

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, Kuopio

**PIENYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN EU-  
ERILLISRAHOITUSHANKKEIDEN JA VERKOSTOITUMISEN  
AVULLA**

Heikki Näreaho

Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Syyskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU SAVONIA BUSINESS Koulutusohjelma Liiketalous		
Tekijä Heikki Näreaho		
Työn nimi Pienyrityksen kansainvälistyminen EU-erillisrahoitushankkeiden ja verkostoitumisen avulla		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 28.9.2010	Sivumäärä 69 + 2
Työn ohjaaja(t) Jari-Pekka Jääskeläinen Liisa Kuopusjärvi		Toimeksiantaja Yritys X
Tiivistelmä <p>Kasvava maailmanlaajuinen talous haastaa myös pienet yritykset kansainvälistymään. Pienyrittäjän roolia kansainvälisillä markkinoilla ovat lähivuosina korostaneet muun muassa teknologinen kehitys, markkinoiden säästöjen purkautuminen, maailmanmarkkinoiden vapautuminen sekä paikalliset ja alueelliset talousyhteistyösopimukset kuten Euroopan unionin integraatio.</p> <p>Suomalaisille pienyrityksille mielenkiintoisia mahdollisuuksia kansainvälistymiseen tarjoavat Euroopan unionin rahoituskanavat, jotka oikein hyödynnettyinä ovat erinomainen ja kevyt apuväline pienyrityksen kansainväliseen verkostoitumiseen, ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Työni tavoitteena oli luoda pienimuotoinen opas pienyrityksen mahdollisuuksista EU-erillisrahoituksen saamiseen sekä läpileikkaava katsaus suomalaisen rahoituskentän nykytilaan. Tutkimukseni avulla pyrin vastaamaan pienyrityksen kannalta olennaisiin kysymyksiin liittyen EU-erillisrahoituksen ja verkostoitumisen hyödyntämiseen kansainvälistymisprosessissa. Esittelen tutkimuksessani työkaluja myös kohdemarkkinoiden valintaan liittyviin haasteisiin ja valotan kohdemarkkina-analyysiä case-esimerkin avulla.</p> <p>Tutkimukseni teoreettisen tietopohjan muodostivat yritysten kansainvälistymiseen, verkostoitumiseen ja kohdemarkkina-analyysiin liittyvät tutkimukset ja teoriat. Empiirinen osuus koostui laadullisen tutkimusmenetelmän avulla toteutetuista asiantuntijoiden ja yritysten edustajien haastatteluista.</p> <p>Tutkimukseni tulokset osoittavat EU-erillisrahoitushankkeiden tarjoavan hyödynnettävissä olevia mahdollisuuksia suomalaisten pienyritysten kansainvälistymisessä. Kv-hankkeisiin osallistumisen ja verkostoitumisen välillä on nähtävissä yhteys, jonka vaikutus yrityksen kansainvälistymisprosessille on positiivinen. Erityisen korostunut rooli verkostoilla on kv-toimintojen suuntautuessa epävarmoille ja kasvaville markkina-alueille. Tutkimuksessani nousi esiin myös tarve julkisesta keskustelusta EU-erillisrahoituksen tulevaisuudesta ja sen parissa työskentelevien organisaatioiden yhteistyön kehittämisestä.</p>		
Asiasanat EU-rahoitus, yhteistoimintahanke, EU-projekti, verkostoituminen, yritysverkosto, kasvavat markkinat, pienyrityksen kansainvälistyminen, Kosovo, Länsi-Balkan		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES SAVONIA BUSINESS Degree Programme Degree Programme in Business and Administration		
Author Heikki Näreaho		
Title of study Utilization of non-structural EU-funded projects and networking in the SME internationalization process		
Type of project	Date	Pages
Thesis	28.9.2010	69 + 2
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Jari-Pekka Jääskeläinen Liisa Kuopusjärvi		Anonymous company
Abstract <p>The primary objective of this paper was to create a rough guide to assist Finnish small-sized businesses to use direct EU-funding instruments (non-structural) successfully. The paper also aimed at describing an up-to-date shape of the Finnish knowhow in the field of non-structural EU-funding. Other major focus of the paper was to study networking and its possibilities to boost internationalization of small businesses. Opportunities of young and emerging market as an internationalization target were also presented through case example.</p> <p>Theoretical background was gathered from secondary sources such as SME internationalization studies from different geographical locations and periods of time. Studies of SME networking and target market analyses were also examined. To reach the latest and regionally most accurate outlook primary research data was acquired by using thematic interview as a main research method. Several experts from different organizations and SME representatives were interviewed to collect an extensive multiperspective overall viewpoint.</p> <p>Evidence to support the positive connection between international EU-funded projects, networking and SME internationalization was found in the study. Company representatives are interested in EU-funded projects and give considerable appreciation to results of networking efforts. The role of networking efforts seems to be positive in SME internationalization process. Furthermore networking is emphasized when operating in imbalanced and uncertain emerging markets.</p> <p>The paper points out the importance of augmentation of the EU-funding knowhow in SME's as well as various others Finnish public and private organizations operating in the field. The final conclusions suggest that there ought to be more cooperative methods and more cooperation-friendly atmosphere to reach nationally and regionally optimum results in utilizing the non-structural EU-funding. Rise of a public debate over the matter in hand is also hoped for.</p>		
Keywords EU-funding, EU-project, networking, SME internationalization, emerging markets, Kosovo, West-Balkan		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KASVAVAT JA SYNTYVÄT MARKKINAT LIIKETOIMINTA-ALUEINA .....	10
2.1	Pienyrityksen kansainvälistymisen keinot – teoriaa ja pohdintaa .....	10
2.2	Kansainvälistyminen kasvaville markkinoille .....	14
2.3	Kohdemarkkinoiden ominaisuudet ja maantieteellinen sijainti.....	15
2.4	Muuttuvat markkinat – kehittyvä talous .....	18
2.5	Kosovo ja Länsi-Balkan – liiketoiminta post-kriisialueilla .....	20
2.5.1	Kosovon ympäristösektori.....	26
2.5.2	EU-integraatio – uudet mahdollisuudet.....	28
2.5.3	Kosovon tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet.....	28
3	VERKOSTOITUMINEN – AVAIN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE.....	32
3.1	Yritysverkostot .....	32
3.2	Paikallisesta toimijasta verkosto-osaajaksi.....	35
3.3	Verkostoitumisesta vauhtia vientiin .....	35
4	EU-ERILLISRAHOITUSHANKKEET JA PIENYRITYKSET.....	38
4.1	Asiantuntijoiden haastattelut .....	43
4.2	Apua EU-erillisrahoitusohjelmiin – pienyrityksen opas.....	46
4.2.1	Mitä prosessit vaativat mikroyritykseltä?.....	46
4.2.2	Mikä on mikroyrityksen rooli EU-projektissa?.....	48
4.2.3	Kuinka tunnistaa projektimahdollisuudet ja päästä mukaan? .....	50
4.2.4	Ketkä ovat avainhenkilöt Brysselissä ja Suomessa? .....	51
5	YRITTÄJIEN HAASTATTELUT – PK-SEKTORIN NÄKÖKULMIA.....	53
6	POHDINTA .....	58
	LÄHTEET.....	62
	LIITE 1 .....	70
	LIITE 2 .....	71

## 1 JOHDANTO

Suomen teollisuuden rakenne oli jokseenkin yksipuolinen pitkään viime vuosisadan loppupuolelle asti. 1980-luvulla tieto- ja osaamisintensiivinen tuotantorakenne alkoi saada sijaa raaka-aine-, pääoma- ja energiavaltaisen tuotannon rinnalla. Metsä- ja metalliteollisuuden kehittynyt jalostustoiminta siivitti talouden ilmiömäistä kehitystä, jonka kruunuksi nousi viimeisen 15 vuoden aikana nähty teknologiaintensiteetin huikea kasvu. Suomi harppasi maailman voimakkaimmin tieto- ja viestintäteknologiaan erikoistuneeksi maaksi. Vahvuutenamme on edelleen erikoistuminen, ja perinteiset teollisuuden alat kilpailevat vahvasti uuden teknologian ja osaamisen avulla. Osaamisesta on tullut merkittävä tekijä kilpailukyvyllä ja sen myötä myös osaamisintensiivisten yritysten rooli suomalaisen talouden kehityksessä on korostunut entisestään. (Ulkoasiainministeriö 2006.)

Suomalaisen talouden yhtenä haasteena voidaan pitää yrittäjyyden puutetta, erityisesti vähäistä pienyritysten määrää. Uusien yritysten syntymisen mahdollistaminen ja rohkeisuus on haaste itsessään, mutta myös olemassa olevien pienyritysten kehittämisessä riittää työsarkaa. Kehityksen suunta on oikea ja menestystarinoita suomalaisesta osaamista löytyy tätä nykyä pk-yrityssektoristakin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Yksi suunta kehittää pienyrityksen toimintaa on laajentaa markkinoita kotimaan ulkopuolelle. Pienyritys - aivan kuten suurikin - voi kansainvälistyä lukuisilla eri tavoilla. Suomalaisille osaamisintensiivisille pienyrityksille mielenkiintoinen ja huomioimisen arvoinen vaihtoehto olisi hyödyntää kansainvälistymisessä Euroopan unionin integraation mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Euroopan unioni tarjoaa oikein hyödynnettyinä aitoa lisäarvoa tuottavan työkaluvalikoiman rajat ylittävää toimintaa harkitsevan pienyrityksen tarpeisiin. Jos maantieteellinen sisäänpäin kääntyneisyys on ollut mahdollista tähän asti, on nyt 2010-luvulla pienienkin yritysten viimeistään aika kääntää katseet kohti Eurooppaa ja sitä kautta globaalia markkinakenttää.

## Alkusanat

Ajatus yhdistää pienyrittäjyys ja EU-rahoitus tutkimuksessani sai alkunsa Itä-Suomen EU-toimistosta Brysselistä syksyllä 2009. Työharjoitteluni yhteydessä huomasin, että rahoituskeskusteluissa komission tasolla mainittiin pienet- ja keskisuuret yritykset tuon tuosta. Pk-sektori veti puoleensa myös elinkeinopoliittisesti; oli Euroopan pk-yritysten teemaviikkoa, pk-yritysportaalia, pk-yritysten EU-rahoituspäivää, Euroopan pk-yrityksiä tukevaa aloitetta (Small Business Act -toimenpidepaketti) ja lukuisia muita viitteitä Euroopan komission kasvavasta kiinnostuksesta eurooppalaisten pk-yritysten potentiaalia kohtaan. Alueellisesti tai kansallisesti tätä liikettä oli kuitenkin vaikeampi havaita. Toisinaan mietin hieman karrikoidusti, kun neuvottelupöydässä istui pelkkiä julkisorganisaatioiden edustajia, virkamiehiä ja asiantuntijoita, että kenen toimintaa tässä nyt oltiin rahoittamassa?

Lähdin muotoilemaan opinnäytetyöni ja tutkimukseni aihetta miettien yrittäjänäkö-kulman yhdistämistä EU-rahoituskeskusteluun. Samalla kirjoitin raporttia Euroopan unionin aluepolitiikan tulevaisuudesta – mahdollisesta tulevasta muutoksesta, jonka vaikutukset eivät jäisi huomaamatta kansallisella tasolla. Lukuisien tiedustelujen ja kuukausia kestäneen selvitystyön jälkeen päädyin rajaamaan työni aiheen EU-erillisrahoitukseen - tietenkään pienyrittäjää unohtamatta. Esitin itselleni seuraavat kysymykset:

- Jos käynnissä olevan rahoituskauden päätyttyä vuonna 2013 EU:n aluepoliittiset reformit muuttavat esimerkiksi rakennerahoituksen painopistettä, miten käy EU:lta tulevan yritysrahoituksen itäsuomalaisille yrityksille?
- Löytyykö yrityksistä tai muilta suomalaisilta toimijoilta osaamista EU:n erillisrahoitusohjelmien ja muiden ”suorien” rahoituskanavien hyödyntämiseen?
- Mitä mahdollisuuksia mikrokokoisella yrityksellä itsellään on hyödyntää EU:n erillisrahoitusta liiketoiminnassaan?

Aiherajaukseni vähitellen tarkentuessa löysin työlleni myös toimeksiantajan, jonka kautta sain työlleni etsimääni kosketuspintaa ruohonjuuritason yrittäjyyteen. Toimeksiantajani kautta opin ymmärtämään koko prosessin yrittäjänäkökulmaa entistä paremmin. Toimeksiantajani kautta sain kohdistettuani myös tutkimukseni haastattelut rajatulle ja otolliselle kohderyhmälle. Toimeksiannon myötä sain lisäksi mahdollisuuden tuottaa työssäni mahdollista lisäarvoa erään yrityksen sisäiselle kehitykselle. Olen

erittäin kiitollinen toimeksiantajalleni arvokkaista neuvoista ja rohkaisevasta tuesta tutkimukseni eri vaiheissa.

### **Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Työni ensisijaisena tavoitteena on toimia ajatuksia herättävänä, kv-hankkeiden ja verkostojen kehittämisen suuntaan rohkaisevana tutkimuksena pienyrityksille ja yrittäjille. Toisena tavoitteenani on tuoda esille eri tahojen mielipiteitä ja ajatuksia liittyen tämänhetkiseen tilanteeseen suomalaisessa EU-erillisrahoituskentässä. Tähtäimessäni on näiden mielipiteiden ja ajatusten kautta lisätä ja herättää keskustelua EU-rahoituksen tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä haasteista Suomessa. Kolmantena tavoitteena on selvittää toimeksiantoni kautta valittujen yrittäjien ajatuksia aiheeseen liittyen ja saattaa nämä ajatukset toimeksiantajani tietoon.

Tutkimukseni tavoitteena on myös tuottaa pienimuotoinen opas EU-erillisrahoituksesta mikroyrityskäyttöön. Oppaan ja vinkkien lisäksi työni tarkoituksena on todistaa kansainvälisten EU-rahoitettujen hankkeiden tarjoamat mahdollisuudet pienyrityksen kansainvälistymiselle. Näiden mahdollisuuksien ja hyötyjen valossa keskityn tarkastelemaan erityisesti kansainvälistä verkostoitumista.

Pyrin työssäni löytämään positiivisia esimerkkejä toimintatavasta, jossa EU-rahoitteisten hankkeiden kautta syntyvät verkostot ovat liiketoiminnallisesti hyödynnettävissä. Kyseinen toimintatapa etenisi siis kansainvälisestä EU-hankkeesta verkostojen rakentamiseen ja sieltä verkostojen hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämässä ja kansainvälistymisessä. Toisin sanoen, pyrin selvittämään, onko EU-rahoitteisista hankkeista hyötyä pienyrityksen kansainvälistymistä ajatellen ja voidaan kv-hankkeita pitää jopa eräänlaisena kansainvälistymisen keinona?

Verkostoitumisen tärkeyttä pienyrityksen kansainvälistymisen kannalta käsittelen myös kohdemarkkinoiden näkökulmasta. Kohdemarkkinoista tarkastelen muuttuvia ja kasvavia markkina-alueita. Käyn kohdemarkkinoiden arvioinnissa huomioimisen arvoiset kohdat läpi yksittäisen maa-analyysin avulla. Kohdemarkkina-alueen case-esimerkkinä esittelen Balkanin niemimaalla sijaitsevan Kosovon.

En keskity tutkimuksessani tarkastelemaan erilaisia rahoitusohjelmia tai niiden tekniikkaa koska olen ennen kaikkea kiinnostunut pienyrityksen liiketoiminnan kehittä-

misestä, kansainvälistymisestä ja niiden vaikutuksesta aina eurooppalaiseen makrotalouteen. Yritän myös olla kirjoittamatta EU-rahoitusohjelmaoppaita uusiksi ja enemmänkin esittelemään käytännön vinkkejä ja hyväksi havaittuja käytäntöjä yrittäjän näkökulmasta. Yrityksen kansainvälistymisen teoriaa en käy läpi yleisellä tasolla, vaan keskityn tutkimaan nimenomaan verkostoitumisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset on tehty ajankohtaisen tarpeen ja oman mielenkiinnon pohjalta sekä toimeksiantajan hyötyä ajatellen.

### **Metodologiset valinnat**

Luvut 2 ja 3 on koottu pääosin toisen käden lähteitä tutkien ja vertaillen. Olen tutustunut kattavasti aiheista tehtyihin tutkimuksiin ja nostanut esiin olennaisia yhteyksiä monesta eri näkökulmasta. Eri ajoilta ja eri maista peräisin olevat tutkimukset tarjosivat paikoin herkullisenkin ristiriitaisia näkemyksiä. Toisin sanoen nämä osiot on toteutettu pitkälti niin sanottuna pöytälaatikkotutkimuksena.

Oman tiedonkeruuni päätin tehdä haastatteluilla ja haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelulla tarkoitan lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastattelun välimuotoa, jossa valmiit kysymykset muodostavat muuten vapaan keskustelun rungon (Vuorela 2005). Lukuja 4 ja 5 varten haastattelin yhteensä kahtakymmentä yrittäjää/yrityksen edustajaa sekä EU-rahoitusasiantuntijaa. Teemahaastattelu mahdollisti luovan ja tilannepohjaisen haastattelutilanteen, pitäen samalla vastaukset käytännön tasolla sopivan strukturoituina. Haastattelut toteutettiin puhelimitse nauhoittaen, minkä jälkeen vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja analysoitiin raporttia varten. Raporttiin vastauksien pohjalta koottiin olennaisimpia kohtia ja erityisen hyviä huomioita. Kiitän suuresti kaikkia EU-rahoituksen parissa työskenteleviä kiireisiä asiantuntijoita ja yritysten edustajia, jotka ystävällisesti auttoivat minua tutkimuskysymysteni kanssa. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseen vedoten täydellisiä, puhtaaksi kirjoitettuja vastauksia ei raportissa ole esillä.

### **Tiedonkeruun aikataulu**

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan vuoden 2010 aikana. Tammikuun aikana valmistunut raportti *Euroopan unionin koheesiopolitiikan tulevaisuus – keskustelua ja pohdintoja* (Näreaho 2010) innoitti ja käynnisti tutkimuksen, joka jatkui intensiivisenä huhti- ja toukokuun ajan ja jatkui haastattelujen suunnittelun ja oman aineiston keräämisen muodossa taas heinäkuun alusta. Haastattelututkimus toteutettiin kahtena eri



kysymysrunгон varaan rakennettuna teemahaastatteluna 20.8 – 6.9.2010 välisenä aikana. Osioiden yhdistäminen ja osioiden valikoiminen lopulliseen raporttiin tapahtui elo-syyskuussa. Viimeistely työ valmistui syyskuun 2010 lopulla.

### **Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyöni raportti rakentuu kuudesta isommasta kokonaisuudesta. Raportin alussa oleva johdanto auttaa lukijaa ymmärtämään työni lähtökohtia. Toinen osio käsittelee kohdemarkkinoita pienyrityksen kansainvälistymisen näkökulmasta. Toisessa osiossa tutustutaan myös kohdemarkkina-analyysiin case-esimerkin avulla. Kolmas luku vertailee ja arvioi yrityksen verkostoitumisen teoriaa sekä verkostoitumisen vaikutuksia yrityksen kansainvälistymisprosessille. Neljäs kappale keskittyy pienyrityksen mahdollisuuksiin EU-erillisrahoitteisissa hankkeissa. Samassa luvussa esitellään myös asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta koottu opas pienyrityksen EU-erillisrahoituksesta. Viides luku tuo esiin haastattelemieni pienyrityksien edustajien näkökulmia ja ajatuksia verkostoitumisesta ja kansainvälistymisestä. Raportin lopussa oleva pohdinta kokoaa tutkimuksen aikana esille nousseita ajatuksia ja esittelee tutkimuksen tuloksia.

## 2 KASVAVAT JA SYNTYVÄT MARKKINAT LIKETOIMINTA-ALUEINA

Alati kasvava maailmanlaajuinen talous haastaa myös pienyritykset kansainvälistymään. Pienyrittäjän roolia kansainvälisillä markkinoilla ovat lähivuosina korostaneet muun muassa teknologinen kehitys (etenkin logistiikan ja viestinnän alalla), markkinoiden säädösten purkautuminen, maailmanmarkkinoiden vapautuminen sekä paikalliset ja alueelliset talousyhteistyösopimukset, kuten Euroopan unionin integraatio. Myös pienyrityksillä on kaikki edellytykset saada lisäarvoa kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälisten suhteiden kehittyessä yhä avoimempaan suuntaan myös täysin uusia potentiaalisia markkinoita syntyy ja kehittyy. Kehittyvät markkinat kiinnostavat myös pienyrityksiä, jotka entistä rohkeammin suuntaavatkin liiketoimintaansa korkeariskisimpiin ympäristöihin.

### 2.1 Pienyrityksen kansainvälistymisen keinot – teoriaa ja pohdintaa

Kansainvälistymisen keinoista, viennistä, tuonnista ja niiden eri muodoista löytyy runsaasti tutkimustietoa. Useat olemassa olevista kansainvälistymisen teorioista ja kirjallisuudesta pohjautuvat pääosin valmistavien alojen yrityksiin (useat vieläpä pohjoisamerikkalaisiin sellaisiin) ja edustavat perin teollista talousnäkemyä 1970- ja 80-luvuilta (Axinn & Matthyssens 2002). Ovatko nämä teoriat enää sovellettavissa 2010-luvun post-tietoyhteiskuntaan ja siinä toimiviin asiantuntijaorganisaatioihin on kysymys, joka lienee syytä esittää. Tarkka vastaus ei kenties tässä yhteydessä ole kuitenkaan välttämättömyys, sillä en tutkimuksessani aio esitellä juurikaan teoriaa perinteisistä kansainvälistymisen keinoista. Sitä vastoin pyrin tutkimusongelmani puitteissa löytämään vastauksia pienyrityksiä koskeviin kysymyksiin. Omaksi ja tutkimukseni onneksi myös pienten- ja keskisuurten yritysten kansainvälisten toimintojen kasvu on 1990-luvulta alkaen lisääntynyt ja sitä myöten alkanut kiinnostaa myös tutkijoita.

#### **Menestyksen avaintekijät**

Useat suomalaiset pienyritykset kohtaavat sen tosiasian, että kasvun mahdollisuudet kotimaisilla markkinoilla ovat varsin rajalliset. Mitä rajatumpi markkinalohko on, sitä useammin kansainvälistyminen on jopa edellytys liiketoiminnalle. Kansainvälistyminen tulee ajankohtaiseksi myös, jos toimintaa aiotaan esimerkiksi rahoittaa ulkomaisella pääomalla. Mitä kansainvälistyminen sitten vaatii pienyritykseltä? Toiminnan

onnistumiseen vaikuttavat lukemattomat seikat, joista kahteen peruspilariin on kiinnitettävä erityisesti huomiota.

1. Vaihtoehtoisten muutosmahdollisuuksien hahmottaminen ja ennakointi – toiminnan kauaskantoinen strateginen suunnittelu
  - Niin sanottu entry- eli markkinoilletulostrategia tulisi nähdä mahdollisemman kokonaisvaltaisena ja kauaskantoisena. (Kv-hankkeiden sitominen ”normaaliin” liiketoimintaan ja strategiaan nousee esille myös kansainvälisissä EU-hankkeissa, joita käsitellään luvussa 4.1).
  - Onnistumisen kannalta on olennaista, että toimintaympäristön muutoksia pysytään ennakoimaan. Tämä korostuu erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Toimintaympäristön tuntemista ja maariskien tunnistamista käsitellään tarkemmin luvussa 2.3).
2. Yrityksen resurssien analysointi – kriittinen resurssianalyysi mahdollistaa strategian suunnittelun ja toteutuksen
  - Onko yrityksellä tuote/palvelu, joka soveltuu ulkomaan markkinoille?
  - Onko henkilöstöllä riittävästi kansainvälisen liiketoiminnan osaamista? (Erityisesti henkilöstöresurssien tärkeitä ominaisuuksia kv-toimintaan ja EU-hankkeisiin käsitellään luvussa 4.1).
  - Mikä on yrityksen taloudellinen tilanne? Mitkä ovat sen rahoituslähteet?

(Kontkanen & Larimo 2007, 216).

### **Kallis prosessi ja etupainotteinen kulurakenne**

Suuryrityksen kansainvälistymisessä suuruuden ekonomia tuo mukanaan voimaa vaadittaviin prosesseihin. Pienyrityksen ketteryys ja yksinkertaisesti yrittäjän kasvot liiketoiminnan takana ovat kuitenkin aitoa lisäarvoa antavia etuja, joita ei ole syytä väheksyä kansainvälistymistä suunniteltaessa. Yksi persoonallista otetta edellyttävä osa kansainvälistymistä on yrityksen verkostoituminen, jota voidaan ajatella kv-toiminnan apukeinona tai itse välineenä päästä kansainvälisille markkinoille. Vaikkakin verkostoitumista voidaan pitää kustannusrakenteeltaan verrattain kevyenä vaihtoehtona ja pienenä investointina, syntyy siitä yrityksille selviä kustannuksia. Verkostoituminen ja prosessin hyödyntäminen kansainvälistymisessä vaatii todellista työtä ja halua yritykseltä, mikä aikaa vievänä ja haastavana tehtävänä muodostuu ongelmaksi suuressa osassa pk-yrityksiä (Ellis 2003).

Pitkäjänteisyys, ennakkointi ja strategiaan sidotut linjat ovatkin ehdottoman tärkeitä ohjenuoria pienyrittäjän kansainvälistymisprosessissa. Jos kv-toiminta ei ole sidottu omaan liiketoimintaan tai perimmäinen pyrkimys on johonkin muuhun kuin liiketoiminnan kehittämiseen, on menestyminen todella haastavaa. *Niinpä investoinnit verkostojen rakentamiselle on nähtävä investointeina omaan liiketoimintaan - samalla tavalla kuin vaikkapa uuden koneen hankinta.*

Kaikesta huolimatta prosessien kulujen etupainotteisuus on todellinen ongelma pienyrityksille. Rahaa olisi siis sidottava verkostojen rakentamiseen ja kansainvälistymisen edellytyksiin kenties kauan ennen tuloksien saavuttamista. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan aina vaadi kalliita ja suorita investointeja ulkomaille. Yhteistoimintahankkeiden avulla mikroyrittäjänkin on mahdollista verkostoitua ja hyötyä kansainvälisistä suhteista ilman suoranaista pääoman sitomista. Näistä tavallisimpia ovat EU-erillisrahoitushankkeet, joista suomalaisyrityksilläkin on paljon kokemuksia. Näitä hankkeita ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia pienyrittäjälle käsitellen luvussa 4.

### **Born Global vs. kansainvälistymisen vaiheittain eteneminen**

Pk-yrityskentässä on kehittynyt viimeisen noin 20 vuoden aikana kokonaan uudenlainen sukupolvi voimakkaasti kansainvälisille markkinoille hakeutuvia yrityksiä. Näille yrityksille ulkomaantoiminnot muodostuvat luonnolliseksi osaksi toimintaa nopeasti perustamisen jälkeen – monet ylittävät kotimarkkinoiden rajat alle kolmessa vuodessa. (Coviello & Munro 1997.) Oviattin ja McDougallin (1994) kokoama viitekehys esittää

em. pienyrittäjyyden nopean kansainvälistymisen taustalle muun muassa arvokkaan tietopohjaisen osaamisen hallinnan. Tämä arvokas tieto ja osaaminen pitävät sisällään *verkostojen kontaktit, kilpailuhenkisen tarmon, joka saa yrityksen kasvamaan kansainvälisesti alusta lähtien, sekä hallinnon mekanismit, joilla resursseja ennemmin hallitaan kuin omistetaan* (Oviatt & McDougall 1994).

Kansainvälisille markkinoille tähtäävän pienyrityksen ei kuitenkaan tarvitse olla edellisessä kappaleessa mainittujen syntymästään globaalien (*Born Globals*) – yritysten kaltainen kosmopoliitti. Kansainvälistyminen voi tapahtua myös vaiheittain esimerkiksi maa kerrallaan. Mikäli kansainvälisille markkinoille suuntaavan yrittäjän tausta on enemmänkin innovatiivinen ensikertalainen kuin kansainvälistä kokemusta pitkään kerännyt ammattilainen, on kv-osaamista hyvä hankkia vähitellen ja vaiheittain edeten (Gabrielsson 2007). Yrityksen alkuperää maantieteellisesti ja kulttuurillisesti melko lähelle sijoittuvat kokeilut ovat hyvä tapa tutustua kansainväliseen toimintaan ja kasvattaa toimintaympäristöään. Niinpä esimerkiksi Euroopassa, jota voidaan nykyään pitää suomalaisten yritysten kotimarkkina-alueena, on hyvä pilotoida ja kokeilla kv-toimintaa varovastikin edeten.

Puhuttaessa vaiheittain kansainvälistymisestä, verkostoitumisesta ja pienyrityksen rahoituksen kannalta kevyestä tavasta laajentaa toimintaa kotimaan markkinoiden ulkopuolelle, on syytä nostaa esiin yksi kansainvälistymisen keinoista – yhteistoimintaprojektit. Hanke- ja projektitoiminnan kautta tapahtuva kansainvälistyminen poikkeaa viennin tai tuonnin kaltaisista perinteisistä keinoista paljon. Se voi kuitenkin tarjota yritykselle kevyen tavan kokeilla kv-toimintaa, ja johtaa parhaimmillaan hyvin toimi-  
viin kansainvälisiin verkostoihin. On hyvä pitää mielessä, ettei kansainvälistä projektitoimintaa ole syytä mieltää vain yksittäisen rahoitusperiodin kestäväenä jaksena. Aidon lisäarvon projektille itselleen antavat sen mukanaan tuomat kontaktit. EU-, kehitysyhteistyö- tai vaikkapa Maailmanpankkiryhmän projektit saattavat johtaa erinomaisiin mahdollisuuksiin kansainvälisen toiminnan jatkamiseksi varsinaisen projektin päättymisen jälkeenkin (Kontkanen & Larimo 2007, 225). Nämä kontaktit ja kytkökset voidaan käsittää pitkälti yrittäjän henkilökohtaisena sosiaalisena verkostona. Verkostoitumista käsittelemme tarkemmin luvussa 3.

## 2.2 Kansainvälistyminen kasvaville markkinoille

Kansainvälistymisprosessi monimutkaistuu huomattavasti, jos kohdemarkkinaksi valitaan maa, jonka yhteiskunnallisissa perusasioissa esiintyy puutteita. Tässä luvussa esittelemäni kasvavat ja kehittyvät markkinat ovat juuri tämänkaltaisia kohdemarkkinoita. Markkina-alueen erityisominaisuudet eivät kuitenkaan saisi olla esteenä mahdolliselle kansainvälistymiselle - pikemminkin päinvastoin. Varhaisessa kehitysvaiheessa olevat kyllästämättömät markkinat saattavat tarjota erinomaisia mahdollisuuksia pienyrityksen kansainvälistymiselle, kunhan tietyt ominaisuudet otetaan huomioon ja niiden asettamat haasteet ratkaistaan.

*”...työskentely yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa saattaa olla paras ratkaisu siirtymävaiheessa olevilla markkinoilla, joilla on ongelmia infrastruktuurin ja byrokratian kanssa... Paljon on saavutettavissa...yhteistyöllä yritysten kanssa, jotka tuntevat byrokratian ja infrastruktuurin ja pystyvät toimimaan siinä.”* (Floyd 2002, 101-2)

Yksi kehittyvien markkinoiden ja yritysten kansainvälistymisen tutkimuksessa korostuneen roolin saanut edellytys, on yrityksen verkosto-osaaminen. Näihin verkostojen luomiin yhteistyömahdollisuuksiin viittaa myös Floyd (2002) yllä olevassa otteessa. Verkostot nousevat esiin myös lukuisissa muissa kasvavia markkinoita käsittelevissä tutkimuksissa. Ford (2002) esittää tutkimuksessaan, että verkostolähtöinen kansainvälistymismalli on lähtöisin yrityksen prosessista solmia kontakteja, rakentaa ja ylläpitää suhdetoimintaa kohdemaan toimijoiden kanssa. Tämä prosessi vaatii aktiivisuutta verkoston kaikilta toimijoilta. Toinen Fordin (2002) esille nostama ajatus liittyy kansainvälistymisprosessiin interaktiivisena kokonaisuutena. Vallitseva fokus ”tuottajan” (tässä tapauksessa kansainvälistyvän pienyrityksen) roolista prosessista muuttuukin osaksi isompaa kokonaisuutta, johon kuuluvat vaikkapa jälleenmyyjät, tukkukauppiaat, maahantuojat ja rahoittajat ym., siis koko verkosto.

Verkoston rakentaminen ei tietenkään ole yksinkertainen prosessi, eikä jo muodostuneeseen verkostoon mukaan pääseminen sen helpompaa. Fordin (2002) mukaan yritys saattaa kohdata suuriakin haasteita aloittaessaan toimintoja uusilla markkinoilla ja pyrkiessään verkostoitumaan jo pitkään samoilla markkinoilla olemassa olleiden verkostojen kanssa. Ford (2002) muistuttaa myös, että syntyvät moniulotteiset verkostot

voivat muuttaa alkuperäisten markkinoiden kilpailutilanteita uusien markkinoiden yhteistyömahdollisuuksiksi.

Kasvavien ja kehittyvien markkinoiden yhteydessä voidaan puhua myös niin sanotusta ”vapaista markkinoista”. Tällä viitataan markkinoilla vallitsevaan lainsäädännön ja valvonnan puutteeseen. (Longenecker 2001.) Longeneckerin tutkimuksen mukaan ”vapaille markkinoille”<sup>1</sup> *eniten vaaditut kilpailutekijät olivat henkilökontaktit ja suhteet*. Näiden puuttuminen osoittautui kohtalokkaaksi monille uusille tulokkaille. Ellisin (2003) tutkimustulokset viittaavat samankaltaiseen voimakkaaseen sosiaalisten suhteiden korostumiseen kehittyvillä markkinoilla. Henkilösuhteet muodostuvat erityisen tärkeiksi toimittaessa markkinoilla, joilla sopimislainsäädäntö ja omistusoikeuden käsite ovat kyseenalaistettavissa. Jälleen esiin nousee verkostolähtöisen kansainvälistymiskeinon suuri merkitys epävarmuustekijöiden vallitessa. (Ks. Freeman & Reid 2006; Ellis 2003.)

### 2.3 Kohdemarkkinoiden ominaisuudet ja maantieteellinen sijainti

Kun kasvuedellytyksiä löytyy ja kansainvälistyminen kiinnostaa, on yrityksen mietittävä potentiaalisia kohdemarkkinoita. Kohdemaan valinnassa on vastattava lukuisiin kysymyksiin liittyen yrityksen omiin vahvuuksiin ja toiveisiin. Seuraavaksi käyn läpi muutamia huomion arvoisia päätelmiä kohdemarkkinoiden maantieteellisestä sijainnista ja ominaisuuksista.

Kansainvälistymistä ja ulkomaisia investointeja harkittaessa yritys joutuu punnitsemaan muun muassa uusien markkinoiden potentiaalia ja useita riskejä, kuten investointiin liittyviä riskitekijöitä. Yritysten kohdemarkkinoiden valinnan motiiveista on olemassa useita eri näkemyksiä. Tutkijat painottavat muun muassa kohdemaan politiikkaa ja lainsäädäntöä, toimialakohtaisia tekijöitä, teknologian tasoa, kilpailuasemaa, resurssien saatavuutta ja maantieteellistä etäisyyttä tärkeinä vaikuttajina kansainvälistymisprosessissa. (Agarwal & Ramaswami 1992.)

Suomalaisen pienyrityksen näkökulmasta Euroopan unionin integraatio on tuonut mukanaan paljon mahdollisuuksia kansainvälistymiseen; Euroopasta on tullut suomalaisyritysten kotimarkkina-alue. Sisämarkkinoiden kehittyminen, kaupan esteiden poistu-

---

<sup>1</sup> Longeneckerin tutkimuksen kohdemaana oli Venäjä

minen ja yhteisvaluutta euro ovat vaikuttaneet positiivisesti yritysten kansainväliseen liikkuvuuteen. Kansainväliset suomalaisyritykset voidaankin karkeasti jakaa kahteen ryhmään: EU:n alueella toimiviin ja globaalia liiketoimintaa harjoittaviin.

Globaalit talousindeksit ovat yksi tapa mitata markkinoiden tehokkuutta ja luokitella kohdemaita toimintakenttänä. Luottoriskin mukaan luokiteltu standardi antaa kuvan myös niin sanotun operationaalisen maariskin olemassaolosta. Toinen huomioimisen arvoinen luokittelutapa on maiden jako poliittisen riskin mukaan. Maan poliittinen tilanne ja vakaus antavat usein hyvän kokonaiskuvan toimintakentästä. Erilaisia luokituksia ja luokituksen antajia löytyy useita. Pienyritykselle hyödyllistä tietoa löytyy usein tiiviisti esitettyinä ja helposti sisäistettävästi maakohtaisista raporteista, jotka sisältävät yleistä tietoa maan tilanteesta nimenomaan liiketoiminnan näkökulmasta. Kotimaisista toimijoista mainittakoon vientiasiantuntija Finpro, joka tarjoaa maksuttomia, kattavia ja helposti lähestyttäviä maaraportteja ympäri maailmaa. Raportit löytyvät Finpron verkkosivuilta.

### **Maariski**

Maariskillä käsitetään eri valtioiden alueille kohdistuvia yksilöllisiä epävarmuustekijöitä. Näiden riskiä lisäävien epävarmuustekijöiden merkitys on erityisen suuri yritysten investointipäätöksille. Jos maariskiä ajatellaan yläkäsitteenä, voidaan sen alle listata useampi riskin alkuperää tarkentava käsite. Maariski koostuu muun muassa poliittisesta riskistä, taloudellisesta riskistä ja sosiaalisesta riskistä. Myös osittain kulttuurisidonnaiset liittyvät tekijät voivat muodostua osaksi maariskiä esimerkiksi rodullisten, uskonnollisten tai ideologisten kysymysten kautta. (Pirnes & Kukkola 2002, 247.) Mustavalkoinen rajanveto edellä mainittujen riskien välillä lieenee mahdotonta, mutta joitakin erityisominaisuuksia voidaan kunkin riskin kohdalla mainita.

Poliittisen riskin muista maariskin muodoista kenties selvimmin erottaa se, että muutokset voivat realisoida poliittiset riskit täysin laillisessa prosessissa. Viranomaistahojen tai paikallisen hallituksen säädökset ja lait voivat nopeastikin vaikuttaa suuresti yritysten toimintaan alueellisesti. Kansainvälisen yritystoiminnan kannalta olennaimpia seurauksia poliittisen riskin realisoitumisesta ovat esimerkiksi muutokset verolainsäädännössä, tulleissa tai valuuttaan liittyvissä säädöksissä.



Toisaalta poliittisiin riskeihin voidaan lukea myös laittomasti tapahtuvaa toimintaa; valtion poliittisen järjestelmän vavistessa, on yritysten toimintakenttä harvoin sen tasapainoisempi. Kiristys, lahjonta, kapina, terrorismi ja epävakaisimmillaan jopa sisällissota ovat esimerkkejä horjuvan poliittisen järjestelmän ilmenemismuodoista. Latinalaista Amerikkaa voidaan yhä pitää surullisena esimerkkinä yrityksille hyvin riskialttiista markkina-alueesta. Poliittisesti monin paikoin epävakaa manner näyttäytyy pahimmillaan kansainvälisille yrityksille peräti väkivaltaisena toimintakenttänä. (vrt. esim. Meksikon viimeaikaiset huumeväkivaltaisuuDET). Poikkeuksia positiivisessakin mielessä toki löytyy ja monen suomalaisyrityksen kansainvälistymisestä Latinalaiseen Amerikkaan voidaan kertoa menestystarinoita (Kauppinen & Tikkanen 2006). On syytä myös muistaa, etteivät poliittiset riskit ole ainoastaan päivántasaajan ympäristön ongelma, vaan varoittavia esimerkkejä lähihistoriasta löytyy Euroopastakin. Tuoreimpana Balkanin niemimaan ongelmat, joihin syvennyn tarkemmin luvussa 2.5.

Kolmantena poliittisen riskin ominaispiirteenä on yritysten vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Poliittinen riski liittyy vastapuolen toimijan maahan, eikä ostajalla tai myyjällä ole käytännön mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteeseen omalla toiminnallaan. Mikäli yritystoiminnassa on kyse valtion strategiatasolla erittäin merkittävästä hankkeesta, vaikkapa ydinvoimalaprojektista, voi valtio ja sitä kautta poliittinen järjestelmä ryhtyä yritykselle niin sanotuksi ”takuumieheksi”. Tämänkaltaisen tilanne muuttaa hieman poliittisen riskin ja yksityisen yrityksen suhdetta ja antaa yritykselle tiettyjä vaikutusmahdollisuuksia, muttei missään nimessä poista poliittisen riskin merkitystä. (Pirnes & Kukkola 2002, 98.)

Viimeaikoina lähinnä negatiivisessa yhteydessä koko kansan kielen päällä olleet finanssimarkkinat ja maakohtaiset luottokelpoisuudet (Krugman 2009) ovat osa maaris-kin taloudellista ulottuvuutta. Rahoittajat ovat erityisen kiinnostuneita maan luottokelpoisuudesta, kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä ja kohdemaahan investoimista. Kyseisiin taloudellisiin maariskeihin katsotaan kuuluvan voimakas inflaatiokehitys, hintatason ja valuuttakurssien muutokset sekä äkilliset korkotason muutokset (Pirnes & Kukkola 2002, 99).

Maailmanlaajuisesta ja edistyksellisestä teknologisesta kehityksestä huolimatta, tai kenties juuri sen takia, luonnonvoimien merkitys maariskille on myös huomattava. Luonnonolot kuten maanjäristykset, hirmumyrskyt ja tulvat vaikuttavat yritysten toi-

mintaan merkittävästi. Luonnonmullistukset saattavat näkyä myös yrityksen kotimaan toiminnoissa esimerkiksi raaka-aineiden hankintaketjun ongelmina (Pirnes & Kukkola 2002). Toisaalta poikkeukselliset maariskien realisoitumisen aiheuttamat olot, kuten luonnonkatastrofien tai taistelujen runtelemat markkina-alueet ovat osoittaneet että, pohjoiseurooppalaiselle osaamiselle saattaa löytyä kysyntää yllättävistäkin paikoista. Poikkeustilassa olevat alueet tarvitsevat kipeästi erikoisosaamista, mikä mahdollistaa yritystoiminnan viennin ja osaamisen tarjoamisen.

## 2.4 Muuttuvat markkinat – kehittyvä talous

Markkinoiden luonteen nopean ja mittavan muuttumisen edellytyksenä on usein talouden muuttuminen isossa mittakaavassa. 1980-luvun alussa muotoiltu kansainvälisen valuuttarahasto IMF:n ja Maailman Pankin määritelmä kasvavista markkinoista painotti melko yksioikoisesti institutionaalista muutosta. Nykyään tilanne kasvavien markkinoiden määrittelyssä on kuitenkin kaikkea muuta kuin mustavalkoinen. Haastavaa kasvavien markkinoiden määrittelyssä tai kategorisoinnissa ovat niiden erilaiset ominaisuudet (Sevic 2005). Pelkkä institutionaalinen muutos, kehitysmaastatus tai kriisitkään eivät luo tietynlaisia markkinoita termeihin sovitettavaksi. Nykytutkimus puhuu jopa ns. systemaattisesta yllätyksestä tai muuttujasta kasvavia markkinoita analysoitaessa (Sevic 2005).

Verrattaessa vaikkapa Venäjää Aasian (nousevien) jättien, kuten Intian kanssa, havaitaan, ettei yhtäläisyyksiä juuri löydy. Venäjän tilanne talouden rakenteen, omistusoikeuksien tai poliittisen järjestelmän suhteen on pitkälti poikkeava Aasian maiden vastaavien kanssa. Aasian kehittyviltä markkinoilta voidaan nimittäin havaita esimerkiksi juurtunut lainsäädäntö ja tyydyttävä omistusoikeussuoja (Grant Thornton IBR 2010, 12–15), jotka taas Venäjältä ainakin osittain puuttuvat. Molempia voidaan kuitenkin pitää hyvällä syyllä kehittyvinä markkinoina. Samantyyppisiä eroja voidaan löytää muun muassa Itä-Euroopan siirtymävaiheessa olevien markkina-alueiden ja Etelä-Amerikan tasapainoan hakevien markkinoiden väliltä (Sevic 2005).

Merkittäviä eroja löytyy myös maantieteellisesti toisiaan lähellä sijaitsevista kasvavista markkina-alueista. Visegrad-ryhmänä tunnettu joukko itäisiä Keski-Euroopan maita (Unkari, Puola, Tšekki ja Slovakia) luokitellaan usein edistykselliseksi muutosmarkkina-alueeksi, tarkoittaen että taloudellinen kehitys kyseisillä alueilla on edennyt jo

pitkälle, mutta kasvua tapahtuu edelleen. Huomattavaa on kuitenkin se, miten nämä uudehkot EU-jäsenmaat<sup>2</sup> ovat kasvunsa saavuttaneet. Lukuisia yhteisiä haasteita kohdanneet ja vuosien 1997–1998 talousahdingossa todella vaikeassa tilanteessa olleet maat nousivat takaisin eurooppalaisen talouselämän vauhtiin hyvin erilaisin tavoin. (ks. Medvec 2009; Rhodes 1999; Economist 1999.) Visegrad-ryhmän esimerkki kuvaa hyvin kasvavien markkinoiden moninaisuutta.

### **Yhteiset tekijät**

Merkittävistä eroista huolimatta kasvavien markkinoiden luokittelua helpottamaan löytyy kuitenkin muutamia yhteisiä vaiheita, joita markkina-alueen toimivuus ja kehittyminen edellyttää. Näistä muutama on syytä mainita tässä yhteydessä.

Selkeimpänä yhteisenä tekijänä kasvavilla markkinoille lienee talouden vapautumisen tuoma ulkopuolinen kiinnostus. Markkinoiden avautuminen mahdollistaa ulkomaalaiset sijoitukset ja houkuttelee pääomaa kehitysprosessin. Reformeilla ja talouden avaamisella on useimmissa tapauksissa todettu olevan positiivinen vaikutus markkinoiden dynaamisuudelle. (Bekaert & Harvey 2003.)

Toisena tekijänä mainittakoon ns. institutionaalinen kapasiteetti, jonka rakentaminen alkaa monessa tapauksessa hyvinkin heikosta lähtötilanteesta. Vaikka tietyt institutionaaliset rakenteet olisivatkin olemassa, on niiden toimintaan myös pystyttävä luottamaan. Varhaisen vaiheen kehittyvillä markkinoilla vallitsee usein luottamuspuola muun muassa viranomaistahoja ja lainsäädäntöä kohtaan. (Sevic 2005.) Tämän luottamuspuolan korjaaminen on elinehto markkinoiden kasvamiselle ja ulkopuolisen kiinnostuksen heräämiselle.

Kolmantena haasteena uusilla markkinoilla ovat puutteelliset tai kokonaan puuttuvat kirjanpidon standardit. Kenties pieneltä tuntuva asia vaikuttaa merkittävästi ulkomalaisen pääoman sijoitusmahdollisuuksiin ja sitä kautta markkinoiden kehittymiseen. Kansainvälisten kirjanpitosstandardien ja – lainsäädännön kautta syntyvät käytännöt ja niitä valvova ammattikunta turvaavat sijoittajien luottamuksen. (Sevic 2005, Hessels & Kemna 2008.)

---

<sup>2</sup> Puola, Unkari, Tšekki ja Slovakia liittyivät Euroopan unioniin yhdessä Kyproksen, Latvian, Liettuan, Viron, Maltan ja Slovenian kanssa vuonna 2004 ennätyslaajassa EU-25 -laajentumisessa.

## 2.5 Kosovo ja Länsi-Balkan – liiketoiminta post-kriisialueilla

Kasvat ja uudet markkinat ovat muodostuneet viime vuosikymmeninä tärkeäksi osaksi maailmanmarkkinoiden kehitystä. Yhä kasvava osuus maailman uusista investoinneista kohdistuu kasvaville markkinoille (Hessels & Kemna 2008). Monilla alueilla kehitys on kuitenkin edelleen alussa tai vasta käynnistymässä. Näin ollen mahdollisuuksia tutkimattomilla ja vain niukasti hyödynnetyillä markkina-alueilla on runsaasti. Lainsäädännön tuomat edellytykset, nopea ostovoiman kasvu tai vaikkapa edulliset tuotantokustannukset ovat omiaan synnyttämään mahdollisuuksia kansainvälistyville yrityksille (Hessels & Kemna 2008).

Kasvavia ja kehittyviä markkinoita löytyy, ehkäpä hieman yllättäenkin, myös Euroopasta. Suomalaisyritysten näkökulmasta mielenkiintoiset ja monin tavoin vähän hyödynnetyt vientimarkkinat löytyvät Länsi-Balkanilta Euroopan kaakkoislaidalta. Alueen markkinoiden nopeaankin kehittymiseen ovat syynä pitkään jatkuneiden konfliktien rauhoittuminen, yhteiskunnallisen tasapainon vahvistuminen ja päättäväiset integraatiopyrkimykset Euroopan unionin suuntaan (Pere 2008). Balkanin niemimaan kaltaisilla sosiaalisten levottomuuksien, luonnonkatastrofien tai taistelujen runtelemilla alueilla osaamista tarvitaan erityisesti yhteiskunnan toimintaedellytyksien palauttamiseksi ja elinolosuhteiden turvaamiseksi. Lähihistorian seurauksena Länsi-Balkanilla olevia kasvavia ja kehittyviä markkina-alueita voidaan luonnehtia post-kriisialueiksi (Ulkoasiainministeriö 2009).

Ennen kansainvälisten toimintojen aloittamista uudella markkina-alueella on syytä tutkia markkinoita ja hankkia tietoa siitä, millaisille markkinoille toimintaa ollaan suuntaamassa (Pirnes & Kukkola 2002, 96). Tulevaa ei voi ennustaa, eikä kaikkia muuttujia saada todennäköisesti koskaan selville, mutta perusteellinen markkinaselvitys on kullannarvoinen apuväline kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa. Tietoa on saatavilla lähes rajattomasti ja kätevästikin; osaava tutkija matkustaa maailman ympäri markkinamielessä takuulla alle 80 päivässä apunaan pelkkä kirjoituspöytä. On kuitenkin mainittava, että vaikka olemassa olevan materiaali tarjoaa vaikuttavan määrän yksityiskohtaista tietoa maailman jokaiselta laidalta, on yrityksen parasta valmistautua myös jalkautumaan markkina-alueelle ja luomaan tarvittavat toimintaedellytykset itselleen.

Perusteellisesti etukäteen tehdyllä markkinaselvityksellä pyritään välttämään hukka-reissuilta ja selvittämään onko tutkimusta syytä viedä alustavaa vaihetta pidemmälle. Seuraavaksi esittelen tärkeimpiä huomioon otettavia tekijöitä kohdemarkkinoiden selvittämisessä samalla kun tarkastelen esimerkkinä case-markkinan eli Kosovon ominaisuuksia kansainvälistymisen kohteena.

### **Yleiset maakohtaiset tiedot**

Kosovon tasavalta

Pinta-ala:	10 908 km <sup>2</sup>
Asukasluku:	2,2 miljoonaa
Valtiomuoto:	Parlamentaarinen tasavalta
Poliittinen järjestelmä:	Presidentti valitaan parlamentin toimesta viideksi vuodeksi kerrallaan. 120 jäsenen parlamentti valitaan äänestyksellä neljän vuoden välein.
Pääkaupunki:	Pristina (650 000 asukasta)
Suuret kaupungit:	Prizren, Peje, Mitrovica, Gjilan, Ferizaj
Rahayksikkö:	EURO. Virallisesti Kosovo ei kuulu rahaliittoon, mutta käyttää euroa valuuttanaan.
Etniset ryhmät:	Albaaneja 90 %, serbejä 5 %, slaavilaisia muslimeja 2 %, romaneja 1 %, turkkilaisia 1 %
Pääuskonnot:	Muslimeja 90 %, serbi-ortodokseja 7 %, roomalais-katolisia 3 %
Aikavyöhyke:	GMT +1 (Central European Time)
Itsenäisyys:	17.2.2008 tunnustettu 54 maan toimesta itsenäiseksi valtioksi (näihin maihin lukeutuvat muun muassa Yhdysvallat ja suurin osa EU-27 maista, pois lukien Espanja, Slovakia, Romania, Kypros ja Kreikka)
Sijainti:	Kilpailukykyistä ja koulutettua työvoimaa löytyy, mainiot luonnonvarat maatalouden ja kaivostoiminnan osalta, matala verotus ja läpinäkyvä verohallinto, korkea ostovoima (n. 400 miljoonaa euroa vuodessa), tullivapaa pääsy Euroopan unionin sisämarkkinoille sekä CEFTA-maihin. (Finpro 2009)

### **Taloudelliset indikaattorit**

Makrotaloudellisesta näkökulmasta Kosovon talous on osoittanut merkittävää edistystä viimeisten vuosien aikana. Siirtyminen markkinatalouteen taloudellisesti tasapainoisella tavalla on sujunut melko hyvin. Riippuvuussuhde kansainväliseen yhteisöön ja maan ulkopuolella asuviin kosovolaisiin (noin 500 000) on taloudellisesti edelleen suuri. Kansainväliset avustukset muodostavat noin 15 % Kosovon BKT:stä. Toiset 15 % saadaan lähinnä Saksassa ja Sveitsissä asuvilta kosovolaisilta.

Kosovon reilun kahden miljoonan väestö on Euroopan köyhintä vain 2300 yhdysvaltain dollarin vuotuisella asukasta kohti lasketuilla keskiansiollaan. Suurin osa väestöstä asuu pienillä paikkakunnilla pääkaupunki Pristinan ulkopuolella, joissa elinkeino mahdollisuudet ovat rajalliset. Kehittymätön ja tehoton maanviljely on yleistä osittain koneiden ja tekniikan puuttumisen myötä. Noin 40 % työttömyys luo maalle vakavia ongelmia ja ilmenee muun muassa maasta pois suuntautuvana muuttoliikkeenä ja pimeiden markkinoiden toimintana.

Metallien, mineraalien (mm. lyijy, sinkki, nikkeli, kromi, alumiini) ja lukuisten rakennusmateriaalien mittavat luonnonvarat muodostavat teollisuuden perustan, mutta kehittymätön tekniikka ja maan ongelmat mm. energian tuotannossa aiheuttavat suuria ongelmia teollisuuden kehittymiselle. Sähköntuotannon ongelmiin ollaan hakemassa ratkaisua kansainvälisiltä markkinoilta ja yksityisestä voimalaprojektista.

Euron vahva asema maan rahayksikkönä on helpottanut Kosovon talouden inflaatiopaineita ja osoittanut maan avoimuutta kansainvälisiä ja eurooppalaisia markkinoita kohtaan. Tiivis yhteistyö kansainväliseen yhteisöön päin yhdessä avoimen talouden kanssa edesauttaa kutsuvan yritys ympäristön kehittymistä ja ulkomaalaisten investointien houkuttelua Kosovon markkinoille. (Finpro 2009.)

Viimeiset ennusteet kesältä 2010 lupaavat kestäväää ja positiivista kehitystä Kosovon taloudelle. Kansainvälisen valuuttajärjestö IMF:n mukaan Kosovon bruttokansantuotteen ennustetaan kasvavan noin 3 % seuraavan kuuden vuoden aikana 1766 eurosta 2360 euroon. Kosovon bruttokansantuote on edelleen Euroopan alhaisin. (Balkan Insight 2010.)

Alla olevassa taulukossa kuvataan tunnuslukujen avulla Kosovon talouden muutosta viimeisten vuosien aikana.

TAULUKKO 1. *Kosovon talouden tunnusluvut.* (Kosovo Ministry of Public Administration 2009).

Indikaattori	2006	2007	2008	2009	2010
BKT:n todellinen kasvu (%)	4,0	3,9	5,4	5,2	5,1
BKT (mrd. €)	3,18	3,42	3,80	4,01	4,23
BKT henkeä kohti (€)	1515	1611	1759	1879	1958
Inflaatio (yoy %)	0,6	4,4	9,3	ei tiedossa	ei tiedossa
Työttömyys (%)	44,9	43,6	40,0	ei tiedossa	ei tiedossa
Tavaroiden vienti (milj. €)	111	165	196	250	300
Tavaroiden tuonti (milj. €)	1306	1576	1927	2175	2274
Suorat ulkomaaninvestoinnit (mrd. €)	0,25	0,42	0,36	ei tiedossa	ei tiedossa
Suorat ulkomaaninvestoinnit (% BKT:stä)	7,8	12,3	18,3	ei tiedossa	ei tiedossa

## **Ulkomaan kaupan rakenne**

Talouden indikaattorien yhteydessä on syytä tutkia myös ulkomaankaupan rakennetta ja tilaa. Kosovon allekirjoitettua ja ratifioitua CEFTA<sup>3</sup>-sopimuksen vuonna 2006 kasvoi ulkomaankauppa liki 15 % yli 1300 miljoonaan euroon. Tuonnin rooli yli 90 % osuudella ulkomaankaupasta on huomattava, viennin jäädessä noin kahdeksaan prosenttiin. Kosovon ulkomaankaupan uskotaan vilkastuvan lähitulevaisuudessa muun muassa kuljetusyhteyksiä kehittävien projektien myötä. Tärkeimpiä näistä ovat tiehankkeet ja satamayhteyksien parantaminen Albaniaan ja Kreikkaan.

Kosovon tärkeimpiä vientikumppaneita, noin 30 % koko viennistä, ovat EU-jäsenmaat. Merkittävimpänä vientikohteena on Italia perässään Saksa ja Kreikka. EU-maiden ulkopuolelta suuri osa viennistä suuntautuu Serbia-Montenegroon. Vuoden 2007 165 miljoonan euron kokonaisviennistä suurin osa koostui lähinnä mineraaleista ja perusmetalleista, vihanneksista ja ruokatarvikkeista. Vuonna 2008 viennin määrä nousi lähes 200 miljoonaan euroon. (Finpro 2009.)

Kosovon taloutta voidaan pitää pitkälle tuontiin pohjautuvana, joka pitää kauppataseen vahvasti miinusmerkkisenä. Tasaisesti viime vuosina kasvanut tuonti oli vuonna 2008 1,9 miljardia euroa. Suurimmat tuontimaat, CEFTA- sekä EU-maat, selittyvät pitkälti Kosovon maantieteellisesti keskeisellä sijainnilla. Euroopan unionin jäsenistä suurin tuontikumppani on viejämahti-Saksa reilun 10 % kokonaisosuudellaan. Merkittävimmät tuontihyödykkeet ovat mineraalit, jalostetut ruokatarvikkeet, koneet ja perusmetallit.

Viennin ja tuonnin tavoin ulkomaisten toimintojen kuten ulkomaisten sijoittajien kiinnostus ja suorat ulkomaiset sijoitukset ovat olleet tasaisessa nousussa viime vuosien aikana. Sitten vuoden 2001 Kosovo on houkutellut yli miljardi euroa kansainvälisiä sijoituksia. Suurimmat ulkomaisten sijoitusten lähteet löytyvät Saksasta, Sloveniasta, Italiasta, Sveitsistä ja Isosta-Britanniasta. Kosovon lainsäädäntö pyrkii myös helpottamaan kansainvälisen pääoman ja toimintojen pääsyä maahan. Houkuttelevuutta on lisätty muun muassa arvonlisäverotukseen liittyvillä helpotuksilla, alennetuilla tullimaksuilla ja sijoituksiin tarjotuilla takauksilla. (Finpro 2009.)

---

<sup>3</sup> CEFTA – Central European Trade Agreement



### **Kansantalouden rakenne**

Kohdemarkkinoita analysoitaessa tulee ottaa huomioon muutamia tekijöitä liittyen kansantaloudellisiin kysymyksiin. Olennaisia tutkimuksen aiheita voivat olla muun muassa luonnon varannot, maatalous, teollisuuden rakenne, päätoimialat, infrastruktuuri ja rahoitussektori. Seuraavaksi käyn läpi muutamia Kosovon kansantaloudelle ominaisia piirteitä.

Syvän työttömyyden vaivaaman Kosovon työmarkkinoiden eurooppalaisittain poikkeava ominaispiirre on nuoruus. Yli 70 % väestöstä on alle 35-vuotiaita, mikä tekee väestöstä Euroopan nuorimman. Kun huomioon otetaan työvoiman hyvä saatavuus, ikärakenne ja kevyt työlainsäädäntö voidaan henkilöstön palkkaamista Kosovossa pitää yksinkertaisena ja edullisena prosessina. Kosovon joustavat työmarkkinat tarjoavat runsaan määrän monipuolista työvoimaa vaihtelevin koulutus- ja osaamistaustoin.

Logistiset haasteet nousevat ratkaisevaan asemaan Kosovon kehityksestä puhuttaessa. Maan riippuvaisuus ulkomaankaupasta yhdistettynä maantieteellisten merenkulkuyhteyksien puuttumiseen on todellinen haaste kuljetus- ja kauppayhteyksille. Hallitus on ymmärtänyt tilanteen vakavuuden ja priorisoinut kuljetusyhteyksien kehittämisen tärkeimpien lähitulevaisuuden tavoitteiden joukkoon. Tarkoituksena on kehittää tehokas ja integroitu logistiikkaverkko (lento-, raide- ja tieyhteydet) talouskasvun siivittämiseksi. Näiden kauppakäytävien rakentaminen vaatii merkittäviä investointeja ja resursseja. Sijoitukset ovat silti perusteltuja hankkeiden ollessa kansallisesti ja geopolitiittisesti avainasemassa Kosovon tulevaisuuden rakentamisessa. (Finpro 2009.)

Viestintäinfrastruktuuri kuuluu Kosovossa nopeasti kehittyviin, mutta vielä toistaiseksi eurooppalaisen keskiarvon alle jääviin yhteiskunnan rakenteisiin. Matkapuhelinta käyttää melko tarkkaan puolet kosovolaisista. Internetiin säännöllisesti pääsee hieman yli 15 % väestöstä. Internet-palveluita tarjoava sektori kattaa kuitenkin tehokkaasti koko maan ja on hyvin kilpailtu, mikä tekee Kosovon verkkomarkkinoista hinnaltaan ja saavutettavuudeltaan kilpailukykyisen. (Finpro 2009.)

Kansantalouteen ja etenkin yritysten toimintakenttään liittyviä kysymyksiä on tärkeää pohtia myös verotuksen ja lainsäädännön osalta. Yritysverotusta tai yleistä lainsäädäntöä en tässä työssä kuitenkaan käy läpi tarkemmin. Lainsäädännöllisiä kysymyksiä

sivutaan seuraavassa Kosovon ympäristösektorin analyysissä, jossa esiin nousevat myös kansainväliset ja Euroopan unionin edellyttämät asetukset.

### 2.5.1 Kosovon ympäristösektori

Kosovon liiketoimintasektoreista esittelen lyhyesti yhden, jonka vaikutukset yltävät suoraan käytännössä kaikille muille toiminnan tahoille Kosovossa. Ympäristön tila on monin paikoin Balkanilla kriittinen, joka tekee ympäristösektorista myös liiketoiminnallisesti tärkeän. Lisäksi yksi ulkoasiainministeriön listaamista erityisen potentiaalisista liiketoiminta-aloista liittyen Balkanin vientiin on ympäristöala, mikä tekee sektorista entistäkin mielenkiintoisemman tarkasteltavan (Ulkoasiainministeriö 2009).

Eräs ihmiskunnan kriisitilanteiden pahimmista sijaiskärsijöistä on ympäristö. Kosovo ei tee sääntöön poikkeusta, vaan toimii kuvaavana esimerkkinä siitä, kuinka elämänlaatuun ja jopa elämän perusedellytyksiin kohtalokkaasti vaikuttavana tekijänä kaltoin kohdeltu ympäristö toimii. Parantaakseen sekä nykyisten että tulevien sukupolvien elämänlaatua, Kosovon on aikailematta ryhdyttävä toimiin kestävän kehityksen puolesta. Näin onkin tehty - eikä vähiten kansainvälisen yhteisön painostuksesta. Ympäristökysymykset ovat Kosovossa ja koko Länsi-Balkanin alueella todellinen ja akuutti ongelma, jonka ratkaisemisessa alue tarvitsee myös kansainvälistä osaamista.

Yhtenä erityisen ongelmallisena heikkoutena voidaan pitää ilmanlaatua. Energiantuotannon päästöt, vanha autokanta, öljypohjainen lämmöntuotanto, biomassojen ja jätteen harkitsematon polttaminen ovat kaikki osaltaan olleet vaikuttamassa ilmanlaadun heikkenemiseen Kosovossa.

Ehtyneet ja pahasti saastuneet vesivarannot aiheuttavat vakavia ja suorasti väestöä vaarantavia ongelmia Kosovossa. Lisäksi suuria ongelmia ilmenee jätehuollon järjestämisessä. Jäteala kärsii huonosta johtamisesta, tilastoinnista ja operatiivisen kaluston puutteista. Kaivostoiminta ja muut teollisuuden alat laajalti kiinnittävät ympäristöasioihin liian vähän huomiota ja romuttavat näin ollen kestävyys tavoitteita. Metsäteollisuuden keinojen johtamiskäytäntöjen seurauksista on syytä mainita metsävarantojen huolestuttava hupeneminen. (Finpro 2009.)

Lämmitystekniikka on Kosovossa kehittymätöntä ja pitkälti öljyn käytölle pohjautuvaa. Muita polttoaineita on käytössä vähäisesti. Lämmöntuotannon sektori kärsii myös johdon kyvyttömyydestä muuttaa käytäntöjä ympäristöä ajatellen. Rajoittamattomat tehtaiden päästöt sisältävät huomattavia määriä muun muassa hiilidioksidia, typpidioksidia sekä pölyä, jotka vaarantavat ilmanlaatua. Teollisuuden puutteellisen vesihuollon seurauksena päästöt saastuttavat myös vesistöjä. Tuhkan välivarastointi vie tilaa maanviljelykseen sopivilta maa-alueilta, aivan kuten ylimitoitettun kaivostoiminnan seurauksena syntyneet avolouhoksetkin. Voimaloissa syntynyt tuhka varastoidaan estämättä sen sekoittumisesta ilmaan ja vuotamisesta vesistöihin.

Viljelysmaan kestävän uudelleenkäytön ja riistonomaisen ylihyödyntämisen välillä vallitsee epätasapainoinen tila, mikä heikentää maatalouden tehokkuutta. Pysyvät ja luotettavat mittaukset ympäristön kannalta haitallisten päästöjen osalta puuttuvat maasta lähes kokonaan, mikä vaikeuttaa tilanteen seurantaan ja siihen puuttumista huomattavasti. Erittäin suuren sähköntarpeen vuoksi kyseenalaisetkin keinot tuotannossa hyväksytään usein ympäristön suojelun ja lainsäädännön kustannuksella. Muun muassa energiantuotannon nykyisen kasvun jatkuessa, on suhtautumisen ympäristökysymyksiin muututtava, mikäli vakavilta ympäristön lisäongelmilta halutaan välttyä ja kehityksen suunta muuttuu. Toisaalta energiasektori juuri tarvitseekin selvyyttä ympäristökysymyksiin, joiden laiminlyöminen muodostuu sille selväksi ongelmaksi tulevaisuudessa.

Monet ympäristösäädöksistä ja – lainsäädännön vaiheista ovat kytköksissä integraatioprosessiin Euroopan unionin kanssa. EU vaatii Kosovon myötämielistä mukautumista omiin ympäristöstandardeihinsa edellytyksenä ja mahdollistajana jäsenyysneuvotteluille. Lukuisien muiden epäkohtien lisäksi edellä olevissa kappaleissa mainittuihin ympäristöongelmiin on Kosovon löydettävä ratkaisu ennen EU-jäsenyyden realisoitumista. Toisaalta EU ja kansainvälinen yhteisö auttaa Kosovon ja koko Länsi-Balkanin ponnisteluja ympäristökysymysten ratkaisemiseksi ja tukee mittavastikin maiden kehittymistä täysvaltaisiksi jäsen ehdokkaiksi. Tässä prosessissa on toki mukana myös Suomi ja suomalainen liiketoimintaosaaminen. Erikoisosaamista on viety muun muassa kriisinhallinnan ja ympäristöosaamisen muodossa. (Finpro 2009.)

### 2.5.2 EU-integraatio – uudet mahdollisuudet

Maantieteellisesti Länsi-Balkan on luonnollinen osa eurooppalaista yhteisöä ja yhtä luonnollinen jatkumo Euroopan unionin laajentumiselle. Kaikki Länsi-Balkanin maat<sup>4</sup> ovatkin virallistaneet kantansa EU-jäsenyyttä tavoittelevina valtioina. Euroopan unionin silmissä Länsi-Balkan on yksi EU:n yhteisen ulko- ja turvallisuuspolitiikan painopistealueista. Maat on tunnustettu EU:n mahdollisiksi jäsen ehdokkaiksi. Länsi-Balkanin maiden Eurooppa-perspektiivi vahvistettiin viimeksi joulukuussa 2009 neuvostossa. Heikohko taloustilanne, oikeusvaltion järjestelmän puutteet, byrokratia, korruptio ja harmaa talous kuitenkin jarruttavat jäsenneuvotteluiden etenemistä. (Kauppapoliittinen katsaus 2010.) Suunta on kuitenkin selvä ja ongelmat ratkaistavissa. Kosovoa Länsi-Balkanin maana on jopa verrattu viidentoista vuoden takaiseen Viroon, joka vuonna 2010 on komission hyväksymä tuleva euromaa ja EU-27 alueen 12. kilpailukykyisin maa jättäen taakseen useat ”vanhemmat” jäsenmaat. (Euractiv & Reuters 2010; The Lisbon Review 2010).

Kosovon kohdalla EU-integraatiota voidaan pitää ulkopoliittisesti ensisijaisena prioriteettina Nato-jäsenyyden ohella. Sitoutumisesta prosessiin kertoo Kosovon hallituksen kaavailut erityisen EU-integraatioministeriön perustamisesta. Kyseinen ministeriö tulee suomalaisille toimijoille tutuksi, sillä sen tarkoituksena on myös koordinoida EU-rahoitusta ja muuta kehitysyhteistyötä (Suomen suurlähetystö, Pristina 2010).

### 2.5.3 Kosovon tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Selvinä johtotähtinä Kosovon potentiaalisimmista kasvusektoreista esiin nousevat kaivos- ja energiateollisuus. Mittavat luonnonvarat luovat edellytyksiä ulkomaisen pääoman houkuttelemiselle ja toiminnan kehittymiselle niin kaivos- kuin energiasektorilla. Samalla hedelmällinen maaperä ja oivallinen ilmasto luovat vankan kasvupohjan kehittyvälle maataloudelle. Pitkään jatkuneiden levottomuuksien ja ympäristökySYMysten laiminlyönnin seurauksena maa on kohdannut ja tulee lähivuosina kohtaamaan merkittäviä haasteita ympäristön tilan vakauttamisessa. Näin ollen yhtenä kosvolaisittain elintärkeänä sektorina voidaan pitää myös ympäristöä.

---

<sup>4</sup> Albania, Bosnia-Hertsegovina, Kosovo, Kroatia, Makedonia, Montenegro ja Serbia

Maan taloudellisen kestävyys, tasapainoisen järjestelmän ja positiivisen, kansainvälisiä sijoituksia kiinnostavan ilmapiirin säilyttämiseksi, on liiketoimintasektoreiden jatkettava kehitystään. Kosovon viranomaisten on huolehdittava luonnonvarojen kestävästä käytöstä ja taloudellisten reformien jatkumosta. Avoimen ja uudistusmielisen ulkomaankauppa- ja työmarkkinajärjestelmän positiiviset vaikutukset maan talouteen on kyettävä turvaamaan myös jatkossa. Maan sijoitusilmapiiriin parantumista ajatellen on lainsäädäntöön ja muun muassa omistusoikeuksiin liittyviin säädöksiin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. (Ulkoasiainministeriö 2009.)

Julkishallinnon ja järjestelmän on kehityttävä muun muassa julkisen talouden hoidon, verohallinnon, sijoitusten suunnittelun sekä julkisten hankintojen ja palvelujen uudistamisessa. Valtionhallinnon haasteisiin kuuluvat myös yleisen elintason ja etenkin nuorten työmahdollisuuksien parantaminen, kuten myös kansanterveyteen ja koulutukseen liittyvät kysymykset. Potentiaalisia ratkaisuja näihin ongelmiin haettaneen tulevaisuudessa muun muassa tehokkaammilla ja tasa-arvoisemmilla sosiaalipalveluilla sekä etnisten vähemmistöjen paremmalla huomioimisella. (Finpro 2009.)

### **Balkanin vaihtoehtoinen tulevaisuus**

Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole vakuuttuneita Kosovon, Länsi-Balkanin tai koko kommunismin raunioille perustetun uuden Euroopan valoisasta tulevaisuudesta. Vaikka kasvu edellä mainituilla alueilla on ollut Berliinin muurin ja rautaesiripun romahdamisen jälkeen paikoin ilmiömäistäkin, on Balkanin vakauteen syytä suhtautua tietyllä varauksella. Tätä mieltä ovat ainakin amerikkalaistutkijat Adrian Basora ja Jean Boone (2010).

Basoran ja Boonen (2010) artikkeli esittelee kommunismin jälkeisen itäblokin yhteiskunnallista kehitystä yhdysvaltalaisesta näkökulmasta. Vaikkeivät Euroopan nuorten valtioiden ongelmat nousekaan länsimaiden ulkopoliittisella agendalla esimerkiksi Afganistanin, Irakin tai Iranin hälytystasolle, lienee tarpeen muistuttaa, että ongelma-kohtia löytyy lähempääkin. Moldovan, Georgian, Ukrainan tai Bosnia-Hertsegovinan kaltaisten maiden demokraattisen kehityksen taantumiselta on helppo ummistaa silmänsä suurempien ongelmien edessä. Tässä yhteydessä mainittakoon Venäjän aseelliseksi yltynyt konflikti Georgian kanssa kesältä 2008 sekä toistuvat Venäjän ja Ukrainan väliset kaasuputkikiistat (ks. Basora & Boone 2010). Näiden kaltaiset yhteis-

kunnalliset horjahdukset ovat huomion arvoisia ja vaikutuksiltaan maailmanlaajuisia esimerkkejä entisten neuvostotasavaltojen alueelta.

1990-luvun lupaavan ja nopean kehityksen taannuttua on monista noin kaksi vuosikymmentä sitten itsenäistyneistä valtioista tullut eräänlainen puskurivyöhyke demokraattisen Euroopan ja Venäjän välille. Basora ja Boone (2010) pitävät monien Itä-Euroopan maiden nykytilannetta huonompana kuin vielä kymmenen vuotta sitten. Euroopan unionin kärsiessä kasvukivuista ja -väsymyksestä vuosituhannen alun ennätysmäisten laajentumisten jälkeen, ei negatiivisia vaikutuksia jäsenkandidaattivaltioille voida jättää huomioimatta.

Vielä 20 vuotta sitten yhteiskunnallinen kehitys oli menossa vauhdilla eteenpäin Virosta Tadžikistaniin ja Venäjältä Sloveniaan. 29 valtiota nousi Neuvostoliiton ja itäblokin tuhkasta, joista suurin osa rakensi nopeastikin markkinataloudelle ja poliittiselle avoimuudelle nojaavan yhteiskunnan. Näiden valtioiden yhteinen demokratian kasvun tie on kuitenkin tullut päätökseensä ja nykykehityksestä voidaan löytää merkittäviä eroja. Kyseisiä eroja voidaan havainnollistaa mm. demokratian ja vapauden tasoa maailman maissa vertailevan Freedom House – tutkimusinstituutin vertailujen avulla.

Itä- Euroopan, itäisen Keski-Euroopan ja Keski-Aasian maat voidaan jakaa kehityksen mukaan kolmeen osaan. Parhaimmat arvostelut demokratian ja markkinatalouden osalta saa ryhmä *nousevat demokraatit*, johon kuuluvat 10 ”uutta” EU-jäsenmaata<sup>5</sup>. Nämä EU-integraatiosta hyötynneet maat ovat vakiinnuttaneet yhteiskuntarakenteensa jo melko pitkälle.

Toinen, selvästi huonommin demokratian mittareilla sijoittuva ryhmä, *taantuvat autokratiat*, pitää sisällään maita kuten Venäjä, Valkovenäjä ja Keski-Aasian sekä Kaukasuksen entiset neuvostotasavallat. Huomattavaa on myös se, että kaikkien Euraasian öljymahtien, kuten Venäjän, Kazakstanin ja Azerbaidžanin demokratian indikaattorit ovat laskeneet vuodesta 1999 lähtien (Basora & Boone 2010).

Kolmas, tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin ryhmä on siirtymävaiheessa olevat ns. *hybridi-maat*. Siirtymävaiheessa (kahden edellä mainitun ryhmän välissä)

---

<sup>5</sup> Viro, Latvia, Liettua, Puola, Tšekki, Slovakia, Slovenia ja Unkari liittyivät saivat EU-jäsenyyden vuonna 2004, Bulgaria ja Romania puolestaan vuonna 2007 (Ruonala 2008).

oleviin hybridi-valtioihin luetaan Ukraina, Moldova, Georgia, Bosnia-Hertsegovina sekä suuri osa Balkania Kosovo mukaan luettuna. Freedom Housen mittareilla Kosovo sijoittuu poliittisesti ja kansalaisoikeudellisesti mitattuna huonommin kuin esimerkiksi naapurinsa Montenegro, Makedonia, Serbia ja Albania. Kosovon saama arvio jää myös mm. Ukrainan, Georgian ja Moldovan taakse. (Freedom House 2010.)

Mitä tulee markkinatalouden kehittymiseen, on maiden kehityksessä huomattavissa hyvin samantyyppinen jakautumisen trendi. Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD:n raportin (2009) mukaan markkinoiden kehityksessä voidaan havaita kolme eri linjaa, jotka seuraavat melko tarkasti edellä kuvattuja demokratian mittareilla jaettuja ryhmiä. EU-10:n *nousevat demokratiat* ovat selvästi tarkasteltavan ryhmän kehittyneimpiä maita myös markkinatalouden näkökulmasta. Kosovo puolestaan asetuu siirtymävaiheessa olevaan *hybridi-maiden* ryhmään. (EBRD 2009.)

Edellä esillä oleva Freedom Housen analyysi sekä Adrian Basoran ja Jean Boonen tutkimus antavat varsin erilaisen kuvan Kosovosta kuin sitä edeltävä vientikeskus Finpron ja ulkoministeriön tiedoista koottu selvitys valtiosta. On syytä tiedostaa, että yhdysvaltalais tutkimus on lähtökohtaisesti puolueellinen ja edustaa yhtä näkemystä Balkanin poliittisesta ilmapiiristä. Sama pätee Freedom Houseen, niin ikään Yhdysvaltalaiseen ja Yhdysvaltain hallituksen kanssa läheisen siteen omaavaan instituuttiin, jota on menneinä vuosina arvosteltu rankastikin kyseenalaisista arvosteluperusteistaan ja tarkoituksperistään (ks. mm. Holtz-Bacha 2004, VoltaireNet 2004). Näiden erilaisten ja varsin poikkeavienkin tulkintojen valossa lukija saa mahdollisuuden muodostaa oman riskianalyysinsä Länsi-Balkanista toimintakenttänä.

Voidaan esittää myös kysymys, että miten edellä käyty geopolitiittinen pohdinta liittyy pk-yrityksen kansainvälistymispyrkimykseen tai tutkimukseeni ylipäätään? Kuten kohdassa 2.3 olen esittänyt, saattaa poliittisilla ja yhteiskunnallisilla muutoksilla olla kauaskantoisia mutta myös nopeita ja radikaalejakin vaikutuksia yrityksen operatiiviseen toimintaan. Tällöin makrotason kysymyksistä saattaa lyhyellä varotusajalla tulla mikrotason ongelmia. Näin ollen kohdemarkkinoita tutkittaessa on hyvä pohtia myös kenties etäisiltäkin tuntuvia kysymyksiä ja pyrkiä rakentamaan kokonaisvaltainen ja perusteltu kuva tutkimuksen kohteena olevasta markkina-alueesta. Mitä paremmin mikroyritys pystyy ennakoimaan toimintakentässä tapahtuvia muutoksia, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä (Kontkanen & Larimo 2007, 216).

### 3 VERKOSTOITUMINEN – AVAIN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE

Viimeaikainen globalisaatiokehitys on korostanut tehokkuutta ja tarjonnut suuryrityksille mahdollisuuden kasvaa ja ulottaa toimintaansa entistä laajemmalle. Suurtuotannot edut ovat kiistattomat, mutta globalisaation avaamat markkinamahdollisuudet antavat yhtä lailla pienille mahdollisuuden entistä erikoistuneempien tuotteiden ja palvelujen tarjoamiseen. (Pirnes & Kukkola 2002, 194.)

Mahdollisuuksien olemassaolo on kuitenkin eri asia kuin mahdollisuuksien hyväksikäyttäminen. Jos resurssit riittävät niukasti jokapäiväisten kotimaan toimintojen ylläpitämiseen, kuinka mikroyrityksellä on ensimmäistään mahdollisuutta edes haaveilla aikaa ja rahaa vievästä kansainvälistymisprosessista? Yrityksen kasvua lienee syytä pitää yhtenä kansainvälistymisen mukanaan tuomista positiivisista vaikutuksista – kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä omassa piirissä, eikä kasvu ainakaan alkuvaiheessa ole edes suoranainen edellytys pienyrityksen kansainvälistämisessä. Pienyrityksen kaltaisen kevyen ja ketterän organisaation apuporras kansainvälistymisen korkeaan kynnykseen saattaa löytyä verkostoitumisesta ja verkosto-osaamisesta.

#### 3.1 Yritysverkostot

Yritysten muodostamia verkostoja voidaan pitää liiketoimintakokonaisuuksina, joissa useampi toisiinsa liiketoimintasuhteessa olevaa yritystä tuottaa yhdessä palveluja ja/tai tuotteita markkinoille (Virtanen ym. 2002). Todellisuudessa yritysverkostojen ominaisuudet ja profiilit ovat toki paljon moniulotteisempia; niihin voidaan lukea kuuluvaksi julkisorganisaatioita, sosiaalisia suhteita tai vaikkapa kuluttajia.

Yritysverkostoja voidaan myös jakaa useampaan eri kategoriaan. Yksi toimiva tapa luokitella verkostoja, on jakaa yritysten väliset suhteet kahteen eri ryhmään - etäiseen ja syvälliseen yhteistyöhön. Etäistä suhdetta voidaan pitää lähes perinteisenä toistuvaan hintakilpailuttamiseen perustuvana mallina, jossa liikesuhteet perustuvat hintaan ja ovat lyhytkestoisia. Sen sijaan syvällisessä yhteistyössä liikesuhteen kannalta olennaisista ovat keskinäinen luottamus, laaja tiedon vaihto, pitkäaikaiset liike-suhteet ja



yhteistyössä tapahtuva ongelmien ratkaiseminen. Mikäli yritysten suhde perustuu pelkästään etäiseen, markkinaperusteiseen hyödykkeiden vaihtoon, ei varsinaisesta verkostosta voida silloin edes puhua. Kyseessä on enemmänkin toimitusketju. Voidaan ajatella, että liian etäisessä verkostossa ei päästä käsiksi hedelmälliseen läheiseen yhteistyöhön, mutta toisaalta liian syvään juurtunut ja vakiintunut verkosto on sekin suljettu ja muuttumaton. Näin ollen suurimmat hyödyt yritykselle tarjoaa tasapainoinen verkosto, joka sisältää optimaalisen yhdistelmän eritasoisia kumppanuuksia (Uzzi 1997).

Edellä mainittuun kahtiajakoon voidaan lisätä vielä toiminnallinen ulottuvuus, jolloin kumppanuussuhteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon toiminnan tason perusteella, tällöin puhutaan operatiivisesta, taktisesta ja strategisesta kumppanuudesta. Mitä lähemmäs strategista kumppanuutta operatiiviselta tasolta siirrytään, sitä tärkeämmiksi luottamus ja tiedon jakamisen tarve kasvavat. Yhteistoiminnan tason syventyessä mahdollisuus saavuttaa suurempaa hyötyä kasvaa, mutta samalla lisääntyvät myös riskit. Yrityksen verkostoissa voi ja oikeastaan on hyväkin olla kaiken tyyppisiä kumppanuuksia, mutta on hyvä muistaa, että vain syvällisemmät taktisen ja strategisen tason kumppanuudet tarjoavat todellisia mahdollisuuksia verkoston hyödyntämiselle. Pelkät operatiivisen tason kumppanuudet eivät vielä muodosta verkostoa. (Virtanen ym. 2002.)

Tässä kohdassa on syytä myös mainita, että verkostot perustuvat ensisijaisesti oman hyödyn tavoitteluun. Yksikään organisaatio ei ole mukana verkostossa pakosta tai vain koska oppikirjat niin sanovat – ainakaan toivottavasti. Jokaisen verkoston jäsenen tulisi hahmottaa verkostosta itselleen syntyvä hyöty, oli se sitten arvoon, laatuun tai esimerkiksi kasvuun perustuvaa hyötyä. Itsekästä verkostoajattelun ei kuitenkaan tarvitse olla, vaan kokonaisuus tulisi nähdä ns. win-win tilanteena. Muita yritysverkostolle ominaisia piirteitä ovat synergia, vastavuoroisuus, luottamuksen tarve, yhteinen strategian kehittäminen ja avoimuus (Virtanen ym. 2002).

Alla olevassa taulukossa kuvataan kolmen eri kumppanuustason ominaisuuksia yritysverkostoissa.

TAULUKKO 2. Yritysverkoston kumppanuustasot. (Virtanen ym. 2002).

Kumppanuustaso	Operatiivinen	Taktinen	Strateginen
<i>Tavoite</i>	Kustannusten alentaminen, keskittyminen ydinosaamiseen	Osapuolten prosessien ja toimintakulttuurien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poisto	Tiedon jakaminen niin, että kaikki osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua
<i>Lisäarvo</i>	Kustannussäästöt, resurssien vapautuminen	Uuden oppiminen, kustannussäästöt	Uuden osaamis- ja/tai tuottavuustason saavuttaminen, johon ei mahdollisuuksia yksin toimittaessa
<i>Kumppanuuden perusta</i>	Selkeät sopimukset, jotka määrittävät kunkin osapuolen roolit, vastuut ja suoritukset	Luottamuksen rakentuminen ajan kuluessa. Jatkuva kanssakäyminen, win-win – ajattelu, yhteiset tavoitteet	Luottamuksellisen tiedon jakaminen, vahva molemminpuolinen luottamus
<i>Muita piirteitä</i>	Tyypillinen vaihtosuhte, selkeästi määriteltävä hyöty	Hiljaisen tiedon siirto, avoin kommunikointi, suhteen jatkuva ylläpito ja arviointi	Vahva keskinäinen riippuvuus, suuret riskit ja mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen
<i>Verkostomaisuus</i>	Ei kovin verkostomainen	Kompleksinen, vaikeasti hallittava verkosto	Voimakkaan verkostomainen, monitasoinen
<i>Kesto</i>	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen	Pitkäaikainen

### 3.2 Paikallisesta toimijasta verkosto-osajaksi

Globaalien markkinoiden lähentymisen korostamat suurtuotannon edut voidaan valjastaa pienyrityksen käyttöön verkostoitumalla. Käsityksestä yrityksen verkostoitumisesta pelkkänä suhdetoimintana ja ulkoisena toimintona on syytä päästä eroon pikimmiten. Perinteisten tuote- ja teknologialähtöisten innovaatioiden ohella todelliset oivallukset tapahtuvat organisoitumisen tasolla. Toiminnan laajentuessa toimintatapojen merkitys osana menestystä, kilpailukykyä ja tehokkuutta korostuu entisestään. Yrityksen onnistunut kansainvälistyminen jopa edellyttää parhaiden yhteistyökuvioiden löytämistä uusilla markkina-alueilla. Nykyaikaisessa markkinatilanteessa, jossa erilaisten toimijoiden määrä on valtava, voi yrityksen ydinosaaminen keskittyä kokonaan verkostojen luomiseen. Eri kansainvälisten toimijoiden, kuten yritysten palveluntuottajien tai tavarantoimittajien, etsiminen ja yhteen saattaminen on asiantuntijatehtävä siinä missä esimerkiksi tuoteinnovaatioiden luominenkin. Yleensä yrityksen ydinosaaminen ei kuitenkaan ole yhteistyöverkostojen rakentaminen, jolloin verkostoituminen on otettava huomioon osana kansainvälistystä ja sen vaatimia resursseja. (Pirnes 2002, 11.)

### 3.3 Verkostoitumisesta vauhtia vientiin

Yhdysvaltalais-suomalainen tutkimus *Perceived uncertainty, networking and export Performance - a study of Nordic SMEs* (Babakus, Yavas & Haahti 2006) antaa rohkaisevia tuloksia pienyrityksen verkostoitumisen positiivisesta suhteesta kansainvälistymisen onnistumiselle. Erityisen positiivisia vaikutuksia verkostoitumiselle vaikuttaisi olevan epävarmuustekijöiden kasvaessa. Näitä epävarmuustekijöitä kohdataan etenkin kasvavilla markkinoilla, kuten Länsi-Balkanilla (ks. kohta 2.2). Tätä oletusta puoltaa myös vanhempi brittitutkimus vuodelta 1996 (Oostgard & Birley). *Toimintaympäristössä, jossa ainut varma tekijä on epävarmuus, voivat verkostojen luomat kontaktit auttaa yritystä merkittävästi tulkitsemaan muuttuvia ulkoisia tilanteita ja tekemään oikeita päätöksiä* (Nonaka 1991).

Yrityksen kansainvälisestä verkostoitumisesta voidaan tutkimusten valossa vetää suora yhteys viennin kasvulle ja liiketoiminnan kehittymiselle (Babakus, Yavas & Haahti 2006; Ostgaard & Birley 1996, Coviello & Munro 1995; Kock, Nisuls & Söderqvist 2010). Tämä pätee myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joiden kv-verkostoitumista

on Suomessa tuettu viime vuosina enenevässä määrin. Aktiivista otetta vaaditaan myös yrittäjältä itseltään, jonka henkilökohtaiset ja jopa sosiaaliset verkostot muodostuvat yhä useammin avaintekijöiksi yrityksen menestymiselle (Babakus, Yavas & Haahti 2006). Verkostojen ja eurooppalaisen markkina-alueen hyödyntäminen on erityisen tärkeää pienillekin asiantuntijayrityksille, joiden toiminta ei ole enää millään tavalla alueellisesti sidottua. Kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää verkostojen rakentamista ja rohkeaa suuntautumista myös Suomen ulkopuoliselle sisämarkkina-alueelle – Eurooppaan!

Suomalaiset ja pohjoismaalaiset yritykset ovat myös kulttuurillisesta näkökulmasta vahvoilla, kun eurooppalaisia verkostoja rakennetaan ja vientiä luodaan. Pohjois-Euroopan maille yhteisiä kulttuurillisia ulottuvuuksia ovat mm. korostunut feminiinisyys ja melko korkea riskinsietokyky sekä tasa-arvoiset rakenteet (Hofstede & Hofstede 2005, 120; 169). Tämänkaltaiset ominaisuudet ovat omiaan verkostoja ja yhteistoiminnallisia malleja rakennettaessa.

### **Enterprise Europe Network (EEN) – verkosto ja Yrityssuomi.fi**

Yksi tapa lähteä rakentamaan verkostoja ja etsimään kumppanuuksia ovat valmiit, Euroopan laajuiset yritysverkostot. Tämänkaltaisista verkostoista kenties merkittävin on Euroopan unionin kilpailukyvyn ja innovoinnin puiteohjelman (CIP) rahoittama EEN-verkosto. Verkoston taustalta löytyvät Euroopan komissio ja kansallisella tasolla TEM ja TEKES. EEN-verkosto tarjoaa mm. kansainvälistymis- ja EU-rahoitusneuvontaa, maa- ja markkinatietoutta, yleistä kansainvälistymisneuvontaa ja yrityskontaktitapahtumia sekä yritystoimintapörssin kansainvälisten yrityskontaktien löytämiseen.

EEN-verkoston liiketoimintapörssi perustuu selainpohjaisiin tietokantoihin, joiden avulla pyritään kansainvälisten yrityskontaktien löytämiseen. Tietokannassa olevat yritykset ovat täyttäneet profiilin eli ns. yhteistyökumppaninhakuilmoituksen. Hakuja kumppanuuksien löytämiseksi voi tehdä toimialojen, maiden, avainsanojen tai päivämäärien mukaan. Yrittäjältä vaaditaan tässä tilanteessa siis ymmärrystä rahoitusohjelmista, hankeprosesseista ja erityisesti kykyä yhdistää oikea ohjelma ja projekti omaan liiketoimintaansa. Saatavilla olevan neuvonnan painottuessa pitkälti rahoitus-

välineiden ja hakuprosessien tekniikkaan, saattaa yrittäjälähtöisen liiketoiminnan kehittämisen rooli jäädä itse hankkeen jalkoihin.

EEN-verkosto on vain yksi kanava päästä käsiksi partneritietokantoihin ja löytää mahdollinen yrityskumppani. Tietopankkeja on useita ja projektikumppanuushakemuksia lukemattomia. Haasteena tämänkaltaisessa partnerinhaussa on usein se, että pelkkien ilmoitusten perusteella niiden oikeiden kumppaneiden löytäminen suuresta massasta voi osoittautua todella vaikeaksi. Asiantuntijamielipiteen mukaan yrittäjien vaikeudet löytää oikeat ideat ja projektit itse on todellinen haaste. Suomessa on havaittavissa tilaus yhdistetylle paikalle tai palvelulle projekti-ideoiden ja yrittäjien yhteen saattamiselle. Kyse olisi täysin yrittäjälähtöisestä palvelusta, jossa ohjelmien kieltä tulkattaisiin, ideat seulottaisiin ja liiketoiminnan kannalta sopivimmat projektit esiteltäisiin yrittäjille.

Yrityssuomi.fi – sivusto tarjoaa toisen hyvän ja maksuttoman kanavan saada lisää tietoa kansainvälisestä toiminnasta. Yritys-Suomi on työ- ja elinkeinoministeriön tarjoama palvelu, joka on rakennettu erityisesti pk-yritysten tarpeita silmällä pitäen. Verkkosivustolta löytyy paljon hyödyllistä tietoa liittyen laajasti yrityksen yleiseen toimintaan. Kv-verkostoitumisen kannalta mielenkiintoisin tietolähde löytyy Yritys-Suomi – sivuston EEN-verkosto - osiosta.

#### 4 EU-ERILLISRAHOITUSHANKKEET JA PIENYRITYKSET

Euroopan unionin jäsenyys vuonna 1995 liitti Suomen myös EU-hankerahoituksen piiriin. Siitä lähtien suomalaisorganisaatiot ovat aktiivisesti ja melko menestyneesti osallistuneet erilaisissa rooleissa EU-rahoitteisiin yhteistoimintaprojekteihin. Yritystoiminnan maantieteellisen sijainnin merkitys pienenee jatkuvasti. Etenkään osaa-  
misintensiivisen yrityksen toiminta ei ole enää tiettyyn maahan, kulttuuriin tai alueeseen sidottua. Liiketoiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyn säilyttäminen lähestulkoon edellyttää jopa maailmanlaajuisten markkinoiden sisäistämistä. Huomioimisen arvoista on myös, ettei eurooppalaista markkina-aluetta tulisi edes ajatella kansainvälisenä kenttänä. Euroopan talousalueella tapahtuva toiminta (ETA)<sup>6</sup> on meille sisämarkkinatoimintaa, siinä missä mikä tahansa Suomen rajojen sisällä tapahtuva paikallinen toiminta.

EU-rahoituskenttä elää ja muuttuu kuitenkin rahoituskausien mukana. Kilpailu rahoituksesta on kansainvälistä ja kovaa. Ammattitaitoa hankkeiden toteuttamiseen löytyy takuulla kaikista 27 jäsenmaasta. Mahdotonta EU-rahoituksen saaminen ei kuitenkaan missään nimessä ole – ei pienyrityksellekään.

Tässä osiossa pyrin avaamaan hieman EU-rahoitusta kokonaisuutena, kuvaamaan yksityiskohtaisemmin erillisrahoitusohjelmien tarjoamia vaihtoehtoja ja opastamaan asiantuntijoiden näkemysten kautta osaamisintensiivistä pienyritystä pääsemään käsiksi Euroopan unionin suoraan rahoitukseen.

##### **Rakennerahastot**

Euroopan unionin hankerahoitus voidaan jakaa karkeasti kahtia - rakennerahastoihin ja erillisrahoitusohjelmiin. Euroopan unionin rakennerahastojen tuki Suomen kehittämiseen ohjataan kahden rahaston, Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmien kautta. Tämänhetkinen 2007–2013 rakennerahastojen rahoituskausi on kolmas järjestyksessään. Euroissa mitattavaa tukea Suomi saa rakennerahastoista meneillään olevalla kaudella noin 1,7 miljardia euroa. Suoraa budjettia ja euromääriä suurempaa hyötyä, niin kutsuttua vipuvoimaa, tavoitellaan kuitenkin

---

<sup>6</sup> Euroopa talousalue (ETA): Euroopan unionin sisämarkkina-alue EU-27 sekä Norja, Islanti ja Liechtenstein (Ruonala 2008, s. 87).

kin hankkeiden luomasta osaamisesta ja uusista toimintamalleista. Rakennerahoituksen on nimensä mukaisesti tarkoitus kehittää alueellista kilpailukykyä ja toimintaa rakenteellisesti eli pysyvästi.

EU:n rakennerahastohankkeiden hallinto siirtyi vuoden 2010 alussa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen (ELY) lukuun ottamatta aikaisempia lääninhallitusten EAKR-osarahoitteisia hankkeita, joita hallinnoidaan 1.1.2010 alkaen maakuntien liitoissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

Rakennerahastolain 3 luvun 9 §:n 1 momentin mukaan EU:n rakennerahoitusta välittäviä toimielimiä ovat rakennerahastovaroja käyttävät ministeriöt, keskushallinnon virastot, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, erityisrahoitusyhtiö Finnvera Oyj sekä maakunnan liitot. (L1041/2006.)

Lisätietoa Euroopan unionin rakennerahoituksesta ja sen hakemisesta löytyy osoitteesta [www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi).

### **Erillisohjelmat**

Erillisrahoitusohjelmat ovat:

- koko unionin laajuisia;
- edellyttävät kansainvälistä yhteistyötä (yleensä vähintään kolme kumppania)
- budjetiltaan rakennerahastohankkeita suurempia, tuen edellytyksenä lähes aina omarahoitusosuutta, yhteisön tuen osuus yleensä enintään 50 %;
- monialaisia ohjelmia, joista jokaisella on omat sääntönsä ja valintaperusteensa, tuetut toiminnot, osallistumisvaatimukset, rahoituksen enimmäismäärät ym. vaihtelevat ohjelmittain;
- haastavia menestyä, hakemuksia tulee kaikista jäsenmaista usein moninkertainen määrä suhteessa rahoitettaviin hankkeisiin, erillisohjelmissa ei ole maa- tai aluekohtaisia kiintiöitä kuten EU:n rakennerahastoissa;
- yhdenvertaisia kaikille, jokaiselle ohjelmalle on valittu vastuuviranomaiset, jotka tekevät päätöksen tukien myöntämisestä. Erillisohjelmissa vastuuviranomainen on yleensä Euroopan komissio, tarkemmin aihepiiriä hallinnoiva pääosasto. (Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto 2009.)

Opinnäytetyöni kannalta rakennerahastoja kiinnostavampia EU:n rahoitusinstrumentteja ovat Euroopan unionin kansainväliset rahoitusohjelmat eli erillisrahoitusohjelmat. Tähän on kolme syytä: ensimmäiseksi EU:n koheesiopolitiikan ja sen kautta rakennerahoituksen tulevaisuus on vielä toistaiseksi epäselvä, eikä varmuutta rakennerahoituksen jatkumiseen (ainakaan tämänhetkisessä laajuudessaan) ole rahoituskauden päätyttyä vuonna 2013 (Näreaho 2010).

Toiseksi ne tarjoavat pienyrityksille kansainvälisessä mielessä mielenkiintoisemman kanavan verkostoitua ja kehittää liiketoimintaansa. Oikein hyödynnettyinä kv-hankkeita voidaan pitää itsessään suoranaaisena kansainvälistymisen keinona.

Kolmanneksi suomalaisessa erillisrahoitusosaamisessa on havaittavissa puutteita. Puutteet johtunevat osittain viimeisten rahoituskausien mittavasta rakennerahastobudjetista, joka on jättänyt erillisohjelmat varjoonsa. Tähän osaamisen puuttumiseen on syytä suhtautua tietyllä vakavuudella, sillä mikäli EU:n laajuiset aluepoliittiset linjat muuttavat Suomen asemaa rakennerahoituksen saajana vuoden 2013 jälkeen, kasvaa erillisohjelmiin liittyvän osaamisen kysyntä merkittävästi. Tämänkaltaisen tilanne koskee myös ja ehkäpä nimenomaan Itä-Suomea, joka on ohjelmakaudella 2007–2013 merkittävä rakennerahoituksen vastaanottaja. Hieman kärjistetysti ilmaistuna, jos kiintiöllisen rakennerahan tulo Suomeen loppuu, joudutaan aivan uudenlaiseen Euroopan-laajuiseen kilpailutilanteeseen, jossa kaikki jäsenmaat ja alueet ovat samalla viivalla.

Suomalaista hankeosaamista ei kuitenkaan ole syytä pelkäästä moittia. Yksityisellä puolella konsultoinnin määrä ja laatu kehittyvät koko ajan ja huippuosaajia löytyy jo. Julkisorganisaatioissa kehitystä tapahtuu myös koko ajan; projekteista opitaan ja osaamista kertyy hankkeiden myötä. Eurooppalaisen hankeosaamisen käyttö voi olla hyvin perusteltua monissa erikoisosaamista vaativissa projekteissa, mutta suomalaista paikallistuntemusta ja muodostuneita verkostoja ei ole niitäkään syytä aliarvioida.

### **Pienyrittäjien kiinnostus EU-erillisrahoitukseen**

Huhtikuussa 2010 Kuopiossa järjestetty EU-hankepäivä tarjosi mielenkiintoisia mielipiteitä ja herätti runsaasti kysymyksiä paikalle tulleissa pienyrittäjissä. Esiin nousivat mm. kysymykset yrittäjien kouluttamisesta ja liiketoiminnan kehittämistä – onko se kasvua tai kansainvälistymistä? Miksi pienyritys ei voi itse saada suoraan rahaa esi-



merkiksi maakuntaliitolta? Vai voiko? Miten mekanismi toimii? Minkä verran rahaa voi saada? Onko järkevää lähteä mukaan jos yrityksen intresseissä on liiketoimintamahdollisuuksien kasvattaminen, ei niinkään uudet projektit? Mistä rahaa itse projektille? Millaisia ovat pienyrittäjien pelot hallinnon kankeutta kohtaan? Mistä rahoitus itse hankehakuvaiheeseen? Mikä on julkisorganisaatioiden rooli EU-projekteissa – kuntayhtymät, kehittämiskeskukset, maakuntaliitot, yliopistot, koulutusorganisaatiot? Onko rahoituksen kulujen etupainotteisuus ratkaiseva tekijä pienyrityksen roolin muodostumisessa projektissa? Mitkä ovat pienyrityksen vaihtoehdot, vai onko ainoa järkevä vaihtoehto lähteä mukaan isomman organisaation projektiin?

Samankaltaiset kysymykset nousivat uudestaan ja uudestaan esille keskusteluissani yrittäjien kanssa. Hankekentän hahmottamisessa tuntui riittävän haastetta jopa EU-hankkeissa mukana olleille yrityksille. Ymmärsin jo melko varhaisessa vaiheessa, että selvitystyö oli syytä aloittaa yrityksen näkökulmasta, ei niinkään virkamiehistön antamista ohjeistuksista.

### **Pienyrityksen mahdollisuudet EU-rahoitukseen**

Euroopan unioni tukee jäsenmaidensa pienten- ja keskisuurten yritysten toimintaa monin tavoin. Tukea myönnetään joko suoraan tuensaajalle (erillisrahoitus) tai kansallisella tai aluetasolla hallinnoitujen ohjelmien kautta (rakennerahastot). Pk-yritykset voivat hyötyä myös monin eri tavoin taloudellisen tuen ulkopuolella toteutettavien ohjelmien ja yritysten tukipalvelujen muodossa.

EU-tasolla pk-yritysten tukijärjestelmät on jaettu neljään eri ryhmään:

#### **1. Temaattiset rahoitusmahdollisuudet**

Eli niin sanottu aihepiirikohtainen rahoitus. Rahoituskaudella 2007–2013 sen tavoitteet liittyvät ympäristöön, tutkimukseen ja koulutukseen. Rahoituksesta vastaavat aihepiireittäin Euroopan komission eri yksiköt. Pk-yritykset ja muut organisaatiot voivat hakea suoraan ohjelmiin osallistumista pääsääntöisesti ehdottamalla kestäviä, lisäarvoa tuottavia ja eri maiden välisiä hankkeita. Tietyissä ohjelmissa hakijat voivat olla myös toimialaryhmittymiä, liike-elämän järjestöjä, yritystukipalvelujen tarjoajia ja/tai konsultteja.

Tuki on pääsääntöisesti yhteisrahoitukseen perustuvaan, eli Euroopan unionin avustukset kattavat vain osan hankkeen kustannuksista. Kyseiset aihepiirikohtaiset rahoitusmahdollisuudet (erillisrahoitusohjelmat) ovat juuri mielenkiintoisia opinäytetyöni tutkimuksen kannalta.

## 2. Rakennerahastot (ks. sivu 38)

## 3. Rahoitusvälineet

Suurin osa rahoitusvälineistä on saatavilla ainoastaan kansallisten rahoituksenvälittäjien kautta. Euroopan investointirahasto vastaa yleensä näiden rahoitusvälineiden hallinnasta.

## 4. Pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen

Kyse on tavallisesti välittäjäorganisaatioille ja/tai viranomaisille annettavasta tuesta kansainvälistymisen alalla, jolla autetaan pk-yrityksiä pääsemään EU:n ulkopuolisille markkinoille. (Eurooppalainen yritysportaali 2010.)

Alla muutamia linkkejä, joista voi itse seurata ja etsiä tietoa EU-ohjelmista, hakujen aikatauluista ja partnerihakemuksista:

- Yritys-Suomi – sivuston EEN-verkosto-osio:

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16801>

- Kuntaliiton EU- ja kv-palvelu:

[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;346;377](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;346;377)

- Eurooppatiedotus – yleistä EU-rahoituksesta:

<http://www.eurooppatiedotus.fi/Public/default.aspx?contentid=92852&nodeid=37760&culture=fi-FI>

- EURA-rahoitustietokanta (maksullinen):

<http://www.rahoitus.fi/aura.asp>

- Lista suomalaisista aluetoimistoista Brysselissä:

<http://www.finland.eu/public/default.aspx?nodeid=35801&contentlan=1&culture=fi-FI>

- Suomen EU - T&K -sihteeristö:

<http://www.tekes.fi/eu>

#### 4.1 Asiantuntijoiden haastattelut

Täsmennettyäni EU-rahoitukseen liittyvän fokuksen pienyritysten erillisrahoitukseen ja siihen käsiksi pääsemiseen, aloin pohtia kuinka osaisin suunnata tutkimukseni oikein, ja vieläpä kiinnittää huomion oikeisiin kysymyksiin. Ennen kuin lähdin selvittämään tutkimuksen kohteena olevan osaamisryhmän yritysten toiveita ja tarpeita, koin olennaisen tärkeäksi ymmärtää, mitä kaikkea pelkkä ajatus EU-rahoituksen hyödyntämisessä omassa liiketoiminnassa oikeastaan tarkoittaa? Mitä kaikkea yrityksen tulisi ottaa huomioon? Minkälaisia resursseja prosessit pienyrityksiltä edellyttävät? Entäpä mikä on pienyrityksen mahdollinen rooli EU-rahoitetussa hankkeessa? Tai mistä löytää mahdollisuudet projektiin mukaan pääsemiselle? Puhumattakaan siitä, mistä löytyvät kontaktit ja avainhenkilöt mutkaisella matkalla Pielavedeltä Brysseliin!

Tämän kaiken jälkeen pyrin muodostamaan realistisen yleiskuvan vallitsevasta tilanteesta ja EU-erillisrahoituskentän tarjoamista mahdollisuuksista. Enhän halunnut pelotella tutkimukseni kohteena olevia yrityksiä hallinnon ylivoimaisella jäykkyydellä tai lälipääsemättömällä ohjelmaviidakolla. Toisaalta en halunnut antaa liiankaan ruusuisia kuvia ilmaisesta rahasta ja ehtymättömistä eurohanoista.

Tiesin kuitenkin, etten pelkkiä komission oppaita lukemalla ymmärtäisi aidosti pienyrittäjän asemaa EU-erillisrahoituksessa. Koin parhaaksi kääntyä paikallisella ja kansainvälisellä tasolla toimivien asiantuntijoiden puoleen, ja kysyä heiltä suoraan: millä tavoin pieni asiantuntija/palveluyritys pääsee kiinni EU-erillisrahoitukseen?

Lähestyin kymmentä EU-rahoituksen asiantuntijaa, joista seitsemän vastasi pyyntööni ja osallistui haastatteluun. Pyrin valitsemaan haastateltavat tasaisesti, niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta, sekä Suomesta että Brysselistä. Suomen sisällä valitut asiantuntijat rajoittuvat maantieteellisesti Itä- ja Keski-Suomeen. Kolme asiantuntijaa vastasi kyselyyni käytännön syistä kirjallisesti, neljää haastattelin puhelimitse. Kysessä oli neljän (4) kysymyksen ympärille rakennettu teemahaastattelu (haastattelun kysymykset löytyvät liite osiosta raportin lopusta). Säilytän tutkimuksessani haastattelujen asiantuntijoiden anonymiteetin luottamuksen säilymiseen vedoten.

Asiantuntijoiden vastauksia mukaillen on koottu luvun 4.2 opas, johon olen pyrkinyt kokoamaan pienyritysten näkökulmasta hyödyllisiä vinkkejä EU-erillisrahoituksen

hyödyntämiselle. Asiantuntijoiden näkemysten ja vastausten pohjalta on myös koottu haastattelurunko toimeksiantajaorganisaation yrittäjäosakkaille toteutettuun haastatteluun (ks. luku 5).

Alla muutama ote ja suora lainaus asiantuntijoiden vastauksista liittyen EU-rahoitushankkeisiin ja niissä mukana olemiseen. *Varsinaiset haastattelun ja laadullisen tutkimuksen tulokset ovat nähtävillä luvussa 4.2, jossa kokoan vastaajilta saadut ajatukset ja neuvot pienimuotoiseksi EU-erillisrahoitushanke - oppaaksi.* Anonymiteetin säilymisen vuoksi kuvaan haastattelemani asiantuntijoita seuraavasti: A1, A2, A3 jne.

### **Otteita asiantuntijoiden teemahaastattelusta**

Teemahaastattelun ensimmäinen kysymys koski EU-rahoitushankkeen vaatimia prosesseja pienyrityksiltä. Pyrin selvittämään hankespesialisteilta muun muassa minkälaista osaamista pienyrityksellä tulisi olla hankkeeseen osallistumista suunniteltaessa?

Pienyrityksen prosesseista EU-rahoitushankkeessa sanottua:

- A1: *"Työaikaa valmisteluun."*
- A2: *"EU-raportoinnin ja EU-taloushallinnon osaamiseen kannattaa myös kiinnittää huomiota"*
- A3: *"Yrityksellä olisi hyvä olla omaa osaamista ja resursseja hankevalmisteluun, tai pääomaa ulkoistaa."*
- A4: *"Tärkeintä pienyrityksen kannalta on se, että kv-hanke tukee yrityksen strategiaa."*
- A5: *"Hanke on nähtävä investointina, jota ei saa irrottaa normaalista liiketoiminnasta."*
- A6: *"Lisäarvo tulee nähdä verkostoissa, projektit toteutetaan aina yhteistyössä verkostojen kanssa."*

Asiantuntijoiden haastattelun toinen kysymys liittyi pienyrityksen rooliin EU-rahoitushankkeessa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pienemmästä roolista on parempi aloittaa ja tekemällä oppii.

Pienyrityksen roolista EU-rahoitushankkeessa sanottua:

- A1: *"Varmasti asiantuntijan rooli johonkin tiettyyn rajattuun asiaan."*

- A2: *"Kannattaa ensin aloittaa pienemmässä roolissa pienemmällä rahoituspanoksella ja sitä kautta opetella hankemaailmaa, jos ei aiemmin ole ollut mukana."*
- A3: *"Riippuu paljon yrityksen profiilista.. Isompaan kelkkaan hyppääminen on hyvä tapa aloittaa ja löytää verkostoja.."*
- A4: *"En näe siinä paljoakaan järkeä, että yritys käyttäisi voimavaroja hankalaan hankehallintoon."*
- A5: *"Tärkeintä on tietää mihin ryhtyy. Nähdä roolin tuomat hyödyt, analysoida riskit."*
- A6: *"Koordinaattorius vaatii oikeaa johtamiskokemusta kansainväliseltä tasolta."*
- A7: *"Koordinoijan rooliin ei ole mitään mahdollisuuksia, eikä mitään mieltä lähteä."*

Kolmas kysymys käsitteli projektimahdollisuuksien tunnistamista ja hankkeisiin mukaan pääsyä. Tiesin, että hankkeita ja projekteja on olemassa valtava määrä – nyt yritin selvittää, kuinka päästä niihin käsiksi.

Mahdollisuuksien tunnistamisesta ja mukaanpääsystä sanottua:

- A1: *"Olemalla mukana erilaisissa asiantuntija ja kehittämisverkostoissa ja olemalla aktiivinen."*
- A3: *"Ennen kaikkea kyse ihmisten välisestä toiminnasta. Rakennerahasto puolta voi teoriassa tehdä yksinkin, erillisrahoituksessa se ei enää ole mahdollista."*
- A5: *"Yrittäjän on oltava itse aktiivinen. Tulee nähdä mahdollisuudet, hyödyt omalle yritykselle ja olla proaktiivinen. Jos ei ole omia verkostoja, täytyy ne löytää jostain muualta."*

Neljäs ja viimeinen kysymys liittyi avainhenkilöihin, eli siihen, ketkä todella pitäisi tuntea Suomessa tai Brysselissä.

Avainhenkilöistä sanottua:

- A1: *"Mielellään ainakin alueelliset toimijat, yliopistoa ja tutkimus ja kehittämisorganisaatioita täytyy tuntea. Oman alan keskeisiä toimijoita täytyy tuntea."*

- A3: *"Komissioon turha olla yhteydessä. Konsulteilla hyvät yhteydet oman alan spesialisteihin."*
- A4: *"Brysselissä ohjelmien piirissä on töissä niin paljon virkamiehiä, että käytäisin asiantuntijaa parhaan tahon löytämiseen eri aiheisiin liittyen."*
- A6: *"NCP:t erittäin tärkeitä henkilöitä – he tietävät kuka tietää mitäkin tietystä aiheesta, heillä on kontaktit komissioon ja virkamiehiin, ja tietävät millaisia projekteja on milloinkin liikkeellä, heillä kytkeytyvät myös oman erikoisalansa toimijoihin muissa EU-maissa."*
- A7: *"Komissiolta tuleva suora rahoitus on aivan toinen maailma, kun kansallisesti ja alueellisesti jaettava rakennerahoitus. On opeteltava täysin uudet toimintatavat, kulttuurit, kieli, projektisuunnittelu. Lähtökohtaisesti toiminnan on muututtava huomattavasti enemmän komission sisään ja Brysseliin suuntautuvaksi."*

## 4.2 Apua EU-erillisrahoitusohjelmiin – pienyrityksen opas

Tässä luvussa esittelen kokoamani asiantuntijanäkemyksen tämänhetkisistä pk-yritysten mahdollisuuksista ja haasteista EU-erillisrahoituskentässä. Seuraavat ideat ja oppaan sisältö on koottu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen (teemahaastattelu), haastattemieni asiantuntijoiden vastauksista.

Ennen opastusta on syytä täsmentää, että keräämäni ajatukset koskevat nimenomaan pienyrityksiä – tai oikeastaan vielä tarkemmin mikroyrityksiä. Euroopan unionin määritelmän (henkilöstö) mukaan keskisuuri on alle 250 työntekijän yritys, pieni on alle 50 työntekijän yritys ja mikromääritelmään luetaan kuuluvaksi alle 10 henkilön organisaatiot (EU SME Definition 2003). Tutkimuksessani en voi yleistää yrityksiä koko pk-sektorin alle. Pienyrityksenkin määritelmä on tarpeisiini usein liian suuri. Tarkimman kokonaiskuvan tutkimistani yrityksistä ja selvitystyöni tarkoituksesta antaa nimenomaan mikroyrityksen määritelmä.

### 4.2.1 Mitä prosessit vaativat mikroyritykseltä?

Haastattemieni asiantuntijoiden mielipiteiden pohjalta voidaan todeta, että kenties tärkein liikkeellepaneva voima EU-hankkeessa, on organisaation (tässä tapauksessa mikroyrityksen) itsekäs motiivi hankkeen toteuttamiseen. Projektissa täytyy olla sel-

keä tarkoitus ja liiketoiminnallisesti järkevä tavoite. Se voi olla esimerkiksi kasvuun, myynnin lisäämiseen, kansainvälistymiseen, verkostoitumiseen, tutkimuksen kehittämiseen tai tekemiseen liittyvä tavoite. Hankkeen arvo liiketoiminnalle täytyy nähdä itse projektin takaa.

Toinen useaan kertaan esiin noussut huomio koskee hankkeen sitomista ja näkymistä yrityksen strategiassa. Pitkäjänteisyys ja pitkän linjan näkemys hankkeen toteuttamisessa nousevat ratkaisevaan asemaan. Ongelmana on usein nopeiden ratkaisujen hakeminen, mikä ei yleensä ole harmoniassa kansainvälisten rahoitushankkeiden kanssa. ”Vuosikellon” mukaan etenevän kansainvälisen hankkeen elinkaari on pitkä ja osallistuminen vaatii yritykseltä strategista sitoutumista.

Kuten kaikessa yritystoiminnassa ja taloudessa yleensä, myös EU-hankkeiden toteuttamisessa haasteeksi muodostuvat niukat resurssit. Aika, raha ja osaaminen tai lähinnä niiden puuttuminen on kuitenkin se, mikä lopulta ratkaisee. Jo aiemmin esiin noussut hankkeen kulujen etupainotteisuus nousee usein kynnyskysymykseksi mikroyrityksen mukaan lähdössä EU-projekteihin. Tähän ei ole yksiselitteistä ratkaisua, vaan avain saattaa löytyä oikein rakennetusta projektista itsestään. Mikroyrityksen oma aktiivisuus, mahdollinen hankeosaaminen (jotta ihan kaikkea ei tarvitse ”ostaa” talon ulkopuolelta), oikein valittu rooli hankkeessa, strateginen sitoutuminen ja hyötyjen sekä lisäarvon näkeminen pitkällä tähtäimellä helpottavat mikroyrityksen taakkaa hankkeessa. Ja toki jos harkittu päätös mukaan lähtemisestä on tehty positiivisiin vaikutuksiin uskoen, helpottaa se myös hankkeen aiheuttamien investointien ja kulujen perustelemista.

Vinkkejä resurssivaatimusten hahmottamiseen:

- Aikaa kuluu varmasti. Pitkät, jopa vuosia kestävät kv-hankkeet vaativat yritykseltä näkemystä kvartaalien yli.
- Rahaa kuluu varmasti. Ennen rahoituksen saamista, hankkeen kulut on nähtävä investointia tulevaisuuteen, siinä missä muutkin liiketoimintaa kehittävät toimet.
- In-house projektiosaamista on hyvä olla. Hankkeen valmistelun ulkoistaminen maksaa paljon, toisaalta kalliidenkin asiantuntijoiden käyttö voi monesti olla hyvin perusteltua. Kaikkea ei voi eikä pidäkään tehdä itse, mutta jos rahaa ei

ole rajattomasti, on ainakin tarpeen sitoutua ja pyrkiä tuomaan mukaan oma osaamisensa.

- Oman alan asiantuntijuus on edellytys. Luonnollisesti osaamisintensiivisistä yrityksistä puhuttaessa, on yrityksen oma ydinosaminen oltava myös hankkeeseen osallistumisen keihäänkärki. Tähän on luotettava rohkeasti ja tuotava esiin ennakkoluulottomasti.
- Tietotekniikan käyttöön liittyvä osaaminen ja sosiaalisten tietoteknisten apuvälineiden käyttö (esim. Skype, jaetut ympäristöt, erilaiset mobiiliratkaisut) ovat usein sittenkin paljon puhuttua kulttuuriosaamista tärkeämpiä. Pelkkä sähköpostin ja matkapuhelimen käyttö ei enää riitä.
- Vaikka kielitaitoa löytyisikin, on hyvä määritellä oma kielitaito myös oman alan sanaston suhteen. Substanssikielitaito on välttämätöntä kansainvälisissä hankkeissa onnistumiselle.

#### 4.2.2 Mikä on mikroyrityksen rooli EU-projektissa?

Kansainvälisessä rahoitushankkeessa muodostetaan projektikonsortio. Konsortiossa on erilaisille organisaatioille erilaisia rooleja. Pelkkä organisaation koko ei kuitenkaan määrää roolijakoa tai aseta ehtoja eri rooleissa toimimiselle. Roolin valinnassa on kyse enemmänkin organisaation profiilista, omasta osaamisesta ja halukkuudesta. Roolitus, konsortion koko ja osallistuvien organisaatioiden profiilit vaihtelevat paljon eri rahoitusohjelmissa ja yksittäisten hankkeiden välillä. Seuraavassa karkea kolmen eri tason jaottelu.

Kansainvälisen EU-rahoitushankkeen roolit:

- Koordinaattori; vastaa koko hankkeen rahaliikenteestä, hallinnosta, kaikkien osallistujien raportoinnista ja hankkeesta kokonaisuutena. Vaatii kokemusta ja kykyä johtaa kansainvälistä ryhmittymää. Hyvä koordinaattori tekee hankkeesta kevyen ja mahdollistaa sen, että projektin muut osapuolet voivat keskittyä omaan erikoisosaamiseensa.
- Partneri; konsortion partneriroolit tarjoavat oivia mahdollisuuksia pienellekin yritykselle. Partneri vastaa vain omista tekemisistään, omasta rahaliikenteestään ja omasta raportoinnistaan. Ja mikäli konsortiolla on hyvä koordinaattori, voi partneri keskittyä oman osaamisensa hyödyntämiseen ilman raskasta hallintotaakkaa. Partnerin rooleja voi niitäkin olla useita erilaisia, mutta asiantun-



tijapartnerin rooli lienee sopivin etenkin osaamisintensiiviselle mikroyritykselle.

- Alihankkija eli subcontractor; alihankkijan rooli kansainvälisessä rahoitushankkeessa on myös täysin mahdollinen kokemattomallekin pienyritykselle. Tässä tapauksessa projektikonsortio hankkii jotain osaamista kilpailuttamalla, ja tarjouskilpailun voittaneesta palveluntarjoajasta tulee alihankkija. Alihankkijan roolin ongelma on, ettei yritys pääse välttämättä verkostoitumaan muiden hankkeessa toimivien kanssa ja hyödyntämään näiden verkostojen synnyttämiä mahdollisuuksia kansainväliseen toimintaan. Tämä tekee alihankkijan roolista kehnon vaihtoehdon, jos tavoitteena on nimenomaan kansainvälistyminen EU-rahoitteisen yhteistyöhankkeen kautta.

Vaikka kaikki roolit teoriassa mahdollisia ovatkin, on ainakin kokemattoman yrityksen aluksi syytä liittoutua isomman toimijan kanssa, jättää hankkeen hallinnointi vastuu muille ja pyrkiä sitä kautta saamaan kokemusta yhteistyöhankkeista. Jos kansainvälisesti kokenut mikroyritys kuitenkin tuntee haluavansa ja pystyvänsä hallinnoimaan koko hanketta, on se täysin mahdollista ja takuulla hyvä keino verkostoitua. Kysymyksessä koskien mikroyrityksen roolia EU:n erillisrahoitushankkeissa onkin hyvä lähteä liikkeelle yrityksen omista intresseistä hanketta kohtaan. Roolia mietittäessä tulee pystyä määrittelemään omat toiveet ja mahdollisuudet projektin suhteen.

Vinkkejä roolin valintaan:

- Tiedä mitä teet ja mihin ryhdyt – hyödyt ja riskit on syytä nähdä myös roolin valinnassa.
- Partnerina hyödyt hankkeen verkostoista ja pääset hyödyntämään erikoisosaamistasi – toisaalta on hyvä muistaa, että partnerin rooli edellyttää myös aktiivista sitoutumista ja resurssien osoittamista hankkeelle.
- Jos itsellä ei löydy kokemusta, on kokenut mentori (jo hankkeissa mukana ollut yrittäjä) kallisarvoinen apu ja turva.
- Kokemattoman on aluksi hyvä lähteä isomman ja kokeneemman mukaan pienemmässä roolissa. Kokemuksen kasvaessa voi halutessaan siirtyä vaativampaankin rooliin.
- Pienessäkin roolissa toimittaessa on hyvä pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon irti hankkeen verkostoista ja yhteistoiminnasta olemalla mukana aktiivisella asenteella.

#### 4.2.3 Kuinka tunnistaa projektimahdollisuudet ja päästä mukaan?

Projektimahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää pieneltä toimijalta esimerkillisen aktiivista otetta ja kansainvälistymisen strategisen linjauksen näkymistä jokapäiväisessä toiminnassa. Euroopan tasolla kilpailu on entistä kovempaa, joten mikroyrityksen täytyy olla yhä proaktiivisempi ja luotava itselleen mahdollisuuksia.

Kun toiminnan edellytykset ja eritoten omat intressit ovat muotoutuneet, ja halua päästä mukaan yhteistyöhankkeisiin löytyy, on olemassa useita keinoja edesauttaa omia mahdollisuuksiaan. Tässä kohtaa auttavat tietysti myös yrityksen aiemmat verkostot, toisaalta usein ongelmana on, ettei verkostoja vielä ole olemassa, vaan haluun osallistua EU-projektiin liittyy nimenomainen kiinnostus päästä käsiksi eurooppalaisiin verkostoihin.

Vinkkejä projektimahdollisuuksien tunnistamiseen:

- Oma aktiivisuus on ensisijaisen tärkeää.
- Alueellinen verkostoituminen, paikallisissa kehittämis- ja asiantuntijaverkostoissa mukana oleminen; suurilla koulutusorganisaatioilla on usein hyvät yhteydet ja verkostot.
- Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen; Euroopankin tasolla kyse on ihmisten yhteistyöstä, hyödynnä rohkeasti tuttavien ja heidän yhteyksiään.
- Partneritietopankit; partneria etsitään -tyyppisiä partnerihakuja löydät esimerkiksi Tekesin verkkosivuilta ja EEN-verkoston kautta.
- Ulkoisen konsultin käyttö hankkeiden etsinnässä; heillä on erinomaiset verkostot ja löytävät tehokkaasti oikeat henkilöt, joiden puoleen kääntyä
- Osallistuminen komission järjestämiin rahoitusohjelmien infotilaisuuksiin Brysselissä - jos uskallusta ja kielitaitoa löytyy, voi hypätä sekaan infopäivien ns. match-making – tapahtumiin, jossa asiantuntijat ympäri Eurooppaa ja muualtakin kokoontuvat Brysseliin etsimään kumppaneita ja verkostoitumaan.
- Varmista, että näyt ulospäin kansainvälisesti varteenotettavana toimijana (jos ei suoranaisia projektireferenssejä löydy, on syytä varmistaa, että esimerkiksi yrityksen verkkosivut ovat ajan tasalla ja englanniksikin löytyy informaatiota).

- Käänny alueellisen EU-toimistosi puoleen ja pyydä heiltä apua – julkisten tahojen hallinnoimat alueelliset EU-edustustot auttavat parhaansa mukaan yksityisiäkin toimijoita Brysselin päässä (esimerkiksi Itä-Suomen EU-toimisto).
- Alueelliset kehittämiskeskukset auttavat ja ovat aktiivisesti mukana hankkeissa (esim. Kuopio Innovation, JOSEK, PIKES).
- ELY-keskuksista löytyy osaamista paikallisella tasolla.
- Suomen EU - T&K -sihteeristö opastaa ja kertoo erityisesti 7. puiteohjelmaan (teknologian tutkimuksen rahoitusohjelma) liittyvistä mahdollisuuksista.

Kuten huomata saattaa listalta löytyy suuri määrä eri toimijoita, joista jokainen pyrkii avustamaan ja neuvomaan hankeprosessin etenemistä. Ongelmana kuitenkin on, ettei järjestelmä välttämättä ole kovinkaan yrittäjälähtöinen. Kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa, kun pelkästään julkisia toimijoita on ensikädeltä katsottaessa reilu puolen kymmentä? Tämän lisäksi ongelmaksi tuntuu muodostuvan julkisten toimijoiden ja yrityksen näkökulmien erot rahoitusohjelmia ja hankkeita tarkasteltaessa. Tarkastelevatko julkiset toimijat yrityksen ideaa vain teknisesti rahoitusohjelman asettamien vaatimusten valossa? Saako näkökulma idean positiivisesta vaikutuksesta liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen tarpeeksi huomiota? Tällä hetkellä tarjolla olevan neuvonnan painotus näyttäisi olevan rahoitusohjelmien teknisessä osaamisessa, ei niinkään niiden soveltamisessa ja sovittamisessa yrittäjän näkökulmasta liiketoiminnan tarpeisiin.

#### 4.2.4 Ketkä ovat avainhenkilöt Brysselissä ja Suomessa?

Vaikka verkostojen rakentaminen olisi kuinka maailmanlaajuista ja yritysten välistä, on kyse lopulta aina ihmisten välisistä suhteista. Näin ollen voidaan puhua myös ns. avainhenkilöistä, joiden olemassaolon tietäminen saattaa helpottaa rahoitus- tai verkostoitumisprosessia huomattavasti. Tällä hetkellä lista avainhenkilöistä näyttää melko lailla listalta julkisorganisaatioiden kansallisista toimijoista. Rahoituskauden päätös 2013 ja mahdollinen muutos Euroopan unionin rahoituksen rakenteessa muuttaa kuitenkin toiminnan painopistettä yhä enemmän Brysselin suuntaan. Tässäkin työssä suurennauslasin alla oleva ns. suora EU-rahoitus edellyttää hakijoilta toisenlaisia toimia ja osaamista kuin esimerkiksi kansallisesti jaettava EU:n rakennerahoitus.

Jos toimintaa muutetaan (osittain olosuhteiden pakosta) erillisrahoituspainotteisemmaksi sekä julkisorganisaatioiden että yritysten on omaksuttava uudet toimintatavat, -kulttuurit, kieli ja uudenlainen projektisuunnittelu. Lähtökohtaisesti toiminnan on muututtava enemmän komissioon ja Brysseliin suuntautuneeksi. Tämä tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös avainhenkilöihin ja Euroopan-laajuisen verkostoitumisen tärkeyteen.

Suoranaisesti yksittäisten ihmisten nimeäminen ei liene mielekäästä, mutta muutamia ohjeita oikeiden tahojen lähestymiseen voidaan antaa.

Vinkkejä avainhenkilöiden löytämiseen:

- Alueellisten toimijoiden tuntemisesta on hyvä lähteä liikkeelle (isot koulutusorganisaatiot sekä muut tutkimus ja kehitys -organisaatiot).
- Oman alan keskeiset toimijat on tärkeä tuntea niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.
- Oman alueensa ELY-keskuksen Eurooppa-yhteyshenkilö auttaa ja ohjaa eteenpäin.
- Suomen EU-T&K –sihteeristöstä löytyvät puiteohjelman kansalliset yhteyshenkilöt (NCP, National Contact Point), kullekin alalle omansa. Heillä on oman alansa tieto ohjelmista ja kontaktit toisiin EU-maihin sekä komissioon
- Suomalaiset aluetoimistot Brysselissä antavat apua mm. partnerihaun levittämässä ja tarjoavat kokoustiloja hankekokouksille.
- Seudulliset kehittämissyhtiöt ovat aktiivisia EU-hanketoimijoita.
- Yksityisistä konsulteista, joita löytyy myös Suomesta, voi olla suuri apu hankkeen eri vaiheissa. Konsulteilla on usein ajan tasalla olevat ja erinomaiset verkostot sekä viimeisin tieto rahoitusohjelmista
- Kokeneemmilta mentori-yrittäjiltä löytyy hyviä vinkkejä. Kauppakamareilta ja yrittäjäverkostoilta kaivattaisiin toimija mentori-verkoston rakentamiselle, jossa kokeneemmat yrittäjät tukisivat hanketoimintaa aloittavia yrityksiä. Tämänkaltaiselle yrittäjän näkökulmasta yrittäjän tarpeisiin tulevalle opastukselle olisi tilausta.

## 5 YRITTÄJIEN HAASTATTELUT – PK-SEKTORIN NÄKÖKULMIA

Asiantuntijoita kuultuani ja yleiskuvan EU-erillisrahoituksen vallitsevasta nykytilasta muodostettuani, käännyin varsinaisen kohderyhmäni puoleen. Koko tutkimuksen ajatushan oli lähtenyt liikkeelle kokonaisuuden ymmärtämisestä pienyrittäjän näkökulmasta. Säilytän tutkimuksessani toimeksiantajani, haastattelemini yritysten edustajien aivan kuten asiantuntijatahojenkin anonymiteetin. Tähän päätökseen päädyin tutkimuksen alussa selvyiden ja luottamuksen säilyttämisen vuoksi. Toimeksiantajalle luovutetaan tutkimuksen valmistuttua erillinen raportti, josta käy ilmi yrittäjien ja asiantuntijoiden henkilökohtaiset vastaukset eriteltynä, joita toimeksiantaja voi myöhemmin hyödyntää oman ja osakasyritystensä toiminnan kehittämisessä.

Tässä luvussa esittelen yritysten edustajille suunnatun haastattelututkimuksen vastauksen yleisiä linjoja ja tärkeimpiä huomioita. Työni tavoitteena ei ole kuitenkaan tuoda julki tutkimukseen osallistuneiden yritysten tietoja tai nykytilannetta tarkemmin, ja teemahaastattelun tuottaman kartoituksen tulokset ovat ennen kaikkea suunnattu toimeksiantajaorganisaationi käyttöön. Asiantuntijoille suunnatun haastattelun tulokset ovat nähtävissä luvussa 4.2, joka toimii EU-erillisrahoitushankkeisiin suuntaa antavana oppaana pienyritykselle.

Yhdessä tutkimukseni toimeksiantajan kanssa päädyimme rakentamaan ja toteuttamaan haastattelun osakasyritysten johdolle. Kyseisen teemahaastattelun rungoksi muodostui asiantuntijoiden haastattelun pohjalta esiin nousseet ”kultajyvät”. Teemahaastattelu piti sisällään kysymyksiä yritysten tämänhetkisestä tilanteesta, suhtautumisesta ja mahdollisuuksista kansainväliseen toimintaan. Toisin sanoen, kysyin yrittäjiltä/yritysten johdolta siis niitä asioita, jotka asiantuntijamielipiteiden perusteella olivat avainasemassa yrityksen onnistumisessa kansainvälisessä EU-hankkeessa.

Yhtenä vaihtoehtonani olisi ollut tehdä myös vertaileva tutkimus, jossa olisin tutkinut tiettyjen toimien tai prosessien vaikutusta yrityksen menestymiselle verkostojen rakentamisessa tai EU-hankkeissa. Olisin voinut esimerkiksi verrata mikroyrityksen kansainvälistymisstrategian olemassaolon merkitystä EU-hankkeisiin osallistumiseen tai niissä menestymiseen. En kuitenkaan nähnyt tämänkaltaisessa vertailevassa tutkimuksessa juurikaan arvoa toimeksiantajalleni. Lisäksi toimeksiantajani koki tarpeelliseksi toteuttaa kartoittavan tutkimuksen ja haastattelun osakasyritysten nykytilantees-

ta. Haastattelupyyntööni vastasivat kaikki lähestymäni 14 yritystensä edustajaa. Haastattelu toteutettiin puhelimitse kuuden (6) kysymyksen ympärille rakennettuna teema-haastatteluna (haastattelun kysymykset löytyvät liite osiosta raportin lopusta). Haastatteluun osallistuneet yritykset ovat pääosin mikrokokoisia (alle 10 hengen), suomalaisia ympäristöalan asiantuntijayrityksiä, joista suurin osa voidaan luokitella myös nuoriksi, alle kuusi vuotta toimineiksi yrityksiksi.

### **Yritysten edustajien teemahaastattelu**

Yhteenvetona haastattelun vastauksista voidaan todeta, että ympäristöalalla toimivat pienetkin yritykset suhtautuvat kansainvälistymiseen positiivisesti. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli jo käynnissä olevia ulkomaantoimintoja, kaavailuja kv-toiminnan aloittamiseen tai vähintään kiinnostusta liiketoiminnan kehittämiseen kansainvälisellä tasolla. Rohkaisevaa oli myös kansainvälistymisen näkymien pitkän linjan toimintasuunnitelmissa, ikään kuin oletusarvoinen ymmärrys siitä, että jos toiminnasta saadaan positiivisia tuloksia kotimaan markkinoilta, jatketaan kasvua Eurooppaan tai vielä kauemmas. Omaksumani yritystutkijan roolissa tämänkaltaisen realistisen, mutta samalla rohkean kasvuhakuisuuden havainnoiminen oli tietysti innostavaa.

Kolmelta vastaajayritykseltä puuttui laadittu strategia kokonaisuudessaan, mistä antaisin hieman risuja. On ymmärrettävää, että pieni organisaatio keskittyy enemmän itse toimintaan, kuin strategioiden maalaamiseen, mutta jos mitään kirjoitettua toimintasuunnitelmaa ei löydy, voi määrätietoinen liiketoiminnan suuntaaminen ja kehittäminen olla hankalaa. Suurimmalta osalta yrityksistä (11/14) strategia kuitenkin löytyi. Kahdelta yritykseltä löytyi jopa erikseen laadittu suunnitelma kansainvälistymisen osalta eli ns. kansainvälistymisstrategia. Teemahaastattelun ensimmäinen kysymys strategiasta liittyy osaltaan EU-hankkeiden strategiseen sitomiseen liiketoimintaan, joka on asiantuntijamielipiteiden mukaan erityisen tärkeää hankkeiden onnistumisen kannalta (ks. luku 4.2).

Toisella kysymyksellä kartoitettiin vastaajayritysten kansainvälisyysosaamista. Tämän kysymyksen vastaukset olivat suurelta osin rohkaisevia, sillä osaamisen taso ja kokemukset kansainvälisestä toiminnasta vaikuttivat olevan kattavia, varsinkin yritysten pieneen kokoon ja nuoreen ikään nähden. Kielitaitoa löytyi kaikista kansainvälisestä toiminnasta kiinnostuneista yrityksistä. Samoin valmiudet henkilöstön osaamisen osal-

ta olivat kohdallaan suurimmalla osalla vastanneita yrityksiä. Viidestä yrityksistä löytyi jo pitkän linjan osaamista ja kokemusta kv-toiminnasta.

Yksi kysymyksistä tarkensi kansainvälistymistä yleiseltä tasolta kohti EU-erillisrahoitushankkeita. Kysyttäessä kiinnostusta, kokemuksia ja osaamista liittyen EU-hankkeisiin vain yhdellä yrityksellä ei ollut minkäänlaista kosketuspintaa EU-projekteihin. Kansallisista hankkeista kokemusta löytyi paljon ja kansainvälisistäkin projekteista kokemuksia löytyi seitsemältä yritykseltä. Osaamista ja kokemusta mm. EU-rahoitteisessa hankkeessa partnerina toimimisesta oli viidellä haastatelluista yrityksellä. Vastausten valossa voidaan sanoa, ettei EU-hankemaaailma ole missään nimessä tuntematon kohderyhmän yrityksille.

Kysyttäessä yritysten resursseista EU-hankkeisiin ja kansainvälistymiseen oli vastauksissa jonkin verran hajontaa. Pääosin hankkeiden edellyttämät toimet on onnistuttu toteuttamaan omin voimin, ilman ulkopuolista palkattua apua. Yritykset, joilla oli aikaisempaa hankekokemusta, ilmoittivat saaneensa hyvin apua hallintoon konsortiossa mukana olleilta suuremmilta organisaatioilta. Apua on vastaajien mukaan saatu kiittävästi myös paikallisilta viranomaisilta. Kenties yllättäen ainoastaan kahdessa vastauksessa esiin nousivat hallintotaakan raskaus ja hankkeeseen liittyvä paperisota. Lähes kaikkien vastaajien mielestä yhteistyöllä ja roolin valinnalla on mahdollista välttää liialliset hallinnolliset rasitteet. Kv-hankekokemusta saaneet yritykset myös painottavat roolin tärkeyttä parhaan hyödyn saamiselle; partnerin/asiantuntijan roolia pidetään yleisesti järkevimpänä vaihtoehtona. Vastaajien käsitysten mukaan yrityksen kassan on kestävä maksuviiveet ja resursseja on oltava valmis sitomaan hankkeen toteuttamiseen. Kahden vastauksen mukaan resurssien puute on selkeänä esteenä hanketoiminnan harkitsemiselle juuri tällä hetkellä.

Tutkimukseni ja raporttini kannalta erityisen kannustavia ja täydentäviä vastauksia saatiin myös kysymyksestä koskien yritysten verkostoitumista. Tutkimani verkostoitumisen teorian (ks. luku 3) konkretisoituivat yritys kentässä, kun haastattelemani yritykset suhtautuivat verkostojen tuomiin hyötyihin kautta linjan positiivisesti.

Kaikki vastaajat pitivät verkostoja pienelle toimijalle erittäin tärkeinä. Tämän lisäksi kaikki vastaajat pitivät omaa yritystään paikallisesti/kansallisesti hyvin verkostoituneena. Seitsemän vastaajaa neljästätoista koki yrityksensä olevan myös kansainväli-

sesti verkostoitunut. *Nämä seitsemän yritystä ovat käytännössä olleet kaikki jollain tavalla mukana kansainvälisissä EU-hankkeissa, joten yhteys kv-hankkeiden ja verkostojen rakentamisen välille voitaneen vetää. Tätä, ikään kuin sivutuotteena syntynyttä tutkimustulosta, voidaan pitää erityisen rohkaisevana osoituksena kv-hankkeiden johtamisesta kansainvälisen tason verkostojen kehittymiseen.* Kuinka näitä verkostoja sitten onnistutaan hyödyntämään myöhemmin yrityksen liiketoiminnassa, on vaikeampaa arvioida. Toisaalta kaikki edellä mainituista seitsemästä vastaajasta pitivät kv-verkostoja myös tärkeänä pääomana yritykselle, joten hyödynnettävyyteen uskotaan ainakin yrityksissä itsessään.

### **Otteita yritysten edustajien teemahaastattelusta**

Alla muutama ote, suora lainaus ja oivallinen huomio yritysten edustajien vastauksista liittyen yritysten verkostoihin ja niiden rakentamiseen. Anonymiteetin säilymiseen vedoten kuvaan haastattelemani yritysten edustajia seuraavasti: H1, H2, H3 jne.

- Kv-verkostoituminen on työlästä, mutta tärkeää
  - H2: *"Kyllähän siellä tutustuu, mutta itse yhteistyö onkin vaikeampaa."*
- Verkosto voi myös olla liian suuri
  - H1: *"Rakensimme verkostoa jopa yli, tajuttuamme tilanteen lähdimme karsimaan turhia rönsyjä pois."*
- Verkoston monipuolisuus on tärkeää
  - H2: *"Pitää pyrkiä verkostoitumaan monipuolisesti, ei pelkkää core-toimintaansa ajatellen. Pitää nähdä myös tukitoiminnot: toimitusketjut, rahoitus, tuotekehitys ym."*
- Kv-verkostotkin ovat saavutettavissa kansallista kautta
  - H3: *"Täytyy vain tietää kenen puoleen kääntyä kansallisesti."*
  - H9: *"Yhteistyö yliopiston kanssa on poikanut hyviä kontakteja luonnollista kautta."*
- Verkostoja täytyy myös huoltaa
  - H4: *"Yksikään verkoston jäsen ei ole mukana verkostossa vain siksi, että on kiva olla. Verkoston jäseniä pitää aktivoida, niille pitää antaa tehtäviä."*
  - H12: *"Oma toimiala on kapea, Suomessa vain n. 300 henkeä, jotka on helppo tavata tietyissä alan tapahtumissa. Kotimaiset avainhenkilöt on tiedossa ja heihin ollaan säännöllisesti yhteydessä."*



- Hankkeiden verkostoista on syytä pyrkiä ottamaan kaikki hyöty irti
  - H5: *"Tutkimushankkeiden suurin anti yritykselle on monesti verkostoissa."*
- Verkostot ovat tärkeitä, jotta yritys voi itse keskittyä siihen mitä osaa ja haluaa tehdä
  - H5: *"Sopivien kumppanien löytäminen on elintärkeää varsinkin kv-puolella ajatellen esimerkiksi myyntiverkostoa, jotta me voidaan keskittyä siihen mitä osataan parhaiten tehdä eli tuotekehitykseen."*
- Verkostot voivat olla syy lähteä hanketoimintaan mukaan
  - H6: *"Mukaan ollaan alun perin lähdetty siitä syystä, että päästäisiin kiinni mielenkiintoisilta tuntuviin yrityksiin hankkeiden kautta, se on investointi siinä missä muutkin."*

## 6 POHDINTA

Kenties kaikkein vaikeinta työssäni oli aiheen tarkka rajausta ja luonnolliselta tuntuvan kokonaisuuden yhteen saattaminen. Toimeksiantajani kautta onnistuin kuitenkin koamaan rungon, joka helpotti aihealueen rajausta ja teki lopullisesti raportista mielekkään ja yhtenäisen. Aikaisempia tutkimuksia olisin voinut käyttää monipuolisemmin ja yrittää kenties tuoda niitä lähemmäs käytäntöä. Toisaalta yleispätevän oppaan kirjoittamisessa ei ehkä pitäisikään mennä liiaksi teknisiin yksityiskohtiin, vaan enemminkin keskittyä kokonaiskuvan antamiseen. Tässä valossa toivon onnistuneeni luomaan tutkimukseni alkupuolella viitekehyksen, jonka kautta jälkimmäisen osan vinkeistä on todellista hyötyä pienyrittäjälle – ainakin ajatuksia herättävänä tienviittana.

Toteuttamani haastattelut antoivat työlleni erittäin paljon. Toivon, että olen onnistunut raportoimaan haastateltavilta tulleet terävimmät kommentit ja arvokkaimmat kokemukset niin, että lukijakin pääsee niitä hyödyntämään. Hyödyllistä olisi ollut kuunnella asiantuntijoita ja yritysten edustajia vielä laajemmin, ymmärtää paremmin heidän taustojaan ja taustaorganisaatioitaan. Resurssit mahdollistivat kuitenkin ainoastaan pintapuolisen selvityksen, josta siitäkin sain onnekseni paljon irti. Eri tahojen mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellessani melko yksioikoisilta tai mustavalkoisilta tuntuneet asiat muuttuivat kommenttien myötä monikutoisen värikkäiksi kokonaisuuksiksi.

Ehkäpä nämä vuoropuhelun kautta esiin nousseet ajatukset kuuluvatkin työni merkittävimpiin oivalluksiin – ajatukset siitä, että koko EU-erillisrahoituksessa kansainvälistymisineen ja verkostoitumisineen, on kyse yhteistyöstä ja yhteisestä edusta. Tämä yhteisen suunnan hahmottaminen ilmenee haasteena myös tosielämässä EU-rahoituksen puolella. Moni taho selvästi kaipaa lisää mielipiteiden vaihtoa ja julkista keskustelua aiheesta. Vaikuttaa siltä, että nimenomaan yhteistoiminnoille ja pidemmälle viedylle yhteistyölle olisi tilausta. Yhtä haastateltavaani lainaten: *”kuinka yhteistyö voisi toimia kv-tasolla, kun se ei toimi kansallisella tai paikallisellakaan tasolla?”* Näin ollen erillisrahoituksen kanssa tekemisissä olevien olisi hyvä pyrkiä kehittämään järjestelmää yhdessä kohti yhteistyöstävällisempää, aidosti yhteistä etua ajavaa verkostoa. En sano, ettäkö yhteinen päämäärä puuttuisi tällä hetkellä kokonaan, mutta keskustelun herättämiseksi ja muutoksen edistämiseksi on joskus hieman kärjistettävä. Ja keskustelua – sitä tarvitaan aina.

Voisiko ratkaisu yhteistyön kehittämiseksi löytyä elokuussa 2010 esitellyistä kymmenestä teesistä Pohjois-Savon taloudesta, joissa kenties rivien välissä linjataan myös yhteistä tulevaisuutta alueellisen hanketoiminnan kehittämiseksi (Johtamisforum 2010). Viidennessä teesissä nostettiin esiin koko Pohjois-Savon yhteisen alueellisen kehittämiskeskuksen perustaminen. Tämänkaltaisen Kuopio-vetoinen ”one-stop-shop” olisi varmasti omiaan edesauttamaan pohjoissavolaisen hankeosaamisen kehittymistä tai ainakin alueellisesti yhteistyöstävällisemmän rakenteen luomista. Ennen kaikkea tämänkaltaisia toimia tarvittaisiin helpottamaan resurssien niukkuudesta kärsivien pienyritysten mahdollisuuksia päästä käsiksi suoraan EU-rahoitukseen.

Konkreettisempia ja tutkimuksellisempia kysymyksiä työssäni olivat pohdiskelut liittyen kasvaviin markkinoihin potentiaalisina kohdemarkkinoina, EU-erillisrahoituksen tarjoamiin mahdollisuuksiin verkostoitumiselle ja verkostoitumisen merkitykseen kansainvälistymisprosessin onnistumisen kannalta. Näin jälkikäteen ajatellen löysin melko hyvin materiaalia tutkimusongelmani jokaisen osa-alueen tueksi, mikä helpotti ratkaisujen löytämistä huomattavasti.

### **Kultajyviä**

Mitä tulee kasvaviin markkinoihin ja kohdemarkkinoiden valintaan, lähitulevaisuus tulee olemaan mielenkiintoinen ja tarjoamaan erinomaisia tilaisuuksia niihin tarttuville. Pienyritykset voivat löytää otollisia mahdollisuuksia yllättäviltä tuntuvilta ja riskialttiilta markkina-alueilta. Tärkeintä on kuitenkin tutkia harkiten ja harkita tutkien. Laadukas kohdemarkkina-analyysi ja riskien ymmärtäminen yhdessä oikeanlaisten verkostojen kanssa helpottavat vaikeastikin lähestyttävillä markkinoilla pääsyä.

EU-erillisrahoitusohjelmien hankkeisiin tulee suhtautua varteenotettavana vaihtoehtona pienyrityksen verkostojen rakentamiseen, liikekumppaneiden löytämiseen ja väylänä kansainvälisille markkinoille myös itse projektin päättymisen jälkeen. Tutkimukseen haastatelluista yrityksistä jokainen kansainvälisissä EU-hankkeissa mukana ollut koki myös olevansa kansainvälisesti verkostoitunut. Hankkeen tulee kuitenkin tukea täysin ”jokapäiväisen” liiketoiminnan kehittämistä ja siihen tulee sitoutua strategisen pitkällä tähtäimellä. Tärkeitä huomioitavia tekijöitä EU-rahoitteisissa kv-hankkeissa ovat myös pienyrityksen rooli EU-hankkeessa, omien resurssien analysoiminen sekä oman aktiivisuuden merkitys onnistumiselle.

Yritysverkostoihin liittyy paljon potentiaalia ja niitä oikein hyödyntämällä on mikrokokoisellakin yrityksille mahdollisuus päästä käsiksi jopa globaaleihin markkinoihin. Etenkin asiantuntijayrityksissä tulisi päästä eroon ajatuksesta, että toiminta olisi jollain lailla maantieteellisesti tai kansallisesti rajattua. Tehokkaiden verkostojen avulla maailma voi olla Internet-yhteyden päässä myös liiketoiminnan suhteen. Verkostojen rakentamiseen on kuitenkin investoitava, niitä on huollettava ja ne on nähtävä tärkeänä osana yrityksen pääomaa. Tutkimukset osoittavat myös, että mitä epävarmemmaksi liiketoimintaympäristö käy, sitä korostuneempi on verkostojen merkitys. Suomalaisten mikroyritysten edustajille suunnattu haastattelututkimukseni osoitti, että verkostojen ja niiden kehittämisen arvo yrityksille nähdään erittäin merkittävänä.

### **Jatkotutkimusideat**

Mainitsemisen arvoisia jatkotutkimusaiheita työni edetessä nousi esiin kolme. Niistä ensimmäinen liittyy yritysverkostojen tutkimiseen. Tutkimuksessani tuli nimittäin esille, ettei pelkkä verkostojen rakentaminen tai kehittäminen välttämättä riitä, vaan yrityksen tulisi myös huoltaa ja ylläpitää jo olemassa olevia verkostoja. Tähän aiheeseen liittyen en kuitenkaan nopealla katsauksella löytänyt liiaksi aineistoa, joten ensimmäiseksi jatkotutkimusaiheeksi esitän seuraavaa: pienyrityksen verkostojen ylläpito ja huolto.

Toinen jatkotutkimusidea käsittelee kv-hankkeeseen osallistumisen pidemmän aikavälin vaikutuksia pienyritykselle. Toisin sanoen sitä, mitä mahdollisuuksia pienyrityksellä on hyödyntää hankkeesta saamiaan verkostoja pidemmällä aikavälillä. Onko esimerkiksi havaittavissa yhteys kv-hankkeeseen osallistumisen ja kansainvälisen menestyksen välillä, jos vertailuajanjaksoa kasvatetaan? Ovatko siis nykyhetken hanketaiturit ja verkosto-osaaajat kansainvälisiä menestystarinoita myös tulevaisuudessa?

Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy pienyrityksen kansainvälistymisen keinoihin; tarkemmin ottaen pienyrityksen kansainvälistymiseen suuremman yrityksen siivellä. Kyse on samankaltaisesta tilanteesta kuin kansainvälisessä hankkeessa, jossa koordinaattorina toimivan suuremman organisaation kautta maailmalle pääsee joukko pieniä toimijoita. Tässä mallissa kyse ei kuitenkaan ole EU-rahoitteisesta toiminnasta, vaan puhtaasti yritysten välisestä yhteistyöstä. Tämänkaltaisessa tilanteessa isompi, esimerkiksi globaalisti toimiva yritys tekee yhteistyötä pienen paikallisen yrityksen

kanssa, jonka kautta pienyritykselle avautuu mahdollisuus kansainvälisille markkinoille. Esitän tämän keinon lähemmän tarkastelun toisena jatkotutkimusehdotuksena ja nimeän keinon tässä yhteydessä *Troijan hevonen* – metodiksi.

### **Loppusanat**

Turun kauppakorkeakoulun yritysfilosofi KTT Tarja Meristö (2010) maalasi Kuopiossa 26.8.2010 järjestetyssä Johtamisforumissa tulevaisuuden kuvaa eurooppalaisesta kilpailutilanteesta 20–30 vuoden päästä. Meristön mukaan kansallisvaltioiden merkityksen hälvetessä ja rajat ylittävän yhteistyön merkityksen yhä kasvaessa tulevaisuuden menestyjä on yritys, joka muodostaa parhaat kansainväliset verkostot. Tulevaisuuden UE:ssa, Uudessa Euroopassa yhteistyö on voimaa ja kilpailu käydään verkostojen, ei alueiden välillä.

Toisaalta yrityksiä tulevaisuuden hahmottamisessa opastava ruotsalainen trendiasiantuntija Magnus Lindkvist on Meristön näkemyksen kanssa samanaikaisesti vakuuttunut siitä, että ns. re-nationalisoituminen on lähitulevaisuuden vastaliike viimeaikojen globalisaatiokehitykselle (Lindkvist 2009; Taloussanomat 2010). Kansakuntien paluusta ja kansallismielisyydestä puhuvat myös muut. Protektionismin uudesta noususta puhuttiin suureenkin ääneen taloustilanteen synkentyessä syksyllä 2008.

Jatkuuko Euroopan kehitys kohti ylikansallista liittovaltiota? Sortuuko koko taloudellinen ja poliittinen unioni nationalismin uuteen aaltoon? Vai hallitsevatko globaalit suuryritykset tulevaisuudessa koko yhteiskuntaa yhä laajemmin?

Tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa. Sitä ei voi tehdä Meristö, ei Lindkvist, enkä itse aio edes yrittää. Mitä tulevaisuudelle sen sijaan voi tehdä, on sen ennakointi, muokkaaminen ja siihen vaikuttaminen. Enkä tarvitse kristallipalloa ennustaessani, etteivät suomalaisten tekemät investoinnit osaamiseen EU:n erillisrahoitusohjelmissä tai yritysten kansainvälistymisessä yleensä tule menemään hukkaan – olipa sitten tulevaisuuden Eurooppa millainen tahansa. Päätän työni Helsingin kauppakorkeakoulun liiketaloustieteen professorin Arto Lahden sitaattiin ja haastan kaikki EU-rahoituksen ja pienyritysten kehittämisen parissa työskentelevät kovaäänisempään vuoropuheluun suomalaisen menestyksen takaamiseksi myös tulevaisuudessa – *”Maailma on niin suuri, että vain hetkittäin jokin Suomessa kehitetty asia herättää kiinnostusta. Ja silloin tilanne pitäisi osata hyödyntää”* (Karisto 2010).

## LÄHTEET

Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. 1992

Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization factors. *Journal of International Business Studies* 23 (1/4), 1–27.

Axinn, C. & Matthyssens, P. 2002

Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International marketing review* 19 (5), 436–449.

Babakus, E., Yavas, U. & Haahti, A. 2006

Perceived uncertainty, networking and export performance: A study of Nordic SMEs. *European Business Review* 18 (1), 4–13.

Balkan Insight 2010

IMF Predicts Sustained GDP Growth for Kosovo. Verkkodokumentti. Luettu 5.8.2010. <http://www.balkaninsight.com/en/main/news/29787/>

Basora, A. & Boone, F. 2010

A New U.S. Policy Toward Democracy in Post-Communist Europe and Eurasia. *Problems of Post-Communism*. 57 (1), 3–16.

Bekaert, G. & Harvey, C. R. 2003

Emerging Market Finance. *Journal of Empirical Finance* 10 (1–2), 3–55.

Coviello, N. E. & Munro, H. J. 1997

Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* 6 (4), 361–386.

Coviello, N. E. & Munro, H. J. 1995

Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing* 29 (7), 49–61.

EBRD 2009

Transition Report 2009: Transition in crisis? Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki.

Economist 1999

Come back, Visegrad. *Economist* 351 (8120), 56.

Ellis, P. 2003

Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31 (3), 443–461.

Euractiv & Reuters 2010

Commission gives Estonia euro green light for 2011. Verkkodokumentti. Luettu 15.5.2010. <http://www.euractiv.com/en/euro/commission-gives-estonia-euro-green-light-for-2011-news-494118>

Eurooppalainen yritysportaali 2010

Euroopan komissio. Verkkodokumentti. Luettu 15.8.2010. [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=fi&item\\_id=3537](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=fi&item_id=3537)

EU SME Definition 2003

Euroopan komissio. Yritystoiminnan ja teollisuuden pääosasto. Verkkodokumentti. Luettu 24.8.2010. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)

EU-hankepäivä 2010

EU-rahoituksen infotilaisuus. Muotoiluakatemia Kuopio. 14.4.2010.

Finpro 2010

Study of Business Opportunities for Finnish Companies in Kosovo.  
Finpro / Työ- ja elinkeinoministeriö.

Floyd, D. 2002

Investment Decisions in Eastern Europe: choosing the optimum investment – the case of Poland. *European Business Review* 14 (2), 98–103.

Ford, D. 2002

Distribution internationalization and networks: solving old problems, learning new things and forgetting most of them. *International Marketing Review* 19 (3), 225–235.

Freeman, S. & Reid, I. 2006

Constraints facing small western firms in transitional markets. *European Business Review* 18 (3), 187–213.

Gabrielsson, M. 2007

Born Globals – Käyntiinsaannin ja kasvun haasteet. Kasvuyritys. Toimittanut Mauri Laukkanen. Talentum. Helsinki.

Grant Thornton International Business Report 2010

Emerging markets: leading the way to recovery. IBR 2010. Grant Thornton International.

Hessels, J. & Kemna, M. 2008

Internationalization of European SMEs towards Emerging Markets. SCALES-initiative. Netherlands Ministry of Economic Affairs.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005

Cultures and Organisations: Software of the Mind. McGraw-Hill. New York.



Holtz-Bacha, C. 2004

What is "good" press freedom? - The difficulty of measuring freedom of the press worldwide. Institut für Publizistik Johannes Gutenberg-Universität.

Johtamisforum 2010

Johtamisseminaari. Scandic Hotel Kuopio. 26.8.2010.

Karisto, I. 2010

Pikapoliitikko. HS kuukausiliite 9/2010. 86.

Kauppapoliittinen katsaus 2010

Ulkoasiainministeriö. Kauppapoliittinen osasto.

Kauppinen, M. & Tikkanen, J. 2006

Yrityksen kansainvälistyminen Brasiliaan ja Unkariin. Tradenomin opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kock, S., Nisuls, J. & Söderqvist, A. 2010

Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness 20 (2), 111-125.

Kontkanen, M. & Larimo, J. 2007

Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Kasvuyritys. Toimittanut Mauri Laukkanen. Talentum. Helsinki.

Kosovo Ministry of Public Administration 2009

Kosovo in Figures 2009. Statistical office of Kosovo. Verkkodokumentti. Luettu 20.7.2010. [http://www.ks-gov.net/ESK/eng/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&Itemid=8&gid=36](http://www.ks-gov.net/ESK/eng/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=8&gid=36)

Krugman, P. 2009

Lama: Talouskriisin syyt, seuraukset ja korjauskeinot. WS Bookwell. Porvoo.

L1401/2006

Rakennerahastolaki. 29.12.2006. Luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061401>

Lindkvist, M. 2009

Everything We Know is Wrong!: The Trendspotter's Handbook. Marshall Cavendish Corporation. Lontoo.

The Lisbon Review 2010

2010 World Economic Forum. Towards a More Competitive Europe?

Longenecker, C. 2001

Why managers fail in Post-Soviet Russia: causes and lessons. European Business Review 13 (2), 101–108.

Medvec, S. E. 2009

The European Union and expansion to the East: Aspects of accession, problems and prospects for the future. International Social Science Review 84 (1/2), 66–83.

Meristö, T. 2010

“Tätä tietä tulevaisuuteen...” – Luo ja johda visiotasi vuorovaikutteisesti. Johtamisforum 26.8.2010. Scandic Hotel. Kuopio.

Nonaka, I. 1991

The knowledge-creating company. Harvard Business Review 69 (6), 96–104.

Näreaho, H. 2010

Euroopan unionin koheesiopolitiikan tulevaisuus – keskustelua ja pohdintoja. Itä-Suomen EU-toimisto. Bryssel.

Ostgaard, A. & Birley, S. 1996

New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research* 36 (1), 37–50.

Oviatt, B.M. & McDougall, P. P. 1994

Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1), 45–64.

Pere, E. 2008

Economic trade relation in focus of regional integration of West Balkans Countries. Economic Faculty University of Tirana. ICBS 2008.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002

Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. WSOY. Vantaa.

Pirnes, H. 2002

Verkosto-ylivoimaa. WSOY. Vantaa.

Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto 2009

Erillisohjelmat eli kansainväliset EU:n rahoitusohjelmat. Verkkodokumentti. Luettu 3.7.2010. <http://www.pohjois-karjala.fi/Resource.phx/maakuntaliitto/eu-ohjelmat/erillisohjelmat/index.htm>

Rhodes, M. 1999

Post-Visegrad cooperation in East Central Europe. *East Europe Quarterly* 33 (1), 51.

Ruonala, M. 2008

EU-perusteos. 2. Painos. Ulkoasiainministeriön Eurooppatiedotus. Vantaa.

Sevic, S. 2005

A Puzzle of Emerging Markets: A Systemic 'Surprisingability'. Managerial Finance 31 (12), 1–10.

Suomen suurlähetystö, Pristina 2010

Ulkoasiainministeriö. Verkkodokumentti. Luettu 25.5.2010.  
<http://www.finlandkosovo.org/>

Taloussanomat 2010

Ikea-punk mullistaa työelämän. Verkkodokumentti. Luettu 9.9.2010.  
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2010/09/08/ikea-punk-mullistaa-tyoelaman/201012391/135>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010

Innovaatioista liiketoimintaa. Verkkodokumentti. Luettu 22.9.2010.  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3424>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009

Aluehallinto uudistuu. Verkkodokumentti. Luettu 30.6.2010.  
[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/06\\_ajankohtaista/01\\_utiset/Aluehallinto\\_uudistuu.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/06_ajankohtaista/01_utiset/Aluehallinto_uudistuu.jsp)

Ulkoasiainministeriö 2010

Suomi maailmantaloudessa. Verkkodokumentti. Luettu 22.9.2010.  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15263&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö 2009

Länsi-Balkanin rauhanprosessi ja EU:n laajentuminen. Juha Ottmanin ajankohtaiskatsaus. Länsi-Balkan liiketoiminta-alueena –seminaari 30.9.2009. Ulkoasiainministeriö.

Uzzi, B. 1997

Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42 (1), 35.

Virtanen, T., Lemetti, P., Järvinen, P. & Lillrank, P. 2002

Verkoston arvontuotto ja yritysverkostojen kehittäminen, tutkimusraportti yrityskäyttöön. TAI Tutkimuslaitos. Espoo.

VoltaireNet 2004

Freedom House: when “freedom” is only a pretext. Verkkodokumentti. Luettu 22.6.2010. <http://www.voltairenet.org/article30112.html>

Vuorela, S. 2005

Haastattelumenetelmät. Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

## LIITE 1



Tradenomin opinnäytetyön tutkimusvaihe

EU-rahoitusasiantuntijoiden teemahaastattelu elokuu 2010

Kysymysrunko:

1. Mitä prosesseja EU:n erillisrahoitusohjelmien hankkeet vaativat pienyritykseltä?
2. Mikä olisi paras mahdollinen kv-hankkeen rooli pienyritykselle?
3. Kuinka pienyrityksenä tunnistaa projektimahdollisuudet ja päästä mukaan?
4. Ketkä ovat EU:n erillisrahoitusohjelmien parissa työskentelevät avainhenkilöt Suomessa/Brysselissä?

## LIITE 2



Tradenomin opinnäytetyön tutkimusvaihe

Pienyritysten edustajien teemahaastattelu elo-syyskuu 2010

Kysymysrunko:

1. Onko kansainvälistyminen mainittu yrityksenne strategiassa?
2. Löytyykö yrityksestänne kansainvälisyysosaamista? Jos löytyy niin minkälais-  
ta?
3. Löytyykö yrityksestänne kiinnostusta kansainvälistymiseen?
4. Löytyykö yrityksestänne kiinnostusta/osaamista/kokemusta EU-rahoitteisista  
hankkeista ja projektitoiminnasta?
5. Mitkä ovat yrityksenne mahdolliset resurssit EU-hanketoimintaan?
6. Minkälaisena pidätte yrityksenne verkostoja/kontakteja kansallises-  
ti/kansainvälisesti?