

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**Taloustieteellinen osasto****YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUDET JA YMPÄRISTÖASIAT
KANSAINVÄLISTYMISSÄ**

1.2.1999

Ympäristöjohtamisen

Pro Gradu-tutkielma

Laatija: Ari Paloviita

Ohjaaja: Hannu Kurki

TIIVISTELMÄ

Paloviita, Ari

Yritysten kansainvälistymisvalmiudet ja ympäristöasiat kansainvälistymisessä

Jyväskylän yliopisto, Taloustieteellinen osasto/ Ympäristöjohtaminen
Pro Gradu-tutkielma, helmikuu 1999

Kehittymishaluiset yritykset voivat kasvaa kotimaassa tai kansainvälistymällä. Pienet kotimaan markkinat saavat yhä useamman yrityksen harkitsemaan toimintansa laajentamista kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisen haasteet koskevat yrityksen tuotantoa, taloutta, henkilöstöä ja markkinointia. Tämä tutkimus selvitti Jyväskylän seudun metallialan yritysten sisäisiä kansainvälistymisvalmiuksia, joihin sisältyivät myös mahdolliset kansainvälistymiskanavat sekä yritysten yhteistyöhalukkuus- ja valmiudet. Erityistarkastelun kohteena olivat yritysten ympäristöasiat, joiden todellista merkitystä kansainvälistymisessä tutkittiin näin ympäristöjohtamisen näkökulman sijaan kansainvälistymisen näkökulmasta.

Kaikille Jyväskylän seudun pienille metallialan yrityksille, joilla tuotteiden tai palvelujen perusteella arveltiin olevan kiinnostusta kansainvälistymiseen, lähetettiin kysymyslomake. Vastausprosentti lähenteli 40 %:a, mikä kertoo yritysten kiinnostuksesta kansainvälistymiseen. Yli puolet vastanneista yrityksistä ilmoitti olevansa kiinnostunut kansainvälisestä liiketoiminnasta ja omaavansa kansainvälisesti potentiaalisia tuotteita. Kansainvälistymisen ongelmat liittyivät puutteellisiin markkinointiresursseihin, kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyyteen ja erityisesti pienelle yritykselle sopivan jakelukanavan löytämiseen. Kielitaidossa on parantamisen varaa, samoin henkilökohtaisiin kansainvälisiin suhteisiin tulisi panostaa enemmän. Monipuolisesta yritys yhteistyöstä, erityisesti myynti- ja markkinointiyhteistyöstä sekä messu- ja kampanjayhteistyöstä, oltiin hyvin kiinnostuneita. Ympäristöasioita ei koettu merkittäväksi tekijäksi kansainvälistymisessä. Kirjekyselyn lisäksi suoritettiin kuudessa yrityksessä teemahaastattelu tulosten syventämiseksi.

Yritykset jaettiin kansainvälistymisasteen mukaan vientiyrityksiin, potentiaalisiin vientiyrityksiin ja yrityksiin, joilla ei ole mitään kansainvälisiä toimintoja. Tuonti, vienti kotimaisen päähankkijan kautta sekä muu kansainvälinen yhteistoiminta tulkittiin oman viennin esiasteeksi. Oma vienti onkin pienen yrityksen korkein kansainvälistymisen muoto, sillä vaativampiin muotoihin eivät pienen yrityksen resurssit riitä. Alueen metallialan päähankkijakeskeisyyden katsottiin vaikuttavan pienten yritysten kansainvälistymisen muotoihin. Yritysten kansainvälistyminen riippuu paljon erilaisten yhteistyömuotojen soveltamisesta. Ympäristöasiat eivät ole tärkeitä pienille yrityksille, koska niistä on todellista hyötyä lähinnä vain suurille yrityksille, joilla on riittävät resurssit markkinoida ympäristöimagoaan.

Avainsanat:

Kansainvälistyminen, Jyväskylän seutu, metalliala, pieni yritys, ympäristöasiat

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUDET JA YMPÄRISTÖASIAT KANSAINVÄLISTYMISSÄ	7
2.1 Tutkimuksen tavoite	7
2.2 Tutkimuksen motiivit ja perustelut	9
2.3 Tutkimuksen tausta	10
2.4 Tutkimuksen tavoitteen selkeyttäminen ja rajaus	11
2.5 Tutkimusote ja –menetelmät	16
2.6 Käsitteiden ja avainsanojen määrittely	19
3 KANSAINVÄLISTYMINEN JA YRITYKSEN SISÄISET TEKIJÄT	21
3.1 Pienten yritysten kansainvälistymisen syyt	21
3.1.1 Yritysten ulkoiset syyt	22
3.1.2 Yritysten sisäiset syyt	23
3.2 Pienten yritysten sisäiset tekijät	24
3.2.1 Tuotanto	25
3.2.2 Talous	26
3.2.3 Johto ja henkilöstö	29
3.2.4 Markkinointi	30
3.3 Kansainvälistymisen muodot	32
3.3.1 Vienti ja muut ulospäin suuntautuvat toiminnot	33
3.3.2 Tuonti ja muut sisäänpäin suuntautuvat toiminnot	37
3.3.3 Muu kansainvälinen yhteistoiminta	38
4 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUDET	41
4.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys	41
4.2 Yleistä Jyvässeudun metallialan kansainvälistymisestä	43
4.3 Taustaa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä	44
4.4 Tuloksia yritysten kansainvälistymisvalmiuksista yleisesti	45
4.5 Kansainvälistymiseen liittyvät asenteet ja kehittymistavoitteet	48

4.6 Kansainväliseen kilpailukykyyn vaikuttavat yritysten sisäiset tekijät	49
4.6.1 Tuotanto	52
4.6.2 Talous	55
4.6.3 Johto ja henkilöstö	57
4.6.4 Markkinointi	59
4.7 Yritysten yhteistyövalmiudet	69
4.8 Yhteenveto yritysten kansainvälistymisvalmiuksista	75
5 YMPÄRISTÖASIAT KANSAINVÄLISTYMISSÄ	79
5.1 Ympäristöasiat metallialalla	80
5.2 Ympäristöasioiden merkitys kansainvälistymisessä	81
5.2.1 Kirjekyselyn tulosten tarkastelu	81
5.2.2 Teemahaastatteluiden tulosten tarkastelu	87
5.2.3 Yhteenveto ympäristöasioista kansainvälistymisessä	89
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	89
LÄHTEET	100
LIITTEET	103

1 JOHDANTO

Yrityksen kansainvälistymisvalmiudet muodostuvat yrityksen sisäisten tekijöiden summasta. Yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen voivat parantaa yritysten valmiuksia kansainvälisille markkinoille. Pienten yritysten vähäisemmät resurssit rajoittavat käytettävissä olevia kansainvälistymisen muotoja. Monipuolisella yhteistyöllä kotimaassa ja ulkomailla voidaan säästää kansainvälistymisen kustannuksissa ja vähentää kansainväliseen liiketoimintaan liittyviä riskejä. Kansainvälinen kasvu asettaa uusia haasteita yrityksen tuotannolle, taloudelle, henkilöstölle ja markkinoinnille. Kansainvälistyminen ei ole ehto yrityksen kehittymiselle, mutta sen merkitys osana yritysten kasvustrategiaa kasvaa jatkuvasti.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Jyväskylän seudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiuksia: sisäisiä tekijöitä, yhteistyövalmiuksia sekä mahdollisia kansainvälistymiskanavia. Jyväskylän seudun metallialalla on muutama suuri yritys, niukasti keskisuuria yrityksiä ja suuri joukko pieniä yrityksiä. Alue on Suomessa viiden suurimman metalliteollisuuskeskittymän joukossa. Metallialan rakenne vaikuttaa myös yritysten toimintamuotoihin. Epäsuora vienti alihankkijana kotimaisen päähankkijan kautta oli tutkimukseen osallistuneiden yritysten yleisin kansainvälistymismuoto.

Tutkimus tehtiin Jyväskylän Seudun Kehittämisyhtiö Jykes Oy:lle. Tarkoituksena oli kerätä tietopankkia alueen pienistä metallialan yrityksistä ja saada yritysten kansainvälistymisvalmiuksien kautta tietoa tärkeimmistä ja rajoittavimmista tekijöistä, joiden kehittämiseen kansainvälistymisessä tulisi keskittyä. Pyrkimyksenä oli myös analysoida yritysten sisäisten valmiuksien pohjalta erilaisten yhteistyömuotojen ja kansainvälistymismuotojen sopivuutta pienille yrityksille.

Tutkimus suoritettiin kirjekyselynä marras-joulukuussa 1998. Kysely lähetettiin 179 yritykselle. Vastausprosentti lähenteli 40 %:a, mikä osoitti kansainvälisen liiketoiminnan kiinnostavan pieniä metallialan yrityksiä. Yrityksiltä tiedusteltiin niiden nykyisiä toimintamuotoja ja tuotteita, halukkuutta kansainvälistymiseen, tärkeitä ja rajoittavia tekijöitä kansainvälisessä liiketoiminnassa sekä yhteistyömuotoja. Kirjekyselystä saatujen tietojen

syventämiseksi suoritettiin tammikuussa 1999 kuusi teemahaastattelua eri kansainvälistymisvaiheissa olevissa yrityksissä. Tutkimuksessa painotettiin potentiaalisia vientiyrityksiä, joilla vielä ei ollut omaa vientiä ulkomaille. Vanhat vientiyritykset sekä vain kotimaassa toimivat yritykset muodostivat potentiaalisten vientiyritysten kanssa mielenkiintoisen joukon, jossa oli mahdollista vertailla yrityksiä eri kansainvälistymisvaiheissa.

Edellä kuvatuilla tutkimustehtävillä ja –menetelmillä saatiin kerättyä oivallinen aineisto tutkimuksen toisen ongelman ratkaisemiseksi. Tarkoituksena oli selvittää ympäristöasioiden todellinen merkitys pienten metallialan yritysten kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Ympäristöasioiden tarkastelun yrityksen kansainvälistymiskontekstissa toivottiin antavan realistisemmän kuvan ympäristöasioiden merkityksestä liiketoiminnassa. Ympäristöasioiden tutkiminen ympäristöjohtamisen näkökulmasta antaa tietysti hyödyllistä ja syvällistä tietoa tieteenalalle, mutta totuudenmukaista kuvaa ympäristöasioiden roolista yrityksen liiketoiminnassa se ei kykene antamaan.

Ympäristöasiat eivät ole tulleet osaksi yritystoimintaa sen vuoksi, että yritykset haluaisivat ensisijassa suojella luontoa. Yrityksen ensisijainen tehtävä on olla kannattava ja tehdä voittoa. Kannattavuuden ja voittojen kautta yritysten on mahdollista vaikuttaa työllisyyteen ja hyvinvointiin. Tämä tutkimus pyrki selvittämään, onko ympäristöasioilla merkitystä pienten metallialan yritysten liiketoiminnassa. Tarkoituksena oli myös analysoida, miksi ympäristöasiat ovat osa yritystoimintaa ja miten yritys niitä hyödyntää.

2 PIENTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSÄ YMPÄRISTÖASIAT KANSAINVÄLISTYMISSÄ

Pienistä yrityksistä löytyy osaamista ja innovatiivisuutta siinä missä isommistakin. Monessa pienessä yrityksessä on potentiaalia myös kansainvälistymiseen. Kansainvälinenkin kilpailukyky määräytyy yrityksen sisäisten tekijöiden perusteella. Yrityksen pieni koko on kansainvälistymistä rajoittava tekijä, jota voidaan kuitenkin kompensoida yhteistyöllä. Jotta yritys löytäisi itselleen sopivat kumppanit ja kanavat kansainvälistymiselleen, on tärkeää

selvittää, mitkä ovat yritysten kansainvälistymisvalmiudet. Nämä tiedot kansainvälistymisvalmiuksista helpottavat pienten yritysten kansainvälisen ja kotimaisen yhteistyön luomista ja kehittämistä sekä edelleen kansainvälistymisen edistämistä.

Ympäristöasiat ovat varmasti osa yrityksen kansainvälistymisvalmiutta. Niiden tärkeyttä painotetaan vaihtelevasti, riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yritystalouden yhteydessä ympäristöasioita tutkitaan usein ympäristönäkökulmasta, jolloin niiden todellista merkitystä yritystoiminnassa on vaikea määrittää. Ympäristöasioiden tutkiminen pienen yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien näkökulmasta mahdollistaa ympäristöasioiden suhteuttamisen kokonaisuuteen yrityksessä. Tässä tutkimuksessa kansainvälistymiskontekstista on irrotettu erityistarkasteluun ympäristöasiat, mutta yhtä hyvin tutkitusta kontekstista voisi ottaa tarkasteluun jonkun muunkin tekijän.

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Jyvässeudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiudet tarkastelemalla kansainvälistymisvalmiuteen vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä. Pienten yritysten sisäiset tekijät (tuotanto, talous, henkilöstö, markkinointi) jaetaan kansainvälistymisen kannalta oleellisiin osatekijöihin (esimerkiksi kielitaito). Tutkimuksessa selvitetään myös yritysten nykyinen kansainvälinen toiminta sekä halukkuus kansainvälistymiseen. Erityisen arvokkaana tavoitteena voidaan pitää valmiuksien selvittämistä sellaisista yrityksistä, joilla ei vielä ole omaa vientiä ulkomaille, mutta joilla silti on tarvetta, motivaatiota sekä valmiutta kansainvälistymiseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää yritysten erilaisia mahdollisuuksia kansainvälistymiseen, yritysten nykyiset yhteistyömuodot sekä halukkuus erilaisiin yhteistyömuotoihin tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa yhteistyöllä tarkoitetaan sekä kansainvälistä (vientä, tuontia ja muu yhteistoimintaa) sekä kotimaista, kansainvälistymistä edesauttavaa, yritys-yhteistyötä.

Viimeisenä tavoitteena on selvittää yrityksen yhden sisäisen osatekijän, ympäristöasioiden hoidon, merkitystä kansainvälistymisessä: miten ympäristöasiat ja kansainvälistyminen liittyvät toisiinsa ja mikä on ympäristöasioiden suhde yrityksen muihin osatekijöihin. Tutkimuksessa selvitetään yritysten ympäristöasioiden hoidon nykytasoa sekä sitä, kuinka

relevantiksi kansainvälistymisvalmiuteen vaikuttavaksi tekijäksi ympäristöasiat koetaan. Pienten metallialan yritysten mahdollisia suhtautumiseroja ympäristöasioihin voidaan verrata useisiin eri tekijöihin, kuten kansainvälistymishalukkuuteen tai markkina-alueeseen. Lopuksi analysoidaan syitä siihen, miksi ympäristöasioihin kansainvälistymisessä suhtaudutaan tutkimuksen osoittamalla tavalla.

Ensimmäisenä tutkimusongelmana on siis pienten yritysten kansainvälistymishalukkuuden ja -valmiuksien selvittäminen. Tämän ongelman tutkimisessa on olennaista yrityksen sisäisten tekijöiden sekä yhteistoimintamuotojen merkitysten selvittäminen. Toisena, samantasoisena, ongelmana on yritysten ympäristöasioiden hoidon merkityksen selvittäminen kansainvälistymisessä. Ensimmäisen tutkimusongelman selvittäminen on siis lähtökohtana toisen ongelman selvittämiseksi. Ympäristöasioita koskeva tutkimusongelma tulee tarkentumaan tutkimuksen edetessä, koska tutkimusongelmat käsitellään nimenomaan tässä järjestyksessä.

Tulosten perusteella esitettäviä väitteitä voi arvioida hieman etukäteen. Ensimmäinen mielenkiintoinen kysymys koskee tietysti pienten metallialan yritysten halukkuutta kansainvälistymiseen. Tätä on vaikea arvioida etukäteen, koska kohderyhmä on hyvin heterogeeninen kansainvälistymistä ajatellen. Samoin halukkuus yritysyhteistyöhön selviää vasta vastauksia analysoitaessa. Yritysten kansainvälistymisvalmiudet vaihtelevat varmasti suuresti. Tuotantopuolella valmiudet ovat todennäköisesti hyvät, mutta ongelmia löytynee markkinointipuolelta. Samoin tietyt henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten heikko kielitaito, koettaneen vaikeuttavaksi tekijäksi. Ympäristöasioiden merkitykseen kansainvälistymisessä voitaneen vastata ”kyllä ja ei”. Tulokset eivät mahdollisesti nosta ympäristöasioita kovinkaan merkittäväksi tekijäksi. Tässä tapauksessa on kuitenkin huomioitava yritysten tausta ja mahdollisesti puutteelliset tiedot kansainvälisen kilpailukyvyn tekijöistä. On etsittävä syitä saatuihin tuloksiin ja tarkasteltava eri tekijöiden suoria ja epäsuoria yhteyksiä toisiinsa. Tulosten yleistäminen suuriin ja keskisuuriin yrityksiin tulee olemaan ainakin osittain mahdollista, koska yritysten sisäisten tekijöiden luonne ja merkitys ei ole riippuvainen yritysten koosta.

2.2 Tutkimuksen motiivit ja perustelut

Suurin osa Suomen kuten myös Jyvässeudun yrityskannasta on pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Pk-yritykset ovat elintärkeitä maamme tulevaisuudelle. Keskeinen osa-alue pk-yritysten tutkimuksessa on yritysten kasvun ja siihen liittyvien riskien tutkiminen. Kasvun yksi ulottuvuus on kansainvälistyminen. Kansainvälistymisen riskejä voi pieni yritys vähentää yhteistyöllä toisten yritysten kanssa. Sopivien yrityskumppaneiden löytämiseksi kotimaassa ja ulkomailla tarvitaan tiedot yritysten kansainvälistymisvalmiuksista. Tiedot yritysten tarpeista ja resursseista ovat arvokkaita erilaisten yhteistyömuotojen luomisessa ja kehittämisessä. Näin voidaan turvata yritysten toiminnan jatkuvuus ja kasvumahdollisuudet.

Kasvava kansainvälistyminen on selkeä trendi bisneksessä. Arnoldin mukaan kansainvälistyminen koski aiemmin suuria monikansallisia yrityksiä, mutta nykyään se koskettaa yhä enemmän myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Euroopan integraatiokehitys ja kaappaesteiden poistuminen luovat uuden kilpailutilanteen, joka vaatii yhteistyösopimusten solmimista ulkomaisten yritysten kanssa. (Arnold, 1990) Kansainvälistyminen asettaa pienille yrityksille siten uusia valmiusvaatimuksia. Tiedot yritysten valmiuksista antavat mahdollisuuden verrata nykytilaa tavoitetilään. Vertailun kautta voidaan nähdä, mitä toimenpiteitä tarvitaan ja mitä osa-alueita pitää jatkossa kehittää. Samalla saadaan selville kohdeyritysten vahvuudet ja heikkoudet kansainvälistymisessä.

Jyvässeutu on maamme suurimpia kasvukeskuksia. Voimakas kasvukeskus toimii moottorina koko maakunnan elinkeinoelämälle ja vähentää muuttoaaltoa Helsingin seudulle. Tilastokeskuksen valtakunnallisessa vertailussa yritysten lukumäärä on kasvanut Jyväskylässä enemmän kuin missään Helsingiä ja Espoota lukuun ottamatta (Heikkinen 1998, 8). Jyväskylän seutu kuuluu maamme viiden metalliteollisuuden merkittävimmän keskittymän joukkoon. Siksi tutkimuksen kohteeksi on valittu juuri metalliala. Jyvässeudun metallialan ylivoimainen veturi on Valmet, joka toimittaa paperikoneita ympäri maailmaa. Valmetin ja Rauman yhdistyminen parantaa yhtiöiden kilpailuasemaa kansainvälisillä markkinoilla ja vaikuttaa mahdollisesti myös pk-sektorille, koska moni pieni metallialan yritys toimii Valmetin alihankkijana välillisenä viejänä. Pieniä osatoimittajayrityksiä käyttävät seudun monet muutkin suuret yritykset. Tutkimukseen kohderyhmäksi on valittu nämä pienet yritykset, joilla on paljon käyttämätöntä potentiaalia. Näissä yrityksissä on kansainvälisesti kilpailukykyistä osaamista ja käyttämätöntä kapasiteettia, jonka kehitystä voidaan edistää

kansainvälisellä yhteistyöllä ja jonka tuotteet ovat kansainvälisesti markkinoitavissa. Tutkimus selvittää, kuinka paljon tällaisia yrityksiä Jyvässeudulla on.

Keski-Suomessa metalli on teollisuuden suurin työllistäjä ja keskisuomalaisten koneiden ja laitteiden valmistus on valtakunnallisestikin merkittävää. Alihankkijayritysten kehitys ja kasvu on ajankohtainen kysymys, kun suuret yritykset lisäävät tuotannollisia vaatimuksiaan etenkin laadun suhteen. Keski-Suomen metalliteollisuuden toimialapäällikkö Esa Tolvasen mukaan laatujärjestelmiin ja –sertifiointeihin tähtäävien hankkeiden jälkeen keskitytään osatoimittajien ja omia tuotteita tekevien yritysten alihankintaverkostojen kehittämiseen sekä alan työvoiman koulutuksen kehittämiseen. (Keski-Suomen toimialapäälliköt...1998, 5.)

Erityistarkastelun kohteeksi tutkimuksessa on otettu ympäristöasiat kansainvälistymisessä. Metalliala on sopiva sektori ympäristöasioiden tarkastelulle, koska toiminta kuluttaa raaka-aineita ja energiaa ja aiheuttaa jätteitä ja päästöjä. Kansainvälistymisnäkökulmalla haetaan realistisempaa kuvaa ympäristöasioiden roolista liiketoiminnassa. Tutkijoilla on usein tapana tarkastella asioita tietynlaisten silmälasien läpi, omasta tieteellisestä suuntautuneisuudestaan riippuen. Yrityksen mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu kaikkine tekijöineen on edellytyksenä tutkimuksen onnistumiselle sekä kansainvälistymisvalmiuksien että ympäristöasioiden suhteen.

2.3 Tutkimuksen tausta

Pienet yritykset ja kansainvälistyminen

Thorelli ja Becker (1980) esittelevät tutkimuksia, joista osa pitää yrityksen kokoa kriittisenä tekijänä viennin yhteydessä ja osa taas ei näe merkittävää suhdetta yrityksen koon ja viennin välillä. Kahden tutkimuksen (Hirsch 1971; Cavusgil 1976) mukaan hyvin pienillä yrityksillä ei ole tapana harjoittaa vientiä ja tietyn kokoluokan yläpuolella vienti ei ole riippuvainen yrityksen koosta. Näiden kahden pisteen välillä vienti korreloi yrityksen koon suhteen. (Thorelli & Becker 1980, 270.) Rootin (1987) mukaan yritys, jonka resurssit ovat rajalliset, on pakotettu käyttämään kansainvälistymismuotoja, jotka vaativat vain vähäistä resurssien sitoutumista. Tästä syystä yrityksen koko on usein kriittinen tekijä kansainvälistymisessä. (Root 1987, 14.)

Hyvärisen (1994) mukaan myös pienet yritykset kansainvälistyvät asteittain. Perusmallin mukaan kansainvälistyminen alkaa joko viennillä tai tuonnilla. Tuonti on erityisen tärkeä ensimmäisenä kansainvälisenä liiketoimintona. Mahdollisia seuraavia vaiheita kansainvälistymisessä ovat patentointiin ja lisensseihin liittyvät toiminnot. Oman myyntiyksikön ja myöhemmin oman tuotantoyksikön perustaminen ulkomaille ovat viimeiset vaiheet. Pk-yrityksillä on kuitenkin harvoin muita kansainvälisiä toimintoja kuin raaka-aineiden tuonti yms. tai epäsuora tai suora vienti. Lisäksi nämä toiminnot ovat usein epäsäännöllisiä ja/tai suunnittelemattomia ja muodostavat vain pienen osan yritysten kokonaisyhteistyöstä. Hyvärisen mukaan pk-yritysten johtajilla on vähäinen tietämys yrityksen ympäristöstä ja yritykset ajautuvat kansainvälisille markkinoille ilman erikoista kilpailuetua. Tämä johtuu johdon kyvyttömyydestä huomioida eroja kilpailijayrityksiin verrattuna. (Hyvärinen 1994, 65, 66, 69.)

Tuulenmäki ja Virtanen (1989) ovat tutkimuksessaan vertailleet yritysten sisäisten tekijöiden merkityksiä eri kokoisten yritysten vientikynnyksinä. Tutkimuksen mukaan erot suurten, keskisuurten ja pienten yritysten välillä tuotantoon, markkinointiin, henkilöstöön ja talouteen liittyvissä vientikynnyksissä ovat suhteellisen pieniä. Pienille yrityksille muita enemmän ongelmia tuottavat oikeiden päättäjien löytäminen ja suhteiden luominen, rahoitusvaikeudet, ajanpuute sekä viennin tietotaidon puute. (Tuulenmäki & Virtanen 1998, 65-67.)

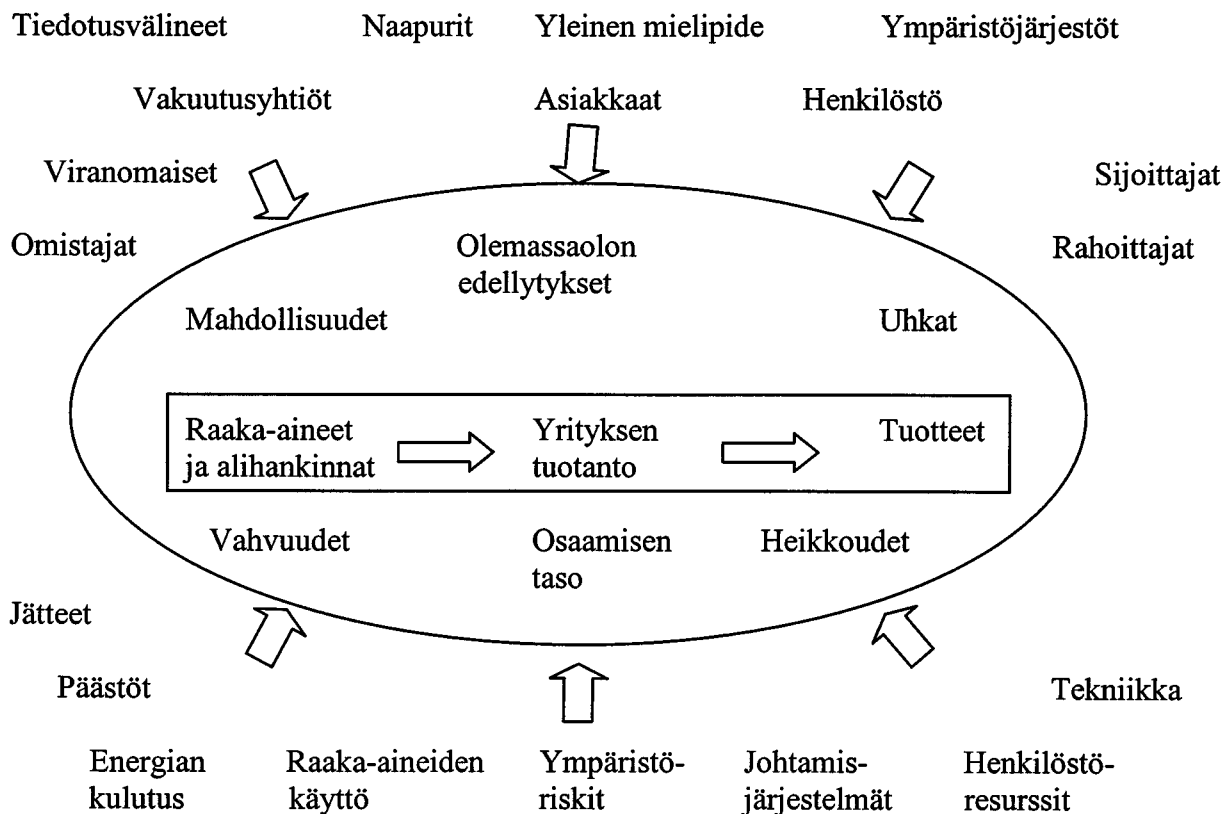
Kansainvälistyvä yritys Jyväskeskuudella kohtaa yhtenä ensimmäisistä ongelmista syrjäisen sijainnin. Suomi sijaitsee Euroopan reunalla, asiakkaat ovat kaukana ja kuljetuskustannukset suuret. Useat esimerkit ovat kuitenkin osoittaneet, että syrjäinen sijainti ei haittaa, jos muut osatekijät ovat kunnossa. Maailman pieneneminen ja välimatkojen lyhentäminen uuden teknologian myötä palvelevat erityisesti suomalaisten yritysten etua. Kailaranta (1998) mukaan erikoisosaaminen yhdistettynä keskittymiseen tarkkaan rajatulle kohdealueelle on yritysten teknisen orientoitumisen ja vähäisten voimavarojen vuoksi useammille pk-yrityksille sopiva lähestymistapa kansainvälisille markkinoille. Keskittymisen lisäksi yritysten tulisi panostaa asiakaspalvelun parantamiseen. (Kailaranta 1998, 39.)

Jyväskeskuudelle on ominaista, että on olemassa muutama kansainvälinen suuri yritys ja ympärillä suuri joukko pieniä yrityksiä. Suuret yritykset voivat vetää imussaan pieniä yrityksiä kasvuun ja samalla kansainvälisyyteenkin, ainakin välillisen viennin kautta. Keskisuomalaisen artikkelissa kerrotaan Suolahden Valtra Oy:n uudesta toimintapolitiikasta,

johon kuuluu tiivis yhteistyö lähellä tehdasta sijaitsevien osatoimittajien kanssa. Suolahden konepajayritykset työllistävät nyt 400 henkeä enemmän kuin kuusi vuotta sitten. Tämä on vauhdittanut Suolahden metalliyritysten kasvua. Traktoritehdas Valtra on vallannut erityisesti Euroopan markkinoita. (Martinmäki 1998, 15.)

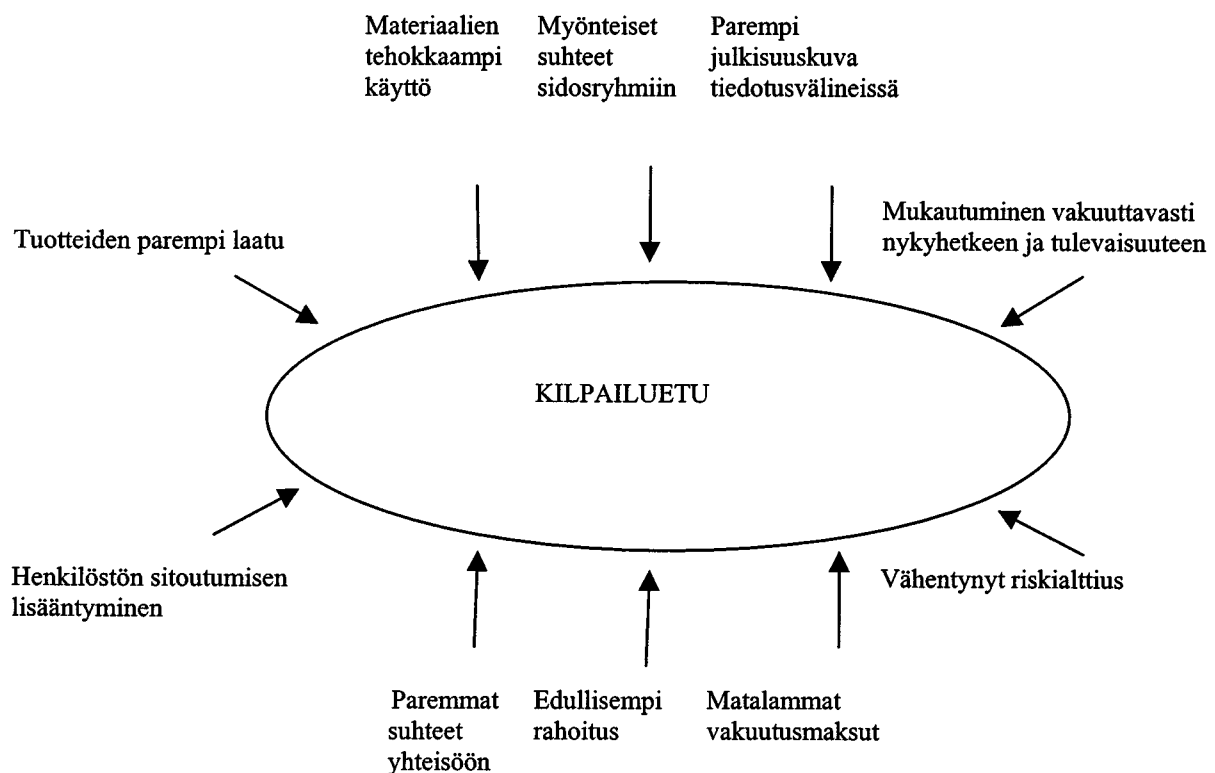
Yritykset ja ympäristöasiat

Yrityksen ympäristöasioiden hoito ei ole erillinen toiminto yrityksen sisällä, vaan ympäristöasioiden hoito integroituu yrityksen muuhun toimintaan. Ympäristöasiat integroituvat yhtä lailla yrityksen tuotantoon, talouteen, markkinointiin ja henkilöstöön. Ympäristöasioiden hoidon tulee palvella yrityksen kannattavaa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Päinvastaisessa tapauksessa voidaan todeta että ”häntä heiluttaa koiraa”. Huhtisen (1990, 9) mukaan ympäristöasiat on aiemmin ymmärretty lähinnä tuotannon päästöjen puhdistamiseksi, mutta nykyisin ympäristöasiat koskettavat yrityksen kaikkia toimintoja. Kuvio 1 esittää ympäristöasioiden hoidon kenttää.



Kuvio 1. Ympäristöasioiden hoidon kenttä (Huhtinen, 1997, 9)

Yrityksen ympäristöasioiden hoitoa voidaan tarkastella kaikkien yrityksen sisäisten tekijöiden kannalta. Tuotantosektorilla ympäristöasioiden hoitoa kuvaavat konkreettisesti tuotannon jätteet ja päästöt sekä tuotteen aiheuttama kuormitus ympäristölle. Tuotannossa ympäristöasioilla on vaikutusta myös kustannuksiin. Taloussektorilla seurataan erilaisten ympäristöinvestointien kannattavuutta. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu myös raportointi yrityksen toiminnoista. Henkilöstösektorilla ympäristöasioiden hoito näkyy yrityksen ympäristötietoisuutena, johdon arvoina ja työntekijöiden sitoutumisena. Markkinointisektorilla ympäristöasioita voidaan hyödyntää tuotteen markkinoinnissa, mikäli tuotantomenetelmät ja tuotteen laatu antavat siihen aihetta.



Kuvio 2. Kilpailuedun ainesosat ympäristöjohtamisen yhteydessä (Welford 26, Welford & Gouldsonin 1993, mukaan).

Ympäristölainsäädäntö asettaa yrityksille uusia vaatimuksia, jotka on pakko täyttää toiminnan jatkamiseksi. Strategisesti yritykset voivat panostaa ympäristöasioiden hoitoon myös vapaaehtoisesti. Welfordin ja Gouldsonin (1993) esittelemässä mallissa (kuvio 2) hyvällä ympäristöasioiden hoidolla on useita positiivisia vaikutuksia, jotka yhdessä muodostavat kilpailuedun (Welford 1996, 26).

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton TT:n ympäristönsuojeluasiamies Benny Hasensonin mukaan Suomessa on menossa ympäristöasioiden vyörytys pk-yrityksiin, kun eräät suuret yritykset ovat lähettäneet alihankkijoilleen kirjeen, jossa kertovat rakentavansa ympäristöjärjestelmää ja edellyttävät myös alihankkijalta järjestelmää tietyn ajan kuluessa. Tämän vuoksi TT jatkaa ympäristöasioiden konkretisointia pkt-yrityksille, mutta myös yritysten välisen yhteistyön jalostamista. TT:n projekti selvittää, miten isompi yritys voi tukea omaa alihankkijaansa ympäristöasioiden hyvässä hoidossa. Lisäksi yritetään virittää pkt:n kannalta toimivia yhteistyömuotoja koulutuksessa, neuvonnassa ja tiedottamisessa. Yhteistyötahoina olisivat ympäristöviranomaiset, kauppa- ja teollisuushallinto, elinkeinoelämän järjestöt, korkeakoulut ja tekniset oppilaitokset. (Pesola 1997, 22-23.)

2.4 Tutkimuksen tavoitteen selkeyttäminen ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Jyvässeudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiudet ja tarkastella kansainvälistymisvalmiuteen vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä yksityiskohtaisesti. Tutkimuksesta on siis rajattu pois yrityksen ulkoiset, sen toimintaympäristöstä johtuvat kansainvälistymisvalmiuksiin vaikuttavat tekijät, joita ovat kansainväliseen kauppaan sekä vientimarkkinoihin liittyvät tekijät. Yrityksen sisäisiä tekijöitä tutkitaan jaotteleamalla ne tuotantoon, markkinointiin, talouteen ja henkilöstöön liittyviin tekijöihin. Tulosten perusteella selvitetään yritysten kansainvälistymisvalmiudet, joihin luetaan kansainvälistymishalukkuus ja kansainvälistymisresurssit. Samoin selvitetään tärkeimmät ja ongelmallisimmat kansainvälistymisvalmiuteen vaikuttavat tekijät.

Hypoteesina oletetaan, että yrityksen pieni koko on kansainvälistymisvalmiutta heikentävä tekijä, joka vaikuttaa kansainvälistymishalukkuuteen ja kansainvälistymisresursseihin. Hypoteesina oletetaan myös, että pienten yritysten kotimainen yhteistyö luo pohjan kansainvälistymiselle, koska pienten yritysten omat resurssit yksin eivät usein riitä kansainvälisessä kilpailussa. Tämän vuoksi tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää yritysten omien valmiuksien lisäksi niiden tarvetta ja halukkuutta yhteistyöhön muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa.

Tutkimuksen viimeisenä tavoitteena on selvittää se, miten ympäristöasioiden hoito ja kansainvälistymisvalmiudet liittyvät toisiinsa.

Ympäristöasioiden hoito voidaan jakaa lakimääräisiin toimenpiteisiin sekä vapaaehtoiisiin, strategiin toimenpiteisiin. Toisin sanoen laki määrää ympäristöasioiden hoidon minimitason, jonka jälkeen vapaaehtoisten toimenpiteiden motiivina voivat olla mahdolliset kustannussäästöt tai kilpailuedun saavuttaminen. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka pienet metallialan yritykset kokevat ympäristöasiat kansainvälistymisessä.

Kansainvälistymistutkimuksen tulosten perusteella pyritään siis arvioimaan, mikä on ympäristöasioiden hoidon merkitys kansainvälistymisessä yritysten näkökulmasta. Tuloksista pystytään ehkä löytämään syitä ympäristöasioiden hoitoon suhtautumiselle ja voidaan selvittää, onko kansainvälistymishalukkuudella tai kansainvälistymisresursseilla vaikutusta ympäristöasioiden hoidon merkitykseen yrityksessä. Lisäksi pyritään selvittämään yritysten kiinnostusta ympäristöasioiden hoidon parantamiseen jatkossa.

Koska tutkimuksessa on mukana sekä jo kansainvälistyneitä yrityksiä että ilman kansainvälistä kokemusta olevia yrityksiä, voidaan tuloksista toivottavasti nähdä, millaisia eroja näiden eri kansainvälistymisvaiheissa olevien yritysten välillä on ympäristöasioiden hoidossa. Mahdollisuuksien mukaan pyritään ympäristöasioiden hoitoa vertailemaan myös muihin valmiustekijöihin.

Tutkimus ei pyri ottamaan kantaa siihen onko ympäristöasioiden hoito yrityksessä välttämätöntä, toivottavaa vai tarpeetonta. Sen sijaan tuloksista voidaan päätellä, millaisen painoarvon ympäristöasiat saavat tutkittavissa yrityksissä. Pääpaino on saatuun tulokseen vaikuttavien syiden pohtimisessa. Voidaan pohtia, onko tutkittavalla toimialalla (metalliala), yrityksen koolla (pienet yritykset) tai maantieteellisellä sijainnilla (Jyvässeutu) vaikutusta tulokseen. Johtopäätöksissä tarkastellaan myös, voiko ympäristöasioiden hoidolla mahdollisesti vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisvalmiuteen ja jos voi, miten. Koska tutkimus selvittää yrityksen tärkeimmiksi kokemat sisäiset tekijät kansainvälistymisessä, voidaan pohtia, mikä on näiden ”relevanttien” tekijöiden suhde ympäristöasioiden hoitoon.

2.5 Tutkimusote ja –menetelmät

Sain Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:ltä syyskuussa 1998 tehtäväkseni selvittää alueen pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiuksia. Oman tieteenalani mukaisesti otin erityistarkasteluun ympäristöasiat kansainvälistymisessä. Tutkimuksen kohderyhmäksi otettiin Jyvässeudun, johon kuuluvat Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Laukaa ja Muurame, kaikki pienet, alle 50 työntekijän, metallialan yritykset muutamain poikkeuksin. Ensiksi, kohderyhmästä jätettiin pois tuotantosuunnan perusteella sellaiset metallialan yritykset, jotka valmistavat vain yksinkertaista rakennetta hitsaamalla, leikkaamalla ja taivuttamalla. Toiseksi, asiantuntijan eli tässä tapauksessa alueen metallialan yritysneuvojan kanssa karsittiin pois yritykset, joiden haluttomuus tämänkaltaiseen tutkimukseen on todettu aiemmilla yrityskäynneillä. Näiden rajausten jälkeen kohderyhmään jäi 179 yritystä, joiden tuotantoon kuuluu perusmetallituotteiden, koneiden, laitteiden, sähkötekniisten tuotteiden sekä kulkuneuvojen valmistusta. Koska kyseessä oli kansainvälistä liiketoimintaa ajatellen varsin heterogeeninen ryhmä, oli syytä varautua suureenkin katoon.

Tutkimus suoritettiin kirjekyselynä edellä mainitulle kohderyhmälle marraskuussa 1998. Kolme viikkoa kyselyn lähettämisen jälkeen vastaamattomille yrityksille lähetettiin muistutuskirje. Vastauslomakkeen mukaan liitettiin palautuskuori, jonka postimaksu oli jo maksettu. Kyselyt osoitettiin yritysten toimitusjohtajille. Laadin kysymyslomakkeen yhteistyössä Jykesin EU-koordinaattorin ja TE-keskuksen kansainvälistymisyksikön vientiasiamiehen kanssa, mutta tämä ei rajoittanut lainkaan omaa tutkimustani. Kysymykset olivat lomakkeella siinä muodossa kuin halusinkin. Tutkimusstrategiani mukaisesti oli oleellista, ettei ympäristöasioita painotettu näkyvästi kirjekyselyssä. Kysymyslomakkeen 12:sta kysymyksestä ympäristöasiat olivat mukana neljässä kysymyksessä ja pyrin sijoittamaan ne muiden kysymysten lomaan mahdollisimman luontevasti, asiayhteyteen sopiviksi. Vain yksi kysymys koski suoraan yrityksen ympäristöasioiden hoitoa. Toiveena oli, ettei vastaaja kykene yhdistämään kyselyä ympäristöjohtamisen tutkimukseen ja että vastaukset olisivat näin mahdollisimman paljon todellisuutta vastaavia.

Lomakehaastattelun täsmällisillä kysymyksillä pyrittiin saamaan tietynlaisia vastauksia yrityksistä. Ensiksi, lomakkeessa kysyttiin taustatietoja yrityksestä: toiminnan laadusta ja määrästä sekä mahdollisista kansainvälisistä toiminnoista. Toiseksi, yrityksiltä tiedusteltiin niiden halukkuutta ja mielenkiintoa kansainväliseen liiketoimintaan ja yritysytteistyöhön.

Kolmanneksi, erityiskysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia etukäteen tärkeiksi oletetuista teema-alueista, joita olivat avustavat organisaatiot, henkilökohtaiset kansainväliset suhteet, kielitaito sekä laatu- ja ympäristökysymykset. Lopuksi yritystä pyydettiin arvioimaan eri kansainvälistymistekijöiden tärkeyttä, tarvetta ja kiinnostusta yritysyhteistyömuotoihin sekä omaa kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavia tekijöitä.

Lomakkeessa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset olivat dikotomia-, monivalinta- sekä pisteytyskysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tarkennuksia suljettuihin kysymyksiin sekä selvittämään tekijöitä, joita kysymyslomakkeen valmistelussa ei osattu ennakoida. Lomakkeen lopussa vastaajalle annettiin vielä mahdollisuus esittää omia mielipiteitään ja kommenttejaan kansainvälistymiseen ja avuntarpeeseensa liittyen.

Lomakkeesta pyrittiin laatimaan mahdollisimman kompakti ja helposti täytettävä, johon ehtii vastaamaan kahvitauon aikana. Converse (Converse 1986, 31-32) esittelee kaksi Belsonin ja Duncanin (1962) havaitsemaa spesifien kysymysten etua yleisiin kysymyksiin verrattuna: spesifeillä kysymyksillä voidaan välttää kysymysten väärinymmärryksiä ja auttaa vastaajaa vastaamaan kysymyksiin ilman rasittavia muistiponnisteluja.

Tutkimuksen empiirinen materiaali on luonteeltaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Kvantitatiivista osuutta edustaa kirjekysely. Kyseessä on siis surveymenetelmä. Koska kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät asiat saattavat olla arkaluontoisia, korostettiin kirjekyselyn saatteessa tutkimuksen luottamuksellisuutta. Grönforsin (1982, 11-12) mukaan arkaluontoisia asioita käsittelevät surveyt ovat epäluotettavia eikä surveytutkimuksella muutenkaan päästä pintaa syvemmälle. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan saada selville todellinen käyttäytyminen ja tiedottajien viitekehys, joka voi vastata ilmoitettua käyttäytymistä tai poiketa siitä (Grönfors 1982, 12). Kvalitatiivinen aineisto koostuu kuuden yrityksen teemahaastatteluista. Teemahaastattelun kuusi yritystä valittiin kirjekyselyyn vastanneiden yritysten joukosta siten, että ne edustivat monipuolisesti kirjekyselyn tuloksia. Hirsjärven ym. mukaan laaja kvantitatiivinen survey-tutkimus voi luoda perusteet sille, miten muodostaa mielekkäitä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten (Hirsjärvi ym. 1997, 133). Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan.

Hirsjärvi ja Hurme (1982, 36) esittävät teemahaastattelun puolistrukturoituna menetelmänä, jossa haastattelun aihepiirit, tema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36.) Koska haastattelua ennen on jo tehty avoimiakin kysymyksiä sisältänyt kirjekysely, katson että teemahaastattelulla päästään asioissa riittävän syvälle, eikä avoimeen eli syvähaastatteluun ole tässä tapauksessa tarvetta. Perusteena teemahaastattelulle voi esittää myös taloudellisuuden periaatteen.

Uppoutumalla yritysten kansainvälistymisvalmiuksiin otan samalla etäisyyttä ympäristöjohtamisen tieteenalaan. Tavoitteenani on vain päästä teoretisoimaan lopussa tutkimustuloksia, jotka mahdollisimman hyvin vastaavat kansainvälistymistutkimukseen osallistuneiden yritysten todellisuutta. Pyrin myös problematisoimaan aiemmin tuttua ja varmoina pidettyjä asioita. Problematisoinnin avulla on tarkoitus pohtia kuinka ympäristöjohtamisen yhteydessä voitaisiin vapautua ympäristökosmetiikan illuusiosta. Ympäristökosmetiikalla tarkoitan tässä yritystalouden yhteydessä esiintyvää tietyn ”ympäristökuvan” tai ”ympäristöimagen” luomista, jossa usein unohdetaan perusasiat. Tässä tutkimuksessa keskitytään todellisiin tapahtumiin ja toimintoihin yrityksissä: mitä ja miten tuotetaan, miten raha liikkuu, miten ihmiset käyttäytyvät ja miten markkinoidaan kansainvälistymiskontekstissa. Pienet yritykset ovat tähän hyvä kohderyhmä, koska niillä ei yleensä ole resursseja epäoleelliseen toimintaan. Etäisyyden ottaminen ympäristöjohtamisen tietoon voisi antaa meille ympäristötietoisille kauppatieteilijöille liikkumatilaa pohtia mikä yrityksen kannalta on oleellista ja mikä ei.

Induktiivisen analyysin käyttö sopii mainiosti ympäristöasioiden tarkasteluun yrityksen kansainvälistymiskontekstissa. Induktiivisen analyysin avulla on mahdollista paljastaa odottamattomia seikkoja. Kuten Hirsjärvi ym. sanoo: ”Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.” (Hirsjärvi ym.1997, 165.)

Koska tutkimuksessa tavoitellaan tietämistä nimenomaan merkityksistä, tutkimustyyppi on tulkitseva tutkimus. Laajan empiirisen osuuden vuoksi voidaan puhua myös kartoittavasta kenttätutkimuksesta, joka on tulkitsevaa tutkimusta lähellä oleva nimitys. (Tamminen 1993, 72.) Yrityksen kansainvälistymisestä ja ympäristöasioiden hoidosta jäsentyvät käsite-esitykset ovat tulkintaa, joka osoittaa asioiden hyödyllisyyttä yrityksille (vrt.Tamminen 1993, 77-78). Tämä tutkimus pyrkii tulkitsemaan, mitkä tekijät yritys kokee kansainvälistymisessään

hyödyllisiksi ja mitkä ei. Vaikka lomakkeella saadaankin jo valmista dataa yrityksen kansainvälistymisvalmiuksista, huomion keskipisteessä on datan edelleen käsittely (vrt. Tamminen 1993, 101). Kirjekyselystä huolimatta tämä tutkimus ei edusta koettelevaa tutkimusta, koska tarkoituksena ei ole testata hypoteeseja, vaan kehittää niitä empiirisen aineiston avulla.

Surveymenetelmän tarkoituksena on siis kartoittaa yritysten kansainvälistymisvalmiuksia sekä pintapuolisesti ympäristöasioita kansainvälistymisessä. Teemahaastattelumenetelmän tarkoituksena on taas selittää yritysten suhdetta kansainvälistymiseen ja ympäristöasioihin. Hirsjärvi ym. (1997) katsoo kenttätutkimuksen sopivaksi strategiaksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, selittää ja kuvailla tapahtumia ja tilannetta (Hirsjärvi 1997, 136).

2.6 Käsitteiden ja avainsanojen määrittely

Tutkimuksen avainsanat

- Kansainvälistyminen, Kansainvälistymisvalmiudet
- Jyvässeutu, Pieni yritys, Metalliala
- Yrityksen sisäiset tekijät
- Kansainvälinen yhteistyö, Yritysyhteistyö
- Ympäristöasiat, ympäristöasioiden hoito

Käsitteiden selvennyksiä ja määritelmiä

Kansainvälistyminen Luostarinen ja Welch (1990, 249) määrittelevät kansainvälistymisen prosessiksi, jossa yrityksen osallistuminen kansainvälisiin toimintoihin lisääntyy. Tässä tutkimuksessa kansainvälistymisellä tarkoitetaan pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on yrityksen liiketoimintojen laajentaminen kansainvälisille markkinoille.

Kansainvälistymisvalmiudet	Tässä tutkimuksessa yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien katsotaan muodostuvan kiinnostuksesta ja halukkuudesta kansainvälistymiseen sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä ja yhteistyöhalukkuudesta.
Jyvässeutu	Jyvässeutuun eli Jyväskylän seutuun kuuluvat seudun neljä kuntaa: Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Laukaa ja Muurame. Alueella on yhteensä 130 000 asukasta.
Pieni yritys	Tässä tutkimuksessa pieneksi yritykseksi luokitellaan yritys, jossa on alle 50 työntekijää.
Metalliala	Metallitoimialan yritykset ovat metalliteollisuusyrityksiä. Tässä tutkimuksessa on kansainvälisen toimialaluokituksen mukaan yrityksiä seuraavilta metallitoimialoilta: metallituotteiden valmistus, koneiden ja laitteiden valmistus, sähkötekniisten tuotteiden valmistus ja kulkuneuvojen valmistus. Liitteessä 1 on lueteltu tutkimuksen kohdeyritysten toimialat koodinumeroinnalla.
Yrityksen sisäiset tekijät	Yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät liittyvät tuotantoon, talouteen, henkilöstöön ja markkinointiin.
Kansainvälinen yhteistyö	Tässä tutkimuksessa kansainvälistä yhteistyötä käsitellään yksioikoisen myyjä-ostaja-suhteen sijaan osapuolten välisenä <i>kumppanuutena</i> . Ne tekevät jotain jommankumman kotimaassa tai kolmannessa maassa tai vaihtavat keskenään tuotteita, palveluita, tieto-taitoa tai järjestelmiä, rahavirtojen kanssa tai ilman. (Luostarinen ym. 1990, 192.)

Yritysyhteistyö	Yritysyhteistyö tarkoittaa tässä tutkimuksessa pienten yritysten kotimaista yhteistyötä ja verkostoitumista muiden yritysten, tutkimus- ja kehitysinstituutioiden yms. kanssa, minkä pitkän tähtäimen tavoitteena on kilpailukykyisen aseman saavuttaminen myös kansainvälisillä markkinoilla.
Ympäristöasiat	Ympäristöasioita ovat kaikki yrityksen toimintaan ja tuotteisiin liittyvät ympäristönäkökohdat.
Ympäristöasioiden hoito	Ympäristöasioiden hoito on yrityksen ympäristönäkökohtien hoitamista, joka on joko lainsäädännön ja viranomaisten velvoittamaa operatiivista ympäristövastuullisuutta tai strategista ympäristöjohtamista. (PKT-yritysten ympäristöhaasteet, 20.)

3 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA SISÄISET TEKIJÄT

Kansainvälistyminen on noussut suomalaisten yritysten merkittäväksi kasvumahdollisuudeksi 80- ja 90-luvuilla. Thorelli ja Becker (1980) nimeävät kaksi kriittisintä ongelmaa pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Ensin on päätettävä, lähteäkö ulkomaan markkinoille vai ei. Jos vastaus on positiivinen, on seuraavaksi päätettävä käytettävistä jakelukanavista. Lisäksi rahoitus on usein pienellä yrityksellä kolmas pääongelma. (Thorelli & Becker 1980, 247.) Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, miksi pieni yritys aloittaa kansainvälistymisprosessin, mitä se edellyttää yrityksen erillisiltä toiminnoilta ja missä muodoissa kansainvälistä liiketoimintaa voidaan harjoittaa.

3.1 Pienten yritysten kansainvälistymisen syyt

Yrityksen kansainvälistymisen syyt ovat lähtöisin joko yrityksen sisältä tai sen ympäristöstä. Muutokset yrityksen toimintaympäristössä ovat yhä voimakkaampia ja nopeampia. Näihin toimintaympäristön muutoksiin on yritysten pystyttävä reagoimaan ja vastaamaan

toiminnalla. Yrityksen kiinnostus ja halukkuus kansainvälistymiseen syntyy tietyistä tarpeista ja motiiveista. Yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuvat syyt ratkaisevat lopulta kilpailukyvyn kansainvälisillä markkinoilla. Lahdenpään (1988) mukaan yrityksen kansainvälistyminen alkaa joko pakon sanelemana tai uusista mahdollisuuksista syntyvästä syystä (Haavisto & Saralehto toim.1988, 103).

Enet (1977) luettelee viennin aloittamisen motiiveiksi laajemman markkina-alueen tavoittamisen ja myynnin paremman jakautumisen ajallisesti. Vienti on myös tapa taistella rahanarvon muutoksia vastaan. Vienti auttaa yritystä parantamaan tietämystään tuotteen sijoittumisesta kilpailijoihin nähden, erityisesti hinnan suhteen. Päästyään ulkomaiden markkinoille viejä pysty tutustumaan kilpailijoiden tuotteiden kehitykseen ja markkinoihin itseensä. Yrityksen johtaminenkin voi parantua ulkomaisen kaupan tuomien kokemusten myötä. (Enet 1977, 3-7.)

Czinkota, Ronkainen ja Moffet (1996) jakavat pk-yritysten kansainvälistymisen syyt proaktiivisiin ja reaktiivisiin syihin. Proaktiiviset syyt johtuvat yritysten halusta kansainvälistyä kun taas reaktiiviset syyt pakottavat kansainvälistymään. (Czinkota, Ronkainen & Moffet 1996, 403.)

Luostarinen, Korhonen, Jokinen ja Pelkonen (1994) tiivistävät Luostarisen (1979) tutkimuksen perusteella suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymiseen johtavat tekijät kolmeen luokkaan: makro-, mikro- ja millimikrotekijöihin (Luostarinen, Korhonen, Jokinen & Pelkonen 1994, 166).

3.1.1 Yritysten ulkoiset syyt

Yrityksen tarve kansainvälistymiseen johtuu yleensä kotimaan markkinoiden pienuudesta. Erityisesti Suomessa kysynnän vähyys synnyttää usein kansainvälistymistarpeen. Motiivit kansainvälistymiseen liittyvät usein tarpeeseen kasvattaa yritystä. Kansainvälistyminen koetaan tällöin uutena mahdollisuutena hyödyntää yrityksen vahvuuksia. Motiivina voi olla myös uhkan, kuten kotimaan kysynnän heilahtelun, torjumisen. Lahdenpää (1988) esittää kansainvälistymisen ulkoisiksi syiksi yrityskohtaisen erikoistumisen pakon sekä bisneskohtaisen kasvun pakon. Kun kilpailu lisääntyy perinteisesti suojatuilla kotimarkkinoilla, on yrityksen erikoistuttava. Kun bisnesten kriittinen koko kasvaa

suuremmaksi kuin pienen kotimarkkina-alueen markkinapotentiaali luo edellytyksiä, on yrityksen laajennettava bisneksiään ulkomaille. (Haavisto ym. 1988, 100.)

Czinkotan ym. (1996) mukaan yritysten reagointia ympäristön muutoksiin kuvaavat reaktiiviset syyt voivat johtua kilpailupaineista, ylituotannosta, supistuvista kotimaisista markkinoista, ylikapasiteetista, kypsyneistä kotimaisista markkinoista ja fyysisesti ja psykologisesti lyhyestä etäisyydestä kansainvälisiin markkinoihin nähden (Czinkota ym. 1996, 403).

Luostarisen ym. (1984) mukaan kansainvälistymiseen johtavia makrotekijöitä ovat kotimaahan liittyvät työntekijät kuten kotimaanmarkkinoiden pienuus ja avoimuus ja perifeerinen sijainti sekä kohdemaahan liittyvät vetotekijät kuten ulkomaan markkinoiden suuruus ja avoimuus (Luostarinen ym. 1984, 166).

Kailarannan (Kailaranta 1998, 57) kansainvälistyvistä pk-yrityksistä tekemän tutkimuksen mukaan pienet ja passiiviset kotimaanmarkkinat ovat tärkein syy pk-yrityksen kansainvälistymiseen.

3.1.2 Yritysten sisäiset syyt

Pienissä yrityksissä johdon asenne kansainvälistymiseen ratkaisee yrityksen kansainvälistymisprosessin etenemisen. Toisaalta yritysten erityisosaaminen tai tuotteiden hyvä kilpailukyky voivat antaa kimmokkeen kansainvälisille markkinoille siirtymiseen. Lahdenpään (1988) mukaan yrityskohtainen kasvun pakko johtaa kansainvälistymiseen, kun yritysten sekä kykyjen että halujen kehittyminen ohittaa kotimarkkinoiden kasvumahdollisuudet (Haavisto ym.1988, 100).

Czinkotan ym. mukaan yrityksen sisäisistä kannustimista lähtöisin olevat, proaktiiviset, syyt voivat liittyä voitontekomahdollisuuteen, ainutlaatuisiin tuotteisiin, teknologiseen etuun, yksinomaiseen tietoon, johdon sitoutumiseen, verotukselliseen hyötyyn tai suurtuotannon etuihin.

Luostarinen ym. (1994) listaa kansainvälistymiseen vaikuttaviksi yritykseen liittyviksi mikrotason tekijöiksi suurtuotannon edut, erikoistumisesta saatavat edut, tutkimus- ja

kehityskustannusten kattamisen, globaalien mahdollisuuksien hyödyntämisen ja yrityksen ulkomaisten operaatioiden integroinnista saatavat edut. Yrityksen päätöksentekoprosessiin ja päätöksentekijöihin liittyvät millimikrotekijät ovat taas epävarmuuden ja riskin sietokyky, lateraalinen joustavuus, korkea organisaatio-oppimisen taso, korkea henkilökunnan kansainvälistymisen aste ja vahva motivaatio yrityksen kansainvälistämiseen. (Luostarinen ym. 1994, 166.)

Ehdoton edellytys yritysten kansainvälistymiselle on riittävä kiinnostus ja halukkuus kansainvälistä liiketoimintaa kohtaan. Usein kiinnostus ja halukkuus kansainvälisiin toimintoihin kasvaa tarpeiden ja motiivien lisääntymisen myötä. Pienessä yrityksessä johtajan asenteilla on ratkaiseva osuus kansainvälistymisprosessissa. Yritys voi toteuttaa kasvuhalujaan kotimarkkinoilla tai kansainvälisillä markkinoilla ja usein johtajan perusasenne ratkaisee, miten kasvua lähdetään hakemaan.

Yritysten erityisosaaminen ja kilpailukykyiset tuotteet voivat motivoida kansainvälistymiseen. Ongelmana pienillä yrityksillä on usein se, että omaa erityisosaamista ja tuotteiden kilpailukykyä ei tiedosteta riittävän hyvin kansainvälisessä mittapuussa.

Kotlerin (1990) mukaan yrityksen kannattaa olla tietoinen kehityksestä kansainvälisillä markkinoilla tuotteen kansainvälisen elinkaaren vuoksi. Kansainväliset markkinat mahdollistavat tuotteen elinkaaren pidentämisen, sillä ulkomailla tuotteen elinkaari ei ole edennyt yhtä pitkälle. Uhkana kotimaan markkinoilla ovat lisäksi ulkomaiset yritykset, jotka oppivat tekemään tuotteen halvemmallalla. Paras puolustus kotimaan myynnin laskemista vastaan on maailmanlaajuisen markkinoinnin omaksuminen. (Kotler 1990, 361.)

3.2 Pienten yritysten sisäiset tekijät

Yritysten kilpailukykyyn voidaan katsoa määräytyvän yritysten sisäisten tekijöiden perusteella. Porterin (1985) mukaan kilpailuetua ei voi ymmärtää katsomalla yritystä kokonaisuutena. Se muotoutuu yrityksen monista erillisistä toiminnoista. Jokainen yritys on kokoelma toimintoja, joiden tehtävänä on suunnitella, tuottaa, markkinoida, toimittaa ja tukea tuotetta. (Porter 1985, 33, 36.) Rootin (1987) mukaan se, miten yritys vastaa ulkoisiin tekijöihin kansainvälistä operaatiomuotoa valitessaan, riippuu yrityksen sisäisistä tekijöistä. Root jakaa sisäiset tekijät tuotteeseen liittyviin tekijöihin sekä resursseihin/sitoutumiseen liittyviin tekijöihin. Mitä

runsaammat ovat yrityksen resurssit johtamisessa, pääomassa, teknologiassa, tuotantotaidoissa ja markkinointitaidoissa, sitä lukuisimmat ovat vaihtoehdot kansainvälistyä. (Root 1987, 13-14.)

Porter (1987) pitää teknologian muutosta eräänä kilpailun pääohjaajista. Teknologian kilpailuetuna ymmärtää parhaiten arvoketjun avulla. Kokoelmana toimintoja yritys on myös kokoelma teknologioita. Teknologiaa sisältyy yrityksen jokaiseen arvotoimintoon ja teknologian muutos missä tahansa toiminnossa voi vaikuttaa kilpailuun. Jokainen arvotoiminto käyttää teknologiaa hankitun panoksen yhdistämiseen inhimillisiin voimavaroihin tuotoksen synnyttämiseksi. Päätoimintojen lisäksi teknologiaa sisältyy yhtä hyvin tukitoimintoihin, kuten tietokoneavusteiseen suunnitteluun. Teknologiaa on mukana myös toimintojen välisten yhdyskohtien luomisessa. Teknologia vaikuttaa kilpailuun, jos se on merkittävässä roolissa pyrittäessä kustannusetuun tai erilaistumiseen. (Porter 1987, 164-169.)

Luostarinen ja Welch (1990, 254) nimeävät organisaation kansainvälistymiskapasiteetin tärkeimmiksi ulottuvuuksiksi rahoituksen, henkilöstön ja organisaation rakenteen. Pienten yritysten kohdalla organisaation rakenne ei ole relevantti tekijä, koska niissä harvoin on erillistä vientiosastoa tai kansainvälistä osastoa.

Seuraavassa käsitellään tarkemmin tekijöitä, jotka voivat olla yrityksen sisäisiä kansainvälistymisvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa niitä ovat tuotantoon, talouteen, henkilöstöön sekä markkinointiin liittyvät tekijät. Talouteen sisältyy tässä yhteydessä myös rahoitus ja henkilöstöön myös johdon asenteet, taidot ja tavoitteet. Markkinoinnin osatekijät ovat taas tuote, hinta, jakelu ja kommunikaatio.

3.2.1 Tuotanto

Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen (1979) tutkimuksessa pkt-yritysten viennin onnistumisen ja epäonnistumisen syistä tuotannon sanotaan muodostavan enää harvoin vientikynnystä. Tutkimuksen mukaan yrityksen tuotannon organisointi paranee vientikokemuksen myötä. Ongelmia esiintyy kuitenkin viennin käynnistämisen yhteydessä vientituotteiden toimitusvarmuudessa. Pk-yritysten vaikein tuotantoon liittyvä ongelma on lyhyet tuotantosarjat, jotka heikentävät kannattavuutta. Vienti alkaa usein satunnaisten

kyselyjen ja tilausten, ehkä kokeiluluontoistenkin, perusteella. Viennin kasvu voi johtaa tuotantokapasiteetin ylitykseen, johon tarvittavaa pääomaa ei aina ole saatavissa. (Tuulenmäki & Virtanen 1989, 7-8.)

Tuulenmäen ym.(1989) tutkimuksen mukaan pk-yritysten suurin tuotannollinen ongelma on työvoima- ja tuotantoresurssien puute. Tutkimuksessa ei havaittu eroja pienten, keskisuurten ja suurten yritysten tuotannollisten vientikynnysten välillä. (Tuulenmäki ym.1989, 65.) Teollisuuden ja työnantajien TT:n tekemän selvityksen mukaan työvoiman puute on suurin juuri metalli- ja elektroniikkateollisuudessa, jossa 44 prosenttia yrityksistä kärsii työvoimapulasta. Päälliköiden, insinöörien ja suunnittelijoiden lisäksi kaivataan aiempaa enemmän myös perinteisen metalliteollisuuden osaajia: hitsaajia, levyseppiä ja koneistajia. ”Pullonkaula tarkoittaa tilannetta, jossa työvoimapula kertaantuu, kun tärkeää ammattilaista ei löydy. Yrityksen toimitukset voivat periaatteessa olla kiinni yhdestä hitsaajasta. Jos tietyn tekniikan osaajaa ei löydy, ei viereisellekään koneelle tarvita ketään. Konttoriin ei kannata palkata uutta henkilökuntaa, kun kukaan ei osaa valmistaa lisätilauksia.” (Asikainen 1998, B7.)

3.2.2 Talous

Taloushallinto on yritysjohton keskeinen apuväline, sillä se palvelee yrityksen johtoa suunnittelu-, valvonta ja informaatiotehtävissä, kertoen toiminnan tuloksellisuudesta. Yrityksen kansainvälistymisessä on taloudellisen tiedon hankinnan ja liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen korostunut. Kansainvälistyminen mutkistaa talouden tehtäväkenttää, kun erilaiset kirjanpitosäännökset ja laskentatavat, eri laskutus- ja kirjanpitovaluutat, siirtohinnoittelu, kulttuuri- ja aikaerot sekä sijaintietäisyydet astuvat kuvaan mukaan. Taloushallinnon ohjausjärjestelmät yrityksessä on rakennettava siten, että yritys saa tarvittavaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Kansainvälistymisen keskeinen edellytys on, että toiminta kotimaassa on terveellä pohjalla. Lisäksi taloushallinnon henkilöstöltä edellytetään laaja-alaista osaamista ja kielitaitoa. Taloushallinnon tehtäviä ovat tiedonkeruu, rahoitus, sisäinen tarkastus, tietohallinto ja raportointi.(Haavisto ym.1988, 181-183.)

Taloushallinnon tehtävistä tiedonkeruu tapahtuu liikekirjanpidon ja sisäisen laskennan avulla. Liikekirjanpidon tietomateriaali luo perustan koko yrityksen laskentatoimelle. Operatiivisella eli sisäisellä laskennalla pyritään mittaamaan yrityksen ja sen osien toiminta tavalla, joka

palvelee yrityksen johtamista. Kansainvälisen kirjanpitokäytännön mukaan yrityksen toimiessa kansainvälisillä markkinoilla on tärkeää, että se pystyy informoimaan toiminnastaan sekä ulkomaisia asiakkaita, viranomaisia, sijoittajia että muita sidosryhmiä. (Haavisto ym.1988, 183-187.)

Yrityksen operatiivinen ohjaus perustuu tehokkaaseen tiedonkeruuseen ja nopeaan raportointiin. Niillä luodaan pohja myös hyvälle suunnittelulle ja ennusteille. Taloushallinnon ja tietohallinnon kehittäminen kulkevat siis käsi kädessä. Operatiivinen myynnin raportointi käsittää tarjoukset, tilaukset, tilauskannan, laskutuksen, myyntiennusteen ja myyntikatteen. Tulosraportti tunnuslukuineen sisältää taas tiedot tuloksesta, sidotusta pääomasta, kannattavuudesta, kassavirrasta, likviditeetistä, investoinneista, henkilöstöstä ja projekteista. Kansainvälisessä ympäristössä on tärkeää saada mahdollisimman selkeästi mitattua tietoa markkinoiden kehityksestä. Varsinkin valmistavan yrityksen on pystyttävä reagoimaan ajoissa markkinamuutoksiin, jotta sen olisi mahdollista vaikuttaa myös sidottuun pääomaan ja likviditeettiin. (Haavisto ym.1988, 188-189.)

Taloushallinnon tehtäviin voidaan lukea myös vakuutukset ja riskienhallinta, yrityssuunnittelu ja henkilöstöhallinto. Varsinkin pk-yrityksissä taloushallinnon omia resursseja pitäisi pyrkiä käyttämään joustavasti hyväksi. Toiminnallisesti paras tulos saadaan aikaan yhdistämällä eri henkilöiden osaaminen siten, että eri sektoreilla vastaavat työskentelevät toimivana asiantuntijaryhmänä. Kansainvälisen yrityksen myyntiehto- ja luottopolitiikka on myös sidoksissa taloushallintoon. Siihen kuuluvat asiakaskohtainen alennuspolitiikka, toimitusehdot, maksuehdot, luottokelpoisuus, limiitit, valuuttasidonnaisuus, perinnän organisointi, ilmaisjakelut, demo- ja näyttelytavarat sekä valmistuotevarastot. Hinnoittelukysymykset ovat keskeisiä varsinkin valmistavassa yrityksessä. (Haavisto ym.1988, 184-189.)

Pkt-yrityksessä rahoitukselliset asiat on luontevinta hoitaa muun taloushallinnon yhteydessä. Rahoitus on koko yhtiön kannalta niitä harvoja toimintoja, jotka kannattaa pääosiltaan keskittää. Ainakin pitkäaikainen rahoitus, valuuttariskin hoito, ulospäin annettavien vakuuksien hoito sekä pankkipolitiikka kannattaa keskittää. Etuina tästä ovat skaalaedut, riskien parempi hallinta, asiantuntemuksen keskittäminen ja työn puhdas rationalisointi. (Haavisto ym.1988, 195.)

Valuuttariskit koskevat kaikkia ulkomaankauppaa käyviä. Valuuttahallinto keskittyy vientiin ja tuontiin liittyvien valuuttariskien eliminointiin ja rahoitukseen liittyvien valuuttariskien hallintaan eli kyseessä on yrityksen varsinaisten tulojen suojaaminen. Syntyneet valuuttariskit pyritään kattamaan siten, että kattamisen kustannuksia verrataan riskin suuruuteen. Valuuttariski alkaa, kun yritys sopii ostajan kanssa kiinteästä valuuttamääräisestä hinnasta, jota ei voi myöhemmin enää muuttaa. Valuuttariski päättyy, kun asiakas maksaa laskunsa ja myyjä saa suorituksen markkoina tililleen. Vientikaupassa valuuttariskiltä suojaudutaan tavallisesti saatavan terminoinnilla tai lyhytaikaisella vientirahoituksella saatavan valuutalla. Tuonnin osalta terminointi on nopein ja tehokkain tapa. (Haavisto ym. 1988, 195-197.) Yhteiseen Euro-valuuttaan siirtyminen poistaa valuuttariskin Euro-jäsenmaiden välillä.

Luotonvalvonta on asiakkaiden luottokelpoisuuden seuranta, yhtiön noudattamien maksuehtojen määrittelyä ja valvontaa sekä erääntyvien saatavien perintää. Sillä voidaan tehostaa pääoman kiertoa ja alentaa käyttöpääoman rahoitustarpeita. Näin rahoituskustannukset alenevat ja yhtiön tulos paranee. Vientiyrityksellä ulkomaisten saatavien valvonta on yleensä hankalampaa kuin kotimaisten saatavien, koska maksukäytäntö poikkeaa toisistaan eri maissa, kommunikointi on vaikeampaa ja saatavien perintä ulkomailta on vaivalloisempaa. Tämän vuoksi ulkomaisten saatavien kiertoaika on pidempi. (Haavisto ym.1988, 197.)

Yrityksen talouden on oltava kunnossa, jotta muita toimintoja voidaan luoda, ylläpitää ja kehittää. Rahoitus on Kailarannan (1998) mukaan yksi keskeisimpiä ongelmia kansainvälistymisessä. Pienellä yrityksellä se on usein oman tulorahoituksen varassa, jolloin investoinnit jäävät vähäisiksi. Vakuusvaatimukset, rahoituksen hinta ja takaisinmaksuaikataulut ovat merkittävimpiä ulkopuoliseen rahoitukseen liittyviä ongelmia. Riskirahoitus on pienille yrityksille vieraampi rahoitusmuoto. (Kailaranta 1998, 57.)

Yrityksen rahoitusaktiiviteettien luonteen ja laajuuden avulla voidaan tulkita kansainvälistymisastetta. On oletettavaa, että kansallisten ja kansainvälisten rahoituslähteiden monipuolisuus ja rahoitustekniikoiden hallinta kehittyvät kansainvälisessä kasvussa. Rahoitus kansainvälistymisasteen indikaattorina on kuitenkin riippuvainen tuotteesta, toimintamuodosta ja valtion tuesta. (Luostarinen & Welch 1990, 256.)

3.2.3 Johto ja henkilöstö

”Ensin käydään läpi kaikki muut kilpailutekijät, mutta kauppa käydään aina ihmisten kesken. Kaupankäynti on vähemmän teoriaa, enemmän ihmissuhteita”, muistuttaa vuonna 1997 Ulkomaankauppaliitosta eläkkeelle jäänyt Reino Gunn (Jalkanen 1998, 90).

Luostarisen ja Svärdin (1982) mukaan yrityksen kyky ratkaista kansainvälistymisen kehitysongelmat ja taata kansainvälistymisen tuloksellisuus perustuu yrityksen johdon ja muun henkilöstön kykyihin. Yrityksen tuote-, operaatio- ja markkinarakenteen uusiutuminen ja monipuolistuminen asettavat entistä suurempia vaatimuksia kaikille henkilöryhmille: johdolle, markkinointi-, talous- ja hallinto- sekä tuotantohenkilöstölle. Yksi merkittävimmistä heikkouksista on yrityksillä ollut kansainvälisen markkinointihenkilöstön puute. Luostarisen ym.(1982) tutkimuksessa yritykset arvioivat tavaraviennissä eniten henkilöstön kehittämistarvetta aiheuttavan tuotteiden ja palvelujen kehittämisen, myyntimahdollisuuksien tunnistamisen sekä asiakassuhteiden luomisen ja ylläpidon, pääosaksi johto- ja markkinointihenkilöstössä. (Luostarinen & Svärd 1982, 1-7.)

Eri kansainvälistymisvaiheissa olevat yritykset kokevat henkilöstön kehittämistarpeen eri tavoilla. Kehitysvaiheen yrityksissä korostuivat Luostarisen ym.(1982) tutkimuksessa vaativina tehtäväalueina markkinatutkimukset ja myyntityö sekä ulkomaisten markkinointiyksiköiden käyttö tavara-, palvelu- sekä projektiviennin tukena. Koettu kehittämistarve kohdistuu lähinnä johtoon ja markkinointihenkilöstöön. Kasvu- ja kypsyysvaiheen yritykset kokivat kehittämistarvetta kansainvälisen yhteistyön alueella, joka kohdistuu lähinnä johtoon. (Luostarinen ym.1982, 7.)

Luostarisen ym.(1982) mukaan johdon kehittämistarpeita ovat lisäksi kansainvälisen toiminnan uhkien ja mahdollisuuksien havaitseminen, kansainvälistymiseen asennoituminen sekä strateginen ja operatiivinen suunnittelu. Markkinointihenkilöstön kehittämistarpeita ovat kieli-, myynti- ja neuvottelutaito, kohdemaatuntemus, kansainvälinen markkinointikyky sekä tuotetuntemus. Talous- ja hallintohenkilöstön osalta tulisi kehittää kohdemaiden lainsäädännön, sopimusjuridiikan ja kansainvälisen rahoituksen tuntemusta sekä valuuttariskien hallintaa. Tuotantohenkilöstön kehittämistarpeita ovat kielitaito, markkinointihenkisyys, kansainvälisten normien ja määräysten tuntemus sekä asennoituminen kansainvälistymiseen. (Luostarinen ym.1982, 7.)

Pienissä yrityksissä johdon kyvyt ja taidot ovat merkittävässä asemassa kansainvälistymisessä. Kailarannan (1998) mukaan pk-yritysten kansainvälistyminen ei ole järjestelmällistä ja pitkäjänteistä toimintaa, mikä johtuu yrityksen johdon liikkeenjohdollisten taitojen puutteellisuudesta ja kokemattomuudesta strategisessa suunnittelussa. Lisäksi yritysjohtajan ajanpuute, ongelmat tiedonhankinnassa sekä vaikeudet arvioida kansainvälisiä mahdollisuuksia ja määritellä toiminnalle asetettuja tavoitteita rajoittavat kansainvälistymistä. Myös yrityksen muun henkilökunnan osaaminen ja kokemukset ovat usein riittämättömät kansainvälisen toiminnan toteuttamiseksi (Kailaranta 1988, 57). Arnoldin (Arnold 1990) mukaan kansainvälistymisen strategia asettaa pienen yrityksen johdolle uusia vaatimuksia: riskinottoa, avoimuutta vieraita kulttuureita kohtaan, vieraiden kielten hallintaa ja korkeampaa koulutustasoa.

Kotlerin (1988) mukaan tärkeitä päätöksiä kansainvälisessä markkinoinnissa ovat kansainvälisen markkinointiympäristön arviointi, päätös kansainvälistymisestä, markkinoiden valinta, päätös tavasta tulla markkinoille, markkinointiohjelma sekä markkinointiorganisaatio (Kotler 1990, 358). Pienellä yrityksellä on vaikeuksia heti ensimmäisessä vaiheessa eli kansainvälisen markkinointiympäristön arvioinnissa. Tärkeät päätökset ovat johdon vastuulla ja tietojen hankkiminen vaatii huomattavaa lisäpanostusta.

3.2.4 Markkinointi

Perinteisen mallin mukaan yrityksen markkinointi muodostuu tuotteesta, hinnasta, jakelusta ja kommunikaatiosta.

Tuotteen kilpailukykyisyys muodostuu monista osatekijöistä, kuten teknisestä laadusta, muotoilusta, pakkauksesta ja käyttökelpoisuudesta. Khan (1978) korostaa tuotetyypin ja tuotteen laadun merkitystä. Tuotteen ainutlaatuisuus tuo yritykselle usein markkinajohtajuuden, mutta asiakkaat on ensin pystyttävä saamaan siitä vakuuttuneiksi. Pienillä yrityksillä voi silloin nousta ongelmaksi tehokkaan vientimarkkinoinnin resurssien puute. (Tuulenmäki ym.1989, 8.)

Vientiä varten tuotetta joudutaan lähes aina muuttamaan. Tämä johtuu teknillisistä ja laadullisista vaatimuksista ja standardeista, asiakkaiden makutottumuksista käyttötavoista,

paikallisista olosuhteista, kaupan rakenteesta ja jakeluteistä. Pienyrityksen etuna on joustava toiminta, jolloin asiakkaiden toivomukset voidaan ottaa paremmin huomioon. Toisaalta syntyy lisäkustannuksia tuotteiden kehittämisestä ja rinnakkaismallien valmistamisesta. Yleensä yritys ryhtyy sopeuttamaan tuotteitaan vientimarkkinoille vasta vientitoiminnan vakiinnuttua jossain määrin. Suurin tuotekehittelyn ongelma on sen kalleus. Leppäsen (1987) mukaan vientituotteiden elinkaari onkin suhteellisen pitkä, kun ottaa huomioon teknisen kehityksen ja kiristyneen kansainvälisen kilpailun. Tikkasen, Akkasen ja Suomalaisen (1973) mukaan tuotteiden sopeuttamisessa markkinoille on tapahtunut eniten epäonnistumisia. (Tuulenmäki ym.1989, 9.)

Vientituotteiden hinnoittelu poikkeaa yleensä kotimaan hinnoista, koska viennin mahdolliset lisäkustannukset, kuten erityispakkaukset ja kuljetukset nostavat hintaa. Valtaosa pienyrityksistä kohtaa ongelmia vientituotteiden hinnoittelussa. Brückin ja Sarkin (1977) mukaan vaikeinta on lähtöhinnan määrääminen. Osasyynä tähän on yritysten kustannuslaskennan ja kirjanpitojärjestelmän kehittymättömyys. Kohdemaan hintatason selville saamisen vaikeus, samoin kuin kokemattomuus vieraista valuutoista, vaikeuttaa vientituotteiden hinnoittelua. (Tuulenmäki ym.1989, 9.) Kailarannan tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisilla pk-yrityksillä on harvoin mahdollisuuksia tavoitella kustannusjohtajuutta kansainvälisessä kilpailussa (Kailaranta 1998, 39).

Jakelu koostuu jakelutiestä eli markkinointikanavasta sekä fyysisestä jakelusta eli kuljetuksesta. Jakeluteitä esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa kansainvälistymisen muotojen yhteydessä. Kuljetuksen ongelmia ovat kuljetusten hitaus, vaikeasti kuljetettavat tuotteet, viennin kohdemaiden runsaus, tullien joustamattomuus sekä JOT (Juuri Oikeaan Tarpeeseen)-ajattelu. (Tuulenmäki ym.1989, 11-12.)

Markkinoinnin neljäs osatekijä, kommunikointi, koostuu henkilökohtaisesta myyntityöstä, mainonnasta, myynninedistämisestä ja suhdetoiminnasta. Henkilökohtaisten kontaktien merkitys on suuri ja usein ne ovat itse yritysjohtajan vastuulla. Messut ja näyttelyt ovat tärkeä kommunikaatiomuoto, sillä niillä voidaan tehdä havaintoja alan kehityksestä, kilpailutilanteesta sekä markkinoiden virtauksista. Vientirytykset ovatkin aktiivisimpia messujen käyttäjiä. Myös mainonta ja esitteiden julkaisu on vientirytyksissä yleisempää kuin muissa yrityksissä. Pienille yrityksille kommunikoinnin suurin ongelma on kalleus. Pienet yritykset jäävät myös helposti ilman vienninedistämistä ja näyttelyavustusta, kun toiminnasta

puuttuu suunnitelmallisuus. Muut yleiset ongelmat, kuten vaikeus luoda nimeä ulkomailla, segmentointi, mediavalinta ja uuden tuotteen markkinoille saattaminen, vähenevät vientiasteen kasvaessa. (Tuulenmäki ym.1989, 12-13, vrt. Brück & Sarkki 1977; Kentala & Stenbäck 1988)

Informaatioteknologia avaa uusia ulottuvuuksia myös pienten yritysten kansainväliselle markkinoinnille. Hamillin ja Gregoryyn (1997) mukaan internetillä tulee olemaan vallankumouksellinen vaikutus kansainvälisen kaupan hoitoon ja siksi pk-yritysten kansainvälistymistä olisi tuettava tämän alueen tietämystä ja ymmärtämistä parantamalla sekä rohkaisemalla niitä tehokkaampaan internetin käyttöön.

3.3 Kansainvälistymisen muodot

Suomessa yritysten kansainvälistyminen on ollut vientikeskeistä, vaikka kansainvälistyminen sisältää paljon muitakin toimintamuotoja. Suomen Ulkomaankauppaliiton uusi puheenjohtaja Antti Piippo näkee tärkeänä tukea uudistusta, jonka tarkoitus on muuttaa Ulkomaankauppaliitto viennin edistäjästä yritysten kansainvälistäjäksi (Antti Piippo...1998, B8). Kansainvälisen konsulttiyhtiön A.T.Kearneyn selvityksen mukaan Suomi on kansainvälistymisessä jäljessä muista Pohjoismaista. Selvityksen mukaan Pohjoismaat ovat kansainvälistymässä markkina-alueena. (Tiilikainen 1998, C7.) Luostarisen (1982) mukaan kansainvälisessä kauppateoriassa huomio on keskittynyt viennin ja tuonnin transaktioihin, vaikka todellisessa maailmassa fyysisen pääoman, finanssipääoman ja ihmispääoman liikkeet ovat hyvin tyypillisiä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Erilaisten pääomien liikkeet synnyttävät uusia tapoja allokoita resursseja. (Luostarinen 1982, 179.)

Kotlerin (1990) mukaan yritykset ryhtyvät kansainväliseen markkinointiin kahdella tapaa. Joku voi tehdä tarjouspyynnön ilman yrityksen aktiivista panosta. Toisaalta yritys itse voi tehdä päätöksen lähteä ulkomaille ja ryhtyy päätöksen vaatimiin toimiin. (Kotler 1990, 361.)

Yritysten sitoutuminen uusiin markkinoihin tapahtuu askel askeleelta, jolloin kansainvälistyminen aloitetaan vähäistä sitoutumista vaativalla toiminnolla, kuten viennillä, ja edetään kohti suurempaa sitoutumista vaativia kansainvälistymismuotoja. Mitä enemmän sitoutumista kansainvälistyminen yritykseltä vaatii, sitä enemmän se vaatii markkinakohtaista kokemuseräistä tietämystä. (Larimo & Mainela 1996, 16.)

Luostarisen (1982) mukaan yrityksen päätökseen käytettävästä operaatiomuodosta ulkomailta vaikuttaa viisi yrityssidonnaista tekijää: yrityksen rakenteeseen, luonteeseen, tuotteeseen, suunnitteluun ja ulkomaiseen toimintaan liittyvät tekijät. Rakenteellisista tekijöistä yrityksen koko on merkittävin. Yrityksen koon ja suuria resursseja vaativien toimintomuotojen välillä on olemassa korrelaatio. Pienillä yrityksillä ei esimerkiksi ole yleensä resursseja suoriin investointeihin ulkomaille. Luonnetekijöistä merkittäviä ovat toimiala ja yrityksen ikä. Suhteellisen uusilla ja teknisesti nopeasti kasvavilla teollisuudenaloilla on ulkomailta yleensä paremmat markkinat. Nuoret yritykset keskittyvät yleensä ensin kotimaan markkinoille ensimmäiset 1-3 vuotta ja siirtyvät sitten kansainvälisille markkinoille. Tuotesidonnaiset tekijät liittyvät asiakasrakenteeseen, tuotteen käyttömahdollisuuksiin, kustannusten käyttäytymiseen ja tuotteen omaksumistarpeeseen. Lisäksi tuotteen herkkyys liiketoiminnan muutoksille, sopivuus nykyiseen tuotelinjaan sekä tuotteen patentointikelpoisuus ja ikä vaikuttavat operaatiomuodon valintaan. Suunnitteluun liittyviä tekijöitä ovat yrityksen tehtävä, kokonaistavoitteet sekä kokonaistrategia. Ulkomaisiin toimintoihin liittyviä tekijöitä ovat yrityksen ulkomaan toimintojen politiikka sekä ulkomaisten toimintojen laajuus ja rooli. Myös se, kuinka kauan ulkomaisia toiminta on harjoitettu, vaikuttaa toimintomuodon valintaan. (Luostarinen 1982, 73-101.)

Rootin (1987) mukaan yrityksen valitsemaa kansainvälistymismuotoa selittää yrityksen resurssien lisäksi halukkuus sitoa resursseja ulkomaiseen markkinakehitykseen. Korkea sitoutumisaste tarkoittaa, että johtajat valitsevat kansainvälistymismuotonsa laajemmasta vaihtoehtovalikoimasta kuin johtajat, joiden halukkuus sitoutua on vähäinen. Yrityksen strategia ja johtajien asenteet kuvaavat yrityksen sitoutumisastetta kansainväliseen liiketoimintaan. Useimmilla yrityksillä kansainvälinen sitoutuminen on kasvanut ajan mittaan kansainvälisen kokemuksen myötä. (Root 1987, 14-15.)

3.3.1 Vienti ja muut ulospäin suuntautuvat toiminnot

Ulkomaisille markkinoille lähdetään yleensä viennin myötä, koska vienti on lähtötavoista vähiten tuotelinjoihin, organisaatioon, investointeihin ja toiminta-ajatukseen muutoksia vaativa. Satunnainen vienti on passiivista, kun taas aktiivisessa viennissä yritys pyrkii määrätietoisesti laajentamaan vientiään tietyillä markkinoilla. (Kotler 1990, 364.) Luostarisenkin (1990) mukaan vienti on yleisin tapa käydä liiketoimintaa ulkomailta ja on

siksi parhaiten tunnettu ja omaksuttu kansainvälistymismuoto useimmissa yrityksissä. Tavallisesti vienti erotellaan kolmeen eri luokkaan: epäsuoraan, suoraan ja välittömään vientiin. (Luostarinen ym.1990, 20.)

Epäsuorassa viennissä tuotetta valmistava yritys ei huolehdi suoraan vientitoiminnoista, vaan niistä huolehtii toinen kotimarkkinoilla toimiva yritys. Nämä epäsuoran viennin välikädet on lueteltu liitteessä 2 Luostarisen mukaan. Epäsuoran viennin eri vaihtoehdot eroavat toisistaan huomattavasti ja siksi yrityksen on valittava se, joka on sopivin maksimoimaan hyödyt ja minimoimaan haitat. Epäsuora vienti on yritykselle kuin kotimaan liiketoiminta. Tapauksissa joissa välikätenä on agentti tai komissionääri, on yrityksen opeteltava kuitenkin joitakin teknisiä vientiin liittyviä asioita, kuten vieraiden kielten käyttäminen merkinnöissä, pakkaamisessa ja laskutuksessa. (Luostarinen ym.1990, 21-22.)

Pienelle yritykselle, joka on vasta aloittamassa kansainvälistä liiketoimintaa ja jolla ei ole vielä kokemusta tai tietämystä liiketoiminnasta ulkomailla, epäsuora vienti on hyvä vaihtoehto, koska riskit ovat vähäiset ja se on yksinkertainen tapa aloittaa kansainvälistymisprosessi ja tulla tietoisiksi kansainvälistymisen vaatimuksista ja haasteista. Samoin pieni yritys, jolla saattaa jo olla kokemusta perinteisestä viennistä, voi hyödyntää muiden kokeneiden viejien resursseja ja laajentaa ulkomaisia liiketoimintojaan. Mikäli markkinat ovat maantieteellisesti kaukana ja kulttuurisesti etäällä, mutta taloudellisesti lupaavat ja vaativat erityistä tietämystä, vientiyrityksen avulla päästään pienemmillä kustannuksilla. Epäsuoran viennin haittoja ja ongelmia ovat jakeluketjun lisäjäsenien aiheuttamat kustannukset, tiedonkulun estyminen välikäsiltä eteenpäin, ulkomaisen liiketoiminnan passiivisuus valmistajan osalta sekä välikäsien vähäinen vastuu vientitoimintojen tuloksista. (Luostarinen ym.1990, 22-24.)

Enet (1977) jakaa agentit komissioagentteihin, jotka toimivat toimeksiantajansa nimissä ja tuontiagentteihin, jotka toimivat omissa tai yhtiön nimissä. Komissioagenteille maksetaan komissiota myyntien mukaan, kun taas tuontiagentit ostavat kauppatavaran ja jälleenmyyvät sen asiakkailleen. Komissioagentin käyttämisessä on etuna, että viejä on vain vähän sitoutunut agenttiinsa ja voi asiakkaansa paremmin tuntiessaan lähettää tarjouksensa ja laskunsa suoraan asiakkaalle ohi agentin. Haittapuoli on se, että komissioagentti toimii passiivisesti eikä pyri kalastamaan lisää asiakkaita tai kiihdyttämään myyntiä. Tuontiagentin huono puoli on se, että se itse asiassa omistaa kauppatavaran, eikä sen välttämättä tarvitse

informoida toimeksiantajaansa tavaran lopullisesta päämäärästä. Lisäksi viejä myy tavaran agentille asiakashintaa alhaisemmalla agenttihinnalla. (Enet 1977, 54-58.)

Tarkoituksenmukaisimman agentin etsiminen ja valitseminen on siis tärkeä vaihe vientiyritykselle. Ulkomaisen agentin luona kannattaa myös vierailla ja vierailu on suunniteltava huolellisesti. Agenttien motivointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Motivoinnissa on tärkeää agentin tarpeiden huomioonottaminen, kilpailukykyiset hinnat, katalogit, esitteet, tiedotuslehdet, seminaarit ja koulutuskurssit sekä yhteistyö mainostamisessa. (Enet 1977, 59-84.)

Suorassa viennissä valmistaja huolehtii itse vientitoiminnoista ja on suorassa yhteydessä kohdemaan ensimmäiseen välimieheen. Tämä yritys voi olla tuontiin erikoistunut jakeluyritys (agentti, komissionääri, kaupanvälittäjä, tuontiliike), yhteinen osto-organisaatio (hankintaketju, valtiollinen tuontiorganisaatio) tai teollinen yritys (paikallinen yritys käyttää valmistajaa alihankkijana tai ulkomainen/ monikansallinen yritys käyttää valmistajaa yhtenä monista alihankkijoistaan verkostolleen eri maissa). Suora vienti on epäsuoraa vientiä aktiivisempaa toimintaa, koska valmistaja tekee myynti- ja markkinointityötä, samoin se huolehtii vientirutiineista ja -tekniikoista (huolinta, kuljetus, laskutus, ulkomainen valuutta ym.) Samalla yrityksen tietämys kansainvälisestä liiketoiminnasta kasvaa koko ajan. (Luostarinen ym.1990, 25.)

Menestyminen suorassa viennissä vaatii yritykseltä riittävästi tietämystä vientirutiineista, -tekniikoista ja -käytännöistä, suullista ja kirjallista kielitaitoa sekä vientihenkilökuntaa, jolla on haluja ja kykyjä huolehtia vientimyynnistä sekä markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä kotimaassa että ulkomailla. Lisäksi suoran viennin tulisi olla jatkuvaa ja sillä tulisi olla johdon täysi tuki. Suoran viennin etuina ovat jakeluketjun lyhyys, suorempi yhteys kohdemarkkinoihin sekä markkina-, jakelu- ja asiakastietämyksen kautta tuleva näkemys asiakkaiden tarpeista, strategioista ja yhteistyöstä. Suora vienti vaatii enemmän tietoa kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä enemmän taloudellisia resursseja kuin epäsuora vienti. Suora vienti saattaa olla myös kalliimpaa, tehottomampaa ja vähemmän tietoa suodattavaa kuin välitön vienti. (Luostarinen ym.1990, 26-27.)

Välittömässä viennissä valmistajan ja lopullisen asiakkaan välissä ei ole kotimaisia eikä ulkomaisia välikäsiä. Välitön vienti vaatii jatkuvaa matkustamista ja yhteydenpitoa

markkinoihin ja lopullisiin asiakkaisiin. Vaikka välitön vienti olisikin kallein vientimuoto, se voi olla myös tehokkain. Välitön vienti on hyvin vaativa vientimuoto, sillä yrityksen on huolehdittava kaikista suoraan vientiin liittyvistä toiminnoista, neuvoteltava suoraan lopullisen asiakkaan kanssa ilman paikallisten jakelijoiden apua ja oltava yhtä tehokas ja taitava kuin paikalliset kilpailijat kohdemarkkinoilla. Välittömän viennin etuina ovat esteettömät ja nopeat kontaktit lopulliseen asiakkaaseen, pitkäkestoisten ja molemminpuolista hyötyä tuovien asiakassuhteiden kehittäminen, myynnin ja markkinoinnin rakentaminen tämän suhteen varaan sekä mahdollisuus valvoa ulkomaisia liiketoimintoja paremmin. Välitön vienti on ongelmallinen, jos asiakkaalle on tärkeää valmistajan pysyvä läsnäolo tai jos ostaja vaatii puskurivarastoa tarjonnan luotettavuuden, jatkuvuuden ja nopeuden turvaamiseksi. Jos asiakkaita ja kohdemaita on runsaasti, välitön vienti vaatii runsaasti vientihenkilökuntaa. (Luostarinen ym.1990, 27-28.)

Muita ulospäin suuntautuvia kansainvälistymismuotoja ovat lisensiointi, franchising, liikkeenjohtosopimus, alihankinta ja sopimusvalmistaminen, projektitoiminnot sekä tytäryhtiöt (Luostarinen ym.1990, 182). Lisensiointi on helppo tapa osallistua kansainvälisiin markkinoihin vähäisellä riskillä. Lisenssinantaja luovuttaa lisenssinhaltijalle oikeuden tuotantomenetelmään, tuotemerkkiin, patenttiin, liikesalaisuuteen tai muuhun arvoon korvausta vastaan. Lisensioinnin haittapuolena on se, että lisenssinantajan seurantamahdollisuudet ovat vähäisemmät kuin oman tuotantolaitoksen tapauksessa. Kun lisensiointisopimus päättyy, on lisenssinantaja tullut mahdollisesti kouluttaneeksi itselleen kilpailijan. Paras tapa on, että lisenssinantaja uudistuu niin, että lisenssinhaltija on jatkuvasti riippuvainen isännästänsä. (Kotler 1990, 365).

Joskus pienet yritykset pystyvät kehittämään mullistavia innovaatioita, joilla on mahdollisuuksia kansainvälisessä liiketoiminnassa. Pienet yritykset saattavat olla kuitenkin pakotettuja lisensiointineuvotteluihin jo ennen kuin tuotetta on esitelty kotimaan markkinoilla, koska resursseja on niukasti ja suuret yritykset tekevät nopeita siirtoja kilpailukentällä. (Luostarinen ym.1990, 53.) Lisenssien antaminen pienille yrityksille sisältää vaaran, että lisenssinhaltijalla ei ole riittävästi teknologista, taloudellista ja markkinointiresursseja omaksumaan ja käyttämään hyväkseen käytettävissä olevaa teknologiaa (Luostarinen ym.1990, 56). Vaikka lisensiointia arvostetaan kansainvälistymismuotona näennäisesti matalien perustamis- ja ylläpitokustannusten vuoksi, koko prosessin erilaisia kustannuksia

aliarvioidaan yleisesti. Usein esimerkiksi johdon prosessiin käyttämää aikaa ei lasketa kustannuksiin riittävän hyvin. (Luostarinen ym.1990, 63-64.)

Kun tarkastellaan pienille metallialan yrityksille sopivia ulospäin suuntautuvia kansainvälistymismuotoja, voidaan franchising, liikkeenjohtosopimukset, projektitoiminnot ja tytäryhtiöt tässä yhteydessä jättää tarkastelun ulkopuolelle, koska ne vaativat usein liikaa resursseja pieniltä yrityksiltä. Alihankintaa ja sopimusvalmistusta tarkastellaan tarkemmin sisäänpäin suuntautuvien kansainvälistymistoimintojen yhteydessä eli silloin kotimainen yritys toimii alihankkijana ja päähankkija on ulkomailla.

Vientiin ryhtyminen tuo pienelle yritykselle useita uusia kysymyksiä ratkaistavaksi. Kaikkea ei silti tarvitse opetella alusta saakka. Menestyksekkäs toiminta kotimaan markkinoille luo hyvät edellytykset viennillekin. Stewartin (Stewart, 1997) mukaan eräät yrityksen kotimaisen strategian näkökohdista ovat sidoksissa menestyksekkäisiin vientimarkkinointistrategioihin.

Ulkomaisia yhteistyökumppaneita etsittäessä ovat niiden luotettavuus ja tehokkuus tärkeimpiä kriteereitä. Stewartin mukaan valitussa vientistrategiassa ulkomaisen jakelijan hinnoittelu ja tuki ovat tärkeässä roolissa määritettäessä pk-yrityksen kansainvälistymisen tasoa.

3.3.2 Tuonti ja muut sisäänpäin suuntautuvat toiminnot

Yrityksen ulospäin suuntautuvat toiminnot ovat useimmissa tapauksissa toisen yrityksen sisäänpäin suuntautuvia toimintoja kohdemaassa. Kohdemaan yritys voi olla teollinen tai kaupallinen yritys (tukku- ja vähittäiskaupat ym.). Sisäänpäin suuntautuvat toiminnot voidaan nähdä ulospäin suuntautuvien toimintojen peilikuvana. Sisäänpäin suuntautuvat toiminnot voivat olla ehto yrityksen perustamiselle, mikäli kotimaasta ei ole saatavissa riittävää tekniikkaa tai osaamista. Joskus sisäänpäin suuntautuvat toiminnot alkavat samaan aikaan kuin yritys perustetaan ja kotimaan toiminnot alkavat raaka-aineiden, komponenttien ja koneiden tuonnin myötä. Kun sisäänpäin suuntautuvat toiminnot alkavat yrityksen toiminnan käynnistymisen jälkeen, kyseessä voi olla rationalisointi kohti tuotantoprosessin parantamista tai liiketoiminnan tietotaidon kasvattamista. (Luostarinen ym.1990, 181-183.)

Luostarisen ja Welchin (1990) mukaan monille yrityksille menestyminen viennissä ja muissa ulospäin suuntautuvissa toiminnoissa on riippuvainen yrityksen kyvystä suoriutua tuonnista ja muista sisäänpäin suuntautuvista toiminnoista. Tämä on konkretisoitunut kansainvälisen

alihankinnan ja sopimusvalmistuksen yleistymisenä, jolloin kansainvälisiltä toimittajilta on pyritty saamaan halpoja raaka-aineita, komponentteja tai valmiita tuotteita. (Luostarinen & Welch 1990, 249-250.)

Kansainvälinen alihankinta ja sopimusvalmistus eri muodoissaan ovat voimakkaasti kasvattaneet osuuttaan kansainvälisessä kaupassa. Alihankintavalmistus soveltuu erityisen hyvin pienille metallialan yrityksille. Kansainvälisessä alihankinnassa ulkomainen yritys on tilannut etukäteen kotimaiselta yritykseltä valmistettavan komponentin ja huolehtii myös markkinoinnista. Kansainvälisessä sopimusvalmistuksessa kotimainen yritys valmistaa ulkomaisen yrityksen tuotetta keskinäisen sopimuksen alla. Luostarisen mukaan kysymyksessä on alihankinta, kun kotimainen yritys valmistaa vain osan lopullisesta tuotteesta ja tämä osa menee ulkomaisen yrityksen tuotantoprosessiin ja sopimusvalmistus, kun kotimainen yritys valmistaa lopullisen tuotteen, joka menee suoraan ulkomaisen yrityksen markkinointiprosessiin (Luostarinen ym.1990, 112-113). Ongelmana alihankinnassa ja sopimusvalmistuksessa on usein tehokkaan laadunvalvonnan sekä toimitusten jatkuvuuden varmistaminen (Luostarinen ym.1990, 123).

Yrityksen kansainvälistymisprosessi alkaa usein sisäänpäin suuntautuvilla toiminnoilla ja kehittyy sitten askel askeleelta jonkinlaisten ulos- ja sisäänpäin suuntautuvien toimintojen sekä yhteistoimintojen kautta (Luostarinen ym.1990, 187).

3.3.3 Muu kansainvälinen yhteistoiminta

Suomessa kansainvälistyminen on ollut vientikeskeistä. Nykyaikana yrityksillä täytyy olla valmiudet monimuotoiseen yhteistyöhön. Yhteistyötä voidaan toteuttaa viennin ja tuonnin lisäksi myös tuotannon, tuotekehityksen, markkinoinnin, rahoituksen ja koulutuksen muodossa. (Miten kunta..., 6) Kaufmannin (1995) mukaan kiinteän luottamuksen perustalla yhteistyön riskit voidaan välttää tai ainakin ennustaa helpommin.

Edellä esitellyt kansainväliset sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvat toiminnot merkitsevät normaalisti tavaroiden, palveluiden, tietotaidon tai järjestelmien virtaa toiseen ja rahavirtaa toiseen suuntaan. Ne ovat siis puhtaita kaupallisia liiketoimia, joista muut yhteistoimintamuodot eroavat monin tavoin. Ostaja-myyjä-suhde on ominaista molemmissa muodoissa, mutta yhteistoiminnalle on ominaista kumppanuus (partnership), joka perustuu

yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Saundersin mallissa yhteistoimintakumppanit säilyttävät oman identiteettinsä ja autonomiansa, mutta ne rajoittavat tietoisesti oikeuksiaan käyttää tuloja yhteisistä varoista. Yhteistoimintamuodot voivat olla sekä ulospäin että sisäänpäin suuntautuvia toimintoja, joita voidaan harjoittaa toisessa, molemmissa tai jossain muussa maassa. Maksut kumppanien välillä ovat kustannusten peittämistä sekä voittojen siirtoja, mieluummin kuin kassavirtoja liiketoimista. (Luostarinen ym.1990, 192-193.)

Tavallisesti yhteistoimintoja johdetaan ja valvotaan yhdessä ja niiden kesto on yleensä perinteisiä liikesuhteita pitempi. Tulot ja menot riskeineen jaetaan kaikkien yhteistoimintasopimuksen osapuolten panostusten mukaan. Yhteistoimintamuodot vaativat kaikkien osapuolten taitojen ja resurssien tehokasta yhdistämistä, erikoistumista näiden valmiuksien pohjalta sekä yhteistoimintojen huolellista koordinoitua. Luostarinen (1979) jakaa yhteistoimintasopimukset neljään ryhmään: tutkimus- ja kehitysyhteistyöhön, kaupalliseen yhteistyöhön, teolliseen (valmistus ja tuotanto) yhteistyöhön sekä johdon yhteistyöhön. (Luostarinen ym.1990, 194-196.) Nämä yhteistoimintamuodot on esitelty tarkemmin liitteessä 3.

Johanson ja Mattsson (1988) näkevät yrityksen kansainvälistymisen verkostoasemien vakiinnuttamisena ja kehittämisenä ulkomaisilla markkinoilla. Näin yrityksen ohjelma ja reitti kohti kansainvälistymistä on paljolti riippuvainen sen nykyisistä verkostoasemista. Erittäin kansainvälistyneellä yrityksellä on asemia monissa eri maissa ja se voi käyttää asemiaan yhä mittavampaan kansainvälistymiseen. Vastakohtana, yrityksellä jolla on asema vain kotimaan markkinoilla, on rajoitetut mahdollisuudet käyttää asemaansa kansainvälistymiseen. (Johanson & Associates 1994, 197.)

Holmin (1994) mukaan yritykset sitoutuvat vaihtosuhteisiin, joista jotkut saattavat kehittyä syvemmiksi ja pitkäaikaisemmiksi liikesuhteiksi. Tällaiset liikesuhteet saattavat olla tärkeitä partnerin kanssa käytävän liiketoiminnan volyymin, suhteesta saatavan taloudellisen voiton, vuorovaikutuksen aiheuttaman teknisen kehityksen tai suhteen kautta avautuvien tärkeiden kontaktien ja markkinasegmenttien vuoksi. Yritysten väliset kontaktimallit (Hallén 1986) osoittavat, että yritysten välinen vuorovaikutus ei ole ainoastaan myymistä ja ostamista, vaan myös informaation vaihtoa, koskien yrityksen tarpeita, valmiuksia ja strategioita valmistukseen, logistiikkaan, kehitykseen yms. liittyen. Siten vuorovaikutuksessa on kysymys toimintojen ja resurssien koordinoinnista osapuolten välillä. (Holm 1994, part VIII, 3.)

”Frequently, such co-ordination means that interdependent manufacturing, logistic, development or administrative activities and resources are modified and adapted in order to bring about a better match between the firms. Often such adaptations mean that one of the firms – sometimes both – modify their products, processes or systems according to the demands of the counterpart. The adaptations may result in interfirm specific product development and coordinated just-in-time logistic systems. Although the adaptations in many cases are discrete, such as installation of new equipment or systems or changes of products, they are more often gradual because the firms over time, when performing current business activities, adapt to each others’ ways of doing business.” (Holm 1994, part VIII, 3.)

Liikesuhteita ei luoda yhdessä yössä, vaan ne kehittyvät vähitellen vuorovaikutuksen kautta sosiaalisen vaihtoprosessin (Emerson 1962; Blau 1964) tapaan. Toinen osapuolista tekee aloitteen, jonka jälkeen tehdään asteittaisia sitoumuksia ja rakennetaan molemminpuolista tietämystä ja luottamusta. Samalla alkuun yksipuolinen riippuvuus muuttuu kasvavaksi molemminpuoliseksi vuorovaikutukseksi, jolloin tavallinen markkinasuhde muuttuu liikesuhteeksi, jossa yritysten välillä on voimakas side ja jossain määrin yhteinen intressi tulevaisuuden kehityksestä. Tällainen vuorovaikutus edistää yhtäläillä teknologista kehitystä kuin kilpailukyvyn kehittymistä. (Holm 1994, part VIII, 4.)

Jokainen yritys on sitoutunut ja toimii ainutlaatuisessa verkostokontekstissa ja samoin osapuolten väliset suhteet ovat ainutlaatuisia. Jokaisella verkostokontekstin suhteella on oma funktionsa yrityksen kannalta. Yksi suhde voi olla tärkeä sen liiketoiminnan volyymin vuoksi, toinen partnerin teknologisen kilpailukyvyn vuoksi ja kolmas suhteen avaamien uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien vuoksi. Jotkut funktioista ovat yhteydessä nykyisiin toimintoihin, toiset taas ovat tärkeitä kehittymisen kannalta. Verkostokonteksti muuttuu vakaasti verkoston osapuolten vuorovaikutuksen mukaan. Ulkopuolisille tarkkailijoille verkostokonteksti on näkymätön. On kysymys sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvasta luottamuksesta, tietämyksestä ja tulkinnasta, jonka ymmärtävät vain suorassa vuorovaikutuksessa olevat osapuolet. (Holm 1994, part VIII, 5.)

Thorellin ja Beckerin (1980) mukaan markkinointikonsortio on organisaationalinen vientiväline, joka antaa pienelle yritykselle mahdollisuuden yhdistää sen omat taidot ja resurssit toisten yritysten vastaaviin valmiuksiin. Konsortio pystyy näin tarjoamaan tuotteita/

palveluita ulkomaille, mikä yksittäiselle yritykselle ei olisi mahdollista. Konsortion toiminnot voivat liittyä yhtä hyvin tuotantoon ja markkinadatan kehittämiseen ja yhteisiä kanavia voidaan perustaa yhtä hyvin tuontia kuin vientiäkin varten. Myös kokonaisten järjestelmien markkinointi voi onnistua konsortion avulla. (Thorelli & Becker 1980, 247.)

4 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUDET

4.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyt

Pkt-yritysten kansainvälistymisestä on olemassa runsaasti kirjallisuutta ja raportteja. Olen pyrkinyt hyödyntämään erityisesti pieniä yrityksiä koskevaa lähdemateriaalia, joka olisi mahdollisimman käyttökelpoista tutkimuksen empiirisen aineiston tulkitsemisen kannalta. Aiemmat tutkimukset ovat antaneet tälle tutkimukselle suunnan painopistealueille, mutta tutkimuksen johtopäätökset perustuvat ainoastaan empiirisestä aineistosta saatuihin tuloksiin. Kaikkiin aineistoihin olen pyrkinyt suhtautumaan kriittisesti, ottaen huomioon kirjoittajan tai haastateltavan näkökulman, motiivin, tarkoituksen sekä taustan. Jo kansainvälistymisen näkökulma sinänsä antaa aihetta lähdekritiikille. Onko kansainvälistyminen ainoa vaihtoehto? Löytyykö ristiriitaa kansainvälistymisen teoriaa ja yrityksen todellisuutta vertailtaessa?

Kyselylomake sisältää kohtia, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Aikataulun vuoksi lomake lähetettiin ennen kuin olin ehtinyt perehtymään syvällisesti kansainvälistymisen teoriaan, eikä pohjalla ollut syventäviä opintoja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Toisaalta tällä tavoin lomakkeesta saatiin käytännönläheisempi, jolloin vastaaminen on ehkä mielekkäämpää ja helpompaa. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on kyselylomakkeen laajuus. Oman kokemuksen perusteella oli lomakkeeseen valittava ne kysymykset, joiden saattoi olettaa antavan hedelmällisintä tietoa. Kaikkea mahdollista ei lomakkeeseen voinut sisällyttää, koska peruseriaatteena oli lomakkeen kompaktius. Vastausprosentti 36,3 on varsin hyvä ja tutkimuslomakkeen sisältöä ja muotoilua voi vastauksen perusteella sanoa hyväksi. Lisäksi muutama lomake saapui vasta aineiston käsittelyn jälkeen.

Vastausten perusteella lomake ei aiheuttanut väärinymmärryksiä, vaan kaikki kysymykset oli ymmärretty yleisesti ottaen niin kuin oli tarkoituskin. Lomakkeet olivat pääosin huolellisesti ja asiallisesti täytetty. Samoin käsialasta sai hyvin selvää. Turhiksi luokiteltavia kysymyksiä lomakkeessa oli vastausten perusteella vain yksi: taustatietona lomakkeen luokittelun helpottamiseksi kysytty yrityksen toimialanumero oli valtaosassa lomakkeissa täyttämättä. Avoimiin kysymyksiinkin oli vastattu kohtalaisesti. Strukturoimattomien kysymysten vapaamuotoiset vastaukset paljastivat myös joitain aukkoja itse kysymyslomakkeessa, mutta yhtään kysymystä ei voi sanoa epäonnistuneeksi. Luotettavuutta lisäsivät muutamat kontrollikysymykset eli samaa asiaa kysyttiin kahdesti eri tavoilla.

Kirjekyselyn vastausten analyysin ja tulkinnan luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen ongelmanasettelu oli selkeä. Kirjekyselyn aineiston tilastoinnissa ei käytetty ristiintaulukointeja, vaan tyydyttiin selkeiden jakaumien tarkasteluun. Aineisto jaettiin heti alussa kolmeen, sattumalta lähes yhtä suureen, ryhmään ensimmäisen kysymyksen perusteella, jossa kysyttiin yritysten nykyisistä kansainvälisistä toiminnoista monivalintakysymyksellä. Näin hyvin heterogeeninen aineisto jaettiin kolmeen suhteellisen homogeeniseen ryhmään, joiden tarkastelu omina ryhminään oli mielekkäin tapa lähestyä tutkimusongelmia. Ryhmien muodostumiseen vaikutti siten se, miten vastaaja oli tiedostanut oman toimintansa kansainvälisyyden.

Kirjekyselyn ja teemahaastattelun luotettavuutta eivät mielestäni heikentäneet vastaajien taustat, koska kysely lähetettiin yritysten toimitusjohtajille, joilla ei pitäisi olla mitään syytä antaa todellisuudesta poikkeavia vastauksia. Teemahaastattelun valitsemalla tehdään oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle (Hirsjärvi ym. 1982, 128). Teemahaastattelun luotettavuutta lisää tässä tutkimuksessa se, että haastattelun pohjalla on kirjekysely ja aikaisempiin tutkimuksiin on perehdytty huolellisesti. Tutkimuksen käsite- ja sisältövalidiutta pyrittiin parantamaan haastattelurungon ja teemaluettelon huolellisella suunnittelulla. Haastatteluiden nauhoittaminen antoi mahdollisuuden sisällön tarkempaan siirtämiseen jatkokäsittelyä varten.

Tutkimuksen yleistettävyydestä voidaan nostaa esiin kaksi asiaa. Tutkimus antaa varmasti hyvän kuvan Jyväskylän seudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiuksista. Kun alueella on yhteensä 300 suurta, keskisuurta tai pientä metallialan yritystä ja kysely lähetettiin 179 yritykselle, voidaan kyselyn kattavuutta pitää hyvänä, kun vastausprosenttikin

oli 36,3. Toiseksi, tutkimuksen etenemiseen ja tuloksien tulkitsemiseen vaikutti varmasti alueen metalliteollisuuden erityispiirteet ja rakenne, joten kyseessä on alueensa näköinen tutkimus. Yleistyksiä Suomen muihin metallialan pienyrityksiin voidaan tuloksista tehdä osittain.

4.2 Yleistä Jyvässeudun metallialan kansainvälistymisestä

Jyväskylän seudulla on noin 300 metallialan yritystä, jotka työllistävät runsaat 5000 henkeä, josta metallituote- ja konepajateollisuuden osuus on 3600 henkeä. Tuotannon bruttoarvo vuonna 1997 oli 2,9 miljardia markkaa, jalostusarvo 1 miljardi ja vienti 1,8 miljardia markkaa. Näillä indikaattoreilla Jyväskylän seutu on pääkaupunkiseudun jälkeen viiden merkittävimmän metalliteollisuuden keskittymän joukossa Suomessa. Metalliteollisuuden yrityskanta koostuu muutamasta suuryrityksestä ja sadoista mikroyrityksistä. (Metalliteollisuuden osatoimittajat 1998, 1.) Jykesin toimialapäällikkö Olli Patrikaisen mukaan tällainen rakenne on seurausta alueen historiasta, jolloin valtion omistama Valmet on vaikuttanut alueen metallialan kehitykseen voimakkaasti: ennen sotia aseollisuudessa ja myöhemmin siviilipuolella (O.Patrikainen, keskustelu 21.12.1998).

Metallialan kansainvälistymistä ajatellen seudulle tarvitaan lisää keskisuuria konepajayrityksiä, jotka kykenevät toimittamaan päähankkijoille kyllin suuria ja vaativia kokonaisuuksia. Seudulla toimii 30-40 suurta tai keskisuurta yritystä, joiden liiketoiminta perustuu omiin tuotteisiin. Valtaosa muista alan yrityksistä on lähinnä näiden osatoimittajia. Seudun suurten päähankkijayritysten osahankinnat suuntautuvat suurelta osin Jyväskylän seudun ja koko Keski-Suomenkin ulkopuolelle. Päähankkijoiden laatuvaatimusten kiristyminen ja osatoimitusten koon ja vaativuuden kasvu lisäävät seudun osatoimittajayritysten haasteita kilpailussa osatoimitusten tulevaisuudesta. (O. Patrikainen, tiedonanto 21.12.1998). Suurempien osatoimittajien on pystyttävä löytämään osilleen useampia päähankkijoita ja pienimpien on yhteistyöllä ja verkostumisella pyrittävä varmistamaan riittävän suuret toimitukset (O. Patrikainen, keskustelu 21.12.1998).

Jyväskylän seudun metalliteollisuudella on vahva yhteys metsäteollisuuteen ja siinä erityisesti paperiteollisuuteen. Suurin yritys on Valmet-Rauman Paperikoneet Jyväskylässä. Muita suuria ja kansainvälisiä metallialan yrityksiä seudulla ovat Valmet Voimansiirto, Safematic, Valtra ja GWS. Nykyinen trendi suurissa yrityksissä on toimintojen ulkoistaminen, jolloin

toimintoja voidaan siirtää esimerkiksi seudun pieniin metallialan yrityksiin. (O. Patrikainen, keskustelu 21.12.1998.) Jykesin ja Jyväskylän kaupungin Terässampo-hankkessa Valmetin Rautpohjan tuotantolaitosten yhteyteen rakennetaan tuotantotilaa metallialan alihankintafirmoille. Tilojen lisäksi Terässampoon lähteville yrityksille tarjotaan kehittämis-, rekrytointi- ja koulutuspalveluja. (Lehto 1998, 18.)

Pienten metallialan yritysten kasvu ja kehitys riippuu Jykesin metallialan yritysneuvoja Voitto Mannisen mukaan monesta tekijästä. Merkittävä osa (noin 15-20 prosenttia) pienistä yrityksistä toimii perheyriksenä, jolloin kynnyks palkata ulkopuolisia työntekijöitä voi olla suuri. Lisäksi kovista, usein insinööripohjaisista, ammattilaisista on pulaa. Yrittäjän ikä taas ratkaisee monesti motivaation kasvu- ja kehitystoimenpiteisiin: vanhemmat yrittäjät eivät ole kiinnostuneita uusista riskeistä. Pienten yritysten tietotekniset valmiudet ovat usein huolestuttavan heikot, mikä hidastaa kehitystä. Laatukysymysten kanssa on pienillä yrityksillä myös paljon tehtävää. Samoin kielitaito vaikuttaa heikolta kansainvälistymistä ajatellen. (V. Manninen, keskustelu 21.12.1998.)

4.3 Taustaa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä

Kyselykartoitukseen pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiuksista osallistui vajaa kolmannes Jyväskylän seudun pienistä metallialan yrityksistä eli 65 kappaletta.

Yritysten toimialat (suluissa osuus koko kohderyhmän yrityksistä)

Perusmetallien ja metallituotteiden valmistus	43,1 % (43,5 %)
Koneiden ja laitteiden valmistus, asennus, korjaus	33,8 % (31,3 %)
Sähkötekniisten tuotteiden ja optisten laitteiden valm.	15,4 % (17,9 %)
Kulkuneuvojen valmistus	7,7 % (7,3 %)

Tutkimukseen osallistuneet yritykset edustavat hyvin eri metallitoimialoja alueella. Koneiden ja laitteiden valmistajat vastasivat kyselyyn suhteellisesti muita aktiivisemmin. Vastaavasti sähkötekniisten tuotteiden ja optisten laitteiden valmistajat olivat hieman muita passiivisempia vastaajia.

Yritysten kotikunnat (suluissa osuus koko kohderyhmän yrityksistä)

Jyväskylä	31 % (45 %)
Jyväskylän maalaiskunta	30 % (27 %)
Muurame	23 % (17 %)
Laukaa	16 % (12 %)

Muuramelaiset yritykset vastasivat kyselyyn suhteellisesti aktiivisimmin ja jyväskyläläiset yritykset passiivisimmin.

Yritysten ikä

0-3 vuotta	7,7 %
3-8 vuotta	27,7 %
8-18 vuotta	40,0 %
18-72 vuotta	18,6 %

40 % kyselyyn osallistuneista yrityksistä on siis perustettu 1980-luvulla ja noin 35 % 1990-luvulla.

Henkilöstö ja liikevaihto vuonna 1997

- Vajaassa puolessa yrityksiä työskenteli 1-5 henkilöä.
- N. 17 %:ssa yrityksiä työskenteli yli 20 henkilöä.
- N. 66 %:ssa yrityksiä liikevaihto oli 0-5 miljoonaa markkaa.
- Noin neljänneksessä yrityksiä liikevaihto oli yli 10 miljoonaa markkaa.

Vienti- ja tuontimaat

Yritysten yleisimmät vientimaat järjestyksessä olivat Ruotsi, Saksa, Venäjä, Norja, Iso-Britannia, Viro ja Ranska. Yritysten yleisimmät tuontimaat järjestyksessä olivat Saksa, Ruotsi, Yhdysvallat, Iso-Britannia, Tanska ja Italia. Vajaa viidennes yrityksiä ilmoitti päämarkkina-alueekseen jonkun alueen kotimaan ulkopuolella. Noin 38 % yrityksiä ilmoitti vähintään yhden vientimaan ja lähes yhtä moni vähintään yhden tuontimaan.

Seuraavaksi tarkastellaan alueen yritysten kansainvälistymisvalmiuksia.

4.4 Yritysten kansainvälistymisvalmiudet

Kysymyslomakkeessa, joka on liitteenä 4, selvitettiin pääasiassa yritysten kansainvälistymisvalmiuksia. Kuten edellä on käynyt ilmi, tutkimuksen kohderyhmä oli kansainvälistymisvalmiuksien suhteen hyvin heterogeeninen. Osalla yrityksiä oli jo paljon omaa vientiä ulkomaisille asiakkaille, osa toimi kansainvälistä toimintaa harjoittavien kotimaisten yritysten alihankkijana ja osalla yrityksiä ei ollut minkäänlaista kansainvälistä toimintaa. Tämän vuoksi kansainvälistymisvalmiuksia voitiin kysymyslomakkeen avulla kartoittaa vain pintapuolisesti.

Ensimmäinen kysymys koski yritysten toimintaa kansainvälisillä markkinoilla seuraavin vaihtoehtoin.

1. Toimitteko kansainvälisillä markkinoilla?	Vastaukset
a. En	43 %
b. Kyllä, tuontia	31 %
c. Kyllä, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta	38 %
d. Kyllä, omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle	32 %
e. Kyllä, muuta kansainvälistä yhteistyötä. Mitä?	5 %
f. En vielä, mutta suunnitelmissa. Mitä?	14 %

Kysymyksen vastausten perusteella muodostettiin yrityksistä kolme ryhmää, joiden kunkin kansainvälistymisvalmiuksia tarkasteltiin jatkossa erikseen ja vertailtiin sitten ryhmien välisiä eroja. Kolme ryhmää olivat:

1. Yritykset, joilla on omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle (vastausvaihtoehto d).
2. Yritykset, joilla on joitain muita kansainvälisiä toimintoja (vastausvaihtoehdot b, c, d ja f).
3. Yritykset, joilla ei ole mitään kansainvälisiä toimintoja (vastausvaihtoehto a).

On huomioitava, että ryhmäjako muodostettiin yritysten oman kansainvälistymistulkinnan perusteella eli juuri sen perusteella, miten kysymykseen 1 oli vastattu. Ryhmä 1, omaa vientiä harjoittavat yritykset, on tulkinnaltaan selkeä ryhmä. Siihen lukeutuvat yritykset, jotka ilmoittivat harjoittavansa omaa eli suoraa tai välitöntä vientiä. Sen sijaan ryhmissä 2 ja 3 on mahdollisuuksia tulkinnoille, riippuen siitä, miten yritys tiedosti oman kansainvälistymisensä.

Useaan lomakkeeseen oli merkitty sekä vastausvaihtoehto a (ei kansainvälistä toimintaa) että vaihtoehto c (vientä kotimaisen päähankkijan kautta). Nämä yritykset sijoitettiin ryhmään 2, joten ryhmään 3 jäivät yritykset, jotka olivat valinneet ainoastaan vastausvaihtoehdon a. Ryhmä 2 muodostuu siis yrityksistä, jotka ilmoittivat harjoittavansa tuontia, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta, muuta kansainvälistä yhteistyötä tai jotka suunnittelivat kansainvälisiä toimintoja. Yritykset jakautuivat ryhmiin seuraavasti:

1. Ryhmä. Suoraa tai välitöntä vientiä	32 % (n= 21)
2. Ryhmä. Muita kansainvälisiä toimintoja	37 % (n= 24)
3. Ryhmä. Ei kansainvälisiä toimintoja	31 % (n= 20)

Teemahaastatteluun valittiin kuusi yritystä siten, että ryhmästä 1 valittiin yksi yritys, ryhmästä 2 neljä yritystä ja ryhmästä 3 yksi yritys. Näin tietoja yritysten kansainvälistymisvalmiuksista voitiin syventää kaikissa eri kansainvälistymisasteissa. Teemahaastattelut painottuivat ryhmään 2, koska siinä olivat mukana mahdolliset tulevat, potentiaaliset vientiyritykset. Ryhmän 2 yritykset valittiin satunnaisesti yrityksistä, jotka olivat kysymykseen 1 laittaneet vaihtoehdon f (Ei vielä, mutta suunnitelmissa.)

Kaikissa teemahaastatteluissa haastattelurunko oli sama. Kysymyksillä pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisimman paljon vapautta muotoilla vastaustaan. Haastattelut etenivät seuraavan kaavan mukaa.

1. Lyhyt katsaus yrityksen historiaan.
2. Yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät tapahtumat.
3. Merkittävimmät ongelmat kansainvälistymisessä.
4. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kansainvälistymisessä.
5. Yrityksen sisäiset valmiustekijät.
 - a. Tuotanto
 - b. Talous
 - c. Henkilöstö
 - d. Markkinointi
6. Yritysyhteistyö.
7. Kysymyslomakkeen kohtien syventäminen.

Teemahaastattelut tehtiin yrityksissä 7.-14.1. 1999 välisenä aikana. Kaikki yritykset, joilta haastattelua pyydettiin, suostuivat tapaamiseen mielellään. Haastatteluiden kesto vaihteli tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Haastatteluilla oli taipumus venyä sitä pidemmiksi, mitä suurempi oli yrityksen kansainvälistymisaste. Ryhmien 1 ja 3 haastattelut suoritti tutkimuksen laatija yksin, mutta neljässä ryhmän 2 yrityksessä mukana oli myös Jykesin EU-koordinaattori Satu Nyssönen, joka osallistui keskusteluun.

Seuraavassa esitellään ja analysoidaan kyselyn ja teemahaastatteluiden tuloksia. Tarkat tulokset on esitelty liitteessä 5.

4.5 Kansainvälistymiseen liittyvät asenteet ja kehittymistavoitteet

”Sitten mä otin taas sellasen uuden tavoitteen...periaatteessa meillä meni vuosi ihan tasapaksusti tuolla alakerrassa, kun ei siellä voinut tehdä mitään...ei kehitystä yhtään...se niinku suoraan sanoen masensi, kun ei päässy kehittämään...että pysyy virkeenä...että pysyy tietty stressi päällä...mä oon harrastanu urheilua...se kilpailuvietti...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

Yritysten kiinnostus kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen vaihteli yrityksen kansainvälistymisasteen mukaan. Suoraa tai välitöntä vientiä harjoittavista yrityksistä 90 prosenttia oli kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla ja muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavista yrityksistä 58 prosenttia. Niistä yrityksistä, joilla ei ollut mitään kansainvälistä toimintaa, 10 prosenttia ilmoitti olevansa kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla.

”Ainoa tie päästä eteenpäin.”

Kiinnostusta kansainväliseen liiketoimintaan perusteltiin useilla argumenteilla. Kotimaan pienet markkinat, suhdannehuippujen tasaaminen, liiketoiminnan kasvu ja uudet haasteet olivat perusteluina suoraa tai välitöntä vientiä harjoittavilla yrityksillä. Myös yrityksen maailmanlaajuista kiinnostusta herättävä tuote mainittiin syynä omaan kiinnostukseen. Muiden kansainvälisestä liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten perusteluja olivat laajempi asiakaskunta, tuotteiden sopivuus kansainvälisille markkinoille ja riippuvuus ulkomaisista komponenteista. Kansainvälistymisestä haettiin ratkaisua myös ongelmalliseen

kysynnän vaihteluun muutaman pääasiakkaan kanssa. Joku taas oli kiinnostunut kansainvälisistä markkinoista pienissä puitteissa, suuremman yhtiön kautta.

”Resurssit eivät riitä.”

Yritykset, joilla ei ollut kansainvälistä toimintaa, perustelivat kiinnostuksen puutettaan kansainvälisille markkinoille. Haasteiden riittävyys kotimaassa, kapasiteetin sopivuus lähialueille, resurssien puute ja manuaalikalusto mainittiin perusteluina. Eräällä yrityksellä taas toimenkuva ei edellyttänyt kansainvälisiä markkinoita. Muut yritykset esittivät syinä riittämättömät resurssit ja motivaation puutteen.

4.6 Kansainvälistymiseen vaikuttavat yritysten sisäiset tekijät

Kirjekyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien tekijöiden tärkeyttä ja toisaalta yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavia tekijöitä. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

Tekijöiden tärkeys:

1 = ei merkitystä

2 = vähän merkitystä

3 = melko tärkeä

4 = erittäin tärkeä

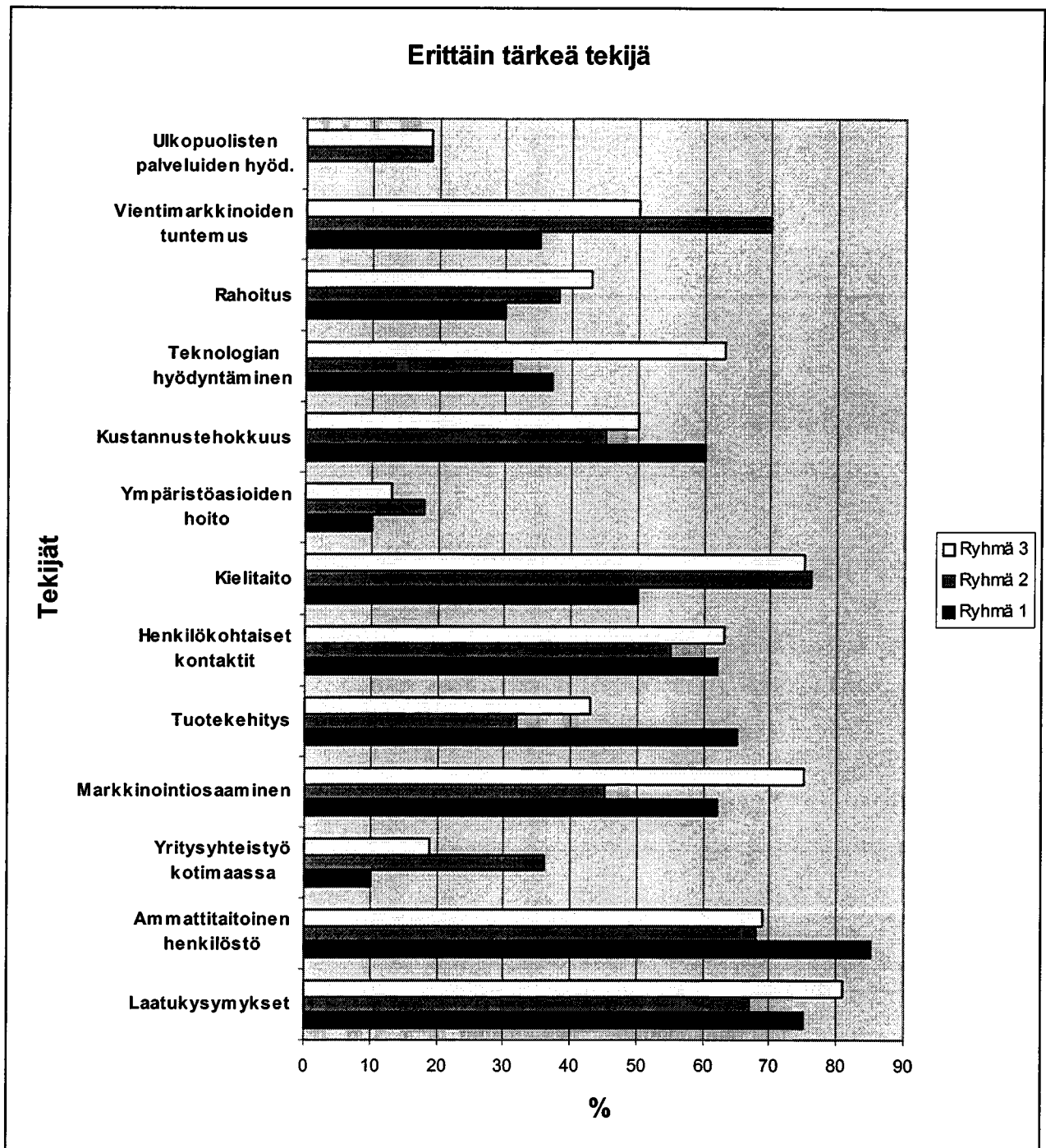
Rajoittavat tekijät:

1 = ei rajoita

2 = rajoittaa jonkin verran

3 = rajoittaa merkittävästi

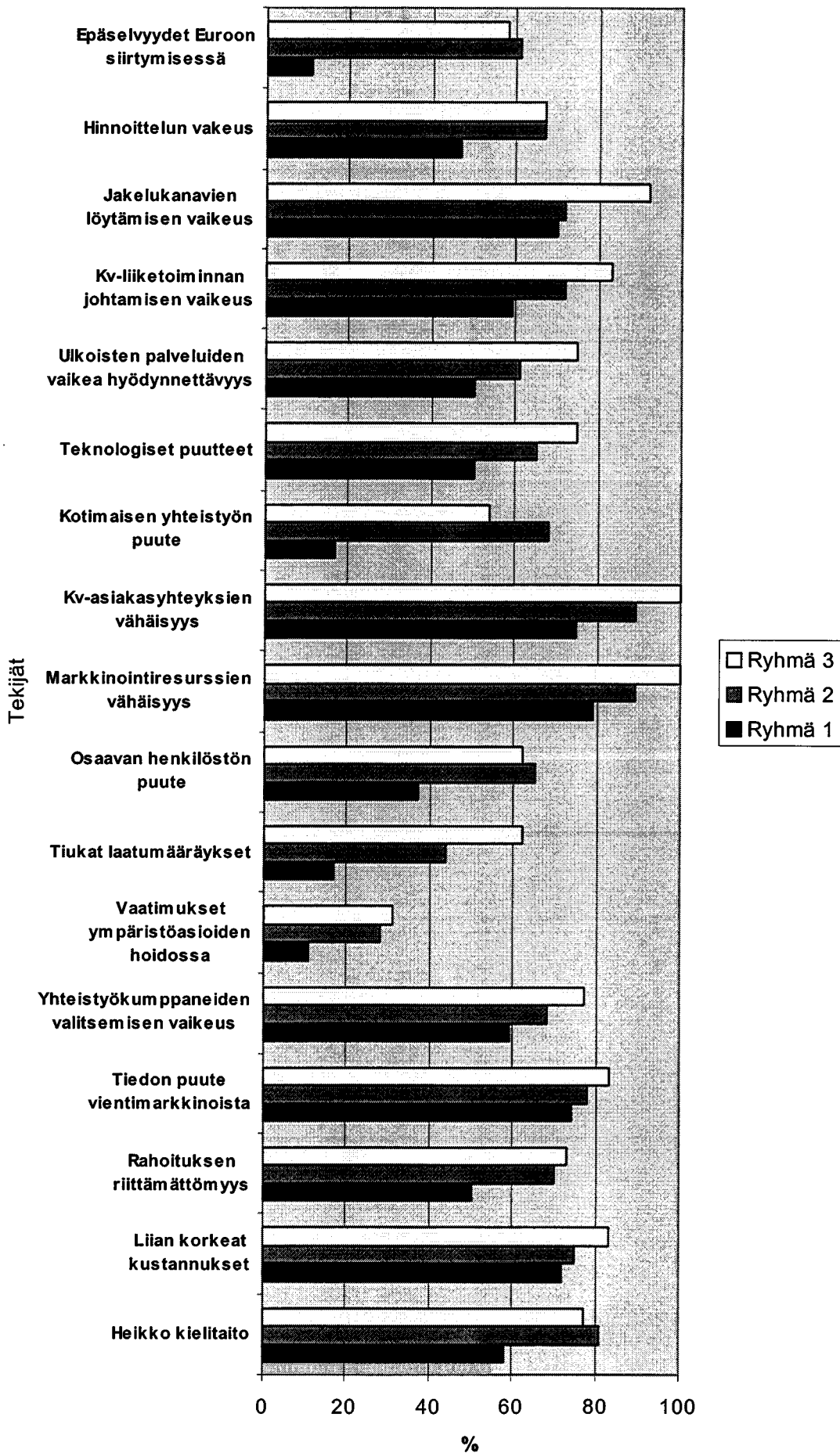
Kolmen tarkasteltavan ryhmän välillä havaittiin selkeitä painotuseroja tekijöiden tärkeydessä ja rajoittavuudessa. Seuraavissa kuvioissa esitetään, miten eri tekijöitä painotettiin erittäin tärkeiksi ja toisaalta miten tekijät koettiin jonkin verran tai merkittävästi rajoittaviksi. Sen jälkeen tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tuotantoon, talouteen, henkilöstöön ja markkinointiin liittyviä tekijöitä.



Kuvio 3. Kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien tekijöiden tärkeys eri yritysryhmissä.

Kuvio 4 (seuraava sivu). Kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavat tekijät.

Rajoittaa jonkin verran tai merkittävästi



4.6.1 Tuotanto

Kirjekyselyssä ei juurikaan tiedusteltu yritysten tuotannollisia valmiuksia, koska aikaisempien tutkimusten perusteella tuotannollisten tekijöiden merkitys kansainvälistymisessä on todettu vähäiseksi. Työvoiman osalta kysyttiin ammattitaitoisen henkilöstön tärkeyttä ja toisaalta osaavan henkilökunnan puutteen rajoittavuutta. Tuloksista havaittiin, että mitä suurempi kansainvälistymisaste yrityksellä oli, sitä tärkeämpänä koettiin ammattitaitoinen henkilöstö. Ryhmä 1 eli suoraa tai välitöntä vientiä harjoittavat yritykset asetti ammattitaitoisen henkilöstön kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi kansainvälistymisessä. Missään ryhmässä ei kuitenkaan koettu osaavan henkilöstön puutetta kovinkaan rajoittavaksi tekijäksi verrattuna muihin tekijöihin.

”Tuotannon vahvuus vielä...se on silleen verkotettua...ettei meillä kauheesti mitään kiinteitä kuluja ole...tarvittaessa pystytään hyvinkin paljon toimittamaan...alihankintana osia...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”Sikälihan meillä on hyvä tilanne, että meillä on perustuotanto olemassa...saatu perustuotannon aikana rakennettua nää tuotesarjat...ja ollu kannattavaa yritystoimintaa koko aika ja pystytty rakentaan tää järjestelmä...ja nyt me haetaan lisäpotentiaalia, lisää asiakkaita, myyntiä...ja se jokainen myyntimarkka, mikä me saadaan lisää, on plussaa meille...meillä on valmis organisaatio, valmiit tuotteet...ja jos kauppaa syntyy, pannaan vaan vuoroja lissää...se on silloin jo todella edullista, koska silloin näiden kaikkien koneiden käyttöaste nousee...yrityksen kiinteistön käyttöaste nousee...siitä kautta haetaan lisävolyymia ja se on aina plussaa...toivottavasti ei ole ihan lähinäköpiirissäkään, että tuotanto yleensä laskis...semmonen mahdollisuushan on aina olemassa...haetaan tiettyä vakautta tällä myyntihommalla...jos meillä olis laskusuhdanne, niin pyrkisimme siinä vaiheessa tekemään myyntiponnisteluja näillä tuotteilla lisää...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”Meillä on puoltoista vuoroa käyttämättä...ja automatisointi kasvaa...ois varaa tehostaa...ja tilaa löytyy tarvittaessa, että voidaan konekanta lisätä...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

Henkilöstöä koskeva kysymyksenasettelu saattoi olla harhaanjohtava, koska kysymyksestä ei käynyt ilmi, tarkoitetaanko henkilöstöllä tuotantopuolen henkilöstöä vai kansainvälisistä toiminnoista vastaavaa henkilöstöä.

”Ammattitaitoisen henkilöstön saanti on ongelma...sitä ei ole missään...ja sen kouluttaminen täällä yrityksessä on kallista...yleensä koneistajia...ja hitsareitakin on vaikea...ammattimiehiä yleensä mihinkään ei löydy...varsinkin manuaalikoneille niin...kaikki nuoret joita on, niin ne on saaneet koulutusta etupäässä cnc-koneille...että ei oo manuaalikoneille oikein minkäänlaista kokemusta...ei koulussa tule sitä puolta.” (Ryhmän 3 yritys Muuramesta.)

”Kuudesta työntekijästä neljä on tullut oppisopimuskoulutuksella...ei siihen oikeen muuta konstia ole...joku nuori metallin peruskoulutuksen käynyt...kyllä se siitä sitten kouliintuu.” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

Teknologian osalta kysyttiin teknologian hyödyntämisen tärkeyttä ja teknologisten puutteiden rajoittavuutta. Yritykset, joilla ei kansainvälisiä toimintoja ollut, pitivät teknologian hyödyntämistä tärkeämpänä kuin kansainvälistyneemmät yritykset. Tämä johtunee näiden yritysten huomattavasti heikommasta lähtötasosta teknologiassa. Tässäkään kysymyksessä ei eritelty sitä, tarkoitettiinko teknologialla tuotantoteknologiaa vai esimerkiksi tietotekniikkaa ja tietoliikennettä.

Laatukysymykset ja ympäristöasiat liittyvät myös tuotantoon. Kysymyksissä ei eritelty, tarkoitetaanko laadulla tuotteen vai toiminnan/ tuotannon laatua. Joka tapauksessa ryhmän 1 yritykset nostivat laatukysymykset toiseksi tärkeimmäksi kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Kansainvälistymättömät yritykset kokivat laatukysymykset tärkeimmäksi tekijäksi. Mitä suurempi oli kansainvälistymisaste, sitä vähemmän laatukysymykset rajoittivat kansainvälistä liiketoimintaa. Ympäristöasioiden hoitoa pidettiin kaikista tekijöistä merkityksettömimpänä kansainvälistymisessä. Samoin vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa koettiin kaikkein vähiten kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavana tekijänä.

Laatujärjestelmät olivat yleisimpiä kansainvälistyneissä yrityksissä. Omat laatukontrollit yleistyivät kansainvälistymisasteen pienentyessä. ISO 9001 ja ISO 9002 olivat yleisimmät sertifioidut tai rakenteilla olevat laatujärjestelmät. Alihankkijayrityksissä laatujärjestelmät

ovat yleistyneet pääasiassa päähankkijoiden vaatimuksesta. Ympäristöhallintajärjestelmä oli vain muutamassa yrityksessä, yhtä vähän oli tehty ympäristökatselmuksia. Tietoiset työympäristön parannustoimenpiteet olivat myös harvinaisia. Kiinnostusta lisätietoihin laatuun tai ympäristöön liittyvissä kysymyksissä oli vain muutamassa yrityksessä.

”...joissakin tapauksissa pitää dokumentoinnit olla...ei se mikään ongelma ole...kuitenkin että dokumentoinnin pitää vastata sitä tasoa...vaikka meillä ei ole mitään laatusertifikaattia...eikä oo laatukäsikirjaakaan tehty...oon mä yhet laatukurssit käyny ja tein osittain sen kirjan...mutta ei oo nyt tehty sitä, koska se vaatis yhden ukon, joka tekis sen laatukäsikirjan...”

A.P: Eli sitä ei oo pidetty sillä tavalla relevanttina...?

”No ei tässä vaiheessa, koska ne jotka sitä käyttää, käyttää sitä enemmän markkinointijippona kuin minään muuna todellisena tosiasiana...mä sanon että kyllä me pystyttäs tästäkin...eihän se vaadi muuta, kuin toimintojen kirjaamista ylös...kirjata ne toiminnot, jotka meillä tänä päivänä on, niin se on siinä se laatukäsikirja...ja auditoida se...toisaalta ei oo tehty sitä, kun ei sitä kukaan oo niin kauheesti vaatinu...monestihan sitä kysytään, että onko...mutta sitten ne toteaa, että no joo, ei heilläkään se edellytyksenä ole...”(Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”...Valmettihan vaatii omilta alihankkijoiltaan, että alihankkijoilla on jatkossa laatujärjestelmä ja mahdollisesti ympäristöhallintajärjestelmä...”

A.P: Onko nää ehtoja vai suosituksia...?

”Aika voimakkaana suosituksena...kyllä se tavallaan ehtona tulee jatkossa olemaan...että siihen on näin sanottu Valmetin taholta, että vuonna 2000 kun kysytään, että kellä sopimustoimittajilla on laatujärjestelmä, niin kaikkien kädet nousee pystyyn, muita ei ole...”

A.P.: Onko Valmetin puolelta näitä juttuja perusteltu millään tavalla...?

”Siinä mielessä, että Valmetilla on omat järjestelmänsä olemassa ja tietysti sitä edellytetään, että myös Valmetin toimittajilla on ne olemassa ja sitten jos on sopimustoimittaja, mikä rinki koko ajan pienenee myös Valmetin osalta, niin totta kai ne pyrkii siihen, että kaikilla on laatujärjestelmä...”

A.P.: Miltä se näin yritystasolla tuntuu...nää laatujärjestelmät...ja mahdollisesti ympäristöjärjestelmät...?

”Than järkevää se on hankkia...meillä on varsinainen laatujärjestelmä ollut jo vuoden käytössä ja olis nyt tän vuoden lopussa tarkoitus sertifioida...ympäristöjärjestelmä on nyt aluillaan, että sen tekeminen on aloitettu...minä en osaa varmasti sanoa, että sertifioidaanko se...mutta tehdään siihen asti...minä en sitä sertifiointia ympäristöhallintajärjestelmän osalta

välttämättömänä näe...koska ei tämä ala siitä niin hirveästi kohene, vaikka ympäristösertifioinnin hakeekin...koska kaikkihan täällä menee...jäteöljyt menee keräykseen ja jäteaineet kaikki menee metallikeräilyyn...”

A.P.: Eli hommat on jo aika hyvällä mallilla...?

”Kyllä minun mielestä...ja tämä ei ympäristön kannalta varmasti ole mikään iso ongelma koko ala...mutta tietysti siinä pientä säästöä ja korjausta saadaan, kun se laatujärjestelmä viedään loppuun...mutta ei mitään merkittävää.”

A.P.: Eli Valmettikin lähinnä sitä laatujärjestelmää...?

”No lähinnä...mutta on se kyllä aika voimakkaasti markkinoinu sitä ympäristöhallintajärjestelmääkin...” (Ryhmän 3 yritys Muuramesta.)

”Kun tuota omaa tuotantoa ei hirveesti ole, niin ei noita ekosertifikaatteja tarte olla välttämättä...mutta sitten kun viedään, niin tietysti kaikki ISO 9001:t ja tällaset käy mielessä...että pitäiskö niitä olla...jotain standardeja...mutta ei me oo oikeestaan niitä vakavasti mietitty...jossain vaiheessa meni vähän ylikin nuo sertifiointihommat, kun sitten kaikkea sertifioitiin...ja kun kaikilla on se sertifikaatti, niin huomattiin ettei se niin ihme juttu oookkaan...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”Sellainen suunnitelma mulla on...tää laatu- ja ympäristöjärjestelmä rakentaa ensin...päähankkija tulee kesäkuussa auditoimaan...että sitä niinku käytetään semmosena markkinointikonstina...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

4.6.2 Talous

Yrityksen taloutta koskevissa kysymyksissä tiedusteltiin kustannustehokkuuden ja rahoituksen tärkeyttä sekä liian korkeiden kustannusten, rahoituksen riittämättömyyden ja Euroon siirtymiseen liittyvien epäselvyyksien rajoittavuutta. Kaikissa ryhmissä kustannustehokkuutta pidettiin tärkeämpänä tekijänä kuin rahoitusta. Talouteen liittyvistä tekijöistä liian korkeat kustannukset koettiin kaikissa ryhmissä kansainvälistä liiketoimintaa eniten rajoittavaksi tekijäksi. Vähiten rajoittavaksi tekijäksi osoittautui Euroon siirtymiseen liittyvät epäselvyydet.

Suoraa tai välitöntä vientiä harjoittavat yritykset pitivät kustannustehokkuutta erittäin tärkeänä tekijänä yleisemmin kuin muut yritykset. Rahoitus oli mainittu erittäin tärkeänä

tekijänä sitä useammin, mitä vähäisempi oli yrityksen kansainvälistymisaste. Samoin kaikki yrityksen talouteen liittyvät tekijät rajoittivat kansainvälistä liiketoimintaa sitä enemmän, mitä vähäisempi oli kansainvälistymisaste.

Sopimusjuridiikka

”...siis nimenomaan sopimusjuridiikka on yks helvetinmoinen viidakko, kun niitä juridisia papereita ei tahdo suomeksikaan osata selvittää, niin sitten vielä englanninkielellä...kun se taas on oma tieteenhaaransa. Ei kai siinä ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää juristia, mutta täällä Jyväskylästä puuttuu semmoinen juristirengas tai joku, joka myis sitä sopimusjuridiikkapalvelua muillekin kuin niille yhtiöille, joiden leivissä ne on. Sitten niitä muita ei tahdo ollakaan. Kyllähän joka juristi jotakin osaa, muttei niin että ne olis päivittäin näiden asioiden kanssa tekemisissä eli tuntisi jokaisen jipon. Kyllähän ne tietää mitä rempulssipaperissa lukee, mutta mitä siihen tulee sitten täyttää ja täydentää ja mitkä ovat ne vaihtoehdot, jotka pitää ottaa huomioon, eikä vain lukea sitä paperia joka sieltä on tullut. Pitäisi osata ajatella eri vaihtoehtoja, että näinkin voidaan tehdä, eikä vain noin. Tämmöiset puuttuu. Tietenkin Valmetilla on omat juristinsa ja ne tekee sinne hommaa. Piruuttaan soitin Enermetille ja ne on IVOn juristit jotka siellä taas hoitaa hommaa. Ei sieltä pääse oikein mitenkään käsiks kehenkään...Isoilla ostoyrityksillä on omat hankintasopimuksensa, joissa saattaa olla salakavaliala pykälää, kuten maksuissa...esimerkiksi kun he avaa rempulssin...eli toimitusaika on niin ja niin...ja rahat tulee vasta sitten kun rempulssi avataan...ja tavaroita pitää olla periaatteessa jo tekemässä, että saa sen toimitusajan tehtyä ja rempulssia ei kuulu. Nythän nää indonesialaiset teki suomalaisille kurjasti...ne ei avannu rempulssia ja pojilla on seisonut kamat vuoden tuolla varastossa jossain satamassa. Ne tuotteet on tehty valmiiksi...ja ne ilmotti... kun se maailmanmeno meni siellä miten meni...ja siellä on vehkeet, eikä kukaan maksanut. Sopimuksen mukaan se on niin kuin siellä sanotaan...Me sitten korjattiin sitä pykälää sillä tavalla, että jos ne tavarat jää seisomaan, niin asiakas on velvollinen maksamaan korkoa, jos mekin joudutaan maksamaan sakkoo myöhästymisestä...se on samanlainen korko siitä, jos se jättää ottamatta vastaan sen tavarat, eikä avaa rempulssia. Eli siellä on tällaisia juitsuja siellä sopimuksessa, jotka pitää osata lukea sieltä saatanan tekstistä...kauhea nippu sitä paperia.”

A.P.: Muuten joutuu maksamaan oppirahat itse...

”No sitten sä maksat, sitten sulla seisoo romut, niinkun isot firmat nuo...ne tiesi sen, mutta kilpailu oli niin tiukkaa, että oli pakko allekirjoittaa...oli vaikka minkälaisia papereita. Mutta

juristit on tärkeitä miehiä, koska ne usein pelastaa aika isoista ongelmista, jos ne tietää mihin kohtaan pitää ottaa kiinni ja tietää miten se voitais muuttaa se kohta, niin että se kuitenkin olis jouheva, jonka se nielis, se loppuasiakas...ei sitä juridista tekstiä meikäläisen kielitaidolla piru vieköön selvitä, vaikka aika paljon itekkin on niiden kanssa joutunut aina tekemisiin...ne asiat jotka vaikuttaa rahaan tai rahansaantiin, ne on ne kohdat...jos nyt tulee yllättäen että ”sif: tehdas”, niin sehän on aivan eri ehto kun me pannaan sinne tarjoukseen, että vapaasti täällä meidän tehtaalla pakkauksetta, niin asiakas ilmoittaa että joo, se on pakattuna siellä heidän saitilla...jos siihen panee että yes, se on heti viis prosenttia lisäkustannusta...täällä Suomessa pari tonnia maksava laatikko maksaa melkein sen pari tonnia, kun se viedään sinne tehtaalle. Siinä äkkiä menee omaisuudet...eli tää puoli olis mahtava juttu, jos olis sellaista konsultaatiota saatavissa...jotka kuitenkin niin paljon sitä tekis, että ne koko ajan pystyis päivittää itensä, että sitä vois silloin tällöin tsekata ja tarkistaa...Keski-Suomen Yrittäjiltä on saatu vinkkejä, mistä kannattaa kysyä...” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

4.6.3 Johto ja henkilöstö

Johtoon ja henkilöstöön liittyvistä tekijöistä kysyttiin ammattitaitoisen henkilöstön ja kielitaidon tärkeyttä sekä heikon kielitaidon, osaavan henkilöstön puutteen ja kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen vaikeuden rajoittavuutta. Lisäksi kartoitettiin kielitaito yrityksissä. Useat markkinoinnin yhteydessä käsiteltävät tekijät liittyvät oleellisesti myös henkilöstön valmiuksiin, kuten markkinointiosaaminen, henkilökohtaiset kontaktit ja vientimarkkinoiden tuntemus. Samoin useat kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavat tekijät voidaan sijoittaa sekä henkilöstön että markkinoinnin kommunikaation valmiuksiin kuuluviksi.

Kielitaito katsottiin tärkeimmäksi kansainväliseen liiketoimintaan liittyväksi tekijäksi ryhmässä 2, johon siis kuuluivat muuta kansainvälistä liiketoimintaa kuin omaa vientiä harjoittavat yritykset. Ryhmässä 3 kielitaito koettiin toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Näissä ryhmissä kielitaito myös rajoitti kansainvälistä liiketoimintaa enemmän kuin omaa vientiä harjoittavissa yrityksissä. Kuten tuotantoon liittyvissä tekijöissä jo todettiin, ammattitaitoista henkilöstöä pidettiin kaikissa ryhmissä erittäin tärkeänä tekijänä, mutta osaavan henkilöstön puutetta ei yrityksissä pidetty kovin rajoittavana tekijänä. Kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen vaikeutta pidettiin sitä rajoittavampana tekijänä, mitä vähäisempi oli yrityksen kansainvälistymisaste.

Yleisimpien kauppakielten, englannin, ruotsin, saksan ja ranskan, osaaminen oli yrityksissä sitä parempaa, mitä suurempi oli kansainvälistymisaste. Yleisesti ottaen kyselyyn osallistuneiden yritysten kielitaito oli suhteellisen heikko. Myönteistä oli, että kaikki omaa vientiä harjoittavat yritykset pystyivät tyydyttävästi kommunikoimaan englannilla. Sen sijaan muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavista yrityksistä 79 % pystyi kommunikoimaan englannilla ja kansainvälistymättömistä yrityksistä enää vain 40 %. Toiseksi yleisimmän kielen eli ruotsin vastaavat osaamisasteet olivat ryhmissä 62, 33 ja 25 prosenttia ja kolmanneksi yleisimmän eli saksan 33, 25 ja 10 prosenttia. Ryhmän 2 yrityksistä 13 prosenttia ei hallinnut tyydyttävästi mitään kieltä ja puolet kansainvälistymättömistä yrityksistä osasi vain suomea.

”...Meillä on nyt maaliskuussa Ingenian kautta reissu Englantiin...pubeihin...kyllä meillä on kavereiden kanssa ollut puhetta, että yks päivä puhuttais ihan englanniks täällä...meillä tuli tässä Sveitsistä puhelu...en mä osaanu puhua, mut mä sanoin, että laita faxilla...kyllä mä siitä ymmärsin kaiken mitä se oli laittanut...sit pystyin vastaamaan...sekin puhu vähän murteella...ei sitä ymmärrä...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

”...kyllä ne on niitä ihmisiä, jotka pystyy meneen agenttien luo ja käymään niiden kanssa asiakkaiden luona eli sen tyyppistä sakkia tarvitaan... kyllä nää rutiinit täällä hoituu, mutta että olis näitä niin sanottuja vientimyyjävalmiuksia...asiakaskontakteja...kuitenkin ne face-to-face kontaktit on niitä parhaita keinoja asian eteenpäin viemiseksi...täytyy olla myös tiettyä sivistyksen poikasta ihon alla, ettei mene puhumaan mitä sattuu, koska se asiakas saattaa loukkaantua eri asioista...maan kulttuuria pitää osata kunnolla...ulkomailla voi viinipullon vienti asiakkaan vaimolle olla vaarallinen asia, erittäin vaarallinen asia...sen kun luovuttaa, on sanottava että ”meilla on tapana Suomessa tällainen tapa...anteeksi että en tiedä teidän tapojanne...”...muuten saattais tulla Venäjällä turpiin välittömästi, se on liian henkilökohtainen asia. Tää tapakulttuuri, kun näitä vientimaita fundeeraa ja vientiä joihinkin maihin...esimerkiksi yliopisto tai muu laitos, jossa tradingia harrastetaan, treenausta ja opetusta... niin siellä pitäis olla tällasia Case Keski-Euroopan maat, Case mikä sitten onkin...tietoisu joka kestää muutaman luentosarjan...mukaan ihmisiä, jotka on siinä elämässä olleet mukana...kirjanoppineisuus ei tässä asiassa ole välttämättä paras...tietenkin sekin on hyvä, mutta joku, jolla olisi autenttista kokemusta, olisi puhumassa...tietenkin historian tietoisuus on hyvä olla olemassa...vois olla hyvä pitää hankintasopimuksiinkin liittyviä...yleisimpien tekstien läpikäyntiä ja rempulssikauppojen kautta...kyllä ne auttais

asioita, totta kai...henkilöstö pitäisi ajaa kiinni näihin asioihin, koska lähdetään nollasta...ettei oo mitään, vaikka mäkin oon ollu vientifirmoissa ja vientipäällikköna ja kaiken maailman hommaa tehny, niin ei mun ite niitä papereita oo tarvinnu kattoo...siellä on ollu joka organisaatiossa ihmiset juristia myöten, jotka on näitä asiota hoitanu, mut sitten kun lähetään pk-yritykseen, niin eipäs sitä ookaan näitä avuja, vaan ite pitää alkaa sorvaamaan ja sihteeritytön kanssa selvittelet...nääh on ne kysymykset, että selvittää siitä paperisodasta, sen jälkeen kun on päästy messuille...”

A.P.: Johtajahan on kanssa osa henkilöstöä, johtajan valmiudet kansainväliseen puoleen...

”...sellainen yritys ei tule menestymään, jossa johtaja ei pysty neuvottelemaan ja keskustelemaan asiakkaiden kanssa, edes vähääkään...sitten katsotaan epäluotettavaksi yritykseksi, jossei johtajaa nähdä, aina vaan palkkarengit...tai itse sitä isäntää...sen pitää olla pramilla tarvittaessa ja osata käydä niissä neuvotteluissa, jotka on tärkeitä...muutenhan se asiakas katsoo, että heitä aliarvioidaan...sitten he katsoo ettei firma oo luotettava, kun ei sieltä sekään ukko uskalla lähteä mihinkään...se tankkaa sen minkä tankkaa, mutta esillä on oltava...jollei ole, niin homma ei onnistu tai se tulee jossakin vaiheessa eteen rasitteena, paitsi silloin jos palkataan varapresidentti...näitähän on käyntikortteja kaiken näköisiä...mutta ei se sama asia sittenkään ole. Ei liian alhaisella tasolla olevaa ihmistä voi lähettää tiettyä tärkeää tehtävää hoitamaan, koska se katsotaan loukkaukseksi. Jos siellä päässä on vastassa ison tehtaan osastopäällikkö, niin kyllä tällaisesta murjusta täytyy vähintään toimitusjohtaja löytyä, jos ajatellaan että vähääkään ollaan balanssissa. Riippuu sitten tietenkin mistä asiasta on kysymys...jos on pelkkä tuote-esittely, ei silloin välttämättä, mutta jos on sopimuksesta kysymys, niin mielellään näin.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

4.6.4 Markkinointi

”Meillä on ainakin teknistä osaamista hyvin, mutta se ei oo välttämättä se tärkein asia...tärkein asia on se, että sä pystyt saamaan sen asiakkaan luottamuksen...sen luottamuksen saavuttaminen, osas sitä tekniikkaa tai ei...usein luottamuksen saavuttaa, jos ei osakaan sitä tekniikkaa...ja tekniikan saaminen mukaan...se aina onnistuu...kun ensin saadaan se suhde sellaiseksi, että se toimii.”

”Ulkomailla tärkeimpiä tehtäviä on, että pystyy hyppäämään sieltä suomalaisten tuotteiden korkeatasoiselta jakkaralta ihmisten tasolle ja todeta että me olemme heidän palvelijoitaan

eikä päinvastoin. Palvelu on aivan olennainen osa tässä hommassa.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

55 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ilmoitti omaavansa tuotteen tai palvelun, jolla ne uskoivat olevan kansainvälistä potentiaalia. Kansainvälisesti potentiaaliset tuotteet olivat sitä yleisimpiä, mitä suurempi oli yrityksen kansainvälistymisaste. Kuten tuotannon tekijöiden yhteydessä selvitettiin, saattoi kysymyksissä laatu-käsitteen ymmärtää joko tuotteen laatuun tai laajemmin koko toimintaa koskevana laatuun. Kansainvälistymättömissä yrityksissä laatu-kysymykset koettiin tärkeimmäksi kansainväliseen liiketoimintaan liittyväksi tekijäksi. Omaa vientiä harjoittavissa yrityksissä laatu-kysymykset olivat toiseksi tärkein tekijä. Tuotekehitys katsottiin omaa vientiä harjoittavissa yrityksissä huomattavasti tärkeämmäksi kuin muissa yrityksissä.

”...Mehän ei voida tietää, mikä näistä tuotteista vois olla menekkituote...mikä on volyymituote, mikä ei ole volyymituote...kyllä me jotakin voidaan aavistaa...mutta yleisesti ottaen...jos ei ole kokemusta, niin ei ole kokemusta, kyllä se näin toimii...kaikkein on varauduttava...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta, a.)

A.P.: Pitääkö tuotteita ulkomaan markkinoille muuttaa...onko merkitystä meneekö se kotimaahan vai ulkomaille?

”On silloin, jos lähdetään jenkkialueille. Siellä on kierteet erilaiset. Siellä on nptf-kierre sikäläisen standardien mukaan ja me eletään täällä meidän kierteillä. Joudutaan panemaan vaihtokappaleita tai sitten tehdään tuote alusta alkaen heidän kierteilleen, joka on tietysti paskanen juttu...sais nekin niitä millejä oppia ymmärtämään. Meillä on siihen tietyt valmiudet olemassa. Sitten tietysti tuotevastuulaki on erilainen eri maissa...Amerikassa laki on helvetin tiukka...pitää olla lappuja joka nurkassa, älä tee sitä ja älä tee tätä...sitä varten on tietysti vakuutusyhtiöt, jotka vakuuttaa johonkin rajaan asti...jenkeissä se juridiikka on semmoista...on juristeja joka raastuvan tai sairaalan oven suussa käyttämässä, minkä näköisiä raihnsia tulee sisään ja myyvät vakuutuspaketin välittömästi...siellä jos joutuu oikeuteen, voi tulla melkoisia ongelmia...ei sen laitteen tarte välttämättä olla vaarallinen, mutta sitä käytetään niin väärin...ei sinne saa laittaa käpälää väliin, sen tietää lapsikin...”

”...se on se rajottava tekijä usein, ettei tahdo päästä sisälle niin millään, kun asennustekniikka on erilainen...amerikkalaisen engineeringin alaisissa maissa...se tarkoittaa USA:n lisäksi aika

pitkälle Kauko-Idässä olevia maita...Australia ja Uusi-Seelanti on sitä samaa...tää on tästä kiinni ja meillä on hirveen iso homma opettamaan näitä asioita asiakkaalle, jotka ei tavallaan kuulu, mutta pakko niistä on kertoa, että silloin ne tajuaa helkatti, että onhan tää helpompaa, että miksei tehdä joskus näin.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Euroopassa on sinällään kiitollista, että toiminta on tietyllä tapaa harmoonista...samanlaiset mittayksiköt ja toimitaan millimetrisysteemillä...ja sähköset ja mekaaniset normistot on samankaltaiset...mutta mihin tulis paljon muutoksia ja jossa joutuis ottaan paikalliset olot huomioon, on Amerikka...jos sinne vientiä ajattelee, joutuis tekeen aika paljon perustavanlaatuisia muutoksia...lähinnä just mittayksiköt...ne perustuu ihan toisenlaisiin...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylästä.)

”...on tunnettua että suomalaiset koneentoimittajat yleensä toimittaa liian hyviä materiaaleja kieltämättä...muistan kun Valmet toimitti haponkestävillä kaiteilla olevia paperikoneita ja kaikki oli haponkestävää terästä...sillä lailla se saadaan korkeahintaiseksi...täällä Suomessa on totuttu tekemään hommia viimeisen päälle ja se ei ulkomailla välttämättä ole haluttua...johtuu siitä, että siellä on palkkamiehet siinä tehtaan ylösrakentamisessa mukana ja ne on kaikki ulkopuolisia, ne ei oo niitä, jotka jää sitä tehdasta myöhemmin ajamaan ja niillä ei oo sitä vastuuta ollenkaan, niillä on vain vastuu pysyä budjetissa kun se rakennetaan ja saadaan ylös. Sen jälkeen palkkamiehet lähtee pois ja ajomiehet alkaa ajamaan. Siinä ei oo sellaista pitkäjänteistä ajattelutapaa, että minä rakennan koneen itselleni ja pystyn sitä käyttämään esimerkiksi 20 vuotta. Siinä tulee sellaista välinpitämättömyyttä ja pyritään piru vie halvalla tekemään. Nää meidän tuotteet ei oo mitään halvimpia tuotteita, mutta nyt on ainakin saatu hyvää palautetta tehtaalta. Ei ne kalliita siihen nähden ole, mitä niillä saa aikaiseksi.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”...mutta meillä on kokonaiset tuotesarjat...ja me pystytään vielä mahdollisesti ottamaan myyntiin järkeviä tuotteita siihen...meillä tulee niin kuin täyden palvelun talo näistä asioista ja meillä on tuotteita useita kymmeniä, jopa satamäärin...siihen kuuluu kaikki ne liittyvät osat. Ja kun asiakas tilaa meiltä jonkun tuotteen, se saa myöskin oheistuotteet siihen. Se saa sen koko täyden palvelun näistä asioista tästä meidän talosta...ja nyt se tuo meille sen tilanteen, että meidän ei tarte ruveta valkkaamaan eri merkkien omistajia, vaan me voidaan ottaa tää paketti kokonaisuutena ja informoida kaikki nämä...mutta meillä on jo niin monta tuotetta olemassa, että tämä mainostaminen tai tietoisuus...tavaraluettelo...postituskustannukset ja

valmistuskustannukset eivät ole niin suuria, että se pystytään tekemään...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”Tekniikka on tietysti testattava...että se kyllä toimii, mutta tällanen dokumentointi...epäilen, että se on se työllistävä tekijä...kaikki dokumentit, käyttöohjeet ja tällaset...yllättävän työläitä juttuja vaikka ruotsiks tehdä...se on nykyään niin rajua jonkun laitteen toimittaminen, että se on aika nivaska paperia...ja sillä kielellä, mihin maahan...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

Hinnoittelua ei koettu missään ryhmässä kovin rajoittavaksi tekijäksi. Yritysten kansainvälistymisasteen laskiessa kohosi hinnoittelun vaikeuden merkitys rajoittavana tekijänä.

”Hinnoittelu perustuu siihen, että meidän pitäisi elää, ja pyritään hinnoittelemaan tuote siten, että tarvittaessa voidaan istuttaa väliin jälleenmyyjä tai maahantuoja, että silläkin olis mahdollisuus saada itselleen palkkaa...ja senkään jälkeen ei tuotteen hinta ihan poskettomaksi saa nousta...pitää olla kilpailukykyinen kuitenkin...loppuasiakashinta asettuu aina johonkin kohalleen ja siihen ei voi välttämättä itse vaikuttaa, vaan sen määrää kilpailutilanne...tänä päivänä markkinahinta on aika alhainen, koska Suomessa on vähän lamaa...lehdet vouhottaa, että nyt ylikuumenee kaiken maailman asiat, mutta kyllä täällä lama on käynnissä teollisuuden puolella...hinnoittelu on rasittavaa...jos se väärin tehdään alussa, sitä on hirveen huono korjata ylöspäin, alaspäin on helppo aina korjata...kyllä se kustannusrakenne täytyy tietää ja osata tällaiset yksinkertaiset talouslaskelmat...dokumenttien tekeminen...prujut pitää olla hyvät, prujuista saa asioista selvää, ne on helppolukuisia ja suunnittelijat helposti näkee niistä sen, mitä niiden pitää nähdä...siellä ei saa mitään ylimääräistä höpötystä olla, vaan ihan pelkät faktat.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

Jakelukanavien löytämisen vaikeus rajoitti eniten ryhmän 2 yrityksiä, joista kolmannes katsoi tekijän rajoittavan kansainvälistä liiketoimintaa merkittävästi. Teemahaastattelussa kansainvälistymätön yritys kertoi kuljetuskustannusten olevan merkittävä vientikynnys, koska yrityksen tuotteet ovat niin suurikokoisia.

”Vientiä on tässä monta vuotta starttaillu...se vaatii aikaa...ja uhrauksia jonkin verran, että sen kunnolla saa käyntiin...me on yritetty näin salakavalasti saada se yks laite Ruotsiin...ja lähtee

siitä sit levittämään...mut kyllä siinä vois vähän enemmänkin rummuttaa...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”...ja me halutaan tulla tähän mukaan ja halutaan myöskin vientiin...meillä ei ole mitään estettä...me ollaan kilpailukykyisiä...uskoisin...aika kohtuullisesti...ja laadullisesti erinomaisilla tuotteilla...vaan se myyntikanava on se tärkeä osa...että se on onnistunut, koska siinä tullaan hyvin nopeasti lisäkustannuksiin...semmosiin kustannuksiin, että sen asiakkaan ostopäätös ei muodostu positiiviseksi...ja sen asiakkaan palvelu...silloin kun asiakas päättää, että mä ostan tuon osan, niin se homma alkaa siitä paikasta ja se on hyvin nopeasti sillä asiakkaalla, että me saadaan se asiakas tyytyväiseksi...että se tehokkaasti toimii tämä myyntitoiminta...ja siinä ei saa olla välikäsiä, koska siinä tullaan hinnassa...haaveenahan meillä on Euroopan mittakaavassa pyrkiä menemään laajemmallekin...viipale kerrassaan...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”Myynnin kannalta on se, että kontaktia loppuasiakkaaseen ei ole olemassa...siinä on Ruotsissa joku myyntikaveri, joka osaa selittää ruotsalaiselle asiakkaalle tän laitteen sielunelämää...tää kaveri ei oo niin perehtynyt...että täytyis saada tää kontakti suuremmaks...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”...aika tärkeä osa on, että vaikka siellä messutaan, niin se ei riitä, vaan siellä pitäis olla paikallinen agentti, jolta sitten paikalliset voi kysyä...ei se tahdo aueta sillä, että ne tänne lähettelee fakseja...kyllä se on liian pitkässä prosessissa silloin.”

”...yleensä me ei mitään trading houseja oteta agenteiksi, koska se ei riitä että sanotaan punasia ja viis kiloa, vaan siinä pitää olla tietoa pikkaisen enemmän, että mitä ollaan tekemässä...me ollaan installoitu nyt yks vientimies varsinainen sen lisäksi mitä mä oon tehnyt sitä aikasemmin, mutta en mä nyt viitti enää kauheen paljoo ravata tuolla, saa vuorostaan jo muutkin ravata...”

”...nytkin kun Australiaan ja Uuteen-Seelantiin on katsottu agenttia, on tarkoituksella kyselty niiltä, että käykää selvittämässä siellä kentällä, että millainen asennustyyli siellä on vallalla, että me tiedetään onko meidän tuotteella siellä nyt heti chancea vaiko ei...vai onko niin, että siellä pitää kauheesti tehdä töitä, niin kuin jenkeissä on tehty kaksi vuotta töitä eikä vieläkään oikein mitään tapahdu...se on helvetin pitkässä puussa näin meikäläisittäin ajatellen...tuolla on

sama, että on turha sitä agenttia pitää, vaikka kuinka se tajuaa että onpas fiksu peli, mutta jossei se saa sitä kenellekään myytyä...”

”...jossakin vaiheessa voi matkaan tulla mutkia, kun agentti kysyy, että siellä yhdessä tehtaassa oli ilmestynyt teidän vehkeitä, että mitenkähän ne oli sinne joutunut...voidaan tietysti sanoa, että ne meni jonkun suomalaisen konepajan kautta, jolloin he saattavat vaatia komissioita siitä, ellei ole sovittu, että mitä siinä tapauksessa tehdään, kun heidän alueelleen tulee joku Suomesta...yleensä se pyritään jo sopimuksessa huomioimaan, että jos tulee ja jos se pystytään toteen näyttämään, että agentilla on ollut sormet pelissä asiassa, heidän tulee se toteen näyttää vaikka neuvottelupöytäkirjalla, jolla he toteavat, että he ovat siellä käyneet ja tähän projektiin liittyvistä asioista keskustelleet, ja se on saattanut aiheuttaneet sen, että suomalaiset konepajat on sinne toimittaneet...selvää on se, että rahaa maksetaan, mutta vain tehdystä työstä...ei mitään kylmiä passiivikomissioita makseta...kun he on olleet mukana ja sen eteen töitä tehneet, niin totta kai siitä kuuluu palkkaa maksaa ja se on ihan selvää että näin pitää tehdä. Eikä siinä kannata olla nirso, koska jos siinä on nirso, niin sä et koskaan saa mitään...ei kukaan viitti tehdä minkäänäköstä duunia, jollei siitä saa korvausta...jos hän on tehnyt duunit ja laite menee toista kautta, niin silloinkin hänen on saatava palkkaa. Komissiointi on hyvin tärkeä asia...siinä voi olla useita komissioita...voi olla että agentti Kanadassa, on ollut tekemässä konsulttityötä, mutta se tavara menee USA:aan, jossa on oma agentti...ja nää kaksi agenttia on ne, joille kummallekin on diilattava jotain...tietenkin on olemassa jotkut komissiointisäännöt...se voidaan jakaa niin usealla tavalla...raha on se, joka aina riittää aiheuttaa, jos ei sitä tule ja sittenkin vaikka sitä tulee, niin sitten sitä pitäis saada vähän enemmän vielä.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylältä.)

”Katsotaan se hintataso siinä mielessä, että millaiseen ratkaisuun päädytään...oisko jossakin maassa oleva verkosto, jota käytetään hyödyksi vai pyritäänkö ite hoitaan...että pystyy ite elämään siinä mukana...meidän täytyy hakea kokemusta tähän...jos päästään niin pitkälle, että muihin maihin...että mikä se on se kanava...aletaanko me ite käymään sinne kauppaa...että meihin otetaan yhteyttä ja meillä on sitten kielitaitoiset ihmiset...vai että me haarukoidaan sieltä varteenotettavat kanavat, joiden kanssa sitä yhteistyötä kannattais lähteä viemään eteenpäin...täytyy tutkia, että mikä se vaihtoehto on...semmoinen ongelma näissä jakelukanavissa on, että nämä ovat tiettyjen merkkien ja tiettyjen kaupparyhmittymien alaisia...yleisesti ottaen kaikki...ja nytten ihmiset eivät välttämättä tee mielellään kauppaa tietyn kaupparyhmittymän kanssa...siinä on tiettyjä jakaumia...Suomessakin on tullut

järkeväksi...lainausmerkeissä järkeväksi...että me ei olla minkään ryhmittymän alaisia...asiakassuhde on se ongelma...jos minä lähdän yhden näistä kanssa tekemisiin ja joku asiakas toimii jonkun toisen kanssa, niin se ei mielellään menekään...ihmisillä on tietyt suhteet eri asioihin...me halutaan hakea koko tämä haarukka, mutta me ei suljeta yhtään pois näistä konekauppiaista...nämä konekauppiat ovat kuitenkin aika itsenäisiä...siksi me ei olla halukkaita linnoittautumaan tietyn lipun alle...me pelätään sitä lipun alle menoa...ja sama olis Ruotsissa, jota ajattelisin lähimpänä myyntimaana...siellä on todennäköisesti sama tilanne...mutta jos meillä onkin itellä jakelukanava, joka on jo minimoinut kustannuksensa...se toimii tukkurin tavoin...niin meillä ei ole mitään estettä myydä sieltä suoraan ja myydä sitten tietyllä tukkuhinnalla...me voidaan sitten meidän omasta myyntihinnasta asiakkaalle antaa tukkurille myyntiprovikkaa...ja siinä ei ole montaa välissä...siinä on vain se yksi jälleenmyyntikauppias...se tilaa meiltä...se sanoo että me tarvitaan tällaista tuotetta, asiakas on siellä...me pistetään asiat täällä suoraan ja lasku sinne...he hoitaa oman laskunsa...ja silloin tavara ei matkusta, se menee suoraan meiltä...me pystytään kontrolloimaan tämä homma hyvin, koska me pysytään varastoista hyvin selvillä...se on myöskin etu, että meillä ei ole varastoja siellä täällä...sitä olen miettinyt, että olisko Pohjoismaissa ja mahdollisesti muuallakin, että yhteistyökumppani jakaa samalla periaatteella...mutta nyt meidän täytyy saada kokemusta...ei me ite sinne mennä...me vaan selvitetään mihinkä me tähdätään...meidän yrityksen kauppatarpeista lähdetään liikkeelle ja asiakkaan tarpeista...nääh on kaks asiaa, jotka pitää saada kohtaamaan. Silloin kun me saadaan nämä kohtaamaan, silloin meillä on hyvä olo.” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”On keskusteltu useiden ihmisten kanssa, jotka ovat tästä kauppahommasta perillä, muun muassa KTM:n ihmisten kanssa...niin he on sanonu, että ei tämä teidän kauppanne...että te jos lähдете koulunpenkille sitä varten että täällä tietoa tankataan meidän porukan päähän...jotka eivät kuitenkaan maailmalle...ja pitää mennä aina kyseiseen maahan kuitenkin ja ottaa niihin ihmisiin yhteyttä...jos me tehtäs jotakin muuta kauppaa kuin tätä kauppaa...mutta kun tämä asiakaspiiri on joka maassa hirvittävän helppo haarukoida...otetaan kohderyhmät, mihinkä lähdetään iskemään ensimmäisenä...me voidaan tehdä kauppaa silläkin tavalla, että me voidaan sektoroida se ihan hyvin meille tärkeisiin asiakkaisiin...jätetään muu, jota ei tarvita, pois siitä. Ja meidän pitää miettiä niistä tuotteista, mitä meillä on...niin kenelle meidän kannattaa näitä omia tuotteitamme kaupata...se olis oltava mahdollisimman kirkkaana...ja tästä kautta sitten pystyä rakentamaan se yhteiskumppanuus jakeluportaan ja asiakkaan ja meidän välillä...”

”...paketti lähtee täältä meiltä...siinä on osoitelaput päällä ja se painaa suoraan siitä...olkoon se asiakas vaikka Kiinassa...silloin siinä ei tule sitä, että me otetaan täältä ja ne pistää hyllyyn ja ne ottaa hyllystä ja pistää pakettiin...nyt ne lähtee tehokkaasti sille asiakkaalle...koska jokainen käteenotto...tuotteen liikauttaminen...se maksaa...se on aina turhaa kustannusta...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

Markkinoinnin kommunikaatioon liittyvistä tekijöistä vientimarkkinoiden tuntemuksen tärkeys korostui ryhmässä 2, jossa 70 prosenttia yrityksistä koki tekijän erittäin tärkeäksi. Henkilökohtaiset kontaktit olivat kaikissa ryhmissä tärkeimpien tekijöiden joukossa. Kansainvälistymättömät yritykset kokivat markkinointiosaamisen tärkeämpänä tekijänä kuin muut yritykset. Kansainvälistä toimintaa rajoittavista tekijöistä osoittautui kaikissa ryhmissä merkittävimmäksi markkinointiresurssien vähäisyys. Tiedon puute vientimarkkinoista ja kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyys olivat sitä rajoittavampia tekijöitä, mitä vähäisempi oli yrityksen kansainvälistymisaste.

”...ja tuo seuraavan kerran kaverinsakin...tekevät retken...eihän se kauppa siinä ole kovin suuri, mutta se matkustaminen on tärkeä osa siinä...ihminen on vaan tämmönen...että nää ihmiset lähtee matkustaan...vaikka se kaks sataa maksaa, mutta se vain toimii näin...tää on niitä realiteetteja, jotka pitää huomioida kaupanteossa...meille sillä ei ole mitään merkitystä...me myydään joko postissa tai näin...ja silloin kun se tulee tänne, se ei yleensä tuu turhan päiten...se tulee yleensä aika ison pussin kanssa...että tuotakin mä voisin tarvita ja tuotakin mä voisin tarvita...ja kun me käydään syömässä välillä, se tarvitsee vielä lissää...näin kun me saataisiin hyvä suhde siihen asiakkaaseen...joka on erittäin tärkeä...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

Tiedusteltaessa yritysten henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita, havaittiin suhteiden määrän korreloivan voimakkaasti yritysten kansainvälistymisasteen mukaan. Omaa vientiä harjoittavista yrityksistä lähes kaikki eli 95 prosenttia omasi henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita, muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavista enää 37 prosenttia ja kansainvälistymättömistä yrityksistä vain 5 prosenttia. Vientiyritysten kansainvälisiä suhteita oli luotu eniten Iso-Britanniaan, Ruotsiin, Saksaan, Yhdysvaltoihin ja Ranskaan. Muilla yrityksillä henkilökohtaisia suhteita oli vain Ruotsiin, Saksaan, Venäjälle ja Italiaan.

”...alaan liittyvissä kongresseissa...on tavattu ja sitä kautta on syntynyt edullisia kontakteja...ne ei tuu silleen, että mä tosta noin vaan soitan...vaan vahingossa...jos on paljon esillä ja kulkee...niin silloin voi joskus törmätä...kontakteja on ollut eri paikkoihin, mutta ei niistä liiketoiminnallisesti sillä tavalla ole ollut hyötyä, että ois päässy kaupallisesti hyödyntämään...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylästä.)

”En oo kertaakaan ollu messuilla yksin...aina oon jakanut sen toisen yhtiön kanssa tai vielä isomman firman kanssa...Teknologiakeskuksen kanssa ollaan oltu yhteisosastolla...messuthan ei oo missään tapauksessa mikään halpa ponnistus...mua kiinnostais osallistua semmoselle kylmällä messuosastolle...jos viedään ulkomaille, Saksaan, Ranskaan tai Välimeren maita...ei välttämättä tarvita kuin yksi ihminen vahtimaan sitä osastoo...siellä on sitten esitteitä ja tällaista paperimateriaalia erilaisista tuotteista...että kustannukset olis mahdollisimman pienet...että pääsis muutamalla tonnilla siihen...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylästä.)

”...ei se tieto kulje muuta kuin messuilla...kyllä me on aika paljon messuttu...me ollaan oltu pari kertaa Singaporessa ja nyt Montrealissa...me ei ite mennä sinne Montrealiin vaan meillä on agentti siellä Kanadassa...yleensä on tapana, että me ollaan ite siellä, mutta se on vähän siitä kiinni tää meidän mukanaolo, että miltä ne markkinat näyttää ja toisaalta siitä kiinni, millaisia puolestapuhujia siellä ulkomailla on...jos agentilla on ammattitaitoista jengiä ja ne tuntee nää tuotteet ja ymmärtää mistä tässä on kysymys, niin silloin meitä ei siellä tarvita, mutta sitten on niitä, joille pitää olla siellä tukena ja selittämässä...kumpakaan tietenkä on.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Kyllä me yritetään nyt esimerkiksi mainoksilla tuonne kansainvälisiin lehtiin...yks vaikeus on siinä, että pitäis olla sen kielen...sen maan, minne sitä nyt fondeerataan...pitäis olla sen maan slangia...tai ei slangia, vaan ammattikieltä...ei se auta, että täällä vaan käännetään, että sylinteri on cylinder...pitäis osata käyttää sitä markkinointikieltä, mitä siellä maassa käytetään...ja se mainos tai muu...onko se kuva todellisesta elämästä...pitääkö siinä olla tekstiä pitkästi, leveesti vai pelkästään yks sana keskellä sivua, vai mikä on se staili, jolla saa ihmisen siellä tarttumaan ja näkemään...siinä on miettimistä...me on tehty näitä prujuja...näin se tuntuu hyvältä, mutta sikäläisellä ajattelutavalla se on ihan väärin.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Meillähän on vielä aika iso työ tätä tuoterekisteriä ja atk-järjestelmää rakentaa...meillä on ajatuksena rakentaa myös internet-sivut, että meiltä voi hakea sitä sieltä...sitä kautta voi tilata mistä hyvänsä suoraan...” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”Sivujen kautta tulee...on tietysti kontakteja muutamiin organisaatioihin Ruotsissa ja Norjassa ja Saksassa...sieltä tulee myyntimiehiä, jotka tietää soittaa mulle, kun asiakas kyselee jotain sellaista asiaa, johon he tietää, että meiltä vois löytyä...sellasia henkilökohtaisia kontakteja...internetin kautta on saatu kyselyjä uusilta asiakkailta ulkomailta...sillä me nyt siihen satsataankin...siihen tulee kaikenlaista lisää...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”Me on aika paljon markkinoitu esitteillä ja tehty suorapostituksia...on ilmoitettu Tekniikka & Taloudessa...ja sitten netin merkitys kasvaa...ja kataloogit...ne on ihan hyviä, tosin niitä nyt alkaa olla jo liikaa...markkinointi pelaa niin, että me tiedotetaan itestämme ja mainostetaan...asiakkaat ottaa sitten yhteyttä, että heillä olis tällanen ongelma...ja siinä vaiheessa vasta lähetään paikan päälle kattomaan...” (Ryhmän 2 yritys Muuramesta.)

”Hyvät asiakkaat on paras mainosvaltti...huono puoli on, ettei me kaikkia yrityksiä saada mainostaa asiakkainamme.” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

S.N.: Miten sää nää asiakkaat hankit?

”No...on periaatteessa kaks tapaa...se, että nimi on esillä kaikennäkösissä kataloogeissa ja muissa...tehtailta tai suunnittelutoimistoissa, joka nyt on tekemässä tehdasprojektia tai muuta...ne hakee erilaisia laitteiden toimittajia...sitä kautta tulee osa...eli ihan faxista tulee tarjous...jostakin paikasta, jonka kanssa en oo ikinä ollu tekemisissä...niin ne vaan löytää nimen...ja siihen menee tietysti vähän aikaa...sitä ei voi päivässä saada nimeänsä leviämään joka paikkaan...se kesti ehkä semmosen kaksi kolme vuotta ennen kuin alkoi työt...myös paljon jalkatyötä...kiertää kaikennäkösiä tehtaita, suunnittelutoimistoja läpi...soitella niihin...messut on niitä...joka vuosi oon ollu jossakin messuilla, pääasiassa Helsingissä...periaatteessa ois mahdollisuus tehdä helppoo laitekauppaa siten, että ois tällasia suomalaisia koneenvalmistajia, joissa nää instrumentit menis varusteena...ja Suomessa ehkä ois muutamia sellasia koneenvalmistajia, joiden kanssa se onnistuis, mutta jotenkin ei oo siellä kipinä tarttunu...mä nään sen jotenkin erikoisena, että täältä Suomesta ei olla halukkaita laittaan varusteita niiden mukaan...kun Saksasta tulee vastaava laite, niin siinä se monesti

on...se on joku tällanen kulttuurikysymys tai että halutaan tehdä halpa, ja sitten siitä riisutaan kaikki varusteet pois...”

”...Mutta ei se niin käy, että mä täältä lähen sinne sanaa kuuluttamaan, että pitäis olla joku paikallinen toimija...miehellään saman alan firma...onhan tässä vuosien varrella ollut kontakteja moniin paikkoihin...ei niistä oo sitten syntynyt...osittain ollu sekin haittapuolena, että pitäis olla aggressiivisempi siinä...että painaa päälle...mutta voi puhua ajallisista, henkisistä ja ehkä taloudellisistakin resurssien puutteesta...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylästä.)

4.6.7 Yritysten yhteistyövalmiudet

Kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä piti yhteistyötä toisten yritysten kanssa tarpeellisena kansainvälistymisessä. Ryhmä 2 eli muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavat yritykset oli selkeästi myönteisin yritys yhteistyötä kohtaan. Niillä oli eniten jo olemassa olevaa yritys yhteistyötä ja ne pitivät yhteistyötä toisten yritysten kanssa tarpeellisempina kuin muut. Ryhmän yritykset pitivät niin yritys yhteistyötä kotimaassa kuin ulkopuolisten palvelujen hyödyntämistä tärkeämpinä tekijöinä kuin muut yritykset. Vastaavasti kotimaisen yhteistyön puute rajoitti näiden yritysten kansainvälistä toimintaa enemmän kuin muita yrityksiä. On huomattava, että peräti yli puolet omaa vientiä harjoittavista yrityksistä piti yritys yhteistyötä kotimaassa vain vähän tai ei lainkaan merkittävänä tekijänä kansainvälistymisessä.

Kysymyksessä 5 (Liite 4) yritykset perustelivat yhteistyön tarpeellisuutta kansainvälistymisessä seuraavasti:

- alihankkijana toimiminen
- kaikkea ei ole syytä tehdä itse/ kaikkea ei pysty tekemään itse
- ko. kohdemaassa olevan yrityksen kanssa
- voimavarat, kielitaito
- pienuus/ kantokyky
- vientirenkaassa synergiaetua
- toisilta saa hyvää tietoa
- riippuu maasta
- saamme suurempia kokonaisuuksia toimitetuksi
- worldwide distributor

- paikallisten myyntiorganisaatioiden kanssa
- apu on tarpeen (markkinointi)
- meillä viennin osalta mahdollinen jakeluketju olemassa
- verkottumisella on vahvempi
- helpottaa asioiden kulkua
- kokemuksen vaihto/ opettelu
- pinnoituksen suhteen
- heillä on valmis vientiorganisaatio
- lisää resursseja
- koska itse olemme liian pieni/ tämän kokoinen ei voi toimia yksin kansainvälisesti/ pienet ei pärjää yksin
- antaa lisää paukkuja
- yhteistyö on voimaa
- kokemusten jakaminen/ kustannussäästöt
- kokonaisuuksien hallinta
- laajentaa mahdollisuuksia
- uusien mahdollisten yhteyksien saamiseksi
- jo olemassa olevien kanavien hyödyntäminen

Yritykset, jotka eivät pitäneet yhteistyötä tarpeellisena kansainvälistymisessä, perustelivat kantaansa seuraavasti:

- yrityksellä oma myyntiorganisaatio ulkomailla
- emme pysty kansainvälistymään toisten siivellä
- liian pieni ympyrä
- ainoa kovametallitehdas Suomessa
- olemme erikoistuneet kunnossapitokoneistuksiin
- emme ole menossa kansainvälisille markkinoille

80 prosenttia kaikista tutkimukseen osallistuneista ryhmistä mainitsi ainakin yhden yritys yhteistyömuodon, joihin niillä olisi kiinnostusta tai tarvetta. Suosituimmat yritys yhteistyömuodot olivat myynti- ja markkinointiyhteistyö, messu- ja kampanjayhteistyö sekä tuotantoyhteistyö. Eri ryhmissä nousivat tietyt yritys yhteistyömuodot suosituimmiksi kuin muissa ryhmissä. Tutkimus- ja kehitysyhteistyö, koulutusyhteistyö sekä johdon yhteistyö olivat suosituimpia omaa vientiä harjoittavissa yrityksissä. Muuta kansainvälistä toimintaa

harjoittavat yritykset suosivat muita enemmän myynti- ja markkinointiyhteistyötä, yhteistyötä ympäristöasioissa sekä osto- ja myyntiyhteistyötä kotimaassa.

”Yhteistyö olisi siinä mielessä hyvä, että jos näitä metallialan yrityksiä olisi tavallaan verkossa ja jos joltakin tulee kyselyä ja kapasiteetti on täynnä, niin vois ohjata näille muille...ja niitä töitä voitais ottaa porukalla, vaikka itellä ei ois kapasiteettia kaikkeen, niin siten niinku jaettas näitä töitä ja pyrittäis tekemään porukalla...” (Ryhmän 3 yritys Muuramesta.)

Kysymyksessä 1 tiedusteltiin yritysten kansainvälisestä yhteistyöstä. Seuraavat yhteistyömuodot mainittiin:

- EU-projekti (tuotekehitys)
- Oen-sopimus Honeywell Measurexin kanssa
- Huolto- ja valmistustoiminta paikallisesti, paikallista alihankintaa
- Vientiä ulkomaalaiselle asiakkaalle ko. maan edustajan kautta
- Alan yhteyksiä (henkilökohtaisia)
- Teräksen varastointi ja sahausyhteistyö ruotsalaisen terästehtaan kanssa

Yritysten olemassa olevista yritysyhteistyömuodoista (kysymys 3) mainittiin seuraavat:

- alihankinta (sekä toimittajana että vastaanottajana)
- toimitus- ja tarjousyhteistyö (verkottuneita yrityksiä)
- Ingenia-projekti: laatu- ja ympäristöhallintajärjestelmät päähankkijoiden kanssa
- sähkön yhteisosto
- teräksen hankinta ja jälleenmarkkinointi
- laatu- ja ympäristöasiat
- v:een 2000 liittyvät asiat
- pitkäaikaiset asiakassopimukset, jotka hoidetaan vuosisopimuksin
- yhteisyritys Venäjällä
- yhteiset projektit asennusurakoitsijoiden ja suunnittelutoimistojen kanssa
- toimiminen kuuden yrityksen verkossa
- tuonti
- kauppasuhteet
- tuotekehitysyhteistyö

- yhteistyö-/ partnership-sopimukset
- vientirenkaat
- oma pienimuotoinen alihankintaverkosto
- konsulttiyritykset
- infot ja neuvottelut
- ulkomainen jälleenmyyjä
- valmistusyhteistyö
- markkinointiyhteistyö
- ongelmatoiden kierrättäminen

”...voi olla että pitkällä aikavälillä tulee totuus olemaan, että ei myydä mitään suoraan, vaan että ne menevät kotimaisten tai ulkomaisten koneistorakentajien kautta, koska tää maailma muuttuu, ettei ne enää osta taloon mitään yksittäistuotetta, vaan ne ostetaan paketissa...ne tulee siihen pakettiin, jolloin se paketin tekijä on meille se tärkein, eikä niinkään loppuasiakas.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Kun vientiin tehdään...niin firmat kotimaassakin...miehelläänhän ne ostaa kokonaisuuksia eikä mitään osia...kyllä se on vientiin kokonaisuuksia yhä enemmän ja enemmän mitä halutaan...silloin sille yhteistyölle ja verkostoitumiselle tulee yhä suurempi merkitys...ei semmosessa pärjää, jos kokonaisuuksia pitää tehdä.”

”Asiakas haluaa nykyisin valmiin tuotteen...koneistuspuoli ja pintakäsittely...semmoset kanavat meiltä periaatteessa löytyy, jos asiakas haluaa valmiin tuotteen...esimerkiks tää yks tuote menee maalattavaks muualle.” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

Kansainväliseen liiketoimintaan liittyvää ulkopuolisten palveluiden hyödyntämistä pidettiin yrityksissä ympäristöasioiden hoidon ohella vähiten tärkeänä tekijänä. Silti vientiyritysten keskuudessa kansainvälistä liiketoimintaa merkittävästi rajoittavista tekijöistä ulkoisten palvelujen vaikea hyödynnettävyys oli kolmanneksi rajoittavin tekijä.

”Verkostoitumista pitäis olla enemmän...mutta se ei jotenkin lähe liikkeelle...siihen pitäis olla joku liikkeellepaneva voima, joka sais sen toimintaan ja sitten pitäis jokaisen toimia itestään...mutta se liikkeellepaneva voima pitäis olla ulkoa...kaikki on puhunut ja pitänyt sitä tärkeänä, mutta mitään ei oikeastaan ole tapahtunut...” (Ryhmän 3 yritys Muuramesta.)

”...me saadaan tietoa Pöyryltä ja monista lähteistä...meidän agentit lähettelee projektiraportteja...tässä on Pulp & Paperin tekemä lista, mitä tehtaot on investoimassa...jos me saadaan tieto täältä, me lähetetään se tieto agentille, niin että ottakaa yhteyttä siihen tehtaaseen, siellä ollaan tekemässä uutta paperikonetta, menkää sinne ja kyselkää vähäsen ja kertokaa näistä laitteista...sitten kaupallisilta sihteereiltä tulee jos tulee ja se on ihan UL:n kautta saatavissa monenlaisia raportteja...mä sanoisin että nää konsulttifirmat, hyvät suhteet ja hyvät ystävät...esimerkiksi mun entinen työnantaja tietää kaikki projektit mitä maailmassa tapahtuu, sinne kun vain soittaa oikealle henkilölle...millaiset on näkymät...tähän pitäis sanoo sellainen sana kuin verkostoituminen...mekin lasketaan salaverkkoja...salakalastusta harrastetaan eli hyödynnetään vanhoja hyviä tuttavuuksia...että kun te tiedätte siitä, niin kertokaa meille...vanhan työnantajan tiedot ovat sikäli hyviä, että ne tulee niin ajoissa, että me ehditään vielä mukaan, koska heidän tuotteensa vaatii vuodenkin pitkän toimitusajan...jolloinka heiltä kysytään jo niin paljon aikaisemmin kuin monelta muulta...sitten tietenkin näiltä vientikonepajoilta saadaan tietoa, että mihin ne on tekemässä tarjouksia...” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Myyntitykit ne kaikista hövelimpiä on...huono sana leviää, muttei hyvä...” (Ryhmän 2 yritys Jyväskylän maalaiskunnasta.)

Yritykset ilmoittivat olleensa yhteydessä useisiin avustaviin organisaatioihin, joista useimmin TE-keskukseen ja sen jälkeen Jykesiin. Muut mainitut organisaatiot olivat Ulkomaankauppaliitto, yksityiset konsultit, vientisihteerit ulkomailla, Tekes, Teknologiakeskus, Jaiko, Keski-Suomen liitto ja Jytol. 81 prosenttia omaa vientiä harjoittavista, 71 prosenttia muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavista ja 35 prosenttia kansainvälistymättömistä yrityksistä ilmoitti olleensa yhteydessä ainakin yhteen avustavaan organisaatioon. TE-keskukseen olivat olleet yhteydessä erityisesti omaa vientiä harjoittavat yritykset.

”...nyt me kotimaassa saamme KTM:ltä tietyn avustuksen, tuotekehitys ja markkinointi kuuluu siihen...tää tietynä aikana loppuu, mutta sitten sen jälkeen kun me niin sanottua vientikauppaa lähetään rakentaa, niin me tehdään tästä projekti. Haetaan siihen tukea sen verran kun siihen yleensä saadaan ja sitten me aletaan ottaa yhteistyökumppaneita tekemään tätä työtä...mitä tehdään ite, mitä tekee muut...ja miten edetään...kun projektia hahmotellaan,

täytyy selvittää, kuinka laaja ja mitä me halutaan...haetaanko me kuinka monta maata...haetaanko me koko Eurooppaa ja missä aikataulussa...että pystytään rakentamaan toimivat kauppaorganisaatiot...meidän täytyy tähdätä siihen, että meillä on tietynä aikana on tietystä maasta kauppaorganisaatio pystyssä, joka hoitaa meidän vientitoimintaa...ei ikuisesti saa olla painiskelemassa näiden asioiden kanssa, vaan sen on johdettava jossakin aikataulussa siihen kyseiseen tilanteeseen...on päätettävä, millaisiin sektoreihin...mikä tahansa voidaan hakea ensimmäisenä asiakkaaks...ja kun me saadaan Suomessa enemmän tietoa...me ei Suomessakaan koko valtakunnan tasolla paukauteta kerralla...mennään viipaloiden...jos me tänä päivänä tehdään sellainen julkistaminen, että koko Suomi informoidaan kahden päivän sisällä ja meillä alkaa puhelimet olla tukossa, niin meillä loppuu varastot siihen paikkaan...ja sitten hyvästä yhteistyökumppanista tulee helvetin huono yhteistyökumppani, ettei niiltä mitään saa, mitä ne mainostaa...otetaan tietty sektori, ja katsotaan mitä se tuo tullessaan...lähtötilanteessa on harkittava hyvin tarkkaan, mitä ollaan tekemässä.” (Ryhmän 2 yritys Laukaasta.)

”...vienti on helvetin kallista hommaa ja toki tää TE-keskuksen tuki sinänsä on hyvä asia, koska sinne uppoo rahaa...et sä tee minkäänäköstä reissua...jos messuilla vielä ollaan...normaali messuosasto maksaa 20 tonnia kaikkine romuine ja kaluineen ja vielä palkat päälle...voi sanoa että 30 tonnia pienempikin messu...sitten UL koordinoi messuja ja suomalaisten firmojen kanssa ollaan oltu UL:n osastolla...tietenkin se hintataso tulee UL:nkin kautta aika kalliiksi, koska niiden omat organisaatiokustannukset pitää peittää...mutta on se siitä hyvä, että ne järkkää sen ja hoitaa sen, ettei ite tartte enää siihen panostaa....sehän on tarkoitus tietenkin, että kun saadaan agenttiverkosto aikaiseksi, niin ne hoitaa sen.” (Ryhmän 1 yritys Jyväskylästä.)

”Tietysti tietämistä on paremmin, kun on tää Midinvest osakkaana...Teknologiakeskuksen sijoitusyhtiö...sitä kautta sitä tietämystä on paremmin...rahotustukee ja kaikkee tällasta...ja Jytolin eli Tekun kanssa on ollut Laatu 2000-projekti, jossa on tämä laatujärjestelmän tekeminen ollut ja...toinen oli vuoden mittainen laskentaprojekti...” (Ryhmän 3 yritys Muuramesta.)

4.6.8 Yhteenveto yritysten kansainvälistymisvalmiuksista

Jyväskylän seudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiudet ovat yleisesti ottaen hyvät, joskin pienen yrityksen rajalliset resurssit vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisen muotoihin eli lähinnä vientikanavien valintaan. Jotta kansainvälistymisen kustannukset eli vientikanavien kulut eivät kasvaisi liian suuriksi, on tärkeää etsiä yrityksen omien valmiuksien perusteella tarkoituksenmukaisin kansainvälistymismuoto, jossa eri vaihtoehdot ensin kartoitetaan huolellisesti. Pienelle yritykselle on usein edullista pyrkiä hyödyntämään jo olemassa olevia kanavia ja verkostoja, mikä voi olla ensimmäinen askel kohti kansainvälisten toimintojen kasvattamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tärkeimpiä ja rajoittavimpia yrityksen sisäisiä tekijöitä kansainvälistymisessä. Osana kansainvälistymisvalmiuksia selvitettiin yritysten yritysyhteistyövalmiuksia sekä kontakteja avustaviin organisaatioihin.

Kirjekyselyyn ja teemahaastatteluihin osallistuneista yrityksistä valtaosa osoittautui kehittymishaluisiksi yrityksiksi, joihin kuului niin kansainvälisille markkinoille tähtääviä yrityksiä kuin kotimaahan tyytyviä yrityksiä. Hyvä vastausprosentti, 36,3 %, kertoo yritysten yleisestä kiinnostuksesta kansainväliseen liiketoimintaan. Tietopankkiin saatiin tiedot yhteensä 70 yrityksestä, joista tutkimuksen tuloksiin ehti mukaan 65 yritystä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 54 prosenttia ilmoitti olevansa kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla.

Kirjekyselyn tulosten perusteella voitiin muodostaa kolme yritysryhmää kansainvälistymisasteen mukaan. Ryhmät olivat seuraavat:

Ryhmä 1: Omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle harjoittavat yritykset (32 %)

Ryhmä 2: Tuontia, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta tai muuta kansainvälistä yhteistyötä harjoittavat yritykset (37 %)

Ryhmä 3: Ei mitään kansainvälisiä toimintoja (31 %)

Sekä ryhmästä 1 että ryhmästä 3 valittiin teemahaastatteluun yksi yritys. Teemahaastattelut painottuivat siis ryhmän 2 yrityksiin, joiden katsottiin edustavan potentiaalisia, tulevia vientiyrityksiä. Ryhmästä 2 valittiin teemahaastatteluun neljä yritystä, joiden suunnitelmissa oli laajentaa kansainvälisiä toimintojaan.

Yritysten tuotantovalmiudet olivat yleisesti ottaen hyvät, eikä suuria ongelmia esiintynyt. Alihankintaverkottumisella haettiin resursseja suurempien tilausten käsittelyyn. Yleisinä pyrkimyksinä olivat kiinteiden kulujen minimointi, koneiden ja kiinteistöjen käyttöasteen nostaminen sekä automatisoinnin lisääminen. Yrityksillä oli resursseja työvuorojen määrän lisäämiseen. Ammattitaitoisesta työvoimasta oli kuitenkin pulaa: muun muassa koneistajista, hitsaajista sekä insinööripohjaisista työntekijöistä. Oppisopimuskoulutus oli eräs keino hankkia osaavia työntekijöitä. Vajaassa puolella omaa vientiä harjoittavista yrityksistä oli standardin mukainen laatujärjestelmä, ISO 9001 tai ISO 9002. Muissa yrityksissä laatujärjestelmän korvasi useammin oma laatukontrolli. Ympäristöasioilla ei juurikaan katsottu olevan merkitystä kansainvälistymisessä. Muutamassa yrityksessä oli kuitenkin valmis tai rakenteilla oleva ympäristöhallintajärjestelmä ISO 14001.

Yritysten taloudellisessa valmiuksissa ei esiintynyt suuria puutteita. Tärkeimpänä tekijänä pidettiin kustannustehokkuutta. Liian korkeat kustannukset olivat viiden rajoittavimman tekijän joukossa kaikissa ryhmissä. Kansainvälistymisessä etenkin vientikanavan vaatimia kustannuksia pohdittiin paljon. Pienelle yrityksille kustannuksilla onkin merkittävä vaikutus kansainvälistymismuotoa valittaessa ja tämä rajoittaa huomattavasti potentiaalisten vaihtoehtojen määrää. Taloushallintoon liittyvä paperityö koettiin yleisesti ongelmallisena kansainvälistymisessä. Eräänä ongelmana nousi esille pienyritysten saatavilla olevien sopimusjuridisten palvelujen puuttuminen Jyväskylässä. Euroon siirtymisen ei katsottu juurikaan vaikuttavan kansainväliseen liiketoimintaan. Myöskään rahoitusta ei pidetty erityisen tärkeänä tekijänä kansainvälistymisessä, eivätkä yritykset kokeneet sitä kovinkaan rajoittavana tekijänä.

Henkilöstön kansainvälistymisvalmiuksista kielitaitoa pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä; ryhmän 2 yritykset kokivat kielitaidon kaikista tärkeimmäksi kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tärkeimpiä kieliä yrityksissä osattiin seuraavasti:

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Englanti	100 %	79 %	40 %
Ruotsi	62 %	33 %	25 %
Saksa	33 %	25 %	10 %

Kielitaitovalmiuksia voidaan pitää tyydyttävinä, sillä yritysten kokemusten mukaan pelkällä englannin kielelläkin pärjää useimmissa tilanteissa. Yrityksen kielitaito vaikuttaa myös kansainvälistymismuodon valintaan. Ilman edes auttavaa kielitaitoa ei ole mahdollista valita

henkilökohtaista osallistumista vaativaa kansainvälistymismuotoa. Johtajan on kyettävä neuvottelemaan ja keskustelemaan ulkomaisen asiakkaan kanssa luottamuksen saavuttamiseksi.

Vientimyyjävalmiuksista nostettiin esille face-to-face-kontaktien hallitseminen. Lisäksi painotettiin yleissivistystä, maan tapakulttuurin ja historian tuntemista. Yliopistolta ja muilta kouluilta kaivattiin maakohtaisia case-luentosarjoja.

Markkinoitavia tuotteitaan yritykset pitivät korkealaatuisina ja kilpailukykyisinä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 55 prosenttia ilmoitti omaavansa tuotteen, jolla heidän mielestään on kansainvälistä potentiaalia. Euroopan Unionin katsottiin tuoneen tuotteisiin liittyvän vaativamman dokumentoinnin uudeksi tekijäksi. Amerikkalaisia markkinoita pidettiin tuotteiden kannalta ongelmallisina esimerkiksi erilaisten asennus- ja mittajärjestelmien vuoksi.

Yritysten mukaan asiakkaat haluavat kokonaispaketteja; yksittäisillä osilla ei ole paljoa kysyntää. Alihankintaverkottumisen kautta pyrittiin tällaiseen kokonaisuuksien hallintaan. Suomalaisia tuotteita kritisoitiin siitä, että Suomessa on ollut tapana valmistaa tuotteita liiankin viimeisen päälle eli on käytetty esimerkiksi liian hyviä materiaaleja, kun taas ulkomainen ostaja on ollut enemmän kiinnostunut tuotteen edullisuudesta. Toisaalta Suomessa suuremmat valmistajat ovat, päinvastoin kuin monissa muissa maissa, suosineet riisuttujen mallien vientiä. Näin hinta on saatu alemmaksi, mutta samalla on suomalaisilta lisälaittevalmistajilta sulkeutunut yksi tapa saada tuotteitaan ulkomaille.

Yritykset pitivät tuotteitaan myös hinnaltaan kilpailukykyisinä. Hinta-laatu-suhdetta pidettiin erityisen hyvänä. Hinnoittelun vaikeutta ei pidetty kansainvälistymistä rajoittavana tekijänä.

Jakelukanavien löytämisen vaikeus oli kuuden rajoittavimman tekijän joukossa kaikissa ryhmissä. ”Salaverkottuminen” nousi esille edullisena ja helppona kanavana ulkomaille. Se tarkoittaa olemassa olevien kanavien hyväksikäyttöä, kuten yhteydenpitoa entisiin työnantajiin sekä päähankkijoiden valmiita verkostoja. Vientiä kotimaisen päähankkijan kautta ilmoitti harjoittavansa 38 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja se oli yleisin kansainvälistymismuoto. Kaikki isojen vientiyritysten alihankkijat eivät kuitenkaan kokeneet vientiä kotimaisen päähankkijan kautta kansainvälisenä toimintana.

Jakelukanaviksi toivottiin olevan mahdollisimman suoraa, ilman useita välikäsiä. Tällä haluttiin pitää kustannukset kohtuullisina. Yritykset painottivat maltillista askel askeleelta etenemistä kansainvälistymisessä sekä huolellista markkinakartoitusta. Haastateltu omaa vientiä harjoittava yritys kertoi käyttävänsä paikallista agenttia ulkomailla, mutta myös yrityksen sisältä oli laitettu yksi henkilö vastaamaan viennistä. Hyvien suhteiden katsottiin säästävän rahaa vientikanavia rakennettaessa. Jakelukanavan voitiin katsoa määräytyvän yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien, lähinnä henkilöstön valmiuksien ja taloudellisten resurssien, mukaan. Omien valmiuksien mukaan on ratkaistava, voidaanko ulkomaille mennä itse vai annetaanko muiden hoitaa ulkomaiset toiminnot. Myös markkinoitavan tuotteen eri ominaisuudet ja käyttötarkoitukset vaikuttivat kansainvälistymismuodon valintaan.

Eri yhteistyömuodoista myynti- ja markkinointiyhteistyöhön sekä messu- ja kampanjayhteistyöhön oli yrityksillä selvästi eniten kiinnostusta ja tarvetta. Markkinointikommunikaatiossa on kyse siitä, kuinka saa itsensä ja yrityksensä esille julkisuudessa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli käytössä sekä virallisia että epävirallisia kanavia. Messuja pidettiin tärkeänä paikkana yrityksen näkymisen kannalta; messujen ongelmana koettiin niiden kalleus. Yritykset toivoivat edullisia messuvaihtoehtoja, kuten yhteisosastoja ja ”kylmiä” messuosastoja. Ulkomaankauppaliiton messutukea kiiteltiin. Muina kommunikaation välineinä käytettiin mainontaa kansainvälisissä lehdissä, esitteitä ja suorapostituksia sekä katalogeja. Internetin merkityksen katsottiin kasvaneen ja kasvavan yhä yritysten mainonnassa. Yrityksissä oli valmisteilla omia kotisivuja, ellei niitä jo ollut. Myös ”jalkatyötä” tehtiin paljon eli kierrettiin asiakasyritysten luona. Epävirallisena kommunikointikanavana tulivat esille esimerkiksi kansainväliset kongressit.

Selvästi eniten yritysyhteistyötä oli ryhmän 2 yrityksillä, jotka siis luokiteltiin potentiaalisiksi, tuleviksi vientiyrityksiksi. Näistä yrityksistä 75 prosenttia nimesi vähintään yhden yhteistyömuodon. 66 prosenttia kaikista yrityksistä piti yhteistyötä toisten yritysten kanssa tarpeellisena kansainvälistymisessä. Laadullisesti yritysyhteistyötä ilmeni hyvinkin erilaisissa muodoissa. Epävirallisesta yhteistyöstä käy esimerkkinä tietojen vaihto entisen työnantajan tai muiden vanhojen tuttavuuksien kanssa. Kuten edellä mainittiin, myynti- ja markkinointiyhteistyöhön sekä messu- ja kampanjayhteistyöhön oli yrityksillä eniten kiinnostusta ja tarvetta. Jyväskylän seudulle tyypillisiä yhteistyömuotoja olivat alihankkija-

päähankkija-suhteet, mutta myös alihankkijoiden keskinäiset verkostot. Kun tilausten koot kasvavat ja ostaja suosii kokonaisuuksia, on pienten yritysten välinen yhteistyö välttämätöntä. Toisaalta verkostumiseen kaivattiin yhä ulkopuolista, liikkeellepanevaa voimaa.

Avustavista organisaatioista yritykset olivat olleet yhteydessä lähinnä TE-keskukseen ja Jykesiin. Ulkomaankauppaliiton sekä kauppaja- ja teollisuusministeriön tuki mainittiin myös usein haastatteluissa. Paikallisista organisaatioista Teknologiakeskuksen kasvava rooli voitiin panna merkille.

5. YMPÄRISTÖASIAT KANSAINVÄLISTYMISSÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ympäristöasioiden todellista merkitystä yritysten kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tässä suhteessa tutkimus onnistui hyvin, koska tutkimus tehtiin alusta loppuun kansainvälistymisnäkökohtien pohjalta. Ympäristöasioita ei painotettu kirjekyselyssä eikä teemahaastatteluissa tutkijan toimesta. Ympäristöasioita käsiteltiin vain silloin, kun ne tulivat esille kansainvälistymiskontekstissa.

Kansainvälistä liiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ympäristöasioita käsitellään tuskin lainkaan. Myös aiheeseen liittyvää tutkimusta on niukasti. Toisaalta ympäristöasioita liiketoiminnassa ylipäättään on tutkittu vain muutamia vuosia. Tässä tutkimuksessa on selvitetty pienten yritysten kansainvälistymisvalmiuksia, jolloin esille nousee kysymys tutkimuksen yleistettävyydestä. Aikaisempien yritysten kansainvälistymistutkimusten mukaan eri tekijät koetaan merkittävyytensä ja rajoittavuutensa kannalta melko samanlaisina niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin yrityksissä. Merkittävä ero sen sijaan on se, että laajemman toimintavolyymin vuoksi suuren yrityksen julkisuuspinta on suurempi, jolloin se katsoo ympäristöasioitakin ehkä eri kannalta.

Maailmantalouden globalisaatio ja ympäristön tuhoutuminen ovat olleet tunnusomaisia piirteitä päättyvälle vuosisadalle. Globaalit materiaalivirrat kansainvälisen kaupan myötä ovat lisänneet entropiaa antroposfäärissä. Kansainvälinen liiketoiminta ja ympäristöasiat ovat siis

voimakkaassa yhteydessä toisiinsa, välittömästi tai välillisesti. On selvää, että pitäytyminen paikallistalouksissa olisi säästänyt huomattavasti luontoa.

Globaali liiketoimintaympäristö on yrityksille kuitenkin realiteetti, jossa on pystyttävä toimimaan ja menestymään. Lähtökohtana on kannattava liiketoiminta. Kansainvälistyminen on yritykselle merkittävä kasvumahdollisuus, mikä avaa uusia mahdollisuuksia, mutta tuo myös haasteita yrityksen valmiustekijöille. Edellä on käsitelty yritysten valmiustekijät tuotannon, talouden, henkilöstön ja markkinoinnin sekä yritysysteistyön osalta. Seuraavassa otetaan erityistarkasteluun tutkimuksessa esille tulleet ympäristöasiat.

5.1 Ympäristöasiat metallialalla

Metallialan ympäristöasiat on esitetty tässä kappaleessa tiivistetysti metalliteollisuuden julkaisun ”Yritys ja ympäristö – toimintamalli kone- ja metallituoteteollisuudelle” (Huhtinen, 1997) pohjalta.

Metallien ja metallituotteiden kierrätys sekä tuotannon jätteiden hyödyntäminen

Kierrätysjärjestelmät ovat metallialalla hyvät. Samoin tuotannon jätteiden hyödyntämisaste on suuri. Metalliteollisuuden tuotteista suuri osa perustuu kierrätetyn metallin käyttöön. Tämä vähentää osaltaan malmin louhimistarvetta. Metallituotteiden elinkaaren ympäristövaikutukset ovat vähäiset verrattuna kilpaileviin raaka-aineisiin, kuten muoviin. Toki raaka-aineita ja materiaaleja voitaisiin käyttää entistäkin tehokkaammin. Jonkun tuotteen ympäristövaikutukset voivat painottua uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöön, kun toisen tuotteen merkittävin ympäristövaikutus on kaatopaikkojen kuormittuminen. Raudan ja teräksen jälkeen Suomen metalliteollisuus käyttää eniten kuparia, sinkkiä, nikkeliä, alumiinia ja lyijyä.

Määrällisesti suurin metalliteollisuuden jäte muodostuu etenkin perusmetalliteollisuuden kuonasta, karstasta ja pölystä. Runsaasti syntyy myös mineraalilietteitä ja -jätteitä sekä rautaromua. Metallituoteteollisuuden määrällisesti merkittävimmät jätteet ovat rautaromu, uunin purkujäte ja valimohiekat, rauta- ja teräsjäte sekä hapot, happamat vedet ja -lietteet. Puujätettä sekä paperi-, pahvi- ja kartonkijätettä syntyy suhteessa eniten elektroniikkateollisuudessa. Metalliteollisuuden määrällisesti merkittävimmät ongelmajätteet

ovat epäorgaaniset hapot, metallurgiset kuonat, karstat ja pöly, pintakäsittelylietteet sekä mineraaliöljy, rasvat ja vaha. Metallituoteteollisuuden merkittävin ongelmajäte on öljyemulsiot.

Energian käyttö

Metallien valmistus vaatii varsin paljon energiaa. Energian hinta muodostaa alan teollisuudelle merkittävän kustannustekijän. Energiantuotanto puolestaan vaikuttaa ilmaston muutokseen. Pienyritystasolla ei tietenkään voi vaikuttaa tapoihin, joilla sähköä tuotetaan, vaan painopiste on energiatehokkuudessa.

Päästöt

Metallialan tuotannon päästöt ovat vähäiset. Pienien konepajojen merkitys metalliteollisuuden ilman päästöjen kokonaismäärään on suuri, koska niitä on lukumääräisesti paljon.

5.2 Ympäristöasioiden merkitys kansainvälistymisessä

5.2.1 Kirjekyselyn tulosten tarkastelu

Ympäristöasioista kysyttiin kysymyslomakkeen kohdissa 9, 10, 11 ja 12 (Liite 4). Kysymyksessä 9 tiedusteltiin vaihtoehtojen avulla, miten laatu ja ympäristö on otettu huomioon yrityksessä. Kolmen yritysryhmän välillä ei havaittu eroja siinä, kuinka paljon ympäristöhallintajärjestelmiä ja ympäristökatselmuksia oli tehty tai tekeillä. Tämän perusteella voitiin päätellä, ettei yrityksen kansainvälistymisasteella ole merkitystä ympäristöasioiden hoitoon yrityksessä. Ympäristöasioiden järjestelmällinen huomioiminen yrityksissä oli varsin vähäistä.

Ympäristöhallintajärjestelmä tai ympäristökatselmus tehty tai tekeillä.

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Kaikki
Ympäristöhallintajärjestelmä	10 %	8 %	10 %	9 %
Ympäristökatselmus	10 %	8 %	10 %	9 %
Ei kumpaakaan	80 %	84 %	80 %	82 %

Oli odotettua, että ympäristöhallintajärjestelmät eivät ole kovin yleisiä pienissä metallialan yrityksissä. Mielenkiintoista sen sijaan oli havaita, ettei omaa vientiä harjoittavissa yrityksissä ympäristöhallintajärjestelmiä ollut enempää kuin muissakaan yrityksissä. Tästä voi päätellä, etteivät metallialan tuotteita ostavat ulkomaiset asiakkaat ole vaatineet kovinkaan painokkaasti standardien mukaista ympäristöasioiden hoitoa yrityksiltä. Toisaalta voidaan kysyä, mitä hyötyä pienelle yritykselle on ympäristösertifikaatin hankkimisesta. Yksi yritys antoi mielenkiintoisen vastauksen kysymykseen 4 ("Onko yrityksellänne tuotteita tai palveluita, joilla uskotte olevan potentiaalia kansainvälisille markkinoille?"): yrityksen mukaan tällainen "tuote" on tulossa oleva ISO 14001-ympäristöhallintajärjestelmä.

Ympäristökatselmuksia oli yrityksissä tehty yllättävän vähän. Ympäristökatselmuksen laatiminen kun ei vaadi yritykseltä suuria voimavaroja ja se on myös edullinen; kyseessä on vain ympäristönäkökohtien kirjaaminen. Ympäristökatselmus on myös ympäristöhallintajärjestelmän esivaihe, mutta eniten siitä on hyötyä yrityksen sisäisessä käytössä. Siten tiedostetaan, mitä vaikutuksia kullakin toiminnolla on.

"Ingenia-projekti laatu- ja ympäristöjärjestelmät päähankkijoiden kanssa G.W.S. ja Jyskän Metall Oy." (Ryhmän 2 yritys, kysymyslomakkeen kohta 3: Millaista yritysyhteistyötä yrityksellänne on tällä hetkellä?)

Jyväskylän aikuiskoulutuskeskus Jaikon Ingenia-projekti oli ainoa tutkimuksessa esille tullut ympäristöyhteistyömuoto. Keväällä 1998 alkanut projekti on vaikuttanut alueen metallialan yritysten ympäristöasioiden hoitoon. Jyväskylän yliopiston ympäristöjohtamisen koulutusohjelman opiskelijat tekivät projektissa ympäristökatselmuksia sekä päähankkija- että näiden alihankkijayrityksissä. Näin ympäristöasioiden merkitys pienissä yrityksissä riippui paljon niiden kotimaisten päähankkijoiden vaatimuksista ja suhtautumisesta ympäristöasioihin.

Millaisia asiakasryhmiä oli yrityksillä, jotka olivat rakentaneet ympäristöhallintajärjestelmän tai laatineet ympäristökatselmuksen? Seuraavassa on listattu näiden yritysten asiakasryhmiä.

Ympäristöhallintajärjestelmän rakentaneiden yritysten asiakasryhmiä:

1. Paperikoneet, paperikonehuolto, paperinvalmistuslinjat (Valmet, globaalit markkinat).

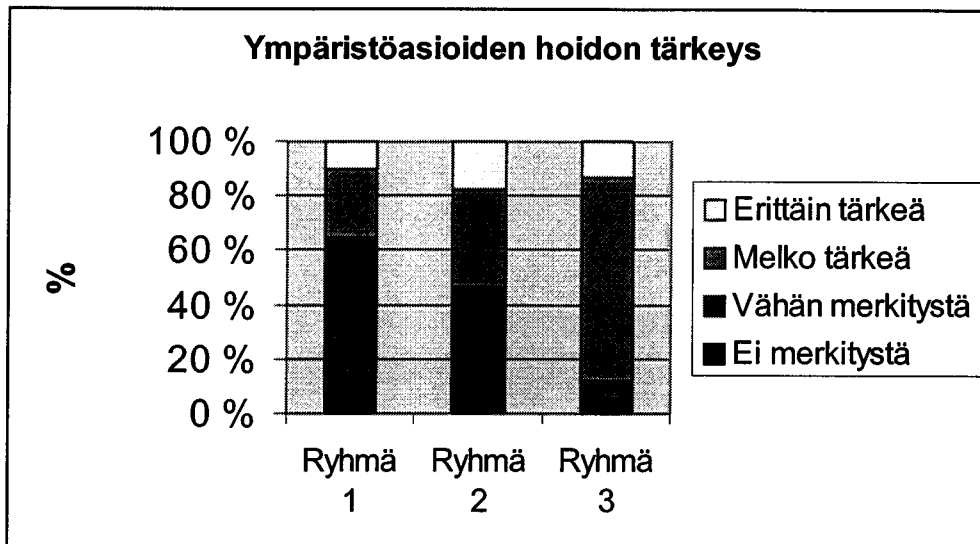
2. Puuteollisuus ja paperiteollisuus (globaalit markkinat).
3. Kalusteteollisuus, elektroniikka- ja LVI-teollisuus.
4. Voimayhtiöt (IVO), Rautaruukki.
5. Metalliteollisuuden yritykset.
6. Teollisuuden kunnossapitopalvelut (IVO).

Ympäristökatselmuksen laatineiden yritysten asiakasryhmiä:

1. Valmet Oy paperikoneet.
2. Lentokonekuljetukset, ilma-alushuolto.
3. Mekaaninen puu- ja paperiteollisuus (Valmet).
4. Konepajateollisuus, voimansiirtolaitteiden valmistajat.
5. Jyskän metalli, Enermet.
6. Valmet Rautpohja.
7. Muovi- ja metalliteollisuus.
8. Metallikonepajat, prosessiteollisuus.

Asiakasryhmistä voitiin havaita, että erityisesti Valmetin sidosryhmissä (ulkomaiset asiakkaat, alihankkijat) ympäristöasiat on huomioitu tavallista järjestelmällisemmin. Oletettavasti metsäteollisuuden tiukat ympäristövaatimukset heijastuvat Valmetin kautta myös metallialalle. Muuten asiakasryhmät edustivat tasaisesti eri teollisuudenaloja. Myös IVO näytti asiakkaana aiheuttavan pienissä yrityksissä ympäristöasioiden hoitoon liittyviä toimenpiteitä. Vientimaalla ei näyttänyt olevan vaikutusta ympäristöasioiden hoitoon. Tietyissä tapauksissa kansainvälisten ympäristövaatimusten tunnollisen huomioonottamisen taustalla voi olla yleinen suomalainen kulttuuri, jossa direktiivejä ja suosituksiakin noudatetaan viimeisen päälle, vaikka helpommallakin voisi selvitä.

Kysymyslomakkeen kohdassa 10 (Liite 4) pyydettiin painottamaan eri tekijöiden tärkeyttä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Ympäristöasioiden hoito oli yksi kolmestatoista tekijästä. Ympäristöasioiden hoidon tärkeyttä eri ryhmissä painotettiin seuraavasti:



Tuloksista havaittiin, että yli puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä piti ympäristöasioiden hoitoa erittäin tai melko tärkeänä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Toisaalta omaa vientiä harjoittavista yrityksistä peräti 65 prosenttia oli sitä mieltä, että ympäristöasioiden hoidolla on vähän tai ei lainkaan merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tulosten mukaan ympäristöasioiden hoidon merkitys vähenee sitä mukaa kun yrityksen kansainvälistymisaste kasvaa.

Millaisia asiakkaita oli yrityksillä, jotka pitivät ympäristöasioiden hoitoa erittäin tai melko tärkeänä tekijänä? Valmet, paperikonekoneteollisuus ja Jyskän metalli olivat asiakkaina yrityksillä, jotka pitivät ympäristöasioita erittäin tärkeänä tekijänä. Nämä yrityksillä oli myös usein tuontia Saksasta. On mahdollista, että ympäristöasiat leviävät myös tuonnin kautta. Edellähän jo todettiin ympäristöasioiden leviävän päähankkijoilta alihankkijoille. Ympäristöasioiden hoitoa melko tärkeänä pitävien yritysten asiakkaat jakaantuivat useammille teollisuudenaloille. Koska Saksa oli tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiseksi tärkein vientimaa ja tärkein tuontimaa, on vaikea arvioida, onko juuri kohdemaalla vaikutusta ympäristöasioiden hoitoon yrityksessä. On kuitenkin mahdollista että saksalainen, tai miksei ruotsalainenkin, asiakas, toimittaja tai kilpailija voi vaikuttaa siihen, miten ympäristöasioihin suhtaudutaan yrityksessä.

Tutkimuksen perusstrategia kristallisoituu juuri kysymyksessä 10. Kun tekijöistä tarkastellaan ainoastaan ympäristöasioiden hoitoa, voidaan edellä esitettyjen tulosten mukaan todeta, että yli puolet yrityksistä pitää ympäristöasioiden hoitoa erittäin tai melko tärkeänä tekijänä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Mutta kun ympäristöasioita tarkastellaan yhdessä kaikkien

muiden tekijöiden kanssa, muuttuu sen merkittävyys täydellisesti. Seuraavassa ympäristöasioita verrataan tekijöihin, joita eri ryhmissä on pidetty eniten erittäin tärkeinä.

Ryhmä 1

1. Ammattitaitoinen henkilöstö	85 %

12. Ympäristöasioiden hoito	10 %

Ryhmä 2

1. Kielitaito	76 %

13. Ympäristöasioiden hoito	18 %

Ryhmä 3

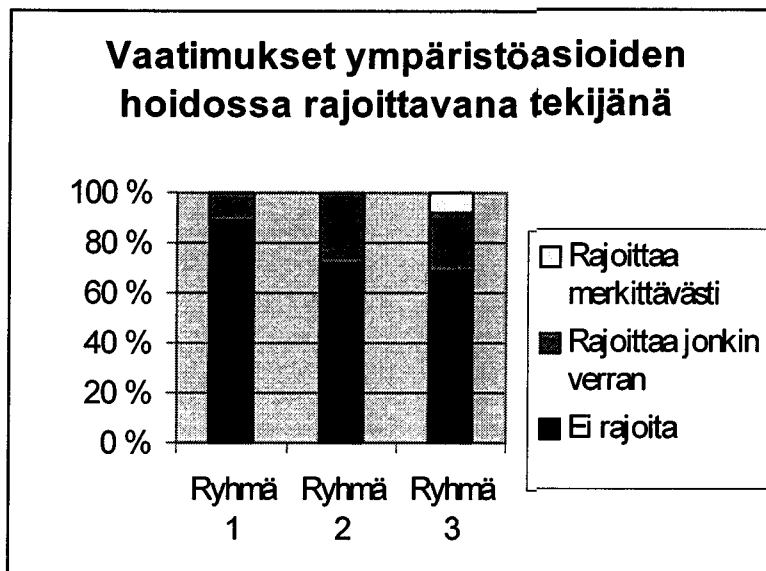
1. Laatuksymykset	81 %

13. Ympäristöasioiden hoito	13 %

Vertailussa nähdään, että ympäristöasioiden hoito koettiin annetuista tekijöistä merkityksettömimmäksi tai lähes merkityksettömimmäksi tekijäksi kaikissa ryhmissä. Erot olivat merkittäviä, kuten luvun 3.4.2 kuvioista voidaan havaita. Ympäristöasioiden hoito yrityksen sisäisenä kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä on siis merkitykseltään vähäinen muihin perinteisiin tekijöihin verrattuna. Toisaalta ympäristöasioiden merkitys on ainakin metallialalla vähitellen kasvamassa. Muutama vuosi sitten ympäristöasioita olisi tuskin osattu edes ottaa mukaan kansainvälistymistutkimukseen.

Kysymyslomakkeen kohdassa 11 (Liite 4) pyydettiin valitsemaan listasta ne yritys yhteistyömuodot, joihin yrityksellä on kiinnostusta tai tarvetta kotimaan tai kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä. Yhteistyö ympäristöasioissa oli yksi kahdestatoista yritys yhteistyömuodosta. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yhdeksällä (9) prosentilla oli kiinnostusta tai tarvetta yhteistyöhön ympäristöasioissa. Eniten tarvetta tai kiinnostusta yhteistyöhön ympäristöasioissa oli ryhmän 2 yrityksillä, joista 17 prosenttia ilmaisi kiinnostuksensa asiaan. Yhteistyö ympäristöasioissa sai listan yhteistyömuodoista kymmenenneksi eniten mainintoja.

Kysymyslomakkeen kohdassa 12 (Liite 4) pyydettiin painottamaan yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavia tekijöitä. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa oli yksi seitsemästätoista tekijästä. Ympäristöasioiden rajoittavuutta painotettiin eri ryhmissä seuraavasti:



Tuloksista havaittiin, että 22 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koki vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa merkittävästi tai jonkin verran rajoittavana tekijänä. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa rajoittavat siis yritysten kansainvälistä liiketoimintaa varsin vähän. Tekijän rajoittavuus kasvoi sitä mukaa, kun yrityksen kansainvälistymisaste pieneni.

Verrattaessa ympäristöasioita muihin annettuihin tekijöihin, sijoittuu se kaikissa ryhmissä vähiten rajoittavimpien tekijöiden joukkoon, kuten luvun 4.4.2 kuviosta voi havaita.

Rajoittaa jonkin verran tai merkittävästi:

Ryhmä 1

1. Markkinointiresurssien vähäisyys 79 %

16. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa 11 %

Ryhmä 2

1. Markkinointiresurssien vähäisyys 89 %

17. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa 28 %

Ryhmä 3

1. Markkinointiresurssien vähäisyys 100 %

17. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa 31 %

Kaikkien kysymyslomakkeesta saatujen tietojen mukaan ympäristöasioiden hoito pienissä metallialan yrityksissä ei ole merkittävä tekijä, varsinkaan jos sitä vertaa muiden tekijöiden merkittävyyteen. Ympäristöasioita ei koettu kansainvälisessä liiketoiminnassa tärkeäksi, eikä rajoittavaksi tekijäksi. Myöskään yhteistyöhön ympäristöasioissa ei yrityksissä ollut suurtakaan tarvetta tai kiinnostusta. Ympäristöhallintajärjestelmiä tai ympäristökatselmuksia oli tehty vain muutamassa yrityksessä.

5.2.2 Teemahaastatteluiden tulosten tarkastelu

Teemahaastattelussa ympäristöasiat eivät kuuluneet teema-aiheisiin, mutta asia tuli joskus esille kysymyslomakkeen kohtia syvennettäessä, lähinnä kysymyksen 9 (Liite 4) kohdalla, jossa kysyttiin laadun ja ympäristön huomioimista yrityksessä. Teemahaastattelut tukivat kirjekyselyn tuloksista syntyneitä kuvia siitä, etteivät ympäristöasiat ole kovinkaan merkittävässä asemassa pienessä metallialan yrityksessä.

Yksi yritys kuudesta haastatellusta yrityksestä otti yrityksen ympäristöasiat esille omaaloitteisesti heti haastattelun alkuvaiheissa, esittelykierroksen aikana. Tämä ryhmän 2 yritys oli ottanut ympäristöasiat esille jo kysymyslomakkeen kohdassa 3 (yritysyhteistyö tällä hetkellä) sekä vapaamuotoisten kommenttien ohessa. Yritys kuului Jyväskylän aikuiskoulutuskeskuksen Ingenia-projektiin, jossa yritykselle laadittiin laatu- ja ympäristöhallintajärjestelmiä päähankkijoidensa G.W.S:n ja Jyskän Metallin kanssa. Yrityksessä oli jo tehty ympäristökatselmus ja ympäristöhallintajärjestelmä ISO 14001 oli rakenteilla.

Yritys katsoi ympäristöasioiden olevan merkittävä osa yrityksen kehittämistä ja oli ympäristökatselmuksen tulosten perusteella muuttanut toisiin toimitiloihin. Lisäksi yritys esitteli pääraaka-aineensa alumiinin täydellistä kierrätettävyyttä ja paremmuutta kilpaileviin raaka-aineisiin nähden. Yrityksellä oli tarkoitus käyttää laatu- ja ympäristöhallintajärjestelmää ”markkinointikonstina”. Ingenia-projekti liittyi myös yrityksen kansainvälistymiseen, sillä tiedossa oli opintomatka Englantiin.

Toinen ryhmän 2 yritys ei pitänyt ”ekosertifikaattia” välttämättömänä, koska yrityksellä ei ollut paljoakaan omaa tuotantoa. Kysymyslomakkeessa yritys piti ympäristöasioiden hoitoa erittäin tärkeänä tekijänä kansainvälisessä liiketoiminnassa ja omalla kohdallaan jonkin verran rajoittavana tekijänä. Yritys kritisoi sertifiointia siitä, että sitä käytettiin joka paikassa, eikä näin tuo yritykselle mitään merkittävää etua. Yritys oli itse harkinnut laatu- ja ympäristöhallintajärjestelmän hankkimista.

Kaksi ryhmän 2 yritystä eivät teemahaastattelussa ottaneet ympäristöasioita esille missään vaiheessa. Kysymyslomakkeessa toinen yritys katsoi ympäristöasioiden hoidolla olevan vähän merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa ja toinen ei pitänyt ympäristöasioita lainkaan merkittävänä.

Ryhmän 1 yritys piti laatusertifikaattiakin enemmän ”markkinointijippona”, eikä yrityksellä sertifikaatteja ollutkaan. Tämä tuotteitaan joka puolelle maailmaa vievä yritys oli saanut kyselyjä sertifikaatista, mutta kauppoihin sen puuttuminen ei ollut vaikuttanut. Kysymyslomakkeessa yritys oli ilmoittanut ympäristöasioilla olevan vähän merkitystä.

Ryhmän 3 yritys oli toinen haastatelluista yrityksistä, jossa oli tehty ympäristökatselmus. Yrityksessä oli aloitettu myös ympäristöhallintajärjestelmän rakentaminen, mutta lopullisesta sertifiointista ei oltu vielä varmoja. Kysymyslomakkeessa yritys piti ympäristöasioiden hoitoa melko tärkeänä. Yrityksellä ei siis ollut mitään kansainvälisiä toimintoja, mutta vaatimus ympäristöhallintajärjestelmästä oli tullut päähankkijan eli Valmetin taholta. Haastattelussa yritys ei pitänyt välttämättömänä ympäristöhallintajärjestelmän sertifiointia koska metalliala ei ympäristön kannalta ole mikään ongelma ja kierrätysjärjestelmätkin ovat olleet kunnossa jo aiemmin. Yritys uskoi pääsevänsä ympäristöhallintajärjestelmän avulla pieniin säästöihin.

5.2.3 Yhteenveto ympäristöasioista kansainvälistymisessä

Yrityksen kansainvälistymiskontekstissa ympäristöasiat jäivät merkitykseltään ja painoarvoltaan hyvin vähäisiksi. Suurimmassa osassa yrityksiä ei oltu rakennettu ympäristöhallintajärjestelmiä eikä tehty ympäristökatselmuksia. Kaikissa kolmessa kansainvälistymisasteen mukaan muodostetussa yritysryhmässä lähes kaikki muut tekijät katsottiin ympäristöasioiden hoitoa tärkeämmiksi. Itse asiassa ympäristöasiat näyttivät olevan tärkeämpiä ennemmin kotimaan kuin kansainvälisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä. Tämä johtuu alueen suurten päähankkijoiden, Valmetin, G.W.S:n, Safematicin ja Jyskän Metallin, asettamista vaatimuksista alihankkijoilleen, joita tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli paljon. Ympäristöasioiden hoidosta ei katsottu koituvan merkittävää hyötyä yritykselle; sen sijaan ympäristösertifikaattia pidettiin jonkinlaisena markkinointikikkana. Voidaankin olettaa, että ympäristöasioiden hoito ja sertifiointi on yhä lähinnä suurten yritysten käyttämä imagon parannuskeino. On myös todettava, että Jyväskylän seudun pienissä metallialan yrityksissä on ympäristötietoisuus varmasti kasvanut parin viime vuoden aikana, esimerkiksi Jyväskylän aikuiskoulutuskeskuksen Ingenia-projektin kautta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää Jyväskylän seudun pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiudet mukaan lukien valmiudet kotimaiseen ja kansainväliseen yhteistyöhön toisten yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. 179 yritykselle suunnatun kirjekyselyn ja kuudessa yrityksessä tehdyn teemahaastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan yritysten halukkuutta kansainvälistymiseen, sisäisiä valmiustekijöitä tuotannon, talouden henkilöstön ja markkinoinnin suhteen sekä erilaisten kansainvälistymisen muotojen käyttökelpoisuutta. Tutkimuksen toisena tehtävänä oli selvittää ympäristöasioiden todellinen merkitys pienen yrityksen kansainvälistymisessä. Ympäristöasioiden merkityksestä pyrittiin tällä lähestymistavalla saamaan realistinen kuva osana kokonaisuutta. Yrityksen kansainvälistymisvalmiuksista ja ympäristöasioista kansainvälistymisessä voitiin muodostaa seuraavat johtopäätökset.

Yrityksen kansainvälistymisvalmiudet

1. Pienet metallialan yritykset ovat kiinnostuneita kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Kirjekyselyyn vastasi 70 yritystä Jyväskylästä, Jyväskylän maalaiskunnasta, Muuramesta ja Laukaasta. Vastausprosentti lähenteli näin 40 %:a, jota voi tämän kaltaisessa tutkimuksessa pitää varsin hyvänä. Yli puolet vastanneista yrityksistä oli kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. Vajaa kolmannes yrityksistä ei ollut kiinnostunut kansainvälisistä markkinoista.

2. Yritykset voidaan jakaa kansainvälistymisasteen mukaan kolmeen ryhmään.

Vaikka tutkimuksen kohderyhmä oli rajattu yrityksen koon (alle 50 työntekijän yritykset) ja toimialan (metalliala: perusmetallien ja metallituotteiden valmistus, koneiden ja laitteiden valmistus, sähkötekniisten tuotteiden valmistus sekä kulkuneuvojen valmistus) mukaan, oli yritysryhmä kansainvälistymisvalmiuksien suhteen hyvin heterogeeninen. Tutkimuksessa yritykset jaettiin kolmeen yhtenäisempään ryhmään:

Ryhmä 1: Omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle harjoittavat yritykset (32 %).

Ryhmä 2: Tuontia, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta tai muuta kansainvälistä yhteistyötä harjoittavat yritykset (37 %).

Ryhmä 3: Ei kansainvälisiä toimintoja (31 %).

3. Ryhmän 2 yrityksiä voidaan pitää potentiaalisina, tulevina vientiyrityksinä.

Ryhmän 2 yrityksistä 58 % oli kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla ja 67 % uskoi omaavansa kansainvälisesti potentiaalisen tuotteen tai palvelun. Vastaavat osuudet ryhmässä 3 olivat 10 % kummassakin. Lisäksi kaikki omaa vientiä vakavasti suunnitelleet yritykset kuuluivat ryhmään 2. Siten tuontia, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta ja muuta kansainvälistä yhteistyötä voidaan pitää yrityksen kansainvälistymisen esiasteena.

4. Vienti suoraan ulkomaiselle asiakkaalle tai ulkomaisen välikäden kautta on pienen yrityksen korkein kansainvälistymisen muoto.

Pienillä yrityksillä ei ole resursseja suurempaa sitoutumista vaativiin kansainvälisiin toimintoihin. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 32 % harjoitti omaa vientiä ulkomaille, mutta suurempaa sitoutumista vaativia toimintoja yrityksillä ei ollut. Syynä ovat pienen yrityksen rajalliset ajalliset, henkiset ja taloudelliset resurssit.

5. Jyväskylän seudulla vienti kotimaisen päähankkijan kautta on tyypillisin kansainvälistymismuoto.

38 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ilmoitti harjoittavansa vientiä kotimaisen päähankkijan kautta. Epäsuora vienti ei vaadi yritykseltä omia vientiponnisteluja ja ei itse asiassa eroa paljoakaan puhtaasti kotimaisesta liiketoiminnasta. Kaikki yritykset eivät itse edes pitäneet epäsuoraa vientiä kansainvälistymismuotona. Epäsuoraa vientiä, samoin kuin tuontiakin, voidaan kuitenkin pitää oman viennin esiasteena.

6. Pienistä metallialan yrityksistä löytyy kansainvälisesti potentiaalisia tuotteita.

Yli puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ilmoitti omaavansa tuotteen tai palvelun, jolla on kansainvälistä potentiaalia. Omia tuotteita pidettiin lisäksi korkealaatuisina ja hinnaltaankin kilpailukykyisinä.

7. Yrityksillä on tuotannollisia resursseja kansainväliseen kasvuun.

Yritykset eivät kokeneet tuotannollisia tekijöitä ongelmana kansainvälistymisessä. Sopivan työvoiman saantia sen sijaan pidettiin vaikeana, koska tarjolla oleva työvoima ei vastaa nykyisiä vaatimuksia. Hitsaajassa ja hitsaajassa on eroa. Laatujärjestelmät olivat sitä yleisempiä, mitä suurempi oli yrityksen kansainvälistymisaste. Ympäristöasioita ei koettu merkittäväksi tekijäksi kansainvälistymisessä. Kotimaiset päähankkijat vaativat yhä useammin laatujärjestelmää myös alihankkijoiltaan.

8. Omaa vientiä suunnittelevien yritysten tulisi parantaa kielitaitoaan.

Vientiyritysten (ryhmä 1) ja potentiaalisten vientiyritysten (ryhmä 2) kielitaidossa on merkittäviä eroja. Vientiyrityksistä kaikki pystyvät tyydyttävästi kommunikoimaan englanniksi, 62 % ruotsiksi ja 33 % saksaksi. Potentiaalisista vientiyrityksistä englanniksi

pystyi tyydyttävästi kommunikoidaan 79 %, ruotsiksi 33 % ja saksaksi 25 %. Kielellisiä valmiuksia voidaan pitää tyydyttävänä, mutta luottamuksellisten suhteiden solmiminen ulkomaisiin asiakkaisiin onnistuu sitä paremmin, mitä sujuvampi on kielitaito.

9. Henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita tulisi ehdottomasti pyrkiä lisäämään.

Vientiyrityksiä lukuun ottamatta yrityksillä on aivan liian vähän henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita. Vientiyrityksistä 95 % ilmoitti omaavansa henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita ainakin yhteen maahan, mutta potentiaalisista vientiyrityksistä ainoastaan 37 %. Kansainvälisiä suhteita luodaan paljon liiketoiminnan ohessa, mutta kaikkia ulkomaille luotuja suhteita tulisi arvostaa osana henkilökohtaista kansainvälistymistä.

10. Yritysyhteistyötä pitävät tärkeänä erityisesti potentiaaliset vientiyritykset.

Potentiaaliset vientiyritykset (ryhmä 2) pitivät yritysyhteistyötä merkittävänä apuna kansainvälistymisessä. Näillä yrityksillä oli jo ennestään eniten yritysyhteistyötä (75 %). 87 % potentiaalisista vientiyrityksistä koki yhteistyön toisten yritysten kanssa tarpeelliseksi kansainvälistymisessä ja 36 % piti yritysyhteistyötä kotimaassa erittäin tärkeänä tekijänä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Nämä yritykset kokivat myös kotimaisen yhteistyön puutteen enemmän kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavaksi tekijäksi kuin muut yritykset.

11. Yritysyhteistyömuodoista myynti- ja markkinointiyhteistyöhön sekä messu- ja kampanjayhteistyöhön oli yrityksillä eniten tarvetta ja kiinnostusta.

Kotimaan ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä yrityksillä oli selvästi eniten tarvetta ja kiinnostusta myyntiin, markkinointiin, messuihin ja kampanjoihin liittyvään yritysyhteistyöhön. Yhteistyö kiinnosti siksi, että myynti- ja markkinointikanavien luominen sekä messuilla käyminen yksin on hyvin kallista ja riskialtista.

12. Eri kansainvälistymisvaiheissa olevat yritykset kokivat eri asiat tärkeiksi kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Vientiyritykset painottivat useimmin (85 %) ammattitaitoista henkilökuntaa erittäin tärkeänä tekijänä. Potentiaaliset vientiyritykset painottivat erittäin tärkeänä tekijänä useimmin

kielitaitoa (76 %) ja muut yritykset laatukysymyksiä (81 %). Vientiyrityksissä tuotekehitys painotettiin huomattavasti tärkeämmäksi tekijäksi kuin muissa yrityksissä, mutta kielitaitoa painotettiin muita yrityksiä vähemmän. Potentiaalisissa vientiyrityksissä taas painotettiin vientimarkkinoiden tuntemusta muita yrityksiä enemmän. Todennäköisesti vientiyrityksissä kielitaito ja vientimarkkinoiden tuntemus koetaan itsestään selviksi valmiustekijöiksi kansainvälisessä liiketoiminnassa, kun taas potentiaaliset vientiyritykset, joilla ei vielä ole paljoa kokemusta, kokevat kyseiset tekijät akuuteimmiksi ja siksi tärkeämmiksi. Tuotekehityksen tärkeys vientiyrityksissä selittyy sillä, että näillä yrityksillä oman tuotteen osuus liiketoiminnasta on muita yrityksiä merkittävämpi.

13. Markkinointiresurssien vähäisyys ja siitä johtuva kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyys ovat merkittävimmät yritysten kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavat tekijät.

Yrityksen kansainvälistymisvaiheesta riippumatta koettiin markkinointiresurssien vähäisyys kaikissa ryhmissä kansainvälistymistä eniten rajoittavaksi tekijäksi. Yhtä yksimielisesti koettiin kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyys toiseksi rajoittavimmaksi tekijäksi kaikissa ryhmissä. Vähäisten markkinointiresurssien vuoksi ei päästä luomaan riittävästi kansainvälisiä asiakasyhteyksiäkään.

14. Sopivien jakelukanavien luominen on vaikeaa, kallista ja riskialtista.

Jakelukanavien löytämisen vaikeus oli kaikissa ryhmissä eräs eniten kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavista tekijöistä. Jakelukanavien luominen on kansainvälistymisessä eniten lisäresursseja vaativa toiminto. Lisäresursseja vaaditaan niin taloudelta, henkilöstöltä kuin markkinoinnissakin. Yritysten on kartoitettava jakelukanavavaihtoehdot huolellisesti ja verrattava syntyviä lisäkustannuksia kohdemaan markkinapotentiaaliin. Yritysten omista valmiuksista riippuu, kuinka paljon kansainvälistä jakelua annetaan välikäsien hoidettavaksi.

15. Pienet yritykset ”salaverkottuvat”.

Verkostoituminen koettiin pienissä yrityksissä synergiaa synnyttäväksi ja kustannuksia säästäväksi yhteistyömuodoksi. Pienten yritysten joustavuus mahdollisti niille salaverkottumisen hyödyntämisen. Liiketoiminnassa voitiin hyödyntää esimerkiksi entisten työnantajien ja nykyisten päähankkijoiden tietoja markkinoista sekä näiden olemassa olevia

verkostoja ulkomailla. Salaverkottuminen on hyvin tapauskohtaista ja korostaa entisestään hyvien ihmissuhteiden merkitystä liiketoiminnassa, jossa viralliset sopimukset voidaan korvata molemminpuolisella luottamuksella. Se voi olla pienelle yritykselle edullinen ja tehokas tapa kasvaa kansainvälisesti suurempien yritysten imussa.

16. Jyväskylästä puuttuvat asianmukaiset juridiset palvelut pienille vientiyrityksille.

Yksittäisenä asiana tutkimuksissa kävi ilmi, että Jyväskylästä puuttuvat pieniä yrityksiä palvelevat juristit, joilla olisi päivitetty asiantuntemus nimenomaan vientikauppoihin liittyvässä sopimusjuridiikassa. Pienellä yrityksellä ei ole resursseja palkata omaa juristia, mutta sopimuspaperit on osattava täyttää.

17. Kansainvälistyminen ei ole ainoa vaihtoehto kehittyä ja kasvaa.

Vaikka kansainvälistyminen onkin yrityksille yhä merkittävämpi ja ajankohtaisempi tapa kasvaa ja kehittyä, ei se ole ainoa vaihtoehto. 31 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei harjoittanut mitään kansainvälistä toimintaa eikä ollut kiinnostunutkaan toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. 27 %:lla yrityksistä ei ollut mielestään kansainvälisesti potentiaalista tuotetta. Kunkin yrityksen toimintamuodot määräytyvät omien valmiuksien mukaan. Omia valmiuksia vaativampiin toimintamuotoihin ei kannata, eikä ole tarvetta ryhtyä. Paikallinen toiminta ja paikallisen yhteistyön kehittäminen ovat yhtä arvokasta liiketoimintaa kuin kansainvälisetkin toiminnot. Jyväskylän seudulla suuret metallialan päähankkijat, Valmet etunenässä, ovat asiakkaana haasteellisia seudun pienille alihankkijayrityksille ja etenkin tuotannolliset vaatimukset ovat kansainvälistä luokkaa. Hyvänä esimerkkinä ovat vaatimukset laatu- ja ympäristöhallintajärjestelmien suhteen.

18. Tietoliikenteen merkitys kommunikaatiovälineenä kasvaa nopeasti.

Tietotekniikkaan liittyvät valmiudet vaihtelevat pienissä metallialan yrityksissä paljon. On yrityksiä, jotka eivät hallitse edes tietotekniikan perusteita. Etenkin kansainvälisille markkinoille tähtäävissä yrityksissä on huomattu tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet kommunikaatiossa. Yhä useammalla yrityksellä on omat kotisivunsa internetissä, joka on edullinen tapa markkinoida yritystä tai jopa myydä tuotetta. Pienten yritysten kansainvälistymisessä informaatioteknologiaa voisi varmasti käyttää vielä tehokkaamminkin.

19. Yritykset ovat tyytyväisiä avustavien organisaatioiden tukeen, mutta verkostoitumiseen kaivataan lisää ulkopuolista apua.

Yrityksillä on kansainvälistymisasteen noustessa enemmän yhteyksiä avustaviin organisaatioihin. Vientiyritykset ovat yhteydessä erityisesti TE-keskukseen. Yritykset eivät kritisoineet olemassa olevia palveluja ja ohjelmia. Yritysten yhteistyön lisäämiseen ja koordinointiin toivottiin ulkopuolista ”liikkeelle panevaa voimaa”, joka kehittäisi yritysten ja muiden toimijoiden keskinäistä verkostoitumista kotimaassa ja ulkomailla.

Ympäristöasiat kansainvälistymisessä

1. Erilainen näkökulma antaa erilaisia tuloksia.

Tieteen tutkimuksessa on tapana tarkastella asioita oman tarkkaan rajatun tieteenalan näkökulmasta. Ympäristöjohtamista tutkitaan ympäristöjohtamisen näkökulmasta, laskentatoiminta laskentatoimen näkökulmasta ja markkinointia markkinoinnin näkökulmasta. Kyseisen lähestymistavan etuna on yksityiskohtaisen ja syvällisen tiedon luominen, josta on hyötyä tieteenalalle. Kokonaisvaltainen suhteellisuudentaju siitä kuitenkin puuttuu, koska ympäristöjohtaminen on ympäristöjohtamisen tutkijan maailma ja laskentatoimi on laskentatoimen tutkijan maailma. Oma tutkimusala korostuu ja tutkittavan asian merkitys painottuu todellisuutta suuremmaksi. Etäisyyden ottaminen omaan tieteenalaan ja asioiden tarkastelu ”ulkopuolisena” antaa asioille uudet merkitykset.

2. Yritykset eivät koe ympäristöasioita tärkeäksi tekijäksi kansainvälistymisessä.

Vain 14 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä piti ympäristöasioita erittäin tärkeänä tekijänä kansainvälistymisessä. Muihin kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin verrattuna ympäristöasiat sijoittuivat kaikissa ryhmissä vähiten tärkeimmäksi.

3. Vientiyritysten ympäristöasioiden hoito ei eroa muiden yritysten ympäristöasioiden hoidosta.

Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen ei näytä vaikuttavan yrityksen ympäristöasioiden hoitoon. Vientirytyksissä ympäristöasioita pidettiin erittäin tärkeänä vielä keskimääräistä vähemmän (10 %).

4. Yhteistyöhön ympäristöasioissa on tarvetta ja kiinnostusta erityisesti potentiaalisilla vientirytyksillä.

Potentiaalisista vientirytyksistä (ryhmä 2) 17 %:lla on kiinnostusta tai tarvetta yhteistyöhön ympäristöasioissa. Näissä rytyksissä ympäristöasioita pidettiin erittäin tärkeänä keskimääräistä enemmän.

5. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa eivät rajoita pienten yritysten kansainvälistä toimintaa.

Yksikään vientirytytys tai potentiaalinen vientirytytys ei kokenut vaatimuksia ympäristöasioiden hoidossa merkittävästi rajoittavaksi tekijäksi kansainvälisessä liiketoiminnassa. Peräti 78 % rytyksistä katsoi, etteivät vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa rajoita lainkaan kansainvälistä liiketoimintaa. Vaatimukset ympäristöasioissa oli kaikissa ryhmissä liiketoimintaa vähiten rajoittava tekijä.

6. Ympäristöhallintajärjestelmät ja ympäristökatselmuksset ovat pienissä metallialan rytyksissä harvinaisia.

9 % rytyksistä oli rakentanut ympäristöhallintajärjestelmän ja niiden lisäksi 9 % rytyksistä oli tehnyt ympäristökatselmuksen. Ympäristöhallintajärjestelmiä ja ympäristökatselmuksia oli yhtä vähän vientirytyksissä kuin muissakin rytyksissä. Laatujärjestelmät ovat rytyksissä huomattavasti yleisempiä. Ympäristöhallintajärjestelmän sertifiointia ei pidetty yleensä välttämättömänä.

7. Kotimaiset päähankkijat ovat merkittävin ympäristöasioita painottava sidosryhmä.

Valmet, G.W.S., Safematic ja Jyskän Metalli olivat merkittävimmät ympäristöasioita painottavat pienten metallialan yritysten sidosryhmät. Ilman päähankkijoiden ”voimakkaita suosituksia” alihankkijoilleen olisi ympäristöasioiden rooli jäänyt tutkimuksessa

huomattavasti vähäisemmäksi. Todennäköisesti suurten päähankkijoiden ulkomaisten asiakkaiden ostopäätöksiin ympäristöasioilla on merkitystä. Pienten yritysten kohdalla epäsuora vienti eli alihankintavienti onkin ympäristöasioiden hoidon osalta vaativin kansainvälistymisen muoto.

8. Vientiyritysten kokemusten mukaan ulkomaiset asiakkaat eivät vaadi toimittajiltaan erityistä ympäristöasioiden huomioimista.

Pienten vientiyritysten kokemusten mukaan ulkomaiset asiakkaat kyllä joskus kysyvät toimittajiltaan laatu- ja ympäristöasioista, mutta vaatimuksia niiden suhteen ei ole esitetty. Pitempään vientiä harjoittaneet yritykset ovat todenneet vanhan toimintamallinsa hyväksi, eivätkä ympäristöasiat ole nousseet uhkaamaan asiakassuhteita. Aloittelevalla vientiyrityksellä voi olla ehkä enemmän tarvetta vilauttaa ympäristökorttia luottamuksellisen asiakassuhteen luomiseksi, mutta tämän tutkimuksen tulokset eivät anna aihetta tällaiselle oletukselle.

9. Teollisuudenala vaikuttaa ympäristöasioiden merkitykseen yrityksessä.

Metallituotteita, sähkötekniisiä tuotteita, koneita, laitteita ja kulkuneuvoja valmistavat yritykset eivät koe toimialaansa ympäristön kannalta ongelmalliseksi ja se näkyy tutkimuksen tuloksissakin ympäristöasioiden vähäisenä painotuksena. Vastaava tutkimus esimerkiksi kemianteollisuuden yrityksistä antaisi ympäristöasioille varmasti suuremman painoarvon. Pienyritysten onkin järkevää keskittää vähäiset resurssinsa liiketoimintansa todellisiin ongelma-kohtiin, joita parantamalla saadaan aikaan todellista hyötyä.

10. Yritykset hoitavat ympäristöasiansa mielestään hyvin ilman järjestelmiä ja rekisterejä.

Yritykset painottivat, että ympäristö otetaan yrityksen toiminnassa huomioon joka tapauksessa. Metallien kierrätys, jäteöljyn keräys ja pakkausjätteen lajittelu toimivat yrityksissä hyvin. Tuhlaileva raaka-aineiden ja energian käyttö ei muutenkaan kuulu järkevään liiketoimintaan. Pakkausalan ympäristörekisteri PYR sai kritiikkiä ja sitä pidettiin tarpeettomana. Toisin sanoen yritykset ovat jossain määrin hyvinkin ympäristötietoisia, mutta eivät pidä siitä suurtakaan ääntä.

11. Ympäristösertifikaatteja käytetään markkinointikikkana.

Teemahaastatteluissa tuli selväksi, että ympäristösertifikaatin päätarkoitus on toimia markkinointikikkana ja sillä ei varsinaisesti ole muuta merkitystä. Koska pienet yritykset eivät muutenkaan pysty panostamaan paljoa markkinointiin, ei niillä selvästikään ole halua tai tarvetta erityiseen ympäristömarkkinointiin. Lisäksi sertifikaattien epäiltiin jo kärsineen inflaatiosta.

12. Ingenia-projekti on lisännyt yritysten ympäristötietoisuutta.

Jyväskylän aikuiskoulutuskeskus Jaikon projekti päähankkijayritysten hyväksymän ympäristö- ja laatu järjestelmän luomiseksi osatoimittajayrityksissä Jyväskylän yliopiston ympäristöjohtamisen opiskelijoiden avustamana nähtiin myönteisenä asiana. Keväällä 1998 alkanut projekti vaikuttaa erityisesti metallialan alihankkijoiden ympäristöasioiden hoitoon. Ilman Ingenia-projektia ympäristöasiat olisi tutkimuksessa koettu mahdollisesti vieläkin merkityksettömämmäksi tekijäksi.

13. Ympäristöasiat ovat suurten yritysten keino parantaa imagoaan.

Aiempien yritysten kansainvälistymistä käsitelleiden tutkimusten mukaan kansainvälistymisen kynnyskysymykset ovat samat niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin yrityksissäkin. Erot syntyvät yritysten käytössä olevista resursseista, jotka suurissa yrityksissä antavat paremmat mahdollisuudet esimerkiksi markkinointiin. Ympäristöasiat voidaankin nähdä tässä valossa suurten yritysten parempien resurssien mahdollistamana markkinointikeinona. Esimerkiksi nykyisten yritysten ympäristöraporttien tärkein tehtävä on luoda yritykselle hyvä ympäristöimago, ei todellisten ympäristövaikutusten ja ympäristöön liittyvien toimenpiteiden mahdollisimman selkeä julkistaminen. Puhtaassa markkinointimielessä esitetyt ympäristöväittämät taas ovat usein harhaanjohtavia, mikä sinällään ei edusta kovin pitkäjänteistä ajattelua. Suurilla yrityksillä on paljon julkisuuspintaa, jossa viljelty ympäristömainonta voi olla aikansa hedelmällistäkin. Tämän tutkimuksen kohderyhmällä, pienillä metallialan yrityksillä, ei julkisuuspintaa juurikaan ole, eikä toisaalta resurssejakaan ympäristömarkkinointiin.

14. Jyväskylän seudulla ympäristöasioita olisi järkevintä kehittää alueellisesti ja koordinoitusti yrityskohtaisen ympäristöasioiden hoidon sijaan.

Pienten metallialan yritysten kansainvälistymisvalmiustutkimuksessa ilmeni, että ympäristöasioiden hoito ei ole merkittävä tekijä yritysten kansainvälistymisessä. Toisaalta esitettiin johtopäätös, että ympäristöasioiden pääasiallinen merkitys painottuu suurten yritysten ympäristöimagon parantamiseen. Jyväskylän seudulla, jossa suuria yrityksiä on vähän ja keskisuuriakin yrityksiä niukasti, olisi järkevintä kehittää ympäristöasioita alueellisesti ja koordinoitusti. Tällöin keskityttäisiin alueen merkittävimpiin toimijoihin ja toimijoiden ympäristövaikutuksiin sekä toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Markkinointinäkökulma olisi oleellinen osa alueen ympäristöasioiden kehittämistä. Alueellisen ympäristöhallintajärjestelmän REMS:in (Regional environmental management system) soveltamiseen Jyväskylän seutu olisi oivallinen kohde. Olemassa olevat yrityskohtaiset ympäristöhallintajärjestelmät tukisivat alueellista järjestelmää.

LÄHTEET

Artikkelit

- Antti Piippo Ulkomaankauppaliiton johtoon. 1998. Helsingin Sanomat 11.12.1998, Talous B8.
- Arnold, U. 1990. Strategische Ausrichtung mittelständischen Unternehmen an Auslandsmärkten. *Marktforschung und Management* 34:1, 5-8.
- Asikainen, M. 1998. Teollisuuden entistä vaikeampi saada työvoimaa. Helsingin Sanomat 15.12.1998, Talous B7.
- Hamill, J. & Gregory, K. 1997. Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management* 13 (1), 9-28.
- Heikkinen, T. 1998. Jyväskylä synnyttää uusia työpaikkoja kadonneiden tilalle. *Keskisuomalainen* 28.11.1998, Kotimaa, 8.
- Jalkanen, J. 1998. Reino Gunn. Maailmojen mies. *Kauppalehti Optio* 12.3.1998, 90.
- Kauffman, F. 1995. Internationalisation via co-operation – strategies of SME. *International Small Business Journal* 13 (2), 27-33.
- Lehto, K. 1998. Terässampo alkaa jauhaa metallin alihankkijafirmoja. *Keskisuomalainen* 17.12.1998, Talous 18.
- Martinmäki, L. 1988. Suolahden metalliyrietykset kasvavat Valtran kainalossa. *Keskisuomalainen* 15.12.1998, Talous 15.
- Pesola, R. 1997. Ympäristö tunkee pk-yrityksiin. *Kauppalehti Optio* 17.4.1997, 22-23.
- Stewart, D.B. 1997. Domestic competitive strategy and export marketing strategy: The impact of fit on the degree of internationalisation of SMEs. *Journal of Marketing Management* 13:1/3, 105-117.
- Tiilikainen, T. 1998. Konsulttiyhtiö ennustaa uusia pohjoismaisia yritysfuusioita. Helsingin Sanomat 11.12.1998, Talous C7.

Kirjat

- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffet, M.H. 1996. *International business*. The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers.
- Converse, J.M. & Presser, S. 1986. *Survey questions. Handcrafting the standardized questionnaire*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Enet, D. 1977. *Exporting for small and medium sized firms. A practical guide for new exporters*. London: Business Books Ltd.

- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Toinen, korjattu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Helsinki: Oy Rastor Ab/ Rastor Julkaisut.
- Luostarinen, R. 1980. Internationalization of the firm. Acta Academiae oeconomicae Helsingiensis. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. 1982. Foreign operations. 4.painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International business operations. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Porter, M.E. 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free press.
- Root, F.R. 1987. Entry strategies for international markets. Lexington: D.C.Heath and Company.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Thorelli H. & Becker H. 1980. International marketing strategy. Korjattu painos. New York: Pergamon Press Inc.
- Welford, R. 1996. Corporate environmental management. London: Earthscan Publications Limited.

Raportit ja komiteanmietinnöt

- Haavisto, P. & Saralehto S. (toim.). 1988. Yritysten kansainvälistyminen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiö.
- Holm, U. 1994. Internationalization of the second degree. Uppsala University. Department of Business Studies. Doctoral thesis no. 53.
- Huhtinen, J. 1997. Yritys ja ympäristö – toimintamalli kone- ja metallituoteteollisuudelle. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. MET-julkaisuja 8/97.
- Hyvärinen, L. 1994. Internationalisation of SME's . Commitment, internationalisation paths and innovation. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti 65.
- Johanson, J. & Associates. 1994. Internationalization, relationships and networks. Acta universitatis upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 36. Uppsala.
- Jyväskylän seudun yritysluettelo. 1997. Jyväskylän Seudun Kehittämisyhtiö JYKES Oy.

- Kailaranta, J. 1998. Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. ESR-julkaisut 26/98. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Keski-Suomen toimialapäälliköt kasvuhakuisten yritysten palveluksessa.
Kehittämishankkeiden koordinointi ja rahoitus. 1998. Keski-Suomen liitto. Salama Oy/
Sisä-Suomi Oy
- Larimo, J. & Mainela, T. (toim.) 1996. Choice and management of entry strategies in international business. Vaasan yliopiston julkaisuja: Selvityksiä ja raportteja 18.
- Luostarinen, R., Korhonen, H., Jokinen, J. & Pelkonen, T. 1994. Globalisation and SME. Ministry of Trade and Industry, Finland. Studies and reports 59/1994.
- Luostarinen, R. & Svärd M. 1982. Yritysten henkilöstön kansainvälistämistarve.
Vientikoulutussäätiö. Helsinki.
- Metalliteollisuuden osatoimittajat. Jyväskylän seutu. 1998. Jykes Oy. Kirjapaino Kari.
- Miten kunta toteutti elinkeinopoliittisen EU-projektin? Miten edistämme paikallisin toimenpitein pk-yritysten kansainvälistymistä? 1998. SME-internationalization project.
Ecos ouverture.
- PKT-yritysten ympäristöhaasteet. 1997. Teollisuus ja työnantajat. Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton julkaisuja.
- Tuulenmäki, H. & Virtanen M. 1989. Yritysten vientikynnykset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-36. Mikkeli.

LIITE 1

TUTKIMUKSEN KOHDEYRITYSTEN TOIMIALAT KOODINUMEROITTAIN

	Kohde-ryhmässä	Vastan-neita
DJ Perusmetallien ja metallituotteiden valmistus		
27100 Raudan, teräksen ja rautaseosten valmistus (ECSC-tuotteet)	1	1
27530 Kevytmetallien valu	1	1
28110 Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus	16	4
28120 Metallisten rakennuspuusepän tuotteiden valmistus	1	0
28300 Höyrykattiloiden valmistus	1	0
28400 Metallien takominen, puristaminen ja meistäminen jauhemetallurgia	2	2
28150 Metallin pintakäsittely ja karkaisu	7	3
28520 Metallin mekaaninen työstö	14	5
28620 Työkalujen valmistus	16	8
28630 Lukkojen ja saranoiden valmistus	1	1
28740 Kiinnikkeiden, ruuvien, ketjujen ja jousien valmistus	3	1
28750 Muiden metallituotteiden valmistus	15	2
DK Koneiden ja laitteiden valmistus, asennus, korjaus ja huolto		
29110 Moottorien ja turbiinien valmistus	1	1
29120 Pumppujen ja kompressorien valmistus	1	0
29140 Laakerien, hammaspyörien ja muiden voimansiirtolaitteiden osien valm.	2	1
29220 Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus	9	3
29230 Jäähdytys- ja tuuletuslaitteiden valmistus	6	3
29240 Muiden yleiskäyttöön tarkoitettujen koneiden valmistus	4	2
29310 Maataloustraktorien valmistus	3	1
29400 Työstökoneiden valmistus	7	2
29520 Kaivos-, louhinta- ja rakennuskoneiden valmistus	5	0
29530 Elintarvike-, juoma- ja tupakkateollisuuden koneiden valmistus	2	0
29550 Massa- ja paperikoneiden valmistus	8	5
29560 Muiden teollisuuden erikoiskoneiden valmistus	4	2
29600 Aseiden ja ammusten valmistus	2	1
29710 Sähköisten kodinkoneiden valmistus	2	1
DL Sähkötekniisten tuotteiden ja optisten laitteiden valmistus		
30020 Tietokoneiden ja muiden tietojenkäsittelylaitteiden valmistus	3	1
31100 Sähkömoottorien, -generaattorien ja -muuntajien valmistus	1	0
31200 Sähkönjakelu- ja tarkkailulaitteiden valmistus	1	0
31500 Valaistuslaitteiden ja sähkölamppujen valmistus	2	0
32100 Elektronisten piirien ja muiden elektronisten osien valmistus	3	0
32300 TV- ja radiovastaanottimien, äänen- ja kuvantallennus- ja toistolait. valm.	3	1
33100 Lääkintäkojeiden, kirurgisten kojeiden sekä ortopediavälineiden valmistus	4	1
33200 Mittaus-, tarkkailu- ja navigointilaitteiden yms. valmistus	12	5
33300 Teollisuuden prosessinsäätölaitteiden valmistus	2	2
33400 Optiikka- ja valokuvausvälineiden valmistus	1	0
DM Kulkuneuvojen valmistus		
34100 Autojen valmistus	4	2
34200 Autonkorien ja perävaunujen valmistus	3	0
34300 Autonosien ja -moottorien osien valmistus	2	1
35120 Vapaa-ajan veneiden valmistus ja korjaus	2	1
35300 Ilma-alusten valmistus	1	1
35430 Invalidiajoneuvojen valmistus	1	0
Yhteensä yrityksiä	179	65

LIITE 2

EPÄSUORAN VIENNIN VÄLIKÄDET

- a) Kotimainen ulkomaankauppaan erikoistunut välittäjä
 - agentti (vientiagentti, vienti- ja tuontiagentti)
 - komissionääri (agentti)
 - vientiyritys tai vienti- ja tuontiyritys
 - vientiyhtiö (erityisen lainsäädännön nojalla vain vientiä varten perustettu yritys)

- b) Yhteinen vientiorganisaatio (vievien yritysten tai yhdessä muiden yksityisten yritysten kanssa omistama)
 - paikallinen, alueellinen tai kansallinen vientiyhdistys erilaisille tuotteille
 - tuote- tai teollisuuskohtainen vientiyhdistys
 - kohdemaakohtainen vientiyhdistys

- c) Julkiset vienninedistämisorganisaatiot
 - tuote-, alue- tai kohdemaakohtainen

- d) Toinen teollisuusyritys, joka toimii
 - agenttina
 - vientiyrityksenä

- e) Kotimaassa sijaitseva ulkomaalaisten omistama yritys
 - hankintayksikkö
 - joku toinen yksikkö

- f) Maassa vierailevat ulkomaiset turistit

- g) Myynti ulkomaisilla vesialueilla liikennöivillä laivoilla

(Luostarinen 1990, 21)

LIITE 3

YHTEISTOIMINNAN KENTTÄ

Tutkimus- ja kehitysyhteistyö

- a) Yhteinen tuotekehitys tavaroille, palveluille, tietotaidolle ja/tai järjestelmille
- b) Yhteiset prosessien ja teknologian kehitysprojektit
- c) Tuotteiden ja prosessien tietotaidon vaihto
- d) Yhteinen tutkimus- ja kehitysyrittäminen

Kaupallinen yhteistyö

- a) Myynti- ja markkinointiyhteistyö, yhteiset tarjoukset tavaroista, tietotaidosta, järjestelmistä...
- b) Tuotteiden vaihtoyhteistyö
- c) Hankintayhteistyö: materiaalit, komponentit, koneet, työkalut, välineet, projektit
- d) Logistiikkayhteistyö: kuljetukset, varastointi, turvallisuuskontrolli
- e) Yhteiset myynti/markkinointiyrittämiset

Teollinen (valmistus, tuotanto) yhteistyö

- a) Yhteistuotanto
- b) Tuotannon erikoistuminen
- c) Keskinäinen lisensiointi
- d) Yhteiset projektioperaatiot
- e) Yhteisyrittämiset

Johdon yhteistyö

- Johdon koulutusyhteistyö
- Johdollisten järjestelmien ja tietotaidon kehittäminen
- Johdollisten työkalujen, järjestelmien ja tietämyksen vaihto
- Operaatioiden yhteinen johtaminen ulkomailla

(Luostarinen ym.1990, 196-202.)

LIITE 4

KYSYMYSLOMAKE

Olkaa hyvä ja jatkakaa kääntöpuolelle varatun tilan ollessa riittämätön. Mielpiteenne ovat arvokkaita.

Yritys: _____ **Perustamisvuosi:** _____

Yhteyshenkilö: _____

Postiosoite: _____

Puhelin: _____ **Fax:** _____

Yrityksen tuotteet/palvelut: _____

Toimialanumero (jos on tiedossa) _____

1995 1997

Yrityksen koko henkilöstömäärä: _____

Liikevaihto (Mmk): _____

Yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät: _____

Yrityksen nykyiset vientimaat: _____

Yrityksen nykyiset tuontimaat: _____

Yrityksen merkittävimmät kilpailijat: _____

Yrityksen päämarkkina-alueet: _____

1. Toimitteko kansainvälisillä markkinoilla? (ympyröikää kirjain/ kirjaimet)

- a. En
- b. Kyllä, tuontia
- c. Kyllä, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta
- d. Kyllä, omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle
- e. Kyllä, muuta kansainvälistä yhteistyötä. Mitä? _____
- f. Ei vielä, mutta suunnitelmassa. Mitä? _____

2. Oletteko kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla? (rastittakaa)

- En. Miksi? _____
- Kyllä. Miksi? _____
- En osaa sanoa

3. Millaista yritysyhteistyötä yrityksellänne on tällä hetkellä? _____

4. Onko yrityksellänne tuotteita/ palveluita, joilla uskotte olevan potentiaalia kansainvälisille markkinoille? (rastittakaa)

- Ei
- Kyllä. Mitä? _____
- En osaa sanoa

5. Koetteko yhteistyön toisten yritysten kanssa tarpeelliseksi kansainvälistymisessä? (rastittakaa)

- En. Miksi? _____
- Kyllä. Miksi? _____
- En osaa sanoa

6. Mihin avustaviin organisaatioihin (esim. TE-keskus, Jykes, yksityiset konsultit) olette olleet yhteydessä?

7. Mihin maihin Teillä on henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita? _____

8. Millä vierailta kielillä yrityksessänne pystytään tyydyttävästi kommunikoimaan? (ympyröikää kirjain)

- | | | | |
|----|---------------|----|----------------------|
| a. | Ruotsi | e. | Espanja |
| b. | Englanti | f. | Venäjä |
| c. | Saksa | g. | Joku muu, mikä _____ |
| d. | Ranska | | |

9. Miten laatu ja ympäristö on otettu huomioon yrityksessänne? (rastittakaa)

- Laatujärjestelmä, mikä? _____
- Oma laatukontrolli, millainen? _____
- Ympäristöhallintajärjestelmä, mikä? _____
- Ympäristökatselmus tehty/ tekeillä _____
- Työympäristön parannustoimenpiteet _____
- Laatu-/ympäristöhallintajärjestelmä työn alla. Mikä? _____
- Olemme kiinnostuneita lisätiedosta laatuun ja/tai ympäristöön liittyvissä kysymyksissä. Mistä erityisesti? _____

10. Miten painotatte kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien tekijöiden tärkeyttä?

Ympyröikää numero, joka mielestänne kuvaa parhaiten tekijän tärkeyttä.

1 = ei merkitystä, 2 = vähän merkitystä, 3 = melko tärkeä, 4 = erittäin tärkeä

	ei merkittävä	vähän merkitystä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
1. Laatuksymykset	1	2	3	4
2. Ammattitaitoinen henkilöstö	1	2	3	4
3. Yritysyhteistyö kotimaassa	1	2	3	4
4. Markkinointiosaaminen	1	2	3	4
5. Tuotekehitys	1	2	3	4
6. Henkilökohtaiset kontaktit	1	2	3	4
7. Kielitaito	1	2	3	4
8. Ympäristöasioiden hoito	1	2	3	4
9. Kustannustehokkuus	1	2	3	4
10. Teknologian hyödyntäminen	1	2	3	4
11. Rahoitus	1	2	3	4
12. Vientimarkkinoiden tuntemus	1	2	3	4
13. Ulkopuolisten palveluiden hyödyntäminen	1	2	3	4
14. Muu, mikä? _____	1	2	3	4

11. Merkitkää rastilla seuraavasta listasta ne yritysytteistyömuodot, joihin Teillä on kiinnostusta tai tarvetta kotimaan ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämässä.

- _____ Myynti- ja markkinointiyhteistyö
- _____ Raaka-aineiden ja komponenttien tuontiyhteistyö
- _____ Tutkimus- ja kehitysyhteistyö
- _____ Rahoitusyhteistyö
- _____ Koulutusyhteistyö
- _____ Tuotantoyhteistyö
- _____ Yhteistyö ympäristöasioissa
- _____ Osto- ja myyntiyhteistyö kotimaassa
- _____ Johdon yhteistyö
- _____ Logistiikkayhteistyö
- _____ Messu- ja kampanjayhteistyö
- _____ Muu, mikä? _____

12. Yrityksenne kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavat tekijät. Ympyröikää kunkin tekijän kohdalta numero, joka parhaiten kuvastaa tilannetta yrityksessänne.

1)= ei rajoita 2)= rajoittaa jonkin verran 3)= rajoittaa merkittävästi kv-liiketoimintaa

	ei	j. verran	merkittävä
1. Heikko kielitaito	1	2	3
2. Liian korkeat kustannukset	1	2	3
3. Rahoituksen riittämättömyys	1	2	3
4. Tiedon puute vientimarkkinoista	1	2	3
5. Yhteistyökumppaneiden valitsemisen vaikeus	1	2	3
6. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa	1	2	3
7. Tiukat laatumääräykset	1	2	3
8. Osaavan henkilöstön puute	1	2	3
9. Markkinointiresurssien vähäisyys	1	2	3
10. Kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyys	1	2	3
11. Kotimaisen yhteistyön puute	1	2	3
12. Teknologiset puutteet	1	2	3
13. Ulkoisten palvelujen vaikea hyödynnettävyys	1	2	3
14. Kv-liiketoiminnan johtamisen vaikeus	1	2	3
15. Jakelukanavien löytämisen vaikeus	1	2	3
16. Hinnoittelun vaikeus	1	2	3
17. Epäselvyydet Euroon siirtymisessä	1	2	3
18. Muita ongelmia, mitä _____	1	2	3

Mikäli Teillä on muuta kommentoivaa kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyen, olkaa hyvä ja kirjoittakaa mielipiteenne ja kommenttinne tähän.

Haluaisimme apua Jykesiltä tai muilta palveluorganisaatioilta seuraavissa asioissa:

KIITOKSIA ARVOKKAISTA VASTAUKSISTANNE!

LIITE 5

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUDET: KIRJEKYSELYN TULOKSET

1. Toimitteko kansainvälisillä markkinoilla? (%)

a. En	43
b. Kyllä, tuontia	31
c. Kyllä, vientiä kotimaisen päähankkijan kautta	38
d. Kyllä, omaa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle	32
e. Kyllä, muuta kansainvälistä yhteistyötä	5
f. Ei vielä, mutta suunnitelmassa.	14

Ryhmät (%)

Ryhmä 1 (vastausvaihtoehto d)	32
Ryhmä 2 (vastausvaihtoehdot b, c, e ja f)	37
Ryhmä 3 (vastausvaihtoehto a)	31

2. Oletteko kiinnostunut toimimaan kansainvälisillä markkinoilla? (%)

Ryhmä	1	2	3
En		25	70
Kyllä	90	58	10
En osaa sanoa	10	17	20

3. Millaista yritysyhteistyötä yrityksellänne on tällä hetkellä? (%)

Ryhmä	1	2	3
On yhteistyötä	57	75	55
Ei yhteistyötä	43	25	45

4. Onko yrityksellänne tuotteita/ palveluita, joilla uskotte olevan potentiaalia kansainvälisille markkinoille? (%)

Ryhmä	1	2	3
Ei	5	16	60
Kyllä	86	67	10
En osaa sanoa	9	17	30

5. Koetteko yhteistyön toisten yritysten kanssa tarpeelliseksi kansainvälistymisessä? (%)

Ryhmä	1	2	3
En	24	13	20
Kyllä	71	87	35
En osaa sanoa	5	0	45

6. Mihin avustaviin organisaatioihin (esim. TE-keskus, Jykes, yksityiset konsultit) olette olleet yhteydessä? (%)

Ryhmä	1	2	3
On yhteyksiä johonkin	81	71	35
- TE-keskus	76	33	10
- Jykes	29	33	30
- Ulkomaankauppaliitto	14		
- Yksityiset konsultit	10	13	
- Vientisihteerit ulkom.	5		
- Tekes	5		5
- Teknologikeskus		4	5
- Jaiko		4	
- Keski-Suomen liitto			5
- Jytol			5
Ei yhteyksiä mihinkään	19	29	65

7. Mihin maihin Teillä on henkilökohtaisia kansainvälisiä suhteita? (%)

Ryhmä	1	2	3
On suhteita jonnekin	95	37	5
- Iso-Britannia	43		
- Ruotsi	38	25	5
- Saksa	38	13	5
- Yhdysvallat	33		
- Ranska	29		
- Norja	24		
- Itävalta	19		
- Venäjä	19	8	
- Belgia	19		
Ei suhteita	5	63	95

8. Millä vierailta kielillä yrityksessänne pystytään tyydyttävästi kommunikoimaan? (%)

Ryhmä	1	2	3
Ruotsi	62	33	25
Englanti	100	79	40
Saksa	33	25	10
Ranska	10	4	
Espanja	5	4	5
Venäjä	10		
Italia	5		
Thai	5		
Kiina	5		
Puola	5		
Ei mitään	0	13	50

9. Miten laatu ja ympäristö on otettu huomioon yrityksessänne? (%)

Laatu

Ryhmä	1	2	3
Laatujärjestelmä	48	38	15
Oma laatukontrolli	33	33	50
Ei mitään	19	29	35

Ympäristö

Ryhmä	1	2	3
Ympäristöhallintajärj.	10	8	10
Ympäristökatselmus	10	8	10
Ei mitään	80	84	80

Työympäristön parannustoimenpiteet

Ryhmä	1	2	3
Kyllä	10	8	5
Ei	90	92	95

10. Miten painotatte kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien tekijöiden tärkeyttä? (%)

1= ei merkitystä, 2= vähän merkitystä, 3= melko tärkeä, 4= erittäin tärkeä

RYHMÄ 1/ RYHMÄ 2/ RYHMÄ 3

	1	2	3	4
1. Laatuksymykset	-/ -/ 6	5/ -/ -	20/ 33/ 13	75/ 67/ 81
2. Ammattitaitoinen henkilöstö	-/ -/ 6	-/ -/ -	15/ 32/ 25	85/ 68/ 69
3. Yritysyhteistyö kotimaassa	5/ 5/ 6	50/ 14/ 19	35/ 45/ 56	10/ 36/ 19
4. Markkinointiosaaminen	-/ -/ 6	5/ -/ 6	33/ 55/ 13	62/ 45/ 75
5. Tuotekehitys	-/ -/ 13	-/ 23/ -	35/ 45/ 44	65/ 32/ 43
6. Henkilökohtaiset kontaktit	-/ 5/ 6	-/ 9/ 6	38/ 32/ 25	62/ 55/ 63
7. Kielitaito	-/ -/ 6	5/ -/ 13	45/ 24/ 6	50/ 76/ 75
8. Ympäristöasioiden hoito	15/ 14/ 6	50/ 32/ 6	25/ 36/ 75	10/ 18/ 13
9. Kustannustehokkuus	5/ -/ 6	5/ -/ -	30/ 55/ 44	60/ 45/ 50
10. Teknologian hyödyntäminen	-/ -/ 6	5/ 5/ -	58/ 64/ 31	37/ 31/ 63
11. Rahoitus	10/ -/ 6	15/ 10/ 13	45/ 52/ 38	30/ 38/ 43
12. Vientimarkkinoiden tuntemus	-/ -/ 6	10/ -/ 6	55/ 30/ 38	35/ 70/ 50
13. Ulkopuolisten palveluiden hyöd.	5/ -/ 6	37/ 19/ 19	58/ 62/ 56	-/ 19/ 19

11. Yritysyhteistyömuodot, joihin Teillä on kiinnostusta tai tarvetta kotimaan ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä. (%)

Ryhmä	1	2	3
Kiinnostusta/ tarvetta johonkin yhteistyömuotoon	86	83	70
- Myynti- ja markkinointi	57	63	40
- Raaka-aineiden ja komp. tuonti	19	17	15
- Tutkimus ja kehitys	33	17	15
- Rahoitus	14	8	10
- Koulutus	29	8	15
- Tuotanto	33	33	35
- Yhteistyö ympäristöasioissa	5	17	5
- Osto ja myynti kotimaassa	19	25	15
- Johdon yhteistyö	29	13	10
- Logistiikkayhteistyö	10	0	10
- Messu- ja kampanjayhteistyö	52	50	25
Ei kiinnostusta/ tarvetta yhteistyömuotoihin	14	17	30

12. Yrityksenne kansainvälistä liiketoimintaa rajoittavat tekijät.

1= ei rajoita, 2= rajoittaa jonkin verran, 3= rajoittaa merkittävästi

RYHMÄT 1/ 2/ 3

	1	2	3
1. Heikko kielitaito	42/ 19/ 23	58/ 48/ 38	-/ 33/ 39
2. Liian korkeat kustannukset	28/ 25/ 17	56/ 40/ 42	16/ 35/ 41
3. Rahoituksen riittämättömyys	50/ 30/ 27	39/ 40/ 64	11/ 30/ 9
4. Tiedon puute vientimarkkinoista	26/ 22/ 17	63/ 50/ 42	11/ 28/ 41
5. Yhteistyökumppaneiden valitsemisen vaikeus	41/ 32/ 23	41/ 53/ 46	18/ 15/ 31
6. Vaatimukset ympäristöasioiden hoidossa	89/ 72/ 69	11/ 28/ 23	-/ -/ 8
7. Tiukat laatumääräykset	83/ 56/ 38	17/ 39/ 54	-/ 5/ 8
8. Osaavan henkilöstön puute	63/ 35/ 38	37/ 60/ 54	-/ 5/ 8
9. Markkinointiresurssien vähäisyys	21/ 11/ -	42/ 50/ 50	37/ 39/ 50
10. Kansainvälisten asiakasyhteyksien vähäisyys	25/ 11/ -	60/ 68/ 54	15/ 21/ 46
11. Kotimaisen yhteistyön puute	83/ 32/ 46	17/ 63/ 46	-/ 5/ 8
12. Teknologiset puutteet	50/ 35/ 25	44/ 45/ 50	6/ 20/ 25
13. Ulkoisten palvelujen vaikea hyödynnettävyys	50/ 39/ 25	33/ 50/ 58	17/ 11/ 17
14. Kv-liiketoiminnan johtamisen vaikeus	41/ 28/ 17	59/ 44/ 42	-/ 28/ 41
15. Jakelukanavien löytämisen vaikeus	30/ 28/ 8	55/ 39/ 67	15/ 33/ 25
16. Hinnoittelun vaikeus	53/ 33/ 33	47/ 56/ 33	-/ 11/ 34
17. Epäselvyydet Euroon siirtymisessä	89/ 39/ 42	11/ 56/ 42	-/ 5/ 16

ARVOISA YRITTÄJÄ,

Tiesittehän, että Jyväskylän Seudun Kehittämisyhtiö Jykes Oy tarjoaa maksutta apua yrityksenne kansainvälistymisessä. Meillä on valmiit kontaktit, jotka ovat myös yrityksenne käytössä. Parantaaksemme entisestään palveluamme teemme yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa tutkimusta Jyvässeudun pienten metallialan yritysten halukkuudesta ja kiinnostuksesta kansainväliseen liiketoimintaan ja yritys yhteistyöhön. Tutkimus tehdään Pro Gradu-työnä ja sitä on valmisteltu yhdessä TE-keskuksen kansainvälistymisyksikön kanssa.

Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus koota tietopankki, jota varten kysymyslomakkeen alussa selvitetään taustatietoja yrityksestänne. Tietopankin avulla tietoa Jyvässeudun metallialan yrityksistä voidaan välittää potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille kotimaassa ja ulkomailla. Tarkoituksena on myös selvittää yritysten tiedon- ja avuntarpeita kansainväliseen liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä. Näitä mielipiteitä hyödyntämällä voidaan metallialan palveluita kehittää edelleen.

Kysely on ehdottoman luottamuksellinen ja yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida erotella kokonaistuloksista. Tietoja ei julkaista ja ne jäävät vain Jykesin sisäiseen käyttöön. Vastauksenne on erittäin tärkeä palvelujemme kehittämisen kannalta..

Toivoisimme vastauksenne mahdollisimman pian. Lomakkeen voitte palauttaa ilmaiseksi oheisessa kuoressa.

KIITOS ARVOKKAISTA VASTAUKSISTANNE!

Satu Nyssönen
Jykes Oy
Puh. 014-652 123

Ari Paloviita
Jyväskylän yliopisto
puh. 050-566 8599

LIITE 7: KARHUKIRJE

Eu-koordinaattori Satu Nyysönen
Jykes Oy
Sepänkatu 4
40100 JYVÄSKYLÄ
P. 014-652 123
F. 014-652 128

30.11.1998

TARVITSEMME APUANNE PALVELLAKSEMME TEITÄ PAREMMIN

Talvisia terveisiä yritykseenne Jykesistä.

Lähetimme Teille marraskuun alussa kyselylomakkeen koskien kiinnostustanne kansainväliseen liiketoimintaan. Emme ole vielä saaneet vastaustanne, joten lähestymme Teitä nyt uudelleen ja pyydämme, että käyttäisitte hetken aikaanne vastaamalla kyselyymme. Tutkimus on hyvin tärkeä palvelujemme kehittämisen kannalta. Toivomme Teidän palauttavan kyselyn, vaikka kansainväliset liiketoiminnot eivät vielä olisikaan ajankohtaisia yrityksessänne. Kaikki vastaukset ovat meille arvokkaita.

Kysely on ehdottoman luottamuksellinen ja yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida erotella kokonaistuloksista. Tietoja ei julkaista ja ne jäävät vain Jykesin sisäiseen käyttöön. Kyselyn tarkoituksena on ohjata meitä oikeaan suuntaan, jotta voisimme palvella Teitä mahdollisimman hyvin.

Lomakkeen voitte palauttaa ilmaiseksi oheisessa kuoressa.

KIITOS ARVOKKAISTA VASTAUKSISTANNE!

Satu Nyysönen
Eu-koordinaattori
Jykes Oy
Puh. 014-652 123

Ari Paloviita
Tutkimuksen suorittaja
Jyväskylän yliopisto
Puh. 050-566 8599