

# ASIAKASKEIKEISTÄ KANSAINVÄLISTYMISTÄ KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULUN YRITYSYHTEISTYÖSSÄ

Minna Söderqvist

Kouvola 2013

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Nro 90

Copyright: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Kustantaja: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Taitto ja paino: Kopijyvä Oy, Kouvola 2013  
ISBN (NID.): 978-952-5963-63-2  
ISBN (PDF): 978-952-5963-64-9  
ISSN: 1239-9094  
ISSN: (verkkajulkaisu) 1797-5972

# Sisällysluettelo

<b>1. TAVOITEASETANTA TÄLLE HANKKEELLE</b> .....	5
1.1 Lähtötilanne.....	5
1.1.1 Rakennemuutos ja KYAMKin strategia.....	5
1.1.2 KYAMKin oppimisympäristö.....	5
1.2 Tämän hankkeen tavoite ja rajaukset.....	7
1.3 Tämän projektin toimintatavat tiedonkeruussa ja tiedonanalyysissä.....	7
<b>2. YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN TUKEMINEN</b> .....	9
2.1 Yritysten kansainvälistymistutkimus.....	9
2.1.1 Teollisuusyritysten kansainvälistyminen hyvin tunnettua.....	9
2.1.2 Palveluyritysten kansainvälistyminen tuntemattomampaa.....	11
2.2 Asiakaskeskeisyys KYAMKissa.....	12
<b>3 INTERVENTIOT</b> .....	14
3.1 Kansainvälistymisen edistäminen opintojakson avulla.....	14
3.1.1 Projektiopintojakson kulku.....	15
3.1.2 Aikapanostus.....	16
3.1.3 Aiheen hankkiminen.....	16
3.1.4 Yhteistyö.....	17
3.1.5 Toimeksiannon löytäminen.....	17
3.1.6 Tulokset.....	17
3.2 IB-opiskelijat.....	18

3.2.1	Määrät ja kansalaisuudet yleisemmin.....	18
3.2.2	Kouvolan tilanne .....	19
3.3	Vierailu X Oyssa .....	20
3.3.1	Tapauksen kuvaus.....	20
3.3.2	Analyysiä .....	21
3.4	Team Finland .....	22
3.4	Kansainvälistyneiden palvelualojen yritysten löytäminen.....	23
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>25</b>
4.1	Hankkeen keskeisimmät tulokset.....	25
4.2	Toimintaehdotuksia Kymenlaakson ammattikorkeakoululle.....	25
4.3	Ehdotuksia kansainvälistymisen edistämiseksi tehtäviksi hankkeiksi Kymenlaaksossa .....	26
	Lähteet .....	27

Kiitämme lämpimästi Otsakorven säätiötä, että tämä hanke oli mahdollista toteuttaa.

# 1. TAVOITEASETANTA TÄLLE HANKKEELLE

## 1.1 Lähtötilanne

### 1.1.1 Rakennemuutos ja KYAMKin strategia

Kymenlaakso on valtavan rakennemuutoksen kourissa. Tämä muutos vaikuttaa koko maahan. Ei ole sama muullekaan Suomelle, miten Kymenlaakso tästä selviytyy.

Kymenlaaksosta on hävinnyt noin 6000 työpaikkaa paperi- ja selluteollisuuden tehtaiden sulkemisen johdosta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa (KYAMK) pyritään tukemaan tätä muutosta useilla eri tavoilla. Uusia toimintoja yritetään kehittää Venäjän ja muun kv-kaupan, rautatieliiketoiminnan ja luovien alojen yritystoiminnan edellytysten tukemisen sekä uuden elinkeinotoiminnan synnyttämisen avulla (KYAMKin strategia).

### 1.1.2 KYAMKin oppimisympäristö

KYAMKin oppimisympäristö on osa oppimisen ja osaamisen tuottamisen ekosysteemiä eli työelämälähtöistä oppimista. KYAMK on rekisteröinyt tavaramerkin LCCE (Learning and Competence Creating Ecosystem) kuvaamaan tätä toimintatapaa, jossa pyritään pitämään innovaatioiden ja oppimisen ekosysteemit hyvin tiukassa, tarkasti pohditussa vuorovaikutuksessa keskenään ja TKI on integroitu käytännön osaamiseen eri oppimismoduuleissa. (Pelli 2009, 28-29; Pelli 2011 7-9). Ruohosen (2011,50) mukaan LCCE-konseptin tavoitteena on yhdistää opetussuunnitelman mukainen opiskelu ja TKI niin, että kaikki opiskelijat osallistuvat opintojensa aikana TKI-hankkeisiin.

LCCE- konseptin olennaiset piirteet ovat

- työelämä- ja osaamisperustaiset opintojaksot ja sisällöt
- autenttiset kehittämisprojektit
- yrittäjämäiset oppimisympäristöt
- oppimiskokonaisuuksien suunnittelu
- opettajien tiimityö
- osaamisen, prosessin ja tulosten arviointi sekä
- reflektointi ja itsearviointi.

Kuvio 1: LCCE-konseptin olennaiset piirteet soveltaen Pelli (2011, 16)

KYAMKin kansainvälistymisstrategia on toinen lähtökohtia määrittävä tekijä tässä hankkeessa. Se on muokattu opetus- ja kulttuuriministeriön toimittamasta korkeakoulutuksen kansainvälistymisstrategiasta (Opetusministeriö 2009).

- \* aidosti kansainvälisen korkeakoulu yhteisön kehittäminen
- \* laadun ja vetovoiman lisääminen
- \* osaamisen vienti
- \* monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen
- \* globaalivastuu

Kuvio 2: Opetusministeriön korkeakoulutuksen kansainvälistymisstrategian osa-alueet (Opetusministeriö 2009)

KYAMKin strategiassa pyritään lisäksi panostamaan alueen kansainvälistymisen kehittämiseen, ja erityisesti pyritään tukemaan alueen kansainvälistymistä Pietarin suuntaan.

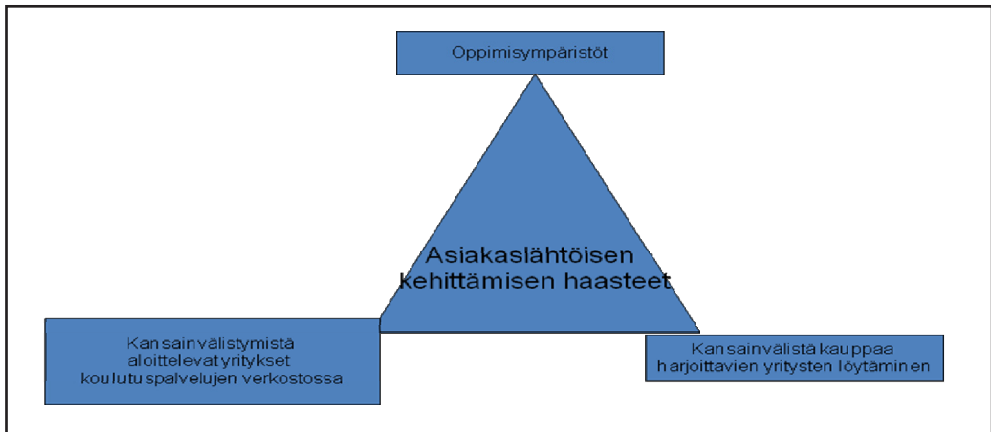
KYAMKin oppimisympäristöä voidaan kuvata myös sellaisen kolmion avulla (Lindeman 2012), jonka kärkinä ovat

- Oppimisprojektit
- Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset

- yritysten olemassaolon selvittäminen - yritysten löytäminen
- yhteyden luominen ko.yrityksiin
- Kansainvälistymistä aloittelevat yritykset koulutuspalvelujen verkostossa

Kolmion sisältönä ovat asiakaslähtöisen kehittämisen haasteet.

Tämä raportti pyrkii jäsentämään tämän ajattelun kautta.



Kuvio 3 KYAMKin oppimisympäristö Lindemanin (2012) mukaan

## 1.2 Tämän hankkeen tavoite ja rajaukset

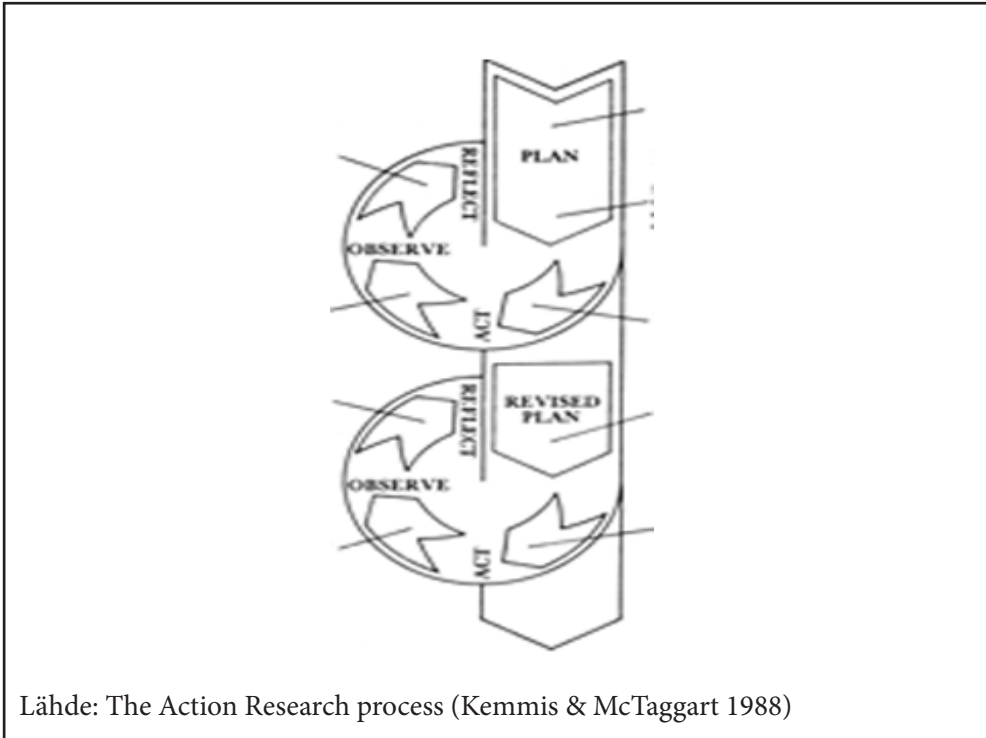
Tämän hankkeen tarkoituksena on selvittää, **miten Kymenlaakson ammattikorkeakoulu voisi tukea Kymenlaakson kansainvälistymistä asiakaskeskeisesti.** Tässä projektissa pyritään kehittämään toimintatapoja, joitten avulla pystytään kehittämään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (KYAMKin) asiakaslähtöistä kansainvälistymisen edistämistä.

KYAMKissa opetus on järjestetty toimialoittain (KYAMK 2012). Lisääntyvän yhteistyön vuoksi Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa tilanne on muuttumassa, mutta tässä raportissa kuvataan asioita vuonna 2012 voimassa olevan organisaation kautta. Tämä hanke rajataan hankkeen koon vuoksi niihin interventioihin, joihin kansainvälisen liiketalouden englanninkielinen tradenomiohjelma, Degree Programme of International Business, liittyy.

## 1.3 Tämän projektin toimintatavat tiedonkeruussa ja tiedonanalyysissä

Tätä projektia varten on tehty erilaisia interventioita toimintatutkimuksen hengessä. Toimintatutkimuksen avulla tutkitaan asioita käytännössä. Tarkoituksena on muut-

taa tai kehittää jotakin, ts. saada tilanteessa aikaan todellista muutosta. (Kemmis & McTaggart 1988) Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja toimitaan samanaikaisesti. Tällainen toimintatapa soveltuu hyvin tähän hankkeeseen, jossa halutaan edistää kansainvälistymistä, mutta ei olla varmoja, mitkä olisivat parhaat keinot nykykontekstissa. Toimintatutkimuksessa ensinnä suunnitellaan interventio, sitten se toteutetaan, arvioidaan ja sitä reflektoidaan. Tulosten perusteella suunnitellaan seuraava interventio. Usein sitä tehdään ryhmätyönä, tässä hankkeessa interventiot suunniteltiin, toteutettiin, arvioitiin ja reflektoidiin allekirjoittanut, KKK-yksikön kansainvälisen liiketoiminnan yliopettaja, hankkeen taloudellisten resurssien puitteissa.



Lähde: The Action Research process (Kemmis & McTaggart 1988)

Kuvio 4: Toimintatutkimusprosessi

Tässä raportissa reflektoidaan neljää eri interventiota. Ne esitellään seuraavassa järjestyksessä

1. Opintojaksokokeilu
2. Yrityscase
3. IB-opiskelijoiden hyödyntäminen
4. Team Finland
5. Palvelualojen kansainvälistyneiden yritysten löytäminen Kymenlaaksosta



## 2. YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN TUKEMINEN

### 2.1 Yritysten kansainvälistymistutkimus

#### 2.1.1 Teollisuusyritysten kansainvälistyminen hyvin tunnettua

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu 1970-luvulta asti Suomessa, 1940-luvulta asti maailmassa. Pääasiassa tämä tutkimus on keskittynyt sekä Suomessa että maailmalla tuotantoyritysten kansainvälistymisen tutkimiseen – siitä siis tiedetään paljon. Kansainvälistymisprosessia on mallinnettu eri näkökulmista. Suomessa Luostarinen (1979) selvitti ensimmäisenä suomalaisten vientiyritysten kansainvälistymisen suuret linjat. Hän teki populaatiotutkimuksen holistisella otteella. Sen perusteella yhä tänäkin päivänä voidaan luokitella yrityksiä niiden tuotteiden, operaatiomuodon ja markkinoiden mukaan eri tavoin kansainvälistyneisiin. Hän luokitteli yritysten sadat operaatiomuodot sellaisen nelikentän avulla, jossa toisaalta katsottiin investointien määrää, voidaan puhua vähän tai paljon investointeja vaativista operaatiomuodoista, sekä toisaalta operaatiomuotoa, oliko se enempi markkinointi vai tuotanto-orientoitunut. Tällä tavalla hän siis yksinkertaisti suomalaisten yritysten kansainvälistymisen operaatiomuodot seuraaviksi (Luostarinen 1979)

1. NIMOS – non- direct investment marketing operations. Tällaisia operaatiomuotoja ovat esimerkiksi suora ja epäsuora vienti sekä franchising.
2. NIPOS – non-direct production investment operations. Tällaisia operaatiomuotoja ovat esimerkiksi aliurakointi, yhteistuotanto ja lisensointi
3. DIMOS – direct investment marketing operations. Esimerkki tällaisesta operaatiomuodosta on vaikkapa myyntiyhtiön, varastointi tai palveluyksikön perustaminen ulkomaille
4. DIPOS – direct investment operations. Esimerkki paljon investointeja vaativasta tuotanto-operaatiosta on vaikkapa tuotantotehtaan tai kokoomayksikön perustaminen ulkomaille.

Korhonen (1999) jatkoi tätä Luostarisen tutkimusta, ja esitteli vielä lisää kaksi kategoriaa, eli sisäänpäin orientoituneet

5. NIBOS – non-direct investment buying operations – esimerkiksi tavaroiden, palvelujen ja tietotaidon tuonti

6. DIBOS – direct investment buying operations – esimerkiksi ulkomaalaisen yrityksen osto-, varastointi-, palvelu, tai myyntiyksikön perustaminen yhdessä suomalaisen yrityksen kanssa Suomeen

Lisäksi Korhonen tutki eri suuntiin tapahtuvien kansainvälistymisoperaatioiden yhteyttä, ja sai selville, että vientiä edeltää useimmissa tapauksissa tuonti, ja että nämä ovat monin tavoin muutenkin yrityksissä sidoksissa toisiinsa. Näin ollen tuli todistettua, että kansalliselta kannalta on järkevää tukea myös mm. tuontia, koska se edistää vientiä. (H. Korhonen 1999). Sperling (2005) jatkoi tästä israelilaisten telealan yritysten soveltamaa kansainvälistymisprosessin Luostarisen POM-mallia tutkimalla. Luostarisen ajatuksia on myös sovellettu Söderqvistin (2002) korkeakoulujen kansainvälistymisprosessin johtamisen väitöskirjassa sekä hänen (2005) ulkomaalaisten työllistymistä koskevassa tutkimuksessaan.

Kansainvälistymisen edistämiseksi on paljon tietoa olemassa suomalaisestakin kontekstista käsin. Luostarisen POM-mallia on käytetty edelleen mm. Al-Obaidin (1999) kansainvälisen teknologiatransferin tutkimuksessa, M. Gabriellsonin (1999) myynikanavastrategioiden selvittämisessä osana kv-laajentumista, P. Gabriellsonin (2004) kansainvälistyvien ICT-alan yritysten tuotestrategioiden tutkimuksessa ja Danfordin (2007) informaation tuottamisen kansainvälistymistä tutkittaessa.

Seristö (1995) selvitti lentoyhtiöiden kustannusrakennetta. Tahvainen (1998) teki myös kustannuksiin liittyvän tutkimuksen selvittämällä expatriaattien tulosjohtamista. Kleynmann (2002) jatkoi Seristön aloittamaa lentoalan tutkimusta selvittämällä lentoalan allianssien kehittymistä.

Toisesta teemasta, kulttuureihin, kommunikaatioon ja oppimiseen liittyen Marschan (1996) on tutkinut monikansallisten yritysten uusia organisaatiomotoja ja eri yksiköiden välistä kommunikaatiota ja Koivisto (1998) kulttuurien välistä vuorovaikutusta johtamisessa. Markkanen (1998) tutki monikulttuuristen yritysten yritysidentiteettiä, Maula (1999) monikulttuuristen palveluyritysten oppimisprosesseja, Seppola (2004) kansainvälisten liiketoimintaverkostojen sosiaalista pääomaa ja Karppinen (2006) täydensi kuvaa kulttuuristen mallien selvittämisellä tiedontuotannossa vertailemalla Japania ja Suomea.

Organisaatiomuutoksiin liittyen on tehty useita väitöskirjoja. Vaara (1999) tutki yhdistymisten aiheuttamia organisaatiomuutoksia, Euro (2001) selvitti monikansallisen yrityksen pääkonttorin sijaintipaikan valintakriteereitä ja Tossavainen (2005) monikansallisen yrityksen organisaatiorakenteiden muuttumista.

Kaksi tutkimusta on keskittynyt myös Venäjään liittyviin asioihin: Borsos-Torstila (1999) suorien investointeja Itä-Euroopan muuttuviin talouksiin ja K. Korhonen (2005) suorista investointeista ulkomaille muuttuvissa poliittisissa olosuhteissa.

Vaasassa on keskitytty suorien investointien tutkimukseen (mm. Larimo), mutta tutkittu myös mm. HR:ää, interkulturaalisia asioita, kv-markkinointia, rahoitusta ja kirjanpitoa. Turussa ja Tampereella on tutkittu paljon kansainväliseen markkinointiin liittyviä osa-alueita, mutta myös kv-johtamisen alueita. Lappeenrannassa kv-liiketoiminta on yhdistetty teknologia- ja innovaatiojohtamisen kanssa, mutta keskittyy myös mm. rahoitukseen ja kehittyviin talouksiin. Hankenilla on keskitytty kv-johtamiseen. (www.uva.fi, www.utu.fi, www.uta.fi, www.hanken.fi, www.lut.fi)

### **2.1.2 Palveluyritysten kansainvälistyminen tuntemattomampaa**

Kymenlaaksossa rakennemuutos aiheuttaa tehtaiden sulkemisia, ja yhtenä tienä ”pelastua” ja lisätä ulkomaankauppaa, on pohdittu laajasti palvelualojen yritysten kansainvälistymistä. Suomi tarvitsee ulkomaankauppaa - perinteisesti BKT:sta suuri osa on tullut viennistä.

Palvelualojen kansainvälistymisen tutkimus on ollut tähän asti vähäistä (ks mm. Söderqvist & Holstius 2005), mutta on luonnollisesti lisääntymässä yhteiskunnan kehityksen mukaan, vaikka vieläkin on melko vähän tutkittua (esim. MIR 2008 erikoisnumero).

Palvelujen tutkimuksen vähäisyyteen on monia syitä. Palvelun määrittelyssä on omat ongelmansa, esimerkiksi tilastojen tuottajat eivät ole vieläkään saaneet määritellyksi kansainvälisesti yhteisiä käytänteitä (Rajaniemi 2012). Grönroos (1998) on sitä mieltä, että palvelu- ja tuotantoyritykset ovat erilaisia luonteeltaan, kun taas mm. Eriksson et al (1997), Hellman (1994) ja Buckley et al 1992) ovat sitä mieltä, että näillä on vain aste-ero.

Grönroosin (1998) mukaan kuitenkin – Grönroos on Berry & Parasuramanin (1993) mukaan on yksi johtava palvelujen markkinoinnin tutkija - palvelut ovat prosesseja, ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Prosessin määrittely ja myyminen on vaikeaa, koska alussa asiakas ei tiedä mitä hän haluaa ja tarvitsee, eikä mitä on tarjolla. Grönroosin mukaan palvelualan yrityksillä on käytössään henkilö-, teknologia- ja tietoresursseja, sekä asiakkaan aikaa.

Yleisesti käytettyä IHIP- mallia (Intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability) on kritisoitu rankasti. Mm. Lovelock ja Gummesson (2004) väittävät, että nämä piirteet eivät enää ole relevantteja erilaistamaan palveluja konkreettisesti tuotteista. Heidän mielestään on olennaisempaa puhua palvelujen omistamisen väliaikaisesta luonteesta. Roberts (1999) puolestaan väittää, että palvelujen kansainvälistäminen on tärkeimpiä kasvureittejä, vaikka palvelusektori on vielä kehittämättömämpi ja harvoin yhteiskunnan fokuksessa.

Palvelujen kansainvälistymistä on tutkittu todella vähän. Teemoja ovat olleet mm. tällaisen tutkimuksen tarve (Merchatn & Gaur 2008, Rugman & Verbeke 2008,

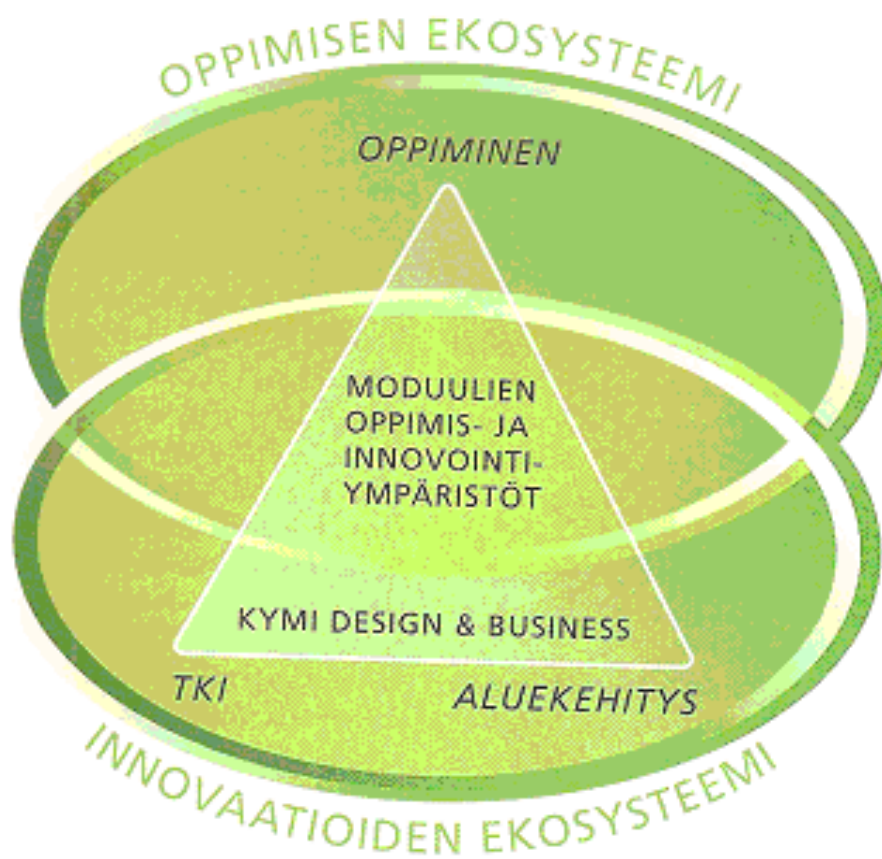
Ball, Lindsay & Rose 2008), ihmisiin investoinnin merkitys palvelujen viennissä (Contractor & Mudambi 2008), IT- ala (Jain, Kundu & Niederman 2008) ja pankit (Venzin, Kumar & Kleine 2008, Sasi 2011).

Käytännössä asian tutkimista mutkistaa myös se, miten yritykset itse määrittävät toimintansa. Esimerkiksi, hissi- ja liukuporrasvalmistaja Kone on jo vuosia ilmoittanut olevansa palvelujen liiketoiminnassa mukana – ja hyvällä menestyksellä!

## **2.2 Asiakaskeskeisyys KYAMKissa**

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että lähdetään miettimään asiakkaan tarpeista käsin, mitä hänelle voisimme tarjota sellaista, mistä hän hyötyisi (ks lisää Cockman, Evans & Reynolds 1999). Heidän mukaansa asiakaskeskeinen johtaminen voidaan jakaa neljänlaisiin tyylihin. On hyväksyvä, katalyyttinen, vastakkainen ja kuvaileva tyyli, joitten avulla pyritään auttamaan asiakkaita määrittämään tarpeensa ja sitä kautta löytämään niihin ratkaisu. Cockman et alin mukaan (ibid) on tärkeää rakentaa tuottavia asiakassuhteita, selvittää erilaiset odotukset ja vasta sen jälkeen kerätä tietoa ja analysoida sitä, jotta pystyy auttamaan asiakasta tekemään oikeita toimenpiteitä. Heidän mukaansa on olennaista kehittää asiakaskeskeisiä muutosagentteja.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa (KYAMKissa) Kouvolassa tutkinto-opetus on paljolti organisoitu projekteista käsin. Erityisesti kulttuurin toimiala on ollut tässä edelläkävijä. Projekteja on paljon myös mm. sekä kansainvälisen liiketoiminnan englanninkielisessä opetuksessa ja suomenkielisessä sihteerityön ja kielten opetuksessa. Tällä tavoin KYAMKissa pyritään toimimaan toisaalta asiakaslähtöisesti, ja toisaalta siten, että opiskelijat oppivat tosi elämän tilanteissa ja niitä reflektoiden. Tämä LCCE-malli on opetusministeriön palkitsema.



Kuvio 5 KYAMKin LCCE-malli

# 3 INTERVENTIOT

## 3.1 Kansainvälistymisen edistäminen opintojakson avulla

International Business -koulutusohjelmassa voidaan erikoistua joko kansainväliseen kauppaan tai kansainväliseen markkinointiin. International Business- koulutusohjelmassa on useita erilaisia projekteja opintojen osana. Kansainvälisen kaupan erikoistumisopinnoissa on opintomoduuli, jonka nimi on International Business Operations, jonka laajuus on 12 op. Siihen kuuluu kolme käsitteitä opettavaa opintojaksoa sekä yksi käytäntölähtöinen projektiopintojakso.

International Business Operations K 30051310 12 op		
International Business Strategies	300504310	3 op
International Marketing Logistics	300504410	3 op
International Marketing	300503810	4 op
Internationalization Plan Project	300504510	2 op

Kuvio 6 International Business Operations -moduli

Tässä raportissa kuvataan, kuinka International Business Strategies - opintojaksoa yhdistettiin Internationalization Plan Projectin kanssa, ja mitä ja miten siinä yhdistelmässä tehtiin. Tarkoituksena on ollut identifioida ja reflektoida tapoja, joitten avulla voitaisiin edistää kansainvälistymistä ja parantaa kehittämishankkeiden asiakaskeskeisyyttä.

Allekirjoittanut toimi sekä opintojakson vastuuopettajana että opetti kv-strategiaosion ja siihen liittyvän projektitehtävän. Opetusta annettiin kv-strategiaosiossa mm. kansainvälistymisen prosesseista ja strategioista sekä kansainvälistymisen eri operaatiomuodoista. Muissa ”teoriaa opettavissa jaksoissa” opetettiin kansainvälistä markkinointia ja kansainvälistä logistiikkaa. Näiden opintojaksojen kanssa samanaikaisesti opiskelijat saivat valita projektin yhdestä näistä kolmesta osa-alueesta. Projekti oli neljäs, erillinen opintojakso, ja sen opetusresurssi oli jaettu tasan näille kolmen edellä mainitun opintojakson opettajalle. Opiskelijat jaettiin osa-alueiden sisällä projektiryhmiin – esimerkiksi kv-strategiakurssilla neljään 3-5 hengen ryhmään.

Tämän lisäksi kulttuurin opiskelijat tekivät yhtäaikaa yritykselle tienvarsimainonnan suunnittelua ja logon uudistamissuunnittelua. Logon kehittämistä jatkettiin myös kesällä opintojaksojen päätyttyä uuden hankkeen puitteissa. Sivutuotteena venäläistaustaiset kansainvälistymissuunnitelmaosion opiskelijat kommentoivat myös venäjänkielisiä sloganeita tienvarsimainontaan.

### 3.1.1 Projektiopintojakson kulku

Opiskelijat tutustutettiin aiheeseen PBL-tyylisesti, eli heille kuvattiin ensinnä ongelma, johon heidän tuli lähteä hakemaan vastausta. Tämä tehtiin niin, että maaliskuun alussa, 4.jakson alkaessa, kymenlaaksolainen tehtaan toimitusjohtaja kertoi projektiopintojakson ensimmäisellä tunnilla liiketoiminnastaan, ja sen Venäjän markkinointiin liittyvistä haasteista. Kuulijoina olivat kaikki kolmen eri osion sekä vielä kulttuurin osaamisalanopiskelijat. Opiskelijat saivat tehdä kysymyksiä, ja keskustelu olikin vilkasta. Samassa sessiossa opiskelijat jaettiin sen jälkeen eri ryhmiin – heitä kuultiin siinä, haluavatko erikoistua kansainvälistymisprosessiin, markkinointiin vai logistiikkaan. Tässä yhteydessä opiskelijat tutustuivat myös eri opintojaksojen vastuopettajiinsa.

Seuraavaksi projektiopintojakson lähiopetustunneilla sekä itsenäisesti omalla ajalla kansainvälistymissuunnitelman valinneet opiskelijat pohtivat lisätietotarpeitaan, etsivät tietoja netistä, tietokannoista jne. Kolmantena vaiheena kävimme paikan päällä tutustumassa tehtaan toimintaan sekä tekemässä lisäkysymyksiä. Ryhmän koon vuoksi opiskelijat jaettiin kahtia, ja toinen puoli teki kysymyksiä sillä välin kun toinen puoli tutustui tehtaaseen, minkä jälkeen vaihdettiin. Tähän kului aamupäivä.

Luostarisen (1979) POM-mallia sovellettiin seuraavaksi siten, että kukin ryhmä valitsi jonkin tehtaan tuotteista ja haluamansa kansainvälistymisen operaatiomuodon. Venäjän markkinat tulivat heille annettuna toimeksiantajan pyynnöstä.

Opiskelijat valitsivat operaatiomuodoiksi agenttiviennin, lisensoinnin, tytäryhtiön perustamisen ja yhteisyrityksen. Ainut opettajan antama rajoite oli, että kaikkien ryhmien tuli tehdä kansainvälistymissuunnitelmaa eri operaatiomuodosta. Kukin ryhmä teki sitten valituksi tulleista lähtökohdista käsin oman kansainvälistymissuunnitelmansa ko. tuotantoyritykselle, jonka toimitusjohtaja saapui taasen kuulemaan huhtikuun lopulla jakson viimeisellä viikolla kuulemaan esityksiä ja kommentoimaan niitä. Hän sai tietysti myös kirjalliset raportit tutkittavakseen ja opettajana saamani palautteen mukaan hän sai joitain uusia ajatuksia yritystoiminnassa sovellettavaksi.

### 3.1.2 Aikapanostus

Opiskelijoille opintojakso oli 54:n tunnin työ. Yritykseltä aikaa kului alkuesittelyyn noin tunti + matkat, tehdasvierailun järjestämiseen aamupäivä sekä tulosten kuunteluun reilu tunti ja matkat. Opetusta annettiin kansainvälistymisosiossa kolme tuntia viikossa ryhmätyömaisesti. Kv-strategiakurssin osion opettaja toimi lähinnä opiskelijaryhmien konsulttina ja asetti aikarajojen sisällä tavoitteita, jotta projekti eteni ajallisesti riittävän ripeästi. Yhteisenä välineenä käytettiin Moodle-alustaa, jossa kullakin ryhmällä oli oma paikkansa keskustella asioista – lisäksi joitain tuloksia jaettiin tunneilla ja Moodlella kaikkien neljän ryhmän kesken.

Lisäksi kulttuurin toimialan opiskelijat tekivät yritykselle logon uusimishdoksia sekä tienvarsimarkkinointiin ehdotuksia. Venäjää äidinkielenään puhuvat opiskelijat sekä venäjän opettaja pohtivat erilaisia mainoslauseita venäjäksi. Summa summarum, pienellä aikapanostuksella yritys sai uusia ajatuksia pohdiskeltavakseen, ja opiskelijat tosi elämän projektin.

Opettajana hankalaa oli se, että opiskelijat eivät tuntuneet vielä osaavan tiimityöskentelyä, eivätkä ymmärtäneet läsnäolon merkitystä yhteiselle työstämiselle, vaikka läsnäolo oli ilmoitettu pakolliseksi. Myös muutaman opiskelijan keskeyttäminen aiheutti haasteita yritykselle luvattujen asioiden tuottamisessa. Seuraavalla kerralla, keväällä 2013, täytyy näihin asioihin panostaa eri tavalla heti alusta.

### 3.1.3 Aiheen hankkiminen

KDB, eli Kymi Design ja Business, hankki moduulin vastaavan opettajan pyynnöstä tämän toimeksiannon. Yritys halusi alun perin vain kv-markkinointisuunnitelman, mutta sai tällä kertaa kaupan päälle myös kansainvälistymissuunnitelmia ja logistiikan kehittämistä, sillä moduulissa haluttiin opettaa näitä asioita.

Onneksi yritys oli joviaali, sillä KDB:ssä ei ollut täysin ymmärretty, mitä tällä opintojaksolla ja tässä moduulissa halutaan opettaa. Ehkä ymmärrystä oli sekoittanut myös samassa opintomoduulissa opettavien eri opettajien vähäinen yhteistyö? Yhteistyölle tarvittavan ajan löytymistä hankaloittivat mm. opettajien työkuormassa olevat muut samanaikaiset työt, esimerkiksi yhdellä kolmesta oli pitkä ulkomaanmatka kesken opintojakson, joten hänen oli pakon sanelemana rytmitettävä työnsä toisella tavalla kuin miten se luonnollisesti jakson aikataulua noudattamisella olisi menneet.

Toisaalta, toimeksianto oli saattanut määrittää sellaiseksi kuin oli määrittynyt sekä yrityksen tarpeiden että yrityksessä olevan kansainvälistymisosaamisen kautta. Yleisemminkin eri yhteyksissä on tuntunut, että kymenlaaksolaisten yritysten kansainvälistymisprosessin ymmärrys voisi olla syvempääkin, jotta heitä olisi helpompi auttaa olemassa olevien opintojaksojen, tarjolla olevien ulkomaalaisten opiskelijoiden työharjoittelupanoksen ja oppinäytetyöpanoksen avulla.



Ymmärrykseen on yritetty päästä käsiksi eri reittejä, mutta tuntuu olevan todella vaikeaa päästä tutuiksi ja saada tarve ja tarjonta kohtaamaan. Yritysten löytämistä on myöhemmin tässä raportissa oma osionsa.

### **3.1.4 Yhteistyö**

Osaamisalarajan yli opettajien yhteistyö toimi paremmin kuin osaamisalan sisällä. Vain yksi opettaja käytti osaamisalan yhteistä Moodle-opintoalustaa. Tämän lisäksi opiskelijat kokivat eri opettajien erilaiset aikataulut ja toimintatavat lievästi ongelmallisiksi, mutta puhumalla niistäkin selvittiin. Osa opettajista koki kahdeksan viikon aikataulun haasteelliseksi, mutta ainakin kansainvälistymisen suunnitelmasiossa opiskelijat pääsivät hyvin tavoitteeseensa aikarajan sisällä. Se toki vaati sen, että aihe hankittiin hyvissä ajoin edellisen vuoden puolella.

### **3.1.5 Toimeksiannon löytäminen**

Tämä toimeksianto siis saatiin KDB:n kautta. Tämä oli opettajan kannalta hienoa, kun ei tarvinnut nähdä vaivaa yrityksen etsimiseksi. Toisaalta, koska KDB:ssä ei ole kansainvälistymisprosessin erityisasiantuntijaa, niin toimeksiantoa joutui vähän väkisin laajentamaan, jotta projektista tuli mielekäs myös kaikkien opintomoduulin oppimistavoitteiden kannalta.

Tämän vuoksi opettaja aikoi itse alun perin hankkia seuraavan yrityksen. Mutta se olikin haasteellista. Mistä löytää sopiva yritys? Opettajan työkuorma ei sisälly yrityskäyntejä eikä tätä kautta paikallisten yritysten tuntemusta. Opettaja yritti soittaa eri alueellisille toimijoille, Kinnoon, Cursoriin, ELY-keskukseen jne. saadakseen yhteyttä alueen kansainvälistymistä kaipaaviin yrityksiin. Heidän ei ollut mahdollista antaa yhteystietoja.

Onnenkantamoisen kautta opettaja tapasi Pietarin matkallaan osaamisalajohtajan entisen opiskelijan, nykyisen aluemyyntipäällikön, joka lupasi kevääksi 2013 projektin suomalaisittain isohkon yrityksen uuden tuotteen, hyttysmyrkyn, myynnistä Venäjälle. Tuote tulee ulkomaalaiselta päämieheltä, ja näin Suomen kautta vain löytää venäläisen asiakkaan luokse. Onneksi opettaja älysi avata keskustelun aiheesta.

### **3.1.6 Tulokset**

Opiskelijat tuottivat raportteja erilaisilla Luostarisen (1979) POM- yhdistelmillä. Yksi tehtiin viennin kehittämisestä ja laajentamisesta agentin avulla, toinen yhteistoimintayrityksen perustamisesta (joint-venture), kolmas oman myyntitoimiston avaamisesta ja neljäs lisenssoinnin käyttöönotosta kansainvälistymisen operaatiomuotona.

Opiskelijat ja opintojakson vastuuopettaja olivat todella tyytyväisiä toimeksiantoon. Opiskelijat kehuivat moneen kertaan sekä aiheen oppimista käytännössä, että yritysmäistä työskentelytapaa – opiskelijat kehuivat kurssia jopa parhaaksi tähänastiseksi oppimiskokemukseksi.

Opettajien asiakaskeskeisyydestä – tässä projektissa oli mukana useita liiketalouden, viestinnän ja muotoilun opettajia. Kokemukseni mukaan kaikki opettajat pyrkivät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin – toisilla painottuivat korkeakoulun puitteiden rajat tosin enemmän kuin toisilla. Tässä projektissa en siis kokenut mitään erityistä asiakaskeskeisyyden kehittämisen tarvetta, mutta ehkä osallistujajoukko oli vinoutunutta, koska mukana oli markkinoinnin, viestinnän ja designin opettajia, jotka kaikki ovat hyvin asiakaslähtöisiä asioita opettamassa.

Kehitettävää jäi toki vielä. Ensi kerralla tulee varmistaa opiskelijoiden osaaminen tiimityön suhteen, sekä rajoitteiden syiden ymmärtäminen (pakollinen läsnäolo). Opettajan kannalta opintojaksossa päästiin harjoittelemaan loistavasti sitä sisältöä, jota oli tarkoituskin voida soveltaa. Yritys tuntui tyytyväiseltä saamiinsa ”ylimääräisiin” kehittämisajatuksiin, sillä yrityshän oli halunnut vain kansainväliseen markkinointiin liittyvää toimeksiantoa, ei projektiopintojakson nimenmukaista kansainvälistymissuunnitelmaan. Yrittäjä sanoi palautetilaisuudessa, että hän sai näitä esityksiä kuunnellessa ja lukiessa uusia ajatuksia.

## **3.2 IB-opiskelijat**

### **3.2.1 Määrät ja kansalaisuudet yleisemmin**

IB-koulutusohjelmavastaavana tietysti ensimmäiseksi tulee mieleen, että IB-opiskelijoissa olisi hurja käyttämätön potentiaali (Söderqvist 2005, Söderqvist 2012) kymenlaaksolaisten yritysten kansainvälistymisen edistämiseksi. Kouvolan kampuksella on päivittäin läsnä noin 200 ulkomaalaistaustaista opiskelijaa reilusta neljästäkymmenestä maasta. Yhteensä kampuksella opiskelee n.1500 opiskelijaa. Tämä on erityistä verrattuna muualle.

Suomalaisissa ammatti-, tiede- ja taidekorkeakouluissa sekä yliopistoissa on alemmalla ja ylemmällä korkeakoulututkinnossa 399 englanniksi opetettavaa koulutusohjelmaa ja 75% niitten opiskelijoista on ulkomaalaisia (Fonteyn et al, 2013, tulossa; CIMOn tilastot). Näistä pääosa on ylempiä ohjelmia (255/399) ja alemmista korkeakouluohjelmista 114:sta ohjelmasta 108 opetetaan ammattikorkeakouluissa. N. 4% englanninkielistä eurooppalaisista maisteriohjelmista opetetaan Suomessa (Brenn-White & Rest 2012) – Suomessa maisteriohjelmia on tällä hetkellä siis tämän lähteen mukaan 10. eniten Euroopassa englanniksi. Joittenkin toisten tilastojen mukaan Suomessa on ollut jopa eniten englanniksi opetettavia ohjelmia englantia puhuvien maitten jälkeen 1990-luvun lopulla.

Suomessa opiskelee 144 kansallisuutta olevia opiskelijoita. Eniten heitä tulee Kiinasta, Venäjältä, Nepalista, Vietnamista, Nigeriasta, Bangladeshista, Pakistanista, Etiopiasta ja Intiasta. Paljon puhuttuihin BRIC-maihin on siis hyvät yhteydet lukuun ottamatta Brasiliaa. KYAMKilla onkin meneillään projekti Brasilian suhteiden luomiseksi. Valitettavasti meillä KYAMKissa ei ole yhtä paljon yhteyksiä vielä nouseviin neljään aasialaisen tiikeriin tai lohikäärmeeseen, eli Hongkongiin, Singaporeen, Etelä-Koreaan ja Taiwaniin. Tiikereitähän oikeasti elää Bangladeshissa, Bhutanissa, Kamputseassa, Kiinassa, Intiassa, Laosissa, Malesiassa, Myanmarissa, Nepalissa, Venäjällä, Thaimaassa ja Vietnamissa – ja näistä maista kuudesta tulee meille KYAMKiin paljon väkeä. Samoin Afrikka on nouseva suunta kansainvälisen kaupan kannalta, ja meillä on opiskelijoita useista sekä Länsi- että Itä-Afrikan maista.

Kun 2000-luvun alussa selvitettiin yritysten käsityksiä ulkomaalaisista työssä ja työhönotossa, niin tulokseksi saatiin, että yritykset eivät osaa hyödyntää tätä potentiaalia uusien liiketoimintamuotojen kehittämisessä tai uusien asiakkaiden hankinnassa (Söderqvist 2005). Tämä sama tiedonkeruu on uusittu nyt vuonna 2012 (Söderqvist 2012), ja on saatu samansuuntaiset tulokset.

QS on selvittänyt maailmanlaajuisesti yritysten käyttämiä työhönottokriteerejä n.14000 vastaajalta yli sadasta maasta (Potts & Molony 2013, tulossa) ranking-kyselynsä yhteydessä yhdessä EAIE:n kanssa. Tässä joukossa Suomi ja Hollanti olivat poikkeuksia, eivätkä hyödyntäneet rekrytoinnissa ulkomaalaisuutta tai ulkomaan kokemusta työhönottokriteerinä. Samansuuntainen tulos saatiin, kun selvitettiin suomalaisten opiskelijoiden ulkomaankomennuksen relevanssia vuonna 2005, Garamin (2005) tulosten mukaan ulkomaankomennus on jopa työuralla rekrytoimista haittaava tekijä. Tämä Garamin tutkimus ollaan paraikaa myös uusimassa.

### **3.2.2 Kuvolan tilanne**

Kuvolassa kuulee jatkuvasti, että väestö ei edes tiedä, että Kasarminmäellä opiskelee yli 200 ulkomaalaista n. 40 maasta päivittäin, kun lasketaan sekä tutkinto- että vaihto-opiskelijat. Tämä on kehittämiskohde.

Tällä hetkellä koulutusohjelman kehittämisessä tiedottamisessa on yritetty hyödyntää sekä KYAMKin liiketalouden neuvottelukunnan jäseniä että on yhteyttä yrittäjäjärjestöön. Yrittäjäjärjestön edustajia kävi syksyllä 2012 tutustumassa KYAMKiin, ja samalla heille esiteltiin tarjolla olevia mahdollisuuksia. Harmittavaa kyllä yrittäjien lehti ei silti suostu ottamaan vastaan juttuja/tekemään juttua, jossa kerrottaisiin, mitä on tarjolla. Niinpä liiketalouden opiskelijat opintojen ohessa siivoavat, sen sijaan että edistäisivät alueen yritysten kansainvälistymistä. Onneksi useita harjoittelun kehittämisprojekteja on meneillään sekä KDB:n että koulutusohjelman puolesta, joten tilanne parantunee. Yrittäjiä ollaan kutumassa eri tilaisuuksiin Kasarminmäelle ja he ovat puolestaan esittelemässä toimintaansa eri opiskelijakohderyhmille, mm. venäläiset opiskelijat kohderyhmänä tuntuvat olevan kiinnostava ryhmä.

### 3.3 Vierailu X Oyssa

#### 3.3.1 Tapauksen kuvaus

X Oy:n kaksi johtohahmoa, toimitusjohtaja ja markkinointijohtaja, opiskeli MBA-ohjelmassamme. Markkinointijohtaja esitteli 4.11.2010 ”kokemustietoa kv-liiketoiminnan kehittämisen haasteista” IBM-opiskelijoille. Organisaation kansainvälistymisen alkumetreillä he olivat karahtaneet kiville kaikissa klassisissa kohdissa. Yleinen markkinatilanne ja taloudellinen epävakaisuus Baltian alueella hankaloittivat tilannetta lisää, joten kansainväliset toimenpiteet lopetettiin toistaiseksi, kun tavoitteita ei saavutettu. He olivat tehneet kansainvälistymisen eteen paljon työtä, mutta valmistautuminen ei silti ollut ollut riittävää esimerkiksi kansainvälistymisen operaatiomuotojen valinnan yhteydessä. Eri etabloitumisvaihtoehtoja olisi voitu analysoida enemmän. Jatkossa he haluavat lähteä liikkeelle paremmin valmistautuneina ja riittävin resurssein. He olivat siis oppineet, mitä kaikkea pitää olla valmiina yrityksen toimintatavoissa ennen kansainvälistymistä. Kansainvälistymisprosessi antoi heille kuitenkin paljon lisätietoa paikallisista markkinoista, partneristrategian tärkeydestä, resurssitarpeesta sekä organisaation sisäisen koulutuksen tarpeesta.

28.5. 2012 oli tarkoituksena haastatella molempia, mutta vain toinen, markkinointi- ja myyntijohtaja, pääsi paikalle. Syvähaastattelun tulos oli pohdituttava: ko. johtajan mukaan he eivät kumpikaan saaneet IBM-ohjelmasta riittäviä eväitä kansainvälistymisen kehittämiseen eivätkä opinnot olleet tukeneet liiketoiminnan kehittymistä toivotulla tavalla.

Tarkemmin kun keskustelimme, niin he olivat kokeneet opinnot liian teoreettisiksi ja kaukaisiksi kasvavan IT-yrityksen tarpeista sekä muuttuvista markkinoista. Parhaina asioina he olivat kokeneet yritysvierailijat, jotka olivat kertoneet omista tavoistaan toimia, ja tällaisia reflektointi- ja benchmarkkauscaseja he olisivat kaivanneet lisää. He olisivat kaivanneet harjoitustöiksi todellisia tehtäväksiantoja, jotta he olisivat voineet kohdentaa työt suoraan oman organisaation kehittämisen. He kokivat, että nykyiset opinnot olivat liian yleisellä tasolla, verrattavissa esimerkiksi yliopiston perusmarkkinointikursseihin, että olisi pitänyt päästä pureutumaan syvemmälle eri tapauksiin ja analysoida niitä, millainen liiketoimintalogiikka eri organisaatioissa on käytössään. Tämän takia myös opinnot jäivät kesken – opintojen hyödynnettävyys päivittäiseen liiketoimintaan oli liian pieni. He kaipaisivat opintojaksoja esimerkiksi juuri liiketoimintalogiikasta, siitä miten IT toimii tai millainen päätöksentekoprosessi on eri kansainvälistyissä IT-organisaatioissa. Samoin kansainvälistymisestä he olisivat halunneet IT-alan kansainvälistymisprosessicaseja, miten mennä Eurooppaan ja oppia, millaisia kansainvälistymisprosesseja muilla on ollut.

He eivät olleet kokeneet, että olisivat saaneet mitään erityistä yrittäjyyden opetuk-

sesta asenteiden kehittämiseen tai riskinsietokyvyn parantamiseen, sillä heillä oli jo yrittäjäkokemusta. Yrittäjäpersoonan arviointi sen sijaan oli ”äärimmäisen hyvä, pisti ajattelemaan” – eli siitä olivat pitäneet.

Innovaatioiden ekosysteemi oli heille jäänyt vieraaksi, vaikka KDB oli tehnyt heille jonkin projektin, josta oli vähän hyötyä oman viestin kirkastamiseen ja rohkaisua valita oma tapa viestiä.

Täydennyskoulutusorganisaatiomme kanssa heillä ei ollut ollut yhteyksiä, eikä muiden kuin yhden alueen toimijan kanssa, jonka yritysjohtamisen kurssille olivat osallistuneet. Kansainvälistymiseen liittyviä asioita ei käsitelty siellä kuin pinta-puolisesti, joten tarkempaa vertailua näiden kahden organisaation sisältöjen kesken ei ole mielekästä tehdä. Toisen kouluttajan koulutuksen sisällön suhde reaali-maailman tilanteeseen tulisi heidän mukaansa päivittää.

KYAMKin MBA- ryhmässä keskustelua ja ajatustenvaihtoa oli ollut joillain kursseilla, mutta he olisivat kaivanneet sitä paljon enemmän. Haastateltava toi esille, että verkostoituminen olisi ollut se kaivattu juttu, sillä heillä oli paljon hyviä kokemuksia eri verkostojen hyödyllisyydestä eri pohdinnoissa.

Heillä ei ollut ollut tekemistä muitten kymenlaaksolaisten koulutusorganisaatioiden kanssa. AMK:n kanssa yhteistyön syventämiseksi tarvitaan konkretiaa. LUTilta he olivat saaneet harjoittelijoita ja rekrytoitavia teknisiä osaajia. LUT myös on mukana useissa EU-hankkeissa, joissa heidän yrityksensä tarjoamalle tekniselle osaamiselle on tarve.

### **3.3.2 Analyysiä**

Edellä kerrotun perusteella syntyy vaikutelma, että X:ssä panostetaan vain asioihin, joista on suoraa hyötyä liiketoiminnalle ja sen kehittämisen kannalta. Tarve on siis nopeasti saada tuloksia, nopeammin, kuin mitä ylempi ammattikorkeakoulututkintokoulutus voi antaa. Mielenkiintoista heistä on ollut kuulla toisten organisaatioiden liiketoimintalogiikoista ja päätöksentekoprosesseista – koska niistä voi hyötyä oman toiminnan kehittämisessä. Mielenkiintoista on ollut osallistua englanninkieliseen opetukseen – koska se on toiminut ilmaisena kielen preppauskurssina ja tuonut paljon sanastoa päivittäiseen työhön. Mielenkiintoista on ollut osallistua sellaiseen opetukseen, josta on saattanut oman liiketoiminnan kehittämisen kannalta tarpeellisia verkostoja. Nuoressa kehittyvässä organisaatiossa on niin, että paukkuja ei riitä muuhun kuin oman liiketoiminnan kehittämiseen, joka onkin ko. organisaation pääasia.

KYAMKin olisi onnistuttava uimaan heidän liiveihinsä, toisin sanoen päästävä niin syvään rakenteelliseen yhteistyöhön, että olisi mahdollista tuoda heille suoraa lisäarvoa AMK-toimien kautta heidän arkipäiväänsä. Meidän keinomme ovat kuitenkin rajalliset – voimme tarjota projekteja, työharjoittelijoita ja opinnäytetöitä

– ja näistä kaikista he olivat kiinnostuneita, mikäli vain saataisiin aihe rajattua sopivasti ja tarve ja hyöty ilmeisiksi. Heitä myös kiinnostaisi saada vinkkejä suoraan rekrytoitaviksi, missä kohden AMK:ssa pitäisikin kehittää rakenteita, joitten avulla opettajalle tai koulutusohjelmavastaavalle muodostuu riittävän hyvä kuva sekä opiskelijoista ja heidän osaamisestaan ja asenteestaan työntekoon että yrityksistä ja näiden tarpeista, jotta olisi mahdollista tukea sopivien yhteyksien syntymistä puolin ja toisin.

KYAMKin tutkinto-opetuksen lisäksi he olivat osallistuneet erilaisiin kehittämistä tukeviin kursseihin:

- Certified Process Professional, iCMG
- Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto
- Kasvuyrityksen kehittämisvalmennus, Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy
- Managing International Products, TKK Dipoli

Tarjontaa siis kansainvälistymistä aloittelevalle yritykselle on paljon.

Koska IBM-koulutusohjelmassa ei tarjotakaan nimestään huolimatta tällaisia opintoja ainakaan vielä - muutossuunnitelmia on - niin he eivät saaneet lisäeväitä. Liekö se ollut syynä, vaiko aikapula johtotehtävien vuoksi yrityksessä, mutta valitettavasti he jättivät opiskelut kesken. Molemmilla oli ennestään toinen tutkinto, joten lisätutkinto ei ollut heille välttämätön.

KYAMK on tehnyt joitain muutoksia IBM ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetussuunnitelmaan, jotta asiakkaiden tarpeet tulisivat paremmin täytetyiksi.

### **3.4 Team Finland**

Osallistuin 10.9.2012 suuresti mainostettuun Team Finland- tilaisuuteen 1400:n muun kanssa. Valtiovaltakin on huomannut, että yrityksillä on varsinainen viidakkoko edessään, jos ne aikovat hyödyntää kansainvälistymisessään yhteiskunnallisia tukia. Tämä sama huomio tuotiin esille jo 2005 (Söderqvist & Holstius 2005).

*”Team Finland on uusi, verkostomainen toimintamalli yritysten tarvitsemien vienti- ja kansainvälistymispalveluiden tuottamiseen. Se tuo yhteen yritykset ja julkiset palveluntarjoajat. Team Finlandin tavoitteena on muodostaa suomalaistoimijoista vahva, dynaaminen joukkue, joka vauhdittaa yrityksemme kansainväliseen läpimurtoon.”* (<http://www.ek.fi/TeamFinland/>, luettu 27.11.2012)

Team Finlandin aloitustapahtuma oli 10.9.2012 Finlandia-talolla. Paikalla oli presidentti Sauli Niinistön lisäksi pääministeri Jyrki Katainen sekä ministerit Jyrki Häkämies ja Aleksander Stubb noin 1400 tapahtumaan osallistuneen yritys- tai muun organisaation edustajan lisäksi. Tapahtumaa olivat järjestämässä ulkoministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, EK, kauppakamarit, Suomen yrittäjät sekä Finpro. Valitettavasti nettisivuilta ei selviä, missä nyt mennään, eli mitä päivässä syntyneille toimenpide-ehdotuksille on seuraavaksi tapahtunut. Eri organisaatioiden sivujen kautta selviää, että Team Finland -yhteistyönä järjestetyssä kansainvälistymis- ja kaupanestekyselyssä saatiin suomalaisyrityksiltä 600 vastausta. Yritykset ilmoittivat yhteensä 650 toivetta vienninedistämismatkojen kohteiksi. Erilaisia kaupan ja investointien esteitä kaupanesteiden kartoituksessa havaittiin 1200 kappaletta. Kaupanesteistä noin kolmasosa käsitteli Venäjällä kohdattuja ongelmia. Ongelmista huolimatta Venäjä koetaan kiinnostavaksi markkinaksi, sillä se nousi ensimmäiseksi myös vienninedistämismatkojen kohteena. (<http://kauppakamari.fi/2012/11/07/kaupanestekysely/>, luettu 27.11.2012)

TEM puolestaan painottaa tarvetta hankkia ulkomaisia pääomia ja investointeja Suomeen. ([http://www.tem.fi/files/34508/Esitys\\_Team\\_Finland\\_strategia\\_ulkomaisten\\_investointien\\_edistamiseksi.pdf](http://www.tem.fi/files/34508/Esitys_Team_Finland_strategia_ulkomaisten_investointien_edistamiseksi.pdf), luettu 27.11.2012, [http://www.tem.fi/files/34289/TEMjul\\_39\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/34289/TEMjul_39_2012_web.pdf), luettu 27.11.2012)

Summa summarum: näyttäisi siltä, että hyvin alkanut ajatus tukiviidakon perkaamisesta onkin johtanut Team Finland -hankkeen puitteissa eri organisaatioiden näpertelyihin tahoillaan tärkeissä asioissa. KYAMKin ja alueen kannalta tämä tarkoittaa siis sitä, että on edelleen seurattava useiden toimijoiden toimintaa kansainvälistymisen edistämiseksi, ts. että sitä ei onnistuttukaan, ainakaan vielä, kordinoimaan.

### **3.4 Kansainvälistyneiden palvelualojen yritysten löytäminen**

Kansainvälistymisensä kehittämistä haluavien yritysten löytäminen on todella haasteellista muualta tänne töihin tulleelle opettajalle. Yritän valottaa asiaa seuraavassa.

Kymenlaakson toimialakatsauksen 2/2012 (luettu syyskuun alussa) mukaan Kouvolassa on 300 yritystä, jotka toimivat palvelualoilla. Koska näistä yrityksistä osattiin sanoa kaikenlaista, olisin halunnut hankkia niiden osoitteiston, jotta voisin kysyä heidän kansainvälistymisasteestaan ja tutkia tarkemmin palvelualojen kansainvälistymisprojekteja. Aloitin Kauppakamarista, tiedon julkaisijasta. Sieltä minut ohjattiin edelleen moniin paikkoihin. Lopulta kymmenien puhelujen jälkeen päädyin takaisin Tilastokeskukseen, josta jo 2v aiemmin oli todettu, että palvelualojen yritysten kansainvälistymistä ei saada selville. Ainoat kriteerit, joilla he tilastoivat, ovat

- onko yritys tuoja/viejä,

- onko yritys ulkomaisessa omistuksessa kyllä/ei ja
- onko yrityksellä tytäryrityksiä ulkomailla kyllä/ei.

Näiden kriteerien avulla on hankala selvittää, ovatko palvelualueiden yritykset kansainvälistyneitä. Se, kuka yrityksen omistaa, ei kerro tänä päivänä yrityksen strategian tai liikeidean kansainvälisyydestä kovinkaan paljon. Rikaman (2012) mukaan tilastokeskuksesta ei ole saatavissa tietoja eri kansainvälistymismuodoista. Se, että palvelualueiden yrityksellä olisi tytäryrityksiä ulkomailla, on jo parempi kriteeri, mutta edellyttää jo varsin pitkälle menevää kansainvälistymistä. Sippola (2012) sanoi, että palvelualueiden viejien tai tuojien yhteystietoja ei myydä. Saman vahvisti Suomen pankki. Suomen pankin taselaskelmat perustuvat tilastokeskuksen keräämään kyselyaineistoon, eivät pankkien välisen rahaliikenteen analysointiin.

Rajaniemi Tilastokeskuksesta (2012) kykeni ilmoittamaan TOL- tilastosta G-U-kategorioista Kymenlaaksossa olevan 385 yritystä, jotka harrastavat vientiä, tuontia tai molempia. Hänen taulukostaan ei selvinnyt, kuinka moni on päällekkäinen. Eniten yrityksiä on vähittäiskaupassa 137 kpl. Seuraavaksi eniten tukkukaupassa, 111, ja sitten moottoriajoneuvojen kaupassa ja korjauksessa 38, ja varastointitoimialalla 29. Lisäksi oli 19 toimialaa, joilla oli alle 10 kansainvälistä kauppaa harjoittavaa yritystä.

Rajamäki sai myös selville, että Kymenlaaksossa olisi ilman säätiöitä, pankkeja ja vakuutuslaitoksia 5462 palvelutoimialojen yritystä, joista sähköpostiyhteys löytyy vain 14 %:lle. Näistä vientiyrityksiä oli tämän mukaan vain 102 kpl eli alle 2 %.

Vaillinnaisten yhteystietojen hinta on mielenkiintoista selvittää.



# 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 4.1 Hankkeen keskeisimmät tulokset

Tämän hankkeen tavoitteena oli etsiä, testata ja reflektoida erilaisia toimenpiteitä, joitten avulla oli tarkoitus löytää toimivia konsteja kansainvälistymisen edistämiseksi Kymenlaaksossa.

Kansainvälistymisen edistäminen on erittäin aikaa vievää työtä. Ensin on luotava omat yritysverkostot – olemassa olevia KDB:n suhteita on esimerkiksi teknisesti hankala saada käyttöön, vaikka henkilökunta siellä onkin mitä avuliainta.

Opintojaksokokemuksen sekä haastattelujen perusteella tuntuu kuitenkin siltä, että kansainvälistymisen edistämistyö on ehdottoman välttämätöntä, jos halutaan tukea alueen yritysten kansainvälistymistä. Alueen yrityksiä on ensin koulutettava ymmärtämään kansainvälistymisprosessia, ennen kuin heitä voidaan tukea siinä, tai minimissään ne on tehtävä yhtäaikaa.

IB - opiskelijoissamme on mahtavasti potentiaalia lisätä kansainvälistä kauppaa kasvavilla markkinoilla. Meidän tulee luoda ja ylläpitää alumniverkostoja heidän kanssaan, sekä pyrkiä saamaan heidät kaikin keinoin alueen yrityksille tutuiksi ja heidän tietotaitonsa ja osaamisensa alueen yritysten käyttöön. Meillä on mahtava kilpailuetu vähän kaukaisempien liiketoimintakulttuurien ymmärtämisessä, jos vain osaamme sen hyödyntää.

Valtiovallan toimenpiteitä tulee seurata itse aktiivisesti – Team Finland - esimerkiksi ei korkeakouluille itseään mainostanut ollenkaan, eikä ole aloitustempauksen jälkeen selvinnyt vielä, miten sen puitteissa tukiviidakkoa perataan ja kansainvälistyvien yritysten taipaletta helpotetaan (tilanne 11/2012).

## 4.2 Toimintaehdotuksia Kymenlaakson ammattikorkeakoululle

1. Resurssoidaan halukkaille opettajille aikaa käydä yritysvierailuilla. ”Myyjän” olisi mentävä ostajan luo, jotta ostaja motivoituisi ja näkisi mitä hyötyä meistä olisi heille. Yritysvierailuista voisi hyötyä yhtäaikaisesti moneen tarkoitukseen:
  - tutustua alueen yritysten kansainvälistymisen edistämisen tarpeisiin
  - löytää piiloharjoittelupaikkoja

- löytää piilossa olevia opinnäytetyöaiheita
  - markkinoida ulkomaalaisia opiskelijoitamme
2. Koulutusohjelmien on ehdittävä toimia kiinteässä yhteistyössä KDB:n kanssa, jotta talon sisälläkin oikea käsi osaisi tukea vasenta kättä ja päinvastoin
  3. Kerätystä aineistoista voisi työstää ainakin pari casea kansainvälistymisen opettamisen tukimateriaaliksi alueen yritysesimerkein.
  4. Tilastokeskukselta saatavissa oleva osoitteisto pitäisi ostaa, jotta olisi edes joku lähtökohta, kun Kinno, Cursor, Kymen yrittäjät yms eivät voi osoitteistojaan edes tällaiseen yhteiseen yleishyödylliseen antaa.

#### **4.3 Ehdotuksia kansainvälistymisen edistämiseksi tehtäviksi hankkeiksi Kymenlaaksossa**

1. Pitäisi tutustua tilastokeskuksen 385:n olemassa olevaan yritykseen vaikkapa nettisivujen kautta tutkimalla ensinnä, että ovatko oikeasti relevantteja. Jos ovat, niin määrästä riippuen niille pitäisi lähettää kysely/käydä haastattelemassa, jotta heidän kansainvälistymisprosessistaan saataisiin selville ongelmakohdat ja niitä voitaisiin pyrkiä tukemaan opinnäytetöin ja harjoitteluin sekä niillä opintojaksoilla, joitten kautta tehtävät projektit olisivat relevantteja
2. Koska KYAMKin taloudellinen tilanne on tiukka, edellä mainitun esiprojektin kautta saatua tietoa pitäisi sitten hyödyntää sellaisiin projekteihin, joiden avulla KYAMK voisi myydä ko. yrityksille jotain relevanttia kansainvälistymisen edistämiseen liittyvää asiantuntijapalvelua.
3. Lisämateriaalin keruu yrityksistä, jotta saataisiin relevanttia kymenlaakso-laista kansainvälistymistä kuvaavaa materiaalia opetuksen tueksi.

## Lähteet

X:n markkinointijohtajan esitys 4.11.2011 ja haastattelu 28.5.2012

Gardemeister, L. haastattelu 26.10.2012

Hellström, J. haastattelu 26.10.2012 ja 29.10.2012

Laakso, S. haastattelu 26.10.2012

Lindeman, Ari, haastattelu 16.11.2012

Rajaniemi, J. haastattelu 2.11.2012

Rikama, S. haastattelu 26.10.2012

Sippola, R. haastattelu 26.10.2012

Suomen Pankki, Alatalo, N. haastattelut 26.10.2012

Tehtaanjohtajan tapaamiset 5.3.2012, 19.3.2011, 26.4.2011

Al-Obaidi, Z. 1999. International technology transfer control. A case study of joint-ventures in developing countries. Helsinki School of Economics A-151, Helsinki: HeSe Print

Anttila, P. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta, Artefakta 16, Hamina: Akatiimi Oy

Ball, D.A., Lindsay V.J. & Rose, E.L. Rethinking the paradigm of service internationalization: Less resource-intensive market entry modes for information intensive soft service. in *Management International Review*, 48:4 413-431

Berry, L. & Parasuraman, A. 1993 Building a new academic field – the case of service marketing. *Journal of retailing*. 69:1 13-60

Borsos-Torstila, J. 1999 The determinants of foreign direct investment operations of Finnish MNCs in transition economies 1990-1995. Helsinki School of Economics A-150, Helsinki: HeSe Print

Brenn-White & Rest 2012 English-Taught Master's Programs in Europe: New Findings on Supply and Demand. A Briefing paper from IIE's Center for Academic Mobility Research. [www.iie.org](http://www.iie.org).

- Buckley, P. J. & Ghauri P. N. 1999. *The Internationalization of the Firm*, 2nd edition. A Reader. London: Thomson
- Buckley, P., Pass, C.L. & Prescott K. 1992 The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector. *Scandinavian international business* 1:1 39-56
- Cockman, P., Evans, B. & Reynolds, P. *Consulting for Real People. A Client-centred Approach for Change Agents and Leaders*. 2nd edition. London: McGraw-Hill
- Contractor, F.J. & Mudambi, S.M. The influence of human capital investment on the exports of services and goods: an analysis of the top 25 services outsourcing countries in *Management International Review*, 48:4 433-445
- Danford, G. 2007. Internationalization: an information processing perspective. A study of the level of ICT use during internationalization. Helsinki School of Economics A-318, Helsinki: HeSe Print
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. & Sharma, D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process, *Journal of international business studies*, 28:2 337-360
- Euro, K. 2001. Locational changes of headquarters of multinational corporations. A theoretical study on the motives and reasons for relocating Finnish divisional headquarters abroad. Helsinki School of Economics A-194, Helsinki: HeSe Print
- Fonteyn et al 2013, tulossa KKA:n arviointiraportti vieraalla kielellä opettavista koulutusohjelmista Suomessa
- Gabrielsson, M. 1999 Sales channel strategies for international expansion. The case of large companies in the European PC industry. Helsinki School of Economics A-163, Helsinki: HeSe Print
- Gabrielsson, P. 2004 Globalizing internationals: Product strategies of ICT companies. Helsinki School of Economics A-229, Helsinki: HeSe Print
- Garam, I. 2005. Kun opintie vie ulkomaille. Suomalaisten tutkinto-opiskelu ulkomaisissa korkeakouluissa. CIMO Occasional Papers.
- Grönroos, C. 1999. Internationalization strategies for services, *Journal of services marketing*, 13:4-5 290-297
- Hellman, P. 1994 The internationalization of Finnish financial service companies, *International business review* 5:2 191-208

- Jain, N.K., Kundu, S.K. & Niederman, F.A. Offshoring propensity in information technology services: a firm and country level analysis in *Management International Review*, 48:4 447-461
- Karppinen, M. 2006. Cultural patterns of knowledge creation. Finns and Japanese as engineers and poets. Helsinki School of Economics A-271, Helsinki: HeSe Print
- Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. *The Action Research Planner*. Deakin: University Press.
- Kleynmann, B. 2002. The development of multilateral alliances. The case of the airline industry. Helsinki School of Economics A-208, Helsinki: HeSe Print
- Koivisto, J. 1998 Cultural heritages and cross-cultural management. Cross-cultural synergy and friction in Finno-Japanese management. Helsinki School of Economics A-144, Helsinki: HeSe Print
- Korhonen, H. 1999 Inward-outward internationalization of small and medium-sized enterprises. Helsinki School of Economics A-147, Helsinki: HeSe Print
- Korhonen, K. 2005 Foreign direct investment in a changing political environment. Finnish investment decisions in South-Korea. Helsinki School of Economics A-265, Helsinki: HeSe Print
- Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009– 2015. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm21.pdf?lang=fi>
- Kundu, S.K. & Merchant, H. 2008. Service Multinationals: their past, present and future in *Management International Review*, 48:4 371-377
- KYAMK strategia
- Lehtinen, U. & Seristo H. eds. 1999, *Perspectives on Internationalization*, Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki: HeSe Print
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004 Wither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives, *Journal of service research* 7:1 20-41
- Luostarinen, R. 1979 *Internationalization of the firm : an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special Emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristics in strategic decision* Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki: HeSe Print

- Marchan, P. 1996 New structural forms and inter-unit communication in multinationals. the case of Kone elevators. Helsinki School of Economics A-110, Helsinki: HeSe Print
- Markkanen, T-R. 1998 Corporate Identity: A process of strategic interpretation in an MNC. Helsinki School of Economics A-145, Helsinki: HeSe Print
- Maula, M. 1999. Multinational companies as learning and evolving systems. A multiple-case study of knowledge-intensive service companies. An application of autopoiesis theory. Helsinki School of Economics A-154, Helsinki: HeSe Print
- Merchant, H. & Gaur A. 2008. Non-manufacturing envelope: the next big enterprise for international business research. *Management International Review*, 48:4 379-396
- Pelli, R, 2011. Työelämän muutos ja LCCE-konseptin syventäminen. Toim Pelli, R. & Ruohonen, S. Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi. Tampere: Tammerprint 12-23
- Pelli, R. 2009. Oppiminen ja osaamisen tuottaminen. Vastaus ajan haasteisiin. toim. Ruohonen, S., Mäkelä-Marttinen, L. Kohti oppimisen ja osaamisen ekosysteemiä. Jyväskylä: Kopijyvä 46-53
- Potts, Davina & Molonyi, John, tulossa 2013 Employer perspectives on international education and recruitment: Findings from a new global study, EAIE-RAABE Handbook of Internationalization, Berlin: Raabe
- Roberts, J. 1999 The internationalization of business service firms: a stages approach. *The service industries journal*. 19:4 68-89
- Ruohonen, S, 2011. 2020-luvun työelämätaitojen oppiminen LCCE-oppimiskokonaisuudessa. Toim Pelli, R. & Ruohonen, S. Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi. Tampere: Tammerprint 50-57.
- Sasi, V. 2011 Essays on resource scarcity, early rapid internationalization and born globals Aalto University Doctoral Dissertations 142/2011
- Seppola, R. 2004. Social capital in international business networks. Confirming a unique type of governance structure. Helsinki School of Economics A-241, Helsinki: HeSe Print
- Seristö, H. Airline performance and costs. An analysis of performance measurement and cost reduction in major airlines. Helsinki School of Economics A-107, Helsinki: HeSe Print

- Sperling, G. 2005. Product, operation and market strategies of technology-intensive born globals. The case of Israeli telecommunication born globals. Helsinki School of Economics A-255, Helsinki: HeSe Print
- Söderqvist, M. 2012 Employment of International Graduates in Finland. Konferenssiesitelmä CIMON kevätpäivillä 2012.
- Söderqvist, M. 2012 LCCE työkaluna käytännön tutkimisessa ja kehittämisessä, teoksessa toim. Mutanen, A. & Kotila H.: Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia puheenvuoroja 2/2012. Vantaa: Multiprint
- Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin. ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei.” Helian julkaisusarja A:20. Helsinki: Multiprint.
- Söderqvist, M. & Holstius, K. 2005 Internationalization of Finnish small and medium-sized service companies. Helian julkaisusarja A:19, 2005. Helsinki: Edita Prima
- Tahvanainen, M. 1998. Expatriate Performance Management. The case of Nokia telecommunications. Helsinki School of Economics A-134, Helsinki: HeSe Print
- Tossavainen, P. 2005 Transformation of organizational structures in a multinational enterprise. The case of an enterprise planning system utilization. Helsinki School of Economics A-253, Helsinki: HeSe Print
- Vaara, E. 1999. Towards a rediscovery of organizational politics: essays on organizational integration following mergers and acquisitions. Helsinki School of Economics A-149, Helsinki: HeSe Print
- Venzin, M., Kumar V. & Kleine, J. Internationalization of retail banks: a micro level study of the multinationality-performance relationship in Management International Review, 48:4 463-485
- Welch, L.S., Benito G.R.G & Petersen, B. 2007. Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy. Cheltenham: Edward Elgar

# KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA B. ILMESTYNEET JULKAISUT

## B-SARJA Tutkimukset ja raportit

- B 1 Markku Huhtinen & al.:  
**Laivadieselien päästöjen vähentäminen olemassa olevissa laivoissa [1997].**
- B 2 Ulla Pietilä, Markku Puustelli:  
**An Empiral Study on Chinese Finnish Buying Behaviour of International Brands [1997].**
- B 3 Markku Huhtinen & al.:  
**Merenkulkualan ympäristönsuojelun koulutustarve Suomessa [1997].**
- B 4 Tuulia Paane-Tiainen:  
**Kohti oppijakeskeisyyttä. Oppijan ja opettajan välisen ohjaavan toiminnan hahmottamista [1997].**
- B 5 Markku Huhtinen & al.:  
**Laivadieselien päästöjä vähentävien puhdistuslaitteiden tuotteistaminen [1998].**
- B 6 Ari Siekkinen:  
**Kotkan alueen kasvihuonepäästöt [1998]. Myynti: Kotkan Energia.**
- B 7 Risto Korhonen, Mika Määttänen:  
**Veturidieseleiden ominaispäästöjen selvittäminen [1999].**
- B 8 Johanna Hasu, Juhani Turtiainen:  
**Terveysalan karusellikoulutusten toteutuksen ja vaikuttavuuden arviointi [1999].**
- B 9 Hilikka Dufva, Mervi Luhtanen, Johanna Hasu:  
**Kymenlaakson väestön hyvinvoinnin tila, selvitys Kymenlaakson väestön hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä [2001].**
- B 10 Timo Esko, Sami Uoti:  
**Tutkimussopimusopas [2002].**
- B 11 Arjaterttu Hintsala:  
**Mies sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisena – minunko ammattini? [2002].**
- B 12 Päivi Mäenpää, Toini Nurminen:  
**Ohjatun harjoittelun oppimisympäristöt ammatillisen kehittymisen edistäjinä – ARVI-projekti 1999-2002 [2003], 2 p. [2005] .**



- B 13 Frank Hering:  
**Ehdotus Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kestävän kehityksen ohjelmaksi** [2003].
- B 14 Hilikka Dufva, Raija Liukkonen  
**Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys Kaakkois-Suomessa. Selvitys Kaakkois-Suomen sosiaali- ja terveysalan palveluyrittäjyyden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä** [2003].
- B 15 Eija Anttalainen:  
**Ykköskuski: kuljettajien koulutustarveselvitys** [2003].
- B 16 Jyrki Ahola, Tero Keva:  
**Kymenlaakson hyvinvointistrategia 2003 –2010** [2003], 2 p. [2003].
- B 17 Ulla Pietilä, Markku Puustelli:  
**Paradise in Bahrain** [2003].
- B 18 Elina Petro:  
**Straightway 1996—2003. Kansainvälinen transitoreitin markkinointi** [2003].
- B 19 Anne Kainlauri, Marita Melkko:  
**Kymenlaakson maaseudun hyvinvointipalvelut - näkökulmia maaseudun arkeen sekä mahdollisuuksia ja malleja hyvinvointipalvelujen kehittämiseen** [2005].
- B 20 Anja Härkönen, Tuomo Paakkonen, Tuija Suikkanen-Malin, Pasi Tulkki:  
**Yrittäjyyskasvatus sosiaalialalla** [2005]. 2. p. [2006]
- B 21 Kai Koski (toim.):  
**Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. PK-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta** [2005]
- B 22 Paula Posio, Teemu Saarelainen:  
**Käytettävyyden huomioon ottaminen Kaakkois-Suomen ICT-yritysten tuotekehityksessä** [2005]
- B 23 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Elina Kantola, Eeva Suuronen:  
**Keski-ikäisten naisten sepelvaltimotaudin riskitekijät, elämäntavat ja ohjaus sairaalassa** [2006]
- B 24 Johanna Erkamo & al.:  
**Oppimisen iloa, verkostojen solmimista ja toimivia toteutuksia yrittäjämäisessä oppimisympäristössä** [2006]
- B 25 Johanna Erkamo & al.:  
**Luovat sattumat ja avoin yhteistyö ikäihmisten iloksi** [2006]
- B 26 Hanna Liikanen, Annukka Niemi:  
**Kotihoidon liikkuvaa tietojenkäsittelyä kehittämässä** [2006]
- B 27 Päivi Mäenpää  
**Kaakkois-Suomen ensihoidon kehittämissstrategia vuoteen 2010** [2006]

- B 28 Anneli Airola, Arja-Tuulikki Wilén (toim.):  
**Hyvinvointialan tutkimus- ja kehittämistoiminta Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa** [2006]
- B 29 Arja-Tuulikki Wilén:  
**Sosiaalipäivystys – kehittämishankkeen prosessievaluatio** [2006].
- B 30 Arja Sinkko (toim.):  
**Kestävä kehitys Suomen ammattikorkeakouluissa – SUDENET-verkostohanke** [2007].
- B 31 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Mirja Nurmi, Leena Wäre (toim.):  
**Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Etelä-Suomen Alkoholiohjelman kuntakumppanuudessa** [2007].
- B 32 Erkki Hämäläinen & Mari Simonen:  
**Siperian radan tariffikorotusten vaikutus konttiliikenteeseen 2006** [2007].
- B 33 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen & Mirja Nurmi:  
**Tulevaisuuteen suuntaava tutkiva ja kehittävä oppiminen avoimissa ammattikorkeakoulun oppimisympäristöissä** [2007].
- B 34 Erkki Hämäläinen & Eugene Korovyakovsky:  
**Survey of the Logistic Factors in the TSR-Railway Operation - "What TSR-Station Masters Think about the Trans-Siberian?"** [2007].
- B 35 Arja Sinkko:  
**Kymenlaakson hyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämiskeskus (HYTKES) 2000-2007. Vaikuttavuuden arviointi** [2007].
- B 36 Erkki Hämäläinen & Eugene Korovyakovsky:  
**Logistics Centres in St Petersburg, Russia: Current status and prospects** [2007].
- B 37 Hilikka Dufva & Anneli Airola (toim.):  
**Kymenlaakson hyvinvointistrategia 2007 - 2015** [2007].
- B 38 Anja Härkönen:  
**Turvallista elämää Pohjois-Kymenlaaksossa? Raportti Kouvolan seudun asukkaiden kokemasta turvallisuudesta** [2007].
- B 39 Heidi Nousiainen:  
**Stuuva-tietokanta satamien työturvallisuustyön työkaluna** [2007].
- B 40 Tuula Kivilaakso:  
**Kymenlaaksolainen veneenveistoperinne: venemestareita ja mestarillisia veneitä** [2007].
- B 41 Elena Timukhina, Erkki Hämäläinen, Soma Biswas-Kauppinen:  
**Logistic Centres in Yekaterinburg: Transport - logistics infrastructure of Ural Region** [2007].

- B 42 Heidi Kokkonen:  
**Kouvola muuttajan silmin. Perheiden asuinpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä** [2007].
- B 43 Jouni Laine, Suvi-Tuuli Lappalainen, Pia Paukku:  
**Kaakkois-Suomen satamasidonnaisten yritysten koulutustarveselvitys** [2007].
- B 44 Alexey V. Rezer & Erkki Hämäläinen:  
**Logistic Centres in Moscow: Transport, operators and logistics infrastructure in the Moscow Region** [2007].
- B 45 Arja-Tuulikki Wilén:  
**Hyvä vanhusten hoidon tulevaisuus. Raportti tutkimuksesta Kotkansaaren sairaalassa 2007** [2007].
- B 46 Harri Ala-Uotila, Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Ari Lindeman, Pasi Tulkki (toim.):  
**Oppimisympäristöistä innovaatioiden ekosysteemiin** [2007].
- B 47 Elena Timukhina, Erkki Hämäläinen, Soma Biswas-Kauppinen:  
**Railway Shunting Yard Services in a Dry-Port. Analysis of the railway shunting yards in Sverdlovsk-Russia and Kouvola-Finland** [2008].
- B 48 Arja-Tuulikki Wilén:  
**Kymenlaakson muisti- ja dementia verkosto. Hankkeen arviointiraportti** [2008].
- B 49 Hilikka Dufva, Anneli Airola (toim.):  
**Puukuidun uudet mahdollisuudet terveyden- ja sairaanhoidossa. TerveysSellu-hanke.** [2008].
- B 50 Samu Urpalainen:  
**3D-voimalaitossimulaattori. Hankkeen loppuraportti.** [2008].
- B 51 Harri Ala-Uotila, Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Ari Lindeman (toim.):  
**Yrittäjämäisen toiminnan oppiminen Kymenlaaksossa** [2008].
- B 52 Peter Zashvev, Peeter Vahtra:  
**Opportunities and strategies for Finnish companies in the Saint Petersburg and Leningrad region automobile cluster** [2009].
- B 53 Jari Handelberg, Juhani Talvela:  
**Logistiikka-alan pk-yritykset versus globaalit suuroperaattorit** [2009].
- B 54 Jorma Rytönen, Tommy Ulmanen:  
**Katsaus intermodaalikuljetusten käsitteisiin** [2009].
- B 55 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen:  
**Lasten ja nuorten terveys- ja tapakäyttäytyminen Etelä-Kymenlaakson kunnissa** [2009].
- B 56 Kirsi Rouhiainen:  
**Viisasten kiveä etsimässä: miksi tradenomiopiskelija jättää opintonsa kesken? Opintojen keskeyttämisen syiden selvitys Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketalouden osaamisalalla vuonna 2008** [2010].

- B 57 Lauri Korppas - Esa Rika - Eeva-Liisa Kauhanen:  
**eReseptin tuomat muutokset reseptiprosessiin** [2010].
- B 58 Kari Stenman, Rajka Ivanis, Juhani Talvela, Juhani Heikkinen:  
**Logistiikka & ICT Suomessa ja Venäjällä** [2010].
- B 59 Mikael Björk, Tarmo Ahvenainen:  
**Kielelliset käytänteet Kymenlaakson alueen logistiikkayrityksissä** [2010].
- B 60 Anni Mättö:  
**Kylälaisten metsävarojen käyttö ja suhtautuminen metsien häviämiseen Mzuzun alueella Malawissa** [2010].
- B 61 Hilikka Dufva, Juhani Pekkola:  
**Turvallisuusjohtaminen moniammatillisissa viranomaisverkostoissa** [2010].
- B 62 Kari Stenman, Juhani Talvela, Lea Värtö:  
**Toiminnanohjausjärjestelmä Kymenlaakson keskussairaalan välinehuoltoon** [2010].
- B 63 Tommy Ulmanen, Jorma Rytönen:  
**Intermodaalikuljetuksiin vaikuttavat häiriöt Kotkan ja Haminan satamissa** [2010].
- B 64 Mirva Salokorpi, Jorma Rytönen  
**Turvallisuus ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät satamissa** [2010].
- B 65 Soili Nysten-Haarala, Katri Pynnöniemi (eds.):  
**Russia and Europe: From mental images to business practices** [2010].
- B 66 Mirva Salokorpi, Jorma Rytönen:  
**Turvallisuusjohtamisen parhaita käytäntöjä merenkulkijoille ja satamille** [2010].
- B 67 Hannu Boren, Marko Viinikainen, Ilkka Paajanen, Viivi Etholen:  
**Puutuotteiden ja -rakenteiden kemiallinen suojaus ja suojauksen markkinapotentiaali** [2011].
- B 68 Tommy Ulmanen, Jorma Rytönen, Taina Lepistö:  
**Tavaravirtojen kasvusta ja häiriötekijöistä aiheutuvat haasteet satamien intermodaalijärjestelmälle** [2011].
- B 69 Juhani Pekkola, Sari Engelhardt, Jussi Hänninen, Olli Lehtonen, Pirjo Ojala:  
**2,6 Kestävä kansakunta. Elinvoimainen 200-vuotias Suomi** [2011].
- B 70 Tommy Ulmanen:  
**Strategisen osaamisen johtaminen satama-alueen Seveso-laitoksissa** [2011].
- B 71 Arja Sinkko:  
**LCCE-mallin käyttöönotto tekniikan ja liikenteen toimialalla – ensiaskeleina tuotteistaminen ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen** [2012].
- B 72 Markku Nikkanen:  
**Observations on Responsibility – with Special reference to Intermodal Freight Transport Networks** [2012].

- B 73 Terhi Suuronen:  
**Yrityksen arvon määrittäminen yrityskauppatilanteessa** [2012].
- B 74 Hanna Kuninkaanniemi, Pekka Malvela, Marja-Leena Saarinen (toim.):  
**Research Publication 2012** [2012].
- B 75 Tuomo Väärä, Reeta Stöd, Hannu Boren:  
**Moderni painekyllästys ja uusien puutuotteiden testaus aidossa, rakennetussa ympäristössä. Jatkohankkeen loppuraportti** [2012].
- B 76 Ilmari Larjavaara  
**Vaikutustapojen monimuotoisuus B-to-B-markkinoinnissa Venäjällä - lahjukset osana liiketoimintakulttuuria** [2012].
- B 77 Anne Fransas, Enni Nieminen, Mirva Salokorpi, Jorma Rytönen:  
**Maritime safety and security. Literature review** [2012].
- B 78 Juhani Pekkola, Olli Lehtonen, Sanna Haavisto:  
**Kymenlaakson hyvinvointibarometri 2012. Kymenlaakson hyvinvoinnin kehityssuuntia viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja ammattilaisten arvioimana** [2012].
- B 79 Auli Jungner (toim.):  
**Sosionomin (AMK) osaamisen työelämälähtöinen vahvistaminen. Ongelmaperustaisen oppimisen jalkauttaminen työelämäyhteistyöhön** [2012].
- B 80 Mikko Mylläri, Jouni-Juhani Häkkinen:  
**Biokaasun liikennekäyttö Kymenlaaksossa** [2012].
- B 81 Riitta Leviäkangas (toim.):  
**Yhteiskuntavastuuraportti 2011** [2012].
- B 82 Riitta Leviäkangas (ed.):  
**Annual Responsibility Report 2011** [2012].
- B 83 Juhani Heikkinen, Janne Mikkala, Niko Jurvanen  
**Satamayhteisön PCS-järjestelmän pilotointi Kaakkois-Suomessa. Mobiilisatama-projektin työpaketit WP4 ja WP5, loppuraportti 2012** [2012].
- B 84 Tuomo Väärä, Hannu Boren  
**Puun modifiointiklusteri. Loppuraportti 2012** [2012].
- B 85 Tiina Kirvesniemi  
**Tieto ja tiedon luominen päiväkotityön arjessa** [2012].
- B 86 Sari Kiviharju, Anne Jääsmaa  
**KV-hanketoiminnan osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoitus - Kyselyn tulokset** [2012].
- B 87 Satu Hoikka, Liisa Korpivaara  
**Työhyvinvointia yrittäjälle - yrittäjien kokemuksia Hyvinvointikoulusta ja näkemyksiä yrittäjän työhyvinvointia parantavista keinoista** [2012].

- B 88 Sanna Haavisto, Saara Eskola, Sami-Seppö Ovaska  
**Kopteri-hankkeen loppuraportti** [2013].
- B 89 Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala, Pekka Malvela, Heta Vilén, Oona Sahlberg (toim.)  
**Sidos 2013 - Katsaus kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimialan työelämälaheisyyteen** [2013].