

---


**PK-YRITYSTEN KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN  
KANTA-HÄMEESSÄ**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2015

Marjo Rummukainen



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

**Tekijä**

Marjo Rummukainen

**Vuosi** 2015

**Työn nimi**

Pk-yritysten kilpailukyvyyn parantaminen Kanta-Hämeessä

---

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kanta-Hämeen alueen pk-yritysten kilpailukykyyn ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millä keinoilla yritysten kilpailukykyä voitaisiin parantaa. Toimeksiantajana oli Hämeen ammattikorkeakoulu ja tämän työn pohjana toimi ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteen kehittäminen (Ylermi) -hanke.

Teoreettisen viitekehyksen muodostivat pk-yritysten kilpailukyky sekä kansainvälistyminen ja tarkastelunäkökulma oli Kanta-Hämeen alue. Teoriatiedon lisäksi työssä hyödynnettiin aiempia tutkimustuloksia aihealueesta.

Opinnäytetyön empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltavat henkilöt edustivat Kanta-Hämeen alueen eri toimialojen pk-yrityksiä.

Tämän opinnäytetyön haastattelututkimus vahvisti teoriatietoa ja aiempia tutkimustuloksia siitä, että alueen ja samalla myös pk-yritysten vahvuus on Kanta-Hämeen sijainti. Kansainvälistymisen suurimpana esteenä koetaan rahoituksen puute ja myös tietämättömyys, mistä rahoitusta voisi kysyä. Oma kilpailukyky koettiin pääosin hyväksi ja riittäväksi.

Jotta Kanta-Häme säilyttäisi jatkossakin kilpailukykyänsä, tulisi huomiota kiinnittää alueelliseen markkinointiin ja verkostoitumiseen sekä uusien yritysten tukemiseen, esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä asioissa.

**Avainsanat** Pk-yritys, kilpailukyky, kansainvälistyminen, kilpailukyvyyn parantaminen, Kanta-Häme

**Sivut**

63 s. + liite 1 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

**Author**

Marjo Rummukainen

**Year** 2015

**Subject of Master's thesis**

Improving the competitiveness of SMEs in  
Tavastia Proper

---

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out the factors affecting the competitiveness and internationalisation of the SMEs in Tavastia Proper and to find out the ways how SMEs competitiveness could be improved. The commissioner of the thesis was HAMK, Häme University of Applied Sciences and the basis for this study was the development of the higher education institution's knowledge structure (Ylermi) project.

The theoretical framework was comprised of the competitiveness and internationalisation of the SMEs and the aspect was Tavastia Proper. In addition to theoretical knowledge there was used previous research results of the topic.

The empirical research method of the thesis was selected qualitative method and the research was carried out as a theme interview study. The individuals studied represented SMEs in the different branches of the industry in Tavastia Proper.

The interview study of the thesis confirmed the theory and previous research results that the strength of the area and also SMEs lies in the location of Tavastia Proper. The main obstacle to internationalisation was found the lack of funding and also an awareness where to ask funding. Own competitiveness was found mainly good and decent.

In order to maintain its competitiveness Tavastia Proper should pay attention to regional marketing and networking as well as support for new businesses for example in financial matters.

**Keywords** SME, competitiveness, internationalisation, improving the competitiveness, Tavastia Proper

**Pages** 63 p. + appendix 1 p.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1.	Opinnäytetyön tausta.....	5
1.2.	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3.	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	7
1.4.	Aikaisemmat tutkimukset alueellisesta kilpailukyvystä .....	9
1.5.	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	KILPAILUKYKY .....	12
2.1.	Yritysten kilpailukyky.....	12
2.1.1.	Erilaiset kilpailukykytekijät.....	12
2.1.2.	Uudistuva kilpailu .....	14
2.2.	Alueen kilpailukyky .....	16
2.2.1.	Alueellisen kilpailukyvyn elementit.....	16
2.2.2.	Menestystekijät alueellisessa kilpailussa.....	18
2.3.	Kanta-Hämeen kilpailukyky .....	20
2.3.1.	Sijainti.....	22
2.3.2.	Koulutus .....	24
2.3.3.	Pk-yritysten tukeminen.....	26
2.3.4.	Pk-yritysten erityispiirteet .....	27
3	KANSAINVÄLISYYS OSANA KILPAILUKYKYÄ.....	29
3.1.	Alueiden kansainvälistyminen .....	29
3.2.	Pk-yritysten kansainvälistyminen .....	30
3.3.	Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälistyminen .....	33
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	36
4.1.	Tutkimusmenetelmä.....	36
4.2.	Tutkimuksen toteutus .....	38
4.3.	Tulosten analysointi .....	40
4.4.	Tutkimuksen laadun arviointi.....	42
5	PK-YRITYSTEN KYKY KILPAILLA JA KANSAINVÄLISTYÄ.....	44
5.1.	Näkemykset omasta ja alueen kilpailukyvystä ja kilpailukykytekijöistä.....	44
5.1.1.	Sijainti Kanta-Hämeessä .....	45
5.1.2.	Palvelu, joustavuus, räätälöidyt ratkaisut .....	46
5.2.	Kansainvälisyys osana kilpailukykyä.....	47
5.2.1.	Kansainvälistymisen haasteet .....	48
5.3.	Kilpailussa mukana pysymisen keinot .....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
	LÄHTEET .....	57
Liite 1	Teemahaastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Sanotaan, että maailma ja yhteiskunta muuttuvat koko ajan ja olemme eräänlaisessa jatkuvassa turbulenssissa. Mikä ympärillämme sitten muuttuu? Sydänmaanlakan (2007, 25–27) mukaan tiedon määrä lisääntyy, teknologia muuttuu, globalisaatio kasvaa, kilpailu laajenee ja kiristyy, taloudellinen, poliittinen ja sosiaalinen ympäristö muuttuvat sekä huoli ympäristöstä ja ekologisesta hyvinvoinnista lisääntyy. Jotta näihin epävarmuustekijöihin ja muutoksiin pystyttäisiin vastaamaan, tulee yritysten itsensä olla kykeneviä muutokseen ja uusiutumiseen.

Nykyinen taloustilanne on ajanut yritykset entistä ahtaammalle ja kilpailu kiristyy joka toimialalla. Kilpailukenttä on laajentunut; enää ei kilpailla pelkillä tuotteilla tai hinnalla, vaan kilpailussa pärjääminen vaatii yrityksiltä sopeutumista nyky-yhteiskunnan vaatimuksiin. Kansainvälistyminen ja globalisaatio lisääntyvät ja ne koskettavat yhä suurempaa osaa yrityksiä, joko suoraan tai välillisesti. Henkilöstö on yritysten suurin ja kallein voimavara; osaavan henkilöstön säilyttäminen ja osaavan työvoiman saatavuus ovat yrityksille kriittisiä tekijöitä. Ilman osaavaa henkilöstöä yritys ei ole kilpailukykyinen. (Viitala 2013, 8–10, 275.)

Suomalaisten vahvuutena ovat tietotyö, luovuus ja korkea osaaminen, joita ei voi ulkoistaa halvemman työvoiman maihin. Innovaatioiden luomiseen ja palveluliiketoimintaan keskittyminen ovatkin suomalaisten yritysten tärkeitä kilpailukykytekijöitä. (Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen, Ohtonen & Siltala 2010, 71.)

Luottomarkkinayritys Collector Oy:n (2014) teettämän tutkimuksen mukaan 42 % suomalaisista pk-yrityksistä kokee oman kilpailukykynsä hyväksi. Pk-yritysbarometrin (Suomen Yrittäjät 2015a) mukaan pk-yritysten kasvuhakuisuus on säilynyt ennallaan. Voimakkaasti tai mahdollisuuksien mukaan kasvavien pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä on koko maassa 42 % ja Kanta-Hämeessä vastaava luku on 40 %.

Valtiotieteen tohtori Timo Aro (2013a, 4) on tehnyt alueellisen kilpailukyvyyn analyysin, jonka kohteena on 18 maakuntaa. Tämän analyysin yhteydessä alueen kilpailukyky tarkoittaa Kanta-Hämeen maakunnan kykyä ylläpitää ja synnyttää uutta kasvua sekä saada alue

houkuttelevammaksi ja muuntautumiskykyisemmäksi suhteessa muutoksiin, jotka ilmenevät toimintaympäristössä.

### 1.1. Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on pohtia pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyä parantamista Kanta-Hämeessä. Pk-yritysbarometrin (Suomen Yrittäjät 2015a) mukaan koko maan pk-yritysten suhdannenäkymät ovat heikentyneet verrattuna syksyn 2014 tuloksiin, ja Kanta-Hämeessä suhdannenäkymiä kuvaava saldoluku on laskenut koko maata selvemmin, 20 prosenttiyksikköä. Kanta-Hämeen pk-yrityksistä 72 % odottaa suhdanteiden oman yrityksen kannalta joko paranevan (20 %) tai pysyvän ennallaan (52 %).

Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK) toteutettiin keväällä 2014 päättynyt Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittama ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteen kehittäminen - Ylermi-hanke, jonka tavoitteena oli edistää Kanta-Hämeen kilpailukykyä, kansainvälistymistä, vetovoimaa sekä työelämäinnovaatioita. Ylermi-hanke jakaantui neljään kehittämisalueeseen: kehittämis- ja tutkimustoiminta, kansainvälisyys ja tutkimustoiminta, uudet opintoväylät (AOKK ja YAMK) sekä uudentyypiset, työelämäinnovaatioita tukevat täydennyskoulutustuotteet. (Hamk 2014a.)

Ylermi-hankkeen tutkimus- ja kehittämistyöryhmässä laaditussa tulevaisuustutkimuksessa kävi ilmi, että Kanta-Hämeen yritykset uskovat vankasti tulevaisuuteen, uudistumiseen sekä kasvuun. Työryhmässä pilotoitiin myös toimintamalli, jossa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat laativat kansainvälistymisstrategioita Kanta-Hämeen maakunnan yrityksille. (Turunen & Majuri 2014, 7.)

Kansainvälistymisen ja tutkimustoiminnan työryhmässä yhdeksi kehittämiskohteeksi valikoitui koulutusvienti, ja hankkeessa koulutusvientipalveluita tarjottiin Kanta-Hämeen yrityksistä aina Etelä-Amerikkaan asti. Työryhmän tuloksena voidaan todeta, että Kanta-Hämeessä on mahdollisuudet kasvattaa osaamisen vientiä, ja ihannetilanteessa tämä hyödyttää myös kansainvälistymistä Hämeen ammattikorkeakoulun toiminta-alueella. (Turunen & Majuri 2014, 7.)

Tämä opinnäytetyö jatkaa kilpailukykyteeman pohtimista hankkeen tulosten pohjalta. Opinnäytetyöllä pyritään saamaan selville Kanta-Hämeen aluetta hyödyttävää, konkreettista tietoa alueen pk-yrityksistä ja niiden näkemyksiä omasta kilpailukyvyystään kansainvälistyvässä maailmassa.

## 1.2. Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Maailma globalisoituu ja siihen liittyy olennaisesti yhä kiihtyvä muutosnopeus. Kun ympäristö muuttuu, on myös yritysten pystyttävä muuttumaan yhtä nopeasti ja radikaalisti, jotta ne kykenevät kannattavaan toimintaan. Kaikki yritykset globalisoituvat, joko aktiivisesti tai passiivisesti, ja yritysten perustavoitteena on joko kansainvälisen tai globaalin kilpailukyvyyn parantaminen. (Äijö 2008, 19–21.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on oletama, että kansainvälistyminen on tärkeä osa alueen pk-yritysten kilpailukykyä ja sen parantamista. Haastattelututkimuksella pyritään selvittämään alueen pk-yritysten näkemykset niiden kilpailukyvyystään ja suhtautumisesta kansainvälistymiseen. Tavoitteena on myös selvittää, kokevatko alueen pk-yritykset kilpailuetua siitä, että ne toimivat nimenomaan Kanta-Hämeen alueella.

Tässä opinnäytetyössä pohditaan kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä Kanta-Hämeen pk-yritysten näkökulmasta. Porterin (2006, 70) mukaan kilpailustrategia perustuu kahteen tekijään: toimialan rakenteeseen ja asemointiin. Molemmat tekijät vaikuttavat toisiinsa, ja molemmat tekijät ovat myös muuttuvia. Jotta yritys menestyisi, sen tulee olla koko ajan valmis reagoimaan ympäristöönsä ja muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä ei tutkita yksittäisten yritysten kilpailustrategioita, vaan se keskittyy yleisellä tasolla niihin tekijöihin, joilla voidaan katsoa olevan vaikutusta pk-yritysten kilpailukykyyn.

Tällä opinnäytetyöllä halutaan saada teorian tiedon tueksi Kanta-Hämeen pk-yrittäjien käsityksiä ja mielipiteitä siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn. Yhtenä tärkeänä kilpailukykytekijänä käsitellään kansainvälistymistä. Tässä työssä käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 28) mukaan sopii käytettäväksi silloin, kun halutaan saada selville henkilöiden näkökulmia ja kannanottoja tutkittaviin ilmiöihin ja tapahtumiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mistä tekijöistä pk-yritysten kilpailukyky koostuu?
- Mikä merkitys kansainvälistymisellä on pk-yritysten kilpailukykyyn?
- Millä keinoilla Kanta-Hämeen pk-yritysten kilpailukykyä ja kansainvälisyyttä voidaan lisätä?

### 1.3. Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tämän työn teoreettisen viitekehysten muodostavat pk-yritysten kilpailukyky ja kansainvälistyminen, joita tarkastellaan Kanta-Hämeen alueella.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat:

#### Pk- eli pieni ja keskisuuri yritys

Tilastokeskuksen (2014a) mukaan pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu pk-yritysten käsite EU:n lainsäädännön mukaisesti (EC 2014).

Taulukko 1. EU:n määrittely pk-yrityksistä

Yrityksen kokoluokka	Henkilöstö	Liikevaihto tai	Taseen loppusumma
<b>Keskisuuri</b>	< 250	≤ 50 Me	≤ 43 Me
<b>Pieni</b>	< 50	≤ 10 Me	≤ 10 Me
<b>Mikroyritys</b>	< 10	≤ 2 Me	≤ 2 Me



Suomessa toimi vuoden 2012 lopussa 322.184 pk-yritystä. Kaikkien yritysten liikevaihdosta (395 miljardia euroa) pk-yritysten osuus oli 53 % ja henkilöstön osuus 64 %. Kaikista Suomen yrityksistä 99,8 % oli pk-yrityksiä. Kanta-Hämeessä toimi n. 9.400 yritystä, joista suurin osa oli palvelualan yrityksiä, 55 %. Mikroyritysten osuus oli 94,1 %, 10 - 99 hengen yrityksiä on 5,8 % ja yli sadan hengen yrityksiä 0,1 %. (Tilastokeskus 2014b, Suomen Yrittäjät 2014.)

#### Pk-yritysten kilpailukyky

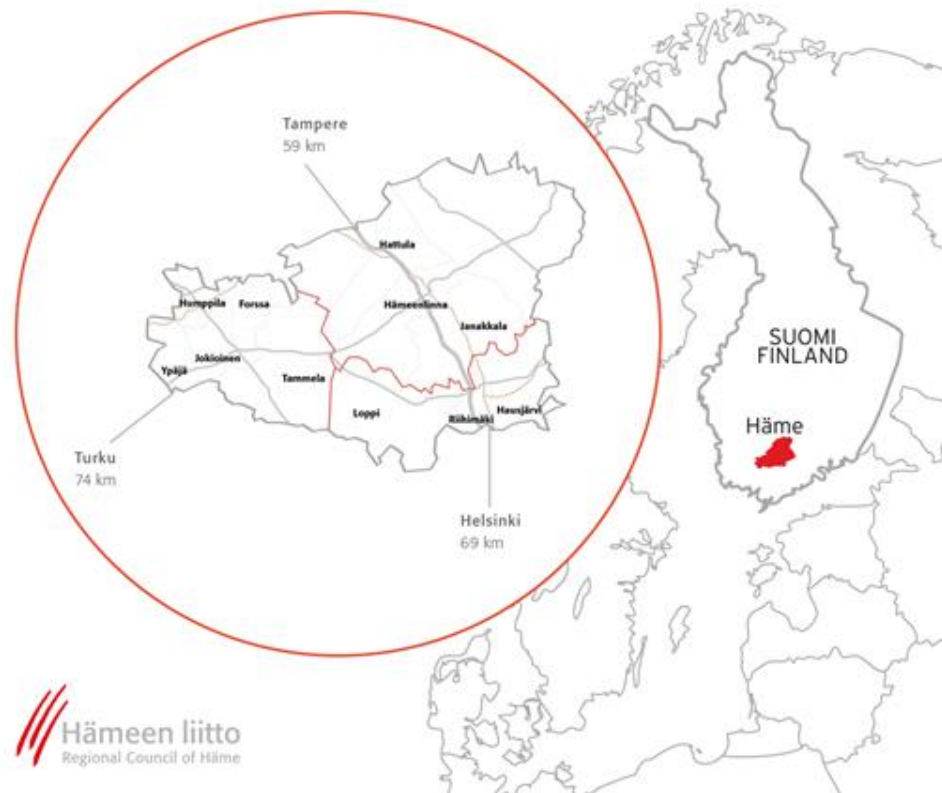
Elinkeinoelämän keskusliiton (2012) tekemän pk-toimintaympäristökyselyn mukaan Suomen ja pk-yritysten kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työvoimakustannukset, riittämätön kysyntä sekä osaavan työvoiman saatavuus. Kilpailukykytekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kustannus-, markkina- ja säädosympäristötekijät. Näistä kustannustekijät ovat suurin uhka pk-yritysten kilpailukyvyille.

#### Pk-yritysten kansainvälistyminen

Pk-yritykset voivat kansainvälistyä eri tavoin. Perinteisenä kansainvälistymisen keinona on pidetty tuotteiden vientiä ulkomaille. Myös ostotoiminta voi tarkoittaa kansainvälistymistä, kun yritys tuo esimerkiksi raaka-aineita tai myytäviä hyödykkeitä ulkomailta. Vientitoiminta tarkoittaa yleisesti, että laajennetaan markkinaa ulkomaille olemassa olevilla tuotteilla ja palveluilla, joiden kysyntä on testattu kotimaan markkinoilla. Muita kansainvälisen toiminnan muotoja ovat mm. ulkomaisen myyntiyksikön eli haarakonttorin tai tytäryhtiön perustaminen tai yhteistyösopimuksen solmiminen ulkomaisen toimijan kanssa. (Kananen 2010a, 11; Äijö 2008, 112.)

#### Kanta-Häme

Kanta-Hämeen maakunta koostuu 11 kunnasta, jotka muodostavat kolme vahvaa, mutta profiililtaan erilaista seutua: Hämeenlinnan, Forssan ja Riihimäen kaupunkiseudut (kuva 1). (Hämeen liitto 2014.)



Kuva 1. Kanta-Hämeen kartta (Hämeen liitto 2014.)

Kanta-Häme on menestyvä maakunta, ja pinta-alaltaan 5.700 neliökilometrin kokoisessa maakunnassa on yhteensä yli 175.000 asukasta. Kanta-Hämeessä on sekä pieniä että keskisuuria kaupunkeja ja taajamia, ja sen maaseutumainen luonto on rikasta ja monimuotoista. Kanta-Hämeestä löytyy rauhoitettuja luonnonsuojelualueita yli 4.000 hehtaaria. (Hämeen liitto 2014.)

#### 1.4. Aikaisemmat tutkimukset alueellisesta kilpailukyvystä

Keskuskaupakamari on tehnyt 2000-luvulla Alueiden kilpailukyky-tutkimuksia, joissa on selvitetty alueellisten tekijöiden vaikutusta yritysten kilpailukykyyn sekä sijoittumiseen Suomessa. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2011. Hämeen kaupakamari-alueen yrittäjien mielestä keskeisimmät yrityksen sijaintiin ja toimintaedellytyksiin vaikuttavat tekijät olivat hyvät liikenneyhteydet/hyvä saavutettavuus, yritykselle sopivan työvoiman saatavuus, turvallinen ja viihtyisä elinympäristö, markkinoiden läheisyys sekä kunnan/alueen hyvä imago. (Keskuskaupakamari 2011.)

Ylermi-hankkeeseen liittyen toteutettiin Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kilpailukykytekijöistä ja osaamistarpeista 2030 -selvitys. Tässä Delfoi-menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin Kanta-Hämeen alueen elinkeinoelämän uusiutumisen ja kilpailukyvyyn kehittämistarpeita, jotta alueelle saataisiin enemmän kasvua ja kansainvälistymistä. Tutkimuksessa otettiin kantaa tämän hetken tilanteeseen sekä pohdittiin tilannetta vuonna 2030. Tutkimuksen perusteella alueen yrittäjien mielestä tärkeitä kilpailukykytekijöitä ovat jo nyt alueen sijainti ja saavutettavuus. Tällä katsotaan olevan positiivinen merkitys myös tulevaisuudessa työvoiman saatavuuteen Kanta-Hämeen alueelle. Kanta-Hämeen kansainvälisyys sitä vastoin katsotaan melko vähäiseksi, mutta vuonna 2030 alueen oletetaan olevan tietoisempi kansainvälistymisestä ja kansainvälisistä markkinoista. (Juurakko-Paavola & Laakso 2014.) Alueen kilpailukykytekijät voidaan jakaa neljään ryhmään: inhimillinen pääoma, innovatiivisuus, keskittyminen ja saavutettavuus (Huovari, Kangasharju & Alanen 2001, 22).

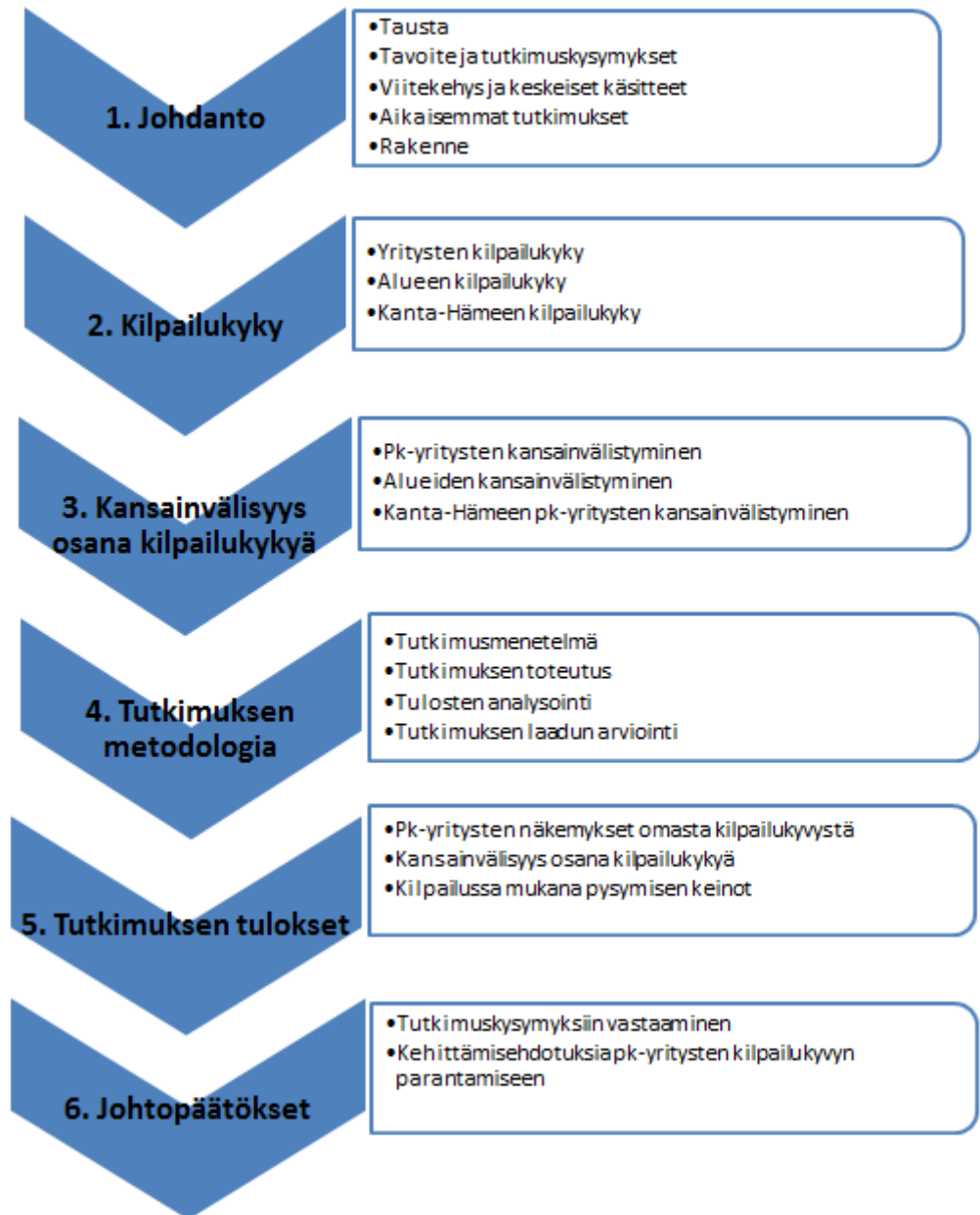
Edellän mainittujen tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että yritysten sijainnilla ja saavutettavuudella on merkittävä rooli suhteessa yritysten kilpailukykyyn. Tähän opinnäytetyöhön liittyvän haastattelututkimuksen avulla pyritään saamaan selville tarkemmin, mitä mieltä alueen pk-yritykset ovat sijainnin ja saavutettavuuden merkityksestä omien yritystensä kilpailukykyyn.

### 1.5. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerrotaan työn taustasta, tavoitteista ja esitetään tutkimuskysymykset. Johdannossa kerrotaan myös työn teoreettisesta viitekehystä, auki kirjoitetaan keskeiset käsitteet, kerrotaan aikaisemmista tutkimustuloksista sekä esitellään opinnäytetyön rakenne. Toisessa luvussa avataan kilpailukyky -käsitettä sekä yritysten, alueen että Kanta-Hämeen näkökulmasta. Kolmas luku tarkastelee kansainvälistymistä osana kilpailukykyä. Näkökulmat ovat samat kuin toisessa luvussa eli pk-yritysten kansainvälistyminen, alueiden kansainvälistyminen sekä Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälistyminen. Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta, tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tässä luvussa otetaan kantaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Viidennessä luvussa analysoidaan haastattelututkimuksen tuloksia ja kuudennessa eli viimeisessä luvussa peilataan

haastattelututkimuksen tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja lausutaan opinnäytetyön loppusanat.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitelty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Seuraavissa luvuissa avataan kahta opinnäytetyön pääteemaa: kilpailukykyä ja kansainvälisyyttä. Molempia teemoja tarkastellaan sekä yleisellä tasolla että Kanta-Hämeen pk-yritysten näkökulmasta.

## 2 KILPAILUKYKY

### 2.1. Yritysten kilpailukyky

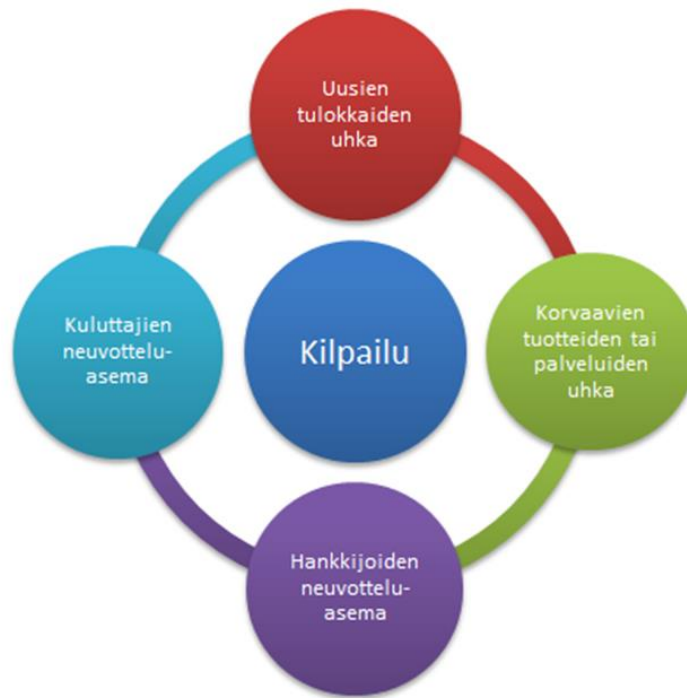
Kilpailukyky voidaan määritellä yrityksen kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa. Hintakilpailukykyyn vaikuttavat kustannustekijät ja reaaliseen kilpailukykyyn puolestaan markkinointiin ja yrityksen yleiseen tietotaitoon liittyvät tekijät. Kilpailukykyä voidaan jäsentää kolmen toisiinsa kietoutuneen tekijän avulla: kompetenssi, pääsy ja motivaatio. Pääsy tarkoittaa sitä, että toimijalla on resursseja päästä kilpailuun mukaan. Kompetenssilla tarkoitetaan toimijan kykyä käyttää olemassa olevia resursseja. Motivaatio tarkoittaa, että toimijalla on halua käyttää resurssejaan sekä kehittää kompetenssiaan. (Taloussanomien 2014; Linnamaa 2004, 116.)

#### 2.1.1. Erilaiset kilpailukykytekijät

Kansalliseen kilpailuetuun vaikuttavat neljä tekijää, jotka joko edesauttavat tai toimivat sen jarruna. Tekijät ovat tuotannontekijät, kysyntäolot, kotimaassa toimivat kilpailukykyiset lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja yleinen kilpailu. Tänä päivänä yritys saa kilpailuetua tiimeistä, jotka koostuvat ihmisistä, heidän tiedoistaan, taidoistaan, innovaatioistaan sekä teknologiasta. Tietokone yksin ei anna kilpailuetua, mutta siitä on iso apu ihmisen luovan älykkyyden tukemiseen. (Porter 2006, 114; Ojala ja Pöysti 2012, 17.)

Kilpailussa pärjätäkseen yritysten tulee myydä tuotteitaan tai palveluitaan edullisemmin kuin muut, tai palvelut tai tuotteet tulee olla differoituja. Ylläpitääkseen saavutetun kilpailuedun ja edelleen parantaakseen sitä, yritysten pitää tuottaa yhä laadukkaampia palveluita tai tavaroita tai tehostaa tuotantoaan. Kilpailukyky voidaan määritellä ominaisuuksiksi, joiden avulla toimijat pystyvät kilpailemaan toisten kanssa sekä sellaiseksi potentiaaliksi, jonka avulla voi pärjätä muita kilpailuun osallistujia paremmin. Jotta toimijat saavuttaisivat kilpailuetua, tulee niillä olla ominaisuuksia, jotka auttavat menestymään kilpailussa muita paremmin. Yritykset voivat parantaa kilpailukykyään joko parantamalla kannattavuutta tai kasvamalla. (Porter 2006, 41, Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13–14, Ojala ja Pöysti 2012, 32.)

Porterin (2006, 71) mukaan jokaiselta toimialalta löytyy viisi kilpailutekijää, jotka vaikuttavat kilpailuun: uusien tulokkaiden aiheuttama uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, hankkijoiden neuvotteluasema ja kuluttajien neuvotteluasema. Kaikkien näiden tekijöiden keskiössä on toimialalla olevien kilpailijoiden välinen kilpailu (kuva 2).



Kuva 2. Toimialan kilpailukykytekijät (Mukaellen Porter 2006.)

Toimialan rakenteen lisäksi yritysten tulee valita paikkansa toimialan sisällä. Asemoinnin avulla yritys määrittelee oman suhtautumisensa kilpailuun sekä yleisellä tasolla että tuote- ja kohdeasiakasryhmän valinnoissa. Asemointi perustuu kilpailuetuun, ja se jakaantuu kahteen osaan: alhaisiin kustannuksiin ja differointiin. Molempien kilpailuetujen päämääränä on tuottaa yritykselle kilpailijoita parempaa kannattavuutta. Molempiin kilpailuetuihin tulee kiinnittää huomiota, mutta yrityksen kilpailustrategiasta riippuen sen tulisi valita, kumpaa kilpailuetua se haluaa painottaa. Asemointiin liittyy myös olennaisena osana kilpailukentän valinta eli yrityksen kohdealueen laajuus. Yrityksen tulee pohtia, haluaako se toimia laajalla kohdealueella vai kapeammalla segmentillä. (Porter 2006, 74–76.)

### 2.1.2. Uudistuva kilpailu

Maailma muuttuu koko ajan, kilpailu on hurjapäistä ja innovointi jatkuvaa. Jotta organisaatiot pystyisivät vastaamaan tähän muutokseen, niiden pitää kiinnittää huomiota moniin asioihin. Esimerkiksi sosiaalinen media, big data eli suuret tietomäärät, kasvavat markkinat, virtuaaliset yhteisöt ja avoimet innovaatiot ovat nykyään jo itsestäänselvyksiä. Monesti tänä päivänä mikään ei kuitenkaan ole pysyvää, ja yksi yritysten keino pysyä kilpailussa mukana on uudistaa johtajuusajatteluaan. (Hamel 2012.)

Kilpailukykyinen yritys kiinnittää entistä enemmän huomiota yrityksen aineettomaan pääomaan: sisäisiin rakenteisiin eli yrityskulttuuriin ja järjestelmiin, tietoon ja osaamiseen eli henkilöstön oikeanlaiseen johtamiseen sekä ulkoisiin suhteisiin. Aineettoman pääoman tunnistaminen, johtaminen ja hallitseminen toimivat yrityksille kasvun lähteenä. Yritysten välisessä kilpailussa korostuvat erilaiset järjestelmät ja yritysten toimintatavat, joiden avulla ylläpidetään osaamista, kehitetään oppimista ja tuetaan ihmisiä oivaltamaan asioita ja luomaan uutta. (Tekes 2014; Ojala 2008, 24.)

Yrityksiltä vaaditaan muutos- ja uudistumiskykyä. Yritykset eivät kuitenkaan itsessään muutu, vaan muutoksen ja uudistamisen tekevät yrityksissä toimivat ihmiset. Sydänmaanlakka (2007, 16) toteaa, että älykkäällä johtamisella parannetaan luovuutta ja innovatiivisuutta organisaation tasolla, yksilöiden ja tiimien tasolla sekä itsensä johtamisen tasolla. Aiemmin johtamisella keskityttiin yritysten tehokkuuteen, nyt tehokkuuden lisäksi tavoitellaan uudistumista ja hyvinvointia.

Tulevaisuudessa työn tekeminen muuttuu nykyaikaisemmaksi, uutta luovaksi, enemmän riskejä ottavaksi ja kokeilevammaksi. Jotta ihmiset ja sitä kautta yritykset alkavat tehdä työtä uudella tavalla, vaatii se heiltä sekä kykyä että halua. Tämän lisäksi osaamista tarvitaan esimerkiksi palveluosaamisen ja kansainvälisyyden osa-alueilla. (EK 2011, 11–12.)

Teknologiset muutokset ovat muuttaneet ja muovanneet ihmisten tapaa tehdä töitä. Tieto- ja viestintäteknologinen kehitys on lisännyt pk-yritysten mahdollisuutta liikkuvan työn tekemiseen. Yhteisöllinen teknologia parantaa yritysten yhteydenpitoa asiakkaisiin sekä yritysten sisäistä viestintää ja yhteistyötä. Suomalaiset pk-yritykset ovat Euroopassa kärkisijalla, mitä tulee älypuhelin- ja pilvipalveluiden käyttöön. (Tietoliikenteen ja tietotekniikan keskusliitto 2015.)

Yhteiskunta muuttuu koko ajan, ja sen myötä myös kilpailukyky ja siihen vaadittavat tekijät muuttuvat. Nykyisin lähes jokaisen yrityksen keskeisin tekijä on tieto. Joka alalla puhutaan asiantuntijoista ja tietotyöläisistä. Ilman tietoa ei ole tuotetta tai palvelua ja näin ollen tieto aiheuttaakin usein yrityksen suurimman menoerän ja on sen kriittisin kilpailutekijä. Tietotyö syö ihmisen aikaa, ja tämän tärkeän resurssin kohdentaminen oikein on yritykselle ydinkeino parantaa tuottavuutta. (Ojala ja Pöysti 2012, 17.)

Tietoyhteiskunnassa kilpailukyky tarkoittaa eri asiaa kuin teollisella aikakaudella. Tehtaissa saatiin tuottavuutta nostettua, kun tehtiin enemmän töitä nopeammassa aikataulussa. Tänä päivänä tarvitaan koko ajan uuden kehittämistä ja uusia tapoja tehdä asioita. Pelkästään yrityksen oma tieto ei enää riitä, vaan sitä tarvitaan asiakkailta, kumppaneilta ja asiantuntijoilta, jotka toimivat oman yrityksen ulkopuolella. Yrityksen kilpailukykyä lisätään rakentamalla yritykseen olosuhteet ja rakenteet, joilla voidaan tehdä yhteistyötä ja verkostoitua eri tahojen kanssa. Tämä edesauttaa myös erilaisten yhteisöjen muodostumista ja mahdollistaa niiden toiminnan. (Ojala ja Pöysti 2012, 18.)

Hamelin (2012) käsityksen mukaan yrityksen menestys riippuu viidestä tekijästä, joihin keskittymällä ja joita parantamalla yrityksellä on mahdollisuus pärjätä kilpailussa. Ensinnäkin yrityksen johdon tulee kirkastaa omat perusarvonsa ja tätä kautta miettiä omaa johtajuuttaan. Toiseksi yritysten tulee korostaa innovaatioiden tärkeyttä ja huomioida, että innovaatiot ovat ainoa strateginen keino luoda asiakkaille pitkäkestoista arvoa. Kolmanneksi yritysten tulee pystyä mukautumaan ja uudistumaan eikä tuudittautua menneeseen. Neljäs asia on intohimo. Ilman intohimoa eivät yritykset tämän päivän luovan talouden ja yhteiskunnan aikakaudella pärjää. Viimeisenä tekijänä mainitaan yrityksen ideologia, joka tänä päivänä monesti tarkoittaa johtamista kontrolloinnin avulla. Yritysjohtajien tuleekin muuttaa periaatteitaan ja pyrkiä toimimaan inhimillisemmin. Näihin asioihin keskittymällä yritykset kykenevät tekemään itsestään sopivampia tulevaisuutta sekä ihmisiä varten, ja sitä kautta rakentumaan voittajiksi.



## 2.2. Alueen kilpailukyky

Alueiden kilpailukykytutkimukset keskittyvät usein taloudellisiin lähtökohtiin, ja kilpailukykyisenä pidetään sellaista aluetta, jossa on alhainen verotus ja yleinen kustannusten taso tai työmarkkinat toimivat joustavasti. Tärkeätä olisi selvittää, mistä alueen kilpailukyky koostuu, minkä kilpailukykyä vahvistetaan, kun vahvistetaan seudun kilpailukykyä sekä mitkä ovat todelliset vaikutusmahdollisuudet kilpailukykyyn. Osaan kilpailukyvyen tekijöistä ei ole mahdollista vaikuttaa, esimerkiksi alueen luonnonvarat, sijainti tai ilmasto. Osaan voidaan vaikuttaa vain välillisesti, esimerkiksi lainsäädäntö tai kansantalouden vakaus. (Linnamaa, 1999, 23, 25.)

### 2.2.1. Alueellisen kilpailukyvyen elementit

Linnamaan (2004) mukaan alueellinen kilpailukyky voidaan jakaa elementteihin, joista neljä ensimmäistä voidaan katsoa olevan rakenteellisia kilpailukyvyen tekijöitä. Rakenteelliset elementit määrittävät puitteet alueella tapahtuvalle toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle.

- Infrastrukturi: kaupunkiseudun fyysinen toimintaympäristö, joka on yritystoiminnalle olennaista.
- Yritykset: kaupunkiseudun koko yrityskehä.
- Instituutiot ja muut kehittäjäorganisaatiot: muodolliset instituutiot (esimerkiksi maakunnan liitot, TE-keskukset, yliopistot tai lait ja asetukset) ja epämuodolliset instituutiot (esimerkiksi toimintansa kautta institutionalisoituneet organisaatiot tai toistuvat ja vakiintuneet toimintatavat).
- Asuin- ja elinympäristön laatu: fyysinen, toiminnallinen ja taloudellinen ympäristö.

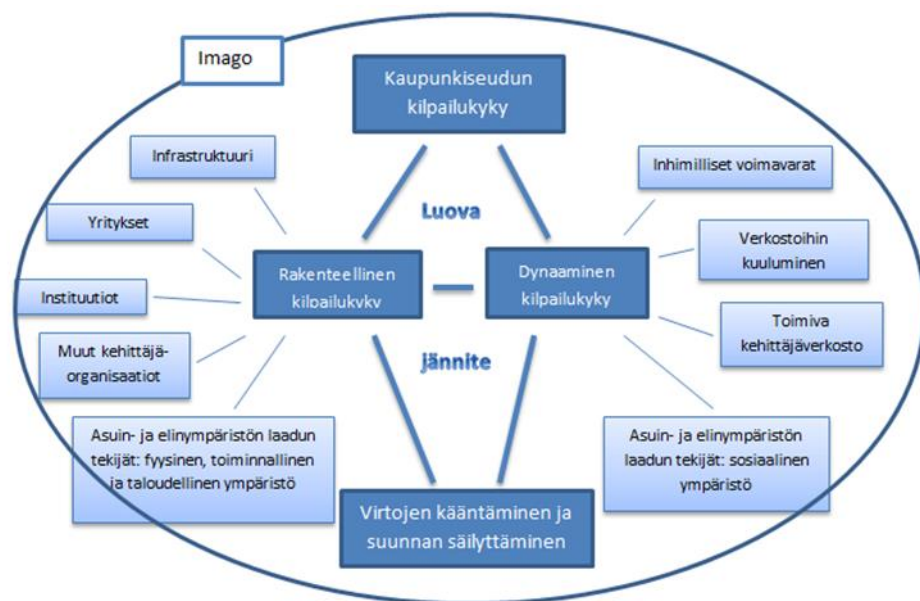
Seuraavat kilpailukyvyen elementit voidaan Linnamaan (2004) mukaan määritellä dynaamisiksi tekijöiksi. Dynaamisella kilpailukyvyllä on vaikutusta alueen toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen: kykyyn oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita yhteistoiminnan avulla.

- Inhimilliset voimavarat: osaava, innovatiivinen ja korkeasti koulutunut työvoima.
- Verkostoihin kuuluminen: millaisia yrityksiä tai julkisia organisaatioita alueella on ja millaisiin verkostoihin alueen toimijat ovat kiinnittyneet.

- Toimiva kehittäjäverkosto: riittävä verkosto ehkäisemään alueellista lukkiutumista, tiivis vuorovaikutus.
- Asuin- ja elinympäristön laatu: sosiaalinen ympäristö.

Edellä mainittuja rakenteellista ja dynaamista kilpailukykyä tulee käsitellä yhtenä koko-naisuutena, koska ne ovat riippuvaisia toisistaan (Linnamaa 2004, 123–130).

Alla olevassa kuvassa on kuvattu alueellisen kilpailukyvyyn elementit ja siihen vaikuttavat erilaiset virrat (kuva 3).



Kuva 3. Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn elementit ja virrat (Mukaellen Linnamaa 2004.)

Edellä mainittujen elementtien lisäksi alueiden kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä voidaan pitää imagoa, joka korostaa rakenteellisten ja dynaamisten elementtien yhteenkietoutuneisuutta ja riippuvuutta toisistaan. Tässä yhteydessä imago määritellään mielikuvana, joka muodostuu esimerkiksi alueen yrityksistä, oppi- ja tutkimuslaitoksista sekä asuin- ja elinympäristöstä. Imagon merkitys alueiden attraktorina tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään. (Linnamaa 2004, 79–80.)

Alueelliseen kehittämiseen liittyy olennaisena osana muutos ja sen johtaminen. Usein alueellisen muutoksen johtamisen lähtökohtana on ollut, että tehdään esimerkiksi tietylle alueelle suunnitelma, toteutetaan se

ja tämän jälkeen unohdetaan asia. Toisenlainen lähestymistapa muutokseen ja sen johtamiseen on käsitellä asiaa dynaamisena tapahtumien ketjuna, jolloin jatkuva muutoksen tila onkin alueellisesti pysyvää. Nykymaailmassa tapahtumat ja tilanteet muuttuvat odottamatta, eivätkä syyt ja seuraukset ole enää itsestään selviä. Strategisessa sopeutumisessa pyritään sopeutumaan muutoksiin sekä toimintaympäristö että omat tavoitteet huomioiden. Dynaamisen muutoksen alueen kehittämisessä voi synnyttää luova jännite. Luova jännite syntyy erilaisten vastakkaisten asioiden tai nykyisyyden ja menneisyyden keskinäisessä puristuksessa. Parhaimmillaan luova jännite voi synnyttää jotakin ennennäkemätöntä ja uutta, ja se voi olla sellaista, jota ei osata ennakoida, mitä se konkreettisesti on. (Sotarauta ja Lakso, 2000, 81–82, 87, 119.)

Alueen kilpailukykyyn vaikuttavat myös erilaiset virrat, ja tärkeään rooliin nouseekin alueiden strategiset valinnat suhteessa erilaisiin virtoihin. Kaupunkiseutujen tulee kehittää kilpailukykyä siirtymällä virtojen tila - ajatteluun, jolloin korostuvat erilaisten virtojen ominaisuuksien tunnistaminen, tulkitseminen ja merkitysten pohtiminen. Virtoja (esimerkiksi työvoima-, yritys-, informaatio- ja matkustajavirrat) voidaan pyrkiä saamaan kulkemaan kaupunkiseudun kautta tai niitä voidaan yrittää pysäyttää alueelle tai pyrkiä saamaan luotua uusia virtoja. (Linnamaa 2004, 132.)

### 2.2.2. Menestystekijät alueellisessa kilpailussa

Aron (2014a) mukaan alueelliseen menestykseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Mitä alueella on?
- Keitä alueella on?
- Mitä alueella tapahtuu?
- Miten alueelle pääsee?

Kuluvalla vuosikymmenellä aluerakenteet ovat muuttuneet, ne tulevat muuttumaan edelleen ja olemme siirtymässä kohti metropolivaltiota. Se tarkoittaa mm., että kaupungistuminen ja keskittyminen etenevät voimakkaasti ja toisaalta tapahtuu alueiden autioitumista. Tästä seuraa kiihtyvää aineetonta kilpailua alueiden välillä, jossa korostuvat osaaminen, innovaatiot, työvoima, investoinnit ja luovuus. (Aro 2014a.)

Alla on lueteltu Aron (2013a, 4) tekemän kilpailukykyanalyysin teema-alueet ja muuttajat sekä Kanta-Hämeen alueen tulokset. Seurantajakso oli vuosien 1995–2012 välillä. Analyysissä oli mukana väestöltään Suomen 25 suurinta seutukuntaa 1.1.2013 alueluokituksen mukaisesti. Tutkimustulosten perusteella voidaan verrata sekä alueiden sijoittumista suhteessa toisiin alueisiin sekä alueen sijoittumisen kehittymistä seurantajakson aikana.

- Aluetaloudsdynamiikka: bkt €/asukas ja muutos prosentteina.
  - Kanta-Hämeen sijoitus €/asukas oli jokaisella mittausjaksolla joko 10. tai huonompi. Bkt:n muutosprosentti oli viidenneksi alhaisin vuosien 1995–2012 välillä.
- Työllisyysdynamiikka: mitataan työllisyys- ja työttömyysastetta prosentteina.
  - Kanta-Hämeen työllisyysaste oli kolmanneksi korkein vuonna 2012 (71,6 %). Samoin työttömyysasteen muutosvertailussa Kanta-Häme pärjäsi mainiosti; alueen työttömyysaste oli neljänneksi alhaisin vuonna 2012 (8,8 %). Vertailuajanjaksolla työllisyys nousi ja työttömyys laski alueen keskiarvon tahdissa.
- Väestödynamiikka: väestönlisäys promilleina, muuttovoitto maan sisäisestä muuttoliikkeestä promilleina.
  - Kanta-Hämeen väestönlisäys vuonna 2012 oli 1,3 ‰, joka merkitsi 10. sijaa. Muuttovoittotilastossa Kanta-Häme oli vuonna 2012 sijalla 8 (-1,4 ‰). Vertailuajanjaksolla Kanta-Häme oli väestönlisäyksen perusteella viidenneksi vetovoimaisin maakunta (6,4 ‰) ja vuonna 2008 toiseksi paras (9,2 ‰). Kanta-Hämeen alueella seutujen välillä on merkittäviä sisäisiä eroja, kun puhutaan alueen vetovoimasta.
- Kuntataloudsdynamiikka: kunnallisverot €/asukas, kuntien lainat €/asukas.
  - Kunnallisverovertilussa Kanta-Häme sijoittui neljänneksi (2.853€/asukas) ja lainaa Kanta-Hämeessä oli myös neljänneksi eniten (2.415€/asukas). Vertailuajanjaksolla Kanta-Hämeen verot €/asukas nousivat neljänneksi eniten

(1.266€/asukas) ja Kanta-Hämeen alueen lainamäärä kolminkertaistui (1.529€/asukas).

- Osaamisdynamiikka: tutkinnon suorittaneiden osuus prosentteina, ylemmän korkeakoulun tai tutkijakoulutuksen suorittaneiden osuus prosentteina.
  - Kanta-Hämeessä tutkinnon suorittaneita oli vuonna 2011 66,4 %, joka oikeutti 9. sijaan. Akateemisten osuus 15 vuotta täyttäneestä väestöstä Kanta-Hämeessä oli 6 % vuonna 2011, sijoitus 8. Akateemisten osuus oli kuitenkin Kanta-Hämeessä korkein, jos jätetään huomioimatta maakunnat, joissa on emoyliopisto. (Aro 2013b, 4, 6–37.)

Edellä mainittujen tulosten perusteella voitaneen todeta, että Kanta-Hämeen osaamisdynamiikan ja työllisyysdynamiikan teema-alueilla pärjääminen ovat osaltaan vaikuttaneet myönteisesti myös väestödynamiikan alueella.

### 2.3. Kanta-Hämeen kilpailukyky

Laki alueiden kehittämisestä (1651/2009) määrittelee alueiden kehittämisen tavoitteet (4 §) ja vastuun alueiden kehittämistä (5 §). Lain 6 §:n mukaan maakunnan liitto laatii maakunnan alueiden kehittämistä varten maankäyttö- ja rakennuslain (132/1999) 25 §:ssä tarkoitetun maakuntasuunnitelman ja maakunnan kehittämisen lähivuosien tavoitteet osoittavan maakuntaohjelman. Lisäksi alueiden kehittämistä varten laaditaan Euroopan yhteisön alueellisia rakennerahasto-ohjelmia.

Hämeen liitto toimii maakunnallisena liittona, johon Kanta-Hämeen 11 kuntaa kuuluvat. Liiton tarkoituksena on kehittää maakuntaa ja valvoa sen etua Suomessa ja maailmassa. Hämeen liitto tekee tiivistä yhteistyötä alueen kuntien, valtion viranomaisten, alueen yritysten ja muiden alueellisten kehittäjäkumppanien kanssa. (Hämeen liitto 2014.)

Häme-ohjelma 2014+ (2013) on strateginen maakuntaohjelma, joka määrittelee Kanta-Hämeen maakuntaan viisi kärkihanketta, joissa tiivistyvät alueen aidot vahvuudet ja niissä nähdään realistisia kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia kaikissa maakunnan seutukunnissa. Kärkihankkeet ovat kasvukäytävät ja saavutettavuus, monipuolinen asuminen ja hyvinvointi, biotalous ja luonnonvarojen kestävä käyttö,

valmistavan teollisuuden mahdollisuudet sekä kansainvälistyminen ja vetovoima.

Yhdessä Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen ja Uudenmaan maakunnat muodostavat laajan metropolialueen, josta muodostuu Etelä-Suomen yhteistoiminta-alue (Hämeen liitto 2014). Tästä laajasta metropolialueesta koostuu toiminnallinen kokonaisuus, jossa ihmiset elävät ja asuvat, työskentelevät ja viettävät vapaa-aikaa. Ihmiset liikkuvat nykyään enemmän kuin ennen, ja palvelut, lähiruoka, elinkeinoelämä tai ympäristö ei ole enää sidottu kuntien tai maakuntien rajoihin. (Kuukasjärvi, Mansikka & Toukola 2013.)

Hämeen liitto, Päijät-Hämeen liitto ja Uudenmaan liitto toteuttivat monen toimijan kanssa yhteistyössä tulevaisuuteen, aina vuoteen 2040, suuntaavan projektin, joka sai nimen Siivet ja Juuret. Tarkastelun tuloksena nousi esille kaksi kehittämisteemaa, joita toteutetaan maakunta- ja toimialarajat ylittävällä yhteistyöllä, yhteisiin haasteisiin tarttumisella sekä suurten haasteiden muuttamisella mahdollisuuksiksi. Ensimmäinen kehittämisteema tähtää kestäväan arkeen laajalla metropolialueella. Tämä teema nostaa tarkasteluun asukkaiden eli kaikkien maakuntalaisten elämäntapojen ja arvojen muutokset ja haasteet, nyt sekä tulevaisuudessa. Toinen teema korostaa sitä, että yhteisen kehittämistyön edellytyksenä tulee olla laajan metropolialueen vetovoimaisuus kansainvälisillä markkinoilla. (Kuukasjärvi et al. 2013.)

Kanta-Hämeen alueen kehittämistä edistetään Hämeen liiton maakuntasuunnitelmalla ja -ohjelmalla sekä kuntien ja kaupunkialueiden strategioilla. Isäntäkunnan lisäksi alueilla on erilaisia toimijoita, jotka pyrkivät edistämään alueen yritysten kilpailukykyä.

Erityisesti pienten seutujen ketteryuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat Aron (2014a) mukaan ulkoinen ja sisäinen elinvoima sekä alueen maine kuva, jota voidaan sanoa myös pehmeäksi tekijäksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoima Työelämä 2020 –hanke tähtää siihen, että Suomi on vuonna 2020 Euroopan paras työntekopaikka. Hankejohtaja Margita Klemetin (2014) mukaan Hämeen alueella pk-yritysten tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden osaamiseen ja oppimiseen, yleisen luottamuksen ja yhteistyön rakentamiseen, henkilöstön terveyden ja työhyvinvoinnin vaalimiseen sekä yleisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Kun nämä asiat ovat

yrityksessä kunnossa, lisäävät ne orientaatiota uuden luomiseen ja kasvattavat tuottavuutta.

Tilastokeskuksen (2014b) mukaan Kanta-Hämeessä aloittaneita yrityksiä oli vuonna 2013 (Q3) 167 ja lopettaneita (Q2) yrityksiä 132 kappaletta. Kanta-Hämeen alueella toimivista pk-yrityksistä 56,6 % on yksinyrittäjiä ja vain 0,1 % työllistää yli 100 henkilöä. Toimialoista suurimmat ovat palvelut (pl. kuljetus), rakentaminen ja kauppa. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Mitkä sitten ovat Kanta-Hämeen alueen menestystekijät, jotka vaikuttavat alueen pk-yritysten kilpailukykyyn? Onko pk-yrityksille merkitystä sillä, missä maakunnassa ne toimivat? Alla on nostettu esille alueellisia kilpailukykytekijöitä, joiden voidaan katsoa antavan kilpailuetua Kanta-Hämeen pk-yrityksille.

### 2.3.1. Sijainti

Alueen kilpailukykyyn vaikuttavat merkittävästi alueen sijainti sekä saavutettavuus. Saavutettavuus tarkoittaa alueen etäisyyttä markkinoista, ja alueen sijainti lähellä markkinoita on taloudellisesti ajateltuna alueelle edullista. Saavutettavuuteen vaikuttavat fyysisen sijainnin ohella hyvät liikenne yhteydet. (Huovari et al. 2001, 10.)

Sijainti on Kanta-Hämeen ehdoton vahvuus, sillä se sijaitsee Suomen väestökeskipisteessä, laajalla metropolialueella, jossa on hyvät kasvu- ja kuljetuskäytävät. Väestökeskipisteeseen on Suomen asukkaiden yhteenlaskettu etäisyys lyhyin ja keskipiste sijaitsee Hämeenlinnassa, Hauhon kaupunginosassa. Hyvä saavutettavuus tarkoittaa kilpailukykyä tarjota erinomaiset mahdollisuudet nivoa yhteen elinkeinotoiminta sekä ihmisten asuminen, työssäkäynti, opiskelu ja vapaa-aika. (Häme-ohjelma 2013; Wikipedia 2014.)

Hämeenlinnan seutukuntaan kuuluvat Hämeenlinnan kaupunki sekä Hattulan ja Janakkalan kunnat, ja seutukunnassa asuu yhteensä noin 95.000 asukasta (Nieminen 2014, 94). Hämeenlinnan seutu sijaitsee Helsinki – Hämeenlinna – Tampere -kasvukäytävän (HHT-kasvukäytävä, kuva 4) varrella. Kasvukäytävän varrella asuu joka kolmas suomalainen ja se on Suomen talouskasvun ja kilpailukyvyyn näkökulmasta maan merkittävin alue. (Suomen kasvukäytävä 2015.)



Kuva 4. Hämeenlinnan sijainti HHT-käytävällä (Linnan kehitys 2015a.)

HHT-kasvukäytävän varrelle keskittyy asukkaiden lisäksi myös yrittäjyyttä. Erityisesti pk-sektorilla yrittäjäperheissä asumiseen ja yrittäjyyteen vaikuttavat voimakkaasti sijaintitekijät. (Suomen kasvukäytävä 2015.)

Aron (2014b) mukaan nykyiselle aluekehitykselle on luonteenomaista vyöhykkeisyys, joka perustuu liikenne- ja kasvukäytäviin. Vyöhykkeisyys muuttaa käsityksiä perinteisistä aluejaoista, jotka tähän asti ovat perustuneet hallinnollisiin ja maantieteellisiin rajoihin. Tulevaisuudessa työssäkäyntialueet laajenevat entisestään ja pendelöinti lisääntyy, ja nämä tekijät edellyttävät liikenteeltä sujuvuutta ja toimivuutta sekä liikkumisen edistämistä.

Riihimäen seutukuntaan kuuluvat Riihimäen kaupungin lisäksi Hausjärven ja Lopen kunnat. Alueella asuu noin 46.500 asukasta. Riihimäen läpi kulkee sekä moottoritie että päärata. Erinomaisia yhteyksiä pääkaupunkiseudulle kuvaa muun muassa se, että Riihimäeltä Helsinkiin on arkipäivisin noin 70 junavuoroa ja 17 linja-autoliikenteen pikavuoroa. Matka henkilöautolla taittuu moottoriteitse alle tunnissa. Turku – Forssa - Riihimäki – Lahti – Lappeenranta -poikittaisliikenteen väylä takaa myös hyvät poikittaisyhteydet. Hyvien yhteyksien varrella kasvualueella sijaitseva talousalue on tutkimusten mukaan pääkaupunkiseudun jälkeen toiseksi suosituin sijaintipaikka yritykselle. Riihimäellä sijaitsevalle kiinteistölle löytyy uutta käyttöä helposti, joten kiinteistöillä on hyvät



vakuusarvot. Kaupungin omistama Riihimäen Tilat ja Kehitys Oy välittää kaikille yrityksille toimitiloja ja tilojen omistajille käyttäjiä. (Riihimäki 2014.)

Forssan kaupunkiseutuun kuuluvat Forssan kaupunki sekä Humppilan, Jokioisten, Tammelan ja Ypäjän kunnat. Alueella asuu noin 37.000 asukasta, ja 55 % suomalaisista asuu 150 km:n säteellä. Seutukunnasta on Helsinkiin, Poriin, Tampereelle ja Turkuun noin tunnin ajomatka. (FSKK 2014.)

### 2.3.2. Koulutus

Linnamaan (2004, 125) mukaan muodollisilla instituutioilla on vaikutusta alueellisen kilpailukyvyyn luomisessa. Sotarauta ja Linnamaa (1997) toteavat, että koulutus on yksi tekijä, jolla ylläpidetään ja kehitetään alueen asukkaiden elämän laadun edellytyksiä, ja jonka voidaan sanoa liittyvän alueen kilpailukykyyn (Linnamaa 2004, 122).

Tällä hetkellä koulutuksessa ja osaamisen arvioinnissa huomio kiinnitetään siihen, miten tieto on siirtynyt opettajalta opiskelijalle eli arvioidaan, kuinka monta oikeaa vastausta saadaan. Tämä ei tue luovaa ajattelua, koska kysymykset asetetaan siten, että niihin on vain yksi oikea vastaus. Työelämässä kuitenkin oletetaan, että ihminen osaa käyttää luovaa ongelmanratkaisua ja verkosto-oppimista työtehtävistä suoriutuakseen. Koulutuksen ja työelämän välissä on siis tässä mielessä iso kuilu, ja työelämän näkökulmasta luovuuden ja tiedon soveltamisen tulisi olla osana koulutusjärjestelmän arviointikriteerejä. (EK 2011, 31.)

Ilman osaavaa henkilöstöä yritykset eivät pärjää yhä kiristyvässä kilpailussa. Kanta-Hämeen kilpailukykyyn ja osaavan työvoiman saantiin vaikuttaa monipuolinen koulutustarjonta. Tutkinnon suorittaneiden yli 15-vuotiaiden eli akateemisten osuus on Kanta-Hämeessä korkein, kun verrataan maakuntia, joissa ei ole emoyliopistoa (Aro 2013b, 30). Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut tarjoaa yrityksille opiskelijoita harjoittelijoiksi, opinnäytetöiden tekijöiksi tai erilaisiin projektitöihin. Se tarjoaa yrityksille myös erilaisia asiantuntijapalveluita, toteuttaa kehittämishankkeita sekä tarjoaa yksilöityjä koulutuspalveluita järjestämällä täydennyskoulutusta useammalla eri alalla. (Hamk 2014b.)

Hämeen ammattikorkeakoulun keskuspaikka sijaitsee Hämeenlinnassa. Tällä hetkellä Hämeenlinnassa on mahdollista suorittaa useita amk-

tutkintoja, esimerkiksi bio- ja elintarvikealan, kestävän kehityksen, konetekniikan ja liiketalouden koulutusohjelmissa. Ylemmän amk-tutkinnon koulutusohjelmia ovat mm. biotalouden liiketoiminnan kehittäminen ja teknologiaosaamisen johtaminen. Suomen- ja englanninkieliset koulutusohjelmat löytyvät sekä liiketaloudesta että sosiaali- ja terveysalalta. HAMKissa voi opiskella myös Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa, joka on alansa suurin Suomessa. Visamäen kampusalueesta on tarkoitus kehittää vuoden 2015 aikana Suomen suurin ammattikorkeakoulupohjainen innovaatiokeskittymä, joka toimii samalla koko HAMKin ytimenä. (Hamk 2014c.)

Hämeen ammattikorkeakoulu toimii myös Riihimäen ja Forssan seutukunnissa. Forssan toimipisteestä valmistuu ympäristösuunnittelijoita sekä sairaanhoitajia ja Mustialan toimipisteestä sekä hevostalouden että maatilatalouden agrologeja. Riihimäen toimipisteessä on tarjolla mm. kone- ja tuotantotekniikan, tieto- ja viestintätekniikan koulutusta sekä liikennealan koulutusta, jota HAMK tarjoaa ainoana ammattikorkeakouluna Suomessa. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma on Riihimäellä tarjolla myös englanninkielisenä toteutuksena. (Hamk 2014c.)

Koulutuskuntayhtymä Tavastia tarjoaa Hämeenlinnan seutukunnassa toisen asteen ammatillista peruskoulutusta, ammatillista lisäkoulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä lukiokoulutusta. Forssan seutukunnassa ammatillista koulutusta tarjoavat Forssan ammatti-instituutti sekä Faktia, jossa voi suorittaa ammatillisia perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä kehittää osaamista erilaisilla täydennyskoulutusjaksoilla. Riihimäen seutukuntaa palvelee Hyria, joka tarjoaa ammatillista koulutusta sekä nuorille että aikuisille. Ypäjän hevosopisto tarjoaa sekä nuorille että aikuisille mahdollisuuden opiskella hevosalaa. (Koulutuskuntayhtymä Tavastia 2014; Forssan ammatti-instituutti 2014; Faktia 2014; Hyria 2014; Ypäjän hevosopisto 2014.)

Häme-ohjelmassa 2014+ (2013) nostetaan esille, että yrittäjäkasvatukseen ja -koulutukseen panostetaan alueen kouluissa ja oppilaitoksissa sekä korostetaan koulutusjärjestelmien ja työmarkkinoiden kohtaamisen lisääntymistä. Lisäksi ohjelmassa tähdätään yleisen osaamisen, ammattitaidon ja pätevyyden kohentamiseen sekä elinikäiseen oppimiseen.

### 2.3.3. Pk-yritysten tukeminen

Sotarauta ja Linnamaa (1997) toteavat, että kaupunkiseudun kilpailukyky tarkoittaa mm. kykyä houkutella seudulle yrityksiä, jotka ovat omalla markkinallaan kilpailukykyisiä. Samoin alueen tulisi luoda sellaiset puitteet ja edellytykset toimia, että seudulla jo toimivat yritykset voivat pysyä mukana kilpailussa ja myös kehittää ja parantaa kilpailukykyään. (Linnamaa 2004, 122.)

Kanta-Hämeen alueella tuetaan yrittäjyyttä monin tavoin. Hämeen yrittäjät on Suomen yrittäjien aluejärjestö Kanta-Hämeessä. Sen tehtävänä on tukea alueen kehittämistä maamme parhaimmaksi alueeksi harjoittaa yritystoimintaa. (Hämeen yrittäjät 2014a.)

Hämeenlinnan seudun yrittäjiä seudulla palvelevat mm. seudullinen elinkeinoyhtiö Linnan Kehitys Oy sekä Hämeen uusyrityskeskus. Yritystoimintaa tuetaan seutukunnassa monin tavoin ja yritystoiminnan edistämiseksi seudulla pyritään kehittämään yrittäjyysmyönteistä ilmapiiriä sekä rakennetaan yrittäjyyttä tukeva palveluverkosto. (Häme 2014.)

YritysVoimala Oy on Hyvinkään, Riihimäen, Hausjärven ja Lopen omistama yrityspalveluyhtiö. YritysVoimala hallinnoi Koheesio- ja kilpailukykyohjelmaa (KOKO), joka on jatkoa aluekeskusohjelmalle sekä Tutka-projektia, joka on Uudenmaan ELY-keskuksen ja ESR:n rahoittama yritysten henkilöstön koulutus- ja rekrytointihanke. (Yritysvoimala 2014.)

Forssan seudun kehittämiskeskus Oy pyrkii luomaan alueelle hyvät toimintaedellytykset, joilla edistetään laaja-alaista yritystoimintaa ja aktiivista aluekehittämistä. Seudulla toimii monipuolinen eri alojen toimijoista koostuva asiantuntijaverkosto, joka pyrkii auttamaan aloittavia yrityksiä tai jo toimivia yrityksiä niiden kehittämisessä. (FSKK 2014.)

Kilpailukyvyyn parantamiseen vaikuttavat mm. uuden tiedon luominen ja hankkiminen, tiedon ja taidon soveltaminen nykyiseen toimintaan sekä kykyyn luoda ja soveltaa innovaatioita. Verkostoitumalla yritykset voivat tehokkaasti toteuttaa sekä välittää näitä osatekijöitä. (Linnamaa 2004, 126.) Sotarauta ja Linnamaa (1997) toteavat, että kaupunkiseudun kilpailukyvyyn yksi elementti on saada alue ja sen kaikki toimijat sitoutettua hyviin verkostoihin (Linnamaa 2004, 122).

Häme-ohjelma 2014+ (2013) pyrkii toimintalinjojensa mukaisilla hankkeilla tavoittelemaan mm. yritysten kilpailukyvyyn parantumista. Tämä pitää sisällään esimerkiksi pk-yritysten sitouttamista kasvu-, kansainvälistymis- ja innovaatioprosesseihin sekä uuden tiedon tuottamista, hyödyntämistä ja kaupallistamista.

Kanta-Hämeeseen suunnitellaan käyttöön otettavaksi jo viidessä maakunnassa toimivaa hankinta-asiamiesmallia. Hankinta-asiamiesverkoston avulla on tarkoitus edistää pienyritysten mahdollisuutta osallistua julkisiin hankintoihin luomalla toimintamallit ja välineet, joiden avulla yritykset voivat osallistua julkisiin hankintaprosesseihin. Usein pk-yritykset jäävät isoissa kilpailutuksissa julkisten hankintojen ulkopuolelle. Myös EU:ssa on pyritty muuttamaan säädöksiä siten, että hankintoja voisi jakaa, jolloin pk-yrityksetkin voisivat kilpailla alueen julkisissa hankinnoissa. (Hämeen Yrittäjät 2014b.)

#### 2.3.4. Pk-yritysten erityispiirteet

Hämeenlinnan seudulla on laaja toimialarakenne ja vahvuuksia löytyy esimerkiksi kone-, metalli-, puu-, paperi- ja elintarviketeollisuudesta sekä rakentamisen ja matkailun aloilta. Yrittäjäystävällisen seudusta tekee alhainen kustannustaso, jos sitä verrataan pääkaupunkiseutuun. (Hämeenlinna 2014.)

Riihimäki on tunnettu rautatiestä, varuskunnastaan ja lasimuseostaan, ja teollisuudella ja yritystoiminnalla on monipuolinen historia. Riihimäen elinkeinorakenne on hyvin monipuolinen, sisältäen mm. korkean teknologian, ICT- ja ympäristöalan yrityksiä, metalli-, elintarvike- ja sahateollisuutta. (Riihimäki 2014.)

Forssan alue tunnetaan vankasta teollisesta perinteestään ja nykyään alueella vallitsevina toimialoina ovat elintarvike-, elektroniikka- ja ympäristöalat sekä informaatioteknologia (FSKK 2014). Alueen elinkeinoelämässä ei ole odotettavissa lähiaikoina suuria muutoksia; positiivisena seikkana voidaan nähdä, että alueen toimialat (mm. energia- ja ympäristöalat) eivät ole kovin herkkiä suhdannevaihteluille, ja näin ollen näillä aloilla kasvu näyttäisi jatkuvan (Nieminen 2014, 97).

Forssan seutukunnan elinkeinostrategiassa korostetaan järkivihreyttä eli ympäristöystävällistä ja kestävästä kehitystä tukevaa toimintaa. Strategian tavoitteena on tuottaa seudulla entistä monipuolisemmin ekologisia

tuotteita ja palveluja. Samoin pyritään saamaan seudun asukkaat, yritykset, yhteisöt sekä päättäjät tunnistamaan toimintansa ympäristövaikutukset sekä sitoutumaan niiden vähentämiseen. (Järkivihreä Forssan seutu 2014.)

Metalliteollisuus on koko Kanta-Hämeessä tärkein teollisuuden toimiala. Hämeenlinnan aluetta kehitetään ohutlevyteknologian ja teräsrakentamisen huippuosaamisen keskittymäksi, Forssan seudulla painotus on elektroniikka- ja ympäristöteknologiassa ja Riihimäen seudulla nostamisessa ja siirtämisessä. (Hämeen liitto 2014.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että Kanta-Hämeen vahvuuksiin voidaan lukea keskeinen sijainti, joka osaltaan vaikuttaa myönteisesti maakunnan vetovoimaan väestönlisäyksen näkökulmasta. Lisäksi alueella on runsaasti koulutustarjontaa, joka osaltaan parantaa alueen kilpailukykyä.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan kansainvälisyyttä ja sen merkitystä alueen pk-yritysten näkökulmasta.

### 3 KANSAINVÄLISYYS OSANA KILPAILUKYKYÄ

#### 3.1. Alueiden kansainvälistyminen

Suomi on pieni maa eikä sillä ole kansantaloudellisesti mahdollisuutta pärjätä ilman vientiä. Globaalit markkinat edellyttävät, että yritykset kansainvälistyvät yhä aikaisemmassa vaiheessa ja kotimaisilla markkinoilla tulee ottaa kansainvälisen kilpailukyvyn kehittäminen huomioon. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Yritykset kansainvälistyvät eri syistä. Yksi kokee, että kotimaiset markkinat ovat liian pienet tai kasvu ei ole tarpeeksi suurta. Toisen kotimainen asiakas saattaa laajentaa ulkomaille tai yritykseen otetaan ulkomailta yhteyttä esimerkiksi tilauksen tai yhteistyötarjoituksen tiimoilta. Yritysten kansainvälistymisen tarve on aina saada yritykseen kasvua ja turvata yrityksen tulos. (Äijö 2008, 25, 39.)

Nousevalle sukupolvelle, joka tulevaisuudessa johtaa ja työskentelee yrityksissä, on luontaista, että toimitaan kansainvälisesti (Kurkilahti & Äijö 2011, 16). Tämän tiedon valossa, väestön ikääntyessä pk-yrityksillä vääjäämättä edessä olevat sukupolvenvaihdokset voivat tuoda mukanaan enemmän kansainvälisille markkinoille suuntautuneita pk-yrityksiä. Tänä päivänä korkean teknologian toimialoilla osa yrityksistä syntyy kansainvälistyäkseen ja vastatakseen suoraan kansainväliseen kysyntään eli ne ovat ns. born global -yrityksiä (Äijö 2008, 42).

Salosen (2007, 12) mukaan teknologian kehittyessä Suomi voi toimia isäntämaana ulkomaisille yrityksille, jotka myyvät esimerkiksi digitaalisia tuotteita tai siihen liittyvää tietotaitoa. Globalisoitumisen myötä suomalaiset pk-yritykset voivat myös helpommin ulkoistaa osan liiketoiminnastaan halvempien kustannusten maihin ja saavuttaa näin kustannussäästöjä. Internetin kehittyminen edesauttaa pk-yrityksiä markkinoinnissa ja viennissä; niiden on entistä helpompi saada näkyvyyttä ulkomailla ja etabloitua maailmalle.

Alueen kansainvälisyyttä ja kansainvälistymistä voidaan tarkastella myös alueella asuvien ihmisten taustojen kautta. Tilastokeskuksen (2014) mukaan Kanta-Hämeen väestöstä ulkomaan kansalaisia oli vuonna 2013 2,4 %. Maakuntakohtaisessa vertailussa Kanta-Hämeen ulkomaalaisväestön määrä on keskiluokkaa; koko maassa ulkomaalaisia

on 3,8 %. Manner-Suomessa eniten ulkomaalaisia on Uudellamaalla, 6,9 % ja vähiten Etelä-Pohjanmaalla, 1,5 %.

Ulkomaalaisia on eniten suurissa kaupungeissa, koska niissä on paremmat työnsaantimahdollisuudet sekä mahdollisuudet verkostoitua omien etnisten ryhmien kanssa. Suuret paikkakunnat antavat turvallisuudentunnetta ulkomaalaisille. Suomeen muutetaan ensisijaisesti joko työn tai puolison vuoksi, toisaalta myös Suomessa opiskelleet jäävät tänne asumaan. Taloudellinen tilanne ja työpaikkojen vähäinen tarjonta ovat laskeneet työperäistä muuttamista, mutta talouden kohentumisen myötä ulkomaalaisten osuus väestöstä kasvane. Pääkaupunkiseudun maahanmuutto hyödyttää myös Kanta-Hämettä, koska välimatka on lyhyt ja väestö levittäytyy pääkaupunkiseudulta ja muilta suurimmilta maahanmuuttajaryhmien alueilta muualle Suomeen. (Uhari 25.1.2014, 3.)

Kansainvälistyminen ei enää merkitse toimimista tietyllä rajatulla alueella vaan usein toiminta-alueena on koko maailma; tällöin voidaan puhua globalisoitumisesta. Globalisaation lisääntyessä valtiot menettävät merkitystensä, ja esimerkiksi seutukunnat ja maakunnat lisäävät vaikutusvaltaansa. Tulevaisuudessa ylikansalliset rakenteet kehittyvät ja ainoa suvereeni toimija on globaali yhteisö. (Äijö 2008, 19; Mannermaa 2004, 81.)

### 3.2. Pk-yritysten kansainvälistyminen

Kansainvälistymisellä on monta määritelmää riippuen, mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Sitä voidaan tarkastella laajemmin maailman tai kansantalouden kannalta tai yksittäisen yrityksen tai työntekijän näkökulmasta. Kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa oppimisen ja muutoksen kautta lisätään ja kasvatetaan kansainvälistä liiketoimintaa. Kansainvälistyminen ei siis ole irrallinen osatekijä yrityksen toiminnassa, vaan se tulee nähdä kaikkeen toimintaan ja koko henkilöstöön vaikuttavana prosessina, jonka kaikki vaiheet tulee olla huomioituna yrityksen kansainvälistymisstrategiassa. (Äijö 2008, 41; Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälinen kanssakäyminen lisääntyy koko ajan: markkinat yhdentyvät, kansainvälinen liiketoiminta jatkaa kasvuaan, valuutta- ja rahamarkkinat yhdentyvät ja valtioiden rajat ylittäviä talousalueita syntyy yhä enemmän. Globalisoituminen on lisännyt informaatioteknologian tarvetta ja vastavuoroisesti informaatioteknologia on helpottanut ja

edesauttanut globalisoitumista. Yritysten tulee sopeutua koko ajan muuttuvaan ympäristöön ja informaatiovallankumous edellyttää yrityksiltä radikaaleja muutoksia sekä yritysten sisäisissä toiminnoissa että yritysten välisissä ja kansainvälisissä liiketoimissa. (Äijö 2008. 20.)

Kansainvälisiksi osaajiksi voidaan sanoa henkilöitä, jotka ovat uteliaita ja kiinnostuneita maailmaa kohtaan; he ovat avoimia uusille markkinoille ja ottavat huomioon ihmisten erilaisuuden ja kykenevät rajoja ylittävään yhteistyöhön. Kansainvälistyminen vaatii tietoisuutta siitä, mitä muutoksia maailmalla tapahtuu; näin yritys voi sopeutua ympäröiviin muutoksiin ja tätä kautta säilyttää kilpailukykyä (Leppänen, Lähdemäki, Mokka, Neuvonen, Orjasniemi & Ritola 2013, 7; Salonen 2007, 27).

Usein pk-yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja kilpailukyvyyn kasvattamisen esteenä on raha. Kasvaakseen tai kansainvälistyäkseen pk-yritykset usein tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta. Pk-yritysbarometrin (Suomen Yrittäjät 2015a) mukaan ne alueen pk-yritykset (25 %), jotka aikovat hakea ulkopuolista rahoitusta, hakevat sitä suurimaksi osaksi joko pankista tai rahoitusyhtiöstä. Rahoituskanavia on pk-yrityksille tarjolla runsaasti ja yksi on valtion omistama erityisrahoittaja Finnvera, joka edistää suomalaista vientiä ja tukee pk-yrityksiä kannattavaan kasvuun sekä vahvistaa kilpailukykyä tarjoamalla erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. (Finnvera 2014).

Laki alueellisesta kehittämisestä (2009, § 6) määrittelee, että alueiden kehittämistä varten laaditaan Euroopan yhteisön alueellisia rakennerahasto-ohjelmia. Eurooppa 2020 (VM 2014) on Euroopan unionin kasvustrategiaohjelma, jonka pohjalta jokainen EU-maa laatii kansallisen rakennerahasto-ohjelman. Suomen rakennerahasto-ohjelma (2014) on nimeltään ”Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020” ja siinä on määritelty Suomen investointistrategiat, jotka muodostavat ohjelman toimintalinjat.

Suomen rakennerahasto-ohjelman (2014) ensimmäisen toimintalinjan tavoitteena on pk-yritysten kilpailukyvyyn parantaminen. Yhtenä erityistavoitteena on pyrkiä luomaan uutta, osaamisintensiivistä liiketoimintaa, esimerkiksi yrityshautomaita hyödyntämällä. Erityistavoitteena on myös edistää pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Kansainvälistyminen on pk-yrityksille tärkeä kilpailutekijä, jonka avulla ne voivat kasvaa ja kasvattaa markkina-alueitaan sekä sitä kautta parantaa kilpailukykyään. Kansainvälistymisen edellytyksenä on pääoman lisäksi kilpailukykyinen tuote, osaaminen,



verkostoituminen sekä toimivat myynti- ja markkinointikanavat. Kansainvälistyminen ei hyödytä pelkästään kyseistä yritystä, vaan sen myötä osaaminen ja työllisyys lisääntyvät ja se lisää tällä hetkellä laskevaa viennin osuutta bruttokansantuotteesta. Innovaatiotoiminnan tukeminen kuuluu myös tähän erityistavoitteeseen. Suomen rakennerahaston erityistavoite, joka koskettaa pk-yritysten lisäksi kaikkia yrityksiä, on vähähiilisen ja energiatehokkaan teknologian tukeminen ja käytön edistäminen.

Suomen Pankin alustavien vaihtotasetietojen mukaan vuonna 2013 palvelujen osuus kaikesta Suomen viennistä oli 24 %. Suurimman osan palvelujen viennistä muodostavat liike-elämän palvelut, tietotekniikka- ja informaatiopalvelut sekä matkailu. Palveluja vietiin eniten Ruotsiin, Venäjälle ja Saksaan. (Pantsu 2014.)

Team Finland (2015) on valtioneuvoston ohjaama verkosto, jonka avulla edistetään Suomen asiaa ulkomailla. Verkoston toiminnan avulla tarjotaan palveluita yrityksille seuraavissa osa-alueissa:

- Tuetaan yritysten kansainvälistymistä: esimerkiksi viennin edistäminen ja rahoitus, ulkomaisten investointien tukeminen, verkostoitumis- ja promootiopalvelut ulkomailla.
- Vaikutetaan ulkomaiseen toimintaympäristöön: esimerkiksi lähimarkkinoiden parantaminen, markkinoillepääsyn tukeminen, kaupan esteiden poistaminen.
- Edistetään Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja: esimerkiksi investointeja koskevan tiedon kokoaminen ja analysointi, verkottuminen ja paikallisten kumppanien etsiminen.
- Edistetään Suomen maakuvaa: esimerkiksi myönteisten asioiden korostaminen Suomesta ja suomalaisuudesta, luovuuden ja osaamisen korostaminen.
- Team Finland -verkoston painopiste on maailmalla, mutta se toimii myös Suomessa. Täällä toiminta on yleistä koordinoitua ja ulkomaanverkoston toimintojen tukemista. Kotimaan verkosto tarjoaa tukeaan kansainvälisille markkinoille suuntaaville toimijoille ja yrityksille. Jokaisessa ELY-keskuksessa toimii Team Finland -koordinaattori, joka toimii linkkinä alueen yrittäjien ja verkoston välillä. Team Finland Häme edistää alueen yritysten kansainvälistymistä, alueelle suuntautuvia ulkomaisia investointeja sekä alueen tunnettuutta kiinnostavana sijoittumisalueena. (Team Finland 2015, ELY-keskus 2015.)

Kevään 2015 pk-yritysbaremetrin (Suomen Yrittäjät 2015a) mukaan Kanta-Hämeen pk-yrityksistä vain 13 % tuntee Team Finlandin palvelut hyvin tai vähintään jonkin verran. Maassa on runsaasti myös muita kansainvälistymistä tukevia asiantuntijapalveluita ja rahoitusvaihtoehtoja tuottavia organisaatioita, joita koko maan pk-yrityksistä on kuitenkin käyttänyt vain 10 % (Suomen Yrittäjät 2015b).

Suomen kokonaisviennistä pk-yritysten osuus on vain 28 % ja pk-yritysten kansainvälistymistä tulisikin tukea voimakkaasti. Jotta Suomi menestyisi, maahamme tarvitaan lisää kasvuyrityksiä sekä lisää keskisuuria yrityksiä (EK 2014). Alexander Stubb (2012) toteaa, että pk-yritysten ei välttämättä tarvitse pyrkiä kansainvälisille markkinoille itseksensä, vaan ne voivat kansainvälistyä esimerkiksi suuryritysten myötävaikutuksella eli pk-yritykset voivat käydä kauppaa ulkomailla osana jonkun muun suomalaisen organisaation tuotekokonaisuutta.

### 3.3. Kanta-Hämeen pk-yritysten kansainvälistyminen

Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat tämän päivän trendejä, ja pk-yritysten kansainvälistymisestä puhutaan paljon. Mitä kansainvälistyminen sitten yritykseltä vaatii? Kansainvälistymisessä on kyse ensisijaisesti asenteesta ja uskalluksesta. Yksi kansainvälistymisen peruslähtökohta on vähintään englannin kielen taito. Kielierojen lisäksi kansainvälisillä markkinoilla tulee huomioida myös kulttuurierot, jotka voivat ilmentyä esimerkiksi asiakkaiden arvoissa ja tarpeissa tai tavoissa hoitaa liiketoimintaa. (Stubb 2014; Äijö 2008, 42.)

Pk-yritykset näkevät hyvin vähän kehittämistarvetta liittyen vientiin ja kansainvälistymiseen. Syksyn 2014 pk-yritysbaremetrin mukaan kansainvälisiltä markkinoilta haetaan myös kasvua huomattavasti vähemmän kuin kotimaan markkinoilta ja ulkopuolista rahoitusta käytetään koko maan pk-yrityksissä vain 5 % vientiin ja kansainvälistymiseen. Kanta-Hämeessä osuudet molemmissa olivat 0 %. (Suomen Yrittäjät 2014.) Myönteistä kehitystä on kuitenkin havaittavissa, koska kevään 2015 pk-yritysbaremetrin mukaan kantahämäläiset yritykset, jotka aikovat ottaa ulkoista rahoitusta seuraavan 12 kuukauden aikana, käyttävät siitä 10 % kansainvälistymiseen. Viennin rahoitukseen ja vientiriskin kattamiseen aiotaan Kanta-Hämeessä käyttää 15 %, kun koko maassa vastaava luku on vain 7 %. Näitä lukuja tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajat ovat voineet valita kaksi mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. (Suomen Yrittäjät 2015a.)

Kansainvälistymisessä tulee miettiä tarkasti markkinasegmentti, jonne yritys aikoo pyrkiä, samoin tuotteen tai palvelun positioinnin määrittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Pk-sektorin kannattaa hyödyntää ulkomaisia niche-markkinoita, koska Suomessa kapeat ja erikoistuneet markkinat eivät välttämättä tuota tarvittavaa taloudellista hyötyä. (Salonen 2007, 90; Kananen 2010a, 12.)

Kansainvälisen tai globaalin kilpailukyvyyn parantamisen tärkein keino on yrityksessä olevat henkilöt ja heidän osaamisen tasonsa parantaminen. Muita keinoja ovat parempien ja laadukkaampien tuotteiden kehittäminen, innovaatiotoiminta, tehokkuuden parantaminen sekä kustannusten karsiminen. Edellä mainitut tekijät liittyvät yrityksen strategiseen ajatteluun ja suunnittelun tasoon. Kiteytettynä voidaan todeta, että parantaakseen globaalia kilpailukykyään, yrityksen tulee omaksua globaali näkökulma. (Äijö 2008, 21.)

Häme-ohjelman 2014+ (2013) yksi kärkihanke on alueen kansainvälistyminen. Tällä tarkoitetaan Kanta-Hämeen alueen yritysten kansainvälistymistä ja erityisesti sitä, että alueen yritykset omaksuisivat kansainvälisyyden osana omaa kehittymistään. Pk-yritysten osalta kansainvälistymistä voidaan edistää esimerkiksi lisäämällä työntekijä- ja opiskelijajaharjoitteluja, jolloin saadaan kontaktipintaa vientimarkkinoille ja yhteistyöllä korkeakoulujen kanssa voidaan lisätä esimerkiksi pk-yritysten Venäjä-osaamista. Merkittävä painopiste alueen kansainvälistymisessä on myös matkailu ja sen kehittäminen. Kasvavalla matkailusektorilla kohderyhmänä ovat venäläiset ja alan kehittämisessä panostetaan yhteistyöhön venäläisten toimijoiden kanssa.

Suomen Yrittäjät tukevat alueen pk-yritysten kansainvälistymistä. Toiminnalla pyritään mm. vähentämään kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja laskemaan yritysten kynnystä lähteä kansainvälisille markkinoille ja tuottamaan informaatiota erilaisista markkinamahdollisuuksista. Pk-yrityksille tarjotaan myös kansainvälistä yhteyshenkilöverkoston tukea. Lisäksi yrittäjien www-sivuilta löytyy konkreettisia neuvoja ja ohjeita kansainvälistymiseen ja siihen kiinteästi liittyviin asioihin, esimerkiksi rahoitukseen. (Hämeen yrittäjät 2014c.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että kansainvälistymistä pidetään yleisellä tasolla merkittävänä kasvuun ja kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Kanta-Hämeen alueen pk-yrityksillä ei kuitenkaan näytä olevan suurta halua lähteä laajentamaan liiketoimintojaan kansainvälisille markkinoille.

Saatavilla olevista rahoitusvaihtoehdoista huolimatta rahoituksen puutteen katsotaan olevan suuri este kansainvälistymiselle, eikä nykyinen taloustilanne, puhumattakaan Venäjän tilanteesta helpottane pk-yritysten tilannetta.

Teorialuvuissa on avattu kilpailukykyä ja kansainvälisyyttä sekä kerrottu tarkemmin, mitä ne tarkoittavat alueellisesti ja Kanta-Hämeen pk-yrityksien näkökulmasta. Seuraavassa luvussa kerrotaan opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen metodologiasta, tutkimuksen toteutuksesta, tulosten analysoinnista ja arvioidaan tutkimuksen laatua.

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän opinnäytetyön tekeminen mukaili Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 64-65) määrittelemän tutkimusprosessin vaiheita. Prosessin aluksi valittiin tutkimuksen aihe, jonka jälkeen perehdyttiin aiheeseen, aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan sekä tehtiin työtä ohjaavat rajaukset. Tämän jälkeen tarkennettiin tutkimusongelmat, valittiin tutkimusmenetelmä ja tehtiin aineiston keruu. Kerätty aineisto analysoitiin ja tulkittiin, jonka jälkeen tulokset raportoitiin.

Tutkimuksessa käytettiin yleisesti hyväksyttyä IMRD-kaavaa, joka ohjaa tutkimusta loogisesti. Kaavan kirjaimet muodostuvat englanninkielisistä sanoista: Introduction (johdanto), Materials and Methods (menetelmät), Results (tulokset) ja Discussion and Conclusions (johtopäätökset ja pohdinnat). (Mäkinen 2005, 12.) Toisaalta, laadullisen tutkimuksen prosessin eri osat eivät välttämättä etene näin suoraviivaisesti vaan tutkimuksessa voidaan palata myös takaisinpäin (Alasuutari 2011, 251).

### 4.1. Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana olivat erilaisista tutkimustuloksista saadut tiedot sekä kirjallisuudesta poimittu teoria. Empiirisenä tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti ja löytämään faktoja, ei niinkään todentamaan tiedossa olevia väitteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161).

Laadullisella tutkimuksella haluttiin selvittää, mitä alueen pk-yritysten edustajat ajattelevat yritystensä kilpailukyvyistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksella haluttiin myös saada selville yrittäjien näkemyksiä siitä, mikä on Kanta-Hämeen alueen vaikutus yritysten kilpailukykyyn. Kolmas selvitettävä asia oli, miten yrittäjät suhtautuvat kansainvälistymiseen ja sen merkitykseen.

Alueen pk-yritysten kilpailukyvyistä ja kansainvälistymisestä on olemassa olevaa kvantitatiivista tutkimustietoa. Laadullisista tutkimusmenetelmistä tähän opinnäytetyöhön valittiin haastattelututkimus. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 34, 42) toteavat, että haastattelun päämääränä on tiedon kerääminen haastateltavalta ja sillä pyritään pääsemään etukäteen suunniteltuun tavoitteeseen. Lisäksi haastattelun avulla voidaan selvittää vastausten takana olevia motiiveja.

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen luokkaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2010, 44). Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, jota Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2010, 47) voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi.

Teemahaastattelua voidaan sanoa keskusteluksi, jonka tarkoitus on etukäteen päätetty. Teemahaastattelun kysymykset ovat avoimia kysymyksiä ja niitä laadittaessa tulee muistaa, että kysymykset ovat yksiselitteisiä. Haastattelutilanteessa teemat pitää olla etukäteen tarkasti mietittyinä ja määriteltyinä, teemojen käsittelyjärjestys voi kuitenkin muuttua haastattelutilanteen edetessä. (Tilastokeskus 2014c.)

Se, että henkilö suostuu haastateltavaksi, edellyttää useasti motivoivia tekijöitä. Yksi tekijä voi olla, että haastateltava kokee saavansa tuoda esille oman mielipiteensä tutkittavasta asiasta. Toinen tekijä saattaa olla tietoisuus siitä, että saa avautua omista kokemuksistaan ja jakaa niitä muille. Myös aiempi osallistuminen johonkin tutkimukseen voi olla myönteinen vaikuttaja haastatteluun suostuttaessa. (Eskola & Vastamäki 2001, 24–26.)

Laadullisen tutkimuksen keskeinen asia on merkitys sekä sen tutkiminen ja analysointi. Myös subjektiivisuus ja ihmisten kokemukset liitetään laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa keskiöön nousee tutkija, koska hänen tekemänsä tulkinnat ovat kokonaisvaltaisia näkemyksiä tutkimustuloksista ja niiden merkityksistä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2011, 80–83.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä ihmisiltä saadaan mielipiteitä sekä tietoja. Jotta tutkimus olisi tarpeeksi luotettava, tulee otoskokoa pohtia tarkoin. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään selkeää ohjetta, joka määrittäisi otannan riittävän suuruuden ja sen, vastaako se todellisuutta riittävällä tarkkuudella. Otannan koolla on vaikutusta yleisesti tutkimuksen laatuun eli mitä suurempi otanta sen laadullisempi tutkimus. Toisaalta, yksittäisillä tapauksilla on suuressa otannassa vähäinen vaikutus lopputulokseen. Pieni otanta puolestaan on esimerkiksi ajallisesti ja muuten resurssien puitteissa helpompi tehdä. Otokseen määrittelyn jälkeen pitää päättää, miten tutkimukseen osallistuvat henkilöt valitaan, ja yleinen otantamenetelmä on satunnaisotanta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 70–71.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tutkittavaa joukkoa kutsutaan otoksen sijaan harkinnanvaraiseksi näytteeksi, koska tutkimuksella pyritään selvittämään jotakin tiettyä asiaa syvällisemmin tai pyritään saamaan selville jonkun tapahtuman tai ilmiön syitä, ei niinkään tilastollisia yleistyksiä. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös olettamuksien testaamiseksi, jolloin esille voi nousta muitakin, tutkimuksen ulkopuolisia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58; Alasuutari 2011, 275.)

#### 4.2. Tutkimuksen toteutus

Tähän opinnäytetyöhön liittyviä teemahaastatteluita tehtiin yhteensä 6 kappaletta. Haastateltavina oli pk-yritysten johtavassa asemassa olevia edustajia Kanta-Hämeen alueelta. Yritykset valittiin eri toimialoilta, jotta tutkimukseen saataisiin erilaisia näkemyksiä. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) toteavat, aineiston koko ei ole opinnäytetyössä tärkein tekijä vaan merkityksellistä on informanttien mahdollisimman laaja tietämys tai kokemus tutkittavasta ilmiöstä.

Alla olevassa listassa on lueteltu haastatteluiden kohteina olleiden yritysten toimialat, haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä sekä yritysten henkilöstömäärät. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 131) toteavat, että vaikka haastatelluilta olisikin saatu lupa nimen julkaisuun, tätä tapaa ei suositella. Haastattelutilanteissa on mainittu, että vastaajien identiteettiä ei paljasteta eli näin ollen yritysten tai haastateltavien nimiä ei julkisteta. Lista on kronologinen eli haastattelut on tehty alla olevassa järjestyksessä.

- Vaatekauppa
  - toimitusjohtaja, 1 työntekijä
- Puun sahaus, höyläys, rautatavara-kauppa
  - toimitusjohtaja, 6 työntekijää + 6-10 kesätyöntekijää
- Metallipakkaukset
  - toimitusjohtaja, n. 40 työntekijää
- Majoitus- ja ravitsemusala
  - johtaja, n. 10 työntekijää + 10 sesonkityöntekijää
- Hälytys- ja viestintätekniikan suunnittelu ja valmistus
  - toimitusjohtaja, 16 työntekijää
- Tukkutuotteiden valmistus ja myynti
  - päällikkö, 2 työntekijää

Ensimmäinen haastattelu tehtiin 28.4.2014. Tämä oli ns. pilottihaastattelu, joka antoi uutta näkemystä teoriaosuuteen sekä hyvää pohjustusta tuleviin haastatteluihin. Haastattelut tallennettiin, jolloin keskittyminen

haastateltavan puheeseen oli helppoa. Toinen haastattelu tehtiin 14.5.2014. Seuraaviin haastatteluihin oli lähes vuoden tauko, ja loput haastattelut tehtiin 20.2.2015, 5.3.2015, 11.3.2015 ja 26.3.2015.

Kun yritysten edustajiin otettiin yhteyttä ja heitä pyydettiin osallistumaan teemahaastatteluun, yhteydenottomuotoina olivat joko henkilökohtainen käynti, yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostiviesti. Henkilökohtaiset käynnit ja puhelinoitot tuottivat parhaan tuloksen, sähköpostiviestiin joko vastattiin kielteisesti tai ei vastattu lainkaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 85) mukaan kontaktin ottaminen haastateltavaan on ensisijaisesti motivointia yhteistyöhön, ja tätä kautta uskottavan mielikuvan luomista siitä, että kyseinen tutkimus on kiinnostava ja että juuri kyseisen haastateltavan osuus tutkimuksessa on tärkeä.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, 84) toteavat, henkilökohtainen yhteydenotto haastattelun sopimisessa joko kasvokkain tai puhelimen välityksellä luo tulevaan haastattelutilanteeseen molemminpuolisen avoimuuden ilmapiirin. Kaksi haastattelua saatiin sovittua puhelimitse siitä huolimatta, että aiemmin lähetettyihin sähköpostiviesteihin ei oltu satu vastausta. Eräs vastaaja kertoi hänelle tulevan niin paljon vastaavia yhteydenottopyyntöjä, että hän suoralta kädeltä poistaa sen kaltaiset sähköpostit. Kuitenkin henkilökohtainen yhteydenotto puhelimitse toi toivotun lopputuloksen ja haastatteluaika saatiin sovittua.

Erään yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa nousi esille useita asioita, jotka eivät välttämättä liittyneet suoraan teema-aiheisiin. Nämä vastaukset kuitenkin antoivat mielenkiintoista lisätietoa opinnäytetyöhöni, ja osa näistä esille nousseista näkemyksistä oli täysin vastakkaisia kuin mitä olin aiemmin teoriaosuuteen kirjoittanut. Hän myös totesi haastattelun lopuksi, kun kiitin häntä saamistani vastauksista hakemiini kysymyksiin: *”Ja meni vähän sivullekin...”*. Tämä tukee hyvin Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 66–67) näkemystä siitä, että teemahaastattelua varten ei laadita kysymyspatteristoa, vaan teoriaan pohjautuva luettelo, jossa on listattu tutkimuksen pääteemat. Haastattelun edetessä keskustelu voi rönsyillä ja tätä kautta voidaan saada haastateltavan kannalta hyvinkin tärkeää tietoa. Haastattelun edetessä joku teema voi saada enemmän painoarvoa kuin toinen, riippuen esimerkiksi informantin sen hetkisestä elämäntilanteesta.

Viisi ensimmäistä haastattelua tehtiin kohdeyritysten tiloissa ja paikalla olivat haastattelija ja haastateltava. Vaikka osa haastatteluista tehtiin kesken hektisen työpäivän, kaikki haastattelutilanteet pystyttiin pitämään



rauhallisessa paikassa ja ne olivat luonteeltaan kiireettömiä. Haastattelut tallennettiin puhelimella, ja tämä tapa sopi kaikille haastateltaville sitä kysyttäessä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 92) toteavat, että haastattelujen tallentaminen sopii hyvin teemahaastatteluihin; molempien osapuolien jakamaton huomio kiinnittyy itse haastatteluun ja tallenteelta voi jälkeinpäin tehdä tarvittaessa huomioita mm. äänensävyihin ja -painoihin, jotka kirjoitettaessa jäisivät noteeraamatta.

Viimeinen eli kuudes haastattelu erosi muista haastatteluista siten, että se tehtiin puhelimitse, haastateltavan pyynnöstä. Koska tässä haastattelussa ei käytetty puhelinta tallennusvälineenä, vastaukset kirjoitettiin käsin teemahaastattelulomakkeelle. Puhelimella tallennetut haastattelut oli mahdollista litteroida sanasta sanaan eikä haastattelun ja litteroinnin välisellä ajallisella välimatkalla ollut merkitystä. Koska puhelinhaastattelusta ei ollut muuta tallennetta kuin käsin kirjoitetut vastaukset, oli vastausten puhtaaksikirjoitus järkevää tehdä heti haastattelun jälkeen.

Koska haastattelun päätavoite on kerätä mahdollisimman paljon faktoja tutkittavasta aihealueesta, on korrektia antaa haastateltavalle etukäteen tiedoksi joko teemahaastattelun kysymykset tai aiheet (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73). Haastatteluaikoja sovittaessa kerrottiin taustatiedot (tutkimuksen tekijä, opiskelupaikka ja koulutusohjelma) ja mitkä opinnäytetyöhön liittyvän teemahaastattelun pääteemat ovat. Etukäteen korostettiin sitä, että haastattelussa kysytään nimenomaan Kanta-Hämeen pk-yritysten näkemyksiä eri teemoista. Esille tuotiin myös se, että teemahaastattelulle varattu aika on enintään 30 minuuttia. Osa haastateltavista otti itse haastattelun pituuden puheeksi ja heille selvennettiin, että mikäli haastattelu venyy haastateltavan tahdosta pidemmäksi (ts. ”juttua riittää”), se ei ole ongelma.

#### 4.3. Tulosten analysointi

Laadullisen tutkimusaineiston käsittely voidaan yksinkertaistetusti kuvata sanoilla analyysi ja synteesi. Analyysissä tutkimusaineisto pilkotaan osiin ja aineisto luokitellaan. Synteessissä aineistoa tulkitaan ja kootaan aineistosta uutta kokonaisuutta, uudesta näkökulmasta. Usein laadullinen tutkimus jää analyysivaiheeseen, eikä tutkimusaineistosta ole muodostettu synteesiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 143–144.)

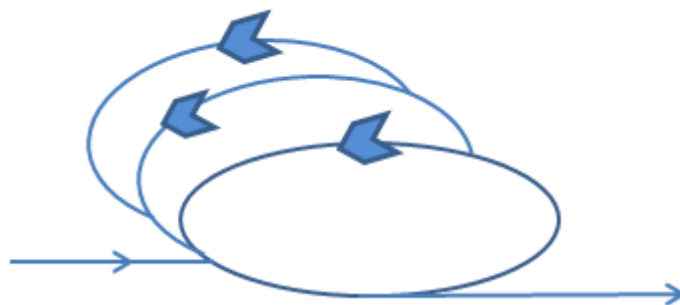
Analyysi perustuu tutkimusaineiston kuvailemiseen, ja tarkoituksena on, että kuvailu tapahtuu mahdollisimman objektiivisesti. Vaarana tässä täydelliseen objektiivisuuteen pyrkimisessä on, että koko aineistoa käsitellään tasapäisesti, eikä välttämättä eroteta tutkimuksen kannalta tärkeimpiä osa-alueita. Analyysivaiheessa tuleekin suhtautua aineistoon kriittisesti eikä kaikkia yksityiskohtia voi nostaa esille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 145–146.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustutaan mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja nostetaan aineistosta esille tutkimuksen kannalta kiinnostavia asioita sekä kiinnitetään huomiota asioiden esittämistapaan (Ronkainen et al. 2011, 124).

Analyysivaiheessa aineistoa myös luokitellaan. Usein luokittelu yhdistetään määrälliseen tutkimukseen, mutta luokittelua tehdään myös laadullisten tutkimusten analysoinnissa. Luokittelun pohjana voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastattelun teemoja. Kohti synteisiä päästään tutkimusaineistoa tulkitsemalla; aineistossa voidaan keskittyä eri asioihin ja näin ollen tulkinnatkin voivat olla erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 148–149, 151.)

Synteesin avulla saadaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tämän perusteella voidaan laatia tutkimuksen johtopäätökset. Tulokset antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja ne voivat joissakin tapauksissa myös luoda pohjaa asioiden merkityksen laajemmalle tarkastelulle. (Hirsjärvi et al. 2010, 225.)

Laadullisen tutkimusaineiston analysointia voidaan kuvata spiraalikuviolla (kuva 5), jolloin kuvaamista, luokittelua ja yhdistämistä tehdään polveilevasti. Tällä analyysitavalla pyritään ymmärtämään asioita eikä niinkään selittämään niitä. (Hirsjärvi et al. 2010, 219.)



Kuva 5. Laadullisen analyysin spiraalimainen eteneminen (Mukaellen Hirsjärvi et al. 2010, 219.)

Tässä tutkimuksessa haastattelumateriaalit litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Kuten Ronkainen et al. (2011, 119) toteavat, litteroinnin tarkkuudesta päättäminen on tärkeää eli otetaanko kirjoitukseen mukaan pelkkä puhe vai myös muut vuorovaikutukselliset tekijät, esimerkiksi naurahdus, yskäisy tai tauko. Tämän tutkimuksen kannalta pelkkä puheen litterointi katsottiin tarkoituksenmukaiseksi. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mukaan lukien kaikki tukisanat (tota, niinkun etc.) ja toistot (että että etc.). Tämän johdosta litterointi vei enemmän aikaa kuin jos nämä edellä mainitut asiat olisi jätetty kirjoittamatta. Nauhoitettua haastatteluaineistoa tuli hieman yli kaksi tuntia ja litteroitua materiaalia noin 25 sivua. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, 140) toteavat, sanasta sanaan litterointi on useasti eniten sinnikkyyttä vaativa ja aikaa vievin osuus haastattelututkimuksen tekemisessä.

Kun aineisto oli litteroitu, vastauksia luettiin ja niistä etsittiin pääteemoihin liittyviä olennaisia asioita, jotka merkittiin korostusvärillä printattuihin dokumentteihin. Kanasen (2010b) mukaan lauseet ovat usein rönsyileviä ja niistä pitäisi saada poimittua ydinasia tai viesti, ja jotta tämä onnistuisi, tulee ylimääräinen teksti poistaa aineistosta. Luokittelun ja jäsennyksen avuksi laadittiin taulukko, johon näitä korostettuja asioita siirrettiin yrityksittäin ja teemoittain. Kuten Hirsjärvi et al. (2010, 219) toteavat, yksi yleisin menetelmä analysoida laadullista tutkimusaineistoa on teemoittelu.

#### 4.4. Tutkimuksen laadun arviointi

Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että laadullista tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta eikä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ole yhtenäistä käsitystä. Hyvän tutkimuksen yhtenä lähtökohtana voidaan pitää eettistä kestävyyttä, joka tarkoittaa, että tutkimus on sekä luotettava että laadukas. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 127, 137.)

Ronkainen et al. (2011) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetilla eli pätevyydellä. Validiteettia voidaan jakaa ja jäsentää useammalla tavalla. Sisäinen validiteetti kuvaa, onko tutkimus sisäisesti looginen ja eteneekö se johdonmukaisesti. Ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa siihen, voidaanko tutkimuksen tuloksia siirtää tietyn tutkimuksen yhteydestä toiseen. Validiteetilla määritellään ennen kaikkea sitä, tutkitaanko tutkimuksessa juuri niitä asioita, mitä on sanottu tutkittavan. Lisäksi

validin tutkimuksen tulokset tuottavat käsitteitä, jotka kuvaavat ilmiöitä ja ovat aineiston mukaisia. Validiteetti vastaa myös kysymykseen, onko tutkittu tieto saatu selville pätevästi ja vastaako tieto tutkimuskohdetta. (Ronkainen et al. 2011, 130–131.)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida sen mukaan, miten hyvin tutkimustulokset vastaavat aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Tutkimusta ja sen tuottamaa tiedon laatua tulisikin arvioida kokonaisuutena, huomioiden teoria, aikaisemmat tutkimustulokset ja niiden yhteensovittaminen ja relevanssi. (Kananen 2014, 150; Ronkainen et al. 2011, 140.)

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan selville vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavista asioista. Teemahaastattelujen kysymykset vastasivat teoreettista viitekehystä ja näin ollen vastauksista saatiin vertailukohtaa teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksella saatiin vastaukset opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin tutkimuksen voidaan sanoa olevan validi. Eri lähteistä saatuihin tietoihin verrattuna tutkimustulokset olivat suurelta osin yhtenevät, joten luotettavuuskriteeri täyttyi tältä osin.

Tutkimus on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen eli tiedonhankintaprosessi on toteutettu huolellisesti, aineisto litteroitu sekä analysoitu tarkasti. Myös haastateltavien anonymiteetti on pyritty säilyttämään, kun tutkimustuloksia on kirjoitettu opinnäytetyöhön. Näiden seikkojen perusteella voidaan sanoa, että tutkimus on eettinen ja uskottava.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, kuten teemahaastattelussa yleensäkin, joten tutkimustuloksia ei voida eikä ole tarpeen yleistää.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Lainausmerkeissä ja kursiiivilla olevat tekstit ovat lainauksia litteroidusta haastattelumateriaalista, mutta niistä on karsittu tukisanat ja toistot pois.

## 5 PK-YRITYSTEN KYKY KILPAILLA JA KANSAINVÄLISTYÄ

Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista, ja haastattelun tulisi edetä teemoittain, suppilomaisesti yleisestä yksityiskohtaiseen (Kananen 2010b, 55). Teemahaastattelulomake (liite 1) sisälsi kolme pääteemaa ja jokainen pääteema sisälsi tarkentavia kysymyksiä. Kananen (2010b, 56) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulisi välttää dikotomisista kysymyksiä eli sellaisia, joihin voi vastata kyllä tai ei, ja käyttää ensisijaisesti avoimia kysymyksiä, jotka vaativat selittäviä vastauksia.

Kilpailukyky-teeman avulla kartoitettiin yritysten kokemuksia omasta kilpailukyvyvystään, omista kilpailukykytekijöistä sekä Kanta-Hämeen alueen vaikutuksesta kilpailukykyyn. Kansainvälistyminen -teemalla saatiin selville yritysten mahdollinen kansainvälisyys/kansainvälistyminen ja siihen liittyvät vaikeudet. Viimeinen teema keskittyi kilpailukyvyen parantamiseen liittyviin asioihin eli yritysten näkemyksiin, miten niiden tai Kanta-Hämeen alueen kilpailukykyä voitaisiin parantaa sekä keinoja kansainvälistymisen esteiden helpottamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mistä tekijöistä pk-yritysten kilpailukyky koostuu?
- Mikä merkitys kansainvälistymisellä on pk-yritysten kilpailukykyyn?
- Millä keinoilla Kanta-Hämeen pk-yritysten kilpailukykyä ja kansainvälisyyttä voidaan lisätä?

Seuraavassa käydään läpi pääteemoittain, miten haastateltavat kokivat omien yritystensä vahvuudet ja heikkoudet niin kilpailukyvyen kuin kansainvälistymisenkin näkökulmasta sekä millä keinoilla yritysten on mahdollista lisätä omaa kilpailukykyään ja kansainvälisyyttään.

### 5.1. Näkemykset omasta ja alueen kilpailukyvyvystä ja kilpailukykytekijöistä

Yksi yrityksistä toimii pelkästään kuluttajamarkkinoilla, kolmella on asiakkaina sekä kuluttajia että yrityksiä ja kaksi harjoittavat liiketoimintaa vain yritysten kanssa; tuotteet menevät joko jälleenmyyntiin tai suoraan yritysten käyttöön.

Tulosten perusteella oma kilpailukyky koettiin hyvänä, vaikkakin yleinen suhdannekehitys sekä maailmanlaajuinen ja sitä kautta myös kotimaisten kuluttajien taloustilanne ovat kiristäneet kilpailua entisestään. Seuraavassa on avattu haastatteluissa esille nousseita tekijöitä, joilla on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn yleisesti sekä alueellisesti.

#### 5.1.1. Sijainti Kanta-Hämeessä

Kanta-Hämeen maantieteellinen sijainti ja sitä kautta myös yritysten sijainti koettiin yleisesti ottaen hyvänä, joskaan toisaalta sitä ei pidetty yritysten kannalta merkittävimpänä kilpailukykytekijänä.

Esille nousivat hyvät logistiset yhteydet sekä työvoiman kannalta hyvät kulkuyhteydet eikä yksikään yritys suunnittele yritystoiminnan siirtämistä maakunnasta pois. Keskeinen sijainti suhteessa Helsinkiin, Tampereeseen, Lahteen ja Turkuun nousi vastauksissa esille eli alueen läheisyydessä asuu suuri osa suomalaisia, joka koettiin vahvana kilpailuetuna.

*”...ei tosiaan mitään valittamista tässä sijainnissa täällä Kanta-Hämeessä. Se nyt on ehkä se isoin Kanta-Hämeen plussa tässä minkä vois tuoda ihan esiin, että...”*

Eräs haastateltava totesi yrityksen kilpailukyvyä huonoksi, koska Kanta-Hämeessä tai Suomessa ei ole alan kilpailua. Yrityksen sijainti Kanta-Hämeessä ei ole syy huonoon kilpailukykyyn, vaan se, että *”me ollaan väärässä maassa.”* Yritys on aikanaan perustettu palvelemaan kotimaan markkinoita, jolloin sijainti on ollut yritystoiminnan kannalta hyvä ja perusteltu.

Yritykselle, jonka liiketoiminta tapahtuu pääsääntöisesti verkon kautta, ei ole merkitystä, missä se sijaitsee eli tässä tapauksessa alueella eli Kanta-Hämeellä ei luonnollisestikaan ole yritystoiminnalle hyötyä tai haittaa.

Vaikka Kanta-Häme ei alueena tuo kaikille haastatelluille yrityksille erityistä kilpailuetua, ovat ne kuitenkin alueelle perustettu ja ne toimivat täällä edelleen. Eräs haastateltava totesi Kanta-Hämeen alueen merkityksestä suhteessa yrityksen sijaintiin: *”En o ajatellut koko asiaa. Se on vaan tullut tänne.”* Toinen vastaaja puolestaan totesi, että *”tää sijainti oli niin kuin ainoo, ja oikea paikka oli tässä.”* Viimeksi mainitun vastaajan yrityksen perustamiseen vaikuttivat kuitenkin enemmän toimialaan liittyvät seikat eli Suomen suurimman sahan sijainti alueella

kuin se, että Kanta-Häme alueena itsessään olisi ollut kyseisen yritystoiminnan aloittamisen perusta.

Kanta-Hämeen sijainti koettiin hyväksi ja keskeiseksi, mutta yhtäältä vaarana on se, että hyvien kulkuyhteyksien vuoksi *”me ollaan hyvin ohitettava paikka”*. Alueen houkuttelevuuteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota eli tätä kautta saataisiin ihmisiä ja asiakkaita pysähtymään alueella.

#### 5.1.2. Palvelu, joustavuus, räätälöidyt ratkaisut

Jokainen yritys pyrkii toimimaan asiakaslähtöisesti ja tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Vastausten perusteella pk-yritysten yksi tärkeä vahvuus oli joustavuus, joka nousi vastauksissa esille toimialasta riippumatta. Yritykset ovat pystyneet solmimaan vahvoja, kestäviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita tarjoamalla asiakkaille joustavuutta niin tuotteissa kuin palvelussakin. Hinta ei välttämättä kaikissa tapauksissa ole se tekijä, millä asiakas saadaan sitoutettua. Usein räätälöity tuote tai palvelu tai yrittäjän tarjoama vahva tietämys ja kokonaistoimitus ovat ne tekijät, joilla saadaan luotua pysyviä asiakassuhteita.

Yksilöllinen ja joustava palvelu ovat tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat. Yksinyrittäjä tekee usein ympäripyöreitä päiviä, työpäivät venyvät iltaan ja viikonloppuisinkin tehdään töitä. Yrittäjän kannalta se voi olla toisinaan raskasta, mutta asiakkaalle se näyttäytyy sitoutumisena ja välittämisenä.

*”Sit kun mäki otan asiakkaita vastaan myös illalla ja sunnuntaina. --- Mä oon täällä vaikka kello kahdeksaan, jos sovitaan”.*

Yrityksen vahvuutena voi olla myös tietty tuote ja sen vahva tuntemus. Vaikka hinnassa ei aina pystytä kilpailemaan, laaja valikoima ja sen kautta tarjottava kokonaistoimitus ovat vahvoja kilpailukykytekijöitä. Eräs vastaaja totesi, että esimerkiksi isot toimittajat eivät pysty tarjoamaan asiakkailleen kokonaisratkaisuja, vaan ne tilaavat tuotteet heiltä, koska he pystyvät toimittamaan kyseisiä pakettiratkaisuja. Kyseisen yrityksen vahvuutena ovat nimenomaan pakettiratkaisut, joita voidaan tarjota sekä isommille toimittajille että suoraan kuluttajille.

*”Me pystytään räätälöimään enemmän tällöisiä asiakkaille valmiita tuotteita”.*

Kiristyvässä kilpailussa pelkkä tuote tai palvelu ei aina riitä asiakkaille, vaan lisäarvoa tuovat tuotteeseen tai palveluun tarjottavat lisäpalvelut. Tällöin alueellisuudesta ja paikallisuudesta voi olla hyötyä ja näitä lisäpalveluita voidaan tiiviimmin tarjota, jos asiakkaat ovat lähellä.

*”...suoraan niinkun asennus, ylläpito, tälläsiin palveluihin liittyvät, mitkä sit tietysti alueellisesti on ne valtit, miks meillä esimerkiksi XX:n ja vaikka YY:n kanssa on vielä normaalia tiiviimpää ja enemmän yhteistyötä sitten.”*

Monet isot toimijat joutuvat usein noudattamaan ketjujen toimintatapoja eivätkä siten pysty toimimaan joustavasti asiakkaan näkökulmasta. Pieni, yksityinen toimija sitä vastoin pystyy tarjoamaan palvelua hyvinkin joustavin ehdoin. Varsinkin yritysasiakkaita palveltaessa joustavuus koetaan useasti hyvin tärkeänä tekijänä.

*”Me ollaan joustava, pieni yksikkö, me pystytään sitten sen asiakkaan mukaan hyvin joustamaan. Laskutusajoissa, laskustihedessä, asiakkaan palvelussa.”*

Yritys, joka toimii pääasiallisesti verkossa, tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden tilata tuotteita silloin kuin heille sopii. Nykyajan kiireisessä ja hektisessä maailmassa yhä useammat ihmiset haluavat tehdä ostoksia vuorokaudenajasta riippumatta, ja tällöin verkkokaupoilla on selkeä kilpailuetu perinteisiin myymälöihin verrattuna.

## 5.2. Kansainvälisyys osana kilpailukykyä

Kanta-Häme on yksi vähiten kansainvälistyneistä maakunnista Suomessa. Yksi tämän opinnäytetyön tavoite oli haastattelututkimuksen avulla selvittää alueen yrityksiltä, mikä on niiden suhde kansainvälistymiseen.

Yrityksistä kolme toimi kansainvälisillä markkinoilla, ja yksi yritys suunnitteli laajentumista kansainvälisille markkinoille myöhemmin tulevaisuudessa. Haastattelussa nousi esille mielenkiintoinen seikka; yksi yritys ei mieltänyt toimintaansa kansainväliseksi, vaikka sen tuotteet ostettiin pääosin ulkomailta. Eräs yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla välillisesti eli sen tuotteita viedään alihankinnan kautta ulkomaille, mutta yrityksellä itsellään *”ei ole minkäänlaisia ajatuksia kansainvälistyä”*.



Vastaajista yksi yritys toimii lähes yksinomaan kansainvälisillä markkinoilla, viennin osuus 95 %, ja pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa, uusille markkinoille pyrkiminen ja laajentuminen on jokapäiväinen haaste.

Erään yrityksen viennin osuus vuodesta riippuen on 10 – 15 % ja sen strategia ei ole tällä hetkellä kovin vientipainotteinen. Vastaajan mukaan yrityksen orgaanisen kasvun jatkumisen seurauksena Suomen markkinat tulevat kuitenkin jossakin vaiheessa kylläisiksi ja edessä on väistämättä kasvun hakeminen vientimarkkinoilta. Kansainvälisille markkinoille siirtyminen tullaan tekemään hallitusti, *”että ei niin sanotusti soitellen sotaan sinne lähdetä.”*

Yksi vastaaja kertoi, että yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaa ulkomaille, ja markkinatutkimusta on tehty jo Ruotsissa ja Saksassa. Yrityksellä on uusi ja innovatiivinen tuote. Epäsuotuisien sattumien johdosta tuote kopioitiin, ja se on nyt myynnissä Saksassa. Vastaaja suhtautui kuitenkin tuotteen plagiointiin yllättäen myönteisesti, koska tällä hetkellä tuotetta myydään ja tehdään tunnetuksi Saksassa. Myöhemmin, kun yritys laajentaa liiketoimintaansa Saksan markkinoille, siellä ollaan jo tietoisia kyseisestä tuotteesta eikä lanseerausta tarvitse tehdä alusta alkaen.

### 5.2.1. Kansainvälistymisen haasteet

Yritykset, jotka jo toimivat kansainvälisillä markkinoilla tai haluaisivat laajentaa sinne, kokevat suurimmaksi esteeksi rahoituksen. Erään vastaajan mielestä suomalaisten yritysten vientiä ja sen edistämistä ei tueta riittävästi, ja esimerkiksi erään asiantuntijaorganisaation tarjoama tuki on ollut lähinnä konsulttien palkkioiden maksamista.

*”Tehdään markkinatutkimuksia ja sit XXX tässä, se oli se konsultti, sai ne rahat ja mitä me saatiin, no ei saatu mitään.”*

Jo pidempään kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen edustaja totesi, että Suomi on eriarvoisessa asemassa verrattuna esimerkiksi Itä-Eurooppaan. Siellä on huomattavasti enemmän ihmisiä ja markkinat ovat suuremmat kuin täällä, ja samoin tuotantokustannukset ovat paljon pienemmät. Vastauksissa korostui myös eriarvoisuus erilaisten tukien saamisessa. Vaikka yrityksen investoinneissa oli huomioitu ympäristöä ja energiaa säästävät tekijät, tukea ei kuitenkaan niillä perusteilla saatu.

Toimiminen kansainvälisillä markkinoilla EU:n sisällä koettiin helppona, kun taas EU:n ulkopuolinen kaupankäynti koettiin sangen byrokraattisena ja sitä kautta haastavana.

Ne yritykset, jotka jo toimivat kansainvälisillä markkinoilla, eivät haastattelujen perusteella tee aggressiivista myyntiä ja markkinointia ulkomailla. Yksi keino laajentaa kansainvälistä asiakaskuntaa onkin luoda suhteita vastaaviin yrityksiin ulkomailla. Kohdemaan yrityksillä on tietoa asiakaskentästä, paikallisesta kulttuurista ja toimintatavoista, ja tätä kautta yhteistyöllä paikallisten toimijoiden kanssa voidaan päästä kansainvälisille markkinoille helpommin. Vaikka vientitoiminta koetaankin toisaalta raskaana ja resursseja vaativana, saavutettavan hyödyn katsotaan kuitenkin olevan riittävä, jotta vientiponnistelut kannattavat.

*”Kyllähän aina nää vientiprojektit vähintään tuplasti työtä tuottaa siihen, että mitä täällä kotimaan markkinoilla... – jos oikeesti sitten saa jotain menemään, niin on sitten huomattavasti isompia kerralla, että siinä mielessä sitten kannattaakin.”*

Lisämyyntiä kansainvälisillä markkinoilla voidaan pyrkiä saamaan myös ilman suoranaista omaa panostusta eli luotetaan oman tuotteen vahvuuteen ja tällöin tavoitteena on, että asiakkaat ottavat itse yhteyttä yritykseen.

Ulkomailla toimimiseen ja sen kannattavuuteen vaikuttavat monet seikat, joihin yritykset itse eivät pysty vaikuttamaan. Vientiin vaikuttavia tekijöitä, jotka tulivat vastauksissa esiin, ovat olleet tulva Australiassa, Japanin tsunami ja Ukrainan tilanne. Myös yleinen taloudellinen epävakaus vaikuttaa vientiin heikentävästi. Eräs yrittäjä kertoi, että ruplan kurssin vuoksi yrityksen tuote maksaa Venäjällä tällä hetkellä 66 % enemmän kuin vuosi sitten.

Vasta kansainvälisille markkinoille pyrkimistä suunnittelevan yrityksen edustajan mukaan mm. markkinointi vaatisi rahaa, mutta rahoituksen saaminen koettiin haastavaksi, jopa mahdottomaksi. Rahoitusta on kysytty myös erityisrahoitusyhtiöltä, mutta vastaus on ollut kielteinen. Esille nousi myös se, että uudella yrittäjällä ei ole kovin paljon tietoa, mistä esimerkiksi rahoituksesta voisi kysyä tai sitä voisi hakea. Toisaalta tukea on tarjottu, mutta yrityksellä pitäisi myös itsellään olla mahdollisuus sijoittamiseen.

*”ELY-keskus innostui tuotteesta ja lupasi rahoittaa puolet. Jos ite laittaa 300 euroa ja ELY 300 euroa, niin 600 eurolla ei hirveästi markkinoida. Pitäisi olla itsellä sijoittaa tuhansia, mitä ei tällä hetkellä ole.”*

Kauemman aikaa toimineilla yrityksillä oli hyvin tietoa eri rahoitusvaihtoehdoista ja mistä erilaisia tukia tai lainoja voi hakea. Erään yrittäjän kokemukset avustusten hakemisesta olivat sangen kielteisiä. Toisaalta, osa yrityksistä oli hakenut rahoitusta tai tukea ja myös sitä saanut. Vastausten perusteella voisi todeta, että yrityksen fyysisellä sijainnilla alueella (maaseutu vs. kaupunki) sekä yrityksen toimialalla on vaikutusta esimerkiksi investointituen saamiseen.

Haastattelujen vastaukset ovat yhteneviä pk-yritysbarometrin (Suomen Yrittäjät 2015a) kanssa: vaikka kansainvälistymiseen on tarjolla myös julkisia palveluita, niitä käytetään Kanta-Hämeessä suhteellisen vähän. Yli 90 % alueen pk-yrityksistä ei ole viimeisen vuoden aikana käyttänyt julkisia palveluita. Alueella on eniten käytetty Finnveran rahoituspalveluita. Muita alueella käytettyjä julkisen palvelun tarjoajia ovat mm. Tekes, ELY-keskukset ja Finpro.

### 5.3. Kilpailussa mukana pysymisen keinot

Kanta-Hämeen pk-yrityksistä 78 %:lla on käytössään omat Internet-kotisivut (Suomen Yrittäjät 2015a). Kuitenkaan omien kotisivujen aktiivinen ylläpito ei ole yrityksen prioriteeteista tärkeimpiä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että nettisivujen päivittämättömyyden taustalla voi olla joko resurssikysymys tai yrittäjän tietoinen valinta.

*”...kyllähän siinä sitten vois olla terhakkaampi, nimenomaan siis internetissä tapahtuvasta markkinoinnissa ja kotisivujen käytöstä, mutta sanotaan, että yrittäjän kiireellisyydestä johtuen, niin se on vähän jäänyt sillain, päivityksiä tehdään liian harvoin.”*

*”Mullon www-sivut, se riittää. En päivitäkän usein si enkä myy netissä, koska saattaa että mulle tulee yks vaate ja sit se on huomenna jo menny, ni ei mun kannata.”*

Toisaalta verkkokauppayrityksellä nettisivut ovat päämyyntikanava, jolloin sivuja luonnollisesti ylläpidetään ja päivitetään säännöllisesti.

Osa vastaajista kertoi, että markkinointia pitäisi tehdä enemmän, mutta vastausten mukaan kyseiset yritykset ovat toimialallaan sekä alueella tunnettuja eikä aktiivisen markkinoinnin puute kaikissa tapauksissa kuitenkaan ole suuri ongelma.

*”Sanotaan, että pikku hiljaa, kun ihmiset alueella tietää, että täällä on tämmönen pulju olemassa, vähän varjossa, mistä niitä saa, että se on vähän semmosta viidakkorumputiedottamista ja pitemmällä tähtäimellä se vaan niinkun, niin vois sanoo, että tulee brändi.”*

Vaikka uusasiakashankinta on tärkeää, pidetään vanhojen asiakkuuksien ylläpitoa vielä tärkeämpänä. Erään vastaajan mukaan yritysasiakkuuksien puolella perinteinen ja jopa vanhanaikainen tyyli soittaa ja käydä henkilökohtaisesti asiakkaan luona on koettu sekä yrityksen että asiakkaiden kannalta tärkeänä.

Uuden yrityksen voi olla haastavaa saada tunnettuutta uudelle tuotteelle. Yksi vastaaja kertoi yrityksen saaneen jalansijaa Suomen markkinoilla erään lehden tehtyä yrityksestä jutun, ja tätä kautta yritys ja tuote saivat laajasti tunnettuutta kotimaassa. Kyseisen yrityksen vahvuutena on myös se, että eräs alalla tunnettu suomalainen yritys on ottanut uuden tuotteen jakeluun, ja hyödyntää omia kontaktejaan ja yhteyksiään tuotteen myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä verkostoituminen ja yhteistyö ovat auttaneet uuden yrityksen markkinaosuuden kasvattamista Suomessa.

Verkostoituminen koetaan myönteisenä asiana, ja sitä tehdään sekä kotimaisilla että ulkomaisilla markkinoilla. Vastauksista kävi ilmi, että vaikka verkostoituminen koetaan tärkeäksi, sitä ei tehdä riittävästi ja sitä pitäisi lisätä. Eräs vastaaja totesi, että vaikka verkostoitumisesta on jo puhuttu pitkään, se on ollut pitkään lähinnä puheen tasolla. Viimeisen viiden vuoden aikana yrittäjät ovat nuorentuneet ja tänä päivänä verkostoituminen koetaan oikeasti hyvänä asiana ja vaikka välillä kilpaillaan samalla markkinalla, yrityksillä on kuitenkin näkemystä siitä, että verkostoitumalla saadaan pitkällä tähtäimellä molemminpuolista hyötyä.

*”... avoimesti kerrotaan tilanteet ja joskus katottava, että okei tässä kisassa vaikka ollaankin sitten niinkun kilpailijoita, mutta that’s okei, mut sitten pyritään kuitenkin pitkällä jänteellä tekeen yhteisiä projekteja, toisen*

*vahvuuksia käyttämään eli kyllä, et varmaan vieläkin laajemmin pystyis, mutta kyllä mä väittäisin, me ollaan nyt ihan aidosti verkostoiduttu monen alan tärkeimmän yrityksen kanssa ja siitä on ihan selkeitä hyötyjä puolin jos toisinkin havaittavissa.”*

Kanta-Hämeen alueella verkostoidutaan sekä muiden yritysten että yrittäjäjärjestöjen kautta. Yrittäjät verkostoituvat keskenään ja vaikka ne kilpailevatkin samoilla markkinoilla, koetaan esimerkiksi asiakkaiden houkuttelevuus alueelle kaikkien etuna. Hämeen Yrittäjät oli toimijana kaikille vastaajille tuttu ja suurin osa yrittäjistä kuului järjestöön. Vastausten perusteella Hämeen Yrittäjät koettiin hyödylliseksi, esimerkiksi tiedonjakajana Yrittäjäsanomien kautta, vaikka kaikki eivät sieltä suoraan omaan liiketoimintaan saaneetkaan tukea.

Oma kilpailukyky koettiin yleisesti ottaen hyvänä. Kasvuhakuisuutta oli jonkin verran havaittavissa, mutta suurin este tuotannon lisäämiselle ja investoinneille oli rahoitus. Osa yrityksistä oli tyytyväisiä nykytilaan eikä tarvetta liiketoiminnan kasvattamiselle edes nähty. Eräs vastaaja totesi kysyttäessä, että onko yrityksellä tarvetta laajentaa tai kasvaa:

*”Ei. Ei missään tapauksessa.--- mä en tarvi enempää, mitä mulla nyt on. Se riittää mulle...”*

Vastaajat seisoivat luonnollisesti omien tuotteidensa ja palveluidensa takana ja usko omaan kilpailukykyyn ja pärjämiseen oli vahva.

*”...meillä niin kun oikee konsepti, millä me pärjätään kyllä, kun vältetään isommat karikot kaikessa kaupankäynnissä. Eli se käytännössä se tarkoittaa, vois sanoo suoraan että luottotappiot. Niin pärjätään kyllä. Et on sitä vaan, sitä päivittäistä normaalia rutiinia.”*

Vastausten perusteella Hämeenlinnan ja yleisesti Kanta-Hämeen alueella ei tällä hetkellä tehdä juurikaan alueellista markkinointia verrattuna muihin lähikaupunkeihin. Majoitus- ja ravitsemusalan näkökulmasta alueellisen markkinoinnin puute koetaan merkittävänä tekijänä ”*tosi kovassa kilpailussa*”, jota alueella etenkin vapaa-ajan matkailussa asiakkaista käydään.

Vaikka Kanta-Hämeen alueella on kattavasti eri alojen koulutusta tarjolla, se ei välttämättä takaa yrityksen työvoiman saantia alueelta. Eräs erikoistoimialan edustaja totesi, että monessa työtehtävässä vaaditaan laaja-alaista teknistä osaamista ja ymmärrystä eikä mistään oppilaitoksesta valmistu suoraan kyseisen alan osaajia.

Koulutus ja oppilaitosyhteistyö nousivat esille joidenkin yritysten vastausten kohdalla. Kiipulan ja Tavastian ammattiopistoista on ollut työharjoittelussa opiskelijoita sekä myös opinnäytetyön tekijöitä. Yksi vastaajista kertoi, että oli saanut tukea Hämeen ammattikorkeakoulusta yrityksen perustamisvaiheessa ja ammattikorkeakouluopiskelijat olivat tehneet yritykselle markkinatutkimusta.

Yritys, joka harjoittaa vientiä, toivoi yhteydenottoja Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoilta. Yritys ei välttämättä pysty tarjoamaan vakituista työpaikkaa, mutta esimerkiksi kesätyöpaikkoja olisi tarjolla kielitaitoisille opiskelijoille, jotka opiskelevat kansainvälisyyteen tähtäävissä koulutusohjelmissä. Vastauksessa korostui odotus opiskelijoiden oma-aloitteisuudesta ottaa yhteyttä yritykseen, vaikka yritys itse ei aktiivisesti esimerkiksi kesätyöntekijöitä haekaan.

*”... jos on Hamkilla vientikoulutuksessa, niin luulis että kattois vähän että mitkä yritykset tässä Hämeenlinnassa vie. Ja kyllä niitä tietoja löytyy, jos on aktiivinen.”*

Venäjänkielisiä palvelualan ihmisiä todettiin Kanta-Hämeessä olevan hyvin vähän, ja venäjän kielen osaaminen koettiin isoksi eduksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Ylermi-hankkeeseen liittyen selvittää alueen pk-yritysten suhtautumista omaan kilpailukykyynsä ja kansainvälistymiseensä, alueellinen näkökulma huomioon ottaen sekä löytää keinoja kilpailukyvyyn parantamiseen.

### Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, mutta koska yritykset edustivat eri toimialoja ja olivat kooltaan ja rakenteeltaan hyvinkin erilaisia, myös vastaukset erosivat useissa kohdin toisistaan. Teemahaastattelulla ei pyritä löytämään yleistyksiä asioista vaan nimenomaan informanttien näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski tekijöitä, joista pk-yritysten kilpailukyky koostuu. Teemahaastattelujen vastaukset tukivat teoriasta saatua tietoa sekä aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia liittyen alueen sijaintiin. Kanta-Häme ja toimiminen Kanta-Hämeessä koettiin pääosin myönteisenä nimenomaan sijainnin suhteen. Kanta-Häme sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella ja HHT-käytävä lisännee tulevaisuudessa alueen houkuttelevuutta niin yritysten kuin asukkaidenkin näkökulmasta.

Pk-yritysten näkökulmasta niiden kilpailukyvyyn tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin laadukas palvelu ja/tai tuote. Hinta ei noussut kilpailukykytekijöitä kartoitettaessa pääosaan, vaikka toki yksittäisissä tapauksissa myös hinnalla pystyttiin kilpailemaan. Koska yrittäjyys on elämäntapa eikä työtunteja voi laskea, vaatii pk-yrittäjänä toimiminen myös kokonaisvaltaista sitoutumista. Asiakkaat, heidän laadukas palveleminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen lähestulkoon kellon ympäri nousivat vastauksissa voimakkaasti esille. Pk-yritysbarometrin (Suomen Yrittäjät 2015a) mukaan Kanta-Hämeessä suurin ryhmä kasvun suhteen, 37 %, olivat asemansa säilyttämään pyrkivät pk-yritykset. Tätä tulosta tukee myös haastatteluissa esille tulleet mielipiteet. Osalla vastaajista ei ollut kasvutavoitteita vaan nämä olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa.

Toinen kysymys koski kansainvälistymisen merkitystä pk-yritysten kilpailukykyyn. Aiempien tutkimustulosten mukaan kantahämäläiset pk-yritykset eivät ole kovinkaan aktiivisia kansainvälistymään.

Kansainvälistyminen tai kansainvälisen toiminnan lisääminen koettiin toisaalta tärkeänä, mutta myös resursseja vaativana. Vastauksissa nousi esille, että kansainvälistymistä vaikeuttaa suurelta osin rahoituksen puute. Toisaalta, kaikki vastaajat eivät kokeneet tarvetta kansainvälistymiselle, vaan he kokivat, että nykyinen kotimaan markkina on heille riittävä. Lisätietoa siihen, miksi alueen pk-yritykset yleisesti ottaen kansainvälistyvät muuta maata vähemmän, ei tämän tutkimuksen perusteella saatu.

Kolmannen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään keinoja, joilla alueen pk-yritysten kilpailukykyä ja kansainvälisyyttä voitaisiin lisätä. Vaikka Kanta-Hämeen keskeinen sijainti koettiin sekä yritysten että koko alueen kannalta hyvänä, se ei yksin riitä, vaan aluetta pitää aktiivisesti markkinoida ja tätä kautta tehdä aluetta tunnetuksi. Vaarana voi olla, että hyvien kulkuyhteyksien vuoksi alue ohitetaan ja tätä kautta sekä yritysten että alueen kilpailukyky heikkenee. Eriasteinen verkostoituminen ja sen lisääminen eri toimijoiden välillä nousi vahvasti esille; verkostoitumisen myötä yritysten kilpailukyvyä todettiin parantuvan. Suomessa on monia eri toimijoita, jotka auttavat, tukevat ja rahoittavat pk-yritysten toimintaa. Nämä alueelliset ja valtakunnalliset toimijat tähtäävät kilpailukyvyä ja liiketoiminnan kasvun edistämiseen sekä kansainvälistymisen lisäämiseen. Vastausten perusteella eri toimijoista tiedettiin kuitenkin vaihtelevasti ja pidempään toimineet yritykset olivat laajemmin tietoisia eri toimijoista ja niiden tarjoamasta tuesta.

#### Kehittämissuhteita pk-yritysten kilpailukyvyä parantamiseen

Alueellista markkinointia tulisi kehittää, ja esimerkiksi Hämeenlinna onkin oman elinvoimaohjelmansa brändityöhankkeen tuloksena lanseerannut alueelle uuden brändin: Ihan lähellä. Brändin avulla on tarkoitus tehdä aluetta laajasti tunnetuksi ja vetovoimaiseksi eri kohderyhmille, näkökulmina niin matkailu ja vapaa-aika, yritysten sijoittuminen kuin asuminenkin. (Linnan kehitys 2015b.)

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että Kanta-Hämeen alueen pk-yrityksillä on vahva usko omaan kilpailukykyyn ja sen säilyttämiseen. Kansainvälistyminen on haastavaa ja suurin este sille on rahoituksen puute. Verkostoitumista lisäämällä sekä yritysten että muiden toimijoiden välillä ja alueen markkinointia parantamalla koko Kanta-Hämeen kilpailukykyä saataisiin parannettua.



Lopuksi voidaan todeta, että tutkimuksessa esille nousseiden kommenttien perusteella lisäselvitystarvetta on tutkimukselle, jolla kartoitettaisiin pk-yrityksiltä niiden toimintaa tukevien toimijoiden (yrittäjäjärjestöjen, elinkeinoyhtiöiden, asiantuntijaorganisaatioiden ja rahoituspalveluja tarjoavien organisaatioiden) tunnettuutta. Samalla voitaisiin selvittää yrittäjien näkemyksiä siitä, millä tavalla pk-yritysten ja erityisesti aloittelevien yrittäjien tietoisuutta näistä toimijoista ja palveluista voitaisiin lisätä eli mitä kautta yrittäjät toivoisivat saavan tietoa mahdollisimman helposti ja kattavasti.

## LÄHTEET

### Artikkeli:

Uhari, M. 2014. Ulkomaalaisten osuus kaksinkertaistunut Kanta-Hämeessä. Hämeen Sanomat 25.1.2014.

### Kirjallisuus:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K., Ohtonen, V. & Siltala, J. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestäväan tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera Finland Oyj.

Juurakko-Paavola, T. & Laakso, A. 2014. Kanta-Hämeen elinkeinoelämän kilpailukykytekijöistä ja osaamistarpeista 2030. Teoksessa Turunen, H. (toim.): Kilpailukykyä Kanta-Hämeeseen – ylempi korkeakoulutus alueen osaamisen uudistajana.

Kananen, J. 2010a. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kananen, J. 2010b. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Helsinki: Talentum.

- Linnamaa, R. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.): Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta nro 106. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Helsinki: HAUS kehittämiskeskus.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Julkaisija Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Helsinki: Kauppakamari.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYPro.
- Salonen, P. 2007. Onnistu suuressa maailmassa. Opas globaaleille kilpakentille. Helsinki: Talentum.
- Sotarauta, M. & Lakso, T. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. Acta 132. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa Sotarauta, M. & N. Mustikkamäki (toim.): Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Turunen, H. & Majuri, M. 2014. Johdanto. Teoksessa Turunen, H. (toim.): Kilpailukykyä Kanta-Hämeeseen – ylempi korkeakoulutus alueen osaamisen uudistajana.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Elektroniset lähteet:

Aro, T. 2013a. 25 suurimman seutukunnan kilpailukykyanalyysi 1995–2013. Viitattu 5.9.2013.

<http://www.slideshare.net/TimoAro/seutukuntien-kilpailukykyanalyysi-1995-2012>

Aro, T. 2013b. Kanta-Hämeen alueellinen kilpailukyky verrattuna muihin maakuntiin 1995–2012. Viitattu 17.9.2013.

[http://hameenliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/Ajankohtaista/kanta-hameen\\_kilpailukyky\\_1995-2012\\_timo\\_aro.pdf](http://hameenliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/Ajankohtaista/kanta-hameen_kilpailukyky_1995-2012_timo_aro.pdf)

Aro, T. 2014. Pienten seutujen ketteryys ja kilpailukyky alueiden välisessä kilpailussa. Viitattu 1.4.2014.

<http://www.slideshare.net/TimoAro/pienten-seutujen-ketteryys-ja-kilpailukyky-alueiden-vlisess-kilpailussa>.

Aro, T. 2014b. Aluekehityksen pyörteisyys ja vyöhykkeisyys. Case Kuopion seudun elinvoima 2000-luvulla. Viitattu 24.5.2015.

<http://www.slideshare.net/TimoAro/aluekehityksen-pyörteisyys-ja-vyöhykkeisyys-case-kuopion-seudun-elinvoima-2000luvulla?ref=>

Collector 2014. Lehdistötiedote 18.3.2014. Suuri Yrittäjätutkimus: Ruotsalaiset pk-yritykset optimistisempia kuin suomalaiset. Viitattu 20.3.2014. <http://www.mynewsdesk.com/fi/collector/pressreleases/suuri-yrittajetutkimus-ruotsalaiset-pk-yrittajet-optimistisempia-kuin-suomalaiset-973326>

EC, Euroopan komissio 2014. Mitä ovat pk-yritykset. Viitattu 21.3.2014.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm)

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Oivallus. Loppuraportti. Viitattu 27.1.2014.

[http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus\\_loppuraportti\\_web.pdf](http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf)

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Yrittäjyys talouden moottorina. Viitattu 12.3.2014.

<http://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys> Osio päivitetty 31.1.2014.

ELY-keskus, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015. Team Finland – toiminta ja toimijat Hämeessä. Viitattu 19.1.2015.

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/hame-team-finland-toiminta-ja-toimijat-hameessa#.VL0OJE0cSM8>

Faktia. Koulutukset. Viitattu 25.4.2014.

<http://www.faktia.fi/koulutukset/koulutusalat/>

Finnvera 2014. Kasvu ja kilpailukyky. Viitattu 16.4.2014.

<http://www.finnvera.fi/Kasvu-ja-kilpailukyky>

Forssan ammatti-instituutti. Esittely. Viitattu 25.4.2014.

<http://wwfskkw.fai.fi/portal/esittely/>

FSKK 2014. Forssan seudun kehittämiskeskus. Viitattu 2.3.2014.

<http://www.fskk.fi/yrittaminen>

Hamel, G. 2012. What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. Viitattu 19.3.2014. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/detail.action?docID=10524070&p00=hamel>

Hamk, 2014a. Ylemmän korkeakoulutuksen osaamisrakenteen kehittäminen (Ylermi). Viitattu 3.1.2015.

<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tutkimusyksikot/ammattillinen-osaaminen/osaamisen-johtaminen/ylermi/Sivut/default.aspx>

Hamk, 2014b. Työelämän lähipalvelut. Viitattu 28.3.2014.

<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tyoelaman-lahipalvelut/Sivut/default.aspx>

Hamk 2014c. Hamk toimii laajasti seutukuntien eduksi. Viitattu 13.3.2014.

<http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/kampukset-ja-kartat/Sivut/default.aspx>

Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A. 2001. Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 176, Helsinki. Viitattu 17.1.2015.

[http://ptt.fi/dokumentit/rap176\\_26060615.pdf](http://ptt.fi/dokumentit/rap176_26060615.pdf)

Hyria koulutus Oy. Hyria koulutus. Viitattu 25.4.2014.

<http://www.hyria.fi/koulutukset>

Häme 2014. Yritystoiminnan kehittäminen Hämeenlinnan seudulla. Viitattu 19.3.2014. <http://hame.fi/default.asp?docId=12822>

Häme-ohjelma 2013. Strateginen maakuntaohjelma 2014+. Hämeen liiton julkaisu: IA 35, 2013. Viitattu 1.12.2013. [http://hameenliitto.fi/sites/default/files/hame-ohjelma\\_lopullinen\\_28.11.2013\\_0.pdf](http://hameenliitto.fi/sites/default/files/hame-ohjelma_lopullinen_28.11.2013_0.pdf)

Hämeen liitto 2014. Viitattu 16.4.2014. <http://hameenliitto.fi/fi/hameen-maakunta>

Hämeen Yrittäjät 2014a. Tietoa Hämeen Yrittäjistä. Viitattu 3.4.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/hameenyrittajat/yleista/>

Hämeen Yrittäjät 2014b. Tiedote 10.4.2014. Viitattu 16.4.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/hameenyrittajat/tiedote/hame/hameen-yrittajat-uskoo-paremmalla-ostamisella-jopa-kaksisataa-uutta-tyopaikkaa-hameeseen>

Hämeen Yrittäjät 2014c. Kansainvälistyminen. Viitattu 3.4.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/>

Hämeenlinna 2015. Yrittäjä – sijoitu Hämeenlinnaan. Viitattu 5.6.2015. <http://www.hameenlinna.fi/Tyo-ja-elinkeinot/Yrittaja---sijoitu-Hameenlinnaan/>

Järkivihreä Forssan seutu 2014. Viitattu 4.3.2014. <http://www.brightgreen.fi/index.php?section=1>

Keskuskauppakamari 2011. Alueiden kilpailukyky 2011. Yritysten näkökulma. Viitattu 12.1.2015. [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden\\_kilpailukyky\\_2011.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf)

Klemetti, M. 2014. Työelämä 2020 –hanke hakee alueen työpaikoilta voimaa ja rohkeutta kehittyä menestyjiksi. Viitattu 28.1.2014. <http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a100=1386>

Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Koulutuskuntayhtymä. Viitattu 25.4.2014. <https://www.kktavastia.fi/portal/kuntayhtyma/>

Kuukasjärvi, L., Mansikka, I. & Toukola, M. 2013. Siivet ja juuret – Laajan metropolialueen tulevaisuustarkastelu. Uudenmaan liiton julkaisuja C 69 – 2013. Viitattu 21.11.2013. [http://www.uudenmaanliitto.fi/files/6314/Siivet\\_ja\\_juuret\\_-\\_Laajan\\_metropolialueen\\_tulevaisuustarkastelu\\_C69-2013.pdf](http://www.uudenmaanliitto.fi/files/6314/Siivet_ja_juuret_-_Laajan_metropolialueen_tulevaisuustarkastelu_C69-2013.pdf)

Leppänen, J., Lähdemäki, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Orjasniemi, M. & Ritola, M. 2013. Toim. Siivola, R. Piilotettu osaaminen. Emme tunnista nykyajan kansainvälisiä osaajia – mutta juuri heitä jokainen työnantaja tarvitsee muuttuvassa maailmassa. Helsinki: Demos. Viitattu 1.4.2014.

[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/28224\\_Piilotettu\\_osaaminen\\_raportti\\_valmis\\_paivitetty\\_092013.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/28224_Piilotettu_osaaminen_raportti_valmis_paivitetty_092013.pdf)

Linnan kehitys 2015a. Hämeenlinnan elinkeinoelämän luotettava businesskumppani. Viitattu 4.6.2015. <http://linnan.fi/>

Linnan kehitys 2015b. Ihan lähellä. Hämeenlinna. Viitattu 27.4.2015.

[http://linnan.fi/materiaali/Ihan\\_lahella.pdf](http://linnan.fi/materiaali/Ihan_lahella.pdf)

Nieminen, J. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2014. Viitattu 18.3.2014.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/alueelliset\\_kehitysnakymat/alueelliset\\_kehitysnakymat\\_julkaisut\\_2014?1015\\_m=1016](http://www.temtoimialapalvelu.fi/alueelliset_kehitysnakymat/alueelliset_kehitysnakymat_julkaisut_2014?1015_m=1016)

Pantsu, P. 2014. Yle uutiset. Palveluvienti kipusi uuteen ennätykseen. Viitattu 17.4.2014.

[http://yle.fi/uutiset/palveluvienti\\_kipusi\\_uuteen\\_ennatykseen/7186860](http://yle.fi/uutiset/palveluvienti_kipusi_uuteen_ennatykseen/7186860)

Riihimäki, 2014. Viitattu 11.3.2014. [www.riihimaki.fi](http://www.riihimaki.fi).

Stubb, A. 2012. Yrittäjät maailmalle. Alex Stubb. 4.4.2012. Viitattu 3.4.2014. <http://www.alexstubb.com/fi/blog/1914/#.Uz0A7ImKCM8>

Suomen kasvukäytävä, 2015. Faktat. Viitattu 10.3.2015.

<http://suomenkasvukaytava.fi/faktat/>

Suomen rakennerahasto-ohjelma 2014. Kestävää kasvua ja työtä 2014 2020. Viitattu 21.3.2014.

[http://www.tem.fi/files/38523/RR2014\\_VN\\_23.1.2014.pdf](http://www.tem.fi/files/38523/RR2014_VN_23.1.2014.pdf)

Suomen Yrittäjät 2014. Pk-yritysbarometri, syksy 2014. Alueraportti, Kanta-Häme. Viitattu 7.1.2015. [http://www.yrittajat.fi/File/d3a08433-c861-4367-add9-85f4666191f5/Alueraportti\\_Kanta\\_Hame\\_syksy2014.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/d3a08433-c861-4367-add9-85f4666191f5/Alueraportti_Kanta_Hame_syksy2014.pdf)

Suomen Yrittäjät 2015a. Pk-yritysbarometri, kevät 2015. Alueraportti, Kanta-Häme. Viitattu 9.5.2015. [http://www.yrittajat.fi/File/c5bb3c6f-88f9-4470-b182-e0fc2fb921e7/Alueraportti\\_Kanta\\_Hame\\_kevat2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/c5bb3c6f-88f9-4470-b182-e0fc2fb921e7/Alueraportti_Kanta_Hame_kevat2015.pdf)

Suomen Yrittäjät 2015b. Pk-yritysbarometri 2015. Pk-yritysten vienti. Viitattu 21.5.2015. [http://www.yrittajat.fi/File/b0a0813f-66a9-4a22-9976-fd15f417ad0e/Pk\\_yritysten\\_vienti.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/b0a0813f-66a9-4a22-9976-fd15f417ad0e/Pk_yritysten_vienti.pdf)

Taloussanommat 2014. Taloussanakirja: kilpailukyky. Viitattu 20.3.2014.  
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/kilpailukyky/0>

Team Finland 2015. Mikä Team Finland? Viitattu 19.1.2015.  
<http://team.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=46788&contentlan=1&culture=fi-FI>

Tekes 2014. Fiiliksestä fyrkkaa 2012 – 2018. Viitattu 1.4.2014.  
[http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Fiiliksestä%20fyrkkaa/fiiliksesta\\_fyrkkaa\\_ohjelman\\_esittelyaineisto\\_nettiin.pdf](http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Fiiliksestä%20fyrkkaa/fiiliksesta_fyrkkaa_ohjelman_esittelyaineisto_nettiin.pdf)

Tietoliikenteen ja tietotekniikan keskusliitto 2015. Microsoft: Suomalaiset pk-yritykset Euroopan kärkikastia älypuhelinien ja pilvipalvelujen käytössä - todellinen tuottavuusloikka vielä ottamatta. Viitattu 16.5.2015.  
[http://www.ficom.fi/ajankohtaista/index\\_2.html?Id=1429094055.html](http://www.ficom.fi/ajankohtaista/index_2.html?Id=1429094055.html)

Tilastokeskus 2014a. Pk-yritys. Viitattu 1.3.2014.  
[http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Tilastokeskus 2014b. Yritykset 2013. Yritysrekisterin vuositilasto 2012. Viitattu 20.3.2014.  
[http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr\\_2012\\_2013-11-28\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_fi.pdf)

Tilastokeskus 2014c. Teemahaastattelu. Viitattu 8.4.2014.  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

VM 2014. Eurooppa 2020 –strategia. Suomen kansallinen ohjelma, kevät 2013. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10a/2013. Viitattu 12.10.2013.  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013\\_finland\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2013_finland_fi.pdf)

Wikipedia 2014. Weberin piste. Viitattu 16.4.2014.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Weberin\\_piste](http://fi.wikipedia.org/wiki/Weberin_piste)

Ypäjän Hevosopisto 2014. Viitattu 13.3.2014.  
<http://www.hevosopisto.fi/fin/etusivu/>

Yritysvoimala 2014. Viitattu 13.3.2014.  
<http://www.yritysvoimala.fi/>

#### Muu aineisto:

Stubb, A. 2014. Maakunnasta maailmalle – kansainvälistymisen mahdollisuudet pk-sektorilla. Kasva ja kansainvälisty! Hämeenlinna. 31.1.2014. Team Finland Häme.

Suomen Yrittäjät. 2014. Suomen Yrittäjät 4/2014. Hämeen yrittäjät jakauma 16042014.pdf.



## TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

### **Taustatiedot:**

yrityksen nimi  
vastaajan asema yrityksessä  
yrityksen koko  
toimiala  
kauanko yritys on toiminut etc.

### **Päätteemat:**

#### **Kilpailukyky**

Miten koetaan oma kilpailukyky alueella/toimialan sisällä/Suomessa/maailmalla?

Mitkä tekijät yritykset nostavat/kokevat omiksi kilpailukykytekijöikseen? (Tätä ei tarvitse suoraan kysyä vaan siihen tulee vastaus ehkä sivulauseissa. Mielenkiintoinen asia!)

Onko Kanta-Hämeen alueella vaikutusta oman yrityksen/toimialan kilpailukykyyn?

### **Kansainvälistyminen**

Onko yrityksellä kansainvälistä toimintaa? (kansainvälisyyttä on monenlaista, ei pelkkää vientiä)

Jos on, kauanko on ollut, minkälaista, miksi/miksi ei ole?

Onko yritys born global?

Onko kansainvälistyminen ollut haasteellista/liian vaikeaa/mahdotonta?

### **Kilpailukyvyyn parantamiseen liittyvät tekijät**

Pk-yritysten näkemykset, miten heidän omaa tai alueen kilpailukykyä voisi parantaa.

Keinoja kansainvälistymisen (mahdollisten) esteiden poistamiseksi tai yleensä helpottamiseksi.