

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten
kansainvälistymisen tukipalvelutarpeet**

Yritysten ympäristöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2009

Laatija: Elina Humala

Ohjaaja: Hanna-Leena Pesonen

Tekijä	
Elina Humala	
Työn nimi	
Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten kansainvälistymisen tukipalvelutarpeet	
Oppiaine	Työn laji
Yritysten ympäristöjohtaminen	Pro Gradu -tutkielma
Aika	Sivumäärä
Lokakuu 2009	70
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessa tarkastellaan Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyviä tukipalvelutarpeita. Tutkimusote on laadullinen. Viidessä yrityksessä tehtyjen teemahaastatteluiden kautta pyritään selvittämään ympäristöliiketoiminta-alan yritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja esteitä sekä hahmottamaan miten kohdeyritysten kansainvälistymistä voitaisiin edistää tukipalveluilla.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että ympäristöliiketoiminta-alan pk-yrityksille kansainvälistyminen on olennainen ja useimmiten merkittävä osa toimintaa. Usein kasvua haetaan nimenomaan kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistymiseen liittyy useita haasteita. Osaa näistä voidaan alentaa tukipalveluilla. Vaikuttaa myös siltä, että kansainvälistä myyntiä on onnistuttu luomaan hyvin, mutta tulevaisuuteen kohdistuu kasvuodotuksia, joiden uskotaan realisoituvan erilaisten kehittämistoimenpiteiden kautta. Eritoten osaamisen vienti tulevaisuudessa nousi esiin haasteena ja mahdollisuutena. Kansainvälistymisen mahdollistamiseen ja vahvistamiseen liittyen haastatellut yrityksen haluaisivat eritoten panostaa enemmän myyntityöhön, jos heillä olisi enemmän resursseja.</p>	
Asiasanat	
ympäristöliiketoiminta, kansainvälistyminen, tukipalvelut, Jyväskylän seutu	
Säilytyspaikka	
Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSONGELMA, -STRATEGIA JA MENTELEMÄT	3
2.1	Tutkimusongelma	3
2.2	Tutkimusotanta, –menetelmät ja -strategia.....	4
2.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	6
2.4	Tutkimuksen luotettavuudesta	6
3	YMPÄRISTÖLIIKETOIMINTA.....	7
3.1	Ympäristöliiketoiminta globaalisti.....	9
3.2	Ympäristöliiketoiminta Suomessa	11
4	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	12
4.1	Kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet.....	12
4.2	Kansainvälistymisen ohjaaminen ja eri toimijat yrityksen kansainvälisessä toiminnassa.....	14
4.3	Kansainvälistymisen tavoitteiden saavuttaminen: yrityksen toiminta.....	17
4.3.1	Kansainvälistymisen muodot.....	19
4.3.2	Pk-yritysten verkottuminen ja verkostoyhteistyö.....	20
4.4	Kansainvälistyvän yrityksen asiakkaat	22
4.5	Kansainvälistymisen haasteet ja esteet	24
5	PK-YRITYSTEN TUKIPALVELUT	27
5.1	Tukipalveluiden asiakkaat eli pk-yritykset.....	30
5.2	Jyväskylän seudun yritystukipalvelut	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
6.1	Kansainvälistymisen merkitys kohdeyrityksille	37
6.2	Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten haasteet kansainvälistymisessä, kansainvälistymisen mahdollistavat tekijät ja niihin liittyvät tukipalvelut.....	38
6.2.1	Tieto-, neuvonta- ja asiantuntijapalvelut	40
6.2.2	Valmennus- ja kehittämistoiminta.....	43
6.2.3	Rahoitus ja taloudellinen tuki	52
6.2.4	Arvovaltapalvelut	55
6.2.5	Kansainvälisen kaupan edistäminen.....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset	57
7.2	Tutkimuksen yleistettävyyden ja hyödynnettävyyden	62
7.3	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	63

LÄHTEET	65
LIITTEET	71
LIITE I.....	71

1 JOHDANTO

Ympäristöliiketoiminnan maailmanmarkkinoiden arvoksi on arvioitu 600 miljardia euroa. Ennen vuoden 2008 lopussa alkanutta taantumaa alan markkinat kasvoivat lähes 10 % vuosittain. (Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi 2007, 7.)

Myös Suomessa ympäristöliiketoiminnan mahdollisuudet on havaittu ja alan yritysten kasvumahdollisuuksia ja kehittymistä pyritään tukemaan useilla toimilla. Valtakunnallisen kehitystyön ohjaavana teoksena toimii vuonna 2007 julkaistu Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi: Cleantech Finland – ympäristöstä liiketoimintaa.

Kansallisen toimintaohjelman kautta halutaan kehittää erityisesti suomalaisten alan yritysten kansainvälistymistä. (Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi 2007, 7.) Ympäristöliiketoiminnan uskotaan ja toivotaan siis olevan myös merkittävä kasvuala Suomessa. Kasvuvauhtia alan kehittämiseksi toivotaan kansainvälisistä markkinoista. Tätä halutaan edistää mm. vahvistamalla kansainvälistä liiketoimintaosaamista.

Useat ympäristöliiketoiminnan yrityksistä ovat pieniä ja keski-suuria yrityksiä (pk-yrityksiä). Niiden rajalliset resurssit saattavat rajoittaa niiden kansainvälistymistä. Kansainvälistyminen ja kasvu asettavatkin haasteita yrityksen osaamiselle ja toiminnalle vaikuttaen yrityksen strategiaan. Yleisesti uskotaan, että yritysten verkostoituminen ja yhteistyö eri organisaatioiden kanssa niin kotimarkkinoilla kuin kansainvälisillä markkinoilla voi auttaa yritysten kansainvälistymistä.

Ympäristöliiketoiminnan kehittymistä tuetaan useilla paikkakunnilla julkisten kehittäjäorganisaatioiden toimesta. Erityisesti Lahden, Helsingin, Kuopion ja Oulun seuduilla alan kehittymistä edistetään strategisesti. (Päijät-Hämeen maakuntaohjelma toteuttamissuunnitelma 2008, 21 -23; OSKE. Osaamisklusterit 2009.)

Jyväskylän seudulla alan strateginen kehittäminen on viime vuosina keskittynyt enemmän uusiutuviin energiateknologioihin. Tosin 2000-luvun alussa kehitystoimintaa oli myös mittavasti muillakin ympäristöliiketoiminta-aloilla. Vuosina 2003 – 2004 alan yritykset koottiin mm. yhteiseen rekisteriin Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n hallinnoimassa Envimark –hankkeessa (Viitamo ja Hernesniemi 2006, 6).

Helmi – huhtikuussa 2008 Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy teetätti selvityksen vaikutusalueensa ympäristöliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä. Selvitystyön tavoitteena oli koota yrittäjiltä kehittämistarpeita, joissa yritykset kokevat tarvitsevansa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Selvityksessä nousi esille yritysten avuntarve liittyen kansainvälistymiseen ja verkottumiseen. (Suutarinen 2008, 18 – 19.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pienten yritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita sekä niiden kansainvälistymistä edistäviä toimia. Jyväskylän seudulla toimii lähes 150 ympäristöliiketoiminta-alan yritystä. Suurin osa näistä yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä).

Tutkimus tehtiin Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:lle. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa millaisia haasteita ympäristöliiketoiminta-alan yrityksillä on Jyväskylän seudulla ja kuinka julkinen kehittämisorganisaatio voi edesauttaa näiden esteiden poistamista. Tuloksia voidaan tarvittaessa hyödyntää Jyväskylän seudun kehitysyhtiön tulevien kehittämistoimien suunnittelussa ja soveltamisessa.

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen kautta maaliskuussa – huhtikuussa 2009. Haastattelua pyydettiin 11 yritykseltä. Kolme yritystä kieltäytyi haastattelusta. Kaksi näistä yrittäjistä koki, että haastattelu ei edesauttaisi tutkimusta, sillä he toimivat vain kotimaisilla markkinoilla eivätkä suunnitelleet pitkällä tai lyhyellä aikavälillä kansainvälistymistä. Kaksi yritystä oli muuttanut pois Jyväskylän seudulta ja yksi yritys oli siirtynyt suuryrityksen omistukseen. Näiltä kolmelta yritykseltä ei lopulta pyydetty haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin siis viiden yrityksen edustajaa.

Tutkimuksen kohderyhmässä on pk-yrityksiä, jotka ovat jo pitkään toimineet kansainvälistymisen parissa ja pk-yrityksiä, jotka ovat vasta hiljattain kansainvälistyneet. Lisäksi haastateltavat yritykset toimivat ympäristöliiketoiminnan eri aloilla. Yritysten edustajien haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tapauskohtaiseksi tietoa miten ympäristöliiketoiminta-alan yritykset hahmottavat kansainvälistymisen, miksi nämä yritykset saattavat tarvita tukea kansainvälistymisprosessiinsa ja millaista apua ne tarvitsevat.

2 TUTKIMUSONGELMA, -STRATEGIA JA MENTELMÄT

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yrityksillä on kansainvälistymisessä ja miten ympäristöliiketoiminta alan yritysten kansainvälistymistä voidaan mahdollisesti tukea paremmin julkisilla tukipalveluilla.

Yrityksen kansainvälistymisen taustalla on yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellisen tuloksen vahvistaminen. Kansainvälistymistä ohjaavat liiketoiminnan perinteiset kysymykset miksi jotakin tavoitellaan, kuka asettaa tavoitteet, ohjaa prosessia ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, miten tavoitteet saavutetaan parhaiten ja kenelle tuotetta myydään.

Julkisten tukipalveluiden tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään onnistuneesti niiden yritystoimintaa ja vastaamaan tehokkaasti yritys kentästä, sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä nouseviin haasteisiin, joita yritykset kohtaavat. Usein palvelut liittyvät koulutukseen ja neuvontaan ja muu kehittäminen toimintaympäristön parantamiseen.

Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään mitä kansainvälistyminen merkitsee yrityksille, millaisia haasteita kansainvälistymisessä on, mikä mahdollistaisi kansainvälistymisen, millaisia verkostoja tai tukipalveluita yritykset ovat hyödyntäneet tai haluaisivat hyödyntää sekä liittykö ympäristöliiketoiminnan kansainvälistymiseen erityispiirteitä. Tavoitteena oli ymmärtää voitaisiinko yritysten kansainvälistymistä tukea paremmin ja edesauttaa niiden yritystoimintaa sekä hahmottaa millaista tukea yritykset toivovat.

2.2 Tutkimusotanta, –menetelmät ja -strategia

Tutkimusstrategia kuvaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 120). Tutkimusongelma on tutkimusstrategian lähtökohta, joka määrittää millaista aineistoa tarvitaan ja miten aineistoa on analysoitava (Uusitalo 1995, 50). Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimustapaa käytetään yleensä, kun tutkimuksen painopiste on ymmärtämisessä, ei niinkään teorian testaamisessa (Ghaur ja Grønhaug 2002, 86). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli nimenomaan ymmärtää paremmin yritysten tarpeita ja näkökulmia.

Tutkimuksessa tarkastellaan viiden ympäristöliiketoiminta-alan pk-yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä haasteita. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää miten- ja miksi-kysymysten avulla syvällistä tietoa kohdeyritysten kansainvälistymisen haasteista ja ymmärtää millaista apua yritykset tarvitsevat. Jyväskylän seudun yritysten kansainvälistymistä on tutkittu kvantitatiivisella tutkimuksella vuonna 2006. Lisäksi suomalaisten ympäristöliiketoiminta-alan yrityksiä on viime vuosina tutkittu sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmin. Näin ollen on perusteltua keskittyä keräämään tietoa rajatusta määrästä tapauksia. Ympäristöliiketoiminta-ala on hyvin laaja kenttä. Tutkimuksen kohteet valittiin niin, että ne edustavat toiminta-alaa sekä yritysten kansainvälistymisen tasoa monipuolisesti.

Tämän tutkimuksen aineiston keruu kohdistui nykyhetkeen. Ilmiöiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttäisi usein myös menneisyyden tarkastelua (Syrjälä ym. 1994, 12–13). Tässä tapauksessa mennyttä aikaa ei tarkasteltu määrätietoisesti. Tutkija olisi voinut syventää tutkimusta edelleen tarkastelemalla kokonaisvaltaisemmin kohdeyritysten historiaa sekä kartoittamalla tukipalveluorganisaatioiden näkemyksiä kohdeyrityksistä. Tämä tutkimus on siis tehty yritysten näkökulmasta ilman toisten osapuolten haastattelemista.

Tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelua käytetään aineistonhankintamenetelmänä usein vastaajien mielipiteitä, asenteita ja ideologioita sekä sitä miten asiat vastaajan mielestä ovat kartoittaessa (Uusitalo 1995, 92). Teemahaastattelua taas käytetään silloin, kun haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 204–205). Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä syvällistä tietoa ja ymmärtää kohdeyrityksiä.

Syvällisen tiedon hankkimiseksi kohderyhmälle lähetettiin puolistrukturoidut kysymykset etukäteen ja sovittiin haastatteluaiakataulu (LIITE I: Yritysten haastattelurunko).

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata niihin omin sanoin, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja anneta. Menetelmässä ei siis määritellä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Eskola ja Suoranta 2000, 86.) Ominaista toteutustavassa on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, muttei kaikkia (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47). Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli tarpeeksi joustava, mutta riittävän rajattu kartoittamaan olennaista tietoa tässä yhteydessä. Etukäteen lähetettyjen kysymysten ohella kaikilta haastateltavilta kysyttiin syventäviä kysymyksiä sekä lopuksi tiedusteltiin olisivatko he halunneet vielä lisätä haastatteluun jonkin kysymyksen, teeman tai lähtökohdan, minkä tutkija oli mahdollisesti jättänyt huomioimatta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kansainvälistymiseen liittyviä haasteita, joihin julkiset organisaatiot voivat tarjota tukipalveluita. Julkisten tukipalveluiden tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään onnistuneesti niiden yritystoimintaa ja vastaamaan tehokkaasti yrityskehittämisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä nouseviin haasteisiin, joita yritykset kohtaavat. Puolistrukturoidut kysymykset hyväksyttiin Jyväskylän teollisuuden kehittämisspälliköllä, mutta tämä ei rajoittanut lainkaan tutkijan omaa tutkimusta. Tutkimukselle olennaista oli pyrkiä nostamaan esille niitä kansainvälistymiseen liittyviä teemoja ja haasteita, joihin on mahdollista tarjota julkisia tukipalveluita tai etsiä muita ratkaisuja. Tavoitteena oli kartoittaa yritysten näkemyksiä aikaisempien tutkimuksien esille nostamiin kansainvälistymisen haasteisiin sekä palveluihin, joita on mahdollista tukea. Tutkimuksessa ei keskitytty ainoastaan Jyväskylän seudun kehittämissyhtiön tarjoamiin tukipalveluihin vaan kartoitettiin myös muiden julkisten toimijoiden tukipalveluita. Tutkija päätyi tähän lähestymistapaan kolmesta syystä. Ensinnäkin yritykset saattavat sekoittaa miltä tukiohjaajilta he ovat palvelua saaneet. Toiseksi yritykset eivät aina tiedosta saamaansa apua. Kolmanneksi jotkut palvelut tuotetaan yhteistyössä muiden julkisten tai yksityisten organisaatioiden kanssa. Olennaista tutkimuksessa oli selvittää millaisia haasteita yrityksillä on ja millaista apua he toivovat saavansa. Toisin sanottuna tavoitteena oli käydä avointa keskustelua ja löytää uusia ideoita sen sijaan, että olisi keskitytty olemassa olevien palveluiden laadun ja tärkeyden mittaamiseen. Tavoitteena oli kartoittaa löytyykö uusia tukipalveluiden tai –toimenpiteiden tarpeita, joihin ei vielä palvelua tarjota.

Teorian rooli tutkimuksessa on muodostaa tutkimukselle viitekehys ja huomioida aikaisempi teoreettinen keskustelu ja etsiä kohtauspintoja aikaisempaan tietoon (Uusitalo 1995, 41-42). Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdyttiin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, joissa käsiteltiin yritysten kansainvälistymistä, ympäristöliiketoimintaa sekä ulkoisten organisaatioiden mahdollisuuksia auttaa yrityksiä. Yrityksen kansainvälistymistä on tutkittu ja tarkasteltu useista jo pitkään eri näkökulmista. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan vain mahdollisimman uutta ja relevanttia tietoa laajasta teoriapohjasta.

2.3 Aineiston analyysimenetelmät

Ennen tutkimusaineiston analysointia kaikki haastattelunauhut litteroitiin sähköiseen muotoon. Laadullisen aineiston, kuten tässä tutkimuksessa tekstimuodossa olevien haastattelujen, analyysin tarkoitus on jäsentää ja tiivistää aineistoa kadottamatta niiden tietoarvoa sekä tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola ja Suoranta 1998, 137). Tulkinnan aloittamista helpottaa, jos aineiston pilkkoo osiin jatkossa tehtäviä tulkintoja varten (Eskola ja Suoranta 1998, 152). Tätä tutkimusta varten aineisto ryhmiteltiin teemoittain. Teemoittelun yleisenä tavoitteena on pelkistää aineistoa nostamalla esiin olennaisimmat asiat ja ryhmittelemällä ne teemoittain (Aaltola & Valli 2001b, 53 ja 146). Haastattelut oli toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joten haastattelun runkoa hyödynnettiin teema-analyysin pohjana. Tällainen lähestymistapa jättää tutkijan rooliksi teemojen merkitysten löytämisen, joita tutkittavat kohteet antavat kullekin teemalle. Tutkija voi nostaa esimerkiksi esiin mielenkiintoisia ja tutkimusongelmaa valaisevia sitaatteja syvällisempiä tulkintoja varten (Aaltola & Valli 2001b, 53 ja 146). Tyypittelyssä aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja toisaalta kiinnittämään huomiota poikkeaviin seikkoihin (Eskola ja Suoranta 1998, 181). Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia eri teemojen käsittelyssä. Tutkimuksessa on myös nostettu runsaasti esiin tutkimusongelmaa valaisevia sitaatteja.

2.4 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tämä tutkimus kohdistuu viiden ympäristöliiketoiminta-alan pk-yrityksen näkemykseen kansainvälistymisestä eivätkä tulokset näin ollen ole suoraan verrannollisia muiden yritysten kansainväliseen toimintaan. Viisi kohdeyritystä, jotka suostuivat antamaan haastattelun edustavat ympäristöliiketoimintaa kattavasti. On syytä kuitenkin huomioida, että osa

yrittäjistä on nuoria ja osa jo vuosikymmeniä toimineita yrityksiä. Kaikki yritykset ovat pk-yrityksiä, mutta osan omistaa vähemmistöomistuksella suuryritys. Yritysten rakenteissa, toimintatavoissa, asiakasryhmissä ja kokemuksessa on merkittäviä eroja.

Haastatteluiden luotettavuutta on vaikea arvioida. Tutkijalla ei ole mitään syytä epäillä, että kukaan haastateltavista olisi ollut epärehellinen. Kaikkia haastateltavia on rohkaistu puhumaan avoimesti korostamalla tutkimuksen luottamuksellisuutta. Haastateltaville toimitettiin kysymysten teemat etukäteen. Haastateltavat ovat myös tienneet haastattelijan yritysten ympäristöjohtamisen opiskelijaksi. Myös haastattelijan kytkökset työntilaajaan on ilmaistu kaikille haastateltaville. Tiedon luotettavuutta kuvastanee, että haastatteluista löytyy yhteneväisyyksiä, mutta myös hyvin paljon erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Haastattelut suoritettiin aikana jolloin Suomen talous oli taantumassa. Taantumasta ja sen vaikutuksista keskusteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Osaltaan taantuma on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Taantumassa yritysten taloudelliset voimavarat saattavat olla hyvin niukat ja kustannussäästöjä saatetaan hakea aktiivisesti. Toisaalta taas kansainvälistymisen kautta voidaan löytää uusia markkinoita vanhojen markkinoiden tilalle. On myös syytä huomioda, että useat nyt käynnissä olevat julkiset tukipalvelut ja tukiohjelmat on suunniteltu nousukauden aikana ja niiden sopeuttaminen taantumaa oli vielä käynnissä haastattelujen toteuttamisajankohtana.

Tutkimusta voisi pitää yleisesti suuntaa-antavana kuvauksena ympäristöliiketoiminta-alan yritysten kansainvälistymiseen liittyvistä haasteista ja tekijöistä, joilla kansainvälistymistä voidaan mahdollistaa.

3 YMPÄRISTÖLIIKETOIMINTA

Ympäristöliiketoiminta on kasvuala. Uutisissa raportoidaan päivittäin huolestuttavia merkkejä ympäristötilan huonontumisesta ja ilmastonmuutoksen vaikutuksista. Valtioiden kiristävät ja ovat kiristäneet ympäristönsuojeluun liittyvä lainsäädäntöä. Keskustelu energian ja raaka-aineiden riittävydestä ja niiden hinnan noususta on kiivasta. Toisaalta vuoden 2008 lopussa alkanut globaali talouskriisi ja taantuma vaikuttavat myös suomalaisen vientivetoiseen teollisuuteen. Perinteisten markkinoiden hidastuessa ja tilausten vähentyessä useat yritykset

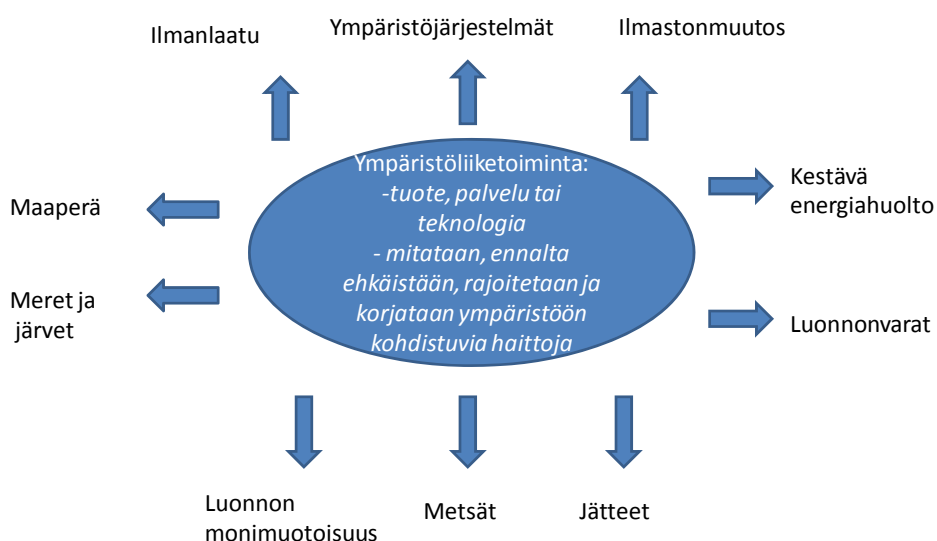
joutuvat pohtimaan myös uusia markkinoita. Nämä tekijät luovat pohjaa myös ympäristöliiketoiminnan kasvulle.

Euroopan Unioni Eurosta -yksikkö ja OECD loivat perusteet ympäristöliiketoiminnan määrittelylle vuonna 1999. Määrittelytyön metodologiaa ja keskeisiä tuloksia on käsitelty julkaisussa: *The Environmental Goods and Services Industry – Manual For Data Collection and Analysis*, OECD, 1999. Kyseisen metodologian mukaan ympäristöliiketoiminta määritellään ”*tuotteiksi, palveluiksi ja teknologioiksi, joilla mitataan, ennalta ehkäistään, rajoitetaan ja korjataan ympäristöön kohdistuvia haittoja*”. (OECD ja Eurostat 1999, 9.)

Ympäristöliiketoiminnan määritelmistä käydään kuitenkin edelleen Suomessa keskustelua, mm. Sitra ja KTM (TEM) tilasivat Etlatieto Oy:ltä selvitystyön kotimaisen ympäristöliiketoiminnan määrittämiseksi ja tilastoinnin kehittämiseksi vuonna 2006 (Viitamo ja Hernesiemi 2006, 6).

Tämän tutkimuksen pohjana ympäristöliiketoiminnan määritelmänä käytetään OECD:n ja EU:n yllä mainittua laajaa määritelmää. Käytetyn ympäristöliiketoiminnan määritelmän mittavuutta ja moninaisuutta on pyritty havainnollistamaan kuviossa 1.

KUVIO 1 Ympäristöliiketoiminnan määritelmä



3.1 Ympäristöliiketoiminta globaalisti

Ihmiskuntaan vaikuttaviksi ympäristöllisiksi ja sosiaalisiksi trendeiksi on viime vuosikymmenten aikana nimetty uhatut ekosysteemit, lisääntynyt hiilidioksidin määrä, ylikalastus, kasvava kuilu köyhien ja rikkaiden välillä sekä huoli globalisaatiosta (Holliday et al. 2002, 194). Maailman laajuisesti luonnonvaroja hukataan, menetetään, huononnetaan, ylikäytetään ja saastutetaan (Schmidheiny 1992, 2). Ilmastonmuutos uhkaa lähes kaikkia ekosysteemeitä (Linnainmaa ja Teppo 2006, 9). Samat ekosysteemit kärsivät myös saasteista, taloudellisesta kehityksestä ja ylikäytöstä. Erityisen haavoittuvia järjestelmiä ovat mm. jäätiköt, koralliriutat, saaret, arktiset alueet, makean veden lähteet. (Holliday et al. 2002, 223.)

Puhdas ilma, vesi ja maaperä ovat siis rajallisia luonnonvaroja, joiden käytössä tällä hetkellä ei ole päästy kestävän kehityksen vaatimalle tasolle. Samaan aikaan on myös todettu, että kestävä kehitys edellyttää taloudellista kasvua (Schmidheiny 1992, 9) ja että kestävä kulutus ei välttämättä tarkoita, että meidän tulisi kuluttaa vähemmän (Holliday et al. 2002, 193). Ympäristöliiketoiminta, joka pyrkii mittamaan, ennalta ehkäisemään, rajoittamaan ja korjaamaan ympäristöön kohdistuvia haittoja, luo osaltaan ratkaisua tähän globaaliin haasteeseen.

Ympäristöliiketoiminnan maailmanmarkkinoiden arvoksi on arvioitu 600 miljardia euroa. Ennen vuoden 2008 lopussa alkanutta taantumaa alan markkinat kasvoivat lähes 10 % vuosittain. (Kansallinen toimintaohjelmaympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi 2007, 7.) Kasvua on vauhdittanut mm. se, että maailman 500 suurimmasta pääomasijoittajasta 28 % on tehnyt alan sijoituksia (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 2).

Globaaleja ympäristöliiketoiminnan markkinoita synnyttävät mm. markkinoiden kysyntään liittyvät tekijät, teknologiseen kehitykseen liittyvät tekijät, julkisen sektorin toimenpiteet kuten sääntely, kuluttajien muuttuneet ympäristövaatteet ja resurssien säästö (Ahvenharju et al. 2007, 10 -11; Linnainmaa ja Teppo 2006, 8). Muun muassa tuotantotekijöiden ja lopputuotteiden hinnannousu ovat luoneet kysyntää edullisemmille teknologioille, jotka säästävät resursseja mm. tehostamalla tuotantotekijöiden käyttöä tai korvaamalla tuotteita ja prosesseja uusilla ratkaisuihin (Ahvenharju et al. 2007, 13; Linnainmaa ja Teppo 2006, 7).

Toisaalta taas esimerkiksi EU:n ympäristöön liittyvän lainsäädännön määrä on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Ahvenharju et al. 2007, 15). Samaan aikaan kehittyvien valtioiden päättäjät alkavat hiljalleen ymmärtää, että on parempi ostaa tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisiä (Schmidheiny 1992, 124). Yleisesti voidaan siis todeta, että alan markkinoiden kasvua edistävät niin kysyntä perusteiset tekijät (globaalın kulutuksen kasvu ja luonnonvarojen niukkuus, ilmastonmuutos ja ympäristöntila, geopolitiikka) sekä tarjonta perusteiset tekijät (kustannustehokas valmistus, kustannustehokas teknologia, volyymituotanto, hankintaketjujen kehittyminen, kilpailu (Linnainmaa ja Teppo 2006, 8)). Linnainmaan ja Tepon osuvaa jaottelua kysyntä ja tarjonta perusteisiin tekijöihin on hahmotettu taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Globaaleja ympäristöliiketoimintamarkkinoita edistäviä tekijöitä

Kysyntä	Tarjonta
Globaalın kulutuksen kysyntä	Kustannustehokas valmistus
Luonnonvarojen niukkuus	Kustannustehokas teknologia
Ilmastonmuutos	Volyymituotanto
Ympäristöntilan huonontuminen	Hankintaketjujen kehittyminen
Geopolitiikka	Kilpailu
Lainsäädäntö	

Ympäristöliiketoiminnan suurimmat markkinat ovat Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa, mutta Aasiassa kasvu on nopeinta. Ympäristöliiketoiminta-alan tuotteiden ja palveluiden kysyntä kehittyy erilailla eri maissa. Esimerkiksi jätehuolto on kasvu ala Itä- ja Keski-Euroopassa, Kiina taasen tarjoaa merkittäviä markkinoita ilman ja vedenpuhdistusta tarjoaville. (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 2.) Globaaleilla markkinoilla asiakkaat toivovat integroituja ratkaisuja, joissa tuotteet ja palvelut muodostavat arvoketjuja, jotka on räätälöity asiakkaiden

tarpeisiin. (Hassinen ja Saarnia 2008, 1 – 3.) Käytännössä tämä voisi tarkoittaa mm. jätteen käsittelyyn liittyvien palveluiden, tuotteiden ja infrastruktuurin integroimista asiakasta palvelevaksi kokonaisuudeksi.

3.2 Ympäristöliiketoiminta Suomessa

Myös Suomessa ympäristöliiketoiminnan mahdollisuudet on havaittu ja alan yritysten kasvumahdollisuuksia ja kehittymistä pyritään tukemaan useilla toimilla. Valtakunnallisen kehitystyön ohjaavana teoksena toimii vuonna 2007 julkaistu Kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi: Cleantech Finland – ympäristöstä liiketoimintaa.

Kansallisen toimintaohjelman kautta halutaan kehittää erityisesti suomalaisten alan yritysten kansainvälistymistä. (Kansallinen toimintaohjelmaympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi 2007, 7.)

Arvioiden mukaan Suomessa toimi tutkimuksen tekohetkellä noin 3400 ympäristöliiketoiminta-alan yritystä. Suurin osa niistä on pieniä tai keskisuuria suuria yrityksiä (pk-yrityksiä). (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 32.)

Vaikuttaa siltä, että suomalaiset ympäristöliiketoiminta-alan yritykset olisivat myös kasvuhaluksia. Etlan tutkimuksen mukaan yli puolet (55,8 %) ympäristöliiketoiminnan yrityksistä uskoi liikevaihtonsa kasvavan keskimäärin vuodessa 10 % - 30 % tai yli 30 % vuosina 2006 – 2008 (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 15).

Myös pääomasijoittajat ovat löytäneet suomalaiset yritykset jo vuonna 1998. Vuosina 1998 – 2005 on tehty vähintään 41 sijoitusta 26 yritykseen. Näiden sijoitusten kokonaismäärä on ollut 85,3 miljoonaa euroa ja keskimäärin 3,3 miljoonaa euroa yritystä kohti. (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 32.)

Ympäristöliiketoiminnan uskotaan ja toivotaan siis olevan myös merkittävä kasvuala Suomessa. Kasvuvauhtia alan kehittämiseksi toivotaan kansainvälisistä markkinoista. Tätä halutaan edistää mm. vahvistamalla kansainvälistä liiketoimintaosaamista. Menestyminen edellyttääkin läsnäoloa kasvavilla markkinoilla.

4 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistyminen määritellään tässä tutkimuksessa prosessina, jolla lisätään yrityksen läsnäoloa kansainvälisillä markkinoilla (Luostarinen ja Welch 1990, 249). Kansainvälistymistä tapahtuu kun yritys laajentaa tutkimus- ja kehittämistoimintaansa, tuotantoansa, myyntiä ja markkinointiaan ja muita yritystoimintoja kansainvälisille markkinoille tai harjoittaa tuontitoimintaa (Luostarinen, Korhonen, Jokinen ja Pelkonen. 1994, 221 – 223). Viimeisien vuosikymmenien aikana yritysten kansainvälistyminen onkin ymmärretty monimuotoisesti kattaen niin tuonnin, viennin, investoinnit, strategiset allianssit, alihankinnan ja kansainvälisen tutkimus- ja kehitystoiminnan (Lundan & Tolvanen 2008, 4).

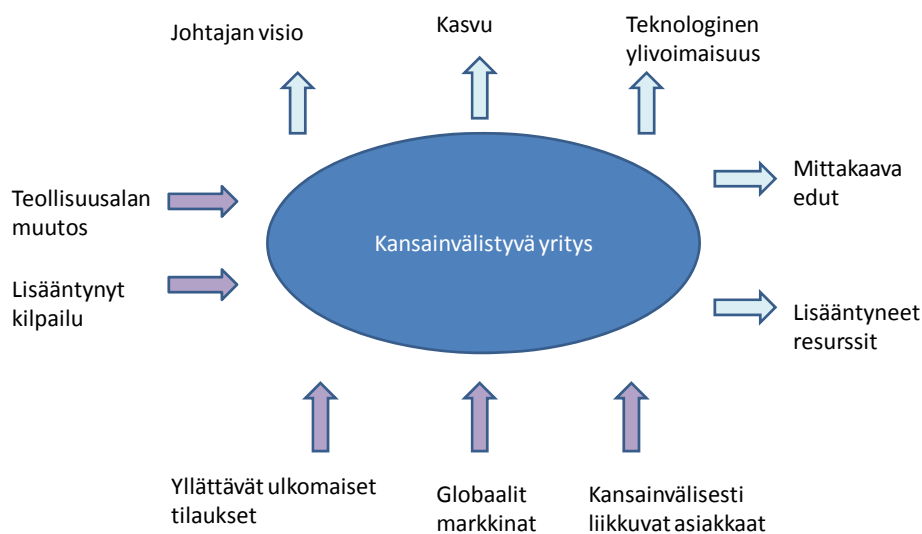
Yrityksen kansainvälistymisenkin takana on liiketoiminnan perinteinen voiton tavoittelutavoite. Näin ollen kansainvälistymistäkin ohjaavat kaupallisen toiminnan kysymykset miksi jotakin tavoitellaan, kuka asettaa tavoitteet, ohjaa prosessia ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, miten tavoitteet saavutetaan parhaiten sekä kenelle tuotetta myydään. Seuraavissa kappaleissa kansainvälistymisen erilaisia teorioita tarkastellaan näiden kysymysten pohjalta. Lisäksi teoriapohjasta haetaan vastauksia kysymykseen mitkä ovat kansainvälistymisen esteitä tai haasteita. Kyseisen kysymyksen esille tuomat näkökohdat toimivat alustuksena yrityksen tukipalveluita käsittelevällä osiolla.

4.1 Kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet

Yrityksen kansainvälistymisen motiivit ovat moninaiset. Ennen kaikkea kansainvälistyminen on yksi kasvua mahdollistava tekijä (Westhead, Binks ja Ucbasaran 2002, 46; Hollensen 2007, 43 -45). Yritys, joka hakee kasvua kansainvälistymisestä, haluaa myös usein kansainvälistyä. Toisaalta kansainvälistymisen taustalla ovat usein teollisuusalan ja ympäristön muutokset kuten taloudellinen taantuma ja lisääntynyt kilpailu (Nummela 2006, 579; Bell, J., Crick, D. ja Young, S. 2004, 38). Tällöin kansainvälistyminen voi edelleenkin olla toivottua tai sitten se joudutaan tekemään pakon edessä. Kansainvälistymiseen pakottava tekijä voi olla myös niche-markkinoilla toimiminen. Pieneen asiakasryhmään keskittyvät yritykset joutuvat usein heti kansainvälistymään (Bell et al. 2004,38).

Muita yksilöidympiä syitä kansainvälistymiseen ovat yrityksen tulos- ja kasvutavoitteet, johtajien visio, teknologinen ylivoimaisuus, ulkomaiset markkinamahdollisuudet, mittakaavaedut, veroedut, kilpailullinen paine, kotimaisen markkinan kysynnän vähentyminen, lisääntyneet taloudelliset resurssit, yllättävät ulkomaiset tilaukset sekä kansainvälisten kumppanien läheisyys (Hollensen 2007, 43 – 45; Calof ja Beamisht 1995, 6; Bell et al. 2004, 38). Myös globalisoituneet markkinat eli markkinoiden integroituminen, tariffien vähentyminen, kansainvälisen median vahvistuminen, kansainvälisesti liikkuvat asiakkaat, tuotekehityksen kallistuminen sekä kilpailijoiden kyky tuottaa tuotteita globaaleille markkinoille painostavat yrityksiä kansainvälistymään (Hamel ja Prahalad 1994, 263). Aikaisempien tutkimuksien esille nostamia syitä kansainvälistymiseen on jaoteltu ulkoisiin ja sisäisiin syihin kuviossa 2.

KUVIO 2 Kansainvälistymiset ulkoiset ja sisäiset syyt



Ympäristöliiketoiminta-alan kansainvälistymisen syyt ovat yhtä moninaiset kuin muidenkin alojen. Kuitenkin Loikalan (2006, 6) mukaan ympäristöliiketoiminnan kotimainen volyyymi ja kasvu eivät riitä kaikkien suomalaisten ympäristöyritysten liiketoimintaedellytysten takaamiseksi kotimaassa. Vaikka suomalaisetkin markkinat kasvavat, on kasvuvauhti kansainvälisillä markkinoilla nopeampaa esim. Itä-Euroopassa ja Aasiassa. Lisäksi joidenkin alojen kehittymättömyys Aasiassa, Itä-Euroopassa ja Etelä-Amerikassa tarjoavat

mahdollisuuksia suomalaisten yritysten kasvulle. (Loikala 2006, 29.) Usein näillä kehittyvillä markkinoilla valtiot luovat kysyntää ympäristöliiketoiminnalle (The Cutting Edge 2008, 25).

Tapahtuipa pk-yrityksen kansainvälistyminen mistä syystä tahansa, tulee sen perustua yrityksen liikeideaan. Pk-yrityksen strategia, kasvutavoitteet ja hallinta ohjaavat onnistunutta kansainvälistymistä (Bell et al. 2004, 33). Kansainvälistymisellä on myös vaikutuksia yrityksen eri toimintoihin. Kansainvälistyminen saattaa johtaa joskus jopa liikeidean uudelleen määrittämiseen (Nummela 2006, 567) tai muutoksiin pk-yrityksen markkinoinnissa ja tuotantostrategiassa (Chetty ja Campbell-Hunt 2003, 814). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kansainvälistymisen tavoitteena on kaupallisen voiton saavuttaminen. Tapaan, jolla yritys yrittää saavuttaa kilpailuetua, vaikuttavat hyvin erilaiset asiat. Myös suomalaiset ympäristöalan yritykset ymmärtävät tutkimusten mukaan kansainvälistymisen normaalina toimintona, jota ei tule eriyttää yrityksen muusta toiminnasta ja kehittämisestä (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 45).

4.2 Kansainvälistymisen ohjaaminen ja eri toimijat yrityksen kansainvälisessä toiminnassa

Kansainvälistymisen tavoitteiden asettamiseen voi osallistua monia tahoja. Ennen kaikkea pk-yrityksen omistajat ja johto ohjaavat yrityksen toimintaa ja siten myös kansainvälistymistä. Yrityksen johto ja työntekijät osallistuvat prosessiin organisaation toimintatapojen mukaan. Kansainvälistymisen sisäisiä edistäjäksi voivat toimia huomiokykyinen, uutta tietoa hankkinut tai avomielinen johtaja sekä erityinen kansainvälinen tilaisuus kuten uusi työntekijä tai ulkomailta tullut kysely (Hollensen 2007, 49 – 52). Pk-yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi kansainvälistymisprosessiin osallistuvat usein myös yrityksen ulkopuoliset tahot. Ulkoisia edistäjiä ovat markkinoiden kysyntä, kilpailevien yritysten kansainvälistyminen, yritystapaamisissa tai ulkopuolisilta asiantuntijoilta saadut neuvot, jotka vaikuttavat omistajien ja johdon toimintaan (Hollensen 2007, 49 – 52).

Tutkimusten mukaan pk-yrityksissä erityisesti johdon asenne kansainvälistymistä kohtaan on ratkaiseva tekijä aloitetaanko ja jatketaanko kansainvälistä toimintaa (Burbitt ja Rondelli 2000, 3). Joissakin tapauksissa pk-yrityksen kansainvälistyminen saattaa alkaa vasta omistajamuutoksen yhteydessä (Bell et al. 2004, 33). Johtajien asenteen ja motivaation ohella muita merkittäviä tekijöitä kansainvälistymisprosessissa ovat ajoitus, jatkuvuus, kasvun

hallinta, yritysverkostot ja oppiminen (Chetty ja Campbell-Hunt 2003, 815). Lisäksi ne pk-yritykset, jotka aktiivisesti kehittävät tuotteitaan ja hakevat innovaatioita näyttävät saavan enemmän stimulantteja kansainväliseen laajentumiseen (Bell et al. 2004, 24). Pk-yritysten kansainvälistymisprosessi on usein asteittainen. Johto käsittelee kunkin kansainvälistymistoimenpiteen yksittäisenä ja erillisenä tapauksena minimoidakseen riskejä (Hollensen 2007, 41; Chetty ja Campbell-Hunt 2003, 813). Kansainvälistymisprosessissa pk-yritykset myös fokusoivat enemmän kuin suuryritykset ja usein resurssien puutteesta johtuen kansainvälistymisprosessissa opitaan tekemällä (Chetty ja Campbell-Hunt 2003,814).

Johtamisosaaminen ja taloudelliset voimavarat ovat kansainvälistymisen olennaisia osia. Useimmiten yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa hankkia näitä voimavaroja. Ne voivat joko vahvistaa omia sisäisiä voimavarojaan tai tehdä yhteistyötä ulkoisten rahoituskumppaneiden kanssa. Ulkoisia kumppaneita voivat olla bisnesenkelit, pääomasijoittajat tai julkiset rahoitusorganisaatiot, jotka tarjoavat apua ja rahoitusta. Nopeasti kansainvälistyvän yrityksen menestystekijänä saattaa olla kansainvälisen pääoman hankkiminen. Kansainväliset pääomasijoittajat tuovat yritykseen rahoituksen ohella osaamista. (Gabrielsson, Sasi ja Darling 2004, 599.)

Pk-yrityksen sisäisiä voimavaroja voidaan vahvistaa kehittämällä organisaation nykyisten työntekijöiden osaamista tai rekrytoimalla uusia osaajia. Tämän päivän organisaation kilpailukyky riippuu hyvin pitkälle organisaation tietoasiantuntijuudesta ja osaamisesta. Nykypäivän trendejä ovatkin tiedon ja mahdollisuuksien ylenpalttinen määrä, resurssien puute ja lisääntyvä investointi ihmisiin ja tietoon. (Botha, A., Kourie, D & Snyman, R. 2008, 9.) Yrityksen kilpailuetua määrittävät yrityksen kyky tulkita ympäristön muutoksia ja markkinadynamiikan vaihteluita ja tunnistaa niiden tuomat mahdollisuudet. Yrityksen kyky hyödyntää omia voimavarojaan ja osaamistaan sekä toimia nopeasti ja tehokkaasti muutostilanteissa määrittää myös yrityksen kilpailuetua. (Lowe ja Marriot 2006,201.) Suomalaisten ympäristöalan yritysten resursseihin liittyvistä haasteista merkittäväksi koetaan nimenomaan erityisesti ammattitaitoisen työvoiman ja monialaisen osaamisen saatavuus (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 22). Ongelmaan voidaan hakea ratkaisua kehittämällä organisaation sisäistä osaamista tietohallintastrategialla, jonka kautta tuodaan oikea tietoa oikeille ihmisille oikeaan aikaan, jotta työntekijät ja muut sidosryhmät voivat jakaa informaatiota ja tietoa organisaation suoriutumiskyvyn parantamiseksi (Botha et al. 2008, 32).

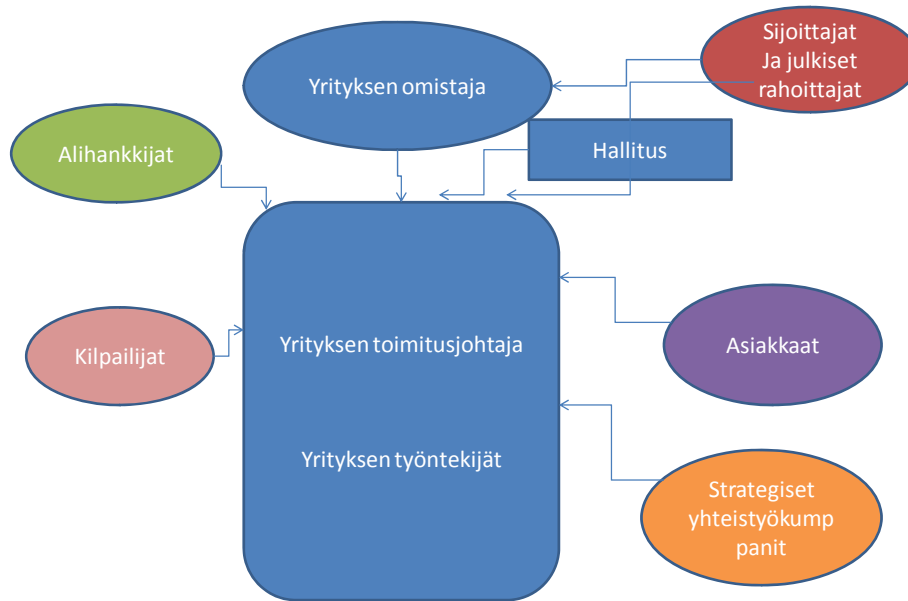
Hassisen ja Saarnia (2008) tutkimuksen mukaan pk-yritysten päätös kansainvälistymiseen perustuu suurilta osin ulkopuoliseen stimulanttiin. Stimulantti voi olla ulkopuolelta tullut rahoitus tai neuvo. (Hassinen ja Saarnia 2008, 6-7.) Kansainvälistymistä rohkaisevat usein ulkopuoliset asiantuntijat. Asiantuntijat voivat edustaa mm. valtion vienninedistämisorganisaatioita, valtioita, kauppakamareita ja yrityskehitysorganisaatioita tai pankkeja (Hollensen 2007, 52).

Kansainvälistymisen ja kasvun yksi suurimmista esteistä on rahoituksen puute. Pääomarahoitukseen hyödyntäminen onkin usein aloittanut pk-yrityksen kansainvälistymisen (Bell et al. 2004, 33). Kuitenkaan ulkopuolista rahoitusta ei aina haluta, sillä omistajat pelkäävät määräysvaltansa kaventumista (Bell et al. 2004, 36). Omistajien pelko on hyvin ymmärrettävää. Muutoksella voi olla myös vaikutusta henkilökuntaan ja heidän asenteisiinsa, sillä riskipääomarahoitusta saattaa johtaa henkilöstömuutoksiin (Nummela 2006, 579). Muutos johtaa myös usein kamppailuun mihin markkinoihin rahoitus tulisi kohdistaa (Winch ja Bianchi 2006, 74). Kansainvälistymisen menestystekijöitä ovatkin pk-yrityksen kyky huolehtia samaan aikaan olemassa olevista tuotteista ja niiden myyntikanavista kuin uusista mahdollisuuksista. Innokkaat kansainvälistyjät saattavat siirtää resursseja turhan nopeasti vanhasta toiminnasta uuteen, eritoten jos vanhoilla markkinoilla myynti ei kasva. (Winch ja Bianchi 2006, 84). Näiden kahden välille tulisi löytää mielekäs tasapaino. Hallittu kansainvälistyminen lisää yrityksen voimavaroja kuten markkina- ja teknologiaosaamista, joiden kautta on mahdollista kasvattaa myyntiä tai hankkia edullisempia raaka-aineita ulkomailta ja alentaa kotimaisen tuotannon kustannuksia (Naldi 2008, 232 -233).

Rahoituksesta puhuttaessa suomalaiset ympäristöliiketoiminta-alan yritykset ovat hyödyntäneet huomattavasti enemmän kotimaisia kuin ulkomaisia rahoituslähteitä. Suosituin rahoittaja on ollut pankki. Myös Finnveralla on merkittävä asema. Lisäksi Tekesillä näyttää olevan vaikutusta alan rahoituksessa. (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 18.) Ympäristöyrityksien merkittävämpi ulkoisen rahoituksen käyttötarkoituksia ovat olleet käyttöpääoman lisäys yrityksen kasvaessa (46,8 %) ja yrityksen kehittämishankkeet (46 %). Muita merkittäviä käyttökohteita ovat olleet kansainvälistymisen (36,5 %) ja viennin rahoitus (27,8 %) mukaan lukien niihin liittyvien riskien kattaminen (9,5 %). Vaikuttaa myös siltä, että ympäristöalan yritykset tarvitsevat muita aloja enemmän ulkoista rahoitusta vientiin. (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 20.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut hyvin esille yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavia eri toimijoita ja ryhmiä niin yrityksen sisällä kuin ulkona. Näitä on kuvattu kuviossa 3.

KUVIO 3 Yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat tahot



4.3 Kansainvälistymisen tavoitteiden saavuttaminen: yrityksen toiminta

Kansainvälistymisen onnistuminen riippuu useista asioista kuten henkilöstön osaamisesta, kansainvälistymisen muodosta ja kansainvälistymisen resursoinnista. Kansainvälistyvä yritys joutuu mm. pohtimaan mille markkinoille tähdätään, kuinka tuotteet markkinoidaan asiakkaille ja miten myynnin jälkeiset toiminnot organisoidaan.

Usein kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää yrityksen nykyisten voimavarojen uudelleen järjestelyä ja uuden osaamisen hankkimista (Yandong 2000, 1). Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen muuhunkin toimintaan. Taloudellisten voimavarojen uudelleen järjestely johtaa usein siihen, että kansainvälistyvä pk-yritys joutuu joskus sisäisesti kamppailemaan mitkä markkinat saavat rahoitusta (Winch ja Bianchi 2006, 74). Onnistunut kansainvälistyminen edellyttää pk-yrityksiltä kykyä huolehtia samaan aikaan olemassa olevista tuotteista ja niiden myyntikanavista kuin uusista mahdollisuuksista. Innokkaat

kansainvälistyjät saattavat siirtää resursseja turhan nopeasti vanhasta toiminnasta uuteen, eritoten jos vanhoilla markkinoilla myynti ei kasva. Näiden kahden välille tulisi löytää mielekäs tasapaino. (Winch ja Bianchi 2006, 84.)

Uuden kannattavan toiminnan aloittaminen ja uusien hyvien kohdemarkkinoiden löytäminen edellyttää taloudellisten resurssien lisäksi uutta osaamista ja tietoa. Uusi osaaminen täytyy myös omaksua, sitä täytyy käyttää ja edelleen kehittää (Yandong 2000, 2). Osaamisen kehittymiseen vaikuttaa pk-yrityksen aikaisempi tieto. Ennen kaikkea aikaisempi tieto auttaa omaksumaan uutta tietoa. Aikaisempi tieto auttaa myös pk-yrityksiä hyödyntämään niiden rajallisia resursseja paremmin. (Naldi 2008, 77 -78.) Aikaisemman tiedon ohella pk-yritys tarvitsee uutta tietoa. Tiedon hankinnalla voidaan vähentää kansainvälistymiseen liittyviä riskejä (Hollensen 2007, 154). Tähän yritykset tarvitsevat tietoa mm. uuden kohdemaan asiakkaista, tuotantoketjusta, kilpailijoista, markkinaympäristöstä. (Hollensen 2007, 153 ja Botha et al. 2008, 123.)

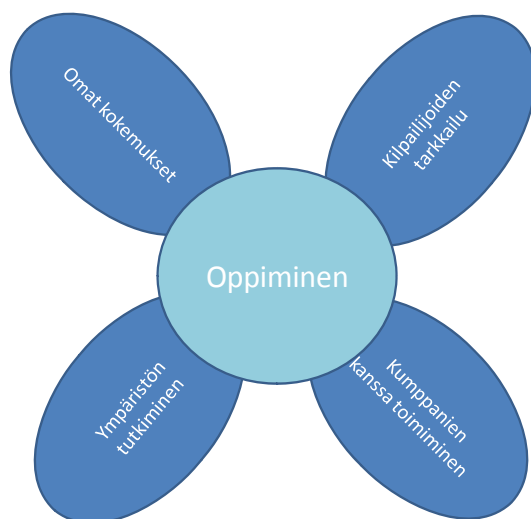
Uuden tiedon hankkimiseen liittyy useita haasteita. Näistä yksi merkittävin on pk-yritysten kyky tunnistaa merkittävä tieto epärelevantista tiedosta (Hassinen ja Saarnia 2008,6). Tiedon hankinnassa voidaan käyttää pääsääntöisesti kahta tapaa. Epärelevantin tiedon vähentämiseksi voidaan kerätä itselle räätälöityä ensikäden tietoa. Toinen vaihtoehto on hyödyntää jo olemassa ja tarjolla olevaa tietoa, joka sisältää vielä epäolennaistakin tietoa (Hollensen 2007, 155). Resurssien rajallisuudesta johtuen pk-yritykset käyttävät usein informaalaisia tiedonhankinnan väyliä. Tästä johtuen tietoa on usein hajautunutta ja päätöksenteko saattaa perustua arvaukseen tai tuntemukseen. (Hollensen 2007, 15.) Tutkimus suomalaisista ympäristöalan yrityksistä tähdentää, että suhteellisen nuoren ympäristöalan markkinoihin liittyvä tietämys on rahanarvoista (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 23). Kohdennetun tiedon hankkiminen on haaste, mutta myös onnistuessaan merkittävä kilpailuetu.

Joskus onnistunut tiedonhankinta nykytilanteestakaan ei riitä. Pk-yrityksen tulisi myös ennakoida ja miettiä millaisia tuotteita asiakas tulevaisuudessa haluaa ostaa. Ennakoinnin kautta yritykset voivat yrittää hahmottaa millaisia tuotteita asiakkaat haluavat tulevaisuudessa ja millaista osaamista yrityksen on hankittava, jotta se voi tarjota tulevaisuuden tuotteita ja kuinka myyntikanavia tulee kehittää tulevaa ajatellen (Hamel ja Prahalad 1994, 73). Tulevaisuuden hahmottamisessa tulee ottaa huomioon vähintäänkin teknologian

kehittyminen, elämäntapojen muuttuminen, lainsäädännön kehittyminen, muutokset demografiassa ja maailmapolitiikka (Hamel ja Prahalad 1994, 95).

Tiedon hankinnan tavoitteena on mahdollistaa onnistunut kansainvälistyminen. Itse tekeminen kuitenkin vasta osoittaa onnistumisen tai epäonnistumisen. Pk-yrityksien rajoittuneiden resurssien johdosta kansainvälistymisprosessissa opitaan usein tekemällä (Chetty ja Campbell-Hunt 2003, 815). Kansainvälistymisen yhteydessä pk-yritykset voivat oppia suoraan omista kokemuksistaan, tarkkailemalla kilpailijoitaan, tutkimalla ympäristöä tai toimimalla yhdessä kumppanien ja kolmansien osapuolien kanssa (Naldi 2008, 73; Winch ja Bianchi 2006, 85). Oppimisen eri lähteitä on pyritty havainnollistamaan kuviossa 4.

KUVIO 4 Oppimisen eri lähteet



4.3.1 Kansainvälistymisen muodot

Kansainvälistymisen toteuttamiseen on useita eri muotoja. Pk-yritys voi harjoittaa vientiä toiseen kotimaiseen yritykseen ulkomailla, viedä tuotteita ulkomaisen jälleen myyjän toimesta tai suoraan omien myyjien kautta. Myynti voidaan myös toteuttaa sähköisen liikepaikan kautta ulkomaille. Kansainvälistymisessä voidaan myös hyödyntää sopimuksellisia toimintamuotoja kuten lisensointi, franchising, sopimusvalmistus, alihankinta, projektivienti, yhteistyösopimukset tai strategiset allianssit. Pk-yritys voi myös investoida ulkomaille, joko perustamalla oman tytäryrityksen, ostamalla tytäryrityksen tai perustamalla yhteisyrityksen ulkomaisen kumppanin kanssa.

Pienet yritykset valitsevat eri muotoja kansainvälistymiseen ja kansainvälistymisen vaikutukset eroavat yrityksestä yritykseen (Nummela 2006, 577). Näitä tekijöitä voivat olla mm. yrityksen rakenne, yrityksen luonne, tuotteet, suunnittelu tai ulkomainen toiminta (Luostarinen 1982, 73). Ennen kaikkea yrityksen taloudelliset ja osaamisresurssit vaikuttavat kansainvälistymisen muodon valitsemiseen. Pk-yritykset aloittavat yleensä kansainvälistymisen viennillä siinä missä suuret yritykset saattavat välittömästi aloittaa tuotannon uudessa kohteessa (Calof ja Beamisht 1995, 14 j; Lowe ja Marriot 2006, 271). Vientitoiminnassa suurin osa pk-yrityksistä käyttää ensin agenteja tai edelleen välittäjiä, mutta uusia markkinapenetraatiomalleja kuten yhteisyrityksiä, alliansseja ja lisensointia on alettu hyödyntämään (Lowe ja Marriot 2006, 312 -313). Kansainvälistymismuotoon vaikuttavat myös alan trendit (Bell et al. 2004, 39). Erityisesti tietointensiivisillä aloilla pk-yritykset näyttävät suosivan enemmän lisenssejä, strategisia alliansseja ja omien yksiköiden perustamista kuin perinteisillä aloilla (Bell et al. 2004, 40). Lisäksi johtajien suorilla suhteilla on merkitystä kansainvälistymisen muodon valintaan (Agndal ja Chetty 2007, 1463 ja 1468).

Keski-Suomen TE-keskus on tutkinut keskisuomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Tutkimuksen mukaan yrityksistä 70 %:lla oli suoraa vientiä tuontiagentin tai maahantuojan kautta. Epäsuoraa vientiä harjoitti 44 % ja 26 % oli myyntikonttoreita ulkomailla. Tärkeimpiä kohdemaita olivat Ruotsi, Saksa ja Venäjä. (Meriläinen 2006, 4 -12.) Lisäksi 22% yrityksistä oli tuotannollisia tytäryrityksiä ulkomailla. Näiden ohella yrityksillä oli muutakin ulkomaan toimintaa kuten erilaisia hankkeita. (Meriläinen 2006, 29 -30.)

4.3.2 Pk-yritysten verkottuminen ja verkostoyhteistyö

Kotimarkkinat antavat yrityksille erityisiä etuja kuten olemassa olevia suhteita asiakkaisiin, tuottajiin ja päättäjiin. Kansainvälistyvien yritysten on löydettävä keinoja päästä samaan kilpailutilanteeseen kotimaisten yritysten kanssa. (Yandong 2000, 6). Ennen kaikkea onnistunut kansainvälistyminen vaatii kykyä tukea asiakkaita uusilla ja tuntemattomilla markkinoilla (Winch ja Bianchi 2006, 74) ja sopeuttaa ympäristöteknologia paikallisiin tarpeisiin ja markkinoihin (Schmidheiny 1992, 127). Verkottuminen paikallisten organisaatioiden kuten ostajien, tuottajien, myyjien, hallintoviranomaisien kanssa (Yandong 2000, 7) tai tuotekehitys asiakkaiden kanssa voivat olla väyliä parantaa yrityksen

kilpailukykyä uusilla markkinoilla. Verkottuminen ulkomaisten yritysten kanssa tarjoaa tietoa niiden kotimarkkinoista (The Cutting Edge 2008, 24; Yandong 2000, 23). Ennen kaikkea verkottumisen kautta yritys saattaa saavuttaa asioita, joita se ei yksin voisi koskaan saavuttaa (Hollensen 2007, 53).

Verkostoitumisen tavoitteena on myös vähentää markkinoiden epävarmuutta (Hollensen 2007, 18). Verkostojen partnereilta yritys voi saada apua markkinoille pääsyyn ja oikein markkinoiden valitsemiseen (The Cutting Edge 2008, 24). Lisäksi verkostot ovat taitojen, tiedon, kontaktien ja ideoiden lähteitä. Usein ne ovat myös tärkeämpiä yrityksen kasvuvaiheessa kuin perustusvaiheessa. (Lowe ja Marriot 2006, 168.) Kumppanuudet ovat merkittävä oppimisenlähde ja tietokanava yrityksille. Kumppanuuksien kautta yritykset voivat saada ulkopuolisia näkemyksiä ja ulkopuolisten tahojen luottamus yrityksiin kasvaa. Kumppanuudet voivat mobilisoida uusia resursseja, lisätä innovaatioita tai tuoda uudenlaisia taitoja yrityksille. Parhaimmillaan kumppanuudet auttavat muuttamaan perinteisiä työtapoja ja luovat uusia mahdollisuuksia paikallisella, kansallisella ja kansainvälisillä markkinoilla. (Holliday et al. 2002, 156 -160.) Onnistunut verkostoituminen vaatii kuitenkin koordinaatiota ja tiedonvaihtoa, joka luonnollisesti vaatii resursseja (Hollensen 2007, 18).

Verkostoihin liittyy myös ongelmia. Pohjoismaisessa ympäristöteknologia –hankkeessa on tutkittu ympäristöalan verkottumista. Tutkimuksessa havaittiin useita verkottumiseen liittyviä haasteita kuten kulttuurierot, luottamuksen rakentuminen, ajan ja voimavarojen puutteellisuus, jo olemassa olevat arvoketjut, joihin ei haluta uusia kumppaneita (Hassinen ja Saarnia 2008, 16). Toinen Suomessa havaittu haaste on, että ympäristöalan tietämyksen hankinta on vaatinut aikaa ja resursseja ja niitä ei olla halukkaita jakamaan muille. Yritykset pelkäävät tietotaidon vuotamista. (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 23.)

4.4 Kansainvälistyvän yrityksen asiakkaat

Ympäristöalan yrityksen asiakkaat voivat olla niin yksityisiä kuluttajia, yrityksiä kuin julkisia viranomaisia. Asiakasryhmästä riippumatta ympäristöalan yrityksen on tarjottava asiakkaalle tuotteillaan enemmän lisäarvoa, kun sen kilpailijat. Perinteisesti kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla on haettu hinnalla tai ylivoimaisella teknologialla (Lowe ja Marriot 2006, 271) ja huomiota on ehkä kiinnitetty ajoittain vähemmän siihen miten asiakkaalle aidosti tuotetaan lisäarvoa.

Hinta- ja teknologiapohjainen kehittäminen johtavat usein keskittymiseen. Globaalia toimintaa harjoittavat pk-yritykset keskittyvätkin usein tiettyyn markkinasegmenttiin. Lisäksi ne ovat usein innovatiivisia yrityksiä, jotka haluavat tuoda uuden tuotteen markkinoille ensimmäisenä. (Chetty ja Campbell-Hunt 2003, 814.) Jos yrityksen toiminta perustuu läpimurtavaan teknologiaan, ovat yritykset valinneet kansainvälistyä välittömästi. Syynä välittömään globaalin toimintaan on vaara, että kilpailijat kopioivat uuden teknologian ja alkavat myydä sitä. Keskittymällä rajoitettuun määrään tuotteita ja palveluita yritykset voivat hyödyntää osaamistaan parhaiten. (Lowe ja Marriot 2006, 270 – 272.)

Yksi erityispiirre ympäristöalan globaaleilla markkinoilla näyttää joidenkin tutkimusten mukaan olevan se, että asiakkaat toivovat integroitua ratkaisuja, joissa tuotteet ja palvelut muodostavat arvoketjuja, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin (Hassinen ja Saarnia 2008, 1). Tämä saattaa aiheuttaa haasteita pk-yrityksille, jotka ovat vahvasti keskittyneet tiettyyn teknologiaan ja asiakassegmenttiin. Tosin Tekesin tutkimus osoittaa, että jotkut yritykset ovat kyenneet kasvattamaan liikevaihtoaan uusilla lisäpalveluilla, kun ne ovat kehittäneet huoltoon, ylläpitoon ja valvontaan liittyviä palveluita (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 40). Jos pk-yritys ei pysty itse ratkomaan asiakastarpeista syntyviä haasteita, voisi niitä yrittää ratkoa kumppanuuksien ja verkostojen kautta.

Jos yritys haluaa tuoda ensimmäisenä tuotteita ja palveluita kansainvälisille markkinoille, on sen opittava nopeammin kuin sen kilpailijat miten asiakkaiden luoma kysyntä kehittyy ja miten tuotteita on sopeutettava (Hamel ja Prahalad 1994, 238). Haasteelliseksi tämän tekee se, että asiakkaat eivät ennakoivat ja kerro aina etukäteen millaisia tuotteita he tulevaisuudessa haluavat ostaa (Hamel ja Prahalad 1994, 99 – 101). Sopeuttamisessa ja ennakoinnissakin voidaan hyödyntää verkostoja. Verkostoyhteistyön kautta yritykset voivat hyötyä

kumppaneidensa innovaatioista, jakaa riskejä ja lainata voimavaroja sekä saada tietoa paikallisista markkinoista (Hamel ja Prahalad 1994, 166). Suomalaisen tutkimuksen mukaan ympäristöteknologiaketjuissa, joissa idea on kehitetty markkinoille asti asiakkaan kanssa, voidaan nähdä markkinavedon ja teknologiatyönnön kohtaavan saumattomasti. Asiakkaan tarpeen aito tunnistaminen luo kysyntää tuotekehitystyön tuloksille. Kansainvälistymiseen ja kaupallistamiseen liittyviä ongelmia on ratkottu jo idean syntyvaiheessa luomalla tuotantoketju ja yhteistyöpartnerit jo alku vaiheessa. Kyseinen verkostoituminen on edistänyt eritoten tiivistä asiakaskontaktia kansainvälisillä markkinoilla. (Ahvenharju et al. 2007, 14 – 17.)

Yksi merkittävimmistä suomalaisten ympäristöteknologiayritysten haasteista on markkinaosaaminen ja myyntiverkoston luominen. Suomalaiset yritykset kokevat haasteelliseksi asiakkaan tarpeisiin tutustumisen, räätälöidyn tarjoamisen tekemisen, asiakkaan vakuuttamisen ja kouluttamisen uusista teknologisista mahdollisuuksista. (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 9.) Myös keskisuomalaiset yritykset teollisuuden alasta riippumatta kokevat markkina-alueiden ja asiakkaiden tarpeiden tuntemuksen haasteellisena (Meriläinen 2006, 28 – 31).

Haasteita kansainvälistyvällä yritykselle tuottaa myös se, kuinka kerätä ja saada asiakaspalautetta uusilta markkinoilta (Lowe ja Marriot 2006, 271). Tosin jotkut pk-yritykset unohtavat huolehtia kokonaan palautteen keruusta kansainvälisiltä markkinoilta (Winch ja Bianchi 2006, 84). Perinteisten asiakaspalautteen keräämisen ohella sähköinen liiketoiminta tarjoaa myös uusia väyliä välittömän asiakaspalautteen keräämiseen (Lowe ja Marriot 2006, 273).

Ympäristöliiketoiminta-alalla asiakkaat voivat olla yrityksiä, yksittäisiä kuluttajia, julkisen sektorin tahoja tai julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuteen perustuvia tahoja. Suuria yleistyksiä alan asiakkaista ei voi siis tehdä. Kuitenkin ympäristöalan vientitoiminta on usein projektiluontoista toimintaa, johon liittyy vahvasti toimittajien ja yhteistyötahojen kilpailuttaminen hankekohtaisesti. (Hassinen, Hietaniemi ja Lutfi 2007,12.)

Monet ympäristöalan hankkeista toteutetaan avaimet käteen –periaatteella. Samaan aikaan ympäristöalan palveluliiketoiminnan merkitys kasvaa, kun asiakkaat odottavat toimittajien ratkaisevan heidän ongelmansa. Tällainen hanketyyppinen täyden palvelun lähestymistapa luo

useita haasteita pk-yrityksille. Hankkeiden toimittajilta odotetaan referenssejä ja näyttöä osaamisesta ja kyvystä toteuttaa tilaus, heidän odotetaan myös osallistuvan ja vaikuttavan hankkeen rahoitusjärjestelyihin, heidän on tuotava myös lisäarvoa asiakkaan toimintoihin ja prosesseihin. (Hassinen, Hietaniemi ja Lutfi 2007,5.)

Ahvenharjun, Halosen ja Vanhasen (2007) sekä Hernesniemen ja Viitamon (2006) mukaan ympäristöalan pk-yritysten kansainvälistymisen haasteena on usein rahoitus. Useat yritykset ovat nuoria ja niillä ei ole vielä demonstraatiohankkeita tai referenssejä, joita ne voisivat hyödyntää kansainvälisten asiakkaiden etsimisessä. (Ahvenharju, Halonen ja Vanhanen 2007, 11; Hernesniemi ja Viitamo 2006, 14.) Hassisen ja Saarnian (2008) mukaan alan kohtaamia haasteita kansainvälistymisessä ovat myös tuotteiden huononäkyvyys asiakkaille, pienten yritysten kyvyttömyys osallistua isoihin kansainvälisiin hankintoihin, rajalliset resurssit todentaa kykyä hallinnoida isoja hankkeita, kassavirtahaasteet, sekä rajoittuneet mahdollisuudet auttaa asiakkaita uuden ympäristötekniikan käyttöönotossa (Hassinen ja Saarnia 2008, 1).

Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen (2008) ovat löytäneet vastaavia haasteita. Heidän mukaansa yritykset hakevat kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, mutta kokevat haasteeksi kohdemaan lainsäädännön tuntemuksen, kohdemarkkinoilla tapahtuvat tuotteiden ja palvelujen markkinoinnin.(Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 24.) Aarraksen et al. (2008) mukaan myös kansainvälisten yhteistyökumppanien löytäminen on haasteellista. Myös yllä mainitut referenssit nousivat esiin. Yrityksellä täytyy olla välineitä vakuuttaa kansainväliset asiakkaat omasta tuotteestaan. (Aarras et al. 2008, 24 -25.)

Jos ympäristöalan vientiä siis kehitetään asiakastarpeiden pohjalta tarjoamalle asiakkaalle kokonaisratkaisuja, eivät suomalaiset pk-yritykset välttämättä pärjää kilpailussa yksin (Hassinen, Hietaniemi ja Lutfi 2007, 34).

4.5 Kansainvälistymisen haasteet ja esteet

Kansainvälistymisen esteitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Esteiksi voidaan nimetä yrityksen strategiaan ja toimintatapaan liittyvät esteet sekä yksittäiseen kansainvälistymistoimintoon liittyvät esteet. Pk-yritysten kansainvälistymisen liittyviä strategisia haasteita ovat taloudelliset tekijät (omistajien rajalliset taloudelliset rahat ja kansainvälisen rahoituksen puute), tiedon ja osaamisen puute (yrittäjien kouluttamattomuus)

sekä keskittyminen lyhyen tähtäimen tuloksiin (Hollensen 2007, 9). Yrityksen kohtaamia päivittäisiä ja käytännön haasteita kansainvälistymisessä ovat kansainvälisten kumppanien, vientisitoutumisen, tuotannollisen kapasiteetin, kansainvälisten myyntikanavien ja pääoman puute laajentua kansainvälisille markkinoille, johtajien vahva sitoutuminen kotimaan markkinoille, kulujen nopea kasvu, yleiset markkinariskit (kilpailu, tuotteiden eriävä käyttö, kieli ja kulttuurihaasteet, erot tuotespesifikaatioissa), taloudelliset riskit (valuuttariskit, asiakkaiden maksukyvyttömyys, vientirahoituksen vähäisyys) sekä poliittiset riskit (valtioiden rajoitukset, vientipolitiikka, valtion tuen puuttuminen, verohelpotusten puuttuminen, korkeat tariffikustannukset, lainsäädäntö). (Hollensen 2007, 53.)

Keskisuomalaisen pk-yritysten haasteet ovat hyvin yhtenevät yllä mainittujen kanssa. Keski-Suomen TE-Keskuksen (2006) teettämän tutkimuksen mukaan suurimpana ongelmana vientitoiminnassa pidettiin kielitaitoa. Toiseksi haasteellisena tekijänä mainittiin markkina-alueiden ja asiakastarpeiden tuntemus. Käytännön haasteina pidettiin myös myynti- ja neuvottelutilanteiden hallintaa sekä sopimusten laatimista ja muita juridisia asioita. Lisäksi kehittämiskohteiksi nimettiin loppukäyttäjien tuntemus, tuotesopeuttaminen eri alueille ja yhteistyö kuljetusliikkeiden kanssa. (Meriläinen 2006, 31.) Oheisten haasteiden lisäksi yritykset olivat nimenneet TE-Keskuksen (2006) tutkimuksessa seuraavia ongelmia: ”asiakastarpeet, eri maiden byrokratia, kelvollisten jakelukanavien vähyys, kilpailukyky, kulttuurierot, käyttötuki pitäisi olla tietysti kohdemaassa, ei ole etäpistettä, käytännön ongelmat: aikaerot, myyntikonttoreiden puute, maksuviiveet, logistiikka, paikallinen byrokratia, rahoitus, tietotaidon puute kohdemaassa, toimitusaika” (Meriläinen 2006, 20 -21).

Myös suomalaisen ympäristöliiketoiminta-alan kehittämisen haasteita on tutkittu kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Oheisessa Tekesin laatimassa taulukossa on esitelty Aarraksen, Nurmen, Stenholmin ja Heinosen (2008) löytämiä ympäristöalan yritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita.

TAULUKKO 2 Kansainvälistymiseen liittyvät haasteet. (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 25)

Taulukko 15. Kansainvälistymiseen liittyvät haasteet (1=ei lainkaan haasteellinen ... 5=erittäin haasteellinen).

	Vastaajaryhmä	n	ka.	sd.	erot	Haasteellinen (%)
Kohdemaan lainsäädännön tuntemus	Tekes-asiakkaat	60	3,97	,920		70
	Muut yritykset	30	3,73	1,081		70
	Yhteensä	90	3,89	,977		70
Tuotteiden ja/tai palvelujen markkinointi kohdemarkkinoilla	Tekes-asiakkaat	60	3,83	,847		72
	Muut yritykset	30	3,87	1,167		70
	Yhteensä	90	3,84	,959		71
Kansainvälisille markkinoille pääseminen	Tekes-asiakkaat	60	3,80	1,086		65
	Muut yritykset	30	3,83	,986		63
	Yhteensä	90	3,81	1,048		64
Kohdemarkkinoiden tuntemus	Tekes-asiakkaat	60	3,80	,953		67
	Muut yritykset	30	3,73	1,015		70
	Yhteensä	90	3,78	,969		68
Kansainvälisten yhteistyökumppaneiden löytäminen	Tekes-asiakkaat	60	3,80	,935		68
	Muut yritykset	30	3,70	1,055		62
	Yhteensä	90	3,77	,972		66
Kansainvälisten toimintojen organisointi (jakelukanavat, myyntitilat yms.)	Tekes-asiakkaat	60	3,80	,988		67
	Muut yritykset	30	3,67	,994		60
	Yhteensä	90	3,76	,987		64
Henkilöstön kansainvälistymiseen liittyvä osaaminen	Tekes-asiakkaat	60	3,77	,909		67
	Muut yritykset	30	3,53	,900		60
	Yhteensä	90	3,69	,907		65
Rahoituksen järjestäminen	Tekes-asiakkaat	60	3,58	1,211		57
	Muut yritykset	30	3,80	,847		60
	Yhteensä	90	3,66	1,103		58
Kansainvälisen asiakkaan toimintaympäristön tunteminen (esim. lainsäädäntö ja kulttuurierot)	Tekes-asiakkaat	60	3,72	,922		62
	Muut yritykset	30	3,47	1,383		57
	Yhteensä	90	3,63	1,096		60
Yritysjohdon kansainvälistymiseen liittyvä osaaminen	Tekes-asiakkaat	60	3,62	,993		65
	Muut yritykset	30	3,60	,894		69
	Yhteensä	90	3,61	,956		68
Kansainvälistymisen edistämiseen liittyvä yhteistyö ja verkostoituminen	Tekes-asiakkaat	60	3,57	1,015		58
	Muut yritykset	30	3,63	,928		53
	Yhteensä	90	3,59	,982		57
Tuotteiden ja/tai palvelujen kehittäminen kohdemarkkinoille soveltuviksi	Tekes-asiakkaat	60	3,43	,927		52
	Muut yritykset	30	3,53	1,137		63
	Yhteensä	90	3,47	,997		56
Sopivien kohdemarkkinoiden löytäminen (tiedonhankinta yms.)	Tekes-asiakkaat	60	3,28	1,091		50
	Muut yritykset	30	3,43	,971		53
	Yhteensä	90	3,33	1,049		51
Kommunikointi kansainvälisten asiakkaiden kanssa	Tekes-asiakkaat	60	3,07	1,148		37
	Muut yritykset	30	3,03	1,217		43
	Yhteensä	90	3,06	1,165		39

Käytetty testi: t-testi, merkittävyyskriteeri $p < 0.05$

Tekesin tutkimuksen mukaan alan yritykset kokevat varsinaisen myyntityön tekemisen kuten asiakkaan tarpeisiin tutustumisen, räätälöidyn tarjouksen tekemisen ja asiakkaan vakuuttamisen uusista teknologisista mahdollisuuksista haasteelliseksi (Aarras et al. 2008, 9). Tämän ohella Hassisen ja Saarnian (2008) mukaan alan kohtaamia haasteita kansainvälistymisessä ovat: tuotteiden huono näkyvyys asiakkaille, pienten yritysten kyvyttömyys osallistua isoihin kansainvälisiin hankintoihin, rajalliset resurssit todentaa kykyä hallinnoida isoja hankkeita, kassavirtahaasteet, rajoittuneet mahdollisuudet auttaa asiakkaita uuden ympäristöteknologian käyttöönotossa (Hassisen ja Saarnia 2008, 1). Aarraksen et al. (2008) tutkimuksen mukaan yrityksen resursseihin liittyvistä tekijöistä haasteelliseksi nähtiin eritoten ammattitaitoisen työvoiman ja monialaisen osaamiseen saatavuus (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 22). Haasteeksi yritykset nimeävät myös kohdemaan lainsäädännön tuntemuksen. Toiminta-alan toimintaa säädellään usein lailla. Myös

kansainvälisten yhteistyökumppanien löytämistä pidettiin haasteellisena. Ongelmakohtaksi tässä Tekesin tutkimuksessa nousi myös yritysten puutteelliset referenssilistat. Useat teknologian kehittäjät eivät voi hyödyntää demolaitosta, joissa tehtävien testien ja ajojen kautta referenssilistaa voisi kartuttaa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös pk-yritysten ja suurten yritysten välisiä eroja. Pienille yrityksille haasteellista oli löytää kohdemarkkinat ja organisoida kansainväliset toiminnot. (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 24.)

5 PK-YRITYSTEN TUKIPALVELUT

Euroopan unioni määrittelee yrityksille suunnatut julkiset tukipalvelut palveluiksi, jotka ovat lähtöisin julkisesta politiikka-aloitteesta ja joiden tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään onnistuneesti niiden yritystoimintaa ja vastaamaan tehokkaasti yrityskentästä, sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä nouseviin haasteisiin (SEC 2001:1937, 3).

Eurooppalaisen politiikan yhtenä tavoitteena on edistää yrittäjyyttä ja yritystoimintaa. Yleisesti uskotaan, että poliittisilla aloitteilla voidaan luoda ympäristöä, jolla yritysten kasvua ja kehittymistä voidaan edistää. Euroopan komission (2001) mukaan yritys ympäristöä voidaan kehittää kahdella tapaa: 1. lainsäädännön, hallinnollisten määräysten ja verotuksen kautta ja 2. yritystukipalveluilla (SEC 2001,3).

Perinteisesti yritystukipalveluilla pyritään vähentämään rakenteellisia haittoja, joita yritykset kohtaavat. Yleensä palvelut on suunnattu pk-yrityksille. Julkista toimintaa perustellaan usein markkinaepäsuhdanteilla, tiedon epätasaisella jakautumisella ja tulojen epätäydellisellä palautumisella. Tukipalveluita on monenlaisia, mutta usein niillä pyritään tukemaan perusteilla olevia yrityksiä, omistajanvaihdoksia, kasvua tavoittelevia yrityksiä tai yritysten kansainvälistymistä. Tukipalvelut voivat vaihdella hyvin yksinkertaisesta palvelumuodosta kuten yhteistietojen ja helposti koostettavan tiedonvälittäminen ja antaminen hyvin monimuotoiseen palveluun kuten yritystilojen tarjoaminen, yritysten konsultointi, rahoitustuen antaminen ja hautomopalvelujen tarjoaminen. (SEC 2001:1937,7.) Olennaista tukipalvelujen toteuttamisessa on, että ne eivät saisi häiritä yritysten välistä kilpailua.

Tukipalveluiden kautta pyritään siis vähentämään pk-yritysten kohtaamia haasteita ja kehittämään ja tukemaan yritysten vahvuuksia (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004,

235). Kyseisistä palveluista löytyy useita esimerkkejä. Monissa maissa yritysten ja yritysryhmien tunnettavuutta on pyritty lisäämään julkisin edistämistoimin. Useimmat esimerkit sisältävät internet-portaaleja, jotka verkottavat yrityksiä ja tarjoavat niiden palveluita. Myös yritysten viennin kehittämisestä löytyy useita esimerkkejä. Niistä yksi kohtuullisen innovatiivinen malli löytyy Kanadasta. Palvelun kautta Kanadan ulkomaankauppaministeriö tukee yritysten kansainvälistymistä nk. korvattavalla lahjoituksella, joka auttaa yrityksiä sopeutumaan muuttuviin markkinoihin. Tiedon tuottamisesta ja välittämisestä löytyy runsaasti kokemuksia. Erityisesti maa- ja markkinakohtaista tietoa tuotetaan useissa maissa. Erilaiset tahot koostavat kohdemarkkinoista taloustietoa, markkina-analyysijä, kaupan tietoja, tietoja investoinneista, messuista ja yhteistyöpartnereista. Osa kansainvälistymiseen liittyvistä tukipalveluista keskittyy yrityksen muiden strategisten toimintojen vahvistamiseen. Mm. Saksalainen Hessenin osavaltio uskoo, että ympäristöteknologia ja –palveluyritysten kansainvälistymistä voidaan edistää myös yritysten kilpailu- ja innovaatiokykyä kehittämällä. (Loikala 2006, 115 -117.) Maailmalta löytyy myös esimerkkejä, joissa tuetaan tytäryhtiön perustamista, henkilöstön kehittämistä ulkomaan yksiköissä, lainoitetaan vientiasiakkaita, rahoitetaan ulkomaan investointeja ja annetaan ympäristösektoriin keskittyntä valtion rahoitusta. (Loikala 2006, 15 -16.) Hyviä esimerkkejä erilaisesta tukipalveluista yleisesti löytyy Euroopan komission työstämästä asiakirjasta, jossa esitellään parhaita käytänteitä EU:n jäsenvaltioissa (SEC 2001:1937, 1).

Mughan, Lloyd-Reasonin ja Zimmermanin (2004) mukaan yritysten kansainvälistymiseen liittyvät tukipalvelut ja yritysten konsultointi voidaan ryhmittää palveluntarjoajien mukaan seuraavasti: 1. valtion elimet ja yhtiöt, jotka edistävät vientiä, 2. alueelliset virastot ja kehitysyhtiöt, jotka edistävät kansainvälistymistä, 3. paikallishallintojen elinkeinonedistämistoimet, 4. kauppakamarit, 5. yritysten omistavat organisaatiot, 6. yksityiset konsulttiyritykset ja 7. muut tukijat kuten yliopistot, innovaatiotoimistot jne. (Mughan, Lloyd-Reason ja Zimmerman 2004, 426). Erinäisten tukipalveluita tarjoavien tahojen määrä on runsaslukuinen. Suomessa kansainvälistymiseen liittyviä tukipalveluita tarjoavat niin julkiset kuin yksityiset tahot. Yritysten kansainvälistymistä valtion tasolla tukevat mm. ulkoasiainministeriö ja sen alaiset ohjelmat kuten Finnpartnership sekä valtion osittain omistama Finpro. Valtion alueelliset toimipisteet kuten TE-keskukset edistävät myös yritysten kansainvälistymistä eri toimin. Samalla asialla ovat myös Finvera, Sitra, Tekes, Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) jne. Alueellisella ja paikallisella tasolla tukea antavat mm.

alueelliset kehittämissyhtiöt ja kauppakamarit. Keski-suomalaiset niin julkiset kuin yksityiset palveluntarjoajat on koostettu Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n hallinnoiman koko Keski-Suomen maakunnan etua ajavan www.humantechnology.fi verkkosivuston sivuille (Kansainvälistymispalvelut 2009). Koko Suomessa palveluita tarjoavat tahot on taasen koottu Yritys Suomi –verkkopalveluun <http://www.yrityssuomi.fi/>.

Tukipalvelujen suunnitteleminen ja kehittäminen eivät ole yksinkertainen tehtävä. Yritykset tarvitsevat hyvin erilaisia palveluita. Kansainvälistymiseen liittyen yritykset tarvitsevat usein apua rahoituksessa, koulutuksessa, ja tiedon hankinnassa (Westhead, Binks ja Ucbasaran 2002, 46). Nämä kaikki ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia, joihin liittyen yleistyksiä on lähes mahdoton tehdä. Toisaalta jo kansainvälistyneet firmat tarvitsevat erilaista apua kuin vielä kansainvälistymistä suunnittelevat yritykset (Westhead, Binks ja Ucbasaran 2002, 46).

Myös tukipalveluita käyttävien pk-yritysten välillä on eroja. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan eniten palveluita käyttävät yritykset eivät ole mikroyrityksiä, joilla yleensä väitetään olevan kaikkein vähiten resursseja. Boterin ja Lundströmin (2005) tutkimuksen mukaan teollisuus hyödyntää enemmän tukipalveluita kuin palveluala. Ilmeisesti tukipalvelut on suunniteltu useissa tapauksissa teollisuuden lähtökohdista ja eivät näin ollen palvele yhtä hyvin palveluyrityksiä. (Boter ja Lundström 2005, 254 – 255.)

Yrityksen maantieteellisellä sijainnilla lienee myös vaikutuksia tukipalveluiden tarpeeseen. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan pienemmillä alueilla sijaitsevat yritykset hyödyntävät enemmän julkisia tukipalveluita, vaikka isoilla alueilla palvelutarjonta on suurempaa ja monipuolisempaa. (Boter ja Lundström 2005, 255.)

Sen sijaan keskustelu siitä löytyykö yhdeltä alueelta liikaa palveluntarjoajia, on vielä kesken. Muun muassa Ruotsissa on tutkittu onko yhdellä alueella liikaa julkisia tukipalveluita tarjoavia tahoja. Tutkimuksen mukaan yhdeksässä tapauksessa kymmenestä yrityksillä ei ollut vaikeutta löytää oikeaa tahoja. (Boter ja Lundström 2005, 255.) Toisaalta taas suomalaisen tutkimuksen mukaan pk-yrittäjät kokevat, että palvelut ja palveluntarjoajat ovat liian hajallaan ja kukin tarjoaja on erikoistunut johonkin tiettyyn alaan. Näin ollen kokonaisvaltaisten palveluiden hankkiminen koetaan haasteellisena. Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan pk-yrittäjät haluaisivat vähemmän palveluntarjoajia, mutta laajemmalla palveluvalikoimalla varustettuna. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 240.)

Samaan aikaan tulee huomioida, että julkisten pk-yritystukipalveluiden puolesta ja vastaan puhujia riittää. Lowen ja Marriotin (2006) kyseenalaistavat pystyvätkö yritystukiorganisaatiot merkittäviin muutoksiin ja tapahtuisivatko muutokset ilman niiden toimintaa. Näiden kahden tutkijan mielestä yritystukiorganisaatiot voivat kertoa yksittäisistä onnistumistarinoista, mutta eivät pysty tyhjentävästi vastaamaan onko palveluista aitoa hyötyä. (Lowe ja Marriot 2006, 169.) Myöskään kaikki pk-yritykset eivät ole hyödyntäneet julkisesti rahoitettuja tukipalveluita. Osa näistä yrityksistä pelkää tukipalvelun käytön vaarantavan niiden autonomiaa tai osa ei ole yksinkertaisesti löytänyt tarvittavaa tukipalvelua. (Boter ja Lundström 2005, 255.)

Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että useat yrittäjät suhtautuivat positiivisesti julkisiin tukipalveluihin (Boter ja Lundström 2005, 255). Ilmeistä tukipalveluista puhuttaessa onkin niiden laadun takaaminen. Palvelua suunniteltaessa ovat asiakkaat eli alueen yritykset otettava suunnittelutyöhön mukaan. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista sillä haastetta eri tahojen yhteistyölle tuotavat eroavuudet uskomuksissa, arvoissa, tavassa tehdä työtä ja oletuksissa kuinka maailma toimii. (Boter ja Lundström 2005, 255 -256.)

Positiivinen trendi palveluiden kehittämisessä on asiantuntijapalveluiden kilpailu, joka lisää palvelutarjoajien halukkuutta kehittää asiakaslähtöisyyttä ja perehtyä asiakkaiden tarpeisiin aidosti (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 233).

5.1 Tukipalveluiden asiakkaat eli pk-yritykset

Yritystukipalveluita kehitettäessä täytyy yritysten tarpeet huomioida. Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan pk-yritykset tarvitsevat asiantuntijapalveluita, joiden

kautta yrittäjä voi kohdentaa rajoitetun aikansa tehokkaammin ja joiden kautta kehitetään yrityksen kansainvälistymistä, stimuloidaan markkinapohjaista orientoitumista, kehitetään yrityksen strategista suunnittelua, ohjataan innovaatioiden kaupallistamisessa, avustetaan käänöksissä ja ulkopuolisen tiedon hyödyntämisessä.

Parhaimmillaan ulkoinen asiantuntija saattaa auttaa yritystä tunnistamaan vahvuudet ja heikkoudet ja neuvoa kuinka hyödyntää vahvuuksia ja vähentää heikkouksia. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 235 -236.) Westhead, Binks ja Ucbasaran (2002) lisäävät tähän,

että tukitoimintoja on myös parempi keskittää yrityksiin, jotka haluavat kasvaa ja auttaa muita vain tarvittaessa (Westhead, Binks ja Ucbasaran 2002, 46).

Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004) ovat myös tutkineet mittavasti millaista apua ja asiantuntemusta pk-yritykset tarvitsevat. Heidän mukaansa aloittavat pk-yritykset tarvitsevat apua perustiedonhankinnassa, mutta kasvaessaan pk-yritysten vaatimukset asiantuntijapalveluille kasvavat. Kansainvälistä toimintaa harjoittavat yritykset taas näyttävät tarvitsevan asiantuntija-apua sykleissä. Alussa ne tarvitsevat apua rahoitukseen ja sopimusasioihin, myöhemmin uusia markkinoita tai kansainvälistymismuotoja etsittäessä. Samaisen tutkimuksen mukaan hiljattain perustetut ja muutostilanteessa olevat yritykset tarvitsevat myös ulkopuolista asiantuntija-apua. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 240.)

Pk-yrittäjät odottavat myös laadukkaita ja räätälöityjä palveluita, joista myös tiedotetaan säännöllisesti. He myös kritisoivat julkisia palveluntarjoajia byrokraattisiksi. Pk-yrittäjät ovat myös vaativaa asiakaskuntaa, sillä he odottavat palveluntarjoajien auttavan heitä vaikka keskellä yötä. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 240.)

Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004) ovat osana tutkimustyötään työstäneet hierarkkisen näkemyksen millaisia asiantuntijapalveluita pk-yritykset tarvitsevat. Teorian pohjana on hyödynnetty Maslowin tarvehierarkiaa.

KUVIO 5 Pk-yritysten asiantuntijapalveluiden tarve: muutos kohti asiakaslähtöisyyttä tukevia palveluita kohti. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 237)



Näiden kahden suomalaisen tutkijan mukaan pk-yritykset tarvitsevat perinteisesti tukea verotukseen, taloushallintoon ja tietotekniikkaan liittyen. Nämä toiminnot ovat pk-yrityksille välttämättömiä, mutta niiden hallintaan ei välttämättä löydy osaamista yrityksen sisältä. Nämä palvelut ovat niin sanottuja peruspalveluita ja asiantuntijuutta vaativia toimia, jotka ovat aina ajankohtaisia.

Toiseksi eniten yritykset tarvitsevat asiantuntijuutta yrityksen teknistä kilpailukykyä parantaviin toimintoihin. Näitä ovat mm. tuotekehitys, tuotannon suunnittelu, ympäristöasioiden huomioiminen, innovaatioiden kaupallistaminen ja kielitaidot.

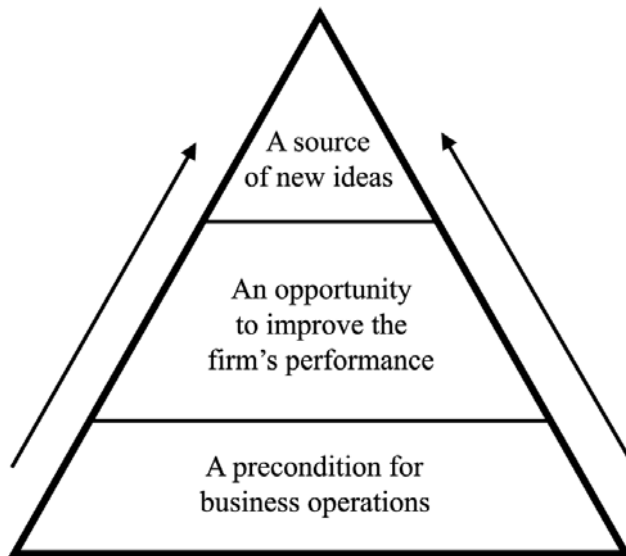
Pk-yritysten asiantuntijuuspalvelutarpeiden hierarkian ylimpänä tasona ovat pk-yritysten asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. Pk-yritykset tarvitsevat apua asiakaslähtöiseen toimintaan, markkinointiin ja laadun varmistamiseen.

Kyseinen hierarkkinen määritelmä ei erottele kansainvälistymistä erillisenä toimintona, vaan pikemmin kansainvälisyys on läpileikkaava asia kaikissa palveluissa. Esim. veroneuvonta voi liittyä kotimaiseen tai kansainväliseen kauppaan tai innovaatioiden kaupallistaminen voidaan aloittaa ensin kotimarkkinoilla tai välittömästi globaaleilla markkinoilla.

Osiossa 3.5 käsiteltiin suomalaisten ympäristöyritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita. Haasteet vaihtelivat henkilöstön kielitaidon puutteesta tuotteiden ja palveluiden markkinointiin kohdemarkkinoilla. Toisin sanottuna suomalaiset yritykset kokivat haasteita Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan hierarkian kaikilla eri tasoilla. Tosin erityisen haasteelliseksi koettiin juuri hierarkian ylimmältä tasolta löytyvät asiantuntijuustarpeet.

Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004) ovat luoneet myös toisen hierarkian. Toisessa hierarkiassa tarkastellaan pk-yritysten tarpeita tukipalveluihin.

KUVIO 7 P-yritysten asiantuntijapalvelutarpeiden hierarkia. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 241)



Tukipalvelutarvehierarkian mukaan alimman tason yrityksillä on jatkuva puute resursseista ja taidoista. Niillä ei ole mm. perustaitoja rahoitusosaamisessa, kirjanpidon hallinnassa tai tietotekniikan käytössä. Ne tarvitsevat jatkuvasti apua, mutta niillä ei välttämättä ole taloudellisia resursseja ostaa palveluita. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 241.)

Keskitason yritykset ovat yleensä jo toimintansa vakauttaneita yrityksiä, jotka kuitenkin kohtaavat haasteita, joihin ne myös tarvitsevat ulkopuolista apua. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 241.)

Ylimmällä tasolla on yleensä suuria yrityksiä, joilla on omasta takaa tarvittava osaaminen, mutta jotka hakevat ideoita ulkopuolelta (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 241).

Nämä kaksi hierarkiateoriaa voivat auttaa yritysten tukipalveluita määriteltäessä. Molempiin hierarkioihin liittyen löytyy julkisia ja yksityisiä palveluntarjoajia, joilta pk-yritykset voivat hankkia tarvitsemaansa osaamista. Olennaiseksi nousee kysymys mihin julkisia tukipalveluita halutaan suunnata.

5.2 Jyväskylän seudun yritystukipalvelut

Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy on Jyväskylän seudun neljän kunnan - Jyväskylän, Laukaan, Muuramen ja Uuraisten - omistama, vuonna 1996 perustettu elinkeinoyhtiö. Jykesin tehtävänä on auttaa palveluillaan ja osaamisellaan Jyväskylän seudun yrityksiä kehittämään toimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Näihin tavoitteisiin pyritään periaatteessa kahdella tapaa:

1. Tarjoamalla yrityksille suoraan räätälöityjä palveluita,
2. Tukemalla ja rahoittamalla elinkeinoelämää edistäviä hankkeita ja muiden palveluntarjoajien toimintaa, jotka mahdollistavat Jyväskylän seudun elinkeinoelämän kehittymisen ja kehittävät yritysten toimintaympäristöä. (Jykesin yleisesite 2009, 1-12.)

Yrityksille tarjottavat palvelut kattavat yritysten elinkaaren kaikki vaiheet aina yrityksen perustamisesta omistajanvaihdokseen saakka mukaan lukien yrityksen kansainvälistymisen ja muun kehittämistoiminnan. Jykes tarjoaa neuvontapalveluja kaikille yrityksille ja kehittämispalveluja valituille painopistealoille, joita ovat teknologiateollisuus, rakennus- ja puutuoteteollisuus, liikennelogistiikka, hyvinvointiala, osaamisintensiiviset yrityspalvelut sekä kokous- ja tapahtumamatkailu. (Jykesin yleisesite 2009, 1- 12.) Ympäristöliiketoiminta kokonaisuudessaan ei ole tällä hetkellä Jykesin eikä varsinaisesti sen tytäryhtiökään Jyväskylä Innovation Oy:n kehittämisen painopisteala ja näin ollen alan yrityksiä autetaan muiden kehittämisalojen yhteydessä. Jyväskylän seudulla on kuitenkin tuettu ympäristöliiketoiminnan kehittymistä edellisessä kansallisessa osaamiskeskusohjelmassa vuosina 2000 – 2006 Jyväskylä Innovation Oy:n toimesta. Nykyisessä osaamiskeskusohjelmassa vuosille 2007 - 2013 kehittäminen keskittyy lähinnä vain uusiutuviin energiateknologioihin. Tosin osaamiskeskusohjelmaan on mahdollista esittää uusia aloja ohjelmakauden puolivälissä. (Energiateknologian klusteriohjelma 2009, 58 – 64.)

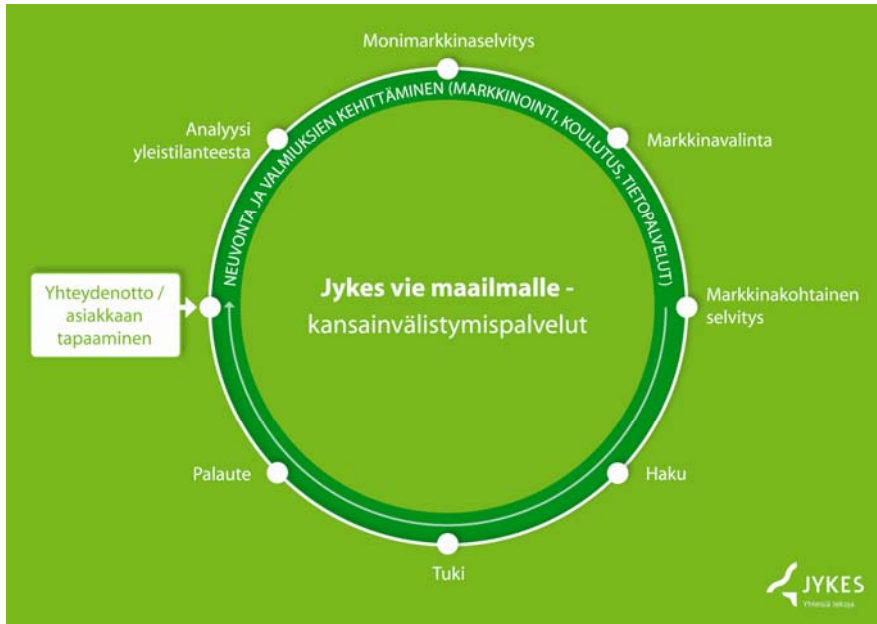
Yllä mainittujen toimintojen lisäksi ympäristöliiketoiminnan alan yritykset koottiin yhteiseen rekisteriin vuosina 2003 – 2004 Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n hallinnoimassa Envimark –hankkeessa (Viitamo ja Hernesiemi 2006, 6). Lisäksi helmi – huhtikuussa 2008 Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy teetätti selvityksen vaikutusalueensa ympäristöliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä. Selvitystyön tavoitteena oli koota yrittäjiltä kehittämistarpeita, joissa yritykset kokevat tarvitsevansa yhteistyötä eri

toimijoiden kanssa. Selvityksessä nousi esille yritysten avuntarve liittyen kansainvälistymiseen ja verkottumiseen. (Suutarinen 2008, 18 – 19.)

Jykesin organisaatiokaaviossa suurin osa ympäristöliiketoiminta-alan yrityksistä kuuluu teollisuuden kehittämisspalveluiden alaisuuteen. Lisäksi kaikki ympäristöliiketoiminta-alan yritykset voivat hyödyntää kansainvälistymispalveluiden palveluita.

Jykesin kansainvälistymispalveluiden tavoitteena on antaa kokonaisvaltaista tukea yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Kansainvälistymispalvelut on tarkoitettu ulkomaankauppaa käynnistäville yrityksille, sekä uusille markkina-alueille laajentaville yrityksille. Osa palveluista on maksuttomia ja osa maksullisia. Maksullisia palveluita ovat mm. liiketoimintamahdollisuuksien kartoitus, liikeyhteyksien haku sekä ulkomaankaupan tuki kuten markkinaselvitysmatkat, neuvottelujen järjestäminen ja niissä avustaminen sekä markkinaselvitykset. (Jykesin kansainvälistymispalvelut 2009.)

KUVIO 8 Jykesin kansainvälistymispalveluiden kuvaus. (Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy: Kansainvälistymispalvelut, 2008)



Jykesin lisäksi useat muut eri toimijat niin yksityiset kuin julkiset organisaatiot tarjoavat yrityksille kansainvälistymiseen liittyvää tukea ja palveluja. Osa näistä palveluista on koostettu www.humantechnology.fi -verkkosivustoille. Yleisesti voidaan todeta, että tukipalvelut kattavat:

1. Tieto- ja neuvontapalvelut,
2. Valmennus ja kehittämistoiminnan,
3. Rahoituksen ja taloudellisen tuen,
4. Suunnittelu- ja toteutuspalvelut,
5. Asiantuntijapalvelut, sekä
6. Listauksen erilaisista tietolähteistä.

Paikallisten ja alueellisten palvelujen lisäksi valtakunnan tason toimijat tarjoavat erilaisia palveluita, jotka Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Severi Keinälä on ryhmittänyt seuraavaan kuvioon 9.

KUVIO 9 Kansainvälistymispalvelujen tarjonta (Keinälä, S. 2008)



Elinkeinoelämän keskusliitto on myös tutkinut nimen omaan kansainvälistymis- ja vienninedistämiseen liittyviä tukipalveluja. Tutkimuksen mukaan julkisten organisaatioiden palveluita tunnetaan huonosti, kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa, viestintä palveluista ei ole riittävää ja palveluiden käyttö on ollut vähäistä. Selvityksessä kartoitettiin myös suosituimpia palveluita. Suosituin palvelu on ollut pk-yritysten kansainvälistymisavustus. Palveluita on myös hyödynnetty yhteistyökumppanien hakemiseen, tutkimus- ja kehityshankkeisiin osallistumiseen, markkinointipalveluihin ja -tapahtumiin sekä kansainvälistymiskoulutukseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005, 5-12.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kansainvälistymisen merkitys kohdeyrityksille

Haastatelluissa yrityksissä kansainvälistymisen muodot, määritelmät ja merkitys vaihtelivat. Yhtenevää kaikille kohdeyrityksille oli kansainvälisyyden arkipäiväisyys ja sen olennaisuus toiminnalle. Kansainvälinen toiminta oli normaalia liiketoimintaa ja päivittäistä työntekoa. Suurimmassa osassa yrityksistä tähän oli päädytty strategisen kehittämisen kautta. Kaikki haastatellut yritykset olivat hyvin sidottuja globaaliin talouteen. Kansainvälisyys näyttäytyi yrityksissä niin kilpailun, viennin, tuonnin kuin hankintojen kautta.

Haastatelluista yrityksissä löytyi useita syitä kansainvälistymiseen. Jo pienenkin tutkimusotannon perusteella voi arvioida, että kansainvälistymisen syyt johtuvat useista tekijöistä kuten kilpailusta, johtajan visiosta, kasvun tavoittelusta, teknologisesta ylivoimaisuudesta, yllättävistä ulkomaisista tilauksista sekä globaaleista markkinoista.

Loikalan (2006) mukaan ympäristöliiketoiminnan kotimainen volyymi ja kasvu eivät riitä kaikkien suomalaisten ympäristöyritysten liiketoimintaedellytysten takaamiseksi kotimaassa (Loikala 2006, 6). Positiivista kohderyhmässä oli, että selvä enemmistö haastatelluista yrityksistä on lähtenyt strategisesti hakemaan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kyseinen havainto tukee myös Hernesniemen ja Viitamon (2006) näkemystä, että suomalaiset ympäristöliiketoiminta-alan yritykset ovat kasvuhaluista (Hernesniemi ja Viitamo 2006, 15).

Haastateltujen yritysten toiminta keskittyi lähinnä tuontiin ja vientiin. Vain yhdellä yrityksellä oli omaa tuotantoa ulkomailla. Hassisen ja Saarnian (2008) mukaan ympäristöliiketoiminnan globaaleilla markkinoilla asiakkaat toivovat integroituja ratkaisuja, joissa tuotteet ja palvelut muodostavat arvoketjuja, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin (Hassinen ja Saarnia 2008, 1). Niissä haastatelluissa yrityksissä, jotka vievät teknologiaa, oli tämä näkökohta havaittu ja tavoitteena on tulevaisuudessa viedä enemmän osaamista ja konsepteja teknologian rinnalla: ”*Tää ei mun mielestä tule olemaan tää ympäristöbisnes, mitä me ollaan nyt rakentamassa, niin se ei tule olemaan tämmöstä teknologiaa vaan siinä on hyvin paljon myös palveluita...Eräs ison talon johtaja sano yhdessä lehtihaastattelussa, että tulevaisuuden tuotteiden pitää olla erittäin monimutkaisia teknologisia tuotteita, mitä on vaikea kopioida mutta sitten se on*

myytävä palveluna ulos. Sillä tavalla säilytetään kilpailukyky. Ja sitä me ollaan tässä rakentamassa”.

Jos kokonaiskonseptien vienti on jatkuva kehitystrendi, vaikuttanee se myös tulevaisuudessa julkiseen tukipalvelutarjontaan. Ainakin Hassisen et al (2007) tutkimuksen mukaan suomalaiset pk-yritykset eivät välttämättä pärjää vientikilpailussa yksin, jos asiakkaille tarjotaan kokonaisratkaisuja (Hassinen, Hietaniemi ja Lutfi 2007, 34). Jos tämä pitää paikkansa voivat yritykset itse löytää ratkaisumalleja tai julkiset toimijat voivat yrittää edesauttaa ratkaisumallien löytymistä.

6.2 Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten haasteet kansainvälistymisessä, kansainvälistymisen mahdollistavat tekijät ja niihin liittyvät tukipalvelut

Pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyy useita haasteita ja esteitä. Useat julkiset organisaatiot pyrkivät madaltamaan näitä esteitä. Yleisesti tukipalvelut voivat vaihdella hyvin yksinkertaisesta palvelumuodosta kuten yhteistietojen ja helposti koostettavan tiedonvälittämisestä hyvin monimuotoiseen palveluun kuten yritysten konsultointi ja rahoitustuen antaminen (SEC 2001:1937,7). Tätä tutkimusta varten yritysten kohtaamia haasteita ja kehittämisideoita tarkastellaan niissä kategorioissa, missä tukipalveluita näytetään usein tarjottavan. Lisäksi varsinaisten tukipalveluiden lisäksi on käsitelty kaupanesteiden poistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Haastatteluita on käsitelty seuraavissa kategorioissa:

1. Tieto-, neuvonta- ja asiantuntijapalvelut,
2. Valmennus ja kehittämistoiminta,
3. Rahoitus ja taloudellinen tuki,
4. Arvovaltapalvelut, sekä
5. Kaupanesteiden poistamiseen liittyvät toimet

Haastattelutilanteissa viisi ympäristöliiketoiminta-alan yritystä pohti oman yrityksensä kansainvälistymiseen liittyviä esteitä ja haasteita ja sitä mikä voisi mahdollistaa onnistuneemman kansainvälistymisen ja millaisia tukipalveluita he ovat käyttäneet. Tämän osan tavoitteena on löytää yritysten näkemyksistä sellaisia merkityksiä, mistä voisi olla hyötyä tukipalveluiden kehittämisessä.

Kaikki haastatellut yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukipalveluita kansainvälistymiseen liittyen. Neljä yritystä on käyttänyt tukipalveluita aktiivisesti ja yksi passiivisesti. Yritykset ovat hyödyntäneet mm. ulkoasianministeriön arvovaltapalveluja, TE-keskuksen ja Tekesin rahoituksia, Sitran rahoitusta ja neuvontapalveluita, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n eri toimialojen (luovat alat ja kansainvälistymispalvelut), Jyväskylä Innovation Oy:n, Finpron ja Finnpartnershipin palveluita. Edellä mainittujen lisäksi yritykset ovat saattaneet hyödyntää muitakin palveluita.

Palveluihin yritykset ovat olleet osittain tyytyväisiä, mutta kehitettävää ja parannettavaakin löytyisi. Haastattelutilanteessa yrityksiä ei pyydetty keskittymään nimenomaan Jykesin palveluihin vaan haastateltavilta haluttiin kerätä laajemmin tietoa heidän näkemyksistään julkisten tukipalveluiden tasosta ja niiden kehittämisestä. Yrityksiä rohkaistiin kertomaan heidän kokemuksistaan, haasteistaan sekä epäkohdista mitä he ovat havainnoineet. Osa yritysten esittämästä kritiikistä saattaa olla perusteetonta, mutta silloin kehittämistä löytyy vähintäänkin eri organisaatioiden tiedotus- ja markkinointitoiminnassa. Tämä on havaittu myös Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksessa, jonka mukaan julkisten organisaatioiden palveluita tunnetaan huonosti, kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa ja viestintä palveluista ei ole riittävää (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005, 5-12).

Suoraan kansainvälistymiseen liittyvien haasteiden ja niiden poistamiseen liittyvien tekijöiden ohella osa yrityksistä otti kantaa eri Jyväskylän seudun eri tukiorganisaatioiden toimintaan ja yhteistyöhön. Ensinnäkin kehitysorganisaatioiden toivotaan jalkautuvan enemmän yritysten piiriin: *”Niitten pitäis paljon enemmän olla tukevia toimijoita, mutta ne nyt semmosia, niin kun linnotuksia tai poteroita. Ne on poteroissa. Eikä ne auta yritystä. Esim. yks kaveri sano, että Jyväskylässä on 160 ihmistä yrityskehityksessä. Mä oon aina ihmetelly, että missä ne on, ne ihmiset.”* Toiseksi eri toimijoiden toivotaan toimivan fyysisesti lähekkäin, jotta yritys voi keskustella kaikkien tahojen kanssa luontevasti: *”Siinä oli teknologiakeskus, siinä oli pääomasijoittajat samassa. Siinä avautui portit suoraan Finnveralle, TE-keskukseen ja Tekesille. Se oli niin kun yks paketti. Se oli toinen aika ja silloin oli hyvät lähdöt. Sitten kun tää maailma tässä kehitty 10 vuoden aikana, niin kaikki levis”*.

6.2.1 Tieto-, neuvonta- ja asiantuntijapalvelut

Kansainvälistyvä tai kansainvälistynyt yritys tarvitsee monenlaista tietoa ja osaamista toimintansa tukemiseen. Tiedon hankinnalla voidaan vähentää kansainvälistymiseen liittyviä riskejä hankkimalla tietoa mm. uuden kohdemaan asiakkaista, tuotantoketjusta, kilpailijoista, markkinaympäristöstä (Hollensen 2007, 153 ja Botha et al. 2008, 123). Resurssien rajallisuudesta johtuen pk-yritykset käyttävät usein informaalisia tiedonhankinnan väyliä. Tästä johtuen tietoa on usein hajautunutta ja päätöksenteko saattaa perustua arvaukseen tai tuntemukseen. (Hollensen 2007, 15.) Tutkimus suomalaisista ympäristöalan yrityksistä tähdentää, että suhteellisen nuoren ympäristöalan markkinoihin liittyvä tietämys on rahanarvoista (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 23). Kohdennetun tiedon hankkiminen on haaste, mutta myös onnistuessaan merkittävä kilpailuetu.

Haastatellut yritykset olivat hyödyntäneet tiedonhankinnassaan useiden julkisten tahojen palveluita, asiakkaidensa tietopohjaa sekä yksityisten yritysten palveluksia. Tietopalvelua tarjoaviin tukioorganisaatioihin ollaan kohtuullisen tyytyväisiä. Sen sijaan palveluiden hinnoittelun toivotaan olevan maltillista.

Esimerkiksi Sitran ja TE-keskuksen palvelut tiedonhankintaan liittyen saivat positiivista palautetta: *”No Sitra on tietenkin ollut paljon apuna siinä. Et sitä kautta on tullut tällöiset niin kutsutut henkilökontaktitiedot ja nää rahoitustyökalutkin. Ja sitte, sitten on tietenkin käyty läpi nää julkiset toimijat. ..sitten nää TE-Keskukset”*. Myös Jykesin palvelut saivat myönteistä palautetta: *”Sitten on tietysti tällöiset Jykesit ja nämä ja jotka sitten. Ne on ihan kiitettävänä apuna”*. Yritystukiorganisaatioiden ohella yritykset hyödyntävät tehokkaasti mm. asiakkaidensa tietopohjaa: *”Pääsääntöisesti niiden vanhojen asiakkaiden kautta eli niiltä tulee se vinkki, että siellä vois olla”*.

Kuitenkaan itse tiedonhankinta ei aina koeta vaikeana tai haastavana, mutta tiedon luetettavuuden ja käytettävyyden arvioinnin sen sijaan koetaan haasteelliseksi: *”Että tuota pikemminkin niin päin, että kun niitä tulee, näitä yhteydenottoja hyvin erilaisilta niin kun yhteistyökumppaneilta, niin meidän on vaan, pitää itse pystyä tekemään se analyysi siinä, että onks ne sellasia vaan, että ne haluaa kaiken muun mielenkiintoisen tiedon ja noin pois päin. Sitten siinä hieman tuhlaa ruutia, kun selittelee turhia asioita”*.

Elinkeinoelämän liitto EK:n (2005) on havainnut tutkimuksessaan, että suomalaiset yritykset yleensä kokevat vienninedistämistä tukevat palvelut liian kalliiksi (Elinkeinoelämän liitto EK 2005, 13). Myös tässä tutkimuksessa nousi esille, että julkisia tukipalveluita kuten neuvontapalveluita ja matkanjärjestelyjä hyödyntäneet yritykset, toivovat palveluntarjoajien kiinnittävän huomiota palveluiden hinnoitteluun: ”*Joku Finprokin, aivan hurjat tota noin, jos sillä on jotain delegaatiota tai jotain muita niin tuota niin osallistumiskustannukset*”. Julkisella rahalla toimivien palveluiden toivotaankin olevan riittävän edullisia: ”*Niin pk-yritykseen niiden pitäis käyttää se niin kun niin voimakkaasti, että pk-yrityksen kynnykseksi ei tule se, että kuinka paljon maksaa lähtee mukaan...Mä on niin kun aina miettinyt, että sen palvelun hinta pitäis olla niin riisuttu kun mahdollista, koska se on semmonen tulppa, että noi pienet ei edes lähde*.” Toisaalta yritykset ymmärtävät, että julkisten organisaatioiden varojen käytöltä odotetaan selkeitä tuloksia, mutta eivät ole tähän täysin tyytyväisiä: ”*Katopas, kun siinä on sitten vielä tulosvastaavuus entistä enemmän...nyt se on kyllä semmosta, että se on mennyt aika tiukaks tämmöseks niin kun kustannusvastaavuuden tavoitteluks*.”

Useat julkiset tukipalveluorganisaatiot tarjoavat pk-yrityksille eritasoista neuvonta- ja asiantuntijapalvelua. Vaikuttaa myös siltä, että usein näillä neuvoilla on vaikutusta yrityksen kansainvälistymiseen niin aikaisemman tutkimuksen kuin tämänkin tutkimuksen valossa. Esimerkiksi Hassisen ja Saarnia (2008, 6-7) mukaan pk-yritysten päätös kansainvälistymiseen perustuu suurilta osin ulkopuoliseen stimulanttiin, joka voi olla ulkopuolelta tullut rahoitus tai neuvo (Hassinen ja Saarnia 2008, 6-7). Hollensenin (2007) mukaan ulkopuolisia stimulantteja antavat mm. valtion vienninedistämisorganisaatiot, kauppakamarit, yrityskehitysorganisaatiot ja pankit (Hollensen 2007, 52). Myös Suomessa ja Keski-Suomessa monet julkiset tahot tarjoavat neuvonanto- ja tietopalveluita, joilla edistetään kohdemarkkinoiden ja kumppanien löytymistä kohdemarkkinoilla. Haastatelluissa yrityksissä kohdemarkkinoiden valintoihin ovat vaikuttaneet useat tekijät kuten strateginen päätös, hyvän yhteistyö yhteistyökumppanin löytyminen, pyynnöt kohdemaista sekä yllä mainitut ulkopuolisten tahojen neuvot. Esimerkiksi toimintaa on päätetty kohdistaa Yhdysvaltoihin ulkopuolisten neuvojen ja markkina-analyysin tulosten johdosta: ”*No USA on oikeastaan tulee ehkä Sitran kautta. Heidän kontaktien kautta että siellä. Ja tavallaan niin kun sellasen markkina-analyysin kautta. Et tota et siellä olisi markkinat ja mahdollisuuksia*”. Myös Jyväskylän seudun toimijat ovat antaneet syötteitä: ”*Ja sitten tuota tää meidän Kiina-hanke, niin se lähti kaupunginjohtajien näistä tapaamisista ja muista*”.

Tutkimusotanta nostaa myös esille näkökohdan, että pk-yritysten edustajien henkilökohtaisilla kontakteilla ja sattumalla vaikuttaisi olevan merkittävä rooli kohdemarkkinoiden löytymisessä ja valikoitumisessa: *”Totta kai pitää olla suunnitelmat ja vähän niin kun analyysia siitä, mihin kannattaa mennä ja millä tavalla, mutta kyllä se on paljon niin kun tekijöistä, olosuhteista kiinni ja tuuristakin, että on oikeastaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan...Voi tavata oikean firman tai oikean organisaation, mutta jos on väärä henkilö tai jotain muuta, niin silloin voi kyllä jo puhua vähän sattumasta”*. Toisin sanottuna kaupan saaminen edellyttää juuri oikeiden ihmisten kanssa keskustelua: *”Ihan kantapään kautta. Se vie aikaa. Sä kuljet, tapaavat ihmisiä, kehität yhteisiä projekteja. Sieltä se sitten seuloontuu”*. Lisäksi hyvien agenttien ja edustajien kouluttamiseen tulee panostaa: *”Mutta yleensä tää on jo sillä tavalla, että aina on näitä kansainvälisiä kontakteja sen verran tai on joku yhdyshenkilö tai agentti sillä alueella ja se hoitaa sitä. Ja sitten on vaan sen agentin tietotaidon ylläpito ja niin kun tämmönen, että se osaa tehdä oikealla tavalla tätä”*.

Haastateltujen yritysten asiakkaat eivät sijoittuneet millekään tietylle maantieteelliselle alueelle. Jo viiden yrityksen asiakkaat kattoivat neljä maanosaa. Vain yhden yrityksen tuotteet oli suunnattu kuluttajalle. Muiden yritysten tuotteet oli suunnattu yrityksille tai julkisille toimijoille tai näiden kumppanuuksille.

Usean yrityksen yksi tärkeimmistä kohdemarkkinoista on USA: *”Tällä hetkellä meillä on niin kun selkeesti isoin sellainen markkina minne mennään, minne ollaan tehty aktiivisesti työtä, USA”*. Toinen yritys myy tuotteitaan vähittäismyymälässä New Yorkissa ja kolmas aikoo lanseerata myyntinsä Amerikan kautta. Myyntityötä ja markkinointia on myös kohdistettu kaikkiin Yhdysvaltojen osavaltioihin. Muita yrityksiensä kohdemarkkinoita ovat mm. Ruotsi, Kreikka, Puola, Baltian maan, EU:n uudet jäsenvaltiot, Venäjä, Turkki, Japani, Malesia, Thaimaa ja Kiina. Yhden yrityksen potentiaaliset kohdemarkkinat löytyvät ympäri maapalloa, kaikista niistä maista joissa YK operoi. Vaikuttaa siltä, että nämä viisi yritystä keskittyvät eritoten USA:n, Euroopan ja Aasian markkinoille.

Pk-yritysten kohdemarkkinavalinnat ja osittainen sattumanvarainen toimintatapa asettaa varmasti haasteita tukipalveluita tarjoaville organisaatioille. Harva organisaatio pystyy tarjoamaan tietoa ja neuvoja liittyen kohdemarkkinoihin, jotka voivat sijoittua lähes mihin tahansa maailmassa. Esimerkiksi Jyväskylän seudun kehitysyritys Jykes Oy:llä on oma toimisto Kiinassa ja Venäjällä. Usein nämä kaksi kohdealuetta ovat olleet

kansainvälistymispalveluiden markkinoinnin keskiössä, vaikka palveluita tarjotaan myös muihin maihin liittyen. Muihin maihin toimintaansa kohdistavia yrityksiä palvellaan Jykesin verkostoja ja kumppaneita hyödyntämällä. Toisaalta keskisuomalaiset pk-yritykset voivat hyödyntää muita alueellisia ja kansallisia tukipalveluita, joiden kautta asiantuntemusta eri kohdemaille löytyy. Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan pk-yrittäjät haluaisivat kuitenkin vähemmän palveluntarjoajia, mutta laajemmalla palveluvalikoimalla varustettuna (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 240). Osittain tästä johtuen Keski-Suomessa palveluntarjoajat ovat tehneet yhteistyötä palvelukseen alueen yrityksiä paremmin.

Yritysten esille nostamaa sattumanvaraisuutta selittää Hollensen (2007) näkemys, että resurssien rajallisuudesta johtuen pk-yritykset käyttävät usein informaalaisia tiedonhankinnan väyliä ja tästä johtuen tietoa on usein hajautunutta ja päätöksenteko saattaa perustua arvaukseen tai tuntemukseen (Hollensen 2007, 15). Tämän tutkimuksen yhteydessä pk-yritykset nostivat sattumanvaraisuuden esiin liittyen eritoten oikeiden ihmisten löytämiseen eikä oikean tiedon löytämiseen. Oikean ihmisen löytyminen asettaa myös haasteita suomalaisille verkostoituneille tukipalveluorganisaatioille. Osaamista ja tietoa varmasti löytyisi yritysten tueksi, mutta miten löytää juuri oikea henkilö, joka tuntisi sen oikean henkilön kohdemaassa. Lisäksi tuntuu siltä, että yritykset tarvitsisivat käytännönläheisiä työkaluja erilaisten tarjousten ja neuvojen arviointiin. Olennaista tutkimusotannan perusteella on kuitenkin, että pk-yritykset ovat hyödyntäneet monipuolisia lähteitä tiedon ja neuvojen hankinnassa ja tarvitsevat jatkossakin tiedonhankinta-, neuvonta- ja asiantuntijapalveluita.

6.2.2 Valmennus- ja kehittämistoiminta

Valmennus- ja kehittämistoiminta ovat hyvin laajoja käsitteitä. Tässä tutkimuksessa valmennus ja kehittämistoimintaa lähestytään kolmen suuremman osa-alueen kautta: 1.verkostoituminen, 2. asiakkuuksien hallinta ja 3. kehittyvien toimialojen tukeminen. Huomioitavaa on, että nämä kolme osa-aluetta eivät kata kaikkea tarpeellista valmennus- ja kehittämistoimintaa.

6.2.2.1 Verkostoituminen

Julkisten organisaatioiden yksi kehittämistoiminnan palvelumuoto on yritysten verkottaminen, joko toisten yritysten kanssa ja/tai muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Kehittäminen voi keskittyä verkostoon kuuluvien yrityksen osaamiseen tai yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Haastatteluiden yhteydessä pyrittiin selvittämään millaisia verkostoja yritykset hyödyntävät toiminnassaan, onko niistä ollut merkittävää hyötyä ja millaisia haasteita niihin voi liittyä.

Merkittävimmiten verkostoiksi yritykset nimesivät omat yrityskohtaiset verkostonsa, jotka koostuivat alihankkijoista ja omaa osaamista täydentävistä toimijoista. Lisäksi yritykset kuuluivat muihinkin verkostoihin. Ensisijaisesti yritysten omat verkostot ovat yrityksille äärimmäisen tärkeitä. Näiden verkostojen toiminnassa ei myöskään nähty mittavampia haasteita tai esteitä, eikä osaamisvajeita ollut tunnistettu tai mietitty.

Kuitenkaan haastatteluissa ei ilmennyt, että kansainvälistyvät yritykset olisivat järjestelmällisesti pyrkineet verkostoitumisen kautta hakemaan keinoja päästä samaan kilpailutilanteeseen kotimaisten yritysten kanssa kansainvälisillä markkinoilla. Kotimarkkinat antavat yrityksille erityisiä etuja kuten olemassa olevia suhteita asiakkaisiin, tuottajiin ja päättäjiin (Yandong 2000, 6). Verkottuminen ulkomaisten yritysten kanssa tarjoaa tietoa niiden kotimarkkinoista (The Cutting Edge 2008, 24; Yandong 2000, 23). Tällainen lähestymistapa nousi vain yhdessä haastattelussa esille, kun julkisilta palveluntarjoajilta toivottiin enemmän business to business tapaamisia, jotka hyödyttävät kohdeyrityksiä aidosti asiakkaiden löytämisessä: ”*Just tämmönen niin ku business to business tapaaminen, ettei siellä ole pelkästään joku seminaari ja luentoja... Ja onhan näitä varmasti, sellaisia järjestetään*”.

Sen sijaan yhteistyötä suomalaisten yritysten kanssa oli pohdittu. Monet ympäristöalan hankkeista toteutetaan avaimet käteen –periaatteella, jolloin asiakas odottaa tarjoajalta kokonaisvaltaista ratkaisua ongelmaansa (Hassinen, Hietaniemi ja Lutfi 2007,5). Tämä on kohdeyrityksissäkin huomioitu: ”*Elikkä nää asiakkaat haluaa juuri näitä avaimet käteen ratkaisuja ja meillä Suomessa on liian pieniä yksiköitä...Siinä vois olla kemikaalitoimittaja, laitetoimittaja. Siinä vois olla automaatiotoimittaja, mittaus- ja informaatioteknologiatoimittaja. Pitää niin kun paketoida tämmöseks*”. Toiveena on, että pk-

yritykset saisivat tukea pienempien kokonaisuuksien yhteen keräämiseen eritoten edistämällä arvoketjuun osallistuvien yritysten yhteistyötä. Yritysten ohella toimintaan tulisi osallistua tarvittaessa esim. julkinen tutkimuslaitos, jonka roolina olisi antaa uutta tietoa ongelman ratkaisuun. Arvoketjuperusteisesta yritys yhteistyöstä yrittäjä kertoo: *”Esim. sanotaan, että Kaukoidässä ne haluaa viisi vedenpuhdistusprosessia. Tuli kysely tossa viime viikolla. Niin viis kappaletta vesilaitoksia käytännössä. Niin miten mä olen sitä kattomassa niin katon yhden prosessitalon... ja sitten mä haluan, että X toimittaa tämän automaatiosuunnittelut tähän ja sitten X mittaus- ja informaatioteknologian ja tästä tulee avaimet käteen paketti näihin paikkoihin.*

Siinä missä yhteistyötä pk-yritysten kanssa katsottiin positiivisesti, niin yhteistyö suurien yritysten kanssa sai epäröivän vastaanoton. Esimerkiksi Sitra ja valtio ovat kehittäneet mallia ja tavoitetta, jossa pk-yritysten kansainvälistymistä edistetään veturiyritysten avulla (Loikala 2006, 5). Mallin yhtenä tavoitteena on nimenomaan auttaa yrityksiä kokoamaan suurempia tarjottavia kokonaisuuksia. Malli herättää mielenkiintoa, mutta myös epäilyksiä. Vahvan yhteistyön rakentaminen vaatii paljon luottamusta ja win-win-tilaisuuksien löytäminen ei ole yksinkertaista: *”Jotakin yhteistyötä meillä on ollut näiden isojen toimijoiden kanssa mutta kyllä se on... En tiää johtuuko se suomalaisesta luonteesta vai mikä siinä on. Mutta jokainen tuntuu olevan vähän omillaan ja Sitrallahan on ollut kovasti yritystä että kasattais, yhdistettäis yrityksiä ihan yrityskaupoilla isommaks. Että olis Suomessa sitten tämmöinen isompi, joka veis sitten sitä eteenpäin, mutta en tiedä. Se on vähän tämmöistä, jokainen haluaa omaa tuotetta ja toimintaa”.* Myös toinen pk-yritys suhtautuu epäilevästi yhteistyöhön isojen yritysten kanssa: *”Elikkä on tehty semmoinen malli, että on näitä veturiyrityksiä, mitkä on pörssiyrityksiä. Ja nyt sitten niillä on tietyt strategiat ja niillä on kvartaalitalous suurin piirtein silmissä pyörii. Eikä ne näe yhtään pitemmälle. Eikä niiden tarvikkaan, koska ne tekee sitä omaa bisnestään. Sitten, jos uusia asioita tulee ja tehdään uusia ajatuksia. Niin sitten tää yhteiskunnan rahoitus on rakennettu niin, että pitää olla näitä veturiyrityksiä, mutta käytännössä ne talloo pienien päälle”.*

Jos yhteistyö suuryritysten kanssa koettiin vaikeaksi, niin yhteistyö keskisuurten yritysten kanssa sen sijaan koettiin välttämättömäksi kilpailussa pärjäämisen takia: *”Eli kun meet syvillä vesille eli maailman markkinoille, niin sun pitää valita sellaset partnerit, että nää isot kalat ei pääse syömään”.*

Yrityskohtaisten verkostojen lisäksi yritykset osallistuvat erilaisiin asiantuntijaverkostoihin ja julkisten tahojen edistämiin verkostoihin. Näitäkin verkostoja pidetään tärkeänä, mutta niihin osallistumista harkitaan pidempään ja tarkemmin. Lisäksi niiden toiminnassa havaittiin myös haasteita.

Yrityskehitysorganisaatioiden tukemat verkostot koetaan ajoittain liian kalliiksi: ”*Kyllä me verkostoissa niinku ollaan, tosin me ollaan nyt joistakin päätetty lähtee pois. Missä on niinku jotain vuotuisia kustannuksia, sillä ei niistä oo ollu sinänsä hyötyä*”. Osa ympäristöteknologiaan keskittyvistä verkoista saa myös ihan suoraa negatiivista palautetta: ”*Justiinsa nää FECC:it ja Cleantechit, ne on just niitä verkostoja. Mutta kun ei meillä ole mitään hyötyä niistä*”. Molemmat kaksi verkostoa tai ohjelmaa ovat julkisin varoin tuettuja ympäristöalan verkostoja. Toisen tavoitteena on edistää suomalaisen ympäristöteknologian vientiä Kiinan ja toisen suomalaisen ympäristöteknologian myyntiä globaalisti. Verkostojen budjetointi ja rahankäyttö ovat myös terävän kritiikin kohteena: ”*700 000 budjetista yli puolet oli hallinnollisia kuluja. Mut kun siitä rahasta olis hyvin, jos siinä olis niin kun ollut fiksu hallinto, pystyä ohjaamaan pk-yritysten avuks. Niin se organisaatio kulutti puolet siitä rahasta ja loppu puolet meni sitten ihan suden suuhun*”. Lisäksi Cleantech-brändi nähdään myös liian laajana kokonaisuutena, jolla ei ole erottumiskykyä: ”*X näkee, kun se kattoo suomalaisena mutta ulkoa, niin se sanoo, että tämmönen Cleantech oli ihan liian laaja*”.

Aarraksen et al. (2008) mukaan yritykset odottavat palveluntarjoajilta vankkaa toimiala- ja liiketoimintaosaamista. Lisäksi palveluntarjoajien olisi perehdyttävä yrityksen ongelmiin ja mahdollisuuksiin. (Aarras et al. 2008, 43.) Vaikuttaakin siltä, että kehittämistoimintana toteutetut verkostot eivät ole aina onnistuneet tuomaan yrityksille niiden toivomaan lisäarvoa ja ne koetaan liian laajoina. Niiden tärkeyttä ei kiistetä, mutta niiden tavoitteille ja työntekijöiden ammattitaidolle sen sijaan on olemassa kovia odotuksia, joita myös Aarraksen et al. tutkimuslöydökset tukevat.

6.2.2.2 Asiakkuuksien hallinta

Toinen haastatteluissa esiin noussut suuri kehittämis- ja/tai valmennuskohde on asiakkuuksien hallinta kansainvälisillä markkinoilla. Tähän haasteeseen liittyviä näkökohtia, jotka nousivat esille, olivat kansainvälistymismuodon valinta, yhteistyökumppanien osaaminen, myyntiketjun kokonaisvaltainen hallinta, tuotteen sopeuttaminen markkinoille ja myynninjälkeiset toiminnot.

Ympäristöteknologia-alalla aikaisemmissa tutkimuksissa on mm. identifioitu, että alan yritykset kokevat varsinaisen myyntityön tekemisen kuten asiakkaan tarpeisiin tutustumisen, räätälöidyn tarjouksen tekemisen ja asiakkaan vakuuttamisen uusista teknologisista mahdollisuuksista haasteelliseksi (Aarras et al. 2008, 9). Osa näistä kehittämisenäkökohdista nousi esille myös tässä tutkimuksessa: ”*Käytetäänkö näitä julkisia toimijoita Finprota ja muita. Vai pyritäänkö löytämään joku agentti, jonka välityksellä toimitaan. Niin kun me on tehty. Ja sit kyllä se, niinku, tavallaan mä uskon et kaikista vaikein on just, että saa just jonkun projektin tai asiakkaan sieltä. Se tapa miten sinne mennään. Miten asiakkaan löytää, miten projektin rahoittaa*”. Toinen yritys kuvaa tilannetta: ”*Niin en ees tiedä, ei oo kukaan insinööri laskenut sitä, että milloin. Onko se ees ollu kannattavaa meille loppupeleissä. Eli että kuinka paljon sinne pitää ensin varata aikaa ja olla näissä näyttelyissä ja tota myös ihan niin ku fyysistä rahaa ja sopia ja kaikkea ja ennen ku se oikeesti tois sitten. Että se looppi on niin paljon isompi*”. Yritykset tuntuvat tarvitsevan välineitä oikean kansainvälistymismuodon valintaan, käytännönläheistä apua kustannus-hyötylaskelmien laatimiseen ja välineitä eri strategioiden kannattavuuden mittaamiseen. Lisäksi yritykset kaipaavat apua yrityskumppaneihinsa liittyvään riskien hallintaan: ”*Sehän lopahti ihan täysin, että meille tuli siinä ihan pikkunen hätä. Et kuka siellä meidän paikallinen edustaja on, kun jos siellä ei ollut tätä*”. Haasteita aiheuttavat myös fyysinen etäisyys asiakkaaseen ja myyntiketjun kokonaisvaltainen hallinta: ”*Mutta on se haaste aina kun ollaan kauempana niin, että no se ylipäättänsä asiakaspalvelu vois sanoa, on niin paljon vaikeampi hoitaa niitä kun suomalaisia. Asiakaspalvelun laatu on monesti kyseenalainen*”.

Toisaalta yksi yritys on ottanut käyttöön mallin, jolla pyritään tarjoamaan asiakkaan toivomia integroituja ja räätälöityä ratkaisuja: ”*Toisaalta me haetaan se paikallinen taho just tällä build owner operate systemillä. Elikkä haetaan sieltä niin kun yhtiökumppania kenen kautta me ollaan toteutettu sitten ne projektit, koska ei meillä ole oikein resursseja ite olla siellä paikan päällä rakentamassa. Eli semmonen, että sijoitetaan yhtiöön, joka rupeaa hoitamaan sitä projektia ja joka hallinnoi sitten sitä biokaasulaitosta. Sitä kautta sitten myydään pois jossain vaiheessa*”.

Aarraksen et al. (2008) löytämään haasteeseen vakuuttaa asiakas uusista teknologisista mahdollisuuksista löytyi tässä tutkimuksessa myös erilaisia näkökulmia. Erään yrittäjän mielestä tämä on vakava ongelma johtuen nimenomaan puuttuvasta kaupallistamis- ja

myyntiosaamisesta: ”Nyt se on niin päin, että me kehitetään täällä ja työnnetään Italiaan ja Eurooppaan ne, se osaaminen ja ne kapitalisoi sen siellä”. Toisaalta vielä suuremmaksi tulevaisuuden haasteeksi nähtiin se, että suomalaisen teknologian ylivoimaisuus ei ole enää kilpailuetu: ”Mut nyt sitten totta kai, kun kattoo Kaukoitään ja maailmalle, niin ei meillä ole enää sitä teknologista etumatkaa. Eikä me olla sen parempia maailmalla, kun muutkaan”. Näin ollen yrityksen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla tulee edistää muutenkin kuin teknologisella osaamisella. Esille nousi myös yksi ratkaisumallikin: ”Sitten mä luulen, että ei nähdä Suomessa niitä suuri/isoja mahdollisuuksia. Että ollaan valmiita muuttamaan toimintatapoja. Yleensä kun aletaan muutosta tekemään, niin muutos ei tapahdu jos ihmiset ei vaihdu. Et kyllä se vaan näin tahtoo olla. Kun yritys kehittyy, niin monen yrityksen, sanotaanko että vaikka niin, että kun meidänkin tuotekehitys on tehty, niin se organisaatio, se firma lähtee muuttamaan. Niin se ei ole oikea porukka se, joka on kehittänyt. Vaan siihen tulee siihen vaiheeseen sellaiset ihmiset, jota se vaatii. Se on vähän niin kun lapsi, kun se kasvaa niin se vaatii eka päiväkotia, sitten tuleekin jo peruskoulu ja lukio. Siinä pitää olla erilaiset tekijät eri vaiheissa”. Toisin sanottuna liiketoiminnan eri vaiheissa yrityksen tulisi hyödyntää erilaista osaamista ja julkiset tukipalveluorganisaatiot voisivat terävöittää tämän näkökohdan tärkeyttä kehittämispalveluissaan.

Teknologisen kilpailuedun menettämistä pohdittiin myös toiselta näkökannalta. Ainakin yksi yrittäjä on havainnoinut kopioinnin ja plagioinnin heikentävän kilpailukykyään. Pk-yrityksen mahdollisuudet valvoa teollisoikeuksiaan useilla markkinoilla tuntuvat olevan rajoittuneet: ”Siinä pitää laskea, että kuinka monta vois vielä sen jälkeen saada. Koska tuota noin kyllä ne täskin niin melkoisia plagioijia ovat. Nekin mieluummin tekee ite. Et siinä ollaan vähän niin kun sillä tavalla, että yritetään se oma kate saada projekteista ja sillä tavalla, että me ei harmitella että olisko pitänyt vielä enemmän yrittää saada niin kun katetta. Elikkä yritetään sieltä löytää se keskitie ja sitten vaan luottaa siihen, että seuraava projekti vielä saattaa tulla ja voi olla että niitä jokunen saadaan. Mutta sen jälkeen on ihan saletti, että kymmenen kiinalaista on joka hankkeen takana, että mites se on tehty ja se ja jokainen niin kun pyrkii ja se joka osaa sen hallinnon niin pikemmin hyödyntää sitä sitten siellä. Eikä meidän kautta enää”.

Suomen uusi innovaatiostrategia nostaa esille mm. käyttäjälähtöisen kehittämistyön (Valtioneuvosto 2008, 16). Haastatteluissa pyrittiin selvittämään millaisia tuotteita yritykset myyvät ja onko niitä sopeutettu kohdemarkkinoille ja tarvittaisiinko käyttäjälähtöiseen kehittämistä tukevia toimenpiteitä.

Ympäristöalan yrityksen asiakkaat voivat olla niin yksityisiä kuluttajia, yrityksiä kuin julkisia viranomaisia. Asiakasryhmästä riippumatta ympäristöalan yrityksen on tarjottava asiakkaalle tuotteillansa enemmän lisäarvoa, kun sen kilpailijat. Haasteena ympäristöalan globaaleilla markkinoilla näyttää olevan asiakkaiden toive integroiduista ratkaisuista, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin (Hassinen ja Saarnia 2008, 1). Lisäksi on tutkittu, että alan yritykset kokevat varsinaisen myyntityön tekemisen kuten asiakkaan tarpeisiin tutustumisen, räätälöidyn tarjouksen tekemisen ja asiakkaan vakuuttamisen uusista teknologisista mahdollisuuksista haasteelliseksi (Aarras et al. 2008, 9).

Pääsääntöisesti haastateltujen yritysten tuotteet on suunnattu yrityksille tai julkisille viranomaisille. Vain yhden yrityksen tuotteet on suunnattu vähittäismyyntiin.

Kaksi yritystä nimeää ensisijaiseksi asiakasryhmäkseen julkisen sektorin.

Lähes kaikki haastateltavat tarjosivat niin kotimaisille kuin ulkomaisille markkinoille samaa tuotetta. Tuotteita ei yleensä sopeutettu kohdemarkkinoille, kuitenkin jokainen iso kauppa arvioidaan omana kokonaisuutenaan. Suomalaisten tavoitteena näyttää olevan korkealaatuiseen tuotteen ja palvelun tarjoaminen. Vaikuttaa siltä, että asiakkaiden tarpeisiin ei kaikissa tapauksissa perehdytä riittävästi.

Lisäksi tutkimuksessa kävi esille, että jotkut yritykset saattavat kokea julkisen sektorin roolin ostajana ja kumppanina haasteellisena. Yksi yrittäjä kuvaa tilannetta: ”*Elikkä se on tämmöistä niin kun puoli avointa. Kun taas, jos ajatellaan vaikka paperia, niin se oli hyvin fokusoitunut tiettyihin tahoihin ja kaikki pysy salassa. Ja tää on enemmän niin kun julkista ja sitten me ollaan haasteessa*”. Vaikuttaa siltä, että julkisen sektorin kanssa yhdessä toimiminen saattaa edellyttää uudenlaista osaamista verkostoitumisen ja avoimuuden näkökulmasta. Toisaalta julkinen sektori ei ole aina avoinkaan: ”*Vesihän on erittäin poliittinen, tärkeä poliittinen asia. Kukaan ei halua siitä oikeastaan puhua, että mikä on vedenlaatu, milloin se vaihtuu ja mikä on riittävyys. Koska sillä pystyy tekemään todella paljon hallaa mahdollisesti*”. Toinen yritys kuvaa kaupantekoa julkisen sektorin kanssa painottaen luottamuksen roolia kaupanteossa:

”Miten se sanoisi. Pitää olla, pitää saada se luottamus syntymään ja sinne pitää erittäin varovasti mennä ja kuunnella”. Ympäristöliiketoiminta liikkuu siis osittain alueilla, jotka julkinen taho kokee strategisesti tärkeiksi. Myös tämä saattaa vaatia erityistä lähestymistapaa.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös myynninjälkeisistä toiminnoista ja niiden varmistamisesta. Haastateltavat pitivät asiaa merkittävänä, mutta täysin valmiita vastauksia kuinka myynnin jälkeisiä toimintoja tulisi kehittää, haastateltavat eivät voineet antaa.

Haasteeksi nousi esimerkiksi palautteen kerääminen asiakkailta: *” Me ei olla kunnolla saatu tarpeeksi niitä vinkkejä sieltä Japanista, että mitä ne vaatis, ne tuotteet, että se olis siellä vielä halutumpaa ”*. Asiakaspalautteen kerääminen on jo itsestään haasteellista, mutta monikulttuurisilla markkinoilla palautteen keruuta hankaloittaa vielä entisestään kulttuuriset toimintatavat: *”Varsinkin jossain Japanissa, jossa ei kerrota niitä negatiivisia asioita, joita me nimenomaan haluttaisiin kuulla”*.

Yhdessä yrityksessä myynninjälkeiset toiminnot määritellään tärkeäksi osaksi toimintaa. Varsinainen toimintasuunnitelma niiden toteuttamiseksi on kuitenkin vasta suunnitteilla. Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa siirtyä etäseurantaan, jonka kautta myydyn laitoksen toimintaa ja laatua voidaan seurata Suomesta käsin. Etäseurantaa täydennetään myös paikanpäälle kohdistuvilla auditointikäynneillä. Toisella yrityksellä on hyvin pitkälle samansuuntaisia suunnitelmia. Se suunnittelee rakentavansa kohdemaahan paikallisista toimijoista koostuvan paikallisen verkoston, joka operoi toimintaa maakohtaisesti. Kuitenkin perimmäisenä tavoitteena on hyödyntää etäteknologiaa eli seurata ja analysoida toimintaa Suomesta käsin: *”No sitä ollaan rakentamassa tai niitä asioita ollaan miettimässä. Ketkä ovat ne tahot siellä ja tuota pitää löytää oikeita kumppaneita, yhteistyökumppaneita liittymään myynnin jälkeisiin toimenpiteisiin. Tietenkin meillä on etänä kaikki ja teknologia tietenkin luo myös sitä. Koko ajan käännetään siihen asentoon, että on erittäin vähän niitä myynnin jälkeisiä toimintoja”*.

Vaikuttaa siis siltä, että ainakin kaksi yritystä toivoo kehityksen menevän siihen suuntaan, että tulevaisuudessa yhtiö saa tuloja myös myynninjälkeisistä toiminnoista. Tavoitteena on rakentaa palveluja teknologiamyynnin ohelle. Toisen yrityksen määränpäänä on siirtyä joku päivä 24 tuntia vuorokaudessa kattavaan palveluun.

Yhdessä yrityksessä myynninjälkeiset toiminnot olivat osa normaalia toimintaa: ”*Siihen pakettiin, niin siihen kuuluu henkilöstön koulutus ja tuota prosessin käynnistys*”. Hassinen ja Saarnia (2008) tutkimustuloksien mukaan ympäristöalan yrityksillä puuttuu usein taloudellisia voimavaroja auttaa asiakasyrityksiä uuden teknologian käyttöönotossa (Hassinen ja Saarnia 2008, 8). Tässä tutkimuksessa esille kävi, että käyttöönotokoulutus oli hinnoiteltu yrityksen tarjoukseen eikä sinänsä ollut taloudellisesta näkökulmasta haaste. Sen sijaan varsinaiset ongelmat käyttöönotossa liittyivät kohdemaan asiakkaan erilaisiin toimintatapoihin: ”*Thaimaassa, niin kyllä me se huomattiin ihan alkumetreillä, kun me ruvettiin sitä väkeä kouluttamaan siellä. Niin tota sehän oli ihan tyhjän kanssa, kun tänään oli tietty porukka niin seuraavana päivänä ei tullukkaan sama enää. Se henkilöstön sitoutuvuus siihen työhön, ne ketkä tekee sen työn siellä laitoksella, niin se vaihtuvuus oli ihan hämmästyttävää*”.

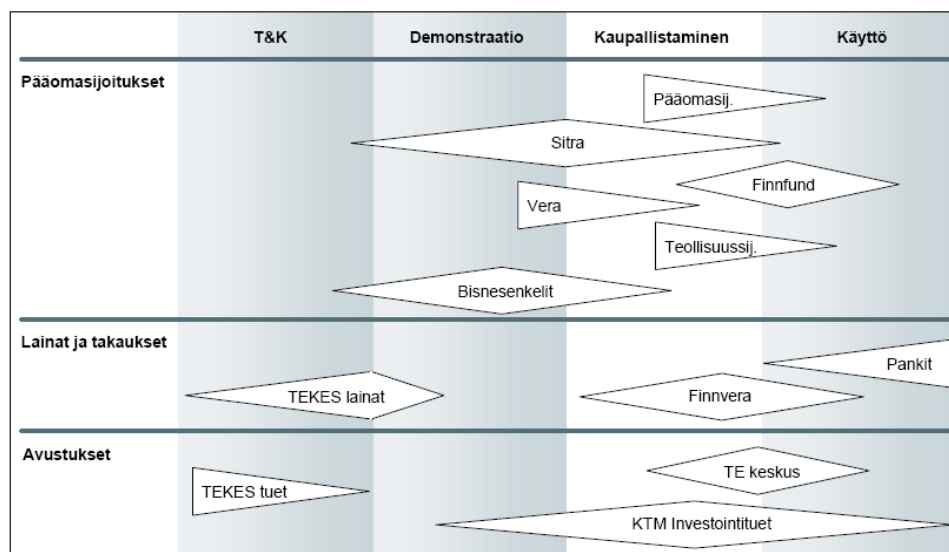
6.2.2.3 Kehittyvät toimialat

Kolmanneksi mittavaksi kehittämiskohteeksi haastatteluissa nousi esiin kehittyvien markkinoiden tukeminen ja esiin nostaminen. Yritykset kokevat, että tiettyjä asioita ei ole vielä huomioita riittävästi kehittämisorganisaatioissa ja niiden palvelutarjonnassa: ”*Ne on niin isoja voimia, että ne on jo ruvennut muuttamaan ihmisten käyttäytymistä ja ihmiset kun muuttaa käyttäytymistä, niin ne vanhat yritys rakenteet ei toimi silloin, koska sillä ei ole enää arvoa*”. Toiveena on, että Suomessa liiketoiminnassa ennakoitaisiin enemmän mitä asiakkaat tulevaisuudessa haluavat ostaa ja pyrittäisiin tukemaan sellaisen liiketoiminnan kehittymistä ja kansainvälistymistä: ”*Ja sitten tuota just viikonloppuna junassa yks kaveri puhui, joka on juuri jäänyt eläkkeelle paperiteollisuudesta, että se on maailmalla ollut kehittämässä uusia tehtaita. Niin se sano, että jos katot UPM:n strategiaa niin UPM:n strategiassa ei missään enää mainita sanaa paperi. Kaikkea muuta, mutta ei enää paperia mainita. Jotkut on jo kaukaa viisaita*”. Pitkällä tähtäimellä toivotaan, että uusia vielä kehittyviä aloja tuettaisiin ja pyrittäisiin vahvistamaan: ”*Paitsi ,että pitäis Suomessakin ihan oikeasti alkaa puhumaan semmoisista asioista, mistä vois ihan oikeasti tulla kansallista liiketoimintaa*”. Tällaisia liiketoiminta-aloja tulisi yrittäjän mielestä tukea mm. riskirahoituksella ja muunlaisella tuella. Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan yrityksen on opittava nopeammin kuin sen kilpailijat miten asiakkaiden luoma kysyntä kehittyy ja miten tuotteita on sopeutettava, jos se haluaa tuoda ensimmäisenä tuotteita ja palveluita kansainvälisille markkinoille (Hamel ja Prahalad 1994, 238). Eräällä tapaa ympäristöteknologia-alan yrittäjät ovat huolissaan ovatko kehittäjäorganisaatiot kaikilla tasoilla ennakoineet tulevia muutoksia ja tarjoavatko ne oikeita palveluita asiakkailleen.

6.2.3 Rahoitus ja taloudellinen tuki

Useat suomalaiset julkiset organisaatiot rahoittavat yritysten eri kehitysvaiheita. Linnainmaa ja Teppo (2006) ovat ryhmitelleet kuvion 10 mukaisesti eri organisaatioiden myöntämän tuen t&k-toimenpiteisiin, demonstraation, kaupallistamiseen ja käyttöön liittyen (Linnainmaa ja Teppo 2006b,5). Heidän mukaansa rahoituksen suuntautuminen eri toiminnoille ei riitä, jos tavoitteena on talouskasvu. Myös uuden teknologian demonstrointia, kaupallistamista ja käyttöönottoa tulisi tukea nykyistä enemmän. (Linnainmaa ja Teppo 2006b, 8.) Lisäksi Aarrakset et al. (2008) tutkimuksissa on noussut esille, että yritykset toivovat rahoittajien tukevan enemmän kansainvälistymistä ja markkinointia (Aarras et al. 2008, 37). Näitä näkökohtia käsiteltiin myös mittavasti tässä tutkimuksessa.

KUVIO 10: Julkiset rahoitusorganisaatiot Suomessa. (Linnainmaa ja Teppo 2006b, 5)



Yksi merkittävimmistä haastatteluissa esille nousseista kansainvälistymisen esteistä, oli yrityksen taloudelliset resurssit. Yksi yrittäjä kuvaa haastetta: ”*Et estehän on ollut tämmöisessä yrityksessä, missä ei ole pääomia, niin on aina raha. Ja siihenhän tietysti moni vetoaa aina*”. Ja toinen yrittäjä: ” *Että kansainvälistymisen kohdalla niin kaikki on kalliimpaa, erehtyminen on vielä kalliimpaa. Se on vähän kun naisten tansseissa ois*”.

Haastatellut yritykset haluaisivat panostaa enemmän myyntityöhön, jos heillä olisi enemmän resursseja: *”Totta kai jos paukkuja olis rajattomasti, niin sitähan olis joka messuilla ja joka paikassa edustaja ja kyllähän sitä sitten kautta sitten varmasti tulis”*. Yleisesti ottaen kustannuksia yrityksille syntyy myynninedistämistoimien käytännönläheisistä kustannuksista. Yksi yrityksen edustaja kertoo ongelmasta: *”Elikkä kustannuksia siis tulee... Et ihan lento- ja hotellikustannukset, kun käy ulkomailla markkinoimassa niin sehän ja tietenkin menetetty työaika. Se on aika merkittävä osuus”*. Näihin käytännönläheisiin kustannuksiin liittyvä haaste, näyttää olevan vaikeus erottaa tosissaan oleva ostaja vain osittain kiinnostuneesta ostajasta: *”Sanotaan näin, että se on viime kädessä siitä yrityksestä itestään kiinni, että sen pitää funtsata että lähteekö yrittämään ihan tosissaan. Eihän se ole ennen varmaa kun ostotilaus on tehty. Että kyllähän tässä ollaan ihan samoilla myynnin epämääräisyyden vesillä, kun missä tahansa muussa myynnissä”*. Tässä samassa yhteydessä yksi yrittäjä toivoisi Suomeen uutta rahoitusinstrumenttia, nk. nopeaa tukirahaa. Yrittäjän mukaan pk-yrityksen taloudelliset mahdollisuudet edistää ja viimeistellä kauppvoja kaukana sijaitsevilla kohteissa ovat rajalliset. Ajoittaista taloudellisten resurssien puutetta yrittäjä ei halua paikata kovalla lainarahalla, vaan kaipaa uudenlaista rahoitusinstrumenttia: *”Monta kertaa pk-yrityksen ongelma on myös se, että asiakas miettii, kun se on pk-yritys, niin pystyykö se toteuttamaan tämmösen. Niin siinä pitäis tulla se apu. Ja sit se, että kun puhutaan riskirahasta, se on sellasta riskirahaa, että se vois se muoto olla semmonen, että se maksetaan takasin kun ja jos se onnistuu se projekti. Mutta sillä tavalla se on riskirahaa, että jos se ei onnistu, niin siihen panostettu raha, sitä ei sitten siltä pk-yritykseltä peritä takas.*

Suomessa yritystoiminnan kehittämistä tuetaan useiden kehittämisrahoitusten kautta. Ajoittain julkista rahoitustukea voi hyödyntää myös myynninedistämistoimissa osana suurempaa kokonaisuutta. Haasteelliseksi koetaan se, että eräänlaisiin myynninedistämistöimiin voi saada taloudellista tukea erilaisista hankkeista, mutta suoranaisesti hankkeella ei voida edistää myyntiä: *”Ihan jakomielistä toimintaa. Ja myynnin avustaminen. Niin hemmetti. Jokainen markkinaselvitys on myynnin avustamista. Se vaan pitää panna, kyllä me osataan käyttää semmosia nimikkeitä ja muuta...Mutta kun ei nyt oikein viitti. Se on yhtä paperisotaa, että mieluummin tekis ihan silkkaa bisnestä”*.

Kehittämishankkeiden rahoituksen kohdistamiseen toivotaan myös muutoksia. Esimerkiksi Tekesin myöntämien tukirahoituksen halutaan kohdistuvan mittavammin pk-yrityksille: *Tää on ehkä hiukan liian laaja tähän, mutta se että kansallisen tuen pitäis olla niin kun kohdistuneempi pk-yrityksille. Koska tänäkin päivänä jos kattoo vaikka noita Tekesinkin, noita avustussummia ja muita niin aivan aivan hulvattomat isoille yrityksille. Mitä ne tekee? Mutta pieniä pitäis enempi yrittää auttaa, että niistä tulis pikkusen isompia, sais niin kun oman liiketoimintansa alkuun*". Tosin Tekesin yrityksille suunnatusta rahoituksesta vuoden 2009 kuutena ensimmäisenä kuukautena 63 % kohdistui pk-yrityksille. Kritiikki ei ole täysin perusteltua, vaikka Tekes ei näin suureen kohdistamiseen pk-yrityksille päässytäkään vuonna 2008. (Tekes 2009, 1.) Lisäksi toinen pk-yritys on onnistunut saamaan merkittävän Tekesin rahoitustuen liiketoimintansa kehittämiseen. Rahoitusta yritys hyödyntää eritoten kansainvälisten asiakkuuksien hankkimiseen: *"Elikkä kustannuksia siis tulee, niin kyllä tavallaan tuki, niin kyllä se tämmönen rahoitusmuoto just, mikä on niin, se tuli kyllä tarpeeseen"*.

Yleisti hanke- ja yritysrahoituksen ideologiaan ja jakoperusteihin kaivataan muutosta. Lisäksi tuntuu siltä, että rahoittajien toivotaan kantavan suurempi vastuu yritysten kehittämisestä. Ainoastaan myönnetty tuki ei tunnu riittävän, vaan tuen ohella kaivataan asiakasyritystä aidosti palvelevaa yhteistyötä: *"Tää mitä me muuten halutaan, niin kyllä se niin on vaan, että ton niin kun valtiovallan pitäis pikkusen enemmän tuota pohtia sitä. Niillä on nyt vähän semmonen sabluunamainen tapa millä ne nyt tota...tota vähän niin kun vois miettiä, että tuota noin ei vaan tuota noin könttämäistä pane jonkun laajan kokonaisuuden. Niin kun sitten täällä paikalliset riitelevät keskenään kuka saa mitäkin ja tolleen, että tuota se menee vähän niin kun sabluunamaisesti vieläkin...Että kun myönnetään rahaa, niin silloin ollaan niin kun tehty kaikki. Mut se on vähän toinen juttu se.*

Haastatteluissa nousi myös esille, että alan yritykset kokevat puutteita suomalaisessa riskirahoituksessa ja myös sen kohdistumisessa: *"Ei oo niin kun sitä riskirahaa. Sitten kun mennään uusille alueille, uusille markkinoille niin kaikkein hitainkin tulee vaihtoon ja eihän sitä ole varoja lähteä kasvattaa sitä taimenta. Tää on niin ku tallottu tää homma, tallotaan koko ajan niitä hyviä taimenia"*. Suomalaisessa kulttuurissa riskinotto-kyky on perinteisesti ollut kohtuullisen alhainen. Erään yrittäjän mukaan riskirahoitus on helpompi kohdistaa vakavaraiselle pitkään toimineelle yritykselle kuin uudelle yritykselle: *"Sitten, kun näitä hyviä pikku taimenia rupee nousemaan täällä, niin näitä vaan lyödään koko ajan nurin. Se on*

helpompi tehdä päätöksiä tänne nousevalle käyrälle. Sitten, kun nää on tallottu, niin ei tänne mitään uutta nouse... Just nyt on niitä siemeniä tänne peltoon, mutta sitten heti kun ne rupee vihertämään, niin sitten loppuu vesi ja ravinto millä sitä kasvatetaan". Riskirahoituksen kehittämiseksi Finnveralta ja riskirahoittajilta toivotaan myös entistä parempaa yhteistyötä: "Nyt pitäis vielä saada nämä rahoittajat aktiiviseksi, Tekeshän on aktiivinen. Mutta Finnvera on mun mielestä aika halvaantunut. Tämän päivän riskirahoitus, ne pitäis saada, ne riskirahoittajat ja Finnvera toimimaan yhdessä".

Riskirahoitusta ja muuta taloudellista tukea uudet ympäristöteknologiayritykset tarvitsisivat uuden teknologian demonstrointiin: *"Sitten, kun kymmenen showcase:a maailmalla, niin sitten on helppo mennä YK:hon keskustelemaan, 188 maata vai mitä niillä on sillä listalla. Niin vois joka maa tehdä tällain".* Samaa havaintoa tukee Hassisen ja Saarnian (2008) tutkimustulos, että sekä referenssien että riittävien voimavarojen (henkilöstö ja tase) puute ovat ympäristöalan yrityksiä ongelmia (Hassinen ja Saarnia 2008, 7). Yhdeksi ratkaisuksi tähän nimenomaiseen haasteeseen yrityksen edustaja toivoo, että suomalaiset julkiset tahot, jotka rahoittavat erinäisiä hankkeita maailmalle, edistäisivät suomalaisen teknologian vientiä hankintapäätöksillään: *"Niin se, että miks ei voida niihin projekteihin suoraan ottaa suomalaista teknologiaa ja uusia toimintatapoja. Niissä on jo valmiiks kansainvälistä rahoitusta, niin päästäis suomalaisina kiinni näihin kansainvälisiin hankkeisiin ja näyteikkunoille".*

6.2.4 Arvovaltapalvelut

Ulkoasiainministeriön (2005) vienninedistämistoiminnaksi on perinteisesti mielletty mm. promootio- ja arvovaltapalvelut, kuten edustustojen työ kontaktien luomisessa, ovien avaaminen asemamaassa ja korkean tason vierailut. Suomen edustustot ovat tukeneet suomalaisyrityksiä tarjoamalla tietoa ja arvioita asemamaastaan sekä auttamalla näitä niiden kohtaamien ongelmien ratkaisemisessa. UM:n ohella myös muutkin organisaatiot tarjoavat arvovaltapalveluita. (Ulkoasiainministeriö 2005, 7 – 8.) Myös Jyväskylän seudun eri toimijat pyrkivät tukemaan yritysten markkinointia ulkomailla.

Haastatellut yritykset ovat hyödyntäneet niin paikallisten kuin valtion tarjoamia arvovalta- tai markkinointipalveluita. Kuitenkin yrityskehitysorganisaatioilta toivotaan edelleenkin aktiivisempaa otetta paikallisten yritysten markkinoinnissa ulkomaan matkojen yhteydessä:

”Kun ne lähtee maailmalle Jyväskylästä, oli se kuka tahansa niin, niillä pitäisi olla matkassa, salkussa joka miehellä Jyväskylän seudun yritysten esitykset”.

Toisaalta Jykesin ja Jyväskylän kaupunginjohtajan yhdessä yrittäjien kanssa toteuttama matka ystävyyskuntakohteeseen on tuottanut tulosta: *”Että eihän me siihen oltais millään lailla päästy, jos Jykesin kanssa ei oltais oltu”.*

Valtion toivotaan myös tukevan voimakkaammin suomalaisten yritysten mahdollisuuksia osallistua mittaviin kansainvälisiin kehityshankkeisiin. Erään haastateltavan mukaan osa virkamiehistä ei halua edistää suomalaisten yritysten kilpailuasemaa ja saattaa ajoittain jopa asettua vastustamaan tiettyjä yrityksiä: *” Yks perjantai ilta, kun se X tuli Japanista ja laskeutui Kaliforniaan ,niin se soitti kuuden jälkeen minulle, että mitä siellä Suomessa tapahtuu kun suomalainen virkamies haukku hänet, että minkä takia yhtä yhtiötä suositaan Suomessa”.* Toinen yritys toivoo ministeriöiden huomioivan, että arvovaltapalvelut ja ministerien edistämät yritysdelegaatiomatkat ulkomaille eivät yksistään riitä yritysten kansainvälisen kaupan tueksi: *”Että okei nyt on käytetty suomalaisia yrityksiä siellä, että nyt pitäis saada aikaan, mutta sanotaan että ensimmäinen käynti, niin eihän siellä mitään muuta kun isännät kuuntelee kohteliaasti. Mutta tokihan se on yrityksestä kiinni, mutta sekin juttu että tällaisien vierailujen jälkeen kun sä rupeet kovasti oleen yhteyksissä niin kun joihinkin tahoihin, niin sitten ei tahdo tulla responsia sieltäpäin”.*

6.2.5 Kansainvälisen kaupan edistäminen

Suomessa kansainvälisten kaupanesteiden poistamiseen tähtäviä palveluita tarjoavat ulkoasianministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö. Ulkoasianministeriön (2009) mukaan kaupanesteitä ovat mm. ulkomaisia tuotteita ja yrityksiä syrjivät tekniset määräykset, sääntelyä koskevan läpinäkyvyyden puute, korkeat tullitariffit, puutteellinen tekijänoikeuksien suoja, julkiset hankinnat, kohdemaan yritysilmasto sekä kilpailuolosuhteet. (Ulkoasiainministeriö 2009, 15 - 22.)

Haastattelujen yhteydessä yritykset ottivat myös kantaa kansainväliseen kaupan edistämistoimiin ja kaupan esteiden poistamiseen. Mm. kansainvälisesti sovitun lainsäädännön eritasoinen toimeenpaneminen koetaan haasteellisenä. Joissakin valtioissa lainsäädännön toimeenpanemista ei valvota yhtä tarkasti kuin toisissa. Yritykset, jotka

hyödyntävät tätä epäkohtaa, saavat epäreilua kilpailuetua: ”*Mutta tuota, kun mennään tuonne rajan taa ni, niillä on vähän omat kommervenkkinsä. Mutta kyllä me ollaan, meidän on niin kun pakko noudattaa näitä EU direktiivejä. Ei me voida tehdä muuta*”. Toiveena onkin, että ympäristölainsäädäntöä yhtenäistettäisiin globaalilla tasolla ja lainsäädännön toimeenpanoa valvottaisiin paremmin: ” *Mutta mitä yhtenäisemmät lait, sitä enemmän me saadaan tehdä koko globaaliin. Sen helpompihan se on kaikkein toimia. Jos kaikki vaan hoituu*”.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa Jyväskylän seudun ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyviä tukipalvelutarpeita. Viidessä yrityksessä tehdyn teemahaastattelun kautta pyrittiin selvittämään pk-yritysten kansainvälistymisen syitä, muotoja ja kansainvälisen toiminnan merkitystä, ympäristöliiketoiminnan kansainvälistymiseen liittyviä mahdollisia erityispiirteitä, yritysten kohdemarkkinoita ja asiakkaita, tiedonhankintaa, yrityksen tuotteiden sopeuttamista kansainvälisille markkinoille, kansainvälistymiseen liittyviä esteitä ja haasteita, sekä millaisia julkisia tukipalveluita kohdeyritykset ovat hyödyntäneet sekä mikä mahdollistaisi yritysten kansainvälistymisen ja millaisia palveluita yritykset toivovat tulevaisuudessa. Ensimmäisten kysymysten tavoitteena oli hahmottaa ja taustoittaa kohdeyritysten kansainvälistymistä sekä luoda pohjaa jälkimmäisille kysymyksille. Jälkimmäisten kysymysten tavoitteena oli löytää ympäristöliiketoiminta-alan yritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja esteitä ja hahmottaa miten kohdeyritysten kansainvälistymistä voitaisiin edistää sekä kartoittaa millaisia tukipalveluita yritykset ovat käyttäneet ja voitaisiinko niitä edelleen kehittää.

Tutkimusotantaan osallistuneille ympäristöliiketoiminta-alan yrityksille kansainvälistyminen on olennainen ja useimmiten merkittävä osa toimintaa. Useimmiten kasvua haetaan nimenomaan kansainvälisiltä markkinoilta. Vaikuttaa myös siltä, että kansainvälistä myyntiä on onnistuttu luomaan hyvin, mutta tulevaisuuteen kohdistuu kasvuodotuksia, joiden uskotaan realisoituvan erilaisten kehittämistoimenpiteiden kautta. Eritoten osaamisen ja konseptien vienti tulevaisuudessa nousi esiin haasteena ja mahdollisuutena.

Kansainvälistymisen muotona haastatellut yritykset hyödynsivät omaa myyntityötä ulkomailla, ulkomaalaisia edustajia, vientiä toisten suomalaisten yritysten kautta sekä vähittäismyymälöitä. Vain yhdellä yrityksellä oli omaa tuotantoa ulkomailla. Kohdeyritykset vievät ulkomaille niin teknologiaa, suunnittelutyötä kuin tavaroita. Aarraksen et al. (2008) mukaan jotkut ympäristöliiketoiminta-alan yritykset ovat kyenneet kasvattamaan liikevaihtoaan uusilla lisäpalveluilla, kun ne ovat kehittäneen huoltoon, ylläpitoon ja valvontaan liittyviä palveluita (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 40).

Vaikuttaa myös siltä, että osa tutkituista yrityksistä on enenevässä määrin kiinnostunut palveluiden ja konseptien viennistä. Yritysten tavoitteena ei ole enää myydä ainoastaan fyysistä tavaraa vaan myös osaamista. Kansainväliseen kasvuun liittyvät odotukset näyttävät osittain liittyvän tieto-aidon ja palveluiden viemisessä onnistumiseen. Vaikuttaa siltä, että yritykset tarvitsisivat heille räätälöityä tukea näiden saavuttamiseksi.

Haastateltujen yritysten asiakkaat eivät sijoittuneet millekään tietylle maantieteelliselle alueelle. Vain yhden yrityksen tuotteet oli suunnattu kuluttajille. Muiden yritysten tuotteet oli tarkoitettu yrityksille tai julkisille toimijoille tai näiden kumppanuuksille. Kohdemarkkinoiden valintoihin ovat vaikuttaneet useat tekijät kuten strateginen päätös, hyvän yhteistyö yhteistyökumppanin löytyminen, pyynnöt kohdemaista ja ulkopuolisten tahojen neuvot. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että vaikka yrityksillä on kansainvälistymisstrategioita, ovat kohdemarkkinat osittain valittu sattumien ja ulkoisten syötteiden kautta. Toisin sanottuna tuotteita myydään sinne, mistä ostavia asiakkaita löytyy. Lienee toivottavaa, että julkisorganisaatiot jatkavat tulevaisuudessakin yritysten neuvomista sekä yhteyksien luomista pk-yrityksille.

Pääsääntöisesti kaikki osallistuneet yritykset tarjosivat niin kotimaisille kuin ulkomaisille markkinoille samaa tuotetta. Tuotteita ei yleensä sopeutettu kohdemarkkinoille.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös myynninjälkeisistä toiminnoista ja niiden varmistamisesta. Haastateltavat pitivät asiaa merkittävänä, mutta täysin valmiita vastauksia kuinka myynnin jälkeiset toiminnot tulisi organisoida, haastateltavat eivät voineet antaa. Vaikuttaa siltä, että ainakin kaksi yritystä toivoo kehityksen menevän siihen suuntaan, että tulevaisuudessa yhtiö saa tuloja myös myynninjälkeisistä toiminnoista. Tavoitteena on rakentaa palveluja teknologiamyynnin ohelle. Vaikuttaa siltä, että yritykset voisivat tarvita apua osaamisen viemisen ja myynnin jälkeisten toimintojen kehittämiseen.

Haastatelluilla yrityksillä oli omat yrityskohtaiset verkostot, jotka koostuivat alihankkijoista ja omaa osaamista täydentävistä toimijoista. Lisäksi yritykset kuuluivat muihinkin verkostoihin. Ensisijaisesti yritysten omat verkostot ovat yrityksille äärimmäisen tärkeitä. Muita verkostoja pidetään yleensä hyödyllisinä, mutta niihin osallistumista harkitaan tarkasti. Yrityskohtaisten verkostojen lisäksi yritykset osallistuvat erilaisiin asiantuntijaverkostoihin ja julkisten tahojen edistämiin verkostoihin. Näitäkin verkostoja pidetään tärkeänä, mutta niihin osallistumista harkitaan pidempään ja tarkemmin. Julkisten tukiorganisaatioiden yrityksille tarjoamat verkostopalvelut näyttävät siis olevan tarpeellisia, mutta vaikuttaa siltä, että ne ovat usein liian laajoja kokonaisuuksia. Tällöin yritysten on vaikea nähdä selkeästi omaa hyötyään verkostoon kuulumisesta. Alustavasti näyttää siltä, että yritykset toivovat myös verkostoja räätälöitävän juuri heidän tarpeisiinsa sopiviksi.

Hassisen ja Saarnian (2008) mukaan yksi erityispiirre ympäristöalan globaaleilla markkinoilla on se, että asiakkaat toivovat integroitua ratkaisuja, joissa tuotteet ja palvelut muodostavat arvoketjuja, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin (Hassinen ja Saarnia 2008, 1). Myös haastatelluissa yrityksissä tämä nousi esille. Yritykset ovat ratkoneet haasteita hyödyntämällä yllä mainittuja yrityskohtaisia verkostojaan. Yritysyhteistyötä tehdään kuitenkin mieluummin toisten pienten yritysten kanssa kun suuryritysten kanssa. Osa haastatelluista yrityksistä suhtautui epäilevästi nk. veturiyritysten ympärille kerättäviin yritysklustereihin.

Tiedon hankinnassa yritykset olivat hyödyntäneet useiden julkisten tahojen palveluita, asiakkaidensa tietopohjaa sekä yksityisten yritysten palveluksia.

Haastatellut yritykset ovat kohdanneet useita eri haasteita ja esteitä kansainvälistymisprosessissaan. Merkittävin haaste tai este on resurssien puute. Yrityksiltä puuttuu eritoten taloudellisia voimavaroja, joilla myyntiä voitaisiin edistää ja demonstroida uutta teknologiaa. Myynninedistämisen ohella yritykset etsivät parempia keinoja saada kaupat aikaiseksi. Lisäksi yritykset taistelevat aika- ja osaamisresurssien kanssa. Teknologiapainotteiselle yritykselle myös tuotteen kaupallistaminen saattaa aiheuttaa haasteita. Globaaleilla markkinoilla kaikki viranomaiset ja yritykset eivät myöskään noudata samoja sääntöjä, mikä saattaa johtaa suomalaisten yritysten kilpailukyvyin heikkenemiseen.

Kansainvälistymisen mahdollistamisesta ja vahvistamiseen liittyen haastatellut yritykset haluaisivat eritoten panostaa enemmän myyntityöhön, jos heillä olisi enemmän resursseja. Myyntiin liittyen yritykset kaipaavat myös käytännönläheistä apua kustannus-
hyötylaskelmien laatimiseen ja välineitä eri strategioiden kannattavuuden mittaamiseen. Yritykset toivovat myös riskirahoituksen kehittymistä ja eri rahoittajilta syvempää yhteistyötä. Lisäksi rahoitustukea toivotaan eritoten demonstraatiohankkeille.

Kaikki haastatellut yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukipalveluita kansainvälistymiseen liittyen. Neljä yritystä on käyttänyt tukipalveluita aktiivisesti ja yksi passiivisesti. Yritykset ovat hyödyntäneet mm. ulkoasianministeriön arvovaltapalveluja, TE-keskuksen ja Tekesin rahoituksia, Sitran rahoitusta ja neuvontapalveluita, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n eri toimialojen (luovat alat ja kansainvälistymispalvelut), Jyväskylä Innovation Oy:n, Finpron ja Finnpartnershipin palveluita. Edellä mainittujen lisäksi yritykset ovat saattaneet hyödyntää muitakin palveluita. Palveluihin yritykset ovat olleet osittain tyytyväisiä, mutta kehitettävää ja parannettavaa löytyy. Suurin osa kehittämistoiveista näyttää keskittyvän nimenomaan valtiotason päätöksiin ja toimiin. Paikallisilta ja alueelliselta toimijoilta taasen toivotaan aktiivisempaa ja tehokkaampaa palvelua. Lisäksi alueellisten tukiorganisaatioiden toivotaan tekevän yhteistyötä.

Näyttää siltä, että haastatelluissa yrityksissä hyödyllisimmäksi on koettu taloudellisena tukena annetut palvelut. Yritykset ovat myös hyödyntäneet neuvontapalveluita ja –tietopalveluita. Yleisesti palveluiden toivotaan olevan yritykselle räätälöityjä ja laadukkaita.

Vaikuttaa myös siltä, että yritykset eivät ole tietoisia kaikista heille saatavilla olevista palveluista. Näin ollen tukipalveluorganisaatioiden on edelleenkin kiinnitettävä huomiota palveluidensa markkinointiin ja toisaalta yritykset voisivat itse aktivoitua enemmän. Lisäksi olisi hyvä, että erilaiset palveluntarjoajat osaisivat ohjata yrityksen oikean palveluntarjoajan luo, jos omasta palveluvalikoimasta ei löydy yritykselle sopivaa palvelua. Tosin haastatellut yritykset ovat mielestään tietoisia itselleen tärkeistä palveluista.

Jykesin palveluihin yritykset näyttävät olevan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Tosin suurin osa Jykesin kaikkien eri yksiköiden tarjoamista mahdollisuuksista vaikuttaa olevan yrityksille tuntematonta. Kuitenkin yksi varsinainen menestystarinakin Jykesin kansainvälistymispalveluiden palveluista löytyy viiden haastatellun yrityksen joukosta.

Yritysten havainnoimat kansainvälistymiseen liittyvät esteet ja haasteet sekä kansainvälistymistä mahdollistavat tekijät luovat seudulliselle kehittämissyhtiölle paineita. Toisaalta kehittämissyhtiön tulisi keskittyä toimintaympäristön kehittämiseen ja toisaalta varmistaa, että sen palvelut saavuttavat mahdollisesti apua tarvitsevat yritykset ja mahdollisesti sen tulisi kehittää uusia työvälineitä yritysten käyttöön.

Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004) luomat kaksi pk-yritysten asiantuntijapalvelutarpeita kuvaavaa hierarkiaa, joita esiteltiin tutkimuksen osiossa 4.2., voisivat olla hyödyllisiä välineitä, jos yritystukipalveluita edelleen kehitetään. Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan tulevaisuudessa yritykset tarvitsevat apua eritoten asiakaslähtöisiin kysymyksiin, markkinointiin ja kommunikaatioon sekä laatuun liittyviin palveluihin. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 237) Tässä tutkimuksessa ei tutkittu määrällisesti mihin toimiin liittyen yritykset kaipaavat palveluita, mutta teemahaastattelussa nousi esille yritysten haasteet liittyen myyntiin, markkinointiin ja asiakastyöhön. Lisäksi osa yrityksistä suunnittelee yritystoiminnan laajentamista palvelusektorille, missä laadun varmistaminen on useimmiten haasteellisempaa kuin fyysisten tuotteiden osalta. Tutkijan tietämyksen mukaan myynninedistämiseen ja asiakkuuksien hallintaan liittyviä julkisia tukitoimia ei ole paljoakaan tarjolla. Tosin yksityisillä palveluntarjoajilla saattaa olla näihin liittyen palveluita tarjolla. Jos yksityinen sektori ei tarjoa palveluita tähän liittyen, kannattaisi Jyväskylän seudullakin tutkia yksityiskohtaisemmin mitä asian edistämiseksi kannattaisi tehdä julkisella sektorilla.

Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) toinen hierarkia käsitteli pk-yritysten asiantuntijapalvelutarpeita. Tukipalvelutarvehierarkian mukaan alimman tason yrityksillä on jatkuva puute resursseista ja taidoista. Keskitason yritykset ovat yleensä jo toimintansa vakauttaneita yrityksiä, jotka kuitenkin kohtaavat haasteita, joihin ne myös tarvitsevat ulkopuolista apua ja ylimmällä tasolla on yleensä suuria yrityksiä, joilla on omasta takaa tarvittava osaaminen, mutta jotka hakevat ideoita ulkopuolelta. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 241). Näyttää siltä, että julkiset toimijat tarjoavat tukea ja palveluita eritoten alimman tason yrityksille. Toisaalta julkiset toimijat ja eritoten korkeakoulut saattavat tarjota apua myös ylimmän tason yrityksille. Keskitasolla olevat yritykset tarvitsevat tukea liiketoimintansa kilpailukyvyyn kehittämiseen. Vaikuttaa siltä, että haastattelut ympäristöliiketoiminta-alan pk-yritykset sijoittuvat juuri keskitason ryhmään. Ne ovat jo osittain vakauttaneet kansainvälisen toimintansa, mutta voisivat vielä tarvita tukea oman

kilpailukykyänsä kehittämiseen kansainvälisillä markkinoilla. Aarraksen et. al (2008) mukaan ympäristöteknologia-yritykset kokevat kohdemarkkinoiden lainsäädännön, tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin kohdemarkkinoilla, kansainvälisille markkinoille pääsyn ja kohdemarkkinoiden tuntemuksen haasteelliseksi (Aarras, Nurmi, Stenholm ja Heinonen 2008, 9). Myös tutkimuksessa haastattelut yritykset kokivat myyntityön haasteelliseksi ja liian huonosti resursoituksi. Vaikuttaa siltä, että suomalaiset ympäristöliiketoiminta-alan yritykset saattaisivat tarvita tukipalveluita, joiden kautta ne voivat parantaa kilpailukykyään. Toisin sanottuna miten suomalaisia tuotteita voidaan myydä paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Tukipalvelun, joka voitaisiin toteuttaa koulutuksena, konsultointina tai niiden yhdistelmänä, kautta yrityksiä voitaisiin auttaa räätälöidysti hahmottamaan oman tuotteen mahdolliset ylivoimaiset asiakashyödyt kohdemarkkinoilla ja autettaisiin yritystä kehittämään markkinointi- ja myyntityötänsä kohdemarkkinoilla. Tämän ohella yrityksille voitaisiin tarjota pitkäkestoista mentorointia. Yrityksen mentori valittaisiin useiden julkisten palvelun tarjoajien organisaatioista. Kyseisen mentorin tehtävänä olisi auttaa yritystä sen kaikissa tukipalvelutarpeissa ja ohjata yritys myös muiden apua tarjoavien luo. Kyseinen tukipalvelu edellyttäisi useiden eri tukipalveluorganisaatioiden pitkäjänteistä yhteistyötä. Näin kuitenkin voitaisiin tehokkaammin markkinoida eri tukipalveluita ja kohdentaa räätälöityä tukea yrittäjälle. Mentoreista koostuva ryhmä voisi myös yhdessä antaa tehokkaammin palautetta mm. valtion tasolle ja pyrkiä myös kehittämään valtion tason tukipalveluiden laatua.

7.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tutkimusta varten haastateltiin viittä pk-yritystä. Tutkimus tulokset ovat sidonnaisia tutkimuksen ajankohtaan ja tapauksiin. Tutkimustuloksia ei voi sinänsä yleistää laajempaan kontekstiin.

Tutkimustuloksia on kuitenkin mahdollista hyödyntää muissakin julkisissa tukipalveluorganisaatioissa kuin Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:ssä. Tutkimusta tehtäessä haastateltavat yritykset saivat käsitellä kaikkia julkisia palveluntarjoajia eli tutkimusta ei rajattu käsittelemään ainoastaan Jykesin palveluita.

Tutkimuksen perusteella julkiset palveluntarjoajat voivat tarvittaessa kiinnittää huomiota mahdollisesti tutkimuksen esille nostamiin uusiin näkökulmiin palveluiden kehittämiseksi. Sinänsä tutkimus ei anna valmiita vastauksia miten palveluita tulisi kehittää, mutta nostaa esille erilaisia haasteita ja kehittämisideoita.

7.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tutkimus oli hyvin rajallinen ja jokaista yksittäistä käsiteltyä aihetta voisi tutkia tarkemmin. Tutkijan mielestä erityisesti seuraavissa kappaleissa esitetyjä aiheita voisi tutkia.

Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tutkia Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) kahta pk-yritysten asiantuntijapalvelutarpeita kuvaavaa hierarkiaa, joita esiteltiin tutkimuksen osiossa 4.2., laajemmalla kvantitatiivisella tutkimuksella. Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan tulevaisuudessa yritykset tarvitsevat apua eritoten asiakaslähtöisiin kysymyksiin, markkinointiin ja kommunikaatioon sekä laatuun liittyviin palveluihin. (Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela 2004, 237) Olisi mielenkiintoista kartoittaa laajasta ympäristöliiketoiminta-alan yritysrypeistä ovatko Jyväskylän seudun pk-yritysten asiantuntijapalvelutarpeet muuttumassa.

Toiseksi olisi hyödyllistä tutkia yritysten osaamistarpeeseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimus osoitti, että kansainväliseen kasvuun liittyvät odotukset näyttävät liittyvän mm. tieto-aidon, palveluiden ja kokonaiskonseptien viemisessä onnistumiseen. Vaikutti myös siltä, että yritykset tarvitsisivat heille räätälöityä tukea näiden saavuttamiseksi. Olisi hyödyllistä tutkia miten yritysten osaamista voitaisiin aidosti kehittää.

Kolmanneksi olisi mielenkiintoista toteuttaa kvalitatiivinen tutkimus Jyväskylän seudun ympäristöalan yrityksille siitä, mitä Jykesin eri yksiköiden palveluita ne ovat käyttäneet ja mitkä näistä palveluista ovat olleet laadukkaimpia.

Neljänneksi olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus suomalaisella alueella, jossa ympäristöliiketoimintaa on valittu kehittämisen painopisteeksi ja jolla alaa on kehitetty strategisesti. Tutkimuksen valmistuttua olisi mielenkiintoista verrata onko alueella, jolla

toimintaan on mittavasti panostettu, onnistuttu paremmin kuin alueella, jos tukea on annettu ilman strategista painottamista.

LÄHTEET

- Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.). 2001b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aarras, N., Nurmi, P., Stenholm, P. ja Heinonen, J. 2008. Energia- ja ympäristötoimialojen pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Tekesin katsaus 237/2008: Tekes: Helsinki.
- Agndal, H ja Chetty, S. 2007. The impact of relationships on changes in internationalization strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 11/12, 2007 pp. 1449-1474. Emerald Group Publishing Limited.
- Ahvenharju, S., Halonen, M ja Vanhanen, J. 2007. Parhaat käytännöt ekoinnovaatioissa: Loppuraportti. <http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/4E340AC6-3625-4499-8498-E255414121A0/0/Ekoinnovaatiotloppuraportti16207finalgaia.pdf> 20.4.2009.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bell, J., Crick, D. ja Young, S. 2004. Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of 'Knowledge-Intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal* 2004; 22; 23. DOI: 10.1177/0266242604039479.
- Boter, H ja Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 2, 2005 pp. 244-258.
- Botha, A., Kourie, D ja Snyman, R. 2008. Coping with Continuous Change in the Business Environment: Knowledge management and knowledge technology. Oxford: Chandos Publishing Limited.
- Bryman, A & Bell, Emma. 2007. *Business Research Methods*. 2. painos. New York: Oxford University Press.
- Burpitt, W. J. and Rondinelli, D.A. (2000), "Small firms' motivations for exporting: to earn and learn", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 1-14. Emerald Group Publishing Limited.
- Calof, J. L. ja Beamisht, P.W. 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review* Vol. 4, No. 2, pp. 115-131, 1995. Elsevier Science Ltd.
- Chetty, S. ja Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalization among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing* Vol. 37 No. 5/6, 2003 pp. 796-820. MCB UP Limited.

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2005. PK-yritysten vientimahdollisuudet hyödynnettävä. Selvitys viennin ja kansainvälistymisen edistämispalveluiden (VKE) käytöstä ja kehittämisestä PK-yritysten näkökulmasta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Energiateknologian klusteriohjelma 2007 - 2013. 2009.
<http://oske-net-bin.directo.fi/@Bin/a76ab7f4c42f4043bf703ae2b8416a87/1251037769/application/pdf/9881/Energiateknologia.pdf> 20.3.2009
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- European Union. 2001. SEC(2001) 1937: Commission staff working paper: Creating top-class business support services. European Union.
- Evers, N. ja Knight, J. 2008. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review* Vol. 25 No. 5, 2008 pp. 544-562.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. ja Darling, J. 2004. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review* Vol. 16 No. 6, 2004 pp. 590-604
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.
- Gurtoo, A ja Antony, S.J. 2007. Environmental regulations: Indirect and unintended consequences on economy and business. *Management of Environmental Quality: An International Journal*: Vol. 18 No. 6, 2007 pp. 626-642. Emerald Group Publishing Limited.
- Halonen, M., Hiltunen, J., Halonen, M. Loikala, J., Hulkkonen, S. ja Hietaniemi, J. 2006. Suomen Ilmastoteknologiaklusterin Kilpailuetu. Tekes: Teknologiakatsaus 194/2006. Helsinki.
- Hamel, G. ja Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartley, J. F. 1994. *Case Studies in Organizational Research*. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.). *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. SAGE Publications, 208-229.
- Hassinen, A. ja Saarnia, P. 2008. Nordic Environmental Technology Solutions (NETS) – Commercialization of Key Business Sectors. Nordic Innovation Center Project 06229. Nordic Innovation Center: Oslo.
- Hassinen, A., Hietaniemi, L. ja Lutfi, E. 2007. Ympäristöalan viennin rahoitus ja uudet liiketoimintamallit: Case-kohteina Baltian maat, Venäjä ja Ukraina. Fenex –hankkeen tutkimusraportti. Sitra: Helsinki.

- Hernesmieni, ja H. Viitamo, E. 2006. Pääomasijoitukset ympäristöalalla ja tilastollisen seurannan kehittäminen. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, 2006, 42 s (Keskusteluaiheita ISSN 0781-6847; No. 1039).
- Hirsjärvi, s. ja Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hollensen, S. 2007. Global Marketing. 4. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Holliday, C. O., Schmidheiny, S. ja Watts, P. 2002. Walking the talk: The Business Case for Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. ja Nummela, N. 2004. From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 11 · Number 2 · 2004 · pp. 233–243. Emerald Group Publishing Limited.
- Hyvärinen, J. 2008. Globaali tuotannonjako ja toimialojen ulospäin suuntautuneisuus. Tekesin katsaus 240/2008. Tekes: Helsinki.
- Johanson, J, ja Vahlne, J. 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1 (Spring - Summer, 1977), pp. 23-32.
- Jykes: Kansainvälistymispalvelut. 2009.
http://www.jykes.fi/palvelut_yrityksille/kansainvalistyminen/kansainvalistymispalvelut/
20.4.2009
- Jykesin yleisesite 2009: Tavoitteena menestys. 2009. Jyväskylän Seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Jyväskylä <http://www.jykes.fi/jykes/julkaisut/esitteet.html> 20.3.2009
- Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy: Kansainvälistymispalvelut. 2008. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy: Jyväskylä
- Kansainvälistymispalvelut: Human Technology Central Finland. 2009. Kansainvälistyvä Keski-Suomi –hanke. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy
<http://www.humantechnology.fi/fi/> 20.4.2009
- Kansallinen toimintaohjelmaympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi: Cleantech Finland – ympäristöstä liiketoimintaa. 2007. Sitra Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Kirjapaino Erweko Painotuote Oy.
- Karlsen, T., Silseth, R., Benito, G. ja Welch. L. 2003. Knowledge, internationalization of the firm, and inward–outward connections. Industrial Marketing Management 32 (2003) 385– 396.
- Linnainmaa, T ja Teppo, T. 2006b. Cleantech –yritysten rahoitusmallit. Sitra: Helsinki.

- Linnainmaa, T. ja Teppo, T. 2006a. Cleantech rahoitusmarkkinat. Cleantech Invest Oy ja Sitra: Helsinki.
- Loikala, J. 2006. Jätehuolto- ja kierrätysalaan liittyvän tekniikan ja osaamisen kartoitus yritysverkkojen kehittämiseksi kansainvälisille markkinoille. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra: Helsinki.
- Loikala, J., Herlin, N., Heilala, A. J. , Tuhkanen, K., Pulkkinen, S. ja Niemelä, T. 2006. LIITE: Viennin edistämisen instrumentteja koskevat selvitykset, Liittyy selvitykseen jätehuolto- ja kierrätysalaan liittyvän tekniikan ja osaamisen kartoitus yritysverkkojen kehittämiseksi kansainvälisille markkinoille. Sitra: Helsinki.
- Lowe, R. ja Marriott, S. 2006. Enterprise: Entrepreneurship and Innovation. Oxford: Elsevier Ltd.
- Lundan, S ja Tolvanen, J. 2008. Suomalaisten monikansallisten yritysten alueelliset ja globaalit kansainvälistymismuodot. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita, No. 1170.
- Luostarinen, R. 1982. Foreign operations. 4. painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Luostarinen, R. , Korhonen, H. , Jokinen, J. & Pelkonen, T. 1994. Globalisation and SME. Ministry of Trade and Industry, Business Development Department, Finland. Studies and Re-ports 59/1994. Helsinki.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Madhok, A. 1997. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. Strategic Management Journal, Vol. 18, 39–61.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsingin: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Meriläinen, T. 2006. Keski-Suomen yritysten kansainvälistyminen. Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisuja A14. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L. ja Zimmerman, C. 2004. Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles. Education þ Training Volume 46 · Number 8/9 · 2004 · pp. 424-432.
- Naldi, L. 2008. Growth through Internationalization: a Knowledge perspective on SMEs. JIBS Dissertation Series No. 047. Jönköping International Business School:Jönköping.
- Nokso-Koivisto, P. 2002. Julkiset toimijat verkostoitumisessa erilaisten verkostoaktivaattorien kokemina. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta: Julkaisu 133/2002.
- Nummela, N. 2006. Change in SME internationalisation: an Irish perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 No. 4, 2006 pp. 562-583. Emerald Group Publishing Limited.

- OSKE. Osaamisklusterit. Ympäristöteknologia 2009
<http://www.oske.net/osaamisklusterit/ymparistoteknologia/> 2.3.2009
- Päijät-Hämeen maakuntaohjelma toteuttamissuunnitelma 2008: Kärkihankkeet. 2007. Päijät-Hämeen liitto http://209.85.135.132/search?q=cache:Ve7AtFQekrMJ:www.paijat-hame.fi/organisaatio/maakuntahallitus/kokousmateriaali/20070910/5_2.doc+Ymp%C3%A4rist%C3%B6liiketoiminnan+kehittymist%C3%A4+tuetaan+useilla+paikkakunnilla+julkisten+kehitt%C3%A4j%C3%A4organisaatioiden+toimesta.+Erityisesti+Lahden,+Helsingin,+Kuopion+ja+Oulun+seuduilla+alan+kehittymist%C3%A4+edistet%C3%A4n+strategisesti.&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi 2.3.2009
- Schmidheiny, S & Business Council for Sustainable Development. 1992. Changing Course: a Global Business Perspective on Development and the Environment. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.
- Suutarinen, M. 2008. Ympäristöliiketoiminnan kartoitus. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Jyväskylä.
- Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- TEKES: Puolivuosisikatsaus 2009. 2009. <http://www.tekes.fi/u/Puolivuosisikatsaus2009.pdf> 10.9.2009.
- The Cutting Edge: Innovation and Entrepreneurship in New Europe.2008. Edited by Aidis, R & Welter, F. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limiter.
- The Environmental Goods and Services Industry – Manual For Data Collection and Analysis, 1999, OECD ja Eurostat. http://unstats.un.org/unsd/envaccounting/ceea/archive/EPEA/EnvIndustry_Manual_for_data_collection.PDF 5.2.2009.
- Ulkoasiainministeriö, Kauppapoliittinen osasto. 2009. Suomalaisyriyten kohtaamat kaupanesteet 2009 ja keinot niiden poistamiseksi. <http://formin-origin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=42232&contentlan=1&culture=fi-FI> 15.5.2009
- Ulkoasiainministeriö. 2005. Ulkoasiainhallinnon vienin ja kansainvälistymisen edistämiseksi: lähtökohdat, painopisteet, toteutus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Toinen painos. Juva:WSOY.
- Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle 12.6.2008
http://www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf 15.5.2009
- Viitamo, E. ja Hernesmieni, H. Ympäristöliiketoiminnan määrittely ja tilastollinen seuranta. Keskusteluaiheita No. 1019. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA http://www.etla.fi/files/1529_Dp1019.pdf 10.3.2009

- Westhead, P., Binks, M. ja Ucbasaran. D. 2002. Internationalisation of SMEs: a Research Note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 9 · Number 1 · 2002 · Emerald Group Publishing Limited.
- Winch, G. W. ja Bianchi, C. 2006. Drivers and dynamic processes for SMEs going global. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 1, 2006 pp. 73-88.
- Yandong, L. 2000. Dynamic Capabilities In International Expansion. *Journal of World Business* / 35(4) / 2000.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research - design and methods*. Newbury Park, Ca: SAGE.

LIITTEET

LIITE I

Kysymyksiä haastateltaville yrityksille

Mitä kansainvälistyminen teille merkitsee, miten hahmotatte kansainvälistymisen, mikä on kansainvälistymistä?

Millaista kansainvälistä toimintaa teillä on? Miksi haluatte/halusitte tai ette halua kansainvälistyä?

Liittykö teidän mielestänne ympäristöliiketoiminnan kansainvälistymiseen erityispiirteitä? Millaisia?

Mitkä ovat teidän kohdemarkkinoitanne ja asiakkaitanne? Miksi?

Millaisia esteitä/haasteita koette kansainvälistymisessä?

Oletteko sopeuttaneet tuotteitanne/palveluitanne kansainvälisille markkinoille? Miten?

Miten varmistatte myynnin jälkeiset toiminnot?

Millaista tietoa tarvitsette kansainvälistymisenne tueksi?

Mikä mahdollistaisi kansainvälistymisenne?

Millaisiin verkostoihin osallistutte? Hyödynnättekö verkostoja kotimarkkinoilla tai kansainvälisillä markkinoilla?

Millaista apua toivoisitte saavanne kansainvälistymisenne tueksi? Miksi?