ympäristöongelmat, joiden seurauksena Kiinassa on 16 maailman 20 saastuneimmasta kaupungista. Ympäristöongelmista jokien ja järvien saastuneisuus ovat pahimmat, sillä Kiinassa joka neljännellä ei ole saatavilla puhdasta juomavettä ja useat sadat miljoonat ihmiset käyttävät ihmis- tai eläinjätteen saastuttamia vesivaroja. Teollisuuden ja kotitalouksien jätevesistä puhdistetaan ainoastaan 20 prosenttia ja loput johdetaan vesistöihin ilman puhdistusta. Kiinan viranomaisten mukaan maan seitsemästä tärkeimmästä joesta jopa viisi on niin pahoin saastunutta, että yli 60 prosenttia jokien vedestä on ihmisille käyt-

tökelvotonta. Lisäksi Kiinassa kuolee vuosittain ennenaikaisesti jopa 300 000 ihmistä ilmansaasteiden takia hengitystiesairauksiin. (Jakobson 2005, 63 - 64.)

Tuotannon siirto halvan työvoiman ja raaka-aineiden alueille on vaikuttanut merkittävästi teollisuusjätteiden määrien kasvuun. Yritysten siirtäessä tuotantoaan Kiinaan ovat sinne samalla siirtyneet myös raaka-aineiden ja tuotannon jätteet. Ongelmana ei ole kuitenkaan ainoastaan jätteiden määrä vaan myös niiden laatu. Kehitysmaissa lainsäädäntö ei ole vielä niin kehittynyt, että laitoksilta voitaisiin vaatia kunnan jätehuoltoa, jossa myrkylliset aineet lajitellaan. Tämän takia Kiinassa myrkylliset aineet ja haitalliset tuotantomenetelmät saastuttavat pahoin maaperää, ilmaa ja vesiä. (Ikonen & Kivimäki 2006, 196 - 197.)

### **Mahdollisuudet Suomen ympäristöteknologiateollisuudelle**

Suomalaisella ympäristöteknologiateollisuudella on runsaasti mahdollisuuksia Kiinan valtavilla markkinoilla, sillä Kiinan ympäristömarkkinoiden on arvioitu kasvavan 15 prosentin vuosivauhtia. Maan korkealle asettamat viisivuotissuunnitelman tavoitteet tulevat edellyttämään runsaan 100 miljardin investointeja ja kiinalaiset hakevat jo nyt kuumeisesti ratkaisuja eri puolilta maailmaa energiankulutuksen ja saastumisen vähentämiseen. Huolimatta siitä, että ympäristölainsäädäntö ja sen paikallinen toteuttaminen eri puolella Kiinaa on vielä puutteellista, on suomalaisilla yrityksillä nyt paras aika tarjota osaamistaan. Fokusoimalla tiettyyn Kiinan osaan ja luomalla suhteet eri tasojen viranomaisiin on suomalaisten yritysten mahdollista saada osansa näistä kasvavista ympäristömarkkinoista. (Sandström 2007, 24, 26.)

### **Suomalaisten ympäristöteknologiyritysten tarvitsema tuki**

Stenbergin (2006) mukaan, Suomen ja Kiinan valtioiden välinen yhteistyö tukee jo nyt tarpeeksi yritysten kaupankäyntiä. Suomalaisyritysten taustat kaupalliselle toiminnalle ovat siis pääosin kunnossa, mutta erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset, joita ympäristöyrityksistä on suurin osa, tarvitsevat keinoja konkreettisten kauppasopimusten solmimiseksi. Pk-yrityksiltä löytyy osaamista, tuotteita ja ratkaisuja, mutta niiltä puuttuvat suuryritysten resurssit kansainvälistymiseen. (Taivainen 2006b.)

Kiinalaisten kanssa toimiessa on pk-yritysten syytä harkita myös paikallista, markkinatuntevaa partneria, jonka kanssa kokonaisvaltaisten, kiinalaista kysyntää vastaavi-

en ratkaisupakettien rakentaminen on helpompaa. Lisäksi paikallinen partneri helpottaa kiinalaisen liiketoimintakulttuurin ymmärtämistä, sillä aasialainen kaupankäyntitapa eroaa suuresti länsimaisesta. Kiinalaisten kanssa toimittaessa tulee varata tarpeeksi aikaa suunnitelmien toteuttamiseen, sillä asioilla on tapana venyä, siirtyä tai jopa täysin peruuntua. Lisäksi yritysten tulee varautua viettämään tarpeeksi aikaa paikan päällä, sillä asiakassuhteet luodaan aina henkilökohtaisella tasolla ja kaupat tehdään kasvokkain. (Taivainen 2006a.)

### **3.3 Kiinalainen liiketoimintakulttuuri**

#### **Talou uudistuksen vaikutukset päätöksentekoon**

Kiinan avautuminen vuoden 1978 jälkeen on tuonut mukanaan merkittäviä uudistuksia Kiinan talouden kehittämiseksi. Päätöksentekoa on pyritty hajauttamaan keskusvallalta alueelliselle tasolle, tuotantolaitoksille on annettu mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon, puolueen valtaa yrityksissä on vähennetty ja koko maan infrastruktuurin rakentamiseen on panostettu huomattavia määriä. Kyseiset uudistukset ovat lisänneet merkittävästi maakuntien ja alueiden päätösvaltaa sekä yritysten vapauksia. (Kauhanen 1999, 66.)

Länsimaihin verrattuna on kiinalainen eri tahojen yhteistyö vaikeaa johtuen kiinalaisesta byrokratiasta. Kiinassa byrokraattisen hallinnon tavoitteena on noudattaa sääntöjä siitäkkin huolimatta, että tämä heikentäisi toimenpiteiden tehokasta toteuttamista. Kiinalaiset neuvottelijat joutuvat hankkimaan useilta eri virastoilta päätöksiä ja tämä viivästyttää neuvottelujen ja kaupankäynnin kulkua. Tästä esimerkkinä ovat Kiinan keskushallinnon ja maakuntahallinnon toisistaan poikkeavat säädökset, joita tulee kuitenkin aina noudattaa. (Blackman 2005, 73 - 74.)

#### **Suhdeverkostot**

Kiinassa organisaatioiden toiminnassa ja kaupankäynnissä suhteet ovat ratkaisevassa asemassa. Kiinassa suhdeverkosto eli Guanxi tarkoittaa ihmisten, yritysten tai valtion muodostamaa verkostoa, yhteyksiä ja suhteita, jotka ulottuvat kaikille toimialoille ja kaikkien maiden rajojen yli. Käytännössä Guanxi tarkoittaa kahden osapuolen suhdet-

ta, jossa osapuolet maksavat palveluksen palveluksella. Toimittaessa Kiinan markkinoilla on sisäistettävä Guanxin merkitys, sillä ilman tunnettavuutta ja toimivia suhteita ei ulkomaalaisen yrityksen katsota olevan edes olemassa. Tämän takia ulkomainen yritys tarvitsee aina kaupankäynnin onnistumiseksi esittelijöitä, joilla on tarvittavat kontaktit kaupankäynnin helpottamiseksi. (Kauhanen 1999, 192; Nuutinen 2006, 38.)

Jos yrityksellä ei ole omaa toimistoa Kiinassa eikä yrityksen edustajilla ole mahdollisuutta käydä tarpeeksi usein paikan päällä, on hyvä harkita välikäden käyttämistä. Tällä tavoin yritys varmistaa suhteiden hoitamisen ja jatkuvan yhteydenpidon. Usein myös hyvät ystävät, yhteistyökumppanit sekä osaava kiinalainen henkilöstö voivat olla avainasemassa verkoston luomisessa ja suhteiden ylläpitämisessä. Onkin todettu, että vaikka kiinalainen yhteiskunta on hyvin byrokraattinen, suhteiden avulla asiat voivat edetä nopeaa vauhtia. (Kauhanen 1999 192 - 193.)

### **Organisaatiokäyttäytyminen**

Kiinalaisten ja länsimaalaisten organisaatiokäyttäytyminen poikkeavat merkittävästi toisistaan. Kiinalaisten käyttäytyminen perustuu pitkälti konfutselaiseen ajatteluun, joka on muokkautunut vuosituhansien aikana. Konfutselaisessa ajattelussa perhe on yhteiskunnan perusorganisaatio ja yhteiskunnan vakaus perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen. (Kauhanen 1999, 310.) Lisäksi Konfutsen mukaan ihmisten tulee säilyttää tietty etäisyys kanssakäymisessä, jolloin vältetään ylimääräisiltä murheilta (Pukkila 2000, 70 - 71).

Kiinassa päätöksenteko on keskitetty sekä yrityksissä että hallinnollisella tasolla ylimmälle johdolle. Kiinalaiset organisaatiot voivat tuntua byrokraattisilta, sillä pientenkin asioiden päättäminen kestää pitkään jokaisen työntekijän välitellessä päätöksen tekemisestä syntyvää vastuuta. Säilyttääkseen kasvonsa organisaation työntekijät siirtävät päätöksenteon ja vastuun organisaation ylätasolle. Kyseistä taktiikkaa kiinalaiset voivat käyttää myös kaupankäynnin hidastamiseksi länsimaalaisten kanssa. (Pukkila 2000, 73.)

### **Kasvojen menettäminen**

Kasvojen menettämisen pelko estää työntekijöitä myöntämästä sitä, että jotkin asiat ovat huonosti hoidettu tai ettei ratkaisuja ongelmiin löydy. Myöskään toisten asioihin

ei puututa, sillä vaarana on pelko toisen henkilön kasvojen menetyksestä. Yksi yleinen ongelma kiinalaisissa työntekijöissä on myös heidän lojaalisuutensa ja sitoutumisensa puute, sillä työntekijöille ensimmäisenä tulee perhe ja vasta tämän jälkeen työpaikka. (Kauhanen 1999, 193 - 194.)

### **Mahdolliset muutokset organisaatiokäyttäytymisessä**

Edellä kuvattu tyypillinen organisaatiokäyttäytyminen on perinteinen kiinalainen tapa toimia. Yksityisten yritysten perustamisen myötä toimintatavat ovat kuitenkin muuttumassa. Tämä koskee myös Kiinassa toimivia ulkomaisia yrityksiä, joissa työskentelevät voivat olla hyvinkin länsimaiset. Tänä päivänä monet yritykset pyrkivät palkkaamaan suoraan yliopistosta valmistuvia opiskelijoita, joille perinteinen kiinalainen organisaatiokäyttäytyminen ei ole vielä tuttua. Kulttuurin juuret ovat kuitenkin niin syvällä koko yhteiskunnan käyttäytymismallissa, että asenteisiin ja arvoihin vaikuttaminen vie aikansa. Tästäkin huolimatta voi kiinalaisten nuorten länsimaisten tapojen ihailu vähitellen ruveta muuttamaan perinteistä kiinalaista käyttäytymistä. (Kauhanen 1995, 112.)

## **3.4 Neuvottelut ja sopimus**

### **Neuvotteluihin valmistautuminen**

Ennen neuvottelujen aloittamista on hyvä varmistua siitä, että on neuvottelemassa oikean organisaation ja oikeiden henkilöiden kanssa. Neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden tulee olla oikeantyyppisiä asiantuntijoita, jotka pystyvät vastaamaan vaativimpiinkin kysymyksiin. (Kauhanen 1999, 197.) Lisäksi neuvotteluihin valmistautuessa on hyvä huomioida se, että kiinalaiset arvostavat erityisesti iäkkäitä ja kokeneita neuvottelijoita (Pukkila 2000, 79).

Kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa edeltävä suhde vaikuttaa vahvasti neuvottelujen kulkuun. Suomalaisten lähtiessä tekemään Kiinaan kauppvoja he keskittyvät useimmiten tulosten saavuttamiseen huomioimatta sitä seikkaa, että paikalliset ihmiset eivät tunne kyseistä suomalaista yritystä ja sen henkilökuntaa lainkaan. Usein neuvottelujen epäonnistuminen laitetaan kiinalaisten syyksi ja vedotaan siihen, että kiinalaiset ovat

vaikeita neuvottelukumppaneita. Neuvottelukynnyksen madaltamiseksi suomalaisten tulee tutustua kiinalaiseen kumppaniin ja antaa hänelle mahdollisuus tutustua sekä suomalaisen yritykseen että sen edustajiin, jolloin itse neuvottelutilannekin tuntuu mukavammalta. (Blackman 2005, 82.)

Neuvotteluissa käytetään useimmiten englanti-kiina-tulkkia (Pukkila 2000, 79). Virheiden välttämiseksi suositellaan luotettavan tulkin käyttämistä, sillä kaupankäynnin onnistumiseksi on tärkeää, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys neuvotteluissa käsiteltävistä asioista ja lopputuloksista (Kauhanen 1995, 104). Neuvottelujen onnistumiseksi on hyvä toimittaa tulkkille etukäteen tietoa neuvotteluissa käytettävästä erikoissanastosta. Lisäksi itse tulkkauksilanteessa on hyvä käyttää lyhyitä lauseita ja puhua mahdollisimman selvästi. (Pukkila 2000, 79.)

Kiinalaisten näkemyksiin voi vaikuttaa pienillä, suomalaisen näkökulmasta ehkä merkityksettömilläkin seikoilla. Viemällä neuvotteluihin yhden ihmisen sijasta useamman ihmisen saavat kiinalaiset kumppanit suomalaisesta sellaisen kuvan, että hän suhtautuu neuvotteluihin vakavasti ja hänellä on laaja verkosto käytössään. Lisäksi epäviralliset tilaisuudet ovat hyvä tapa lähentää osapuolien suhdetta ja yhden karaokeillan aikana voi suomalainen yritys huomattavasti parantaa imagoaan kiinalaisten kumppaneiden silmissä. Juhlaillojen merkitystä kiinalaisessa liike-elämässä ei voi tarpeeksi korostaa ja Kiinalaisten kanssa neuvoteltaessa on myös hyvä muistaa liikelahjat, jotka ovat olennainen osa liiketoimintakulttuuria. (Blackman 2005, 83.)

### **Neuvottelujen eteneminen**

Jos kyseessä on ensimmäinen vierailu/neuvottelu, kiinalaiseen neuvottelutiimiin voi kuulua teknisiä ja hallinnollisia asiantuntijoita sekä kunnallisen, maakunnallisen tai kansallisen tason virkamiehiä. Virkamiesten läsnäolo neuvotteluissa on tarpeellista hierarkian takia, sillä heidän käsissään on usein päätösvalta. (Wang, Zhang & Goodfellow 2005, 61.) Tutustumisvaiheen jälkeen neuvottelut jaetaan usein kaupalliseen ja tekniseen vaiheeseen. Kiinalaisissa neuvotteluissa on tyypillistä, että ensimmäisenä sovitaan yleiset periaatteet ja vasta tämän jälkeen asiantuntijat pääsevät neuvottelemaan yksityiskohdista. Kiinalaiset jakavat sopimuksen pieniin osiin, joista jokaiseen kohdistetaan mahdollisimman suuri neuvottelupaine. Tällä taktiikalla kiinalaiset pyr-

kivät järjestelmällisesti saavuttamaan etuja, jotka länsimaisista saattavat aluksi tuntua pieniltä. (Inkinen & Lahtinen 1994, 129; Kauhanen 1995, 116.)

### TAULUKKO 3. Kiinalaisten neuvottelujen tyypillisiä piirteitä

(Muokattu Blackman 2005, 19 - 20, 23.)

Kiinalainen piirre	Kulttuuritausta	Toimintatapa
<b>Korkeat alkuvaatimukset, vaiheittainen tinkiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tinkimisen perinne: huijatuksi tulemisen pelko</li> <li>Kasvojen säilyttäminen: jokaisen on voitava näyttää voittajalta.</li> <li>Sopiminen vasta aivan lopussa: oven pitäminen avoinna, jotta voi vetäytyä tarvittaessa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jätä tarjouksiin neuvotteluvaraa.</li> <li>Määritä järjestyksessä lähtökohta ja jousta siitä vähitellen.</li> <li>Suunnittele myönnytykset.</li> <li>Huomioi kasvojen säilyttämisen tarve.</li> <li>Jätä hinta viimeiseksi.</li> </ul>
<b>Vihamielinen ilmapiiri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vihamielisyys ulkomaalaisia kohtaan: siirtomaakauden ja kommunismin perintö</li> <li>Perinteinen individualistinen kaupankäyntityyli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ole kohtelias ja ystävällinen</li> <li>Ota tilanne hallintaan: ohjaa prosessia.</li> <li>Hoida suhteita epävirallisissa tilaisuuksissa.</li> <li>Älä ota hyökkäyksiä henkilökohtaisesti: käytäydy korrektisti.</li> <li>Etsi piilossa olevat tarpeet: älä vastaa suoraan.</li> </ul>
<b>Toistuvat kysymykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pikkutarkkojen, yksityiskohtaisten muistiinpanojen perinne</li> <li>Tarve oppia länsimaalaisten teknologiasta ja liike-elämän käytännöistä</li> <li>Riskejä välttävä, byrokraattinen kulttuuri</li> <li>Tiimistrategia: jokainen vaikuttaa asioihin.</li> <li>Pilotetut syyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varaa aikaa selittämiseen.</li> <li>Anna kirjallisia ja visuaalisia tietoja.</li> <li>Ole johdonmukainen.</li> <li>Tiedä, milloin pitää lopettaa / pitää tauko.</li> <li>Tarkkaile, mistä kysymykset tulevat: tavoitteet ja huolenaiheen paljastuvat.</li> </ul>
<b>Keskittyminen hintaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muistot viimeaikaisesta köyhyydestä</li> <li>Kansallisenä tavoitteena ulkomaisen valuutan hankkiminen</li> <li>Keskittyminen ryhmän etuun lyhyellä ajanjaksolla</li> <li>Taloudellinen ja tekninen päätöksenteko erillään</li> <li>Liike-elämän kokemuksen puute</li> <li>Tinkimisen perinne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestitä, että ymmärrät, mutta laajenna keskustelualuetta.</li> <li>Selitä äärimmäiset seuraukset.</li> <li>Valmistaudu lisävaatimukseen/myönnytyksiin</li> </ul>



Kiinalaisille hinta on neuvotteluissa tärkeintä (Inkinen & Lahtinen 1994, 129). Edellisellä sivulla olevassa taulukossa 3 on kuvattu kiinalaisille liikeneuvotteluille ominaisia piirteitä sekä kulttuuritaustaa, josta piirteet ovat lähtöisin. Kiinalaisten tapojen taustalla ovat usein köyhyys ja siirtomaakauden sekä kommunismin pelko, jotka aiheuttavat myös vihamielisyyttä ulkomaalaisia kohtaan. Nämä kulttuuritaustat tulevat ilmi myös kiinalaisten innossa tinkiä kaupassa kuin kaupassa. Tämän takia länsimaalaisten on hyvä jättää tarjouksiin aina neuvotteluvaraa. Lisäksi länsimaalaisten tulee varata aikaa selittämiseen ja kirjallisten sekä visuaalisten tietojen antamiseen, sillä huolimatta kiinalaisten vihamielisyydestä muunmaalaisia kohtaan, he haluavat myös oppia länsimaalaisten teknologista ja liike-elämän tavoista.

### **Sopimukset**

Kiinassa sopimukset tulee tehdä kirjallisesti ja niissä noudatetaan usein Kiinan lainsäädäntöä. Sopimuksen sisältö ja laajuus vaihtelevat suuresti riippuen kaupan tarkoituksesta eli siitä, myydäänkö vai ostetaanko, mikä on hankkeen suuruus ja ketkä ovat neuvottelukumppanit. Sopimukset tulee tehdä englannin ja kiinan kielellä, jolloin on varmistettava, että molempien sopimusten sisältö on samanlainen. (Kauhanen 1995, 118.) Etenkin kaupan ehdot ja kauppatermit on hyvä tarkastaa huolellisesti, sillä kiinalaiset suosivat usein omien kuljetusvälineidensä ja vakuutusyhtiöidensä käyttöä, jolloin asioiden tulkitsemisessa voi syntyä ristiriitoja (Pukkila 2000, 82).

Länsimaalaiset voivat yllättyä tilanteesta, jossa huomataan, että vaikka sopimus on jo allekirjoitettu, neuvottelut vasta alkavat virallisesti tämän jälkeen. Sopimukseen suhtautuminen on yksi suurimmista kulttuurieroista kiinalaisten ja länsimaalaisten neuvottelijoiden välillä. Länsimaalaisten näkemyksen mukaan kun sopimus on allekirjoitettu, molemmat osapuolet ovat sitoutuneet noudattamaan sopimusta. Kiinalaiset puolestaan näkevät asian niin, että sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen he aikovat tosiaan toteuttaa projektin juuri tämän länsimaalaisen osapuolen kanssa. Kiinalaisille siis sopimuksen allekirjoitus tarkoittaa yhteistyön alkua ja yksityiskohdista neuvotellaan vielä useaan otteeseen. (Kauhanen 1999, 207 - 208.)

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

### 4.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Jyväskylän ja Kunmingin kaupunkien väliseen pilottiprojektiin liittyvä tutkimustyö aloitettiin kesän 2006 aikana, jolloin kerättiin useista eri lehdistä aiheeseen liittyviä artikkeleita ja koottiin yhteen eri delegaatiomatkojen raportteja ja sähköposteja. Näiden taustatietojen ja Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n toimeksiannon pohjalta valittiin syyskuussa 2006 tutkimusta varten haastateltavat henkilöt.

Haastatteluissa oli etukäteen määritellyt kysymykset ja haastattelujen aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen kysymykset oli muodostettu sen mukaan, mikä henkilön toimenkuva on ollut projektin aikana. Pyrkimyksenä oli saada aikaan luonnollinen keskustelutilanne haastateltavien kanssa, sillä osa haastattelujen aikana ilmi tulleista seikoista oli luottamuksellista tietoa.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä ja haastattelut suoritettiin 17.10. - 14.12.2006. Ensimmäisenä haastateltiin henkilö C:tä, joka toimi Jykes Oy:n projektipäällikkönä Kiina-toiminnoissa vuosina 2004 - 2005 ja oli luomassa ensimmäisiä suhteita Jyväskylän yhteistyökaupunkiin Kunmingiin. Tämän jälkeen haastateltiin henkilö E:tä, joka on MK Protech Oy:n projektipäällikkö ja toimii yrityksen edustajana lietteenkäsittelylaitoksen rakentamista koskevissa neuvotteluissa. Seuraavaksi haastateltiin Jykesin Shanghain edustuston vetäjää, henkilö B:tä ja Jykes Oy:n kansainvälistymispalveluiden johtajaa, henkilö A:ta. Näiden henkilöiden lisäksi haastateltiin myös kauppa- ja teollisuusministeriön teknologiaosaston ylitarkastajaa henkilö D:tä ja Finnveralta henkilö F:ää, joka vastaa Aasian maihin haettavista korkotukiluotoista. Sekä henkilö D:llä että henkilö F:llä on ollut merkittävä rooli etenkin lietteenkäsittelylaitokseen liittyvässä rahoitushakemuksessa sekä suhteiden ylläpidossa eri ministeriöihin Suomessa ja Kiinassa.

Lietteenkäsittelylaitoksen rakennuttamisprojektiin liittyviltä kiinalaisilta osapuolilta on saatu kahden vuoden ajalta useita sähköposteja, koska puhelinhaastatteluja ei ole ollut mahdollista järjestää. Osa sähköposteista on käännetty englannista kiinaksi tai

toisinpäin. Tämä on otettu huomioon aineiston tutkimisessa, sillä sähköpostien sisältö on voinut lievästi muuttua käännätyksessä.

## 4.2 Haastattelujen teemat

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi määriteltiin *Miten kehittämissyhtiö on tukenut keskisuomalaista ympäristöalan pk-yritystä Kiinassa kaupallisen sopimuksen solmimisessa?* Tämän tutkimusongelman selvittämiseksi teemahaastatteluissa pyrittiin lähestymään aihetta eri näkökulmista, joten haastatteluja varten muodostettiin yhtenäisiä teemoja, jotka olivat seuraavanlaiset:

- henkilön työkokemus → taustatekijä
- Jyväskylän ja Kunmingin suhteiden luominen → taustatekijä
- Kunmingin ympäristöongelmien selvittäminen → taustatekijä/tilannetekijä
- pilottiprojektin eri osapuolet → tilannetekijä
- pilottiprojektin eri vaiheet → prosessin tuntemus
- kiinalaisen liiketoimintakulttuurin tunteminen → markkina-alueen ja kulttuurin tuntemus
- suhteiden merkitys Kiinassa → markkina-alueen tuntemus
- Jykesin antama tuki pk-yritykselle → prosessin tuntemus
- pk-yrityksen rahoitusmahdollisuudet Kiinan markkinoille → rahoitusinstrumenttien tuntemus
- pilottiprojektin vahvuudet/heikkoudet → prosessin tuntemus

### 4.3 Kunmingista Jyväskylän yhteistyökaupunki

Kunming on Yunnanin provinssin pääkaupunki, jossa asuu noin 5 miljoonaa asukasta. Kunmingia kutsutaan ”Spring City”:ksi, koska alue sijaitsee 1500 - 2800 metrin korkeudessa ja lämpötila on 7.5 - 19.7 C ympäri vuoden. Kunmingin teollisuustoimialoihin kuuluvat mm. raskas koneteollisuus, metallurgia, tupakka- ja elintarviketeollisuus. Lisäksi turismi ja huippu-urheilu ovat kaupungille merkittäviä tulonlähteitä ja tämä on lisännyt myös ympäristö- ja hyvinvointiarvojen ymmärrystä. (Ryyppö 2005.)

Yunnanin provinssi on tärkeä perinteisen lääketieteen kannalta, sillä provinssissa kasvaa yrttejä ja kasveja, joita muualla Kiinassa ei kasva. Provinssi luetaan ns. köyhempiin provinssihin, mutta halu kehittyä ja vaurastua on huima ja tämä tarjoaa mahdollisuuksia myös keskisuomalaisille yrityksille teknologian ja osaamisen viennissä. (Ryyppö 2005.)

#### Suhteiden luominen Kunmingiin

Ennen Jykesin koordinoiman Ni hao China-hankkeen aloittamista pohdittiin tarkasti, mikä alue Kiinassa olisi potentiaalisin paikka jyväskyläläisille yrityksille kansainvälistyä. Huolimatta siitä, että Jykesin edustusto päätettiin perustaa Shanghaihin, haluttiin etsiä toinen, vähemmän kilpailtu alue Kiinassa. Jyväskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson oli aikoinaan toimiessaan Lappeenrannan kaupunginjohtajana käynyt Kuntaliiton järjestämällä matkalla Kunmingissa, Kiinan lounaisosissa. Markku Anderssonin aloittaessa Jyväskylän kaupunginjohtajana 27.9.2004 kului vain kaksi viikkoa kun ensimmäinen, korkea-arvoinen virkamiesdelegaatio Kunmingista saapui Jyväskylään vierailulle. Tällöin luotiin ensimmäiset viralliset suhteet Jyväskylän ja Kunmingin kaupunkien välille. (Haastattelu, henkilöt A ja C.)

Ni hao China -hanke aloitettiin virallisesti 1.9.2004. Tällöin projektipäälliköksi valittiin henkilö C ja Jykesin Kiinan edustajaksi Wang Song. Kunmingin virkamiesdelegationin vierailun jälkeen Jykes halusi jatkaa suhteiden luomista Kunmingiin ja tämän takia henkilö C matkusti Shanghaihin 28.10. - 10.11.2004 väliseksi ajaksi. Yhdessä Jykesin Kiinan edustajan Wang Songin kanssa henkilö C tapasi Sun Shi Tain, Kunmingin kaupungin Shanghai toimiston johtajan. Tapaamisen aikana nousivat esille

Kunmingin ympäristöongelmat etenkin lietteenkäsittelyn osilta. Ilmeni myös, että Kunmingissa oli kiinnostusta tutustua jyvaskyläläiseen ympäristöosaamiseen ja alueella sijaitsevien yritysten tarjoamaan teknologiaan. (Haastattelu, henkilöt A ja C.)

### **Helmikuun 2005 delegaatiomatka Shanghaihin ja Kunmingiin**

Jatkaakseen verkoston rakentamista Kiinassa ja luodakseen suhteita Kunmingin päättäjiin järjesti Jykes 19. - 27.2.2005 delegaatiomatkan Kunmingiin ja Shanghaihin. Kyseiselle matkalle osallistui yritysten edustajia ja keskisuomalaisista vaikuttajista mm. Jyvaskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson, Jyvaskylän maalaiskunnan kaupunginjohtaja Arto Lepistö ja Suomen entinen Kiinan suurlähettiläs ja Jykesin yrityskummi Pasi Rutanen. Matkan aikana delegaatio tapasi useita Shanghaiin ja Kunmingin viranomaistahoja, joiden kanssa käytiin keskusteluja alueellisesta yhteistyöstä ja Jykesin toiminnasta Kiinassa. (Haastattelu, henkilöt A ja B.)

Delegaatiomatkan aikana Kunmingin kaupunginjohtaja Wang Wentao ja Jyvaskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson allekirjoittivat yhteisymmärryspöytäkirjan (Memorandum of Understanding), joka sisältää elinkeinoelämän, kulttuurin, tieteen ja teknologian vaihdon sekä koulutuksen ja matkailun edistämisen osapuolten kesken. Yhteistyösopimus Kunmingin kaupungin kanssa oli merkittävä, sillä Yunnanin maakunnan ja Kunmingin kaupungin uskotaan vahvistuvan entisestään Kaakkois-Aasian solmukohtana (Thaimaa-Burma-Vietnam). (Haastattelu, henkilöt A ja B.)

## **4.4 Ympäristöalan yhteistyömahdollisuudet**

Helmikuun 2005 matkalle osallistunut Jyvaskylän Teknologikeskuksen ympäristöteknologian toimialapäällikkö Marika Ryyppö kävi ympäristöalaan liittyviä keskusteluita Kunminglaisten asiantuntijoiden kanssa. Keskusteluiden aikana kävi ilmi, että Kunmingissa sijaitseva Dianchi-järvi on matala (keskisyvyys 10.9 m) mutta iso (300 km<sup>2</sup>, valuma-alue 2920 km<sup>2</sup>). Järven ympärillä sijaitsee seitsemän kuntaa ja 40 kaupunkia/kylää ja noin 3,16 miljoonaa ihmistä asuu järven lähetyvillä. Dianchi-järvi on pahoin saastunut, sillä vasta viime vuosina sen ympärille on rakennettu kahdeksan jätevedenpuhdistamoja ja suoritettu muita toimenpiteitä järven saastumisen estämiseksi.

Maanviljelystä aiheutuvat valumavedet ovat edelleen suuri ongelma maanviljelijöiden liiallisen lannoitteen käytön takia. (Ryypö 2005.)

Järven ympärille rakennettujen jätevedenpuhdistamoiden kapasiteetti ei ole riittävä ja erityisesti järven eteläpään tulee rakentaa uusia jätevedenpuhdistamoita. Jätevedenpuhdistamoiden liete koettiin ongelmalliseksi, sillä tällä hetkellä osa lietteestä menee ilman käsittelyä suoraan maanviljelijöiden pelloille ja osa poltetaan. Lisäksi viemäri-vedet ja sadevedet johdetaan samaan verkostoon, jolloin sateiden aikana verkko ylikuormittuu ja osa jätevesistä johdetaan puhdistamatta Dianchi-järveen. (Ryypö 2005.)

Kunmingissa pidettyjen tapaamisten perusteella Marika Ryypö määritteli potentiaalisimmiksi yhteistyömahdollisuuksiksi Kunmingin ja Jyväskylän välille jätevedenpuhdistamon lietteiden käsittelyn, Dianchi-järveen liittyvät kunnostustoimenpiteet sekä yhdyskuntajätteiden keräilyn ja käsittelyn. Ympäristöala on yksi Jyväskylän seudun vahvoista osaamisaloista ja tämän takia Jykes alkoi matkan jälkeen kartoittaa ympäristöalan yrityksiä ja asiantuntijoita. Selvityksessä kävi ilmi, että keskisuomalaisella MK Protech Oy:llä on vahva osaaminen lietteenkäsittelyssä, joka oli yksi Kunmingissa ilmenneistä ympäristöalan ongelmista. Tämän jälkeen Jykesin henkilö C oli yhteydessä MK Protech Oy:n henkilö E:hen, jolloin kävi ilmi, että yrityksellä oli myös kiinnostusta tehdä yhteistyötä kunmingilaisten kanssa. (Haastattelu, henkilö C.)

### **Lokakuun 2005 yritysmatka Shanghaihin**

Syksyn 2005 aikana Jykes valmisti yritysmatkan järjestämistä Shanghaihin ja matka toteutettiin 13. - 21.10.2005. Matkalle osallistui keskisuomalaisia yrityksiä ICT-, rakennus-, hyvinvointi- ja ympäristöalalta. Yhdessä matkalle osallistuneen MK Protech Oy:n henkilö E:n kanssa Jykesin projektipäällikkö henkilö C tapasi kunmingilaisia virkamiehiä, joiden kanssa käytiin tarkempia keskusteluita koskien lietettä ja lietteenkäsittelyä. Tällä tavoin MK Protech Oy sai luotua ensimmäiset kontaktit Kunmingin virkamiestasoon, jota kautta yritykselle myöhemmin avautui konkreettinen liiketoimintamahdollisuus. (Haastattelu, henkilö A, C ja E.)

## **MK Protech Oy**

MK Protech Oy on insinööritoimisto, jonka toimenkuvaan kuuluvat esimerkiksi ympäristö- ja yhdyskuntatekniikan prosessisuunnittelu ja projektijohtaminen. Yrityksen työskentely perustuu verkottumiseen insinööri- ja konsulttitoimistojen kanssa, jotta suurempienkin projektien läpivienti on mahdollista. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä ja Kiteellä ja vakinaisia työntekijöitä on tällä hetkellä kuusi. Henkilö E on vastuussa Jyväskylän toimipisteen toiminnasta ja on myös yksi yrityksen omistajista. (Haastattelu, henkilö E.)

MK Protech Oy:llä on vahva osaaminen laitossuunnittelussa. Tästä esimerkkinä on Thaimaan Rayongiin toimitettu AD-laitos (anaerobic digestion plant). MK Protech Oy teki laitoksen perussuunnittelun, joka sisälsi

- rakennussuunnittelun
- prosessi- ja laitesuunnittelun
- laitossuunnittelun
- prosessiputkisuunnittelun
- prosessisähkösuunnittelun
- instrumentointi- ja automaatio-suunnittelun.

MK Protech Oy:n paikallinen partneriyhtiö toteutti laitoksen rakentamisen, laitehankinnat ja -asennukset. MK Protech Oy puolestaan koulutti laitoksen henkilöstön ja toimi prosessin käynnistäjänä. (Lietteenkäsittelylaitoksen hankesuunnitelma 2006.)

## **4.5 Sopimus pilottiprojektista Kunmingin ja Jyväskylän kaupungin välillä**

Marraskuun 2005 aikana Jykes kehitti uuden toimintamallin Kiina-palveluilleen, jonka tuloksena Jykes ulkoisti osan palveluistaan ProApac Finland Oy:lle. ProApac Oy on suomalaisten omistama yritys, joka perustettiin Kiinaan vuonna 2000 ja yrityksen Suomen toimipiste sijaitsee Jyväskylässä. Jykesin Kiina-palveluissa toiminut henkilö C siirtyi ProApac Oy:n palvelukseen. (Haastattelu, henkilöt A.)

Myös Jykesin Shanghain toimistossa tapahtui muutoksia, sillä Jykesin Kiinan edustaja Wang Song siirtyi muihin tehtäviin ja Jykesin Kiinan edustajaksi nousi assistenttina toukokuusta 2005 asti toiminut henkilö B. Jykesin kansainvälistymispalveluiden johtaja henkilö A otti omien tehtäviensä lisäksi myös Ni hao China -hankkeen projekti-päällikön tehtävät, sillä Kiina-toiminnoissa haluttiin panostaa yhteistyön jatkumiseen ja suhteiden ylläpitämiseen kunminglaisten kanssa. (Haastattelu, henkilöt A ja B.)

### **Kesäkuun 2006 ympäristöalan delegaatiomatka**

Lokakuun yritysmatkan jälkeen Jykes oli tiiviissä yhteydessä Kunmingin viranomais-tahoihin, joiden kanssa käytiin useita keskusteluja yhteistyön eteenpäin viemiseksi liit-tyen Jyväskylän ja Kunmingin kaupunginjohtajien allekirjoittamaan yhteistyösopi-mukseen. Tämän seurauksena Jykes järjesti ympäristöalan delegaatiomatkan 28.5. - 4.6.2006 Kunmingiin, Shanghaihin ja Guangzhouhun, joista Kunming oli matkan pääkohde. Matkan tarkoituksena oli edistää keski-suomalaisen ympäristöosaamisen ja -teknologian vientiä Kiinaan sekä esitellä pilottiprojektia, lietteenkäsittelylaitoksen ra- kentamista Kunmingiin. Matkalle osallistui mm. Jyväskylän yliopiston ympäristöntut- kimuskeskuksen, kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Tekesin edustajat. Lisäksi Jy- väskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson ja Suomen entinen Kiinan suurlähettiläs Pasi Rutanen osallistuivat matkalle. (Haastattelu, henkilöt A, B, C, D ja E.)

Delegaatiomatkan aikana ryhmä tapasi ympäristöalan asiantuntijoita ja korkea- arvoisia Kunmingin virkamiehiä. Kunmingin kaupunginjohtaja Wang Wentao ja Jy- väskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson allekirjoittivat uuden yhteisymmärrys- pöytäkirjan (Memodandum of Understanding), jonka tarkoituksena on edistää aluei- den tutkimuslaitosten, organisaatioiden ja yritysten välistä yhteistyötä ympäristöalalla sekä antaa vahva tuki pilottiprojektille, lietteenkäsittelylaitoksen rakentamiselle Kun- mingiin. Kyseisen yhteistyösopimuksen avulla luodaan ensimmäinen konkreettinen hanke Jyväskylän ja Kunmingin kaupunkien välille. Lisäksi delegaatiomatkan aikana sovittiin, että lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektia viedään eteenpäin molem- piin kaupunkeihin muodostettavien työryhmien avulla. (Haastattelu, henkilöt A B, C, D ja E.)



## 4.6 Lietteenkäsittelylaitos pilottiprojektina

Lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektissa ovat mukana MK Protech Oy ja tukiroolissa ProApac Oy. MK Protech Oy:llä on laitoksiin soveltuvaa teknologiaosaamista ja yritys on toimittanut aiemmin vastaavanlaisen laitoksen Thaimaahan. Jykes Oy osti vuoden 2006 aikana ProApac Oy:ltä palveluja tukeakseen keskisuomalaisen pk-yrityksen MK Protech Oy:n vientiä Kunmingiin ja helpottaakseen ensimmäisen referenssilaitoksen kaupan solmimista. (Haastattelu, henkilöt A, C ja E.)

### Neuvottelut Finnveran kanssa laitoksen rahoituksesta

Kesän 2006 aikana käytiin neuvotteluja Finnveran kanssa lietteenkäsittelylaitoksen rahoituksesta (Haastattelu, Henkilö A, C, D ja E). Finnvera on valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, jonka tarkoituksena on parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainojen, takausten ja vientitakuiden avulla. Finnveran tavoitteena on edistää rahoituksen keinoin vientiä ja kansainvälistymistä sekä pk-yritysten toimintaa. (Heikkilä 2006.)

Finnveran asiakkaista 98 prosenttia on pk-yrityksiä. Vientikohdemaiden arvioinnissa Finnvera käyttää OECD:n riskiluokitusta, jossa maat luokitellaan poliittisten ja maksumarkkinan liittyvien riskien perusteella eri luokkiin. (Heikkilä 2006.) Maaluokituksia on seitsemän ja maaluokan määräytymiseen vaikuttavat lainsäädännöllinen ympäristö, poliittinen vakaus, odotukset maan talouden tulevasta kehityksestä ja arvio maan kyvystä hoitaa ulkoiset velvoitteensa. Edellä mainittujen seikkojen perusteella maaluokitus vaikuttaa myös takuumaksutasoon, vaadittaviin vastavakuuksiin ja Finnveran kyseisen maan maapolitiikkaan. (Maapolitiikka 2006.)

### Korkotukiluotto rahoitusinstrumenttina

Neuvoteltaessa Finnveran kanssa kävi ilmi, että lietteenkäsittelylaitoksen rahoituksessa voidaan käyttää korkotukiluottoa. Korkotukiluoton avulla voidaan rahoittaa pääasiassa Suomessa valmistettujen tuotteiden ja palvelujen vientiä. Korkotukiluotto voidaan myöntää maille, joiden tulotaso ja keskitulot ovat alhaiset ja bruttokansantuote henkeä kohden on alle USD 3465. Korkotukiluotto on Suomen valtion kehitys yhteistyövaroista maksettavan korkotuen ansiosta koroton ja tämän takia Finnveran tulee



sesta kyseisellä lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektilla on poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet toteutua. (Rutanen 2006.)

Heinäkuussa 2006 Jykesin Kiinan edustaja henkilö B ja Jykesin puolesta toimivan ProApacin henkilö C matkustivat Kunmingiin, jotta lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektia saataisiin vietyä eteenpäin. Kunmingin matkan aikana tarkoituksena oli nimetä ja vahvistaa projektille Jyväskylän ja Kunmingin päähän työryhmät, kerätä vastaukset tiettyihin toteutettavuustutkimuksen kysymyksiin sekä vahvistaa Kunmingin kaupungin tahtotilaa lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisesta. (Haastattelu, henkilöt B ja C.)

Matkan aikana päätettiin, että molemmille puolille luodaan sekä työryhmä, joka koostuu asiantuntijoista ja projektin toteuttajista että ohjausryhmä, jolle työryhmät raportoivat projektin kulusta ja joka hyväksyy työryhmän toimet. (Haastattelu, henkilö C.)

#### **Kunmingin työryhmä**

- Li Bin, Vice President, Dianchi Investment Company
- Ge Rui, Director, Investment Department, Dianchi Investment Company,
- Guo Mei, Manager, Public Department, Dianchi Investment Company
- Wu Yihui, Manager, IT Department, Dianchi Investment Company
- Zhou Ynsong, Director, Financial Department, Dianchi Investment Company

#### **Jyväskylän työryhmä**

- Henkilö A, kansainvälistymispalveluiden johtaja, Jykes Oy
- Henkilö E, projektipäällikkö, MK Protech Oy
- Henkilö C, myyntijohtaja, ProApac Oy
- Jarmo Meriläinen, johtaja, Jyväskylän yliopiston ympäristöntutkimuskeskus
- Henkilö B, Chief Representative, Jykes Oy, Shanghai

Kunmingin matkan aikana saatiin täydennettyä suomalaista toteutettavuustutkimusta ja sovittiin, että Kunmingin työryhmä voi käyttää kyseistä tutkimusta pohjana laatiesseen esiselvitysraporttia Yunnanin maakunnan hallitukselle. Esiselvitysraportin laati-

minen Kiinassa on välttämätöntä, jotta maakunta voi hyväksyä lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisen viisivuotisojelmaansa. (Haastattelu, henkilöt B ja C.)

### **Kunminglaisten vierailu Jyväskylässä syyskuussa 2006**

Elokuussa 2006 saapui Jykesin ja Jyväskylän kaupungin kutsuma delegaatio Kunmingista Jyväskylään vierailulle. Kunmingin puoluesihteerin Chongyong Yangin vetämä delegaatio muodostui mm. eri läänien johtajista. Matkan tarkoituksena oli syventää Jyväskylän ja Kunmingin välistä yhteistyötä, esitellä lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisprojektin etenemistä sekä neuvotella lietteenkäsittelylaitoksen rahoituksesta. (Haastattelu, henkilöt A, B, C, ja E.)

Matkan aikana solmittiin myös uusi yhteisymmärryspöytäkirja (Memorandum of Understanding) Kunmingin ja Jyväskylän kaupunkien välille. Sopimuksessa Jyväskylän kaupunki ja Kunmingin kaupunki antavat täyden tukensa lietteenkäsittelylaitoksen rakentamiselle Kunmingiin ja lisäävät yhteistyötä ympäristöalalla aloittaen yhteisen ”Eko-kylän” rakentamisen Kunmingiin keskisuomalaista osaamista ja teknologiaa hyödyntäen. (Haastattelu, henkilöt A, B, C, D ja E.)

Lokakuussa 2006 Jykes oli yhteydessä Suomen kauppaja- ja teollisuusministeriön Mauri Pekkariseen Kunmingiin suunnitellun lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisen takia. Mauri Pekkariselta saatiin toteutettavuustutkimukseen ja ulkoministeriön korkotukiluottihakemukseen suositukset, jotta keskisuomalaisen ympäristöosaamisen vienti Kiinaan edistyisi. Tällä tavoin Suomesta saatiin lisää ylemmän tahon tukea, joka kiinalaisten kanssa toimiessa on erittäin tärkeää. (Haastattelu, henkilöt A ja C.)

### **Lietteenkäsittelylaitoksen haku- ja hyväksyttämisen prosessi Kiinassa**

Projektin käynnistämisen prosessissa Kiinassa on kaksi eri vaihetta

1. projektiehdotuksen
2. rahoitushakemuksen hyväksyttäminen.

Kiinassa projektin rahoitushakemus voidaan laittaa eteenpäin ainoastaan sen jälkeen kun projektiehdotus ja kiinalainen toteutettavuustutkimus on hyväksytty Yunnanin kehitys- ja uudistuskomissiossa. Marraskuussa 2006 lietteenkäsittelylaitoksen kiinalaisen rahoitushakijaorganisaation (Kunming Dianchi Investment Company) puolesta

toimiva Shanghai Municipal Engineering Design General Institute aloitti lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotuksen valmistelun. Shanghaissa sijaitsevat virasto tekee Kunmingin puolesta mm. ympäristöhankkeisiin liittyviä selvityksiä, sillä Shanghai ja Kunming ovat Kiinan sisäisiä ystävyyskaupunkeja ja tästä johtuen kaupunkien välinen yhteistyö on erittäin tiivistä. (Haastattelu, henkilö B).

Kiinassa lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotuksessa käytettiin suomalaista toteutettavuustutkimusta apuna. Tämän lisäksi MK Protech Oy toimitti kiinalaisille partnereille tarkempia tietoja teknisistä yksityiskohdista ja laitoksen ympäristövaikutuksista. Kiinassa projektiehdotusta käytetään kunnallisella tasolla hankkeen hyväksyttämisen prosessissa ja toteutettavuustutkimusta eli feasibility studya käytetään maakunnallisella ja kansallisella tasolla. Toteutettavuustutkimus pohjautuu projektiehdotukseen mutta on sisällöltään laajempi ja sisältää tarkemmat yksityiskohdat projektista. (Qian 2007a.)

#### TAULUKKO 4. Lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotuksen eteneminen

(Qian 2007b)

Name of the department	Document	Month/Year	Status
<b>Kunming Environmental Protection Bureau, including:</b>	Environmental Appraisal	May 2007	Done
Water Resource Department	Water and Land Remaining Plan	May 2007	Done
Urban Planning Department	Layout Preliminary Examination	May 2007	Done
Land and Resource Department	Land Evaluation Preliminary Examination	May 2007	Done
<b>Kunming Development and Reform Commission (DRC)</b>	Project Proposal / Feasibility Study	May 2007	Done
<b>Yunnan Development and Reform Commission (YDRC)</b>	Feasibility Study	September 2007	Done

Joulukuun alussa 2006 lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotus saatiin valmiiksi, minkä jälkeen se lähetettiin Kunmingissa kunnallisen tason ympäristönsuojeluvirastolle (Kunming Environmental Protection Bureau). Projektiehdotus hyväksyttiin Kun-

mingissa ympäristönsuojeluvirastossa toukokuussa 2007 kolmessa eri osastossa (Water Resource Department, Urban Planning Department ja Land and Resource Department). Tämän jälkeen projektiehdotus lähetettiin kunnallistason uudistus- ja kehityskomissiolle (Kunming Municipal Development and Reform Commission), jossa se hyväksyttiin myös toukokuussa 2007. (Qian 2007a.) Edellisellä sivulla olevassa taulukossa 4 voidaan nähdä eri organisaatiot, joissa lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotus Kiinassa tulee hyväksyä.

### **Suomen ja Kiinan välinen ympäristö- ja energiateknologiaa koskeva yhteistyösopimus**

Tammikuussa 2007 Suomen kauppa- ja teollisuusministeriö ja Kiinan kansallinen uudistus- ja kehityskomissio (NDRC) allekirjoittivat yhteisymmärryspöytäkirjan (Memorandum of Understanding) ympäristö- ja energiateknologiayhteistyön tiivistämisestä. Tavoitteena on luoda pitkäaikainen yhteistyömalli, jossa Suomen ympäristö- ja energiaosaamisen avulla pyritään ratkaisemaan Kiinan ympäristöongelmia. Suomi ja Kiina tiivistävät yhteistyötä ensimmäiseksi energiatehokkaiden teknologioiden, elektroniikkajätteiden kierrätyksen ja puhtaiden tuotantotekniikoiden aloilla. Allekirjoitettu sopimus vauhdittaa ministeri Mauri Pekkarisen mukaan kyseisillä osa-alueilla olevien hankkeiden eteenpäin viemistä. (Suomi ja Kiina solmivat ympäristö- ja energiateknologioita koskevan yhteistyösopimuksen 2007.) Kunmingiin suunniteltu lietteenkäsittelylaitos on yksi kyseisistä hankkeista, joiden onnistumista yhteisymmärryspöytäkirjan avulla halutaan vauhdittaa.

### **Huhtikuun 2007 matka Kunmingiin**

Kevään 2007 aikana, Kunmingin projektiehdotuksen valmistumisen jälkeen, aloitti Shanghai Municipal Engineering Design General Institute kiinankielisen toteutettavuustutkimuksen valmistelun. Kyseiseen tutkimukseen MK Protech Oy:n henkilö E toimitti Jykesin henkilö B:n avustuksella lietteenkäsittelylaitoksen rakentamiseen liittyviä taloudellisia laskelmia. Huhtikuussa 2007 MK Protech Oy:n henkilö E ja Jykesin henkilö B kävivät usean päivän ajan Shanghaissa sijaitsevan instituutin kanssa laitoksen toimintatehokkuuteen ja mahdolliseen sijaintiin liittyviä neuvotteluja. Tapaamisten aikana kävi myös ilmi, että lietteenkäsittelylaitos on hyväksytty Kunmingin viisivuotissuunnitelmaan ja, että kiinankielinen toteutettavuustutkimus saadaan valmiiksi kesän 2007 aikana. Tämän lisäksi MK Protech Oy tutustui huhtikuussa 2007 Jykesin

järjestämän delegaatiomatkan aikana lietteenkäsittelylaitoksen potentiaalisiiin sijainti-kohteisiin Kunmingissa. (Qian 2007.)

Heinäkuussa 2007 kiinankielinen toteutettavuustutkimus (165 sivua) saatiin valmiiksi, ja tutkimus lähetettiin elokuussa 2007 Kiinassa maakunnallisella tasolla toimivalle uudistus- ja kehityskomissiolle (Yunnan Development and Reform Commission). Toteutettavuustutkimus hyväksyttiin syyskuun 2007 aikana ja projektin käynnistämisen prosessin ensimmäinen vaihe saatiin päätökseen. Tämän jälkeen lokakuussa 2007 alkoi rahoitushakemuksen hyväksyttämisen prosessi, jolloin rahoitushakemus lähetettiin kunnallisella tasolla toimivaan rahoitusvirastoon (Kunming Finance Bureau) ja kunnallistason kehittämiskomissioon (Kunming Development and Reform Commission). (Qian 2007.)

Kunmingista saapui delegaatio 12. - 17.8.2007 väliseksi ajaksi vierailulle Lahteen, Jyväskylään ja Tampereelle. Vierailu oli osa kansallisen ympäristöhankkeen FECC:n ohjelmaa, jolloin Lahdessa järjestettiin ensimmäinen Suomen ja Kiinan välinen ympäristöalan konferenssi. Lahdessa järjestetyn konferenssin jälkeen Kunmingin delegaatio saapui kolmeksi päiväksi Jyväskylään vierailulle, jolloin delegaation vetäjän Limingin Songin johdolla jatkettiin keskusteluja lietteenkäsittelylaitokseen liittyvästä rahoitushakemuksesta ja hakemuksen hyväksyttämisen prosessista Kiinassa. Tämän lisäksi kunminglaisten partnereiden kanssa käytiin yhteistyöneuvotteluja Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ympäristöntutkimuskeskuksen kesken. Neuvottelujen teemana olivat Kunmingiin rakennettavat ekokylät ja Dianchijärveä koskevan tutkimustyön aloittaminen. (Qian 2007.)

Kun lietteenkäsittelylaitoksen rahoitushakemus hyväksytään kunnallisella tasolla toimivassa rahoitusvirastossa (Kunming Finance Bureau), aloitetaan kiinankielisen toteutettavuustutkimuksen kääntäminen englanniksi. Rahoitushakemuksen uskotaan menevän läpi kunnallisella tasolla marraskuun lopussa vuonna 2007, jolloin hakemus siirtyy maakunnallisella tasolla toimivan rahoitusviraston (Yunnan Finance Bureau) sekä uudistus- ja kehityskomission (Yunnan Development and Reform Commission) käsiteltäväksi. Kun englanninkielinen käännös toteutettavuustutkimuksesta on valmis, voi Suomen ulkoministeriö lähettää hankkeen arvioitsijaryhmän Kunmingiin, joka kirjoittaa hankkeesta arviointiraportin. (Qian 2007.)

## TAULUKKO 5. Lietteenkäsittelylaitoksen hyväksyttämisen prosessi

(Qian 2007)

Level	Environmental	Development	Financing
<b>Municipal level (Kunming)</b>	Kunming Environmental Protection Bureau	Development and Reform Commission (DRC)	Kunming Finance Bureau
<b>Provincial level (Yunnan province)</b>	Yunnan Environmental Protection Bureau	Yunnan Development and Reform Commission (YDRC)	Yunnan Finance Bureau
<b>National level (China)</b>	State Environmental Protection Administration of China	National Development and Reform Commission (NDRC)	Ministry of Finance (MOF)

Kun Suomen ulkoministeriö on hyväksynyt raportin, se on yhteydessä Kiinan valtiovarainministeriöön, jotta korkotukiluotolla rahoitettava projekti voi alkaa Kunmingissa. Tämän jälkeen Kiinan valtiovarainministeriö on yhteydessä paikalliseen loppukäyttäjään (Kunming Dianchi Investment Company), jotta se voi valita projektissa käytettävän teknologian ja sen valmistajan (tässä tapauksessa MK Protech Oy). Lopulliset ostoneuvottelut käydään Kunming Dianchi Investment Companyn ja MK Protech Oy:n välillä. (Qian 2007.) Taulukossa 5 voidaan nähdä missä eri organisaatioissa kunnallisella, maakunnallisella ja kansallisella tasolla lietteenkäsittelylaitoksen projektiehdotus ja toteutettavuustutkimus tulee hyväksyä, ennen kuin projekti voidaan aloittaa Kunmingissa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, *miten kehittämissyhtiö on tukenut keskisuomalaista ympäristöalan pk-yritystä Kiinassa kaupallisen sopimuksen solmimisessa*. Tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksena oli tutkia, miten kehittämissyhtiö on ensin luonut suhteet Kiinassa eri tahoihin, mitä erityistä tukea pk-yritys MK Protech Oy tarvitsee Kiinassa toimiessaan ja kuinka pitkä prosessi on ensimmäisessä ympäristöalan vientihankkeessa kauppasopimuksen solmiminen.

Haastattelujen aikana mielenkiintoista oli havaita, millaisista näkökulmista eri organisaatioiden edustajat tarkastelivat Jyväskylän ja Kunmingin välisen pilottiprojektin prosessin eri vaiheita. Koska tarkoituksena oli tutkia etenkin kehittämissyhtiön roolia pk-yrityksen tukijana, oli haastateltavien välillä haasteellista pysyä aiheessa. Mielenkiintoista oli myös huomata, millä tavoin haastateltavat näkivät Jykesin roolin.

### **Jykes ja eri toimijoiden yhdistäminen**

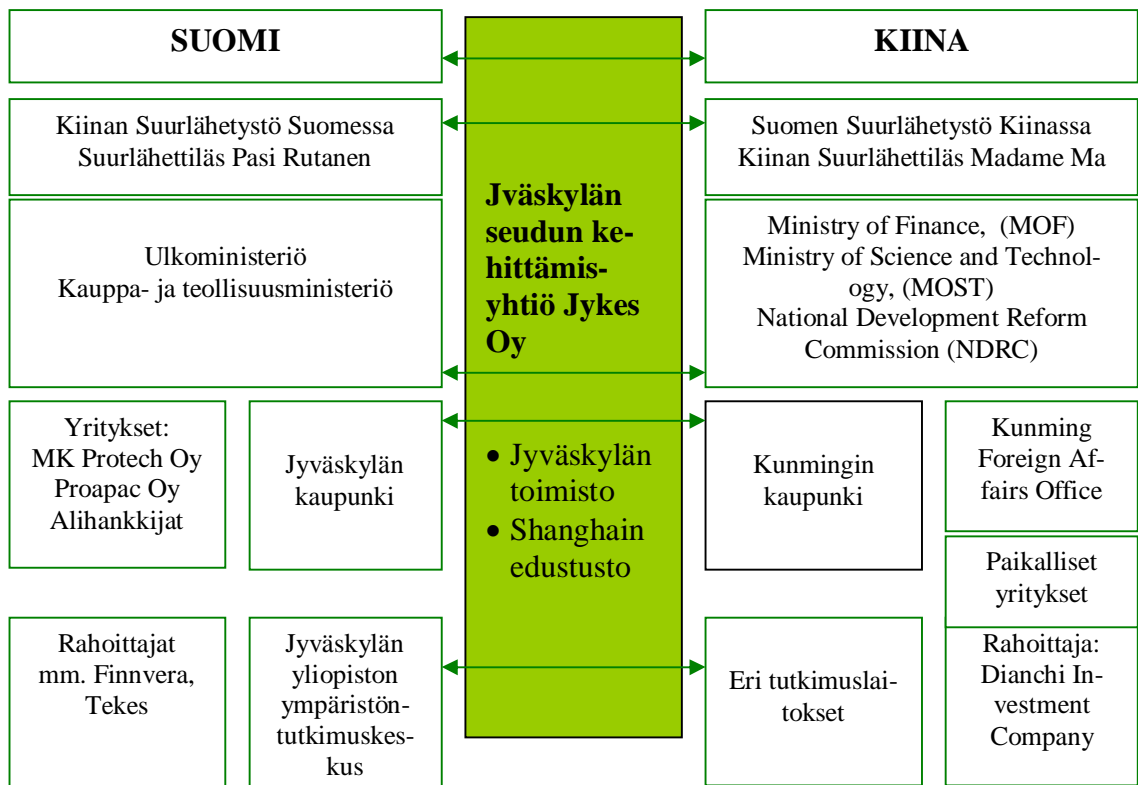
Haastattelujen perusteella oli tärkeää, että huolimatta siitä, että Jykesin edustusto Kiinassa perustettiin Shanghaihin, haluttiin etsiä yhteistyökumppaneita myös Shanghain ulkopuolelta. Keskisuomalaisten yritysten ja organisaatioiden kanssa toimittaessa pidettiin tärkeänä, että Jyväskylässä on henkilö, joka pitää yrityksiin päivittäin yhteyttä, hoitaa käytännön asioita ja välittää tietoa Kiinan päästä. Kiinassa puolestaan pidettiin tärkeänä, että paikan päällä on henkilö, joka puhuu äidinkielenään kiinaa, välittää Kiinan päästä ajankohtaista tietoa Suomeen ja toimii usein myös kulttuuritulkkinä kiinalaisten ja suomalaisten välillä.

Haastattelujen perusteella oli havaittavissa se, kuinka paljon eri haastateltavilla oli kokemusta Kiinasta markkina-alueena. Ne henkilöt, jotka olivat paljon toimineet kiinalaisten kanssa, korostivat Kiinassa tiettyyn maantieteelliseen alueeseen keskittymistä ja paikallisen henkilön läsnäolon tärkeyttä. Lisäksi havaittavissa oli se seikka, että pk-yrityksen koettiin tarvitsevan tietynlaista tukiorganisaatiota pitääkseen yhteyttä kiinalaisiin partnereihin resurssipulan takia.

## Suhteiden merkitys

Kiinalaisten kanssa toimittaessa on hyvin tärkeää luoda suhteet virkamiestasolla ennen kuin liiketoimintamahdollisuuksia voi syntyä. Tästä syystä pidettiin tärkeänä, että Jykes lähti liikkeelle Kunmingin ja Jyväskylän kaupunkien virkamiesten välisen yhteistyön lisäämisestä. Jykesin luodessa yhdessä Jyväskylän kaupungin kanssa suhteita Kunmingiin oli tavoitteena saada aikaan liiketoimintamahdollisuuksia, joista myös keskisuomalaiset yritykset ja organisaatiot hyötyisivät. Usein kaupunkien väliset yhteistyösopimukset ovat perustuneet vain kulttuurien väliseen vaihtoon, mutta Kunmingin ja Jyväskylän välille syntyneiden suhteiden kautta Jykes halusi tuoda esille myös yritysten liiketoimintamahdollisuudet.

Kaupunkien välisten suhteiden luomisen ohella, pidettiin tärkeänä, että Kiina-toimintoihin sitoutettiin mukaan myös tietyt suomalaiset sidosryhmät kuten kauppa- ja teollisuusministeriö, ulkoministeriö ja rahoittajista esimerkiksi Finnvera. Kyseisellä toimintatavalla Jykesin katsottiin helpottavan vastaavien suhteiden luomista myös Kiinan päässä.



**KUVIO 4. Jykesin rooli välittäjäorganisaationa**

Edellisellä sivulla olevasta kuviosta 4 voidaan havaita, millä eri tasoilla Jykes on Kiinassa luonut suhteita. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että tärkeää on etenkin ollut löytää Kiinasta vastaavat partnerit suomalaisille organisaatioille, jotta tarvittavat suhteet virkamiestasolla on ollut mahdollista luoda. Kahden vuoden ajan yhteyttä on pidetty mm. ministeriöiden, suurlähetystöjen, kaupunkien ja rahoittajien kesken. Keskeisenä tekijänä ovat olleet Jykesin toimistot sekä Jyväskylässä että Shanghaissa, sillä näiden toimistojen kautta on tapahtunut suurin osa tiedonkulusta. Jykesin voidaan katsoa toimineen välittäjäorganisaation roolissa suhteiden ylläpidossa.

### **Projektin onnistumista tukevat faktat**

Haastattelujen perusteella Kunmingissa ympäristöalan asiantuntijoiden määrittelemä konkreettinen ongelma ja ongelman ratkaisemiseksi kartoitettu keskisuomalainen teknologia ovat projektin ydin. Jykesin avulla syntynyt laaja-alainen yhteistyö yritysten, tutkimuslaitosten ja virkamiesten kanssa sekä myös ministeriöiden antama tuki tukevat vahvasti projektin onnistumista. Lisäksi suhteiden ylläpidon kannalta Jykesin yrityskummin, suurlähettiläs Pasi Rutasen tekemä työ Suomen Kiinan suurlähetystön ja Kiinan Suomen suurlähetystön välisessä yhteydenpidossa on ollut merkittävää.

Kunmingin maantieteellistä sijaintia Kiinassa pidettiin tärkeänä tekijänä, sillä Suomen valtio katsoo kyseisen alueen olevan kehitysalueutta verrattuna esimerkiksi Shanghain seutuun. Sopivan rahoitusinstrumentin, korkotukiluoton löytyminen ja Suomen valtion antama tuki projektin hyväksymiseksi on vauhdittanut omalta osaltaan projektin käsittelyä Kiinassa.

Jyväskylän ja Kunmingin välillä allekirjoitettujen yhteistyösopimusten avulla on tarkoituksena ollut luoda pohjaa pitkäjänteiselle yhteistyölle, josta ensimmäinen konkreettinen esimerkki on lietteenkäsittelylaitoksen rakentaminen. Haastattelujen perusteella ilman Jykesin antamaa tukea sekä Suomen että Kiinan päässä projektia tuskin olisi saatu vietyä näin pitkälle. Jykesin rooli suhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä on ollut merkittävä ja etenkin Jykesin Kiinan edustajan antama tuki on nopeuttanut projektin etenemistä.

Haastattelujen perusteella Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n kansainvälistymispalveluissa toimivilta työntekijöiltä vaaditaan monipuolista ammattitaitoa erityisesti liiketoimintaosaamisessa, kansainvälistymisessä ja verkostojen hallinnassa. Toimimalla suhteiden luojana ja niiden ylläpitäjänä sekä Suomen että Kiinan päässä on Jykes avannut merkittäviä ovia keskisuomalaisille yrityksille ja organisaatioille. Tämänkaltaisissa projekteissa tulee kuitenkin kiinnittää huomiota etenkin yksittäisten henkilöiden merkitykseen. Kiinalaisten kanssa toimittaessa vaaditaan pitkäaikaista sitoutumista, jolloin henkilösuhteiden ja luottamuksen merkitys korostuu. Avainhenkilöiden vaihtuvuus voi hankaloittaa projektin etenemistä, sillä hiljaista tietoa on vaikea siirtää henkilöltä toiselle.

Mikäli lietteenkäsittelylaitoksen rakentaminen Kunmingiin sujuu hyvin, on mahdollista, että keskisuomalaisille yrityksille avautuu useita ympäristöalan liiketoimintamahdollisuuksia kunminglaisten partnereiden kanssa. Kiinalaisten kanssa suhteiden luominen ja luottamuksen saavuttaminen vaativat useamman vuoden työn. Tämän takia tulee ottaa huomioon se, että tulevaisuudessakin suhteita tulee ylläpitää säännöllisesti ja järjestää vierailuja Kunmingiin. Jos yhteydenpito Kunmingiin katkeaa, vähenvät samalla vähenevät myös Jyväskylän ja Kunmingin väliset yhteistyömahdollisuudet.

## 6 POHDINTA

Yhä useampi pk-yritys joutuu kotimarkkinoiden rajallisuuden takia pyrkimään kansainvälisille markkinoille, mihin tarvitaan usein myös julkisten toimijoiden tukea. Kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa pk-yritykset tarvitsevat apua etenkin markkinoille pääsemisessä ja käytännön apua markkinoilla toimimisessa. Kiinan markkinoilla toimittaessa korostuu myös pk-yritysten tarvitsema rahallinen tuki. Neuvottelut kiinalaisten kanssa voivat usein viedä jopa vuosia, mikä puolestaan käytännössä merkitsee sitä, että pk-yritykset tarvitsevat apua julkisilta toimijoilta oikeanlaisten rahoituskanavien löytämiseksi.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua käyttäen. Ennen haastatteluja muodostetut yhtenäiset teemat ja niiden perusteella valitut kysymykset osoittautuivat hyvin onnistuneiksi, mistä myös haastatelluilta tuli positiivista palautetta. Ainoastaan tekniset ongelmat nauhureiden kanssa kolmessa eri haastattelussa toivat lisähaasteita haastattelujen suorittamiseen.

Haastateltavien määrä oli tutkimuksen tiedon keräämisen kannalta riittävä. Kuuden haastattelun aikana oli havaittavissa, että viimeisten haastattelujen kohdalla aikaisemmat vastaukset alkoivat toistua eikä merkittäviä uusia asioita tullut enää ilmi. Lisäarvoa olisi tietysti tuonut kiinalaisten partnereiden haastattelemineen, mutta esimerkiksi jo kysymysten ja vastausten kääntäminen suomesta englantiin ja englannista kiinahan sekä toisinpäin olisi ollut haastavaa ja aikaa vievää. Tämän lisäksi kiinalaisten johtajien kiireellisyys sekä Suomen ja Kiinan välinen aikaero olisivat tehneet haastattelujen sopimisesta lähinnä mahdotonta. Kiinalaisten partnerien haastattelemineen olisi vaatinut matkustamista Kiinaan Kunmingiin ja Shanghaihin sekä tapaamisten sopimista paikan päälle.

Aineiston analysoimisessa vaikeaksi muodostui se, että sekä englanninkielistä että suomenkielistä materiaalia oli runsaasti. Pilottiprojektin eri vaiheiden tunnistamiseen kului enemmän aikaa kun alun perin oli suunniteltu, samoin kuin itse haastattelujen vastausten analysoimiseen. Lisäksi haasteellista oli se, että kiinalaisten kanssa toimit-

taessa eri materiaalien saaminen ja niiden käännettäminen kestivät pidempään kuin mitä oli suunniteltu.

Tätä tutkimusta olisi ollut lähes mahdotonta toteuttaa ilman Jykesin Kiinan edustajan Amy Qianin apua. Päivittäinen yhteydenpito Amy Qianiin ja sitä kautta saadut ajan-kohtaiset tiedot projektin etenemisestä Kiinassa helpottivat suuresti tutkijan työtä ja tutkimuksen edistymistä. Jykesin Kiinan edustaja on ollut vastuussa tutkimuksen aikana toimitetusta englanninkielisestä materiaalista, jonka hän on työnsä ohella kääntänyt kiinasta englantiin.

Haastavinta tutkimustyön aikana oli se, että kenelläkään ei tuntunut olevan kokemusta siitä, kuinka pitkä prosessi on saada ympäristöalan projekti käynnistettyä. Projektiehdotus tulee hyväksyttävä useilla eri organisaatioilla kunnallisella, maakunnallisella ja kansallisella tasolla. Kiinasta toimitetuissa tiedoissa oli usein puutteellisuksia ja byrokraatian takia tietoja oli vaikea saada täydennettyä.

Hyviä tutkimusaiheita ympäristöalan vientiin Kiinaan liittyen olisivat mm. tämän pilottiprojektin eli lietteenkäsittelylaitoksen sopimuksen solmimiseen liittyvät eri neuvottelut sekä suomalaisesta että kiinalaisesta näkökulmasta katsottuna, varsinaisen lietteenkäsittelylaitoksen rakentaminen Kunmingiin ja sen prosessin tarkastelu sekä tämän projektin vertaaminen myöhemmin aloitettaviin ympäristöalan projekteihin. Ainakin tähän projektiin liittyvä tutkimustyö on ollut erittäin mielenkiintoista, joskin haasteellista, ja auttanut tutkijaa ymmärtämään suomalaisen ja kiinalaisen liiketoimintakulttuurin välisiä eroja.

## LÄHTEET

- Asiantuntijoita yli 40 maassa. 2007. Finpro. Viitattu 6.5.2007. [Http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Market+Knowledge/](http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Market+Knowledge/).
- Blackman, C. 2005. Kiinalaiset neuvottelut. Strategiat ja tapausesimerkit. Helsinki: Hakapaino.
- Cleantech Finland. N.d. Finnish Environmental Cluster for China. Home of Environmental Innovations. Viitattu 15.10.2007. [Http://fecc.fi/?action=etusivu](http://fecc.fi/?action=etusivu).
- Fintra. 2003. Vientipias. 12. uusittu painos. Helsinki: Multiprint.
- Freyberg, S. 2006a. Jykesin kansainvälistymispalvelut touko-elokuu 2006. Luotu 22.9.2006.
- Freyberg, S. 2006b. Kansainvälistymispalvelut yrityksille ja kansainvälistymisstrategia. Kansainvälistymispalveluiden johtaja, Jykes Oy.
- Freyberg, S. 2007. Jykes Oy:n kansainvälistymispalveluiden johtaja. Puhelinkeskustelu 8.3.2007.
- Guidelines for Feasibility Studies. 2002. Viitattu 5.4.2007. [Http://www.finnvera.fi](http://www.finnvera.fi), vienti ja kansainvälistyminen, vientitakuutoiminta, korkotukiluotot, toteutettavuustutkimuksen laatimisohje.
- Heikkilä, P. 2006. Toimitusjohtaja, Finnvera Oyj. Haastattelu 1.6.2006. Artikkelin Finnvera: Myy maailmalle – mutta älä ole sinisilmäinen. Kirjoittaja Mikko Taivainen.
- Heimonen, M. 2006. Yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistäminen - Tarvitaanko julkisen vallan tukea? Viitattu 1.6.2006.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Härkki, J., Lehtinen, U. & Huotari, A. 1995. Kansainväliset kilpailustrategiat ja vienninestys. Tampere: Tammer-Paino.
- Ikonen, H & Kivimäki, A. 2006. Suuri harppaus. Miten kehitysmaiden talouskasvu vaikuttaa ympäristöön? Helsinki: Edita Prima.
- Inkinen, S. & Lahtinen, J. 1994. Aasian liiketoimintakulttuurit. Kokkola: KP Paino.
- Jakobson, L. 2005. Kiinan vaikeat valinnat yhteiskunnallisen murroksen tiellä. Helsinki: Edita Prima.
- Jykes. N.d. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Viitattu 8.9.2007. [Http://www.jykes.fi/jykes/](http://www.jykes.fi/jykes/).

Jykesin kansainvälistymisstrategia. 2006. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes oy. Luotu 14.11.2006. Viitattu 22.11.2006. [Http://www.jykes.fi/?action=juttu&ID=58](http://www.jykes.fi/?action=juttu&ID=58).

Jykesin perustaminen. 2006. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Luotu 14.11.2006. Viitattu 22.11.2006. [Http://www.jykes.fi/?action=juttu&ID=66](http://www.jykes.fi/?action=juttu&ID=66).

Jykes Oy. 2007. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n vuosikertomus 2006. Laukaa: ER-Paino.

Jyväskylän seudun elinkeinostrategia 2007 - 2010. 2006. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Luotu 13.11.2006.

Järviaho, J. & Lukkarila, J. 2007. Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma; kevät 2007. Suomen ulkoasiainministeriön muistio.19.3.2007.

Järvinen, A. & Järvinen, P. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kansainvälistymisneuvonta. 2007. Työvoima- ja elinkeinokeskus. Luotu 16.3.2007. Viitattu 6.5.2007. [Http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=12356&area=7644](http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=12356&area=7644).

Kansainvälistymisneuvonta. 2007. TE-keskus. Luotu 16.3.2007. Viitattu 15.5.2007. [Http://www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi), Keski-Suomi, yritystoiminta, kansainvälistyminen ja vienti, kansainvälistymisneuvonta.

Kauhanen, T. 1995. Kiina markkina-alueena. Helsinki: Fintra.

Kauhanen, T. 1999. Kiinan markkinat –haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Edita.

Koskenlinna, M. 2004. Välittäjäorganisaatiot Suomessa, rakenteelliset haasteet. Raportti 8.11.2004.

Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M - L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J., & Leskinen, J. 2005. Välittäjäorganisaatiot -moniottelijat innovaatioita edistämässä. Teknologia katsaus 168/2005. Helsinki: Painotalo Miktor.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lietteenkäsittelylaitoksen hankesuunnitelma. 2006. MK Protech Oy. AD -laitoksen toimitus Kunmingiin. 1.3.2006

Lonely Planet Publications. 2007. Map of China. Viitattu 20.10.2007. [Http://www.lonelyplanet.com/maps/asia/china/](http://www.lonelyplanet.com/maps/asia/china/).

Ni hao China-hanke. 2006. Loppuraportti 25.9.2006.

Maapolitiikka. 2006. Finnvera Oy. Viitattu 31.10.2006. [Http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=5339](http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=5339).



Meriläinen, T. 2006. Keski-Suomen yritysten kansainvälistyminen. Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskuksen julkaisu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Viro: Jaabes.

Nuutinen, E. 2006. Maaraportti Kiina. Finpro. Viitattu 9.10.2006 ja 6.1.2007.  
[Http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/56589935-9298-4A75-B1AD-9EA3DB0E92F6/3058/Kiinamaaraportti2.pdf](http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/56589935-9298-4A75-B1AD-9EA3DB0E92F6/3058/Kiinamaaraportti2.pdf) .

Our members. 2007. EURADA -European Association of Development Agencies. Viitattu 6.5.2007. [Http://www.eurada.org](http://www.eurada.org), members, our members.

Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Porvoo: WS Bookwell.

Pukkila, J. 2000. Liikemiehen Kiina. Fintra -kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 2.p. Monila.

Puustinen, M. 2007. Maatiedosto; Kiina. Suomen Pekingin suurlähetystön lähete. Luotu 5.4.2007.

Qian, A. 2007. Kunming sludge treatment plant -project process. Sähköpostiviesti 15.10.2007. Jykesin Kiinan edustajan Amy Qianin kuvaus lietteenkäsittelylaitoksen projektin etenemisestä vuonna 2007.

Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea. N.d. Työvoima- ja elinkeinokeskus. Viitattu 6.5.2007. [Http://www.te-keskus.fi/public/Default.aspx](http://www.te-keskus.fi/public/Default.aspx).

Rissa, K. 2006. Talouskasvun takapuoli: Kiinan ympäristö on pahoin saastunut. Ympäristö 6/2006, 5 - 9.

Rutanen, P. 2006. Statement from Ambassador Pasi Rutanen, ympäristöteknologia: projekti Kunmingissa. Lausunto entiseltä Suomen Kiinan Suurlähettiläältä Pasi Rutaselta 23.6.2006.

Ryöppö, M. 2005. Matkamuistio: Kiinan delegaatiomatka (Shanghai/Kunming 19. - 27.2.2005). Toimialapäällikkö, ympäristöteknologia, Jyväskylän Teknologiateollisuus Oy.

Sandström, L. 2007. Kiina havahtunut ympäristönsä tilaan. PRIMA -Elinkeinoelämän keskusliiton lehti 2/2007. Elinkeinoelämän keskusliitto ry., 24, 26.

Saublens, C. 2005. Development Agencies in Europe. Eurooppalaisten kehittämissyhtiöiden liiton Euradan johtajan pitämä esitys Euradan kokouksessa helmikuussa 2005.

Seudulliset kehittämissyhteisöt Sekes Ry –Sekes pähkinänkuoressa. Viitattu 31.3.2007. [Http://www.sekes.fi/](http://www.sekes.fi/), Mikä on SEKES?, Sekesin toimintaa kuvaava kalvosarja.

Siekkinen, S. 2007. Osaamista toimialojen globaaleista trendeistä. Finpro. Luotu 2.2.2007. Viitattu 6.5.2007. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Industry+Knowledge/>.

Suomi ja Kiina solmivat ympäristö- ja energiateknologioita koskevan yhteistyösopimuksen. 2007. Kauppa- ja teollisuusministeriön tiedote 015/2007. Luotu 25.1.2007. Viitattu 1.2.2007. <http://www.kaupapolitiikka.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=59540>.

Sysikaski, K. 2007. Kiinan kommunistit puoluekokoukseen – Hu Jintao vahvistaa asemiaan. 14.10.2007. Verkkouutiset, Ulkomaat. Viitattu 15.10.2007. <http://www.verkkouutiset.fi/arkistojuttu.php?id=116056&hakusanat=kiinan+kommunistit>.

Taivainen, M. 2006. Kiina: Pk-sektorin vienti hiipuu ilman tukea. 12.10.2006. Numero: Aasia ja Oseania. Viitattu 5.11.2006. <http://www.kaupapolitiikka.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=55992>.

Taivainen, M. 2006. Kiina: Vaikea pala kakkua. 12.10.2006. Numero: Aasia ja Oseania. Artikkelissa Enteq Oy:n toimitusjohtajan Kai Stenbergin haastattelu. Viitattu 5.11.2006. <http://www.kaupapolitiikka.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=55990>.

Tavoitteet ja tehtävät. 2006. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Luotu 14.11.2006. Viitattu 22.11.2006. <http://www.jykes.fi/?action=juttu&ID=107>.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, taide ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Yrityspalveluja Keski-Suomessa. 2007. Työvoima- ja elinkeinokeskus. Luotu 26.4.2007. Viitattu 6.5.2007. <http://www.te-keskus.fi/Public/?contentid=5522&nodeid=10531&area=7644>.

Yrityspalvelut käyttöösi. 2007. TE-keskus. Luotu 16.3.2007. Viitattu 15.5.2007. <http://www.te-keskus.fi/>, Keski-Suomi, yritystoiminta, yrityspalvelut käyttöösi.

Wang, Y., Zhang, X. & Goodfellow, R. 2005. China business culture. Strategies for Success. Malaysia: Talisman.

What we do. 2007. EURADA –European Association of Development Agencies. Viitattu 8.3.2007. <http://www.eurada.org>, about us, what we do.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset, Henkilö A

Henkilö A toimii Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n kansainvälistymispalveluiden johtajana sekä Kiina-toimintojen vetäjänä. Hän toimi myös Ni Hao China -projektin (syyskuu 2004 - elokuu 2006) vastuullisena johtajana. Haastattelu pidettiin Jykesillä neuvotteluhuone Tiimissä 5.12.2006 klo 8-8.30.

1. Asemasi yrityksessä?
2. Kerro lyhyesti, mikä on Jykes Oy.
3. Millä tavoin Jykesin kansainvälistymispalvelut auttaa pk-yrityksiä?
  - Suomessa
  - Kiinassa?
4. Miksi Ni hao china-projekti aloitettiin ja mitkä olivat projektin tärkeimmät saavutukset?
5. Miten Kunming tuli mukaan kuvioihin, esim. miten siitä tuli Jyväskylän yhteistyökaupunki?
6. Mikä on ollut Jykesin rooli Kunmingin pilottiprojektin eri vaiheissa?
7. Mitkä eri osapuolet ovat tämän liitteenkäsittelylaitoksen rakentamisessa mukana
  - Suomessa
  - Kiinassa?
8. Millä tavoin projektille on haettu rahoitusta?
9. Mitkä seikat tukevat projektin onnistumista?

## **Liite 2. Haastattelukysymykset, Henkilö B**

Henkilö B toimii Jykes Oy:n Shanghain edustuston pääedustajana. Henkilö B:n tehtävänä on pitää päivittäin yhteyttä Kiinassa Kunmingilaisiin osapuoliin, joten hänellä on projektissa erittäin merkittävä rooli. Skype-haastattelu pidettiin englannin kielellä 30.11.2006 klo 9-9.40

1. How long have you been working for Jykes Ltd?
2. Which are your main tasks?
3. How did Kunming became Jyväskyläs sister city?
4. When were there first discussions about environmental problems in Kunming?
5. What are the different steps from the beginning of the project until the end?
6. Who are the participants in this Kunming project in Finland and in China?
7. What is the role of Jykes Ltd in this project, especially in China?
8. At the moment, what is the estimation how long this project will take?
9. From your opinion, could Mk Protech Ltd have managed on their own in this project? If not, why?
10. The biggest differences between Finnish and Chinese business culture from your experience?
11. How important is it to maintain the relationship in China? What does it require?

### **Liite 3. Haastattelukysymykset, Henkilö C**

Henkilö C toimi Proapac Oy:n myyntijohtajana marraskuusta 2005 marraskuuhun 2006. Aiemmin Henkilö C työskenteli Jykesin projektipäällikkönä Kiina-toiminnoissa kun suhteita ja verkostoa Kunmingiin luotiin 2004-2005. Haastattelu pidettiin Jykesillä 17.10.2006 klo 8-8.30.

1. Miten ja miksi juuri Kunmingista tuli Jyväskylän yhteistyökaupunki?
2. Mistä Kunmingin lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisen idea lähti liikkeelle?
3. Mitkä ovat olleet laitoksen rakentamisen eri vaiheet ja miten Jykes on ollut niissä mukana?
4. Onko vastaavanlaista käsittelylaitosta aiemmin rakennettu Kiinaan suomalaista teknologiaa käyttämällä?
5. Millaiseksi olet kokenut kehittämissyhtiön (Jykes Oy:n) roolin Kunmingin lietteenkäsittelylaitoksen neuvottelujen aikana?

## **Liite 4. Haastattelukysymykset, Henkilö D**

Henkilö D toimii kauppaja- ja teollisuusministeriön teknologiaosaston ylitarkastajana. Henkilö D on ollut merkittävässä roolissa lietteenkäsittelylaitoksen rahoitusneuvotteluissa sekä Suomen että Kiinan puolella. Hänellä on myös pitkä työkokemus Kiinan markkinoilla toimimisesta. Haastattelu pidettiin Jykesillä neuvotteluhuone Tiimissä 14.12.2006 klo 13.20-14.

1. Kerro nimesi ja työtehtäväsi.
2. Millä tavoin olet ollut mukana Kunmingin pilottiprojektissa?
3. Mitkä eri osapuolet ovat mukana tässä projektissa (sekä Suomen että Kiinan puolella)?
4. Miksi korkotukiluotto on oikeanlainen rahoitusinstrumentti tälle pilottiprojektille?
5. Millainen on ollut Jykes Oy:n rooli projektin eri vaiheissa (sekä Suomessa että Kiinan puolella)?
6. Mitkä eri tekijät ovat tukemassa sitä, että tämän laitoksen rakentaminen Kunmingiin onnistuisi?
7. Kiinan markkinoilla toimittaessa, kuinka vaikeaa on yksittäisen pk-yrityksen luoda suhteita relevantteihin tahoihin?
8. Mitä muita seikkoja pitää ottaa huomioon toimittaessa Kiinan markkinoilla? (Esim. liiketoimintatavoissa)

## **Liite 5. Haastattelukysymykset, Henkilö E**

Henkilö E on MK Protech Oy:n osakas ja projektipäällikkö. Kyseiseltä yritykseltä tulee Kunmingiin rakennettavan lietteenkäsittelylaitokseen vaadittava teknologia. Haastattelu pidettiin Jykesillä, neuvotteluhuone Tiimissä 30.11.2006 klo 13-14.

1. Kerro taustastasi ja asemasi yrityksessä.
2. Kerro lyhyesti Mk Protech Oy:stä.
3. Milloin Mk Protech Oy:lle tulivat ajankohtaiseksi Kiinan markkinat?
4. Milloin ja millä tavoin alkoi Mk Protech Oy:n ja Jykesin yhteistyö Kiinan markkinoiden kannalta?
5. Mitkä ovat pahimmat Kunmingissa ilmenneet ympäristöalan ongelmat?
6. Kerro lyhyesti, mitä eri vaiheita on ollut sen jälkeen, kun kuulitte ympäristöalan tarjoamista mahdollisuuksista Kunmingissa.
7. Millainen on ollut Jykesin rooli näissä eri vaiheissa?
8. Mitkä ovat olleet projektille haettavan rahoituksen eri vaiheet tähän mennessä?
9. Mitkä eri osapuolet ovat mukana projektissa?
10. Kerro lyhyesti Thaimaassa olevasta laitoksesta, jota on käytetty referenssinä.
11. Mitkä eri tekijät ovat tukemassa sitä, että tämän laitoksen rakentaminen Kunmingiin onnistuisi?
12. Mitä erityistä pitää ottaa huomioon toimittaessa Kiinan markkinoilla?

## **Liite 6. Haastattelukysymykset, Henkilö F**

Henkilö F vastaa Finnveralla Aasian maihin haettavista korkotukiluotoista. Hänellä on ollut merkittävä rooli rahoitushakemuksessa sekä yhteydenpidossa Suomen ulkoministeriöön. Puhelinhaastattelu pidettiin 14.12 klo 14.20-16.10.

1. Kerro lyhyesti korkotukiluotosta ja millaisia projekteja korkotukiluotolla yleisimmin rahoitetaan?
2. Mitkä ovat korkotukiluoton hakemisprosessin eri vaiheet?
3. Mitkä osapuolet ovat mukana tämän kyseisen pilottiprojektin (lietteenkäsittelylaitos) korkotukiluotonhakemisprosessissa?
4. Jos Kunmingiin tulee muita mahdollisia projekteja tämän lietteenkäsittelylaitoksen rakentamisen jälkeen, niin onko mahdollista, että myös niitä rahoitettaisiin korkotukiluotolla?