



Martti Saarela, Matti Muhos, Harri Jokela, Leena Eskola,
Eija-Riitta Niinikoski



Globaaliyrittäjyys ja kansainvälinen mentoriverkosto – esiselvitys

POHJOIS-POHJANMAA
Council of Oulu Region

Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimusraportteja/
Research reports in Industrial Engineering and Management

1/2015

Oulun Eteläisen instituutti

OULUN YLIOPISTO

Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimusraportteja

Research reports in Industrial Engineering and Management

Oulun Eteläisen instituutti

Martti Saarela, Matti Muhos, Harri Jokela,
Leena Eskola ja Eija-Riitta Niinikoski

**Globaaliyrittäjyys ja kansainvälinen mentoriverkosto
– esiselvitys**

ISBN 978-952-62-0838-1
ISBN 978-952-62-0839-8 (pdf)
ISSN 2342-2564

Tekijät Martti Saarela, Matti Muhos, Harri Jokela, Leena Eskola ja Eija-Riitta Niinikoski		Julkaisutyyppi Tutkimusraportti	
		Tilaaaja	
Raportin nimi GLOBAALIYRITTÄJYYS JA KANSAINVÄLINEN MENTORIVERKOSTO – ESISELVITYS			
Tiivistelmä Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ennakkoehtoja ja mahdollisuuksia toteuttaa kansainvälinen mentoriverkosto suomalaisten vientiyritysten kohdemarkkinoille. Tämä on kansainvälisen yritysmentoriverkoston toteutettavuutta valmisteleva tapaustutkimus, jossa tarkastellaan kahta potentiaalista suomalaisten yritysten kohdemarkkina-alueita. Toteutettavuustutkimuksen näkökulmasta on tarpeen tutkia yritysmentorointia kansainvälisissä yhteyksissä, jotta saadaan aikaan riittävä ymmärrys niistä mentorointisuhteiden edellytyksistä, jota toimivien verkostojen rakentaminen edellyttää. On myös tarpeen tuottaa perustason ymmärrystä niistä odotuksista, jotka liittyvät mentorointiin erilaisissa kansainvälisissä kohdemarkkinoissa. Tutkimusongelma voidaan tiivistää kahteen tutkimuskysymykseen: <ol style="list-style-type: none"> 1) Millaisia yritysmentoroinnin palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja on olemassa tapausalueilla? 2) Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tapausalueiden mentoriverkostot tarjoavat suomalaisia yrityksiä palvelevan mentoritoiminnan käynnistämiseksi? Ensimmäinen kohdemarkkina on San Diegon alue Etelä-Kaliforniassa, joka on esimerkki Suomesta kaukana sijaitsevasta, globaalisti merkittävästä kohdemarkkinasta. Toinen kohdemarkkina-alue on Tromssa Pohjois-Norjassa, joka on esimerkki maantieteellisesti ja kulttuurisesti läheisestä markkinasta, jossa on merkittäviä kasvumahdollisuuksia. Tulosten mukaan Etelä-Kaliforniassa epämuodollinen yritysmentorointi on erottamaton osa alueen liiketoimintakulttuuria. Alueella on myös mentorointiohjelmiä, jotka pohjautuvat sekä vapaaehtoisuuteen että korvausta vastaan tapahtuvaan yritysmentorointiin. Keskeistä on se, millä tavoin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Vaikka mentorit toimisivatkin vapaaehtoisuuden pohjalta, itse mentoriverkoston toiminta ei ole vapaaehtoistoimintaa. Sitä varten tarvitaan tukimekanismi. Tromssan alueen yritysmentoroinnille on tyypillistä, että mentorointi on suunnattu pääasiassa auttamaan ja edistämään nuorten yrittäjien start-up -yrityksiä. Pohjois-Norjassa muodollisten mentoriohjelmien liiketoimintamallit pohjautuvat julkiseen rahoitukseen. Mentoriverkoston toiminta-alueella tulisi olla synergia olemassa oleviin suomalaisten yritysten vahvuuksiin. Keskeisenä haasteena on löytää ja sitouttaa ne henkilöt, jotka haluavat tarjota aikaansa mentoritoiminnalle sekä hankkia riittävät resurssit mentoroinnin organisointiin. Mentoritoiminta tulisi rakentaa osaksi olemassa olevaa viennin edistämisen palvelutarjontaa kansallisella tasolla. Globaalin mentoriverkoston perustaminen vaatii toimiakseen vastavuoroisuutta eli molempiin suuntiin toimivan verkoston.			
Asiasanat mentorointi, mentoritoiminta, kansainvälinen mentoriverkosto, kansainvälinen yhteistyö, kansainvälistyminen, globalisaatio			
Muita tietoja			
Julkaisusarjan nimi Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkimusraportteja	ISSN 2342-2564	ISBN 978-952-62-0838-1 978-952-62-0839-8 (pdf)	
Sivumäärä 67	Kieli Suomi	Luottamuksellisuus Julkinen	
Jakelija Oulun yliopisto, Oulun Eteläisen instituutti		Julkaisija	

Authors Mr. Martti Saarela, Dr. Matti Muhos, Mr. Harri Jokela, Mrs. Leena Eskola, Ms. Eija-Riitta Niinikoski		Type of publication Research report	
		Client University of Oulu	
Name of the report GLOBAL ENTREPRENEURSHIP AND INTERNATIONAL MENTOR NETWORK – FEASIBILITY STUDY			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study is to investigate preconditions and opportunities to implement an international mentor network for Finnish export companies in target markets. This feasibility case study examines possibilities for international business mentor network in two potential target areas. From the perspective of the feasibility study, it is necessary to explore the mentoring on the international context in order to achieve sufficient understanding of the conditions for mentoring relationships and requirements of building functioning mentor network. It is also necessary to produce a basic understanding of the expectations related to mentoring in various international target markets. The research problem can be condensed in two research questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) What kind of business mentoring service concepts and business models exist in the case areas? 2) What kind of opportunities and challenges occur in the case areas in terms of launching business mentoring network for Finnish companies? <p>In this study the first target area is San Diego area in Southern California, which is an example of globally significant target market far away from Finland. The second target area is Tromsø in Northern Norway, which is an example of a geographically and culturally nearby market with significant growth potential.</p> <p>According to the results, in Southern California informal business mentoring is an integral part of the business culture in the area. There are also mentoring programs that are based on both a voluntary and a receive compensation. In the business mentoring, the essential point is the way, in which both parties will benefit from cooperation. Although the mentors will work on a voluntary basis, operation of mentor network is not voluntary activity. That requires support mechanisms. In the Tromsø region, it is typical that mentoring is mainly directed to assist and encourage young entrepreneurs and their start-up companies. Business models of formal business mentoring programs are based on public funding in Northern Norway.</p> <p>The establishment of global business mentoring network should be created as an essential part of the existing export services at national level. There should be synergy benefit for Finnish companies and their existing strengths in the operating area of global business mentoring network. The key challenge is to find individuals who want to offer their time to mentoring and get them committed. Another main issue, in order to organize the global business mentoring network, is to acquire sufficient resources to support the actions. The establishment of global business mentoring network requires reciprocity, a network operating and benefiting in both directions.</p>			
Keywords business mentoring, international mentor network, entrepreneurship, globalization			
Other information			
Name of the series Research reports in Industrial Engineering and Management	ISSN 2342–2564	ISBN 978-952-62-0838-1 978-952-62-0839-8 (pdf)	
Number of pages 67	Language Finnish	Confidentiality Public	
Distributor University of Oulu, Oulu Southern Institute		Publisher	

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Sisällysluettelo	
1 Johdanto	9
1.1 Tutkimuksen tarkoitus	9
1.2 Suomalaisten yritysten ulkomaankaupan nykytila	10
1.3 Tutkimuksen tausta, tarve, tehtävä ja rajaukset	15
1.3.1 Etelä-Kalifornia	16
1.3.2 Pohjois-Norja	17
1.4 Rakenne	18
2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	19
2.1 Mentorointi	19
2.1.1 Mentoroinnin ulottuvuudet	19
2.1.2 Mentorointi ja valmennus (coaching)	21
2.1.3 Yritysmentorointia Suomessa	22
2.2 Globalisaatio	23
2.2.1 Yritysten vientiä tukevia verkostoja	24
2.3 Kansainvälinen verkostotoiminta	25
2.3.1 Verkosto	26
2.3.2 Verkostoituminen	27
2.3.3 Kansainvälisen verkoston toimintaedellytykset	27
3 Empiirisen tutkimuksen toteutus	29
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	29
3.2 Tutkimusmenetelmät	29
3.3 Tutkimusaineisto	30
4 Tulokset	33
4.1 Etelä-Kalifornian tapausalueen esittely	33
4.1.1 Mentoripalvelut ja -prosessit San Diegon alueella	34
4.1.2 Mentoripalvelut ulkomaisille yrityksille	36
4.1.3 Keskeiset vaatimukset mentoroinnille ja mentoroinnin tavoitteet	37
4.1.4 Mentoroinnin liiketoimintamallit	37
4.1.5 Mahdollisuudet suomalaisten yritysten kansainväliselle mentoriverkostolle San Diegon alueella	39
4.1.6 Potentiaaliset partnerit	43
4.2 Tromssan tapausalueen esittely	44
4.2.1 Mentoripalvelut ja -prosessit Tromssan alueella	45
4.2.2 Mentoripalvelut ulkomaisille yrityksille	46
4.2.3 Keskeiset vaatimukset mentoroinnille ja mentoroinnin tavoitteet	47
4.2.4 Mentoroinnin liiketoimintamallit	48
4.2.5 Mahdollisuudet suomalaisten yritysten kansainväliselle mentoriverkostolle Tromssan alueella	49
4.2.6 Potentiaaliset partnerit	53
4.3 Suomalaisten mentoriperiaatteiden soveltuvuus kohdealueiden liiketoimintakulttuuriin	53
5 Pohdinta	57
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	58
5.2 Suositukset	62
Kiitokset	64
Lähteet	65

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää ennakkoehtoja ja mahdollisuuksia toteuttaa kansainvälinen mentoriverkosto suomalaisten vientiyritysten kohdemarkkinoille. Pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) suunnatessa kansainvälisille markkinoille, kohtaavat yrittäjät moninaisia kansainvälistymiseen liittyviä haasteita. Jotta yrittäjät voisivat saavuttaa tavoitteensa laajentaa kohdemarkkinoita onnistuneesti, yrittäjät pyrkivät usein hyödyntämään myös erilaisia ulkoisia kansainvälistymiseen liittyviä tiedon tarjoajia. Yritysjohdamisen kirjallisuus kuvaakin useita yrityksen ulkopuolisia ja yrittäjien käyttämiä tiedon lähteitä, kuten enkelit, valmentajat, gurut, poliitikot ja mentorit.

Tämä on kansainvälisen mentoriverkoston toteutettavuutta valmisteleva tapaustutkimus, jossa tarkastellaan kahta potentiaalista suomalaisten yritysten kohdemarkkina-alueita. Ensimmäinen kohdemarkkina on San Diegon alue Etelä-Kaliforniassa, joka on esimerkki Suomesta kaukana sijaitsevasta, globaalisti merkittävästä kohdemarkkinasta. Kansainvälisen liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta Kalifornia voidaan nähdä koe-kenttänä koko Yhdysvaltain markkinoille. Tämän tutkimuksen toinen kohdemarkkina on Tromssan alue Pohjois-Norjassa. Se on esimerkki maantieteellisesti ja kulttuurisesti läheisestä markkinasta, jossa on lupaavia, globaalistikin merkittäviä, kasvumahdollisuuksia.

Tutkimus keskittyy yritysmentorointiin erityisesti sen kansainvälisissä yhteyksissä. Mentoroinnin tarkoituksena on oppia mentorin kokemuksista (Barret, 2006). Mentorointiin liittyy usein se, että oppia saadaan kokeneemmalta, usein vanhemmalta henkilöltä. Savidgen (1994) mukaan mentorointi tarjoaa arvokasta elämäkokemusta mentorilta nuoremmalle yrittäjälle. Yrittäjämentorointi liittyy siis kokeneen yrittäjän (mentori) ja noviisiyrittäjän (mentoroitava) keskinäiseen suhteeseen, joka edistää mentoroitavan henkilökohtaista kehitystä (St-Jean & Audet, 2012). Mentorit voivat tukea yrittäjiä tarjoamalla käsitteellistä ymmärrystä ja viitekehystä varmistamaan yrittäjien oppimista, kehittymistä ja kasvua (ks. Phusavat, Kess, Sanpanich and Muhos 2009). Lisäksi mentorin tarjoama yhdistelmä kokemusta, hiljaista tietoa ja verkostoja voi olla tärkeä mahdollistaja liiketoiminnan aloittamiseen ja kasvuun myös kansainvälisillä kohdemarkkinoilla. Toisaalta, tällaisen mentorin, joka voi toimia yrityksen kansainvälistymisen tukena, löytäminen on suuri haaste yrittäjille.

Yrittäjät voidaan nähdä potentiaalisina mentoroitavina, kun he tavoittelevat yritys-toiminnan suorituskyvyn ja osaamisen nostamista uudelle tasolle ja silloin, kun yritykset ovat siirtymässä uusiin, haastavampiin kehitysvaiheisiin. Savidgen (2004) mukaan useimmat yrittäjät hyödyntävät mentorointia jossakin yrityksen kehitysvaiheessa. Sulli-

vanin (2000) huomautti, että mentorointi on tehokkainta juuri silloin, kun yrittäjät todella tarvitsevat sitä (esimerkiksi yrityksen kehityksen kriisivaiheissa). Mentorointi voi olla kustannustehokkaampaa pitkällä aikavälillä kuin etupainotteisesti toteutettu koulutus. Mentorointi tarjoaa oppimisen ratkaisuja yrittäjille, joilta usein puuttuu aikaa ja/tai resursseja sitoutua koulutusohjelmiin (Barret, 2006). Tilanteissa, joissa ei ole riittävästi aikaa koulutukseen, mentoroinnin kautta tapahtuva vuorovaikutus voi helpottaa nopeaa ja tehokasta kokemuksen siirtoa oppimiseen, uuteen tietoon ja liiketoiminnan osaamiseen (ks. St-Jean & Audet, 2012).

Tämän tutkimuksen keskiössä on kolmannen tahon järjestämän yritysmentorointiohjelman toteuttaminen kansainvälisessä kontekstissa. Erilaisia mentorointiohjelmiä on toteutettu eri puolilla ja mm. Wikholm et al. (2007) analysoivat neljätoista alueellisen ja kansallisen tason mentorointiohjelmaa mm 'Yrityskummit Business Mentors' Suomessa, 'Sparring med erfaring' Tanskassa, 'Merlin Mentoring Programme' Englannissa, 'Scottish Mentoring Network' Skotlannissa, 'Mentor network' Irlannissa, '1, 2, 3, go network for entrepreneurship' Luxembourgiassa, 'SES - Senior Experten Service' Saksassa, 'EGEE - La passion transmettre' Ranskassa, 'SECOT - Seniores Espanoles para la Cooperación Técnica' Espanjassa, 'Saturno', 'Mentoring in Genovassa', 'Mettersi In Propiro' Italiassa, 'SCORE – Senior Corps Of Retired Executives' Yhdysvalloissa, 'Entrepreneurship Centre Mentorship Programme' Kanadassa, 'Business Mentors New Zealand' Uudessa-Seelannissa, ja 'The Stepping Up Mentor' Australiassa. Kuitenkin, on olemassa kasvavaa kiinnostusta yritysmentorointia kohtaan sen kansainvälisessä kontekstissa (ks. Carraher ym., 2008).

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on analysoida edellytyksiä muodostaa kansainvälisiä mentoriverkostoja edistämään kotimaisten mikro- ja pk-yritysten vientimahdollisuuksia potentiaalisille kohdemarkkinoille. Toteutettavuustutkimuksen näkökulmasta on tarpeen tutkia yritysmentorointia kansainvälisissä yhteyksissä, jotta saadaan aikaan riittävä ymmärrys niistä mentorointisuhteiden edellytyksistä, jota toimivien verkostojen rakentaminen edellyttää. On myös tarpeen tuottaa perustason ymmärrystä niistä odotuksista, jotka liittyvät mentorointiin erilaisissa kansainvälisissä kohdemarkkinoissa. Potentiaalisia haasteita kansainvälisessä mentori-mentoritava -suhteissa voi syntyä arvoihin tai mentoroinnin peruseriaatteisiin liittyen. Näihin haasteisiin vastauksiksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan niitä periaatteita, jotka liittyvät mentorointiin Suomen kontekstissa ja tutkitaan näiden periaatteiden mahdollista sovellettavuutta toimintaympäristöön.

Tämä on monitapaustutkimus, jossa kahden potentiaalisen kohdemarkkina-alueen tarkastelun kautta analysoidaan yritysten kansainvälistymistä tukevan yritysmentoroinnin toimintaedellytyksiä. Ensimmäiseksi kohdemarkkina-alueeksi valittiin Etelä-Kalifornia, erityisesti San Diego, joka on pitkän etäisyyden päässä sijaitseva, globaalisti merkittävä markkina-alue. Kalifornia voidaan nähdä testimarkkinana ja yhtenä porttina suurille Yhdysvaltojen markkinoille. Toiseksi tutkimusalueeksi ja potentiaalisesti kohdemarkkinaksi valikoitui Pohjois-Norja ja erityisesti Tromssa. Alue edustaa maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheistä ja erittäin potentiaalista ja kasvavaa markkina-alueita.

1.2 Suomalaisen yrityksen ulkomaankaupan nykytila

Suomen pienelle ja avoimelle markkinataloudelle ulkomaankaupalla on erittäin suuri merkitys. Tämä on korostunut viime vuosina sekä talouden nousu- että laskukausina. Kokonaisvienti nelinkertaistui 1990-luvun alun laman lukemista vuoteen 2008 mennessä. Vuonna 2009 tavaroiden ja palvelujen vienti supistui peräti viidesosalla. Vienti ei

ole vieläkään palautunut vuoden 2009 romahduksesta, ja samaan aikaan tuontihintojen nousu on kasvattanut tuonnin arvoa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015).

Viennin rakenne on muuttunut samaan tapaan kuin teollisuustuotannon rakenne. Elektroniikka- ja sähköteollisuuden osuus on ollut viime vuosina laskussa. Myös metsäteollisuuden osuus on laskenut selvästi: 1960-luvulla metsäteollisuuden tuotteet kattoivat kolme neljäsosaa viennistä, mutta tällä hetkellä enää viidenneksen. Kemianteollisuuden osuus taas on noussut lähes 25 prosenttiin. Investointitavaroiden osuus viennistä oli 27 % vuonna 2013. Raaka-aineita ja tuotantohyödykkeitä oli puolet viennistä. Kulutustavaroiden osuus oli lähes 10 % ja energiatuotteiden 12 %. Yritysten kansainvälistyessä yhä suurempi osa ulkomaankaupasta on yritysten sisäistä kauppaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015).

Palvelujen ulkomaankaupan merkitys on kasvanut ripeästi viime vuosina. Ulkomaankaupassa tärkeimpiä palveluja ovat liike-elämän palvelut. Liike-elämän palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi laki-, tilinpito- ja hallintopalveluita, mainontaa ja markkinointitutkimuksia, tutkimus- ja kehityspalveluita sekä arkkitehti- ja insinööripalveluita. Myös konsernien sisäiset palvelut sekä rojalit ja lisenssimaksut kuuluvat tähän luokkaan. Suomen palveluviennille on tyypillistä korkea teknologinen osaaminen ja insinööritaitoa edellyttävät tekniset palvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015).

Suomen vientiyrityskentässä on vain vähän kooltaan suuryrityksiä hieman pienempiä ylemmän keskisarjan vientiyrityksiä. Kymmenen suurinta vientiyritystä vastaa kolmasosasta viennistä ja sata suurinta kahdesta kolmasosasta. Tuhat suurinta vientiyritystä vastaa jo 90 prosentista koko tavaraviennistä. Pienemmillä suomalaisyrityksillä ei perinteisesti ole ollut vientihalua, ja kun kotimarkkinakin on pieni, ei yrityksissä ole välttämättä tapahtunut erikoistumista. Toisaalta, yhteisön näkökulmasta vientimarkkinoille tähtäävä toiminta ei lähtökohtaisesti ole sen arvokkaampaa kuin kotimarkkinatoimintaan silloin, kun jälkimmäistä harjoitetaan toimivilla ja kilpailullisilla markkinoilla, sillä ei ole merkitystä mistä ansaittu euro on tullut. (Pajarinen & Rouvinen, 2014).

Kajanojan (2013) mukaan maailmankaupan rakenteet ovat 2000-luvulla muuttuneet, mikä on vaikuttanut merkittävästi myös Suomen ulkomaankauppaan. Nousevien talouksien merkitys on kasvanut, ja samanaikaisesti eri hyödykkeiden tuotanto perustuu aiempaa enemmän monivaiheisiin kansainvälisiin tuotantoketjuihin. Tuotantoon liittyvät toiminnot on usein jaoteltu eri maissa toimiviin yksiköihin, joiden välillä liikkuvat sekä tavara- että erilaiset palveluvirrat. Iso osa kansainvälistä kauppaa toteutuukin konsernien sisäisenä kauppana. Nousevien talouksien roolin kasvaessa hintakilpailu on kiristynyt tuotantoprosessien eri osissa ja hyödykkeiden maailmanlaajuisen kysynnän kasvu on keskittynyt maantieteellisesti Suomesta katsottuna kaukaisille alueille. Kehitys on asettanut uusia haasteita suomalaiselle viennille, ja monet Suomessa pääkonttoriaan pitävät yritykset ovat pyrkineet reagoimaan tähän haasteeseen kasvattamalla toimintonsa ulkomailla. Suomenkin ulkomaankaupassa yritysten sisäisellä tavara- ja palvelukaupalla on nykyisin suuri merkitys. (Kajanoja, 2013).

Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila (2010) katsovat, että vaikka Suomen viennin rakenne on monipuolistunut pitkällä aikavälillä useimpiin muihin pieniin avotalouksiin verrattuna, Suomen suhteelliset edut ovat kapealla pohjalla ja vientimme on edelleen haavoittuva ja kilpailuetua on liian harvoilla aloilla. Vientimenestys ja erikoistuminen kansainvälisillä markkinoilla perustuvat ”luonnolliseen” suhteelliseen etuun tai itse luotuun (yritys- tai maakohtaiseen) kilpailuetuun. Teknologian kehittäminen ja innovaatiot ovat keskeisin kilpailuetujen lähde. Siksi on mielenkiintoista tarkastella, millaisiin teknologioihin eri maat ovat erikoistuneet. (Pajarinen ym., 2010).

Ulkoasiainministeriön vuonna 2012 tekemän kansainvälistymis- ja kaupanestekyselyssä kartoitettiin yritysten kansainvälistymistä ja kaupan sekä investointien esteitä. Kyselyn vastauksista 34 prosenttia tuli mikroyrityksiltä, 33 prosenttia pieniltä yrityksil-

tä, 21 prosenttia keskisuurilta ja 12 prosenttia suurilta yrityksiltä. Yritykset edustivat laajalti eri teollisuuden ja palveluiden aloja ja olivat eri puolilta Suomea ja kattavat valtaosan ulkomaankaupasta. Suomalaisyritykset ovat yhä kiinnostuneita perinteisistä vientimarkkinoista, sillä vientimarkkinakiinnostuksen kärjessä ovat Suomen perinteisesti suurimmat kauppakumppanit Venäjä, Ruotsi, Kiina, Yhdysvallat, Saksa, Norja, Japani, Intia, Iso-Britannia ja Ukraina. (Nieminen, Siikaluoma, Koskela & Vilhunen, 2013).

Yritykset pitävät julkisesti tarjottuja kansainvälistymispalveluja tärkeinä ja korostavat, että niiden kansainvälistymiselle ja toiminnalle maailmalla tulee luoda hyvät toimintaedellytykset. Palveluita pidetään pääsääntöisesti asiantuntevana. Erityisesti pienet yritykset korostivat ELY-keskusten roolia ja pitävät niissä tarjottavia palveluja hyvinä ja tarpeellisina. Keskeisin kehittämisen kohde on se, että palvelut saataisiin yhdeltä luukulta. Kyselyn mukaan palveluista tarpeellisimmaksi koetaan verkostoitumispalvelut, liiketoimintaympäristön seuraaminen ja erilaisten promootiotilaisuuksien järjestäminen. (Nieminen ym., 2013).

Kyselyn mukaan julkisen tahon toivotaan toimivan aktiivisina verkostoitumista edistävinä ovenavaajina kohdemaiden viranomaisten ja yritysten suuntaan. Niiden apua toivotaan myös kumppanin löytämiseksi paikallisesta yritys kentästä. Edustustojen toivotaan tukevan yrityksiä näiden ongelmatilanteissa kohdemaissa. (Nieminen ym. 2013).

Viennin- ja kansainvälistymisen edistämismatkoja pidetään yleisesti kyselyn mukaan hyödyllisinä. Niitä toivotaan erityisesti Venäjälle, Kiinaan, Yhdysvaltoihin ja Intiaan. Näiden lisäksi mm. Japani, Ruotsi, Saksa, Norja, Brasilia ja Puola herättävät kiinnostusta. Yritykset toivovat matkoilta erityisesti sitä, että valtion toimesta tarjotaan mahdollisuuksia tavata sellaisia kohdemaan viranomaisia ja yrityskontakteja, joiden kanssa yksittäisten yritysten on hankala saada tapaamisia järjestymään. Keskeisimpänä kehitys-ideana yritykset ehdottavat vielä enemmän tietyille sektoreille tai yritysryppäille erikseen räätälöityjä matkoja. (Nieminen ym., 2013).

Kansainvälistymis- ja kaupanestekyselyssä yritysten näkemykset vienninrahoituksen toimivuudesta jakaantuvat. Osa yrityksistä on tyytyväisiä vienninrahoituksen toimivuuteen ja osa näkee, että rahoitusta ei ole saatavilla tai että sen hakeminen on byrokraattista, joustamatonta ja kallista. Yritykset kokevat, ettei vienninrahoituksesta saa tarpeeksi tietoa eri vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista ja, että kansainvälistymistuet ja -tukipalvelut ovat hajaantuneet eri tahoille. (Nieminen ym., 2013).

Varsinkin pk-yritykset nostivat esiin rahoituspalvelujen haasteita. Rahoituksen hakeminen koetaan monimutkaiseksi ja peruskulut liian korkeiksi. Oikean rahoitusinstrumentin löytyminen voi olla pk-yrityksille hankalaa ja ne tuntevat eri rahoitusinstrumentit varsin heikosti. Kyselyssä esiin nousivat pk-yritysten kokemukset, ettei heille ja kaikkein pienimmille ole tarjolla sopivia rahoituspalveluita. Yritykset toivovatkin ratkaisuja myös pienten yritysten ongelmiin ja riskirahoitusvaihtoehtoja myös uusille yrityksille. Lisäksi pk-yritysten rahoituksen yksinkertaistamista toivotaan. Kyselyssä saatujen vastausten perusteella kansainvälistymiseen ja vienninrahoitukseen liittyvää kehitystyötä, viestintää ja koulutusta tarvitaan lisää. (Nieminen ym., 2013).

Suomalaisyritykset ilmoittivat kansainvälistymis- ja kaupanestekyselyssä yhteensä noin 1400 kaupan ja investointien esteitä. Tulosten mukaan esteiden määrä on yleisesti lisääntynyt. Suomalaisyritysten ilmoittamista esteistä suurin osa, noin 86 prosenttia, on tavaroiden ja palvelujen vientikaupassa. Tuontikauppaan liittyvien esteiden osuus on vain noin 14 prosenttia. Esteistä noin 30 prosenttia liittyy Venäjän-kauppaan. Tähän vaikuttaa myös se, että Venäjä on Suomen tärkein kauppakumppani. Toiseksi eniten suomalaisyritykset kohtaavat ongelmia EU:n sisämarkkinoilla. Kyselyn perusteella ongelmallisoin alue EU:n sisämarkkinoilla on julkiset hankinnat ja yleisesti EU:n hankintalainsäädäntö. Julkisten hankintojen lisäksi suurimpina yksittäisinä ryhminä erottuvat tuotelainsäädäntöön sekä erilaiset veroihin ja verotukseen liittyvät ongelmat. Noin

kymmenen prosenttia ilmoitetuista esteistä koskee Kiinan-kauppaa. (Nieminen ym. 2013).

Suomalaisyritysten esteet liittyvät useimmin syrjiviin ja kohtuuttomiin tuotemääräyksiin ns. teknisiin kaupanesteisiin, korkeisiin tai muuttuviin tullitasoihin sekä tullauksessa kohdattuihin ongelmiin. Aikaisempaa enemmän ongelmia kohdataan myös julkisissa hankinnoissa, henkilöiden liikkuvuudessa sekä teollis- ja tekijänoikeuksien suojaamisessa. Julkiset hankinnat koetaan aiempaa useammin ongelma-alueeksi sekä EU:n ulkopuolisilla markkinoilla että EU:n sisämarkkinoilla. Tämä todennäköisesti johtuu yritysten kasvaneesta kiinnostuksesta osallistua kilpailutuksiin myös Suomen ulkopuolella. (Nieminen ym., 2013).

Suomen yritysten kansainvälistymisen kehittämisen näkökulmasta on perusteltua tuoda esille myös kansainvälistymisen tämän hetkistä tilaa tilastojen valossa. Yritysten kansainvälisyyttä voidaan arvioida mm. siten mihin tuotteita ja palveluita viedään ja missä suomalaiset yritykset toimivat mm. tytäryhtiöidensä kautta.

Ulkomaankauppatilasto kuvaa Suomen ja muiden maiden välistä tavarakauppaa. Tullin tilastojen mukaan Ruotsi on usean vuoden ajan ollut Suomen suurin vientimaa ja Venäjä suurin kauppakumppani kokonaiskauppavaihdolla mitattuna. Vuonna 2014 tämä järjestys on kuitenkin muuttunut. Saksa nousi sekä suurimmaksi vientimaaksi että suurimmaksi kauppakumppaniksi. Saksan osuus kokonaisviennistä oli 12 prosenttia ja kokonaiskauppavaihdosta lähes 13 prosenttia. Ruotsi tippui toiseksi suurimmaksi vientimaaksi, sen osuus oli 11,1 prosenttia. Venäjä oli kolmanneksi suurin vientimaa, sen osuus väheni viime vuonna 8,3 prosenttiin, kun se vuotta aiemmin oli ollut 9,6 prosenttia. Vienti Venäjälle laski viime vuonna 14 prosenttia ja vienti Ruotsiin väheni neljä prosenttia. Vienti Saksaan kasvoi kuitenkin samaan aikaan 24 prosenttia. Muista tärkeistä EU-maista vienti nousi eniten Iso-Britanniaan ja Latviaan. Vienti USA:han kasvoi seitsemän prosenttia. Ulkokaupan maista vuonna 2014 vienti laski Norjaan ja Kiinaan. (Tulli, 2015).

Ulkomaankaupan kehityksellä on merkittävä vaikutus kansantalouden suhdanteisiin ja julkisen talouden tasapainoon ja se muodostaa tärkeän osan Suomen bruttokansantuotteesta. Talouden ja kaupan kasvun lisäksi ulkomaankaupan kehitys samalla mittaa Suomen elinkeinoelämän ja yrityssektorin toimintaedellytysten kilpailukykyisyyttä ja houkuttelevuutta kansainvälisten yritysten investointien näkökulmasta. Yritysten kansainvälistyminen on keskeisessä osassa Suomen työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän kehittämisessä. Julkinen sektori pyrkii kasvattamaan ulkomaankauppaa panostamalla yrityssektorin tutkimus- ja innovaatiotoimintaan ja tukemalla uusia kasvualoja. Kaupan globaalilla kasvulla on laajat vaikutukset Suomen talouden vakauteen, sillä ulkomaankauppa tuo investointeja ja työpaikkoja Suomeen sekä samalla aktivoi kotimaista yritys-toimintaa. (Findikaattori.fi, 2015).

Viennin muutokseen on syynä Suomen teollisuuden viime aikojen suuret rakenne-muutokset. Viestintälaitteiden tuotannon ja viennin jyrkkä supistuminen sekä metsäteollisuuden kapasiteetin vähennykset ovat murentaneet viennin perustaa. Taustalla on ollut Kaitilan ja Kotilaisen (2015) mukaan kysynnän rakennemuutoksia, kilpailun kiristymistä sekä kustannuskilpailukykyyn heikkenemistä. Suomen tavaraviennin määrä on noin 15 prosenttia matalampi kuin vuonna 2008, ennen finanssikriisin aiheuttamaa taantumaa. Myös vaihtotase on painunut alijäämäiseksi. (Kaitila & Kotilainen, 2015).

Ulkomaankauppaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. globaalin talouden suhdanteet, kokonaiskysynnän vaihtelut, yleinen hintakehitys, kansallisen verojärjestelmän kilpailukykyisyys sekä kansainvälistä kauppaa ohjaavat säädökset. Kansallinen liikkumavara ja kyky ohjata kaupan kehitystä globaaleilla markkinoilla ovat vähentyneet ratkaisevasti viime vuosina. Talouden muuttuneiden olosuhteiden ja markkinoiden kansainvälistymisen, EU-integraation sekä rahaliittojäsenyyden myötä kansalliseen talouspolitiikkaan

vaikutetaankin jatkossa entistä vahvemmin elinkeinopolitiikan keinoin. (Findikaattori.fi, 2015).

Julkisen hallinnon tavoitteena on ylläpitää vakaata ja kestävää taloudellista kasvua. Kasvua tavoitellaan etenkin edistämällä yritysten ja laajemmin koko valtion kykyä pärjätä kansainvälisten markkinoiden kilpailussa. Yritysten kansainvälistyminen tarvitsee tuekseen investointeja ja työllistymistä suosivaa verojärjestelmää, julkisia investointeja sekä osaamista ja kasvua tuottavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Yritystoiminnan kehittämisessä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kasvulla on keskeinen merkitys koko yrityssektorin kasvuun ja elinkeinoelämän toimintaympäristön muutokseen, sillä pk-yritykset muodostavat suuren osan koko Suomen yrityssektorista ja samalla merkittävän osuuden Suomen viennin määrästä. (Findikaattori.fi, 2015).

Suomalaisen viennin painopiste on suurissa yrityksissä (68 %). Suomen viennistä 3 % tapahtuu mikroyritysten toimesta, vastaavasti 13 % Ruotsissa, 17 % Tanskassa ja 14 % Virossa. Pienten ja keskisuurten yritysten (pl. mikroyritykset) osuus viennistä on Suomessa 23 %, Tanskassa 27 % ja Virossa 56 %. Työpanoksen, tuotteiden ja palvelujen ostamisen ja myymisen kynnykset kansainvälisillä markkinoilla ovat radikaalisti madaltuneet. Yritysten kokoluokat ja osuus viennistä eri maissa on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Erikokoisten yritysten osuus viennistä vuonna 2010. Lähde: Eurostat, International trade by enterprise characteristics.

Yrityksen henkilöstömäärä	Hollanti	Saksa	Italia	Tanska	Portugali	Ruotsi	Suomi	Itävalta	Viro
0-9	13 %	6 %	7 %	17 %	8 %	13 %	3 %	15 %	14 %
10-49	12 %	10 %	18 %	12 %	12 %	8 %	7 %	10 %	16 %
50-249	22 %	13 %	27 %	15 %	26 %	16 %	16 %	22 %	38 %
250-	24 %	51 %	44 %	51 %	43 %	61 %	68 %	51 %	23 %
ei tietoa	29 %	20 %	5 %	5 %	11 %	2 %	6 %	3 %	9 %

Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä voidaan myös arvioida niiden ulkomailla sijaitsevien toimintojen kautta. Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla -tilasto tuottaa vuosittaisia tietoja suomalaisyritysten ulkomailla sijaitsevien tytäryhtiöiden ja sivuliikkeiden lukumäärästä, toiminnasta ja sijainnista. Tilasto kuvaa Suomessa sijaitsevien yritysten liiketoiminnan maailmanlaajuisista sijoittumisista ja selvittää ulkomailla sijaitsevan toiminnan merkittävyyttä osoittavia ominaisuustietoja, kuten henkilöstön lukumäärää, henkilöstömenoja, bruttoinvestointeja aineelliseen käyttöomaisuuteen ja liikevaihtoa. Tilaston tietojen avulla voidaan arvioida mm. talouden globalistumisen astetta ja suomalaisomisteisten yritysten kilpailukykyä maailmalla. (SVT, 2015).

Taulukko 2. Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla vuonna 2012. Lähde: Suomen virallinen tilasto (SVT).

Maa	Henkilöstö	Invest.(milj.€)	Liikevaihto (milj.€)	Yritysten lkm.
Ruotsi	67 700	549,3	35 003,3	593
Viro	24 740	139,6	4 318,1	453
Venäjä	48 310	380,4	11 178,7	397
Saksa	37 620	245,5	11 639,3	269
Kiina	68 980	352,4	8614,1	237
USA	32 850	257,8	13 919,7	228
Norja	14880	94,1	5644,5	194
Latvia	9 900	60,8	1 695,5	183
Britannia	14 440	69,5	4 650,8	173
Puola	30 880	401,4	4 692,3	164
Liettua	10 450	23,4	1 443,8	156
Alankomaat	9 680	97,2	4 087,3	126
Tanska	7 850	67,3	2 399,7	123
Ranska	12 030	67,2	4 398,2	121
Italia	8 100	45,5	2 542,3	74
Espanja	4 930	16,1	1 268,9	69
Intia	40 930	62,3	3096,4	66
Brasilia	18 010	56,9	3619,8	60

1.3 Tutkimuksen tausta, tarve, tehtävä ja rajaukset

Lapin kauppakamarin keväällä 2014 suomalaisille pohjoisista hankkeista kiinnostuneille yrityksille tekemän kyselyn mukaan pohjoisen liiketoiminnan edistämässä kärkitoimenpiteeksi yritykset nostavat tarpeen yritysten väliselle yhteistyölle markkinoiden löytymisessä (54 %). Yritysten välisen yhteistyön jälkeen toiseksi suosituimmaksi tarpeeksi nousi yritysکوhtainen neuvonta (31 %). Myös pohjoisille alueille kohdistetut vienninedistämistoimenpiteet (30 %), alueella jo toimivalta yritykseltä saatava mentorointi (28 %) sekä tutustumismatkat (24 %) olivat suosittuja toiveita. Suurimmaksi haasteeksi yritykset nostavat markkinatiedon puutteen (61 %). (Lapin kauppakamari, 2014). Kyselyn tulosten mukaan yritykset näkevät mentoroinnin yhtenä tärkeänä toimenpiteenä pohjoisen liiketoiminnan edistämässä. Lisäksi yritysmentorointi voi myös tarjota hyvän työkalun pohjoisen liiketoiminnan keskeisemmän haasteen, eli markkinatiedon puutteen, vastaamiseen.

Tätä taustaa vasten nähtiin tarpeelliseksi tehdä esiselvitys suomaisten yritysten kohdemarkkinoilla toimivan kansainvälisen mentoriverkoston toimintaedellytyksistä. Esiselvitys käynnistettiin osana Pohjois-Pohjanmaan liiton ja Keski-Pohjanmaan liiton rahoittamaa Globaaliyrittäjyys ja kansainvälinen mentorverkosto -esiselvityshanketta ja toteutettiin yhteistyössä Oulun yliopiston, UCSD (University of California San Diego) Rady School of Managementin ja Tromssan yliopiston (Universitetet i Tromsø) kanssa. Esiselvityshankkeen valmisteluun ja toteutukseen osallistuivat Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Centria ammattikorkeakoulu, Oulun yliopiston Oulun Eteläisen instituutti ja Tulevaisuuden Kasvupolut Oy.

Hankkeessa tehtävän selvitystyön tavoite muotoiltiin keväällä 2014 seuraavasti: *Esiselvityksen kautta selvitetään globaalin yrittäjyyden ja kansainvälisen mentorverkoston mahdollisuuksia ja etsitään toimintatapoja, joilla kootaan suomalaistaustaisia (ekspatriatteja ja siirtolaisia) sekä kansainvälisiä huippuosaajia suomalaisten yritysten kansainvälistymistä katalysoivaksi tukiverkostoksi.*

Hankkeen tavoitteen saavuttamiseksi tehtävä esiselvitystyö rajattiin osatavoitteisiin. Ensimmäisen osatavoitteen mukaisesti tässä esiselvitystyössä hahmotellaan toimintatapoja kansainväliselle mentoriverkostolle, jossa kootaan eri puolille maailmaa sijoittuneiden, kokeneiden ja osaavien ammattilaisten verkosto tukemaan Suomesta nousevaa ja nopeasti kansainvälistyvää yrittäjyyttä. Toisen osatavoitteen mukaisesti selvityksen kautta rakennetaan alustavaa kumppanuusverkostoa selvittämällä mahdolliset ulkomaiset yhteistyöalueet ja priorisoimalla ne toiminnan käynnistämisen näkökulmasta. Kolmannen osatavoitteen mukaisesti esiselvitystyön kautta kartoitetaan mahdollisuudet lisätä vuoropuhelua kansainvälisten yritysten ja korkeakoulujen sekä julkisten kehittäjäorganisaatioiden välillä. Neljännen osatavoitteen mukaisesti määritellään mahdollisen tulevan kansainvälinen mentoriverkostotoiminnan toimenpiteet, kumppanit ja näiden roolit, tavoitteet, budjetti, aikataulu sekä kohderyhmät. Viidennen osatavoitteen mukaisesti selvitystyön alustavat tulokset julkaistaan kansainvälisen mentoriverkoston rakentamiseksi kootulle verkostolle seminaari esiselvitystyön alustavista tuloksista. Seminaarin kautta kootaan kansainvälisen mentoriverkoston rakentamisesta kiinnostuneiden toimijoiden kumppaniverkosto. Hankkeen ohjausryhmälle määriteltiin hankkeen alusta alkaen aktiivinen rooli sisällön kehittämisessä. Tämä esiselvityshankkeen tuloksena tuotettu raportti toimii pohjana varsinaisen toiminnan valmistelulle ja käynnistämiseksi.

Alkuperäinen selvitysidea oli rajata mentoriverkoston rakentamiseksi tehtävä esiselvitystyö suomalaistaustaisiin ekspatriaatteihin ja siirtolaisiin. Tätä tavoitetta tarkennettiin hankkeen aikana siten, että tarkasteluun sisällytettiin kohdemarkkinoiden paikalliset mentoriverkostot. Aloituvaiheessa ajatuksena oli selvittää Pohjois-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntien merkittävien lehtiyhtiöiden kiinnostus osallistua kumppanuusverkoston luomiseen. Tämä osatavoite rajattiin esiselvitystyön ulkopuolelle. Tämä resurssi kohdennettiin kohdemarkkinoiden suomalaistaustaisten sekä paikallisten mentoriverkostojen kartoittamiseen kohdemarkkinoilla tunnettujen verkostojen kautta.

Hankkeen aikana välittömät vaikutukset kohdistuivat Keski- ja Pohjois-Pohjanmaalle ja näillä alueilla toimiviin yrityksiin, jotka pyrkivät kansainvälistymään sekä ko. alueilla toimiviin korkeakouluihin. Mentoriverkoston avulla pyritään saamaan aikaan kilpailukykyisiä ja kansainvälisiä yrityksiä, jotka takaavat alueelle elinvoimaisen liike-elämän ja saavat aikaan uudenlaisen yrittämisen kulttuurin.

Tämä on monitapaustutkimus, jossa kahden potentiaalisen kohdemarkkina-alueen tarkastelun kautta analysoidaan yritysten kansainvälistymistä tukevan yritysmentoroinnin toimintaedellytyksiä. Ensimmäiseksi kohdemarkkina-alueeksi valittiin Etelä-Kalifornia, erityisesti San Diego, joka on pitkän etäisyyden päässä sijaitseva, globaalisti merkittävä markkina-alue. Kalifornia voidaan nähdä testimarkkinana ja yhtenä porttina suurille Yhdysvaltojen markkinoille. Toiseksi tutkimusalueeksi ja potentiaalisesti kohdemarkkinaksi valikoitui Pohjois-Norja ja erityisesti Tromssa. Alue edustaa maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheistä ja erittäin potentiaalista ja kasvavaa markkina-aluetta.

1.3.1 Etelä-Kalifornia

Yhdysvallat on Suomen neljänneksi tärkein vientikumppani ja samalla Venäjän jälkeen tärkein vientimaa EU:n ulkopuolella. Yhteistyötä tehdään erityisesti teknologian ja koulutuksen alalla. Molemmat valtiot ovat kiinnostuneita edistämään myös kilpailukyky- ja innovaatiopolitiikkaa. Yhdysvaltalaiset ovat kiinnostuneita suomalaisista korkean teknologian yrityksistä.

Yhdysvaltojen osuus Suomen kokonaisviennistä oli 6,4 % vuonna 2012. Suomen tärkeimpiä vientituotteita Yhdysvaltoihin ovat koneet, laitteet, kuljetusvälineet, metsäteollisuuden tuotteet, polttoaineet sekä kemianteollisuuden tuotteet. Suomen vienti Yhdys-

valtoihin oli noin 3,1 miljardia euroa. Tuonti Yhdysvalloista oli noin 1,6 miljardia euroa vuonna 2012. Tärkeimmät tuotteet Yhdysvalloista Suomeen ovat raakaöljy ja jalostetut petrokemian tuotteet, koneet, ajoneuvot, kulutustavarat sekä teollisuuden raaka-aineet. (Suomen suurlähetystö Washington, 2014).

Yhdysvaltain merkitys, maailman suurimpana taloutena Suomen viennille on jatkuvassa kasvussa. Kalifornian talous kasvaa Yhdysvaltain keskiarvoa nopeammin ja seuraavien viiden vuoden aikana Kaliforniassa suunnitellaan käytettävän jopa 120 miljardia dollaria puhtaan teknologian toimialalle. Suomea ja Kalifornian toimijoita yhdistävät puhtaiden teknologioiden liiketoimintaa tukeva politiikka kaikilla tasoilla, huipputeknologioiden keskittymät, vihreästi ajatteleva väestö sekä innovatiivisuus. (Ulkoasiainministeriö, 2015).

Tilastokeskuksen mukaan Yhdysvalloissa toimi 228 suomalaisyritysten tytäryhtiötä vuonna 2012. Yhdysvalloissa asuu noin 650 000 suomalaista tai suomensukuista. Vuoden 2000 väestölaskennan mukaan suurin osa heistä asuu erityisesti Michiganin, Minnesotan ja Kalifornian osavaltioissa.

Ulkoasiainministeriön vuonna 2012 tekemän kansainvälistymis- ja kaupanestekeselyn mukaan suomalaiset yritykset pitävät suurimpana Yhdysvaltain markkinoiden esteenä syrjiviä ja kohtuuttomia tuotemääräyksiä, joiden osuus kaikista Yhdysvaltain esteistä oli noin kolmannes. Suurin osa tähän esteryhmään kuuluvista vastauksista koskee erilaisia sertifiointeja, joita yrityksiä viemiltä tuotteilta vaaditaan. Yritykset pitävät sertifiointeja todellisuudessa protektionistisina kaupan esteinä, koska kyseisiin sertifiointeihin vaadittavia testejä pidetään vaatavuustasoltaan alhaisempina kuin tuotteilla jo olevat EU- sertifiointit. Yhdysvaltain sertifiointimenettelyjen katsotaan myös olevan kalliita ja hitaita. Toiseksi suurimman esteryhmän muodostivat henkilöiden liikkuvuuteen liittyvät rajoitukset. Tähän ryhmään liittyviä käytännön ongelmia ovat vaikeudet saada työ lupia ja viisumeja. (Nieminen ym., 2013).

1.3.2 Pohjois-Norja

Pohjois-Norjan merkitys kasvaa Lapille ja koko Suomelle näiden alueiden suurinvestointien myötä. Ko. alueet panostavat lähitulevaisuudessa teollisuuteen, liikenneyhteyksien kehittämiseen ja energiavaroihin sekä matkailuun yhteisarvoltaan lähes 40 miljardia euroa. Tämä toiminta muodostaa merkittävän elinkeinopoliittisen yhteistyöpotentiaalin niin yritysten välisille toiminnoille (Lapin liitto, 2012).

Lapin kauppakamarin mukaan Euroopan arktisen alueen, Suomen, Ruotsin ja Norjan pohjoisosien sekä Murmanskin ja Arkangelin alueiden investointipotentiaali jatkaa kasvuaan. Lapin kauppakamarin mukaan koko alueen kaikkien yritystoimintaan liittyvien investointien yhteismäärä on 197 miljardia euroa. Euroopan arktisen alueen investointipotentiaalista lähes 40 prosenttia eli runsaat 75 miljardia euroa on Pohjois-Norjan alueella. Öljy- ja kaasuhankkeet ovat suurin toimiala. (Lapin kauppakamari, 2015).

Norja on yksi Euroopan harvoja taloudellisen kasvun alueita, mutta Suomelle Norja on vielä monin osin tuntematon kauppakumppani. Suomen arktinen strategia ja viime vuosien kehitys Norjassa on kuitenkin herättänyt keskustelun yhteistyön tiivistämisen tarpeesta. Haaste on Norjan kielen hallinta. Norjalaisia viranomaislomakkeita tai vastaavia on täytettävä Norjan kielellä. Naapurinamme Norja on maa, jonka bruttokansantuote kansalaista kohti on maailman kärkeä. Suomen vienti kasvoi Norjaan 13 % v 2012 ja tuonti 11 %. Norja oli Suomelle 8. tärkein vientimaa. Se voisi olla Ruotsin tasolla, nyt se on Hollannin kanssa samaa luokkaa. (Oulun kauppakamari, 2013).

Toistaiseksi Suomen ja Norjan välinen kauppa on ollut vaatimatonta. Suomen suorat investoinnit Norjaan olivat 11 091 ja Ruotsin 151 910 miljoonaa Norjan kruunua vuon-

na 2010. Norjan markkinoilla Ruotsi on huomattavasti aktiivisempi kuin Suomi. Yksittäisenä maana Ruotsi oli suurin Norjaan investoija, ja se myös vastaanotti eniten norjalaisia investointeja. Yksi syy kaupan pienuuteen Pohjois-Norjassa on ollut se, että yritys rakenne on yksipuolinen: kalastusta, kauppaa ja konsulttitoimistojen palveluja. Pohjoisnorjalaista teollisuutta kehitetään kuitenkin samalla tavalla kuin aikoinaan kehitettiin Pohjanmeren kaasu- ja öljyprojekteja, jolloin luotiin Norjan ylivoimainen merenpohja-osaaminen. (Hatanpää, 2013).

Norja on vauras maa, jolla on runsaasti luonnonvaroja. Suomalaiset ja norjalaiset ovat korkeasti koulutettuja, innovatiivisia ja pragmaattisia. Ajoneuvot, koneet ja laitteet, metallit ja malmit, kulutushyödykkeet, elektroniset laitteet ja rakennustarvikkeet ovat Norjan tärkeimpiä tuontiartikkeleita. Norjalais-Suomalaisen kauppayhdistyksen tekemässä selvityksessä suomalaiset yritykset pitivät suurimpana kaupan esteenä verkostojen puutetta. Selvitykseen osallistui 63 ammattilaista keväällä 2011. (Hatanpää, 2013).

Barentsinmeren öljy- ja kaasuesiintymien hyödyntäminen avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia Pohjois-Norjassa. Pohjoisten alueiden hankkeet ovat mahdollisuus suomalaisille yrityksille. (Hatanpää, 2013). Barentsin euroarktinen alue on tulevaisuuden kasvualue, johon investoidaan eri toimialoilla. Lähes kolmasosa maailman tunnetuista öljy- ja kaasuvaroista sijoittuu alueelle. Lisäksi alueella on mineraaleja ja harvinaisia maametalleja. (Pohjois-Suomen neuvottelukunta, 2014). Yrityksille on tarjolla liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti tietoliikenne-, kulutustavara- ja rakennusalailla sekä konepajateollisuudessa. Suomalaisia rakennustarvikkeita viedään jatkuvasti Pohjois-Norjan kasvukeskuksiin. Myös palvelut, huolto ja kunnossapito voisivat tarjota suomalaisille liiketoimintamahdollisuuksia.

Lisäksi pohjoiset merireitit tarvitsevat avautuessaan jäänmurtajia, satamia, huoltolakoita, öljyn-torjuntaa, pelastus- ja evakuointipalveluita sekä satelliittijärjestelmiä. Energian säästö, energiatehokkuus, ympäristöturva ja saastumisen vähentäminen ovat avainsektoreita alueella. (Pohjois-Suomen neuvottelukunta, 2014).

1.4 Rakenne

Tämän esiselvityksen johdannossa avataan lukijalle tutkimuksen tarkoitus, näkökulmia suomalaisen ulkomaankaupan nykytilaan, tutkimuksen tausta ja tarve sekä tutkimustehävä ja rajaukset. Kappale kaksi esittelee tiivistetysti tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat mentoroinnin, globalisaation ja kansainvälisen verkostotoiminnan näkökulmista. Kappaleessa kolme kuvataan tapaustutkimuksena toteutetun esiselvityksen tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmä. Kappaleessa kolme esitetään esiselvityksen tulokset kahden tapausalueen ja niiden vertailevan analyysin kautta. Kappale viisi sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin, suositukset ja luotettavuuden arvioinnin.

2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

2.1 Mentorointi

Viime vuosikymmeninä mentoroinnin on havaittu olevan tärkeä oppimisen väline myös liiketoiminnallisessa kontekstissa. Aiheesta kiinnostuneet tukijat ovat löytäneet yhä enemmän mentoriohjelmiin liittyviä positiivisia vaikutuksia. Mentorointiin on yhdistetty erilaisia hyötyjä, jotka vaihtelevat urakehityksen ja lisääntyneestä itseluottamuksesta kohonneeseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kirjallisuudessa esiin nostettujen pitkävaikutteisten hyötyjen laajan kirjon ansiosta, viitataankin mentoroinnin olevan ”yleislääke” hyvin erilaisiin henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin haasteisiin. (Hansford ym., 2002; Sullivan, 2000).

Mentoroinnin syntyhistoria tulee Kreikan mytologiasta. Kirjallisuudessa viitataan käsitteen alkuperän liittyvän Mentor -hahmoon, joka huolehti Telemakhosista, Odysseuksen pojasta, kun Odysseus oli vuosien ajan sodassa. Legendan mukaan myös Athena naamioitui Mentoriksi vieraillessaan Telemakhosin luona. (McCarthy, 2014).

2.1.1 Mentoroinnin ulottuvuudet

Savidge (1994) jakaa mentoroinnin prosessina kahteen ryhmään. Ensimmäisessä mentoriryhmässä mentorointi pohjautuu kolmannen tahon toimintaan, jossa mentori ja mentoroitava linkitetään toisiinsa. Tällöin kolmas taho organisoii mentoroinnin toteutusta. Käytännössä tähän ryhmään kuuluvat erilaiset organisoidut mentorointiohjelmat. Bisk (2002) on katsonut, että kolmannen tahon järjestämien mentorointiohjelmien tehokkuuden arviointeihin keskittynyttä tutkimusta ei ole tehty riittävästi. Toisessa ryhmässä mentorointi tapahtuu satunnaisesti, mentorin ja mentoroitavan muodostaessa keskenään mentorointisuhteen.

Hansfordin ym. (2002) mukaan positiivisimmat todetut vaikutukset mentoroitaville liittyvät urakehitykseen ja ylentymiseen, motivaatioon ja neuvontaan. Toiseksi merkittävimmät havainnot liittyvät saatuun valmennukseen, ideointiin, palautteen saamiseen ja strategiatyöhön. Lisäksi mentorisuhteella on ollut yhteys haastaviin työtehtäviin osallistumiseen, mentoroitavien taitojen ja suorituskyvyn parantumiseen. Neuvonta, kuuntelu, tuki, ymmärrys ja rohkaisu ovat myös mentorointiin liitettyjä hyötyjä, joita kirjallisuudessa on nostettu esiin. Toisaalta mentorit liitävät verkostojen luomisen, lisääntyneen uratyytyväisyyden, parantuneet työyhteisötaidot, henkilökohtainen ylpeyden ja tyytyväisyyden lisääntymisen sekä ja kasvaneen ajatusten vaihdon kollegojen kanssa tärkeimmiksi palkkioiksi mentoritoiminnassa (Hansford ym., 2002). Mikäli mentoroinnista on hyötyä molemmille osapuolille, tekee se suhteesta myös tärkeää ja merkittävää (Kram & Isabella, 1985).

Mentorointi sisältää kaksi erilaista ulottuvuutta: uramentorointi ja psykososiaalinen mentorointi. Uramentoroinnissa korostetaan ulkoisia, urakehitykseen suuntautuvia toimintoja, kuten sponsorointia, valmennusta, suojelua (vrt. siipien suojaan ottamista), näkyvyyttä ja altistumista. Nämä toiminnot vahvistavat yksilön kykyä kehittyä urallaan ja valmistautua urakehitykseen. Toisaalta, psykososiaaliset kehitystoiminnot ovat sisäisesti suuntautuneita sisältäen roolimallina oloa, neuvontaa ja ystävyyttä. Nämä toiminnot auttavat yksilöitä kehittämään henkilökohtaisia tunteita, pätevyyttä ja tarjoavat emotionaalista ja psykologista tukea (Hansford ym., 2002; Kram, 1985; Sullivan, 2000; Waters, 2002).

Yritysmentoroinnin näkökulmasta, mentorin tehtävä on auttaa yrittäjää pohtimaan ja analysoimaan toimintaansa ja muokkaamaan tulevia toimia. Mentorointi mahdollistaa yrittäjän käyttäytymisen muutokset ja asenteelliset muutokset ja kannustaa yrittäjää analysoimaan, pohtimaan ja oppimaan yrityksen kriittisistä tapahtumista. Mentorit voivat tarjota hyödyllistä tukea siihen, että yrittäjä tunnistaa yrittäjän kehityksen vaiheen ja siihen vaadittavan osaamisen. Lisäksi mentorit voivat tarjota tukea näihin todettuihin tarpeisiin. (Sullivan, 2000). Mentorin rooli on auttaa yrittäjää tutkimaan vaihtoehtoja ja ideoita, joita he voivat käyttää ratkaistessaan oman liiketoimintaan liittyviä kysymyksiä (Barret, 2006). Mentoroinnilla voidaan auttaa yrittäjää tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia sekä pohtimaan niiden seurauksia (McCarthy, 2014).

Työskentely mentorin kanssa muodostaa mentorin ja yrittäjän välille suhteen, jossa haastetaan, keskustellaan ja yhteistuumin harkitaan relevantteja vaihtoehtoja. Mentorit eivät tuomitse, kerro, saarnaa tai pidä puheita. Tyypillistä tässä vuorovaikutuksessa on dialogi (avointa, tunnustelevaa, havainnoivaa), kuuntelu (hiljaista, intensiivistä), keskustelu (objektiivista, syntetisoivaa, loogista, priorisoivaa, rakentavaa) ja ehdotusten esittäminen (ajatuksia herättävä, valaisevaa, ei tuomitsevaa, ehdotuksia tarjoavaa). Mentorilla voi olla mielipiteitä, mutta ei valmiita ratkaisuja. (Savidge, 1994).

Merkittävin vaikutus mentoroinnilla on muutosprosessien aikana, kuten kasvun ja kansainvälistymisen vaiheissa. Toisaalta, tarve mentoroinnille vaihtelee, kun yrittäjä/yrittäjän liiketoiminta on muutoksessa. Siten, mentorointiprosessikaan ei voi olla stabiili, se on suhde, joka vastaa yrityksen kehityksen eri vaiheiden haasteisiin. Kun yrittäjä kehittyy, vaaditaan myös mentorilta erilaisia taitoja ja tuen muotoja (Sullivan, 2000). Kramin ja Isabellan (1985) mukaan muutokset organisaation olosuhteiden tai yksilöiden tarpeissa voivat aiheuttaa mentor-mentoritava -suhteelle sen, että siinä tulee siirtyä uuteen vaiheeseen. Organisaatiomuutokset, kuten siirrot, ylenemiset ja alenemiset, sekä yksilölliset muutokset, kuten lisääntynyt itseluottamus tai kasvanut tarve itsenäiselle työlle, on todettu muuttavan mentorointisuhdetta.

McCarthy (2014) katsoo, että mentorointi voidaan nähdä pitkän aikavälin prosessina, jossa ei vielä alkuvaiheessa ole selkeästi määriteltyä tavoitetta. Perusajatus mentoroinnista tukeutuu siihen yhteisymmärrykseen, että mentori on auttamassa mentoroitavaa missä tahansa haasteissa prosessin aikana. Keskeisimmiksi mentoroinnin taitoja ovat kuuntelun, kysymysten esittämisen, tavoitteen asettamisen ja palautteen antamisen taidot (McCarthy, 2014).

Kuten Sullivan (2000) toteaa, yrittäjän saama tuki mentorilta, jolla on sopivat taidot, tiedot ja kokemus yhdistettynä siihen osaamisverkostoon, johon yrittäjällä on mentorin kautta luotu edellytykset päästä, on hyvin tehokas tukijärjestelmä yrittäjälle.

2.1.2 *Mentorointi ja valmennus (coaching)*

Yritysten liiketoiminnan kohdatessa samanaikaisesti globalisaation haasteet ja informaatio- ja viestintäteknologian mahdollisuudet, syntyy tarve toimia joustavasti, innovoiden ja kestävästi. Jatkuva muutos vaatii työntekijöiden sitoutumista edustamaansa yritysyhteisöön. Mentorointi tarjoaa käytännöllisen työkalun motivoida työntekijöitä saavuttamaan sekä henkilökohtaiset että organisaatioiden tavoitteet. Tutkimukset tukevat mentoroinnin tehokkuutta erilaisissa konteksteissa. Sen avulla on mahdollista saavuttaa mm. tehokkuutta, tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja joustavampaa sopeutumista uusiin tehtäviin. (McCarthy, 2014).

Yhä useammat yritykset ovat innokkaasti toteuttaneet erilaisia valmennuksen ja mentoroinnin ohjelmia jossain osassa yritystä. Myös ohjelmien ulkopuolella yritysjohtajat kehittävät valmennukseen ja mentorointiin liittyvää osaamista. Mentorointi voidaan nähdä yhteistyön prosessina, jossa henkilö työskentelee toisen henkilön kanssa vuorovaikutuksen kautta auttaakseen ja vahvistaakseen itsetietoisuutta, kasvua, suorituskykyä sekä ymmärrystä siitä, miten heidän tavoitteensa ja arvonsa ovat linjassa organisaation yhteisten tavoitteiden ja arvojen kanssa. Yritysmentoroinnissa painotetaan henkilön kehityksen lisäksi liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. (McCarthy, 2014).

Globaalin työttömyyden kasvaessa osaamispuulan voimistuessa mentoroinnilla ja valmennuksella (coaching) voi olla yhä tärkeämpi rooli uuden yritystoiminnan aloittamisessa ja osaamispuutteiden korjaajana. Valmennusta on käytetty alun perin urheilussa, mutta nykyään yhä suuremmassa määrin myös liiketoimintaympäristössä. McCarthyn (2014) mukaan termejä käytetään usein synonyymeina, sillä molempia käytetään usein samanlaisissa konteksteissa. Molemmat pohjautuvat ajatukseen, että ihminen voi kehittyä. Valmennus ja muodollinen, johonkin ohjelmaan pohjautuva mentorointi ovat toisiinsa lähempänä kuin muodollinen ja epämuodollinen mentorointi.

Valmennuksen ja mentoroinnin keskeisin ero on mentoroinnin liittyminen vapaaehtoisuuteen. Nykymaailmassa mentorointia sovelletaan hyvin monessa erilaisessa tarkoituksessa ja kontekstissa, joista yksi on liiketoiminnan kehittäminen. Käsitteiden mentorointi ja valmennus merkityksestä käydään keskustelua sekä kirjallisuudessa että käytännön toimijoiden keskuudessa. Tämä johtuu näiden käsitteiden soveltamismahdollisuuksien laajasta kirjosta. Erilaisissa konteksteissa käsitteet saavat erilaisia merkityksiä eri sidosryhmien näkökulmasta. Lisäksi käsitteet ovat kehittyneet ajan kuluessa. Käsitteiden määrittely ei ole vakiintunutta eikä mentoroinnin ja valmennuksen keskinäistä eroa voida aina selvästi tehdä. (Garvey, Stokes, & Megginso, 2014).

Mentorointia esiintyy yhteiskunnan eri sektoreilla sekä vapaaehtoistoimintana että korvausta vastaan tapahtuvana toimintana. Mentorointi liitetäänkin useammin vapaaehtoiseen, ilman korvausta, tapahtuvaan toimintaan kuin valmennus. Lisäksi mentorointiin liitetään valmennusta useammin vastavuoroisuus (mutuality). Molemmat käsitteet liitetään usein oppimiseen ja kehittymiseen sekä suorituksen parantamiseen. (Garvey ym., 2014). Mentoroinnissa keskeistä on mentorin merkitys roolimallina sekä mentoroinnin merkitys mentoroitavan urakehitykseen. Valmennuksessa liiketoiminnallinen osaaminen korostuu. Kuitenkin nämäkin painotukset vaihtelevat suuresti eri mentorointisuhteissa. (McCarthy, 2014).

Ratkaisevaa mentoroinnin onnistumiselle on mentorin ja mentoroitavan keskinäisen suhteen kehittyminen. Vanhemmassa kirjallisuudessa tätä suhdetta kuvattiin ystävyysmuodoksi (forms of friendship). Mentorointia ja ystävyyttä pidetään tiiviimminkin yhteenkuuluvina käsitteinä kuin valmennusta ja ystävyyttä. (Garvey ym., 2014).

Yrittäjyys on kulttuurinen ilmiö ja myönteistä yrittäjyyskulttuuria voidaan voimistaa kehittämällä yrittäjyyden eri portaita. Yrittämisen voimistamisen vaiheet ovat vastuun-

ottaminen, projektioppiminen, itsensä työllistäminen, kiinnittyminen osakkaana avainhenkilön tehtävään, franchising yrittäjäyys, oman yrityksen perustaminen, kasvuyrittäjäyys, sarjayrittäjäyys ja viimeisimpänä mentorointi eli nuoren yrittäjän tukeminen. Työskentely yrityksessä on oppimiskokemus, joka johtaa usein oman yrityksen perustamiseen. Etenkin vastuun ottaminen ja saaminen on hyvin merkittävää oppimisprosessissa. (Karjula, 2006).

2.1.3 Yritysmentorointia Suomessa

Mentorointia tehdään Suomessa useassa eri yhteydessä ja merkityksessä, johtuen juuri käsitteen laajasta käytöstä erilaisissa konteksteissa. Käsitettä käytetään yleisesti mm. korkeakoulujen yhteydessä opiskelijoiden urakehityksen ja työpolkujen tukemisessa, ja erilaisissa ammatillisissa konteksteissa kuten opetuksessa. Myös erilaiset yksityiset konsultit saattavat käyttää liiketoiminnassaan mentorointi -käsitettä maksullisen toiminnan yhteydessä.

Yritysmentoroinnin alueella Suomen Yrityskummit on valtakunnallisesti suurin yritysmentorointiverkosto. Suomen Yrityskummien verkkosivujen mukaan yhdistykseen kuuluu yli tuhat yrityskummiä, jotka antavat maksuttomasti ja luottamuksellisesti neuvontaa yrittäjille ja kunnille. Kummijäseniä verkostossa on yli tuhat ja heidän lisäksi verkostoon kuuluu kuntia, seudullisia elinkeino-yhtiöitä, järjestöjä ja yhdistyksiä ja muita partnereita. Verkoston rahoitus perustuu jäsenmaksuihin, avustuksiin ja oman toiminnan tuottoihin. Yrityskummin tavoitteena on yrityksen menestys. Myös yhteiskunta hyötyy kun menestyvä ja kasvava yritys synnyttää uusia työpaikkoja ja luo edellytyksiä koko Suomen hyvinvoinnille. Yrityskummit ovat kokeneita liike-elämän asiantuntijoita. He tuntevat käytännössä yritystoimintaan liittyvät muutostilanteet. He pystyvät ennakkoimaan riskit ja haasteet. Yrityskummit eivät toimi yrityksen konsultteina. (Suomen Yrityskummit, 2015).

Yrityskummitoiminta on maksutonta, millä yhdistys pyrkii varmistamaan, että yrittäjän on mahdollisimman helppo ottaa yhteyttä ulkopuoliseen asiantuntijaan. Maksuttomana neuvonantajana toimiva yrityskummi pystyy tarkastelemaan yritystä ja sen toimintaa ulkopuolelta. Yrityskummilla ei ole sitoumuksia yritykseen. Tämä mahdollistaa vastuukysymysten rajaamisen toiminnan ulkopuolelle. Yrityskummitoiminta on ehdottoman luottamuksellista. Yrityskummi sitoutuu pitämään salassa kaikki kummitoimintansa yhteydessä tietoonsa tulleet liike- ja ammattialaisuudet. (Suomen Yrityskummit, 2015).

EMCC (European Mentoring and Coaching Council) on Englannissa perustettu eurooppalainen järjestö, joka toimii mentoroinnin ja coachingin kehittämiseksi ja laadun varmistamiseksi. Se keskittyy alan tutkimuksesta tiedottamiseen ja eettisten normien ja parhaiden käytäntöjen löytämiseen ja luomiseen sekä jäsentensä verkostoitumisen edistämiseen. EMCC Finland ry on perustettu vuonna 2008 kattojärjestön Suomen kansalliseksi yhdistykseksi. EMCC:llä on kansalliset yhdistykset Suomen lisäksi 22 muussa Euroopan maassa. Yhdistyksen verkkosivujen mukaan tarkoituksena on pyrkiä kehittämään mentorointia ja coachingia Suomessa EMCC:n periaatteiden mukaisesti edistämällä kansallista ja kansainvälistä verkostoitumista sekä tunnistamalla, kehittämällä ja levittämällä mentoroinnin ja coachingin hyviä käytäntöjä. EMCC Finland on järjestö, jossa on mukana mentoreita ja coacheja, kouluttajia ja tutkijoita. (EMCC Finland, 2015).

Yhdistyksen verkkosivujen mukaan jäseniä yhdistää halu tehdä eettisesti korkeatasoista ja laadukasta työtä mentoroinnin ja coachingin parissa. Jäsenet pääsevät mukaan

verkostoon, jossa on monilla eri aloilla, monenlaisissa tehtävissä ja erityyppisissä organisaatioissa työskenteleviä ammattilaisia. Yhdistyksessä on mukana mm. mentoreita, coacheja, tutkijoita, opettajia sekä mentorointia ja coachingia eri tavoin hyödyntäviä organisaatioita. (EMCC Finland, 2015).

2.2 Globalisaatio

Globalisaatio on tunnettu ja voimakkaasti ympäristöä muuttava ilmiö. Se on ihmisten, kulttuurien, ajatusten, arvojen, tietämyksen, teknologian ja talouden virtausta yli maiden rajojen, tuloksena verkostoituneempi ja yhä enemmän toisistaan riippuvainen maailma (Knight 2008). Nykysuomen sanakirja määrittelee globalisaation kansainvälistymiseksi eli maapalloistumiseksi. Se kertoo termin tarkoittavan yhteiskunnallista muutosta, joka ilmenee lisääntyvinä mannertenvälisinä yhteyksinä ihmisten välillä. Globalisaatio on maailmanlaajuista verkottumista (Suomisanakirja, 2013). Knight (2008) kuitenkin katsoo termien eroavan toisistaan. Hänen mukaansa globalisaatio viittaa maiden rajoihin ja maailmanlaajuiseen näkökulmaan ja liikkuvuuteen, kun taas kansainvälistyminen ilmiönä painottaa suhteita kansojen välillä ja niiden kesken.

Yritykset pitivät vielä 50 vuotta sitten suurimman osan tuotteiden tuotantoketjusta tietyssä maassa ja vain raaka-aineita ja välituotteita saatettiin tuoda ulkomailta. Kaupan vapauttamisaalto 1960-luvulla johti vertikaalisen integraation lisääntymiseen, ja tiettyjä työvoimavaltaisia toimintoja siirrettiin matalapalkkaisempiin maihin. Yhtenä esimerkkinä tästä on elektroniikkateollisuuden kasvu Itä-Aasiassa ja vaateeteollisuuden nousu Etelä-Amerikassa. Pääomamarkkinat alkoivat vapautua sääntelystä 1970-luvulta lähtien. Rahoitus- ja samalla eurooppalaiset ja amerikkalaiset yritykset alkoivat siirtää voimakkaammin sellaisten alojen kuten tekstiili- ja autoteollisuuden valmistusta naapurimaihin muun muassa palkkaerojen takia. Itä-Eurooppa, Kiina ja monet muut kommunistisen valtablokin maat olivat kuitenkin poissuljettuja yritysten strategioista. Samoin useat Etelä-Amerikan maat olivat poliittisesti liian epävarmoja laajamittaisemmille tuotannon-siirroille. Itäblokin hajoamisen ja poliittisen vakauden takia varsinkin Itä-Euroopasta ja Aasiasta tuli houkutteleva tuotannon sijoituspaikka. Muutokset mahdollistivat yritysten arvoketjujen ja -verkostojen globaalien laajenemisen. Samanaikainen informaatioteknologian kehitys sekä romahtaneet kuljetus- ja logistiikkakustannukset tekivät tuotannonjaon hallinnasta kannattavaa toimintaa. Finanssijärjestelmän globaali infrastruktuuri mahdollisti ulkoistamisen ja suorien sijoitusten kasvun harppauksen kehittyviin talouksiin. (Hyvärinen, 2011).

Ohmae (2005) väittää globaalien talouden olevan vastustamaton ja todellinen ja perustuvan maailman rajattomuuteen. Hän sanoo globalisaation olevan tosiasia, jota on turha pyrkiä vastustamaan. Toiminta tulee kohdistaa niin, että pärjää tämän tosiasian kanssa. Ohmaen mukaan perinteinen valtio rajoineen on vanhentunut käsite. Valtioiden on joko avauduttava tai eristäydyttävä ja kestettävä valinnan tuomat seuraamukset. Globalisaation lopettaminen ei ole mahdollista. Perinteisen valtion tilalle ovat tulossa alueet, joissa on hyvä infrastruktuuri, kilpailukykyinen koulutus ja tutkimus ja avoin asenne ottaa vastaan vieraita ja pääomaa ulkomailta. (Ohmae 2005).

Suomen globalisoitumiseen on merkittävästi vaikuttanut Neuvostoliiton hajoaminen ja sen sosialistisen järjestelmän kaatuminen 1990-luvun taitteessa. Poliittisiin sopimuksiin perustunut idänkauppa muuttui markkinaperustaiseksi, informaatioteknologian kehitys kiihtyi ja tiedon merkitys merkittävänä tuotannontekijänä teki teknologiasta ja sen tuotteista merkittävän vientituotteen. Suomen taloudellinen kasvu tuli riippuvaisemmaksi kansainvälisistä markkinoista. Suomen kansainvälinen asema muuttui ja teki

mahdolliseksi Suomen liittymisen eurooppalaisiin järjestelmiin. Suomi liittyikin Euroopan neuvostoon 1989, Euroopan talousalueeseen 1992 ja Euroopan unioniin 1995. (Väyrynen 1999).

Hyvärisen (2011) mukaan globaalin talouden muutokset tuotannossa ja työnjaossa muuttavat voimakkaasti talouden rakenteita pitkällä aikavälillä. Ajoittain murros voi tapahtua myös varsin nopeasti. Nopea murros koettiin 1990-luvun alusta alkaen, jolloin investointikäyttäytymisessä siirryttiin kohti aineettomia investointeja. Tällä hetkellä talouskasvuun vaikuttavat erityisesti aineettomat investoinnit, jotka realisoituvat uudenaikaisena osaamisena, tietona ja innovatiivisuutena. Maat, jotka investoivat innovaatio-toimintaan, ovat myös BKT:lla asukasta kohden mitattuna kansainvälistä kärkeä. Globaalissa taloudessa kansantalouden kilpailukykyisyys perustuu sen kykyyn uudistua. Talouden uudistumiskyky näkyy tuottavuutena, jolloin yritykset ovat innovaatiotoiminnan eturintamassa. Nämä tuottavuuden kärjessä olevat yritysrypät ja arvoverkostot kannustavat uusia yrityksiä ja tutkimusta mukaan verkostoihin, jotka lisäävät ulkoisvaikutuksia. (Hyvärinen, 2011).

Lounasmeri analysoi tutkimuksessaan Helsingin Sanomissa 1992–2004 käytyä keskustelua globalisaatiosta. Mitä globalisaatio merkitsee suomalaisille ja minkälaisia toimenpiteitä se kansakunnalta vaatii. Ilmiönä globalisaatio vaatii Suomelta kansakuntana reagoimista. Keskustelussa globalisaation kannattajien puheissa korostettiin, että Suomen tulisi yhtenäisenä kansakuntana pyrkiä vastaamaan globalisaation haasteeseen. Globalisaatiota myös kritisoitiin, kritiikin ytimessä oli politiikalla vaikuttamisen korostaminen ja eriävät yhteiskunnalliset intressit. Yhteisöllisyyttä, yhteisvastuuta ja turvallisuutta korostettiin. Kriitikot arvioivat myös hyvinvoinnin jakautuvan epätasaisemmin ja demokratian heikentyvän. Kritiikki oli voimakkaimmillaan vuosina 2000–2002, jonka jälkeen se ei enää hallinnut tiedotusvälineissä, vaan sulautui osaksi poliittista keskustelua. Vuosina 2003–2004 kotimaan aiheet hallitsivat keskustelua ja Suomen hallitus asetti ns. globalisaatiotyöryhmän pohtimaan, kuinka Suomi voisi vastata globalisaation haasteisiin.

2.2.1 Yritysten vientiä tukevia verkostoja

2.2.1.1 Team Finland

Team Finland on myös julkinen verkosto, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Team Finland -toimintamalli tuo yhteen näiden alojen keskeiset toimijat kotimaassa ja ulkomailla. Yhteistyön tavoitteena on luoda selkeä, joustava ja asiakaslähtöinen toimintamalli, jossa Team Finland -toimintakenttään kuuluvia hankkeita toteutetaan yhteistyössä valtion ja yksityisten toimijoiden kesken. Verkoston toiminta käynnistyi virallisesti 1.2.2013. (Team Finland, 2015).

Team Finland -verkoston muodostavat TEM, ulkoasiainministeriö, OPM sekä näiden ohjauksessa olevat julkisrahoitteiset organisaatiot ja ulkomaiset toimipisteet kuten Suomen ulkomaanedustustot, Finpron ja Tekesin toimipisteet sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Maailmalla Team Finland -verkostoa edustaa yli 70 paikallista tiimiä. Ne kokoavat yhteen kullakin alueella toimivat Suomen viranomaiset, julkisrahoitteiset organisaatiot sekä muut keskeiset Suomi-toimijat. (Team Finland, 2015).

Yritysten viennin edistämisen näkökulmasta ulkoasiainministeriö ja Suomen edustustot pyrkivät tunnistamaan ne viranomaiset, joiden apua tarvitaan yritysten ongelmien ratkaisemiseksi ja ottavat yhteyden asianomaisiin viranomaisiin. Ne myös pyrkivät tukemaan yrityksiä löytämään paikallisessa liiketoiminnassa tarvittavat viranomaiskon-

taktit kohdemarkkinoilta, jotta yritys löytäisi oikeat kontaktit nopeasti. Verkosto pyrkii auttamaan myös muilla käytettävissä olevilla keinoilla ja kontakteilla yritysten ongelmien ratkaisussa, jotta yrityksen markkinoillepääsy nopeutuu ja tehostuu. (Team Finland, 2015).

2.2.1.2 *Finpro*

Finpro on julkinen toimija, joka tarjoaa kansainvälisen tason osaamista yritysten käyttöön: Finprolla on yli 200 asiantuntijaa 64 toimipisteessä 45 eri maassa. Finpron tavoitteena on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään, hankkia Suomeen lisää ulkomaisia investointeja sekä kasvattaa ulkomaisten Suomeen suuntautuvaa matkailua. Finpro hallinnoi kansallisia hankkeita kuten puhtaan teknologian Cleantech Finland, Future Learning Finland ja FinlandCare. Finpron muodostavat Export Finland, Visit Finland ja Invest in Finland. Finpro on osa Team Finlandia.

Yrityksille Finpro tuottaa mm. tietoa liiketoimintamahdollisuuksista eri markkinoilta. Palvelussa tunnistetaan ja arvioidaan konkreettisia mahdollisuuksia, jotka ovat realistavissa alle kahden vuoden aikajänteellä. Palvelulla tavoitellaan uuden kansainvälisen liiketoiminnan luomista suomalaisille yrityksille. Palvelu sopii erityisesti yrityksille, joilla on tuote tai palvelu valmiina vietäväksi kohdemarkkinalle. (Team Finland, 2015).

Finpro tarjoaa myös kansainvälistymisneuvontaa, jossa yritykset saavat neuvoja kansainvälisen liiketoiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja tukea ongelmien ratkaisuun. Yritykset saavat tietoa mm. kansainvälistymisprosessista ja siihen valmistautumisesta ja apua rahoitukseen ja vientiyhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä. (Team Finland, 2015).

2.2.1.3 *FinnCham -verkosto*

FinnCham -verkoston tarkoituksena on koota eri puolilla maailmaa toimivat kauppayhdistykset, kauppakamarit sekä killat vahvistamaan suomalaisyritysten kansainvälistymistä ja vientiponnisteluja. Verkosto solmii kontakteja maailmalla toimivien suomalaisyritysten ja sinne lähtevien yritysten välille, avaa ovia ja vahvistaa taloussuhteita eri maiden kanssa. Verkoston avulla luodaan yrityskontakteja kohdemaihin. Verkosto toimii myös siltana maailmalla Suomeen ja auttaa ulkomaalaisia yrityksiä saamaan kontakteja Suomessa. Keskuskauppakamari koordinoi FinnCham -verkostoa yhteistyössä ulkoasiainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön ja Finpron kanssa. (Keskuskauppakamari, 2015).

2.3 Kansainvälinen verkostotoiminta

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot (Pirnes 2002). Verkostoituminen on useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta, joka tekee monenkeskistä yhteistyötä jolla haetaan ratkaisuja niihin haasteisiin ja ongelmiin joihin omat voimavarat eivät riitä. Verkosto on periaatteessa rajaton ja se elää jatkuvasti. Sille on ominaista muuttua ympäristön muutoksen mukana. (Niemelä, 2002; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007).

2.3.1 Verkosto

Verkosto voidaan määritellä joko organisaatioiden verkostoksi, jonka toimijat tavoittelevat omaa etuaan tai itsenäisten toisistaan riippuvaisten yritysten ryhmäksi, jotka ovat valmiita muuttamaan toimintaansa saavuttaakseen suurempia hyötyjä kuin yksin voisivat saavuttaa (Möller & Svahn, 2003). Niemelän (2002) mukaan verkostot voidaan jakaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Horisontaalinen verkosto puolestaan yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Koulutusorganisaatioiden verkosto toimii horisontaalisen verkoston tavoin (Niemelä, 2002).

Jäsenyys verkostossa voi olla vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä ja maantieteellisesti se voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. Tyypillistä verkostolle on, että toisiaan täydentävät yritykset tai organisaatiot verkostoituvat keskenään muodostaen yhdessä alueellisen osaamiskeskittymän, jonka yhteistyössä välittyy uusia ideoita, innovaatioita, kokemuksia ja tietämystä. Verkostoitumisen avulla myös kasvukeskusten ulkopuolinen ja maaseudun osaaminen voi löytää kilpailukykyisen tavan toimia markkinoilla. (Niemelä, 2002).

Möllerin ym. (2004) verkoston rakentamisprosessin vaihemallin mukaan verkoston elinkaari muodostuu alkutila-analyysistä, verkoston kokoamisesta, verkoston ylläpidosta ja lepotilasta. Alkutila-analyysissä määritellään verkoston päämäärä ja tavoitteet, hankkeen luonne ja aikajänne, osaamis- ja resurssitarpeet. Lisäksi tehdään suunnitelma kehityshankkeille ja sovitaan verkoston jäsenten alustava roolitus. Verkoston kokoamisvaiheessa kartoitetaan potentiaaliset kumppanit, arvioidaan ja valitaan ne, sovitaan yhteisistä toimintamalleista, huolehditaan sitouttamisesta ja sovitaan vastuista ja oikeuksista. Verkoston ylläpitovaiheessa toimijoiden pitäisi olla itseohjautuvia, silloin uutta tietoa luodaan ja hyödynnetään, johdetaan rajapintoja ja luodaan verkoston identiteetti. Verkoston lepotilavaiheessa hanke suunnitellusti päättyy, yhteistyö voi jatkua epävirallisena ja uusi yhteisö syntyy. Tässä vaiheessa valmiudet uuden kehitysverkoston luomiseen ovat olemassa.

Verkoston yhteistyön arviointi voi olla jatkuvaa jos käytössä on toimintaa arvioivat mittarit. Mittareiden tunnuslukuja voidaan pitää kriteereinä, kun arvioidaan yhteistyön jatkuvuutta. Kuitenkin käytännössä vain harvoissa verkostoissa on käytössä yhteisesti sovittuja mittareita ja käytäntöjä yhteistyön arviointiin. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006).

Verkostoja on perustettu erilaisiin tarpeisiin ja ne voivat poiketa toisistaan todella paljon. Jotkut niistä ovat kannattavampia ja tehokkaampia kuin toiset. Huippuverkostoja analysoitaessa on pystytty määrittelemään erikoispiirteitä, jotka selittävät näiden verkostojen toimivuuden ja tuloksellisuuden. Huippuverkostot vastaavat epävarmuuteen varmuudella. Tällä viitataan kyvykkääseen verkostoon, jossa jokaisen jäsenen sitoutuminen verkoston toimintaan on vahvaa. Toimivissa verkostoissa yhdistyvät ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Ulkoisella tehokkuudella viitataan siihen, kuinka tehokkaasti verkosto hoitaa suhteita verkoston ydinorganisaation ja verkoston jäsenten kesken ja sisäisellä tehokkuudella viitataan jokaisen verkoston jäsenen omaan sisäiseen tehokkuuteen. Huippuverkostossa nopeus, joustavuus ja kitkan minimointi ovat hallitsevia ominaisuuksia kaikissa toiminnoissa. Myös prosessien ja yksittäisten toimintojen uudelleenjärjestely ovat avainasemassa. Tutkimustulokset tuovat verkosto-osaamiseen mielenkiintoisen päätelmän: Verkosto-osaaminen sopii erinomaisesti huippujen valmennukseen, mutta heikoille ja keskinkertaisille se ei tuo mitään merkittävää etua ilman suuria ponnistuksia ja toimintojen perusteellista tehostamista. (Pirnes, 2002).

2.3.2 Verkostoituminen

Verkostoituminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen ym., 2007). Verkostoituminen auttaa organisaatioita tehostamaan toimintojaan ja kilpailukykyään. Verkostojen kautta organisaatiot saavat toimintaansa lisäarvoa pääasiassa kolmelta alueelta. Ensimmäiseksi verkostot tuovat jokaiseen verkostoon osallistuvaan organisaatioon uutta erilaista osaamista. Vaatimustason jatkuvasti kasvaessa verkoston osaamista voidaan yhdistää tai jakaa. Toiseksi, verkostojen avulla organisaatiot voivat saada lisää kapasiteettia, jota voidaan tarvita esimerkiksi erityisosaamista vaativan opintojakson järjestämisessä. Kolmanneksi verkostoitumalla saadaan omaan toimintaan kriittistä arviointia. Verkoston jäsenet joutuvat eri tilanteissa puntaroimaan omaa osaamistaan ja kyvykkyyttään ja myös arvioimaan toisten verkostoon kuuluvien osaamista ja kyvykkyyttä. Verkostoitumisen kautta organisaatiot joutuvat tilanteeseen, joka synnyttää benchmarking-tilanteita ilman että se on varsinaisesti tarkoitus. (Pirnes, 2002, 64–68).

Verkoston jäsenillä on erilaisia odotuksia ja toiveita sen toimintaan liittyen. Osallistujien tulee keskustella odotuksista jo verkostoa suunniteltaessa tai käynnistettäessä. Verkoston toiminnan ja menestymisen kannalta on tärkeää, että siihen kuuluvilla organisaatioilla on yhteinen näkemys verkoston perustehtävästä ja mihin verkostoyhteistyöllä pyritään. (Valkokari ym., 2006, 37).

2.3.3 Kansainvälisen verkoston toimintaedellytykset

Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere (2007) antavat teoksessaan kuvauksen toimivasta kehittämisverkostosta. Kun ryhmä henkilöitä ja organisaatioita kokoontuu kehittämään toimintaansa, luovat yhteisesti suunnitellut normit ja periaatteet, sekä luottamusta, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näihin saattavat sisältyä esimerkiksi sopiminen siitä, missä verkosto kokoontuu ja kenen vastuulla käytännön järjestelyt ovat. Yhdessä on hyvä sopia yhteydenpidosta osallistujien kesken. Kukin organisaatio voi esimerkiksi nimetä yhteyshenkilön, jonka kautta tietoja ja kokemuksia vaihdetaan tai tapaamisia järjestetään.

Kehittämisverkostoon osallistujien on tärkeä tutustua toisiinsa ja toistensa organisaatioihin. Tutustumisen kautta osallistujat voivat päästä selville toistensa kehittämishaasteista ja -tarpeista. Koska kehittämisverkoston toiminta perustuu pitkälti kokemusten ja tiedon vaihtamiseen sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen, osallistujien välinen tiedonkulkua tulee sopia. Tärkeintä on mahdollistaa sujuva vuorovaikutus osallistujien välillä. Sääntönä tiedon jakamisessa voisi pitää, että jokainen osallistuja tarjoaa muille sellaisia tietoja, mitä odottaa itse verkostossa saavansa.

Yhteydenpito kehittämisverkoston jäsenten välillä tulee sopia joustavaksi ja sen on oltava vaivatonta. On tärkeä sopia sopivista viestintävälineistä ja yhteisistä kokoontumisista. Tiedonkulun helpottamiseksi voidaan käyttää erilaisia verkkotyöskentelyympäristöjä varsinaisten verkostotapaamisten rinnalle. Verkkoympäristö voi toimia paitsi tiedotuskanavana, myös verkoston organisointi- ja hallintajärjestelmänä, keskusteluforumina, arkistona ja oppimisympäristönä. Tiedonkulkua voi edistää myös erilaisin raportointikäytännöin. Esimerkiksi oman organisaation kehittämistyön etenemisestä voidaan kertoa säännöllisin väliajoin muille ryhmän jäsenille. Tällä käytännöllä voidaan myös aktivoida muiden jäsenten omaa kehittämistyötä. Kehittämisverkostossa tulisi olla mahdollisimman avoin ja vastavuoroinen tiedonjakamisen kulttuuri.

Kehittämisenverkoston osallistujien tulisi tasapuolisesti ottaa vastuuta sen toiminnasta ja siihen liittyvistä käytännön järjestelyistä, esim. vastuita kierrättämällä. Vastavuoroisuus liitetään sekä käytännöllisessä että teoreettisessa keskustelussa kiinteästi verkostoihin kuuluvaksi piirteeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki osapuolet osallistuvat verkoston työskentelyyn. Parhaimmillaan verkostoon kuulumisen muodostaa ns. win-win -suhteen, jossa kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. (Suominen ym., 2007).

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tavoitteen mukaisesti tämän tapaustutkimuksen kautta analysoidaan edellytyksiä muodostaa kansainvälisiä mentoriverkostoja edistämään kotimaisten mikro- ja pk-yritysten vientimahdollisuuksia potentiaalisille kohdemarkkinoille. Toteutettavuustutkimuksen näkökulmasta on tarpeen tutkia yritysmentorointia kansainvälisissä yhteyksissä, jotta saadaan aikaan riittävä ymmärrys niistä mentorointisuhteiden edellytyksistä, jota toimivien verkostojen rakentaminen edellyttää. On myös tarpeen tuottaa perustason ymmärrystä niistä odotuksista, jotka liittyvät mentorointiin erilaisissa kansainvälisissä kohdemarkkinoissa. Kansainvälisen mentoriverkoston toteutettavuuskartoituksen tekemisellä etsitään mahdollisuuksia ja toimintatapoja, joilla kootaan suomalaistaustaisia (ekspatriatteja ja siirtolaisia) sekä kansainvälisiä huippuosaa- ja suomalaisten yritysten kansainvälistymistä katalysoivaksi tukiverkostoksi. Edellä kuvattu voidaan tiivistää kahteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymykset

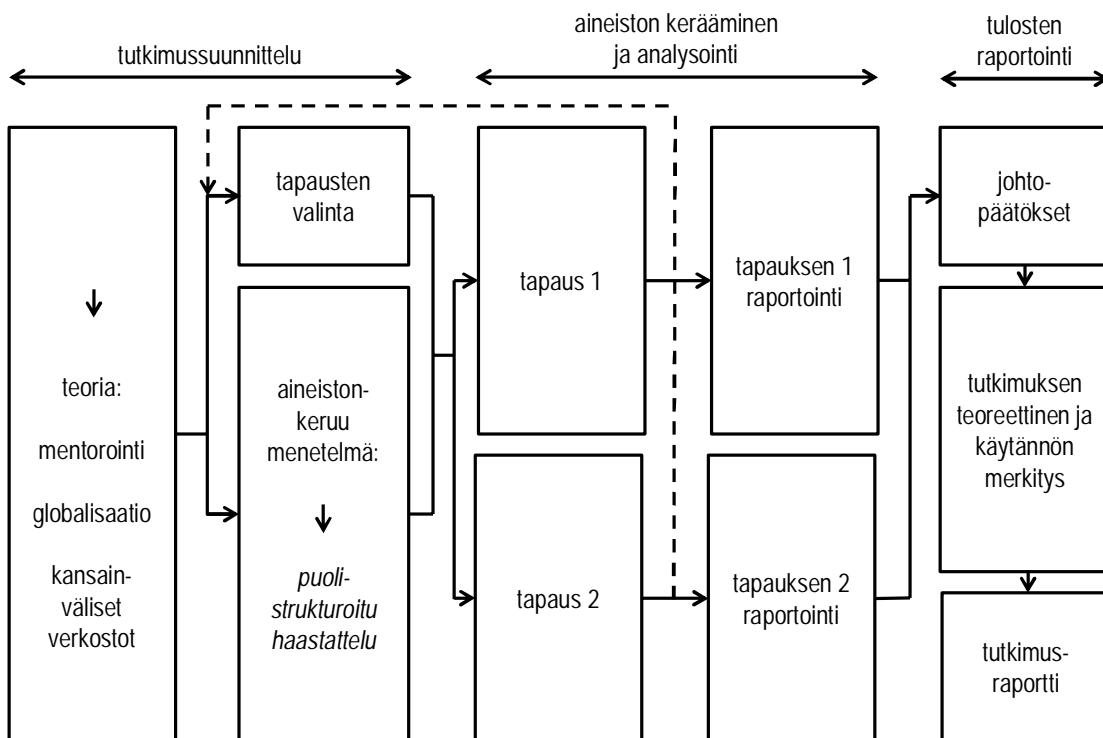
- 1) Millaisia yritysmentoroinnin palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja on olemassa tapausalueilla?
- 2) Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tapausalueiden mentoriverkostot tarjoavat suomalaisia yrityksiä palvelevan mentoritoiminnan käynnistämiseksi?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, joka tutkii nykypäivän ilmiötä niiden todellisessa asiayhteydessä, kun ilmiön ja asiayhteyden rajapinta ei ole selkeä ja käytetään useita näytön lähteitä (Ks. Yin 2003). Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jonka avulla pyritään selittämään syy-seuraussuhteita tai yleensä pidemmän ajan kuluessa tapahtuvia tapahtumaketjuja (Eisenhardt, 1989). Lisäksi tapaustutkimus soveltuu mm. kuvailevaan tutkimukseen. Yinin (2003) mukaan tapaustutkimus on käyttökelpoinen silloin, kun pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Näiden kysymysten avulla tavoitteena on joko selittää tai kuvailla jotain ilmiötä sen todellisessa kontekstissa (Yin, 2003).

Tämä esiselvitys toteutettiin kuvailevan monitapaustutkimuksen keinoin, jossa kahden potentiaalisen kohdemarkkina-alueen tarkastelun kautta analysoidaan yritysten kansainvälistymistä tukevan yritysmentoroinnin toimintaedellytyksiä. Ensimmäiseksi kohdemarkkina-alueeksi valittiin Etelä-Kalifornia, erityisesti San Diego, joka on pitkän etäisyyden päässä sijaitseva, globaalisti merkittävä markkina-alue. Kalifornia voidaan nähdä testimarkkinana ja yhtenä porttina suurille Yhdysvaltojen markkinoille. Toiseksi tutkimusalueeksi ja potentiaalisesti kohdemarkkinaksi valikoitui Pohjois-Norja ja erityisesti Tromssa. Alue edustaa maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheistä ja erittäin potentiaalista ja kasvavaa markkina-aluetta.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Yinin (2003) määrittelemää prosessia tapaustutkimukselle seuraavan kuvan mukaisesti:



Kuva 1. Tapaustutkimuksen toteutus.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2014 toisen ja kolmannen neljänneksen aikana Etelä-Kaliforniassa painottuen San Diegon ympäristöön ja Pohjois-Norjassa painottuen Tromssan ympäristöön. Aineiston hankinta toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluinä. Etelä-Kaliforniassa keskityttiin San Diegon alueeseen ja Pohjois-Norjassa Tromssan alueeseen. Ennakkokartoituksen perusteella Etelä-Kaliforniasta valittiin haastateltaviksi kuusi organisaatiota, joiden palveluportfolioon suomalaisten yritysten mentorointi voisi tuottaa luontevaa lisäarvoa. Ennakkokartoituksen perusteella Tromssan alueelta Pohjois-Norjasta valittiin kuusi organisaatiota, jotka niin ikään voisivat toimia potentiaalisina yhteistyöorganisaatioina kansainvälistä mentoriverkostoa rakennettaessa. Yhteensä seit-

semäntoista henkilöä kahdestatoista organisaatiosta haastateltiin. Seuraavassa taulukossa on kuvattu haastattelujen ajankohdat, kohteet, kesto, ja keskeiset tavoitteet.

Taulukko 3. Empiirisen aineiston hankinta Etelä-Kaliforniassa ja Pohjois-Norjassa.

Tapaus 1: Kalifornia, San Diego	
Tavoite: Mentoriverkoston rakentamisen mahdollisuudet eteläisessä Kaliforniassa	
Aika: Aineiston hankinnan ensimmäinen osa toteutettiin viikolla 38 (13.-22.9.2014)	
Keskeiset tavoitteet:	
1. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen kalifornialaisen ekosysteemin kanssa	
2. Kalifornian mentoriverkostojen kartoitus ja rekrytointikanavan valmistelu	
3. Kansainvälisen mentoritoiminnan käynnistämismahdollisuuksien arviointi	
Kohdeorganisaatiot:	
1. CONNECT San Diego	
2. Global CONNECT	
3. Finnish American Chamber of Commerce San Diego	
4. Suomen Los Angelesin pääkonsulaatti, Team Finland (Consulate General of Finland in Los Angeles, Team Finland)	
5. von Liebig Entrepreneurism Center	
6. UCSD Rady (Rady Venture fund, Lab to market, MBA Programs)	
Tapaus 2: Pohjois-Norja, Tromssa	
Tavoite: Mentoriverkoston rakentamisen mahdollisuudet Pohjois-Norjassa	
Aika: Aineiston hankinnan toinen osa toteutettiin viikolla 42 (13.-15.10.2014)	
Keskeiset tavoitteet:	
1. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen pohjoisnorjalaisen ekosysteemin kanssa	
2. Pohjois-Norjan mentoriverkostojen kartoitus ja rekrytointikanavan valmistelu	
3. Globaalimentoritoiminnan käynnistämismahdollisuuksien arviointi	
Kohdeorganisaatiot:	
1. Connect Norway, Connect Nord Norge	
2. Suomi-talo (Finland House)	
3. Troms Chamber of Commerce (Næringsforeningen i Tromsøregionen)	
4. University of Tromsø (Universitetet i Tromsø)	
5. Norinova, Technology Transfer	
6. Troms County Council (Troms fylkeskommune)	

Haastattelujen teemat on tiivistetty seuraavassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Haastattelujen keskeiset teemat

OSA A	
A1:	Haastateltavan tiedot
A2:	Organisaation tiedot
OSA B	
B1.	Haastateltava, tutkimukseen osallistuvat tahot ja haastattelun tarkoitus
B2.	Yritysmentoriverkostot Etelä-Kaliforniassa/Pohjois-Norjassa
B3.	Organisaatio Etelä-Kalifornian/Pohjois-Norjan Yritysmentoriverkostoissa
B4.	Yritysmentoroinnin konsepti Etelä-Kaliforniassa/Pohjois-Norjassa
B5.	Toteutettavuuskartoitus
B6.	Mentoroinnin periaatteet
B7.	Yhteenveto

Paikan päällä kohdeorganisaatioissa toteutetut haastattelut kestivät noin tunnista kahteen tuntia. Jokainen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin käyttäen aineiston käsittelyyn suunniteltua ohjelmistokokonaisuutta (NVivo). Puolistrukturoidun aineiston analysointiin osallistui kolme henkilöä.

4 Tulokset

4.1 Etelä-Kalifornian tapausalueen esittely

Yritysmentorointi on haastattelujen perusteella erottamaton osa eteläkalifornialaista bisneskulttuuria. Oman kokemuksen antaminen takaisin käyttöön mentoroinnin kautta koetaan positiiviseksi vastuuksi omaa kasvua tukeneessa paikallisessa yhteisössä. *Menestyvä yhteisö tuottaa menestystä kaikille yhteisöön kuuluville*, kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi. Kyseisen haastateltavan mukaan mentorointi ei ole pakotettua tai kaavamaisista vaan se on luonnollinen osa liiketoimintakulttuuria erityisesti korkean teknologian klustereissa:

“And that is, we are able to ask others who are in a either similar industry or have a factory or something; in other words, we're able to go to them if we're not direct competitors and ask questions. ... So it isn't as if we have agencies or groups that have been told that they're going to be mentoring; it just happens in these kind of clusters.”

San Diegon alue lähiympäristöineen (Greater San Diego) tarjoaa myös kehittyneitä ja pitkälle tuotteistettuja mentorointipalveluja. Näitä tarjoavat useamman paikallisen tason toimijat sekä liittovaltion ohjelmat (näistä esimerkkinä Senior Corps Of Retired Executives Program SCORE). Alueellisia mentorointipalveluja tarjotaan useiden paikallisessa yhteisössä vaikuttavien toimijoiden kautta, joita edustaa esimerkiksi CONNECT San Diego, sekä yrityshautomoiden ja yliopistojen kautta. Tapausalueen mentorointiekosysteemin kuvaamisen haasteena on selvittää mitkä organisaatiot tarjoavat palveluja, minkä tyyppisiä palveluja ja minkä tyyppisille organisaatioille. Mentorien rooli alueella on monitahoinen. Etelä-Kaliforniassa on elinvoimaisia startup -yhteisöjä, joissa lukuiset yrittäjät ja sarjayrittäjät toistuvasti käynnistävät liiketoiminnan, rakentavat kasvua ja lopulta poistuvat. Erottamaton osa San Diegon ekosysteemiä on vankkumaton tuki yrityksen käynnistämiseksi ja tieto onnistumisen mahdollistamiseksi tarjolla olevista resursseista.

Paikallisten mentoriverkostojen päätehtävä San Diegossa on tuottaa mentorointipalvelua alueellisen verkoston sisällä toimiville yhteisölle. Haastattelujen perusteella tärkeimmän areenan mentoroinnille tarjoaa CONNECT San Diego, jonka verkostossa on eniten mentoreita. CONNECT on yksi keskeisistä sateenvarjo-organisaatioista ja on vahvasti verkottunut muiden alueen toimijoiden kanssa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että alueella toimii lukuisia muita välittäjäorganisaatioita, joiden palveluportfolioon

mentorointipalvelut kuuluvat muodossa tai toisessa.

CONNECTilla on yhteydet käytännössä lähes kaikkiin San Diegon alueella toimivissa hautomoissa ja yritys-kiihdyttämöissä toimiviin mentoreihin. Lisäksi CONNECT on hyvin verkottunut muihin alakohtaisempiin mentoriverkostoihin. CONNECTin lippulaisvapalvelu Springboardin yhteydessä verkostolla on suuri joukko kokeneita yrittäjähenkisiä johtajia, jotka tunnetaan nimellä Executives in Residence. Kaikki CONNECT-verkoston mentorit ovat vapaaehtoisia, jotka lahjoittavat aikaansa verkoston ja sen puitteissa yritystoimintaansa käynnistävien yrittäjien käyttöön. Nämä mentorit ovat useimmiten onnistuneen exitin tehneitä yrittäjiä tai kokeneita suuryritysten johtajia, jotka antavat aikansa ja kykynsä seuraavan sukupolven yrittäjien ja yritysjohtajien käyttöön.

Kalifornian eteläosissa toimii useita suuria yrityksiä, joilla on omia toimivia yritys-hautomoja. Alueella on lisäksi yli 50 eri tavalla organisoitua yritys-hautomoa ja kiihdyttämöä. Hyviä esimerkkejä edellä kuvatuista hautomo- ja kiihdyttämöohjelmista tarjoavat EvoNexus ja Janssen Labs. Monien toimijoiden mentorointipalveluissa on luontaista päällekkäisyyttä, sillä useat CONNECTin mentorit toimivat myös näissä verkostoissa. Yritys-hautomojen kautta uudet yritykset vastaanottavat monipuolista tukea, johon kuuluu usein myös mentorointipalvelut. Kaikilla hautomoilla ei ole tuotteistettuja mentorointipalveluja, mutta monet näistä käytännössä sisällyttävät sen palveluihinsa epämuodollisesti.

Kolmas merkittävä ryhmä ovat yliopistot, jotka usein käynnistävät ja ylläpitävät erityyppisiä mentoripalveluja. UCSD Rady School of Management on esimerkki yritys-mentorointia tarjoavasta yliopistollisesta toimijasta. Toinen haastateltavien mainitsema vastaava esimerkki löytyy hyvin läheltä samaan yliopistoon kuuluvasta UCSD Jacob's School of Engineeringistä. Alueella toimii useita huippuyliopistoja, joiden palveluvalikoimaan yritysmentorointi kuuluu. UCSD Rady tarjoaa yritysmentorointia yrittäjyyteen suuntautuneille opiskelijoilleen. Yliopiston verkostossa toimivat kokeneet yrittäjät ovat mukana yrittäjyysopinnoissa, keskustelevat opiskelijoiden kanssa säännöllisesti ja ohjaavat opiskelijoista koostettavia yrittäjätiimejä. Myös yliopistojen yhteydessä toimivat alumniorganisaatiot tarjoavat erittäin kattavia mentoriverkostoja. Mentoripalvelujen luonnollinen päällekkäisyys näkyy myös tässä ryhmässä. San Diegon alueelle ja liiketoimintakulttuurille on tyypillistä, että samat asiantuntijat voivat toimia mentoreina useamman eri organisaation ja yhteisön kautta.

4.1.1 Mentoripalvelut ja -prosessit San Diegon alueella

Mentoroinnin prosessit vaihtelevat San Diegon alueella palvelun tarjoajasta, mentoroinnin kontekstista ja yrittäjän tarpeista riippuen. Mentorointi voi tapahtua ohjelmien kautta kuten esim. von Liebig tai CONNECTin järjestämänä, jolloin mentorointi on pitkäkestoinen ja järjestelmällinen prosessi. Toisaalta mentorointi voi epämuodollisessa tapauksessa olla kevyttä, lyhytkestoista ja epävirallista, jolloin mentorilta ei vaadita tiukkaa sitoutumista. Haastattelujen perusteella keskeistä mentoroinnin hyödyllisyydelle on mentorin ja mentoroitavan yhteensopivuus sekä molemminpuolinen kunnioitus. Mentorointisuhde syntyy, kun tunnustetaan kyky kuunnella ja toisaalta kyky puhua avoimesti. Mentorointi on kehittyvä prosessi, joka mentorin näkökulmasta tuo palkkion silloin, kun yritys menestyy.

“And usually you are contacted by the mentoree and asked for some help and then you talk to that person and you determine whether or not that person is coachable or will listen to you.”

Mentoroitavan on hyvä muistaa, että mentori on vain antamassa ohjeita yrittäjälle, neuvonta on itsessään jo arvokasta ja sen saa korvauksetta.

“The mentor on the other hand is saying, I know I can provide value, show me some respect.”

Yrityksen kasvaessa tarpeet ja vaatimukset mentoroinnille muuttuvat. Prosessin edetessä eteen voi tulla tilanne, jolloin mentori ei enää ole tarpeellinen yrityksen kasvulle. Tällöin vaatimukset muuttuvat ja mentorin vaihtaminen ajankohtaistuu. Mentorin vaihtuminen ei kuitenkaan ole negatiivinen asia, vaan luonnollinen osa mentoriprosessia. Mentori voi myös suositella jotain toista mentoria, joka voi vastata yrityksen uusiin haasteisiin. Tällöinkin korostuu mentorin maine ja uskottavuus yrittäjän tukena.

Haastattelujen perusteella mentorointipalvelut San Diegon alueella voidaan nähdä myös yrityksen toimialan näkökulmasta heterogeenisena. Mentoriverkostot perustuvat erilaisiin osaamisalueisiin. Mentoroinnin prosessit voivat vaihdella liittyen toteuttajaorganisaatioon, sen palveluihin ja rakenteeseen. Eri organisaatiot tarjoavat erityyppisiä mentorointipalveluja, siten myös mentorointiprosessit vaihtelevat. Metodit ovat kuitenkin haastattelujen perusteella jokseenkin samanlaisia. Seuraavassa on kuvattu prosesseja keskeisimpien mentoroinnin toteuttajaorganisaatioiden kautta:

- EvoNexus on korkean teknologiaan painottuva hautomo ja kiihdyttämö, jolla on myös mentorointia start-up -yrityksille.
- CONNECT on verkosto, jolla on eniten mentoreita San Diegon alueella. CONNECTin kautta asiantuntemusta on tarjolla laajasti mm. bioteknologiassa, ympäristöteknologiassa, ja kuluttajatuotteissa. CONNECT on sateenkaariorganisaatio mentoroinnissa San Diegossa. Haastattelujen perusteella CONNECTista saa ainakin suunnan mihin seuraavaksi suunnata, mikäli haluttua erityisosaamista ei itse CONNECTista löydä. Mentorointiohjelma on tarkasti määritelty monivaiheinen prosessi. Prosessi alkaa sisäänottosessioista, jonka sisältö riippuu tarpeista. Siinä arvioidaan yrittäjän osaaminen ja tiedon ja resurssien vaatimukset. Arvioinnin perusteella pyritään löytämään sopivat yritysmentorit yrittäjälle. Tämän jälkeen yrittäjä etenee kolmivaiheisen ohjelman mukaan. Ensimmäinen vaiheessa keskitytään liiketoimintastrategiaan ja -malliin. Toisessa vaiheessa keskitytään ymmärtämään yrityksen markkinat ja liiketoimintaympäristö. Kolmannessa vaiheessa prosessiin kuuluu erillinen rahoituksen ympärille keskittyvä osio. Ohjelman lopuksi on sarja yrityksiä koskevia esityksiä lisäpalautteen saamiseksi. Prosessi päättyy paneeliin, joka on alusta sijoittajatapaamiseen. Prosessin eri vaiheisiin kuuluu eri mentoreita. Esimerkiksi markkinointia koskevassa osiossa CONNECT osoittaa 2-3 mentoria juuri tätä aihetta varten. Rahoitusta koskevassa osiossa mentorointia suorittavat asiantuntijat, jotka hallitsevat eri rahoitusmallien yhdistämiset. Osiossa on siis erilaiset tiimit ja lisäksi sellaisia mentoreita, jotka ovat mukana prosessin aikana. Yrittäjä ja mentori voivat keskenään arvioida mentorisuhteen jatkamisesta. Yritys voi esim. palkata mentorin tai ottaa mukaan yrityksen hallitukseen, mikä ei CONNECTin edustajan mukaan ole lainkaan tavatonta.
- SCORE on suunnattu muille kuin korkean teknologian pienyrityksille. Se on valtiorahoitteinen ja kansallisen tason mentorointipalvelu Yhdysvalloissa. Se perustuu epämuodolliseen mentorointisuhteeseen.
- Jensen Labs on bioteknologiaan (lääketeollisuus) keskittyvä hautomo ja kiihdyttämö.
- Rady School of Management on yliopistotoimija, jossa mentorointi poikkeaa

muista. Se on suunnattu monialaisesti ja projektiluonteisesti opiskelijoille. Mentorointi on integroitu osaksi käytännönläheistä ja yrittäjäksi kehittävää opiskelua. Mentorointi keskittyy opiskelijoiden start-up -yrityksiin, joita arvioidaan asiantuntijoiden taholta. Arvion jälkeen yritys siirtyy kiihdyttämöön, jolloin yrittäjät ja mentorit yhdistetään. Mentorit ovat eri alojen erityisosajia, jotka kuuluvat Rady Schoolin verkostoon. Mentoroinnin tarkoitus on tehdä opiskelijoiden yrityksistä menestyksiä. Koulu tarjoaa yrittäjäympäristön ja opiskelijoille pääsyn yhteisön asiantuntijoiden verkostoon. Vahvuus toimintamallissa on siinä, että yhteisö haluaa Radyn olevan vahva, minkä takia ihmiset ovat valmiita vapaaehtoiseen mentorointiin.

- Von Liebig Center on osa The UC San Diego Jacobs School of Engineering:a. Von Liebig tarjoaa mentorointia varten yhdestä kahteen mentoria, jotka ovat mukana koko prosessin ajan. Prosessi on keskittynyt opiskelijoiden start-up -yritysten ja yritysideoiden mentorointiin.

Lisäksi muiden tahojen yhteydessä voidaan tarjota mentorointia. San Diegossa epämuodollinen mentorointi voi liittyä myös esimerkiksi riskirahoitukseen. Esimerkiksi Tech Coast Angels, joka on ns. bisnesenkeli -organisaatio, toteuttaa mentorointia varmistukseen yrityksen, johon sijoitus on tehty, menestyksen.

4.1.2 Mentoripalvelut ulkomaisille yrityksille

Haastattelujen perusteella San Diegon alueella on yksi muodollinen mentoriohjelma ulkomaisille yrityksille: CONNECTin organisoima Destination San Diego. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet Destination San Diego -ohjelmasta tietoisia.

CONNECTin edustajan mukaan kyseinen ohjelma alkaa arvioinnilla, jossa kartoitetaan yrityksen valmiudet ja laajentumista tukevat suunnitelmat. Mikäli tämä johtaa asioiden edistymiseen ja yritys tulee alueelle, ohjelman kautta on pääsy resurssien verkostoon, joka mahdollistaa nopean kasvun. Tämä erityisesti ulkomaisille yrityksille suunnattu ohjelma tarjoaa lähes samanlaiset prosessit ulkomaiselle yritykselle kuin paikallisellekin. Riippuen tarpeista myös näille voidaan ohjelman kautta osoittaa laaja mentorverkosto. Toisaalta koulutusorganisaatiot keskittyvät pääosin vain omien oppilaidensa mentorointiin.

Haastattelujen perusteella ei alueella nähdä suurta eroa sille onko yritys paikallinen vai ulkomaalainen, mikäli yhteisö hyötty toiminnasta.

“I’m confident that the people there would provide their advice. If you get the right person. And why would they do that? Well, there’s an opportunity if the company wants to start selling into the market place there, they might even think about relocating an office there”

“Is there a difference with the company that needs mentoring, that is from the community from greater San Diego area, or if it comes from Finland? What services it actually can use?”

4.1.3 Keskeiset vaatimukset mentoroinnille ja mentoroinnin tavoitteet

Haastateltavien mukaan mentorin tärkeimmäksi vaatimukseksi määriteltiin mentorin kokemus joko tietyllä erityisalueella tai ylempään johdon kokemus useammalta eri sektorilta. Toimialakokemuksen lisäksi mentorilla tulisi olla vahva toimialaverkosto. Kokemusta olisi hyvä olla sekä suomalaisesta että amerikkalaisesta liiketoiminnasta.

“The mentor is an experienced person who's been there and done that....most of the mentors are later in their ages, but some of them might be entrepreneurs, who have been very successful early on in life and have the right connections to go back to broaden the network with this entrepreneur that they're mentoring”

“I think that upfront, it is to identify whether this is going to be success or it's clearly doomed to fail.”

Mentorin tärkein motivaatio on yleensä henkinen ja sosiaalinen palkinto, kun mentoroitava yritys menestyy. Tällöin nousee mentorin tärkeäksi vaatimukseksi turvallisuus, turvallisuus itsestä henkisesti ja rahoituksellisesti. Sitä kautta menestys kytkeytyy myös mentorille osoitettaviin vaatimukseen. Vaatimuksena mainittiin myös auttamisen halu. Hyvä mentor on luotettava, johdonmukainen, hyvä kuuntelija, enemmän kuuntelija kuin kertoja.

“And then, the ability to really listen and let the entrepreneur develop their own story, versus saying you need to do it this way.”

Haastattelujen mukaan mentoroinnin keskeisenä tavoitteena tulisi olla yrityksen ja yrittäjän menestyminen verkostossa, jossa kaikki saavat synergiaetuja yrityksen ja sitä kautta koko alueen menestyksestä. Lisäksi uuden yritystoiminnan aloittaminen ja koko alueen taloudellinen hyvinvointi nostettiin tavoitteeksi. Tavoitteet mentoroinnille kytkeytyvät haastattelujen perusteella kulloiseenkin tilanteeseen, mihin ongelmaan mentoroinnilla haetaan vastausta tai minkälaisia mentoroitavat yritykset ovat. Mentoroinnin tavoitteena voi olla esim. auttaa yritystä ratkaisemaan jonkun tietyn ongelman, tai laajemmin etenemään jonkun haastavan yrityksen kehitysvaiheen läpi uuteen vaiheeseen.

CONNECTin mentorointiohjelmassa tavoitteena on mm. auttaa saamaan parhaat resurssit nopeaan kasvuun, avustaa rahoituksen hankinnassa, auttaa liiketoimintamallin kehittämisessä, ja varmistaa, että kohdemarkkina ja kilpailukyky on selkeästi määritelty, jotta on mahdollisuus saavuttaa suuria tuloksia.

4.1.4 Mentoroinnin liiketoimintamallit

Perustuen haastatteluihin San Diegon alueella on monen tyyppisiä mentoripalveluja yrityksille, vapaaehtoisuuteen sekä korvausta vastaan tapahtuvaa mentorointia. USA:ssa on keskeistä, millä tavoin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Tästä syytä Suomesta poiketen mentoritoiminnassa esiintyy myös maksullisuutta ja vastikkeellisuutta. Vastikkeellisuus voi perustua esim. osakkeiden siirtoon tai maksullisuuteen tai näiden yhdistelmään. Mentorointi voi liittyä myös voittoa tavoittelevaan konsultointiin, jolloin

palvelu on valikoivaa ja erikoistunutta.

Kun käsite mentorointi ymmärretään haastatteluissa tiukasti, niin tyypillisesti mentorointi San Diegossa perustuu vapaaehtoisuuteen. CONNECT on keskeinen mentoripalvelua tarjoava toimija San Diegon alueella ja sen Springboard -ohjelma on esimerkki, jossa mentorit ovat vapaaehtoisia. Kun mentorit näkevät toiminnassa pitkällä aikavälillä muita hyötyjä kuin rahallisen korvauksen, on palvelua mahdollista saada maksutta. Tällöin aikaansa uhraavien mentoreiden motivaationa on auttaa yritysten liiketoimintaa menestymään. Se on heidän investointinsa yhteisölle, he haluavat yhteisön menestyvän. Kun yhteisö menestyy, niin myös yhteisössä toimivat ja siihen kuuluvat menestyvät.

“CONNECT has a pretty large pool of volunteer mentors, so between 100-200.”

“We don't pay our mentors, they actually sign an agreement where they are mentoring a client and are not going to ask for money or position in the company. The companies that come into the Springboard program, sign a similar agreement that they are aware of what the role of the mentors is.”

“Obviously ours is free of charge, we don't pay our mentors, we don't take any equity, we want to be neutral independent broker between the mentors and the entrepreneurs and the investors.”

Vapaaehtoiset mentorit kokevat saavansa erilaisia hyötyjä. Mentori haluaa olla aktiivinen ja olla ns. ajan tasalla toimialan kehityksessä. Mentorointi voi olla myös antamista ja takaisin maksua saadusta mentoroinnista ja omasta menestyksestä. Mentorin näkökulmasta mentoritoiminta voidaan kokea myös hyväksi tavaksi verkostoitua. Motivaatio voi usein olla se henkinen palkinto, kun yritys menestyy.

Yhtenä taustatekijänä saattaa myös olla se, että tarjottu apu synnyttää tulevaisuudessa hyötyä myös mentorille, muodossa tai toisessa. Kun yhteisö ja sen liiketoiminnat menestyvät, se synnyttää myös uusia mahdollisuuksia.

”...maybe something will come of it sometime in the future, but it's their investment in the community because they want the community to be successful. If the community is successful, then they'll be successful. The community grows, businesses grow, creates more opportunity. So they get a piece of the bigger pie.”

“They volunteer their services. People like to be associated with winners.”

Vapaaehtoinen mentorointi saattaa muuntua loppujen lopuksi myös mentorin näkökulmasta liiketoiminnaksi.

”You never know where some of these mentors who are very experienced executives are former entrepreneurs, if the business grows, maybe they can be hired at that business on a part time basis to help them out if they need specific help. And maybe it's not for a salary, maybe as a part of equity of the business, which then becomes the big mover in San Diego.”

Erään haastateltavan arvion mukaan vapaaehtoisten mentoreiden motivaation perustuu 80 % - 90 % siihen, että mentorilla on halu auttaa yritystä menestymään. Lopuilla 10 % motivaatio voi perustua johonkin tulevaisuudessa mahdollisesti tarjoutuvaan tilaisuuteen, kuten omistukseen yrityksestä tai työmahdollisuuksiin.

San Diegon alueella toimii myös von Liebig Center, jonka mentorit saavat korvausta mentoroinnista.

“But von Liebig Center does the same thing, startup created by their students, but they assign them a mentor, but they pay per hour of that mentor time. They are the only organization in San Diego that I know of that pays their mentors.”

Vaikka mentorit toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta, itse mentoriverkoston toiminta ei ole vapaaehtoistoimintaa. Mentoriverkoston toimintaa varten on olemassa jonkinlainen tukimekanismi kuten SCORE:lla, jonka rahoitus tulee SBA:lta (U.S. Small Business Administration), koska mentoriverkosto ei toimi pelkästään mentoreilla. Verkoston organisointi ja ylläpito vaatii resursseja, verkoston ylläpito vaatii rahaa toimintaan ja infrastruktuuriin rakentamiseen.

“Because it's not just the mentors, but the organizing, the mentorship network costs money. That's not a volunteer. Volunteer activity, CONNECT, the people who sit at CONNECT and organize all of these great programs are not volunteers.”

“...but then the mentors themselves, except for von Liebig Center, where they get paid, they are all volunteers.”

San Diegossa mentoriverkoston organisointi voi saada rahoituksensa myös, kuten CONNECTin tapauksessa, lahjoituksina, joita ihmiset tekevät erilaisista syistä, sekä erilaisina jäsenmaksuina. Jäsenmaksuilla katetaan verkoston suorat kustannukset ja kustannukset CONNECTin henkilökunnasta, jotka organisoivat verkoston toimintaa.

“CONNECT is an organization of businesses as well, and in order to be a part of that organization you pay an annual fee.”

Kolmannen tahon järjestämän mentoroinnin lisäksi San Diegon liiketoimintaekosysteemissä on myös tyypillistä, että mentorointisuhteita syntyy ihmisten välillä satunnaisesti ilman organisointia ja erilaisten tapaamisten yhteydessä.

4.1.5 Mahdollisuudet suomalaisten yritysten kansainväliselle mentoriverkostolle San Diegon alueella

4.1.5.1 Ennakkoehdot

Kansainvälisen yritysmentoritoiminnan kohdealueen tulisi haastattelujen perusteella olla suomalaisen liiketoiminnan näkökulmasta kiinnostava joko siellä olemassa olevan liiketoiminnan tai sinne tavoitteena olevan liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi alueella tulisi olla riittävä yhteys ja synergia olemassa oleviin suomalaisten yritysten vahvuuksiin. Kohdealueella tulisi jo olla suomalaisten yritysten näkökulmasta sellaista toimintaa, että suoraa ja muodollista tukea olisi hyvä yrityksille tarjota.

“...there's enough connection, synergy between the kinds of stuff you're good at, and the kinds of stuff that seem to be happening here, that there should be something more direct and formal to support Finnish businesses.”

Yhden haastattelun perusteella haasteena on myös määrittää ne keskeiset yritysryhmät, joille palveluja pyritään tarjoamaan. Yritysten tarpeiden identifioinnin lisäksi mentori-verkoston perustamisessa tulisi huomioida toimintatapojen testaus. Toiminta tulisi olla aluksi riittävän kevyttä ja pienimuotoista kokeilua, jonka perusteella tarpeet täsmentyvät. Siksi yhteyksien solmukohtien organisointi ja verkoston toimintatapa, eli kuka tekee kenenkin kanssa ja miten, määrittely on tärkeää. Toimintamallin tulee olla joustava, jotta toiminnan edetessä se voi myös kehittyä jatkuvasti. Mentoritoiminnan organisoinnin kannalta olennaista on se, millä tavoin toimintaa voidaan kehittää pitkällä aikavälillä.

Haastattelujen perusteella verkoston perustaminen vaatisi pitkäaikaista sitoutumista suomalaisilta osapuolilta verkoston toimintaan, sillä verkoston rakentaminen voi olla pitkäaikainen prosessi. Suomalaiselle yritykselle on tärkeää ymmärtää konkreettisen läsnäolon merkitys Kaliforniaan suunnatessaan. Kaliforniassa tulee erityisesti olla valmis investoimaan aikaansa olemalla paikan päällä aktiivisena osana alueen verkostoja. Jotta tulija voisi saada paikalliselta yhteisöltä tukea, tulee ensiksi päästä sisään paikallisen yhteisöön, mikä ei onnistu ilman henkilökohtaisia suhteita.

“But all the mentors in California, if you were to find them, they can bond up, you'd have to hold a dinner, get everybody to know each other.”

San Diego voi tarjota oikeanlaisia resursseja kasvuun, sillä siellä on vahva osaaminen biotieteessä, puolustusteollisuudessa, ohjelmistoteollisuuden ja langattoman viestinnän alueella sekä ympäristöteknologiassa. Kuitenkin on syytä huomata, että vaikka San Diegon alueella on monenlaista erityisosaamista, kaikkien toimialojen näkökulmasta San Diego ei välttämättä ole kuitenkaan paras kohdealue. Esimerkiksi San Diegon alueella ei ole samanlaista rahoitussektoria kuin New Yorkissa, Chicagossa tai San Franciscossa.

Mentoriverkoston rakentaminen ja uuden liiketoiminnan tuominen vaatii ns. paikallisen pelikentän tuntemista, ymmärrystä siitä miten liiketoimintaympäristö toimii, mitä ihmiset odottavat ja arvostavat, ja mikä saa toimijat innostumaan. Yritysten toiminnan edistämisessä on tärkeää verkostoitua paikallisen liiketoimintaekosysteemin kanssa, ymmärtää miten se toimii, missä keskustelut käydään, ja mitä lisäarvoa kukin toimija tuo. Myös verkostoon kuuluvan kotimaisen yrityksen tulisi olla perillä kohdealueen toimintaympäristöstä ja liiketoimintakulttuurista, jotta toimivia verkostoja voi syntyä. Esimerkiksi CONNECT olettaa kohdealueelle pyrkivän ulkomaisen yrityksen omaavan riittävän pohjatiedon kohdealueesta.

Yritysmentoriverkoston toiminnan tulisi olla molempia osapuolia hyödyttävää, eli sellaista, että se nähtäisiin hyödyllisenä myös San Diegon alueen liiketoiminnan näkökulmasta. Verkoston pitäisi tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi tuomalla lisäystä alueella olevaan nykyiseen tarjontaan. San Diego voisi hyötyä myös siten, että se olisi suomalaisten tuotteiden toinen myyntiporras koko Yhdysvaltojen markkinoille, osa lisämyynnistä ja voitoista jäisi alueelle.

” I think preconditions for that network would be that there is something of value that Finland can bring to San Diego, that they create value proposition and resumes with the San Diego people.”

USA:ssa on keskeistä, millä tavoin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Tästä syytä Suomesta poiketen mentoritoiminnassa esiintyy usein myös maksullisuutta/vastikkeellisuutta. Kun mentorit näkevät toiminnassa pitkällä aikavälillä muita hyöty-

jä kuin rahallisen korvauksen, on palvelua mahdollista saada maksutta. Kalifornialaiset mentoriverkostot tyypillisesti suuntautuvat oman yhteisön hyväksi tehtävään mentorointiin veloituksetta. Auttamisen kulttuuri on Kaliforniassa erittäin vahva. Jos mukaan tuleva suomalainen yritys kykenee osoittamaan tuomansa lisäarvon mentorin näkökulmasta, on palvelua saatavilla.

”What is in it for me?”

Toisaalta haastatteluissa kävi esille, että mentoritoiminta rinnastuu helposti konsultointiin, jolloin vapaaehtoisuus ja maksuttomuus eivät istu toimintaan liitettyyn mielikuvaan.

Yhdessä haastattelussa nousi esille odotukset yritysmentoroinnin merkityksestä. On tärkeää, että kaikilla osapuolilla on samanlaiset odotukset suhteessa panostukseen, jotta turhilta pettymyksiltä osapuolten kesken vältytään. Mikäli mentorointi on maksutonta yritykselle, tulee myös odotusten olla realistisia ja oikeasuhteisia.

“The business abroad typically have too much of an expectation from something they don't pay for, because they don't pay for it. It's a different story if you pay for it.”

“Or you can surely think about paid business assistance. And that's different than mentoring.”

4.1.5.2 Esteet ja haasteet

Haastattelujen perusteella ajatus mentoriverkostosta nähtiin hyvänä, mutta haasteena on löytää verkostoon oikeat ihmiset. Verkostossa tarvitaan todellista tekemistä ja tekijöitä. Keskeistä on mentoreiden löytäminen ja valjastaminen. Lisäksi, verkoston organisoinnissa tulee kiinnittää huomiota, että mentorit tekevät oikeita asioita ja oikeasta syystä. Mentoreiden tulee hahmottaa täysin verkoston toimintaperiaatteet.

Mentoreiden löytämisen keskeisenä haasteena on löytää henkilöt, jotka haluavat tarjota vapaaehtoisesti aikaansa mentoritoiminnalle. Yksi mahdollisuus on aloittaa ulko-suomalaisista henkilöistä, jotka voivat olla avoimempia työskentelemään suomalaisten yrittäjien kanssa. Lisäksi mentoreiden hankkimiseen tulee varata riittävästi resursseja.

”If you just take some random American and say, hey, would you be willing to mentor Finnish start up companies, what's in it for them?”

”Some are happy to do it, but you have to make that sales pitch on a person by person basis. That could take a long time.”

Verkoston ylläpitäminen ja onnistuminen vaatii myös verkoston jatkuvaa ja aktiivista yhteydenpitoa, vuoropuhelua ja syötteitä verkoston toiminnalle. Potentiaalisena esteenä nähtiin suuri etäisyys, ja siitä aiheutuvat ajalliset viiveet, Suomen ja San Diegon välillä. Toisaalta etäisyyden haaste on tulossa yhä vähämerkityksellisemmäksi, esimerkiksi 20 vuotta sitten etäisyys oli merkittävästi suurempi haaste.

“As far as the main barriers to do that would be as if everything had to be conducted long distance. The barrier is the time.”

Myös kieli nähtiin yhtenä mahdollisena haasteena, joskin suomalaisten kansainvälistä kielitaitoa pidettiin hyvänä. Kulttuurillisia haasteita ei kuitenkaan aina pidetty merkittävänä, sillä San Diegon alueen ihmisiä pidetään avoimina. Toisaalta haastatteluissa tuli esille, että suomalaisen ja pohjoisamerikkalaisen mentaliteetin eroista johtuva kulttuuriero voi synnyttää väärinkäsityksiä. Suomalaisessa kontekstissa ollaan kärsivällisempiä esim. vastausta odottaessa. Suomalainen yritys voi olettaa yhteistyön vielä olevan käynnistysvaiheessa samalla kun Yhdysvaltalainen etsii jo uutta yhteistyökanavaa.

Mahdolliset rahoitukselliset haasteet verkoston toiminnassa tulivat myös useammissa haastatteluissa esille.

“There might be underneath, because it costs money to do that.”

Haasteena tuotiin esille myös varsinaisen mentoroinnin haasteita. Mentoroinnin keskeisin tekijä on luottamus, sillä ilman luottamusta ei tapahdu mitään. Mentorin ja mentoroitavan keskinäinen dynamiikka ja tehokkuus ovat suorassa yhteydessä luottamukseen. Tämäkin tulee nähdä mentoriverkoston toiminnan haasteena: löydetäänkö riittävän suuri ja monipuolinen joukko mentoreita ja toimintatapa, jolla oikeat ihmiset saadaan ohjattua yhteistyöhön. Lisäksi keskinen haaste on löytää oikeat mentorit oikealle yritykselle.

4.1.5.3 Ajurit

Yleisellä tasolla haastatteluissa nousi esille mentoriverkoston ajurina Suomen talouden tila ja sen kehittämistarpeet. Yksityisen ja julkisen talouden tilanne Suomessa antaa perusteen uusien vienninedistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi. Uusia toimenpiteitä pidettiin yhdessä haastattelussa aivan välttämättömänä Suomen kansainvälisen kilpailukykyyn kannalta.

Tärkein ajuri yritysmentoroinnille juuri San Diegon alueella nähtiin haastattelijan perusteella olevan yrityksen taloudellinen kasvu uudella markkina-alueella.

“So it's new market growth might be the main driver. The second driver might be access to technology that is in San Diego area that they could develop and sell back in Finland. The other one would be access to technology which is sitting here in San Diego, that they can import back to Finland.”

Yhdysvaltojen markkinoille pääsy voi avata yritykselle uudet 300 miljoonan ihmisen markkinat. Mikäli yritys haluaa todella kasvaa suureksi, Yhdysvaltojen markkinoilla se voi olla mahdollista.

“It's really for business to become successful, they need to come to the US.”

Mentorointi voi olla yksi voimavara löytää sopivat yhteydet ja verkostot, joiden avulla ensimmäiset askeleet kohdealueella voivat johtaa yritystä eteenpäin.

“But if you really want to grow your business big, you need to come to the US by using the mentors in the US.”

Yksi haastatteluissa esille noussut ajuri on San Diegon alueen yliopistojen kautta tuleva tieteellinen osaaminen, joka voi olla sovellettavissa esimerkiksi biotieteiden sektorilla. Yhtenä mahdollisena mentoriverkoston rakentamisen ajurina voidaan nähdä haastattelijan mukaan olemassa olevat verkostot. Team Finland -toiminnan kautta suurlähetystö/konsulaattiverkoston entistä keskeisempi tehtävä on edistää suomalaisten yritysten vien-

tiä. Suurlähetystöjen tehtäväkenttään kuuluvaa viestinvälitystehtävää kehitetään yritysten kv-yhteyksiä ja vientiä ajatellen. Suomen kunniakonsuliverkostossa (eri kaupungit ja osavaltiot) on lukusia henkilöitä, joilla on tausta liike-elämässä – heidän osaamisen hyödyntäminen mentoritoiminnassa voisi olla mahdollista. Kunniakonsuliverkko on verrattain vahva Yhdysvaltain länsirannikolla. Lisäksi eläköityneiden suurlähettiläiden pitkältä ajalta kertyneen kokemuksen ja verkostojen hyödyntämisen mahdollisuus yritysten mentoroinnissa kannattaa ottaa huomioon. Lisäksi suomalainen kauppakamari voi olla jo olemassa olevana toimijana yksi ovi mentoreiden löytämisessä.

Haastattelujen perusteella mentoritoiminta voisi olla hyvä rakentaa osaksi olemassa olevaa viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi toimivaa kokonaisuutta ja palvelutarjontaa. Muista kansainvälistymisen edistämiseen tähtäävistä toiminnoista erillisen toiminnan rakentaminen voi aiheuttaa sekaannusta ja turhia päällekkäisyyksiä. Resurssit tulisi kohdentaa vain lisäarvon tuottamiseen. Kansainvälistymisen edistämistä hoidetaan yhä enemmän pääosin Team Finlandin nimissä, johon kokonaisuuteen mentoointikin voisi luontevasti sopia.

Ajurina voidaan nähdä myös se seikka, jonka yksi haastatelluista nosti esiin: San Diegossa on jo olemassa ja käytettävissä mentoripalvelu markkinoille suuntaaville ulkomaisille yrityksille (Destination San Diego Program). Tässäkin ohjelmassa keskeinen haaste on löytää sopiva mentori ulkomaiselle yritykselle. CONNECT organisaation näkökulmasta, suomalainen Springboard ohjelma voisi olla San Diegon suhteen hyvä lähtökohta.

“It would be great if there's a process in Finland that already has a Springboard mentoring, so this company is ready, that would be CONNECT in Finland, and then to make sure that we have the right technology to make the mentoring work, because obviously you can't send the company right away to San Diego, you have to go through some initial phases that are remote.”

4.1.6 Potentiaaliset partnerit

Kysyttäessä haastateltavilta potentiaalisimpia yhteistyötahoja San Diegon alueelle suunnitellun ja suomalaisille yrityksille suunnatun mentoointipalvelun käynnistämiseksi, lähtökohtaisesti ensimmäiseksi ja lupaavimmaksi yhteistyötahoksi mainittiin usein CONNECT. Heillä mainittiin olevan eniten kokemusta mentoritoiminnasta ja mm. Global CONNECT toimintaa ja myös eniten mentoreita.

“I would think the promising organization in San Diego would be CONNECT, as a first starting point.”

“To CONNECT, because they have experience with Global CONNECT, I think about them as one. Because they have the most mentors, they have the most experience with doing this.”

Vaikka CONNECT nähtiin haastateltavien keskuudessa usein lupaavimpana kumppanina mentoriverkostolle, nousi kumppanuuden suhteen esille myös toisenlaisia näkökulmia. Myös CONNECTin maksullisuus tuotiin esille.

“CONNECT, would be a great partner, but they charge for their service. So if there's funding to pay for it, they have a lot of capability to offer, but you have to have funding to cover that cost.”

“...you get an advice from CONNECT, they tell you okay, this is the best way, this is how you establish location, this is how you get an office and now this is how you create your presence. But you have no people. and the people who are in CONNECT are either expecting to be really well paid, because they are all former CEO's, so it's an extraordinary pay, or they don't want to work. That's why they mentor.”

Osassa vastauksissa nousee esille, että potentiaalisin kumppani riippuu esimerkiksi siitä, onko mentorointia tarkoitus tarjota jo perustetuille yrityksille vientitarkoitukseen, etsitäänkö suomalaisille yrityksille kumppaneita, minkä kokoisia suomalaiset yritykset olisivat ja mikä toimiala olisi kyseessä. Etenkin toimialan merkitystä ja niiden potentiaalista yhteensopivuutta korostettiin. Kun haastateltavat tarkastelivat mentorointia toimialojen suhteen ja vastavuoroisuuden (vienti-tuonti) sekä molemminpuolisten hyötyjen mm. teknologian siirtojen näkökulmasta, esimerkiksi Biocom ja San Diego Economic Development Council saattaisivat olla hyviä yhteyksiä.

Tärkeiksi kumppaneiksi nähtiin kuuluvan myös alueen suomalaisista ja suomalaistaustaisista riippuvat toiminnot. CONNECTin ohella tärkeimmäksi mahdolliseksi partnereiksi nimettiin suomalaiset kauppakamarit, jotka toimivat Kalifornian alueella. Näiden toimintojen nähtiin osittain kuitenkin olevan verraten henkilöriippuvaista. Potentiaalisiksi yhteistyötahoiksi mainittiin myös Team Finland, FinPro, Tekes ja kunnia-konsulit.

Osassa haastatteluista nousi esille yhteistyö mm. ruotsalaisten kauppakamarien kanssa, sekä myös amerikkalaisten kauppakamarien kanssa, koska myös heidän intresseissä on kansainvälisen yhteistyön lisääminen. Paikallisia kauppakamareita pidetään erittäin voimakkaina lobbareina Kaliforniassa ja niiden toiminnan kautta voisi olla käytettävissä laajat verkostot.

Myös paikallisten yliopistojen, kuten Rady School of Managementin potentiaalista roolia verkostotoiminnassa tuotiin joissain haastatteluissa esille:

“But if you CONNECT with a school such as Rady, you get access to the fresh graduates that are on top of that trained in starting new businesses and getting something from nothing to a business, from idea inception to a market presence. They come here, they have technical knowledge, they are willing to take a risk on a start up.”

4.2 Tromssan tapausalueen esittely

Haastattelujen perusteella pääosa yritysmentoroinnista Pohjois-Norjassa on kohdistettu nuorten yrittäjien perustamien uusien yritysten auttamiseen. Kapeasti määriteltynä CONNECT on ainoa organisaatio, joka tarjoaa tuotteistettuja mentoripalveluja tapausalueella Pohjois-Norjassa:

“We have CONNECT, their own branch in Northern Norway, and they have an order or a contract from Innovation Norway to provide mentors for startups. Entrepreneurs are able to apply in Innovation Norway to get public coverage or support to buy mentoring services. So, they're quite important.”

Kiinnostavan näkökulman mentoroinnin kansainväliseen ulottuvuuteen tarjoaa se, että sekä CONNECT San Diego että CONNECT Norway kuuluvat samaan Global CONNECT -verkostoon ja sitä kautta niiden palveluportfolioissa on samankaltaisuuksia. Epämuodollisemmin yritysmentorointia on tarjolla monipuolisesti ja sitä tarjoavat

erilaiset toimijat mukaan lukien esim. yliopistot, tutkimuslaitokset ym. instituutiot sekä kunnat, jotka yhdessä muodostavat yritysten tukijoiden klustereita. Tämän lisäksi alueella toimii menestyneitä yrittäjiä, jotka tarjoavat mentorointia ja neuvontaa yksityisillä markkinoilla yritystensä kautta.

CONNECT Nord-Norge, joka on CONNECT Norwayn alueellinen toimisto ja keskeisin mentoripalveluja tarjoava toimija Pohjois-Norjassa, tarjoaa startupeille mentoripalveluja yhteistyössä Innovation Norwayn kanssa. Innovation Norway tarjoaa mentoriohjelmia, jonka kautta lupaavilla start-up -yrityksillä on mahdollisuus saada mentoripalvelujen ostoon korvamerkittyä julkista rahoitusta. Ohjelmaa rahoittaa Innovation Norway ja palvelun tuottaa CONNECT, jonka tehtävänä on hankkia parhaiten yrityksen toimintaan sopiva mentori. Mentorointi on rahoitettu kokonaan julkisista varoista ja se on ollut toiminnassa viiden vuoden ajan.

Laajasti ymmärrettynä Innovation Norway, CONNECT ja Norinnova ovat kolme avaintoimijaa mentoroinnin suhteen. Biotekniikkaklusteri on yksi menestyneimmistä kasvuklustereista Pohjois-Norjassa. Norinnova on johtava toimija tässä verkostossa. Useita yrityksiä on noussut verkostosta, mikä on omiaan tukemaan teknologia-alustojen rakentamisessa ja vahvistamisessa sekä testaus- ja kaupallistamisprosesseissa. Tämän lisäksi Norinnova tarjoaa mentoripalveluja. Norinnova tarjoaa yrityksille mentorin, joka seuraa liiketoiminnan kehittymistä käynnistämisestä markkinoille saakka. Toinen pitkälle kehittynyt mentoriareena, Nettverk, toimii öljyteollisuudessa ja sen palveluihin mentorointi on kuulunut jo useiden vuosien ajan.

4.2.1 Mentoripalvelut ja -prosessit Tromssan alueella

Asiantuntijahaastattelujen mukaan keskeisin mentoripalvelu Pohjois-Norjassa on CONNECT, jolla on toimipisteet myös koko Norjan alueella. Julkiset yrityspalvelut kohdentavat kiinnostusta enenevässä määrin mentorointia kohtaan ja rahoittavat mentoripalveluita sekä hankkivat mentoreita. Norjan kansallinen tiedeneuvosto (The Norwegian Research Council) rahoittaa mentorointia tiedeyhteisöistä nousseisiin liikeideoihin. CONNECT toteuttaa tämän mentoroinnin.

Myös Innovation Norway, joka on Norjan innovaatiotoimintaa tukeva julkinen rahoittaja, tukee mentoroinnilla start-up -yrityksiä. Tällä hetkellä Innovation Norway rahoittaa mentorointia CONNECTin kautta. Innovaatio Norwayn panostus mentorointiin on 20 miljoonaa Norjan kruunua vuodessa. Tässä toimintamallissa CONNECT hankkii start-up -yrityksille tarvittavat mentorit.

Tämän julkisen tahon rahoittaman yritysmentoroinnin prosessi etenee seuraavasti: Yritys, jolle myönnetään julkista rahoitusta yritysmentorointia varten, ilmoittaa mentoroinnin tarpeesta Innovation Norwaylle. Innovation Norway pyytää CONNECTia etsimään yrityksen määrittelemiін tarpeisiin sopivan mentorin. Keskusteltuaan rahoittajan kanssa CONNECT pyrkii löytämään sopivan henkilön mentoriksi yritykselle. Rahoitus ei kulje mentoroitavan yrityksen kautta, vaan mentorille menevä korvaus kulkee CONNECTin kautta.

Yritys tapaa tämän jälkeen mentorin, jolloin määritellään mentoroinnin sisältöä ja laajuutta. Ohjelma tarjoaa yritykselle 40 tuntia mentorointia, mutta ei ole tavatonta, että tosiasiallinen tuntimäärä nousee vapaaehtoisen mentoroinnin johdosta ohjelman virallisesta määrästä. Mentorointia on yleensä 3-15 kuukauden aikajänteellä. Mentori ja mentoroitava määrittävät mentoroinnin sisällön keskenään, eikä ohjelmassa ole vakiintunutta sisältöä. Prosessin lopuksi mentori ja yritys tekevät raportin, jonka perusteella Innovation Norway maksaa mentoroinnin. Mentoroinnin aikana on mahdollista, että mento-

rin verkoston kautta on yrityksen käytössä myös mentorin kautta avautuvia ovia ja mahdollisuuksia. CONNECTin edustajan mukaan mentorointiprosessin perusidea on yhdistää yrittäjä tai start-up -yritykset oikean osaamiseen ja/tai oikeaan pääomaan, eli yhdistää oikeat ihmiset ja oikeat yritykset oikeaan aikaan.

CONNECTin tarjoamassa, liiketoiminnan muodossa toteutetussa, start-up -yrityksille suunnatussa Springboard -kehittämishjelmassa on myös mentorointia. Siinä 6-7 asiantuntijasta muodostuva mentoriryhmä arvioi ja sparraa yrittäjää tarkoituksena valmistella yritykset rahoittajille kiinnostaviksi. Tässä palvelussa perusajatus on yrittäjän näkökulmasta saada ulkopuolista osaamista niistä yrittämisen ja liiketoiminnan osa-alueista, joissa start-up -yrityksillä on tarpeita, kuten markkinoista, jakelusta, hinnoittelusta, liiketoimintamalleista ja arvoketjuista. Koska CONNECT on globaali verkosto, yrityksellä on tarpeista ja tavoitteista riippuen mahdollisuus hyödyntää verkostoa paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti.

Norinnova on julkinen organisaatio, joka tarjoaa monipuolisesti yrityspalveluita etenkin start-up -yrityksille. Norinnovassa tehdään mm. esiselvityksiä, rahoitus selvityksiä, resurssi- ja osaamiskartoituksia, toteutettavuustutkimuksia ja verkostopalveluita. Erityisesti korkean osaamisen liiketoiminnoissa, kuten bioteknologiassa, Norinnova voi toimia oven avaajana esim. yliopiston suuntaan, mikä taas voi houkuttaa osajia yritysten yhteyteen. Tätä kuvattiin eräässä haastattelussa klassiseksi mentoroinniksi.

Pohjois-Norjassa mentorointi on keskittynyt start-up -yritysten kasvun tukemiseen. Epävirallista mentorointia tapahtuu toimialaklustereiden sisällä. Klusterit toimivat siten, että siinä mukana olevia toimijoita kannustetaan keskustelemaan toistensa kanssa. Haastattelussa arvioidaan, että klustereiden sisällä on paljonkin epämuodollista mentorointia pienten yritysten ja start-up -yritysten keskuudessa.

Haastattelussa nousi esille myös se, että mikäli mentorointi tulkitaan laajasti, julkiset yrityspalvelut tarjoavat myös mentorointia asiakasyrityksilleen, kun ne keskustelevat yrittäjän kanssa yrityksen erilaisista haasteista ja esteistä. Yritysneuvojat pyrkivät autamaan yrittäjiä saavuttamaan tavoitteita, heidän roolinsa on myös kannustaa ja olla keskustelukumppani mm. yrityksen strategisissa kysymyksissä ja rahoituksen etsimisessä. Yrityspalvelut tarjoavat neuvontaa ja mentorointia esim. hautomojen yhteydessä. Julkisten yrityspalveluiden lisäksi, Pohjois-Norjassa on myös yksityisiä konsultteja auttamassa yrityksiä erilaisiin yrityksen kasvuun liittyvien haasteiden suhteen.

Yrityksen näkökulmasta pääsy mentorointipalveluihin tapahtuu usein siten, että julkiset yrityspalvelut tai kunnan yritysneuvojat saavat tiedon mentoroinnin tarpeesta. He ovat usein ovi sisään tarjottaviin palveluihin ja eri toimialojen verkostoihin. Vaikka mentorointi on keskittynyttä start-up -yrityksiin, myös vakiintuneilla yrityksillä saattaa olla tarpeista mentorointiin esim. uuden suunnan etsimisessä. Epämuodollista mentorointia tapahtuu erilaisten verkostojen sisällä. Sitä tapahtuu yritysten hallituksissa ja erilaisissa yrityksen hyväksi tapahtuvassa vapaaehtoisessa toiminnassa.

4.2.2 Mentoripalvelut ulkomaisille yrityksille

Haastattelujen mukaan Pohjois-Norjassa ei ole varsinaisesti ulkomaisille yrityksille suunnattua mentorointia. Mentorointi voi olla muun neuvonnan ohella yksi osa yksityisten konsulttien palveluja, jotka ovat suunnattuja kaikille yrityksille liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti.

Innovaation kehittämisen näkökulmasta Pohjois-Norjan toimijat ovat kuitenkin avoimia yhteistyölle muualta tulevien yritysten kanssa. Mikäli suomalainen yritys on Pohjois-Norjalaisen yrityksen partneri ja heillä on yhteneväiset tavoitteet, myös viran-

omaisilla on intressiä olla mukana edistämässä toimintaa. Esimerkiksi viranomaiset voivat esitellä verkostoja ja areenoita, joiden kautta kumppanuuksia on mahdollista synnyttää. Yhteistyöhön suhtaudutaan positiivisesti, sillä innovaatioiden syntyminen vaatii kumppanuutta. Erityisesti viranomaiset suhtautuvat positiivisesti, yhtä yritystä koskevan yhteistyön sijaan, laajempaan yhteistyöhön esim. yliopistojen välillä.

“But we're open to collaboration and it's my point of view that you could not succeed within the innovation business unless you're cooperative because it's vital for innovation.”

“The municipality would be more interested, the more complex it is, the more partners can be involved in this, and more stronger you can make this thing machine in a way.”

Haastattelujen mukaan Pohjois-Norjan markkinoille tuleminen vaatii usein jonkun paikallisen kontaktin. Innovation Norwayn rahoittama mentoriohjelma vaatii norjalaisen yrityksen rahoituksen hakijaksi. Siten paikallinen, julkisrahoitteinen mentoriohjelma ei ole suoraan suomalaisten yritysten käytössä.

“I think the best way in is to come ...together with a Norwegian company. So, I think the best way into mentor network is by being introduced by a Norwegian friend or Norwegian corporation.”

Haastattelujen mukaan suomalaisten yritysten mahdollisuudet olemassa olevaan mentoointiympäristöön ovat yksityiset konsultit, kumppanuus paikallisen yrityksen kanssa tai jäsenyys jossain paikallisessa yhdistyksessä, kuten kauppakamarissa, joiden verkostot voivat aukaista eri toimijoiden ovia.

“Finnish companies could join this is either to incorporate with a Norwegian company or they use an ordinary consultant system, or they can be a member, for example, of this association and get access to networks of companies, either within the same business area or in general where they can meet people they can speak with.”

Tromssassa olevan Suomi-talon toimintaan voidaan myös nähdä kuuluvan mentorointiin kuuluvia piirteitä. Suomi-talo pyrkii edistämään suomalaisten yritysten mahdollisuuksia Pohjois-Norjan markkinoille pääsemiseksi. Yrityksillä on mahdollisuus palveluun, jossa Suomi-talon yritysneuvojat pyrkivät löytämään suomalaiselle yritykselle sopivia kumppaneita ja kontakteja Pohjois-Norjasta. Neuvojat voivat olla mukana myös ensimmäisissä palavereissa tarjousvaiheessa. Suomalaisen yrityksen näkökulmasta on keskeistä, että yrityksellä on riittävät valmiudet saada jalansijaa Norjan markkinoilla.

4.2.3 Keskeiset vaatimukset mentoroinnille ja mentoroinnin tavoitteet

Pohjois-Norjassa keskeisin muodollista mentorointia toteuttava organisaatio CONNECT ei erikseen kouluta mentoreita. Heidän käyttämänsä mentorit ovat ansioituneita ja kokeneita liiketoiminnan osaajia eri toimialoilta. Mentorilla tulee olla erityisosaamista ja kokemusta mentoroitavan tarpeita edellyttävältä sektorilta tai osa-alueelta sekä ymmärrystä liiketoiminnasta ja käytännön osaamista kaupanteosta. Mentorin vaatimukset tulee

kuitenkin määrittää kunkin tilanteen ja yrityksen tarpeiden mukaan.

“It is very dependent on what kind of business you are going into.”

“You have to match people with the right mentors with the right background.”

“There are all types of mentors. It's coming from the customer need or the company, whatever they need and then we have to speak with them and find out what they really need.”

Mentorointisuhteen toimivuuden kannalta luottamuksen saaminen on keskeisin asia, ja se vaatii aikaa ja siihen liittyy myös henkilöiden kemioiden yhteensopivuus. Hyvä mentor pystyy laukaisemaan potentiaalisen ihmisestä ja saa heidät luottamaan itseensä. Lisäksi hyvällä mentorilla on yrittäjyyshenkisyyttä saada ihmiset yhdistämään voimansa tavoitteiden saavuttamiseksi.

“You can be a good mentor if you're good at unlocking personal potential in people and making them believe in themselves.”

Hyvällä mentorilla on toimialaosaamisen lisäksi yhteiskunnallista tuntemusta, verkostoja, paikallista tuntemusta sekä ymmärrystä toimialaan liittyvistä eri politiikkatasoista. Mentorointi vaatii myös ymmärrystä politiikkaan liittyvien prosessien työkaluista sekä tiedon siitä, mistä vaikuttaminen tulisi aloittaa. Mentorin vaatimukset vaihtelevat suuresti toimialojen mukaan, sillä tyypillisesti modernit toimialoilla on esimerkiksi hyvin erilainen jakelu tai tuotekehitys kuin perinteisillä teollisuuden aloilla.

“You need to have a long experience from different sectors, both national market, regional market, international market. It can also be up to organizing a company.”

Mentoroinnin tavoitteet määritetään haastattelujen mukaan tapauksen ja yrityksen ja mentoroitavan suhteen. Tärkein tehtävä on auttaa yrityksiä kasvamaan tai kehittymään älykkäämmäksi tai nopeammaksi.

“Mentoring is about companies doing five mistakes instead of ten.”

4.2.4 Mentoroinnin liiketoimintamallit

Pohjois-Norjassa muodollisen mentoriohjelman liiketoimintamalli pohjautuu pääasiassa julkiseen rahoitukseen. Yritykselle myönnetään julkista rahoitusta Innovation Norwayn ja Norwegian Research Councilin kautta yritysmentorointia varten. CONNECT toimii yhteistyössä rahoittajan kanssa toteuttaen käytännössä mentorointiprosessin. Se etsii yrityksen määrittelemiin tarpeisiin sopivan mentorin. Innovation Norwayn myöntämä rahoitus ei kulje mentoroitavan yrityksen kautta, vaan CONNECTin kautta. CONNECT toimii välittäjäorganisaationa ja maksaa myös mentorille korvauksen. Mentorin sama korvaus on konsulttipalkkioihin nähden maltillinen, eikä poista mentoroinnilta vapaaehtoisuuden lähtökohtaa.

“Some of the mentors say that it's about the money, but it is not really why I'm doing it. So it is a kind of voluntary and you get more things out of it.”

Innovation Norwayn rahoittama ohjelma on kuitenkin lyhytkestoinen eikä mahdollista pitkäaikaista yrityksen rinnalla kulkemista. Tosin, yhteistyö saattaa jatkua ohjelman jälkeen mentorin ja yrityksen välillä. CONNECTin itsensä suoraan tarjoama, start-up -yrityksille suunnattu Springboard -kehittämishjelma, toteutetaan liiketoiminnan muodossa. Tässä ohjelmassa mentorointi on kuitenkin vain osatekijä. Ohjelman päämäärä on valmistella yritys sijoittajille kiinnostavaksi.

Vaikka mainittuja mentoripalveluja on Pohjois-Norjassa olemassa, niiden merkitys yritysten tukemiseen käytetyn resurssien suhteen on kuitenkin melko marginaalista, etenkin mikäli mentorointi tulkitaan tiukasti. Julkista rahoitusta käytetään runsaasti liiketoimintojen edistämiseen eri näkökulmista.

Mikäli mentorointi tulkitaan laajemmin, julkiset yrityspalvelut tarjoavat myös mentorointia asiakasyrityksilleen, kun he keskustelevat yrittäjän kanssa yrityksen erilaisista haasteista ja esteistä. Julkisten yrityspalveluiden toiminnassa ja neuvontapalveluiden yhteydessä tarjottava mentorointipalvelu on yritykselle ilmaista, julkisen palvelun luonteen mukaisesti. Usein mentorointia tarvitsevat yritykset ovat nuoria ja pieniä yrityksiä. Näitä julkisia yrityspalvelutoimijoita ovat mm. Innovation Norway ja Norinnova. Myös alueella toimivat hautomot ja kiihdyttämöt, jotka auttavat yrityksiä kehittymään, voivat tarjota neuvontapalveluiden yhteydessä epämuodollista mentorointia.

“If it's public services, of course you can go there and get everything for free, it is mostly voluntary.”

Mentorointi voi muun neuvonnan ohella olla yksi osa yksityisten konsulttien palveluja, jotka ovat suunnattuja kaikille yrityksille liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Haastateltavien mukaan yksityinen konsultointi on lisääntynyt alueella. Konsulttiyritykset auttavat esim. lainsäädäntökysymyksissä, myyvät tuotteita, ja toteuttavat selvityksiä yrityksille.

“So you can rent everything, but I don't think they call them mentors, but they are problem solvers.”

4.2.5 Mahdollisuudet suomalaisten yritysten kansainväliselle mentoriverkostolle Tromssan alueella

4.2.5.1 Ennakkoehdot

Mentoritoiminnan näkökulmasta keskeinen ennakkoehto on, että toimitaan tehokkaasti ja löydetään oikeat henkilöt mentorointiin, määritetään heille oikeat tehtävät ja ongelmat, johon ratkaisuja haetaan. Liiketoimintaympäristön lisäksi olisi syytä tuntea alueen julkinen sektori ja poliittinen päätöksenteko. Ennakkoehdoksi katsottiin myös se, että voisi olla parempi käyttää jotain jo olemassa olevaa verkostoa mentoritoiminnassa. Uuden verkoston kasaaminen vaatii resursseja, kukaan ei voi rakentaa yksin verkostoja, etenkin useammille alueille. Osa haastateltavista katsoi, että mikäli hyvä ja määrätietoisesti alueelle suuntaava ja kielitaitoinen suomalainen yritys tarvitsee apua, on apua kohdealueelta löydettävissä, muttei helposti.

Haasteena on saada mentorit näkemään mentoroinnissa joku motivoiva tekijä. Motivaatio ja mentoreiden löytäminen nähdään helpommaksi esim. tilanteessa, jossa Pohjois-Norjalainen it-yrityksen tuote voidaan kaupallistaa suomalaisen yrityksen kautta. Toisaalta, mikäli suomalainen yritys on suora kilpailija paikallisille yrityksille, olisi kynnys suomalaisen yrityksen mentoroinnille suurempi.

“But you need some kind of reward system and it sort of depends what that reward is, and that I would guess is personal.”

Toisaalta mikäli resursseja mentoriverkoston toimintaan on riittävästi käytössä, voidaan kääntyä konsulttien puoleen.

“Cash could be a motivation. Cash is always the king. Cash is always a good motivation. Board positions could be involved in cases”

“Of course, if there's enough money than they are just consultants.”

Olemassa olevien mentoriverkostojen hyödyntäminen on mahdollista myös suomalaisten yritysten vienninedistämiseen liittyen. Tällöinkin kuitenkin nousee esille resurssikysymys.

“So CONNECT could play a role if you look at companies from any country, if they come with financing to have a mentor, we would find the mentor for them here.”

Pohjois-Norjassa on myös suomalaistaustaista kulttuuriperintöä ja suomalaisten jälkeläisiä, tämä ei kuitenkaan haastatellun tahon mukaan anna riittävä pohjaa verkostolle.

”I wouldn't rely to that”.

Mentoreiden hankkimista helpottaa mahdolliset synergiaedut kohdealueen ja suomalaisen liiketoiminnan välillä. Verkoston perustamisessa ja toiminnassa edesauttaa, mikäli mentorilla on jo hyviä aikaisempia kokemuksia yhteistyöstä suomalaisten yritysten kanssa ja mikäli mentorilla on kokemus olevansa hyödyllinen ja tärkeä.

Erään haastateltavan mukaan globaalin mentoriverkoston perustaminen vaatii toimintaan vastavuoroisuutta, molempiin suuntiin toimivan verkoston. Myös kohdealueen yritysten näkökulmasta verkostosta tulisi saada vastaava hyöty.

“I think you have to find this multinational corporation platform so it works both ways.”

Erään haastateltavan mukaan vientihakuisilla yrityksillä tulisi olla jo ennen vientiponnisteluja läpikäytyinä mentorointia tai mentorointiohjelma. Vientiin liittyvä mentorointi olisi seuraava askel kehityksessä. Tässä vaiheessa voitaisiin tavoitella uutta rahoitusta ja sopivaa mentoria tavoitteista ja kohteesta riippuen.

Yritysten viennin edistämiseen ei kuitenkaan haastattelujen tulosten mukaan tarvita välttämättä mentoriverkosta, vaan joku ammattitaitoinen osapuolia yhdistävä taho, joka ottaa yritykset haltuunsa ja vie prosessin loppuun asti.

Haastattelujen perusteella parhaiten Pohjois-Norjaan alueelle voi päästä paikallisten yhteistyötahojen kautta. Yhteistyön muodostamisessa olennaista on etukäteisvalmistautuminen eli sopivien yritysten saattaminen yhteen.

“The most important job you are doing is to do the work beforehand. Find the right companies who can speak with each other, who have something to speak about, and then match each other in terms of their resources, production capability, competence, interests, and that is often the largest payload.”

Toisaalta haastatteluissa pohdittiin myös sitä onko mentorointi paras työkalu suomalaisten yritysten vienninedistämiseen Pohjois-Norjan alueella. Myös muutoin panostaminen siihen, että yritys pääsee osaksi alueen liiketoimintaympäristöä ja verkostoa, voi olla tehokas tapa ottaa jalansijaa markkinoilla.

“If you look at the effect of it, maybe you don't need a mentor program, maybe the effect of being in this environment, working back and forth gives you more and better feedback at the right time that any mentor could do.”

4.2.5.2 Esteet ja haasteet

Haastattelujen perusteella käytännön haasteet, kuten etäisyys katsottiin yhdeksi mahdolliseksi esteeksi. Kontaktien luomiseksi vaaditaan tapaamisia. Etäisyys ja matkustamiseen kuluva aika voivat heikentää halukkuutta tavata ihmisiä ja muodostaa kontakteja. Vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen etämenetelmin, fyysiset tapaamiset ovat välttämättömiä yhteistyön käynnistämisvaiheessa. Yhden haastattelun perusteella alueen toimijat ovat henkilösuhteiden luomisessa maltillisia ja tarkastelevat tilannetta. Fyysinen läsnäolo mahdollistaa luottamuksellisten suhteiden ja yhteyksien kehittämisen. Lentoreitin perustaminen Oulun ja Tromssan välille kuitenkin nähtiin madaltavan etäisyydestä syntyvää estettä.

“These super key requirements to find this person, it's not a simple thing.”

Haastatteluiden perusteella merkittävin haaste on kuitenkin se miten mentorit saadaan motivoitua alueelle tähtäävien suomalaisten yritysten avustamiseen. Esimerkiksi on haaste löytää se keino, jolla saada paikalliset mentorit motivoitumaan siihen, että miksi tulisi auttaa suomalaisia paikallisten yritysten sijasta. Tämä voidaan nähdä siten myös kulttuurillisena haasteena. Toisaalta, kaukaa Suomesta tuleva pyyntö mentorille voi olla myös positiivinen asia, henkilö voi tuntea ylpeyttä ja ”olleensa otettu”. Mentorin ei tule olla pelkkä antaja, vaan yrityksen tulee antaa myös jotain sellaista mentorille, jota tämä arvostaa.

“And there's the mental barrier, so that's finding time, what's in it for me, why should I help a Finnish business in succeeding, instead of helping somebody from this region.”

“You need to find the reason why they should help a foreign company, because even though you're part of the same area and have the same challenges, you're foreign and when you're competing on time who should they give the advice to a Finnish company or a northern Norwegian company, you need to have the answers.”

“There are no such things as the perfect voluntary work, or doing it for others, because there must be some reward for you.”

“It's like why should a Finn help a Swede”.

Yhdessä haastattelussa mainittiin kompensaation saattavan olla myös se, että mentori voi kasvattaa henkilökohtaista imagoaan, mikäli hänet yhdistetään menestyviin start-up -yrityksiin. Tällöinkin kohde tulisi olla hyvin harkittu sekä perustelut ja ns. myyntipuhe mentorointiin hyvin selkeitä. Mentorien ”rekrytointia” tehdessä tulisi olla vastaus siihen miksi mentorin olisi syytä olla auttamassa suomalaista yritystä.

“To give message to egos of people is a good way of giving them reward feeling, appreciated and special, that's the best way to recruit people.”

Verkoston toiminnan kannalta keskeistä on, että osapuolet tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa selkeästi.

“The main problem here is barriers that you have developed main questions and tasks for these persons to do. You need to have very detailed instruction for what to do.”

Kielen merkitys esteenä jakaantuu haastateltujen näkemyksissä. Osa katsoo, että englannin kieli on riittävää ja osa, että pelkkä englanti voi muodostua esteeksi. Turvallisuus on keskeinen ulottuvuus esim. öljyteollisuudessa, silloin kommunikaatiovirheisiin ei ole varaa. Vähiten kieli nähtiin muodostavan estettä ICT -alalla, sillä siinä toimijat ovat tottuneet kommunikoimaan englanniksi. Myös mentorointisuhteen näkökulmasta nähtiin kielikysymys haasteeksi. Jotta mentorointisuhteessa päästään riittävän sisälle ja riittävään luottamukseen, pitää vuorovaikutuksen olla ymmärrettävää.

“It can be a barrier if you don't speak Norwegian, even though most people speak English.”

4.2.5.3 Ajurit

Kohdealueen keskeisenä ajurina voidaan haastattelujen perusteella nähdä se, että Pohjois-Norjassa on globaalissakin tarkastelussa mereen liittyvän biotekniikan huippuosaamista sekä tiede- että teollisuusyhteisöjen osalta. Alueella on laajat verkostot tähän erityisosaamiseen liittyen. Alueelle kohdistuu laajasti myös Norjan viranomaisten huomio laajojen luonnonvarojen ja geopoliittisten näkökulmien johdosta.

Arktinen alue tarjoaa paljon erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia, ja mikäli näissä halutaan olla Suomen näkökulmasta mukana, tulee suomalaisten yritysten lähteä myös alueelle. Mahdollisuuksia on öljy- ja kaasuteollisuudessa, mutta myös liikenteessä ja kaikessa näihin liittyvissä liiketoiminnoissa.

Alueen eduksi voidaan nähdä myös Pohjois-Norjan keskeisen kaupungin, Tromssan, verraten pieni koko, minkä takia verkoston näkökulmasta oikeiden ihmisten löytäminen ja tapaaminen on helpompaa. Yhdeksi ajuriksi nähtiin myös se, että kulttuuri on melko samanlainen Pohjois-Norjassa kuin Suomessa.

Mentorointia edistävänä voimana nähtiin yritysten auttaminen itsessään. Mentoroinnilla voidaan auttaa yrityksiä, ja kansainvälisessä kontekstissa verkostot voivat tätä edistää. Teknologia mahdollistaa yhä tehokkaammin verkostojen luomisen, mutta yrityksellä kohdealueelle täytyy olla myös fyysinen kosketuspinta. Kansainvälisellä mentoroinnilla voidaan edesauttaa niitä mahdollisuuksia onnistua, sillä pelkkä paikallisuus tai pelkkä etäverkostoituminen ei riitä.

4.2.6 *Potentiaaliset partnerit*

Haastattelujen perusteella mentoriverkoston luonnollisen toimija Pohjois-Norjassa voi olla CONNECT, jota myös Norjan julkiset organisaatiot käyttävät mentoritoiminnan organisoinnissa. CONNECTilla on toimisto Tromsassa. Myös CONNECTin edustajan mukaan CONNECT voisi olla mahdollisesti suomalaistenkin yritysten kansainvälisen mentoriverkoston partneri, sillä CONNECT tuottaa joka tapauksessa mentorointipalveluja alueella. CONNECTin toiminta-ajatus on kuitenkin vastavuoroisuus, joten pelkkä suomalaisten yritysten vienninedistäminen ei kuulu toiminta-ajatukseen.

“Because when I have a company and say, I want to do something in Finland, than it is okay, let's go. And vice versa, it has to work both ways. That is CONNECT, the basic idea.”

CONNECTin edustajan mukaan, CONNECTilla on kuitenkin laajat verkostot, joiden avulla pystytään löytämään oikeat henkilöt.

“If you say, okay we have five companies that want to get into oil and gas then we can point you at that direction and say okay, you can fix something with them. We can't fix it all, but we probably can set you up with somebody that can help you fix whatever you want to fix.”

Myös Norinnova mainittiin haastatteluissa tahoksi, jolla on verkostoja, joiden kautta voidaan yksilöidä potentiaalisia toimijoita ja ihmisiä. Norinnova on julkinen yrityspalveluorganisaatio, jolla on rajalliset resurssit, ja yhteistyön tulee myös edistää paikallisten yritysten kehittymistä.

“But we have a lot of people in our network that we could identify for you.”

“I would guess our biggest asset is being able to provide you with other mentors through our network, people who trust us, who would listen to us.”

Yhtenä mahdollisena partnerina nähtiin myös Innovation Norway, erityisesti silloin, kun on kyse yritysten välisen kaupan edistämisestä. Tällöin on mahdollista järjestää esim. tapaamisia ja yritysesityksiä. Myös jo olemassa oleva Suomi-talo nostettiin esille Tromsassa sijaitsevana toimijana. Suomi-talon edustajan mukaan talo voi olla auttamassa verkoston käynnistämisessä. Myös lähetystö ja paikallinen kauppakamari mainittiin. Paikallinen kauppakamaria voisi olla ns. sateenkaariorganisaatio mentoriverkoston rakentamisessa, sillä kauppakamarissa ovat edustettuina myös alueen suurimmat instituutiot, kuten yliopisto. Varsinainen mentoripalveluiden tuottaminen ei kuitenkaan kuulu kauppakamarin toimintaan.

4.3 **Suomalaisten mentoriperiaatteiden soveltuvuus kohdealueiden liiketoimintakulttuuriin**

Mentoroinnissa luottamuksen rakentaminen mentorin ja mentoroitavan välille on ensisijaisen tärkeää. Tämä näkökulma nousee esille erityisesti kansainvälisessä kontekstissa, jossa mentorointiin eri liiketoimintakulttuureissa liitetyt periaatteet voivat muodostaa

riskin mentorointisuhteen kariutumiseen väärinymmärrysten takia. Tämän huomioimiseksi tutkimuksessa testattiin suomalaisten mentoroinnin periaatteiden soveltuvuutta kohdealueiden toimintaympäristöön.

Suomalaisessa kontekstissa tuttuja ja suhteellisen laajasti hyväksytyjä mentorointiperiaatteita käytettiin kehyksenä kohdemarkkinoiden mentorointiperiaatteiden reflektoinnissa. Kehys johdettiin Suomen suurimman mentoriverkoston Suomen yrityskummit ry:n julkaisemista periaatteista (Suomen yrityskummit, 2015). Suomalaisia mentoroinnin arvoja kuvaava kehys on esitetty seuraavassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Arvot, jotka suomessa liitetään mentorointiin.

<i>Arvo</i>	<i>Kuvaus</i>
<i>Luottamuksellisuus</i>	Yrityskummitoiminta on ehdottoman luottamuksellista. Yrityskummi sitoutuu pitämään salassa kaikki tietoonsa tulleet liike- ja ammattisalaisuudet eikä hän voi samanaikaisesti toimia kilpailevan yrityksen yrityskummina. Yrityskummi ei myöskään käytä yritykseltä saamia tietoja oman tai muiden yritystoiminnan kehittämiseen.
<i>Asiantuntemus</i>	Yrityskummit ovat kokeneita yrittäjiä, yritysjohtajia ja asiantuntijoita jotka auttavat yrittäjää menestymään. Yrityskummilla on oman asiantuntemuksensa lisäksi mahdollisuus käyttää apunaan yrityskummiverkostoa ja sen myötä myös muiden kummien osaamista ja kontakteja.
<i>Rehellisyys</i>	Yrityskummi on luotettava, rehellinen ja hyvämaineinen henkilö, jonka neuvot ja suositukset noudattavat Suomen lakeja ja hyvää liiketapaa.
<i>Riippumattomuus</i>	Yrityskummin toimintaa ohjaa vain ja ainoastaan mentoroitavan yrittäjän tai yrityksen etu. Hän ei voi samanaikaisesti toimia mentoroitavan yrityksen omistajana, konsulttina eikä sen alihankkijan tai liikekumppanin palveluksessa.
<i>Tavoitteet</i>	Yrityskummitoiminnan tavoitteena on mentoroitavien yritysten ja yrittäjien menestyminen ja yrityksen etu.
<i>Vastuu</i>	Yrityskummi toimii yrittäjän vapaaehtoisena sparraajana, keskustelukumppanina ja asiantuntijana. Yrityksen liiketoimintaan liittyvät päätökset ja toimenpiteet tehdään aina yrityksen/yrittäjän toimesta ja hänen vastuullaan.
<i>Vapaaehtoisuus ja maksuttomuus</i>	Yrityskummitoiminta on vapaaehtoistyötä. Yrityskummi ei saa toiminnastaan palkkaa eikä mentoroinnista veloiteta yrittäjältä maksua. Mentoroitava yritys, aluetoimisto tai muu taho voi kuitenkin, niin erikseen sovittaessa, korvata yrityskummille tämän työstä aiheutuneet suoranaiset kustannukset kuten matka- tai majoituskulut.

Haastateltavia pyydettiin refleктоimaan kontekstissaan mentorointiin liitettyjä arvoja/periaatteita kehyksessä kuvattuihin suomalaisiin mentoroinnin peruseriaatteisiin. Tulokset on tiivistetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Suomalaisien mentorointiperiaatteiden sopivuus haastateltujen liiketoimintaympäristön kontekstiin.

Haastattelu Periaate	Etelä-Kalifornia								Pohjois-Norja					
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6
Luottamuksellisuus	+/-*	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+/-
Asiantuntemus	+	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+
Rehellisyys	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Riippumattomuus	+	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-
Tavoitteet	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Vastuu	+	+	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Vapaaehtoisuus ja maksuttomuus	+	+	-	+	+/-	+/-	+/-	+	-	+/-	+/-	+	+/-	+

"+" = samaa mieltä; "-" = eri mieltä; "+/-" = neutraali

Lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä suomalaisista mentorointiperiaatteista, jotka liittyvät asiantuntemukseen, rehellisyyteen, tavoitteisiin ja vastuuseen (*expertise*, *honesty*, *objectives* ja *responsibility*). Kokonaisuutena kaikkien ristiriitaisin periaatteista näissä kahdessa kontekstissa oli vapaaehtoisuus ja maksuttomuus (*voluntary and free of charge*). Haastattelujen aikana toistui useamman kerran ajatus siitä, että tämä periaate ei toimi käytännössä ko. konteksteissa. Syynä tähän nähtiin tarve luoda tilanne, jossa sekä mentori että mentoroitava kokevat voittavansa. Jotkut haastateltavista mainitsivat, että mentorit tarvitsevat kohtuullisen kompensaation (*fair compensation*) tai osoituksen siitä, että heidän osaamistaan ja kokemustaan arvostetaan ja mentorin motivaation ylläpitämiseksi. Lisäksi todettiin, että mentoroitava kuuntelee tarkemmin, jos hän kompensoi mentorin hänelle tarjoamaa aikaa ja kokemusta jollakin tavoin.

Merkittävimmät Etelä-Kalifornian ja Pohjois-Norjan väliset mentoroinnin periaatteita koskevat erot liittyivät luottamuksellisuuteen (*confidentiality*) ja riippumattomuuteen (*independence*). Jotkut kalifornialaiset haastateltavat pitivät suomalaista periaatetta luottamuksellisuudesta liian kapeasti määriteltynä. Haastateltavat nostivat esille, että joissakin organisaatioissa mentorit voivat mentoroita myös potentiaalisia kilpailijoita oman harkintansa perusteella, koska tämä johtaa positiiviseen kilpailun ja yhteistyön yhteisvaikutukseen (*cooperation* tai *competitive collaboration*). Kun yhtä yritystä autetaan parantamaan suorituskykyä, se pakottaa myös kilpailijan samaan. Lisäksi painotettiin, että luottamuksellisuuden toteutuminen ei edellytä kirjallista sopimusta. Suoria eturistiriitoja tulee kuitenkin välttää mentorointisuhdetta perustettaessa ja rakennettaessa. Norjassa jotkut haastateltavista nostivat esille sen tosiasian, että riippumattomuus voi olla liikaa vaadittu pohjoisilla harvaan asutuilla seuduilla, joissa on vaikeaa löytää mentoreita, joilla ei olisi minkäänlaista yhteyttä tai omistajuutta mentoroitavaan yritykseen tai siihen suoraan/epäsuorasti vaikuttaviin yrityksiin. Useat kalifornialaiset haastateltavat totesivat lisäksi, että mentorin useat roolit eivät ole ongelma ainakaan siinä tapauksessa, että aloitteen niiden syntymiseen tekee mentoroitava.

Joitakin muita harvalukuisia suomalaisten periaatteiden kanssa ristiriitaisia tai tarkentavia näkökulmia paljastui suhteessa asiantuntemukseen, rehellisyyteen, tavoitteisiin ja luottamuksellisuuteen. Asiantuntemukseen liittyen mainittiin, että asiantuntemuksen ei tarvitse aina olla suorassa suhteessa mentoroitavaan yritykseen. Joissakin tapauksissa

esimerkiksi johtamispsykologinen tai muu akateeminen asiantuntemus voi olla hyödyllistä. Samaan periaatteeseen liittyen todettiin, että mentorin ja hänen verkostonsa asiantuntemuksen tulisi olla linjassa. Rehellisyyden periaate herätti keskustelua siitä, mitä on hyvä liiketapa. Tämä nähtiin vaikeasti määriteltävänä ja käytännössä venyvänä käsitteenä. Yksi haastateltava nosti tavoitteeseen liittyen, että mentorin roolina ei ole ainoastaan auttaa yrittäjää menestymään tämän valitsemassa liiketoiminnassa, vaan myös auttaa muuttamaan teknologia ja strategia suuntaan, joka todennäköisimmin johtaa onnistumiseen. Vastuun periaatteeseen liittyen todettiin, että mentoroinnin vastuunjaon onnistumiseksi mentorin ja mentoroitavan tulee päästä yhteisymmärrykseen yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisistä tosiasioista. Vielä lisättiin, että mentorin vastuuseen kuuluu, ei ainoastaan jakaa omaa asiantuntemustaan, vaan myös auttaa mentoroitavaa hyödyntämään viisaasti ulkopuolista asiantuntemusta.

5 Pohdinta

Liiketoimintaympäristön muutos, tuotannon siirtäminen edullisemman tuotannon maihin, laajat koulutetun työvoiman irtisanomiset ja pienyrittäjien eläköityminen ovat nykypäivän haasteita ja jopa uhka maamme kansantaloudelle. Toisaalta avoin, globaali talous ja korkeasti koulutettu työikäinen väestö avaavat valtavasti liiketoimintamahdollisuuksia, joihin tarttumalla voimme määrittää itse tulevaisuutemme suunnan. Yrittäjyyttä ja yritysten kansainvälistymistä edistämällä voimme olla mukana globaalissa liiketoimintaympäristössä jäämättä sen jalkoihin.

Globaalin yrittäjyyden ja kansainvälisen mentoriverkoston mahdollisuuksia selvittämällä on mahdollista rakentaa uudenlaisia toimintatapoja, joilla kootaan eri puolilta maailmaa sekä suomalaissyntyisiä että kansainvälisiä kohdemarkkinoiden liike-elämän huippuosajia vahvistamaan sitä tukiverkostoa, joka katalysoi suomalaisia yrityksiä kansainvälistymisen kokeiluihin ja entistä esteettömämpään kansainväliseen menestykseen. Esiselvityksessä todettiin myös mahdollisuudet lisätä vuoropuhelua kansainvälisten yritysten ja korkeakoulujen sekä julkisten kehittäjäorganisaatioiden välillä ja saada aikaan mentorisuhteita näiden toimijoiden välillä. Tämä mahdollistajien verkosto voi omalta osaltaan toimia sillanpään rakentajana globaalin mentoritoiminnan käynnistämisessä.

Esiselvityshankkeen aikana arvioitiin suomalaisten yritysten kansainvälisillä kohdemarkkinoilla toimivan kansainvälisen mentoriverkoston toteutettavuutta. Esiselvityshankkeen kautta määriteltiin tulevan kansainvälinen mentoriverkostotoiminnan toimenpiteet, kumppaniverkostot sekä näiden rooleja ja tavoitteita. Lisäksi kumppaniverkostossa tehtiin alustavaa kartoitusta koskien mentoriverkoston käynnistämiseksi tarvittavien toimenpiteiden budjettia, aikataulua sekä kohderyhmää. Samalla rakennettiin alustavaa kumppanuusverkostoa testaamalla kaksi potentiaalista kansainvälistä kohdemarkkinaa. Esiselvityksessä kartoitettiin myös mahdollisuudet lisätä vuoropuhelua kansainvälisten yritysten ja korkeakoulujen sekä julkisten kehittäjäorganisaatioiden välillä ja saada aikaan mentorisuhteita myös näiden toimijoiden välillä. Lisäksi selvitetään Pohjois-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntien merkittävien lehtiyhtiöiden kiinnostus osallistua kumppanuusverkoston luomiseen. Käsissäsi on esiselvityshankkeen tuloksena syntynyt raportti, joka toimii pohjana varsinaisen toiminnan käynnistämiseksi.

Osana esiselvityshanketta järjestettiin seminaari globaaliyrittäjyydestä ja mentoriverkostoista yhteistyössä esiselvityshankkeen suunnitteluun osallistuneiden ja mentoriverkoston käynnistämisestä kiinnostuneiden yhteistyökumppanien kanssa. Seminaarin tuloksena hankkeen käynnistämisen kannalta keskeiset tahot ovat tietoisia kansainvälisen mentoriverkoston mahdollisuuksista ja alustava hankekonsortio on osoittanut alustavan sitoutumisensa tulevan toiminnan käynnistämiseksi tehtävään yhteistyöhön.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämä tutkimus esittelee yritysmentoriympäristön kahden kansainvälisen tapausalueen, San Diegon alueen Eteläisessä Kaliforniassa sekä Tromssan alueen Pohjois-Norjassa ja arvioi kansainvälisen, Suomen vientiyrityksiä palvelevan, mentoriverkoston toimintamahdollisuuksia näissä tapausalueissa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää ennakkoehtoja ja mahdollisuuksia toteuttaa kansainvälinen mentoriverkosto suomalaisten vientiyritysten kohdemarkkinoille. Tutkimuksen tarkoitusta toteutettiin tutkimuskysymysten kautta.

- 1) Millaisia yritysmentoroinnin palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja on olemassa tapausalueilla?

Ensimmäiseksi, San Diegon tapausalueella Etelä-Kaliforniassa epämuodollinen yritysmentorointi on erottamaton osa alueen liiketoimintakulttuuria. Mentorointi on luonnollinen tapa oppia ja kehittyä liiketoiminnassa ja yrittäjyydessä. Tämä on yhdenmukaista Hansfordin ym. (2002) havaintojen kanssa, joiden mukaan mentorointi on Yhdysvalloissa perinteinen henkilöstön kehittämistapa teollisuudessa ja yritysmaailmassa. Mentorointi voi olla keskeinen osa urakehitystä sekä mentorille että mentoroitavalle. San Diegon alueella on myös muodollisia yritysmentorointipalveluita. Nämä organisoidut mentoripalvelut on toteutettu ja organisoitu alueen eri toimijoiden, kuten CONNECT San Diegon, yrityshautomoiden tai yliopiston toiminnan kautta tai yhteydessä. Haastattelujen perusteella merkittävin toimija mentorointipalveluiden alueella on CONNECT San Diego, joka on verkostoitunut myös alueen muihin toimialakohtaisiin mentoriverkostoihin. CONNECT on myös ns. kotipesä Global CONNECT -verkostolle, joka tarjoaa mielenkiintoisen yhteyden tutkimuksen toisen kohdealueen kanssa.

Perustuen haastatteluihin San Diegon alueella on lukuisia erilaisia, vapaaehtoisuuteen sekä korvausta vastaan tapahtuvia mentoripalveluja yrityksille. Yhdysvalloissa on keskeistä, millä tavoin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Tästä syystä mentoroiminnassa esiintyy myös maksullisuutta ja vastikkeellisuutta. Vastikkeellisuus voi perustua esim. osakkeiden siirtoon tai palvelun maksullisuuteen tai näiden yhdistelmään. Mentorointiä voi liittyä myös voittoa tavoittelevaan konsultointiin, jolloin palvelu on valikoivaa ja erikoistunutta.

Kun käsite mentorointi ymmärretään haastatteluissa tiukasti, niin tyypillisesti mentorointi San Diegossa perustuu vapaaehtoisuuteen. CONNECT on keskeinen mentoripalvelua tarjoava toimija San Diegon alueella ja sen Springboard -ohjelma on esimerkki, jossa mentorit ovat vapaaehtoisia. Kun mentorit näkevät toiminnassa pitkällä aikavälillä muita hyötyjä kuin rahallisen korvauksen, on vapaaehtoinen mentorointi mahdollista. Tällöin aikaansa uhraavien mentoreiden motivaationa on auttaa yritysten liiketoimintaa menestymään. Se on heidän investointinsa yhteisölle, he haluavat yhteisön menestyvän. Kun yhteisö menestyy, niin myös yhteisössä toimivat ja siihen kuuluvat menestyvät.

Vaikka mentorit toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta, itse mentoriverkoston toiminta ei ole vapaaehtoistoimintaa. Mentoriverkoston toimintaa varten tulee olla tarvittava tukimekanismi. Mentoriverkoston organisointi ja ylläpito vaativat resursseja toimintaan ja infrastruktuuriin rakentamiseen. Julkisen rahoituksen (SCORE) lisäksi, yksi tapa rahoittaa verkoston toimintaa on, kuten CONNECTin tapauksessa, ovat jäsenmaksut sekä

lahjoitukset, joita ihmiset tekevät erilaisista syistä.

Haastattelujen perusteella San Diegon alueella on yksi ulkomaisille yrityksille tuotestettu muodollinen mentoriohjelma: CONNECTin organisoima Destination San Diego. Ulkomaisille yrityksille suunnattu ohjelma tarjoaa lähes samanlaiset prosessit ulkomaiselle yritykselle kuin paikallisellekin. Riippuen tarpeista myös näille voidaan ohjelman kautta osoittaa laaja mentoriverkosto. Haastattelujen perusteella ei alueella nähdä suurta eroa sille onko yritys paikallinen vai ulkomaalainen, mikäli myös paikallinen yhteisö hyötyy toiminnasta

Toiseksi, Tromssan tapausalueen yritysmentoroinnille on tyypillistä, että se on suunnattu pääasiassa auttamaan ja edistämään nuorten yrittäjien start-up -yrityksiä. Haastattelujen perusteella CONNECT on ainoa organisaatio Pohjois-Norjassa, joka organisoii mentoriohjelmiä. Kuitenkin epämuodollista mentorointia ja yritysneuvonnan yhteydessä toteutettavaa mentorointia tarjoavat lukuisat toimijat, kuten Innovation Norway ja Norrinova. Mentorointia esiintyy epämuodollisessa merkityksessä alueen erilaisissa klustereissa ja osaamisympäristöissä. Lisäksi alueella on myös kasvava määrä yksityisiä konsulttiyrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille mentorointiinkin liittyviä konsultaatiopalveluita.

Pohjois-Norjassa muodollisen mentorohjelman liiketoimintamalli pohjautuu pääasiassa julkiseen rahoitukseen. Yritykselle myönnetään julkista rahoitusta Innovation Norwayn ja Norwegian Research Councilin kautta yritysmentorointia varten. CONNECT toimii yhteistyössä näiden molempien julkisten rahoittajien kanssa toteuttaen käytännössä mentorointiprosessin. CONNECT toimii välittäjäorganisaationa ja maksaa myös mentorille korvauksen. Mentorin saama korvaus on konsulttipalkkioihin nähden maltillinen, eikä poista mentoroinnilta vapaaehtoisuuden lähtökohtaa.

Vaikka mainittuja mentoripalveluja on Pohjois-Norjassa olemassa, niiden merkitys yritysten tukemiseen käytetyn resurssien suhteen on kuitenkin melko marginaalista, suhteuttaen mentorointipalvelut kaikkeen julkisen sektorin rahoittamiin yrityspalveluiden volyymiin.

Mikäli mentorointi tulkitaan laajemmin, julkiset yrityspalvelut tarjoavat myös mentorointia asiakasyrityksilleen normaalin yritysneuvonnan yhteydessä, kun he keskustelevat yrittäjän kanssa yrityksen erilaisista haasteista ja esteistä. Myös alueella toimivat hautomot ja kiihdyttämöt, jotka auttavat yrityksiä kehittymään, voivat tarjota neuvontapalveluiden yhteydessä epämuodollista mentorointia. Mentorointi voi muun neuvonnan ohella olla myös osa yksityisten konsulttien palveluja, jotka ovat suunnattuja kaikille yrityksille liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Haastateltavien mukaan yksityinen konsultointi on lisääntynyt alueella.

- 2) Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tapausalueet tarjoavat suomalaisia yrityksiä palvelevan mentoritoiminnan käynnistämiseksi?

Haastatteluiden perusteella kansainvälisen yritysmentoritoiminnan kohdealueen tulisi olla suomalaisen liiketoiminnan näkökulmasta kiinnostava joko siellä olemassa olevan liiketoiminnan tai sinne tavoitteena olevan liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi alueella tulisi olla riittävä yhteys ja synergia olemassa oleviin suomalaisten yritysten vahvuuksiin. Verkoston toimintamallin tulisi olla joustava, jotta toiminnan edetessä se voi myös kehittyä jatkuvasti. Mentoritoiminnan organisoimisen kannalta olennaista on se, millä tavoin toimintaa voidaan kehittää pitkällä aikavälillä.

Verkoston perustaminen vaatisi pitkäaikaista sitoutumista suomalaisilta osapuolilta verkoston toimintaan, sillä verkoston rakentaminen voi olla pitkäaikainen prosessi. Suomalaiselle yritykselle on tärkeätä ymmärtää konkreettisen läsnäolon merkitys kohdealueella ja pyrkiä aktiivisesti osaksi alueen verkostojäseneksi.

San Diegon tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun alueen vahvoilla aloillaan mm. biotieteessä, puolustusteollisuudessa, ohjelmistoteollisuuden ja langattoman viestinnän alueella sekä ympäristöteknologiassa. Kuitenkin on syytä huomata, että kaikkien toimialojen näkökulmasta San Diego ei ole paras kohdealue.

Mentoriverkoston rakentaminen ja uuden liiketoiminnan tuominen vaatii ns. paikallisen pelikentän tuntemista, ymmärrystä siitä miten liiketoimintaympäristö toimii, mitä ihmiset odottavat ja arvostavat, ja mikä saa toimijat innostumaan. Yritysten toiminnan edistämiseksi on tärkeää verkostoitua paikallisen liiketoimintaekosysteemin kanssa, ymmärtää miten se toimii, missä keskustelut käydään, ja mitä lisäarvoa kukin toimija tuo. Myös verkostoon kuuluvan kotimaisen yrityksen tulisi olla perillä kohdealueen toimintaympäristöstä ja liiketoimintakulttuurista, jotta toimivia verkostoja voi syntyä.

Yritysmmentoriverkoston toiminnan tulisi olla molempia osapuolia hyödyttävää. Se tulee nähdä hyödyllisenä myös San Diegon alueen liiketoiminnan näkökulmasta.

”What is in it for me?”

On tärkeää, että kaikilla osapuolilla on samanlaiset odotukset suhteessa panostukseen, jotta turhilta pettymyksiltä osapuolten kesken välttyään. Mikäli mentorointi on maksutonta yritykselle, tulee myös odotusten olla realistisia.

Haastattelujen perusteella suunnitelma mentoriverkostosta nähtiin hyvänä, mutta haasteena on löytää verkostoon oikeat ihmiset. Verkostossa tarvitaan todellista tekemistä ja tekijöitä. Keskeisenä haasteena on löytää ja sitouttaa ne henkilöt, jotka haluavat tarjota vapaaehtoisesti aikaansa mentoritoiminnalle, mentoreiden hankkimiseen tulee varata riittävästi resursseja. Lisäksi haaste on löytää oikeat mentorit oikealle yritykselle.

Potentiaalisena esteenä nähtiin suuri etäisyys, ja siitä aiheutuvat kustannukset ja ajalliset viiveet, Suomen ja San Diegon välillä. Muita mahdollisista haasteista nostettiin esille kieli ja kulttuuri. Rahoitus nousi myös esille haastatteluissa potentiaalisena esteenä verkoston toiminnassa.

“There might be underneath, because it costs money to do that.”

Suomalaisten yritysten viennin edistäminen nähtiin itsessään tärkeimmäksi yritysmentoroinnin ajuriksi. Yksityisen ja julkisen talouden tilanne Suomessa antaa perusteen uusien ja kokeilevien vienninedistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi.

Tärkein ajuri yritysmentoroinnille juuri San Diegon alueella nähtiin haastattelujen perusteella olevan yrityksen uusille markkinoille pääsy. Yhdysvaltojen markkinoille pääsy voi avata yritykselle uudet 300 miljoonan ihmisen markkinat. Mentorointi voi olla yksi työkalu löytää sopivat yhteydet ja verkostot, joiden avulla ensimmäiset askeleet kohdealueella voivat johtaa yritystä eteenpäin. Muita haastatteluissa esille nousseita ajureita olivat mm. San Diegon alueen yliopistojen tieteellinen osaaminen sekä olemassa olevat suomalaiset verkostot (mm. Team Finland).

Tulosten perusteella mentoritoiminta voisi olla hyvä rakentaa osaksi olemassa olevaa viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi toimivaa kokonaisuutta ja palvelutarjontaa. Muista kansainvälistymisen edistämiseen tähtäävistä toiminnoista erillisen toiminnan rakentaminen voi aiheuttaa sekaannusta ja turhia päällekkäisyyksiä. Resurssit tulisi kohdentaa vain lisäarvon tuottamiseen.

Ajurina voidaan nähdä myös se seikka, että San Diegossa on jo olemassa ja käytettävissä mentoripalvelu markkinoille suuntaaville ulkomaisille yrityksille (Destination San Diego Program). CONNECT organisaation näkökulmasta, suomalainen Springboard ohjelma voisi olla San Diegon suhteen hyvä lähtökohta.

Erittäin lupaavana yhteistyötahona voidaan pitää CONNECT -verkostoa, jolla on eni-

ten kokemusta mentoritoiminnasta ja mm. Global CONNECT toimintaa. Lähtökohtaisesti CONNECTin palvelut ovat kuitenkin maksullisia. Lisäksi alueen suomalaisista ja suomalaistaustaisista riippuvat aktiiviset organisaatiot, kuten suomalaiset kauppakamarit, Team Finland, FinPro, Tekes ja kunniakonsulit tarjoavat lupaavia väyliä mentoriverkoston rakentamiseen.

Tromssan kohdealueella mentoriverkoston toiminnan keskeisenä ennakkoehtona on löytää oikeat henkilöt ja riittävät resurssit mentorointiin. Uuden verkoston kasaaminen vaatii resursseja, kukaan ei voi rakentaa yksin verkostoja. Voisikin olla parempi käyttää jotain jo olemassa olevaa verkostoa mentoritoiminnan käynnistämiseen. Haasteena on saada mentorit näkemään mentoroinnissa joku motivoiva tekijä.

“Cash could be a motivation. Cash is always the king. Cash is always a good motivation. Board positions could be involved in cases.”

Olemassa olevien mentoriverkostojen hyödyntäminen on mahdollista myös suomalaisten yritysten vienninedistämiseen liittyen. Tällöinkin kuitenkin nousee esille resurssikysymys. Mentoriverkoston perustaminen vaatii toimiakseen vastavuoroisuutta, molempiin suuntiin toimivan verkoston. Myös kohdealueen yritysten näkökulmasta verkostosta tulisi saada vastaava hyöty. Pohjois-Norjassa on myös suomalaistaustaista kulttuuri-perintöä ja suomalaiset sukujuuret omaavia, tämä ei kuitenkaan riittäne pohjaksi yritysmmentoriverkoston toimintaan. Mentoreiden hankkimista helpottaa mahdolliset synergia-edut kohdealueen ja suomalaisen liiketoiminnan välillä.

Yritysten viennin edistämiseen ei kuitenkaan haastattelujen tulosten mukaan tarvita välttämättä mentoriverkostoa, vaan joku vienninedistämiseen kohdealueella keskittyvä taho, joka ottaa yritykset haltuunsa ja vie prosessin loppuun asti. Panostaminen siihen, että yritys pääsee osaksi alueen liiketoimintaympäristöä ja verkostoa, voi olla tehokas tapa ottaa jalansijaa uusilla markkinoilla.

Tulosten mukaan parhaiten Pohjois-Norjan alueelle suomalainen voi päästä paikallisten yhteistyötahojen kautta. Yhteistyön muodostamisessa olennaista on etukäteisvalmistautuminen eli sopivien yritysten saattaminen yhteen.

Käytännön haasteet, kuten etäisyys katsottiin yhdeksi mahdolliseksi esteeksi. Kontaktien luomiseksi vaaditaan tapaamisia. Etäisyys ja matkustamiseen kuluva aika voivat heikentää halukkuutta tavata ihmisiä ja muodostaa kontakteja. Vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen etämenetelmin, fyysiset tapaamiset ovat välttämättömiä yhteistyön käynnistämiseksi. Tärkeää alueella on myös ymmärtää julkisen sektorin toimijoiden merkitys ja vaikutusmekanismit.

Haastattelutulosten perusteella merkittävin haaste on saada mentorit motivoitua alueelle tähtäävien suomalaisten yritysten avustamiseen. Siksi keskeistä verkoston rakentamisessa on löytää vastaus siihen, miksi mentorin olisi syytä olla auttamassa suomalaista yritystä.

Joissain haastatteluissa nähtiin kielikysymys haasteeksi mentorointisuhteen näkökulmasta. Jotta mentorointisuhteessa päästään riittävän sisälle ja riittävään luottamukseen pitää vuorovaikutus olla ymmärrettävää. Toimiva mentorointisuhteeseen vaatii pitkäjänteistä luottamusta ja ns. yhdessä kulkemista. Luottamus vaatii ymmärrettävää vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrettyä kieltä.

Tromssan kohdealueen keskeisenä ajurina voidaan nähdä Pohjois-Norjan suurhankkeet, luonnonvarat ja mereen ja bioteknologiaan liittyvä huippuosaaminen. Arktinen alue tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia, ja mikäli näissä halutaan olla Suomen näkökulmasta mukana, tulee suomalaisten yritysten lähteä myös alueelle. Mahdollisuuksia on öljy- ja kaasuteollisuudessa, mutta myös liikenteessä ja kaikessa näihin liittyvissä liiketoiminnoissa.

Mentoriverkoston perustamisessa luonnollinen yhteistyötaho Pohjois-Norjassa voisi olla CONNECT, jota myös Norjan julkiset organisaatiot käyttävät mentoritoiminnan organisoinnissa. CONNECTilla on laajat verkostot, joiden avulla pystytään löytämään oikeat henkilöt. CONNECTin toiminta-ajatus on kuitenkin vastavuoroisuus, joten pelkkä suomaisten yritysten vienninedistäminen ei kuulu toiminta-ajatukseen. Myös Norinova on potentiaalinen yhteistyötaho, jolla on verkostoja, joiden kautta voidaan yksilöidä potentiaalisia toimijoita ja ihmisiä. Norinova on julkinen yrityspalveluorganisaatio, jolla on rajalliset resurssit, ja yhteistyön tulee myös edistää paikallisten yritysten kehittymistä. Kun on kyse yritysten välisen kaupan edistämisestä, yhtenä mahdollisena partnerina nähtiin myös Innovation Norway. Myös jo olemassa oleva Suomi-talo voisi olla auttamassa verkoston käynnistämässä. Paikallinen kauppakamari voi ns. sateenkaariorganisaationa olla potentiaalinen partneri mentoriverkoston rakentamisessa, sillä kauppakamarissa ovat edustettuina alueen suurimmat organisaatiot ja instituutiot, kuten yliopisto. Mentoripalveluiden tuottaminen ei kuitenkaan kuulu kauppakamarin toimintaan.

5.2 Suositukset

Mentoriverkoston rakentamisessa käsitteen määrittely on keskeinen tekijä. Käsitteenä mentorointi ymmärrettiin asiantuntijoiden haastatteluissakin eri laajuisena. Kun mentorointi ymmärretään suppeasti, mentorointi on kokeneen osajan ja nuoren yrittäjän välinen, pitkäkestoinen, henkilötason kehittämiseen tähtäävä suhde. Kun mentorointi ymmärrettiin laajempaan käsitteenä, mentorointi on mm. osa yritysneuvontaa, yrityshautomo- ja kiihdyttämötoimintaa tai osa sijoittajatapaamiseen valmentavaa prosessia. Ääritapauksessa mentoroinniksi katsottiin kaikki ulkopuolisen tahon kanssa käydyt keskustelut, jotka liittyivät yrityksen haasteisiin mm. satunnaiset, kertaluontoiset yritykseen liittyvät keskustelut erilaisissa epämuodollisissa yhteyksissä.

Viennin merkitys Suomen taloudelle on kiistaton. Viennin edistämiseksi ja suomalaisten yritysten kansainvälistymistason nostamiseksi tulee löytää uusia toimintamalleja ja työkaluja. Olemassa olevien toimijoiden ja verkostojen tehokkaampi hyödyntäminen on luonteva tapa edetä. Mentoritoiminta voidaan rakentaa osaksi olemassa olevaa viennin edistämiseksi toimivaa palvelutarjontaa.

Mentorointi avaa uusia näköaloja viennin edistämiseen. Mentori voi toimia yrittäjän pitkäkestoisena rinnalla kulkijana, yrittäjän henkilötason kehittäjänä. Tällaista mahdollisuutta nykyiset vienninedistämistoimet eivät tarjoa. Lisäksi mentori voidaan nähdä ovien aukaisijana, kontaktien luoja, kokeneena paikallisen liiketoimintaympäristön asiantuntijana. Olennaista on luoda vienninedistämiseen kohdealueella keskittyvä taho, joka ottaa yritykset haltuunsa ja auttaa löytämään oikeat paikalliset toimijat ja verkostot. Panostaminen siihen, että yritys pääsee osaksi alueen liiketoimintaympäristöä ja verkostoa, on tehokas tapa ottaa jalansijaa uusilla markkinoilla.

Mentoriverkoston kohdealueiden valinnassa tulisi olla synergia olemassa oleviin suomalaisten yritysten vahvuuksiin. Jotta suomalaisia yrityksiä voitaisiin palvella mentoriverkostossa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, verkostossa on oltava riittävä määrä eri toimialan osaajia mentoreina. Keskeisenä haasteena on löytää ja sitouttaa ne henkilöt, jotka haluavat tarjota vapaaehtoisesti aikaansa mentoritoiminnalle sekä hankkia riittävät resurssit mentoroinnin organisointiin.

Tulosten perusteella toimiva mentoriverkosto rakentuu hyötyjen kaksisuuntaisuuden ja vastavuoroisuuden pohjalle. Kohdealueen mentoriverkoston menestymismahdollisuuksia parantaa, mikäli verkosto palvelee jollain tavalla myös alueen liiketoimintaympäristöä. Globaalin mentoriverkoston perustaminen vaatii toimiakseen vastavuoroisuutta eli molempiin suuntiin toimivan verkoston. Vastavuoroisuus tulee toteutua sekä verkos-

totasolla että mentorisuhteessa. Jotta riittävä vastavuoroisuus voidaan saavuttaa, tulisi mentoriverkoston rakentamisen olla kansallisen tason hanke. Yksi mahdollisuus liittyä olemassa olevaan kansainvälisen mentoriverkoston (CONNECT) on organisoida toiminta kotimaassa.

Kohdealueella toimivan, suomalaisten yritysten viennin edistämiseen tähtäävän, verkoston liiketoimintamallin suunnittelussa tulee määritellä a) mistä verkoston organisointiin vaadittavarahoitus tulee, b) miten rahoitetaan mentorin mahdollinen korvaus, c) maksaako yritys mentoroinnista verkostolle tai mentorille d) maksaako verkosto mentorille (mentorin motiivi).

Keskeisenä haasteena on löytää ja sitouttaa ne henkilöt, jotka haluavat tarjota vapaaehtoisesti aikaansa mentoritoiminnalle sekä hankkia riittävät resurssit mentoroinnin organisointiin. Tapausalueilla mentorit toimivat sekä vapaaehtoisesti että vastikkeellisesti. Vaikka mentorit toimisivatkin vapaaehtoisuuden pohjalta, itse mentoriverkoston toiminta ei ole vapaaehtoistoimintaa. Sitä varten tarvitaan tukimekanismi. Mentoriverkoston organisointi ja ylläpito vaativat resursseja toimintaan ja infrastruktuuriin rakentamiseen, verkoston luominen ei onnistu ns. omien töiden ohessa.

Vientiin tähtäävien yritysten sekä mentoriverkoston vastavuoroisuuden näkökulmasta kansainvälistymiseen valmistautuminen on keskeistä. Yrityksen on hyvä miettiä Suomessa suomalaisen mentorin kanssa omia kansainvälistymisen tarpeita, jolloin saadaan selville yrityksen kannalta oikeat kysymykset. Vasta tämän jälkeen lähdetään etsimään tarpeita vastaavaa mentoria kohdealueelta. Vaikka mentorointi mielletään yleensä pitkäaikaiseksi prosessiksi, voi eteen tulla tilanne, esim. yrityksen kasvaessa, jossa tarvitaan erityyppinen mentori. Mentoriverkoston toimintamallin tulisi olla sellainen, että mentorin vaihtaminen onnistuu joustavasti. Koska mentorointi perustuu usein vapaaehtoisuuteen, tulee yritysten ymmärtää yrityksen panostuksen ja odotusten oikeasuhteisuus.

Tämän tapaustutkimuksen havainnot tukevat näkemystä, että mentorointi on maailmanlaajuinen käsite ja siihen liitetään suhteellisen samankaltaisia arvoja ja periaatteita eri liiketoimintaympäristöissä. Siksi kansainvälisen mentoriverkoston kehittämiseksi, yhdistämällä yrittäjiä ympäri maailma, ei näyttäisi olevan merkittäviä periaatteellisia esteitä. Toisaalta, kulttuurilliset ja maantieteelliset eroavaisuudet voivat vaikuttaa mentorointia koskeviin perustavanlaatuisiin oletuksiin, mikä voi johtaa poikkeaviin odotuksiin mentori-mentoritava -suhteissa. Siksi on tärkeää ottaa nämä näkökulmat huomioon rakennettaessa kansainvälistä mentorointiverkosta.

Kiitokset

Tämän esiselvityksen keskeisiä mahdollistajia ovat toteuttamiseen kohdistettu rahoitus ja vahva yhteistyöverkosto. Esiselvityksen käynnistämässä ja ohjaamisessa verkostolla on ollut merkittävä rooli. Hanke toteutettiin maakunta- ja kansalliset rajat ylittävänä yhteistyönä. Päärahoittajina toimivat Pohjois-Pohjanmaan liitto ja Keski-Pohjanmaan liitto. Hankkeen ohjaukseen osallistuivat päärahoittajien lisäksi, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Oulun yliopisto, Centria-ammattikorkeakoulu, Suomen Yrittäjyysakatemia säätiö ja Tulevaisuuden Kasvupolut Oy. Lisäksi selvityksen toteuttanut Oulun yliopiston Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä kiittää tutkimuksen toteutukseen saamaansa tuesta ja jatkotoimenpiteiden suunnitteluun osallistumisesta seuraavia organisaatioita:

- Suomen Yrityskummit ry
- Nivala-Haapajärven seutu NIHAK r.y.
- Ylivieskan teknologiakylä YTEK Oy
- Team Finland
- Finpro
- CONNECT Norge
- CONNECT Sverige
- UCSD Rady School of Management
- University of Tromsø

Lähteet

- Barrett, R. (2006). Small business learning through mentoring: evaluating a project. *Education+ Training*, 48(8/9), 614-626.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262-270.
- Carraher, S. M., Sullivan, S. E., & Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home-and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1310-1326.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management. The Academy of Management Review*.14(4).s. 532.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015 Saatavilla: <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/> Luettu 13.4.2015.
- EMCC Finland (2014). Saatavilla: (http://www.emccouncil.org/fi/fi/emcc_finland). Luettu: 21.3.2015.
- Findikaattori.fi (2015). Valtioneuvoston kanslia ja Tilastokeskus. Saatavilla: <http://www.findikaattori.fi/fi/33> Luettu 15.4.2015.
- Garvey, Bob; Stokes, Paul; Megginso, David. (2014). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. 2nd edition. Sage. s. 312.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hansford, B., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance?. *Mentoring and tutoring*, 10(2), 101-115.
- Hatanpää, A (2013). Norja tarjoaa suomalaisille liiketoimintamahdollisuuksia. Saatavilla: <http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/artikkelit/norja-tarjoaa-suomalaisille-liiketoimintamahdollisuuksia/> Luettu 25.3.2015.
- Hyvärinen, J (2011). Innovaatiotoiminta. Suomi globaalitaloudessa. ETLA. Keskusteluaiheita 30.12.2011 No 1263.
- Kaitila, V. & Kotilainen, M. (2015). Öljy ja uudistukset ratkaisevat –Venäjän merkitys Suomen elinkeinoelämälle. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA Sarja B266 Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kajanoja, L. (2013) Mistä Suomen vaihtotaseen heikkeneminen johtuu, ja mitä sille pitäisi tehdä? *Kansantaloudellinen aikakauskirja* – 109. vsk. – 1/2013.
- Karjula, K. 2006. Vaurastuminen kansallisena velvollisuutena. Alueellisen yritys- ja innovaatio-toiminnan selvitysraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 12/2006. Saatavilla: <http://statsradetskansli.fi/julkaisukansio/2006/j12-vaurastuminen-kansallisena-velvollisuutena/pdf/fi.pdf> Luettu 26.3.2015.
- Keskuskauppakamari (2015) Saatavilla: <http://kauppakamari.fi/en/international/the-finncham-network/> Luettu:31.4.2015.
- Knight, J. 2008. *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Sense publishers. Rotterdam, Taipei. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sensepublishers.com/media/475-higher-education-in-turmoil.pdf>. Luettu 16.5.2013.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationship in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lapin kauppakamari (2014). Lapin kauppakamarin tiedote 13.3.2014. Arctic Business Forum. Saatavilla: <http://www.arcticbusinessforum.com/files/ABF-tiedote.pdf> .Luettu 25.3.2015.
- Lapin kauppakamari, 2015. Lapin kauppakamarin tiedote 11.3.2015. Saatavilla: <http://www.lapland.chamber.fi/files/edunvalvonta/Tiedote%20110315.pdf> Luettu 25.3.2015.
- Lapin liitto, 2012. LAPIN KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN STRATEGIA 2015/2030 Lapland – Arctic Platform & Gateway. Rovaniemi.
- Lounasmeri, L. 2010. Kansallisen konsensuskulttuurin jäljillä. Globalisaatioajan Suomi Helsingin Sanomissa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2010:6. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos.
- McCarthy, Grace (2014) *Coaching and Mentoring for Business*. Sage. s. 240.
- Möller, K. & Svahn, S. 2003. Managing Strategic nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*. Vol. 3.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologiaeollisuus ry.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Nieminen, M., Siikaluoma, H., Koskela, A., Vilhunen, L., Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2013. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
<http://213.214.149.108/public/download.aspx?ID=115141&GUID={C14D2809-14AD-43EB-8B1E-8FAA2A60426A}> Luettu 31.12.2014.
- Ohmae, K. 2005. *The Next Global Stage. Challenges and Opportunities in Our Borderless World*. Wharton School. USA.
- Oulun kauppakamari (2013). Suuntana Norja. Tietopaketti liiketoiminnan aloittamiseen. Saatavilla: <http://www oulu.chamber.fi/tiedostot/SuuntanaNorja-Opas.pdf> Luettu 25.3.2015.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014) KUKA SUOMESSA KASVAA? – Rakennemuutos näkyy työllisyydessä, viennissä ja investoinneissa. EVA – analyysi. Nro 37.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010). Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA Sarja B 247.
- Phusavat, K., Sanpanich, S., Kess, P., & Muhos, M. (2009). The roles of external knowledge in organisational learning and development. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(5), 537-549.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. WSOY. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Pohjois-Pohjanmaan kesäyliopisto. 2013. Wwv-sivusto. Saatavissa: www.pohjois-pohjanmaankesayliopisto.fi. Luettu 13.3.2013.
- Pohjois-Suomen neuvottelukunta, (2014). UUSI POHJOINEN – Suunta Suomelle! POHJOIS-SUOMI STRATEGIA –työryhmä. Kainuun liitto Keski-Pohjanmaan liitto Lapin liitto Pohjois-Pohjanmaan liitto.
- Savidge, J. (1994). *The Pathmaster Guidebook: New Resources, Mentors, Coaches, Guru's & Angels*. Helsinki, Finnish Academies of Technology.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160-175.
- Suomen Yrityskummit (2015). Saatavilla: <http://www.yrityskummit.fi/tietoameista/toimintaperiaatteet/> Luettu 26.3.2015.
- Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Helsinki 2007. Wwv-dokumentti. Saatavissa: www.tekes.fi. Luettu 2.2.2013.
- Suomisanakirja.fi. 2013. Suomen kielen sanakirja netissä. Saatavissa: www.suomisanakirja.fi. Luettu 3.2.2013.
- St-Jean, E. & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- Suomen suurlähetystö Washington (2014). Saatavilla: <http://www.finland.org/public/default.aspx?nodeid=43216&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 13.4.2015.

Suomen ulkoasiainministeriö (2015). Tiedote 85/2015.

SVT, 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla [verkkopublication]. ISSN=1798-4866. 2012. Helsinki: Tilastokeskus
Saatavilla: http://www.stat.fi/til/stu/2012/stu_2012_2014-04-17_tie_001_fi.html Luettu: 16.4.2015.

Team Finland (2015). Saatavilla:

<http://www.team.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=46788&contentlan=1&culture=fi-FI>
Luettu: 31.3.2014.

Tilastokeskus. 2012. Oulun Eteläinen taulukot.

Tulli, tilastointi (2015). Saatavilla:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2014FI.pdf Luettu: 15.4.2015.

Tulli (2015). Tulli tiedottaa. 27.2.2015. Saatavilla:

<http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteenvedo27022015/liitteet/TullitiedottaaFI.pdf> Luettu: 15.4.2015.

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Espoo: Otamedia Oy.

Väyrynen, R. 1999. Globalisaatio ja Suomen poliittinen järjestelmä. Taloustieto. Helsinki.

Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121.

Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. M. (2007). Supply and demand for mentoring: Implementing theory in practice. In *ICSB World Conference*, Turku, Finland.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.

POHJOIS-POHJANMAA
Council of Oulu Region



Suomen Yrittäjyysakatemia Säätiö



Oulun yliopisto
Oulun Eteläisen instituutti
Mikroyrittäjyiden tutkimusryhmä
Pajatie 5
85500 Nivala

Oulun yliopisto
Teknillinen tiedekunta
Tuotantotalous
PL 4610
90014 Oulun yliopisto

ISBN 978-952-62-0838-1
ISBN 978-952-62-0839-8 (pdf)
ISSN 2342-2564



www oulu.fi