

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Yritykset • 39/2016

Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen

Työryhmän väliraportti

ISSN verkkojulkaisu 1797-3562

ISBN verkkojulkaisu 978-952-327-155-5

Helsinki 2016

SISÄLLYS

Yhteenveto työryhmän suosituksista	4
Johdanto.....	6
1 Team Finland -toiminnan nykytila.....	7
1.1 Team Finland -verkoston tarkoitus, tehtävät ja toimijat	7
1.2 Toiminnan ohjaus.....	7
1.3 Kotimaan palvelumalli	8
1.4 Team Finland -kasvuohjelmat	8
2 Ongelma-analyysi: mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa?.....	9
2.1 Team Finland viestintä on ollut runsasta ja aktiivista, mutta palvelulupaus epäselvä	10
2.2 TF hallintomalli on liian monitasoinen ja ohjausvastuut epäselviä	10
2.3 Asiakaslähtöisyyden ja keskinäisen koordinaation puute.....	11
2.4 Laadullista epätasaisuutta palveluissa	12
2.5 Yrityspalvelujärjestelmän rakenne on sirpaleinen	12
2.6 Heikko kustannustehokkuus	13
2.7 Käytettävissä olevien resurssien rajallisuus.....	13
3 Yhteenveto verkkoavoriivissä esitetyistä näkemyksistä	14
3.1 Team Finlandissa toimivaa	14
3.2 Team Finlandin haasteet ja kehittämistarpeet.....	14
4 Työryhmän suositukset	17
Liite 1 Finpron ulkomaanverkosto	23
Liite 2 Ulkoasiainhallinnon ulkomaanverkosto	25
Liite 3 Kv-vertailua verrokkimaiden järjestelmiin	27

Yhteenveto työryhmän suosituksista

1. Team Finland -palveluiden sisältö määritellään uudelleen konkreettisiksi, suomalaisyritysten omista tarpeista lähteviksi ja yksityistä palvelutarjontaa täydentäviksi palveluiksi. Kiinnitetään palveluita tarjottaessa erityistä huomiota pienten, kansainvälistymistä käynnistävien yritysten palvelutarpeisiin.
2. Yrityksille tarjotaan jatkossa käyttöön sujuva ja yhtenäinen palvelu, jossa kuntien ja maakuntien palvelut sekä valtakunnalliset ja yksityiset palvelut on organisoitu asiakaslähtöiseksi ja saumattomaksi kokonaisuudeksi. Team Finland -palvelut kattavat kv-innovaatioyhteistyön sekä viennin-, matkailun ja investointien edistämisen.
3. Kuhunkin maakuntaan nimettävän Team Finland -koordinaattorin yhdeksi tehtäväksi määritellään maakunnallisen palvelukokonaisuuden rakentaminen ja hankinta yhteistyössä maakunnassa toimivien julkisten ja yksityisten Team Finland -osapuolten kanssa.
4. Otetaan käyttöön kansainvälistymistä tukeva palvelusetelituoteperhe, jonka avulla tuetaan yritysten mahdollisuuksia saada käyttöönsä parasta mahdollista osaamista kansainvälistymisensä tueksi.
5. Luodaan avoin maa- ja toimialakohtainen kaupallisten asiantuntijoiden konsulttirekisteri, jota yritykset voivat hyödyntää kansainvälistymisensä tueksi.
6. Saksan kauppakamarin ja elinkeinoelämän järjestöjen välillä on tarkoitus aikaansaada järjestely, joka mahdollistaisi Saksan kauppakamariverkoston yli 100 ulkomaan toimipisteen palvelut suomalaisyritysten käyttöön vuodesta 2017 lähtien. Näiden palveluiden hyödynnettävyyttä tuetaan Finpron ja Innovaatorahoituskeskus Tekesin Team Finland -ohjelmilla.
7. Finpron kasvuohjelmat ja Innovaatorahoituskeskus Tekesin ohjelmat kootaan vuoden 2017 alusta lähtien kansallisia kärkiä tukeviksi Team Finland -ohjelmiksi. Ohjelmien sirpaleista johtamisjärjestelmää virtaviivaistetaan asettamalla ohjelmatoiminnalle Finpron ja Tekesin yhteinen ohjausryhmä ja yhteiset strategisten kärkien johtotiimit.
8. Team Finland -toimijat käynnistävät valmistelun, jossa toimijoiden tukipalveluita voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin ja keskitetympin.
9. Lisätään Team Finland -matkojen ja Suomeen suuntautuvien vierailujen suunnitelmallisuutta tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden varmistamiseksi.
10. Puretaan nykyinen Team Finland -johtoryhmä ja valtioneuvoston kanslian operatiivinen ohjaus Team Finland -toiminnassa.
11. Työ- ja elinkeinoministeriö asettaa uuden Team Finland -johtoryhmän, johon kutsutaan edustajat ulkoasiainministeriöstä, Finprosta, Innovaatorahoituskeskus Tekesistä, Finnvera Oyj:stä, Elinkeinoelämän keskusliitosta, Suomen Yrittäjistä ja Keskuskauppakamarista.

12. Ulkoasiainministeriö jatkaa yritysten kansainvälistymistä tukevien palvelujen ja edustustoverkoston ohjauksen kehittämistä. Kohdemaissa julkisten Team Finland -toimijoiden yhteistyötä ja palvelua yksityisten toimijoiden ja yrityselämän verkostojen kanssa kehitetään.
13. Luodaan palvelumalli, joka edesauttaa suomalaisyrityksiä menestymään nykyistä paremman kansainvälisten järjestöjen hankinnoissa.
14. Hallituksen puolivälitarkasteluun (4/2017) mennessä arvioidaan:
 - a. Team Finland -toiminnan strateginen ohjaus valtioneuvostotasolla ja tehdään ehdotukset toiminnan organisoinnista;
 - b. mahdollisuudet Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron toimintojen kokoamiseksi uudeksi ”Growth Finlandiksi”;
 - c. mahdollisuudet yhdistää ulkomaanverkosto yhdeksi kokonaisuudeksi;
 - d. vienninedistämisen resurssien riittävyys ulkomailla ja tarpeen mukaan tehdään ehdotus lisäresursseiksi.

Uusimuotoinen työ- ja elinkeinoministeriön asettama Team Finland -johtoryhmä vastaa työryhmäsuosituksista 1–13. Kohdan 14 valmistelua jatketaan nykyisessä Team Finland -toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta selvittäneessä työryhmässä, jolle esitetään jatkoaikaa hallituksen puolivälitarkasteluun (4/2017) asti.

Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 6.10.2016 työryhmän laatimaan ehdotuksen Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Työryhmän toimikaudeksi asetettiin 6.10.2016–4.11.2016, johon työryhmä pyysi lisäaikaa 21.11.2016 asti.

Työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin kansliapäällikkö Jari Gustafsson työ- ja elinkeinoministeriöstä (varahenkilö alivaltiosihteerin Petri Peltonen), jäseniksi erityisavustaja Anna-Kaisa Heikkinen valtioneuvoston kansliasta (varahenkilö valtiosihteerin Paula Lehtomäki), osastopäällikkö Markku Keinänen ulkoasiainministeriöstä (varahenkilö hallintojohtaja Ari Rouhe), toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen Suomen Yrittäjistä (varahenkilö varatoimitusjohtaja Antti Neimälä), toimitusjohtaja Jyri Häkämies Elinkeinoelämän Keskusliitosta (varahenkilö johtaja Jouni Hakala) sekä sihteeriksi talousjohtaja Mika Niemelä työ- ja elinkeinoministeriöstä.

Työryhmän työskentelyn tueksi muodostettiin laajennettu sihteeristö, johon kuuluivat varsinainen työryhmän sihteerin ja varajäsenten lisäksi johtaja Timo Vuori Keskuskauppakamarista, neuvotteleva virkamies Mikko Härkönen, teollisuusneuvos Antti Valle, teollisuusneuvos Ulla Hiekkänen-Mäkelä ja viestintäasiantuntija Mikko Myller työ- ja elinkeinoministeriöstä, strategiajohtaja Kalle Kivekäs Finprosta, johtaja Hannu Kempainen Innovaatorahoituskeskus Tekesistä sekä kaupallinen sihteerin Petri Kuurna ja lähetystöneuvos Pasi-Heikki Vaaranmaa ulkoasiainministeriöstä.

Työryhmän tehtävänä oli laatia kasvupolitiikan vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi ehdotus Team Finland -toiminnan selkeyttämiseksi ja tehostamiseksi. Työn tuli sisältää mahdolliset ehdotukset tarvittavista toimintamalleista sekä organisaatio- ja resurssimuutoksista. Työryhmän tuli työssään kuulla Team Finland -toiminnan asiakkaita ja sidosryhmiä viennin- ja kansainvälistymisen, sekä ulkomaisien investointien ja matkailun edistämisen sektoreilta. Samoin työryhmän tuli huomioida työssään keskeisten verrokkimaiden vastaavat toimintamallit.

Työryhmä ja laajennettu sihteeristö kokoontuivat 4 kertaa.

Työryhmä hyödynsi kuulemisessa verkkoavoriittä, johon saatiin yhteensä 920 vastausta, joista 285 tuli yritysten edustajilta ja 635 muista organisaatioista. Työryhmän puheenjohtaja ja sihteerin kuuluivat työn aikana Innovaatorahoituskeskus Tekesin johtokuntaa ja Finpron hallitusta. Lisäksi näkemyksiään toiminnan kehittämisestä antoivat ELY-keskusten ylijohdajat sekä lukuisat lähellä Team Finland -toimintaa olevat yksittäiset henkilöt ja toimijat.

Työryhmä pyytää jatkovalmisteluun lisäaikaa 21.4.2017 asti.

1 Team Finland -toiminnan nykytila

1.1 Team Finland -verkoston tarkoitus, tehtävät ja toimijat

Team Finland -verkosto edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. Verkoston tavoitteena on koota yhteen laaja joukko yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja Suomen maakuvaa edistäviä valtionrahoitteisia toimijoita ja niiden tarjoamat palvelut.

Verkostomaisen toimintatavan tarkoituksena on parantaa yrityksille tarjottavien palveluiden laatua, mutta samalla myös tehostaa viennin ja investointien edistämiseen kohdistettavien julkisten resurssien käyttöä.

Team Finland -verkosto tarjoaa yrityksille kansainvälistymispalveluja, houkuttelee Suomeen investointeja ja koordinoi Suomen maakuvaviestintää kooten samalla yhteen yrityksille suunnatut julkisrahoitteiset kansainvälistymispalvelut. Asiakkaille tarjotaan tietoa, työkaluja, verkostoja ja rahoitusta yritysten kansainvälisen menestymisen tueksi.

Verkoston ytimen muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä näiden ohjauksessa olevat julkisrahoitteiset organisaatiot ja ulkomaiset toimipisteet (Finpro, Innovaatorahoituskeskus Tekes, Finnvera Oyj, Finnfund, Finnpartnership, Suomen Teollisuussijoitus Oy, VTT Oy, Patentti- ja rekisterihallitus, ELY-keskukset, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-Ruotsalainen kauppakamari). Yhteistyö yritysten, järjestöjen ja korkeakoulujen kanssa on myös merkittävässä roolissa.

Maailmalla Team Finland -verkostoa edustaa noin 80 paikallista tiimiä, jotka kokoavat yhteen kullakin alueella toimivat Suomen viranomaiset, julkisrahoitteiset organisaatiot sekä muut keskeiset Suomi-toimijat. Kotimaassa verkoston tärkeän osan muodostaa 15 ELY-keskuksen paikallista tiimiä.

1.2 Toiminnan ohjaus

Team Finland -toimintaa ohjaa valtioneuvosto. Noin neljä kertaa vuodessa kokoontuva ohjausryhmä asettaa valtioneuvoston tukena Team Finland -toiminnan strategiset tavoitteet, jotka perustuvat hallitusohjelmaan. Ohjausryhmää johtaa pääministeri ja siihen kuuluvat elinkeinoministeri, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri, ministeriöiden kansliapäälliköitä sekä elinkeinoelämän vaikuttajia. Verkoston sihteeristönä toimii valtioneuvoston kanslian taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö.

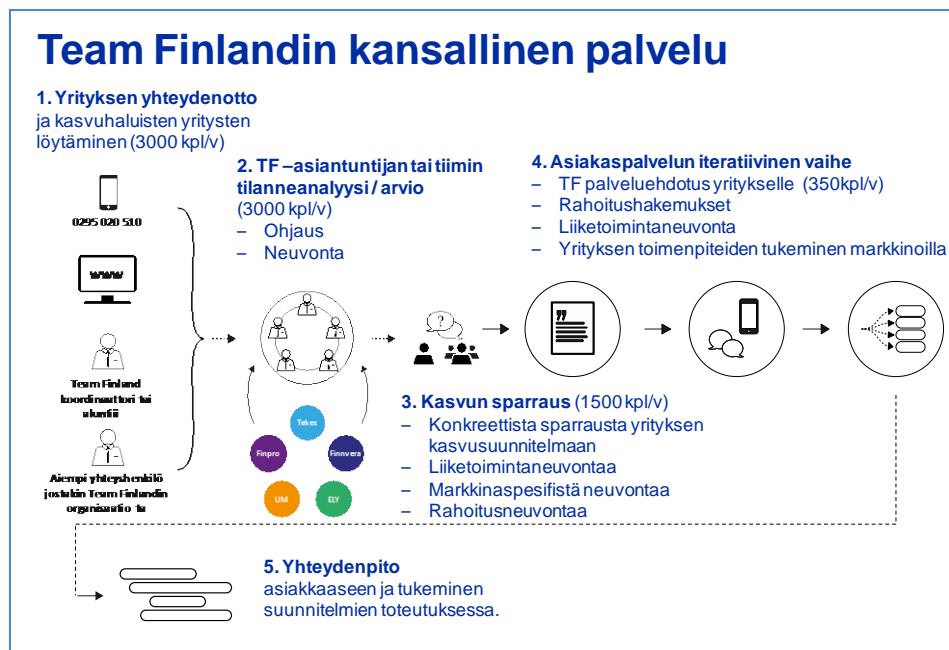
Verkoston käytännön toimintaa ohjaa johtoryhmä, joka kokoontuu noin kuukauden välein. Johtoryhmään kuuluvat edustajat keskeisistä ministeriöistä ja asiakastyöstä vastaavista organisaatioista. Johtoryhmän laajassa kokoonpanossa ovat mukana myös verkoston keskeiset kumppanit, kuten kauppakamarit, seutujen ja kaupunkien kehittämissyhtiöt sekä elinkeinoelämän järjestöt. Verkoston sihteeristönä toimii taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö. Yksikkö koordinoi verkoston toimintaa ja valmistelee ohjausta ja strategisia linjauksia koskevat asiat.

1.3 Kotimaan palvelumalli

Kotimaan palvelumalli kansainvälistyville yrityksille uudistettiin kesäkuussa 2015. Tuolloin avautui yrityksille yksi yhteinen yhteydenottokanava, jonka kautta kaikki julkiset kansainvälistymisen palvelut ja rahoitus on saatavilla. Neuvontapalvelu toimii koordinoitusti siten, että yritys saa esimerkiksi Tekesin, Finnveran, Finpron, ELY-keskusten ja ulkoasiainministeriön palveluista kootun palveluehdotuksen, joka on räätälöity vastaamaan yrityksen omaan tilanteeseen ja kansainvälistymissuunnitelmaan.

Vuodelle 2016 palvelumallille asetetut määrälliset tavoitteet (3 000 uutta yhteydenottoa, 1 500 kasvun sparrauskeskustelua ja 350 yritykselle räätälöityä palveluehdotusta) ollaan saavuttamassa. Määrällisten tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan anna riittävää kuvaa sisällöstä ja sitä kautta palvelumallin vaikuttavuudesta. Markkinamahdollisuuksia maailmalla esittelevä tietopankki avautui syyskuussa 2016. Kehitysyhtiöt, kauppakamarit, Suomen Yrittäjät, Elinkeinoelämän keskusliitto ja myös yksityiset toimijat ovat tiiviisti mukana asiakkaiden tunnistamisessa ja TF-palvelujen tuotannossa.

Innovaatorahoitus Tekesin, Finpron ja Finnveran yhteistyö on tiivistynyt syksystä 2016, kun toimijat muuttivat pääkonttori- ja Uudenmaan aluetoimintansa yhteiseen kiinteistöön.



Kuvio. Kotimaan palvelumalli

1.4 Team Finland -kasvuohjelmat

Team Finland -kasvuohjelmien tavoitteena on edistää suomaisten yritysten kansainvälistymistä sekä Suomeen suuntautuvaa matkailua ja investointeja. Ohjelmatoimintaan käytettävissä oleva valtionavustus vuosille 2014–2018 on yhteensä 74,1 miljoo-

naa euroa, josta 9 miljoonaa euroa on varattu yritysten kansainvälisiin messuavustuksiin vuosina 2016–2018.

Kasvuohjelmat valmistellaan yhteistyössä yritysten kanssa. Keskiössä ovat olleet yritykset ja niiden tarpeet. Kasvuohjelman yrityksillä on myös yhteisiä tavoitteita ja toimenpiteitä. Kasvuohjelman tyypillisiä toimenpiteitä ovat muun muassa yritysten vientivalmiuksien nostaminen, yhteistyö ja verkostoituminen, yhteiset toimenpiteet markkinoilla, viennin ja investointien esteiden poistaminen sekä brändäys.

Kasvuohjelmien kokonaisuus ollaan kokoamassa hallitusohjelmaa toteuttaviin toimiin:

- arktinen liiketoiminta (A),
- biotalous ja cleantech (BC),
- digitalisaatio (D),
- terveysala (H),
- matkailuala sekä
- poikkileikkaavat teemat, kuten luovat alat ja monitoimialat.

2 Ongelma-analyysi: mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa?

Nykytilan arvioinnin ongelma-analyysissä on palattu lähtökohtaan, eli Matti Alahuhdan johdolla toimineen työryhmän¹ alkuperäisiin lähtökohtiin Team Finlandia perustettaessa. Työryhmä perusti Team Finlandin neljän teeman varaan, jotka loivat pohjan toiminnan kehittämiseen:

- Strateginen pitkäjänteisen kehittämisen ote / kasvuohjelmat
- Yhteistoimintaan kykenevä verkosto
- Asiakaslähtöisyys pk-yritysten kansainvälistämisessä
- Laaja ja tehokas, ennakoiva (jopa kauppapoliittinen) vaikuttaminen

Lähtökohdat on arvioitu uudelleen ja ne on todettu edelleen hyviksi kulmakiviksi. Toimeenpano ja erityisesti sen hitaus koetaan kuitenkin ongelmaksi. Työryhmä on työnsä aikana tunnistanut seuraavat kuusi epäkohtaa:

- 1) Epäselvä palvelulupaus
- 2) Toimimaton hallintamalli
- 3) Asiakaslähtöisyyden ja keskinäisen koordinaation puute
- 4) Laadullinen varianssi palveluissa
- 5) Yrityspalvelujärjestelmän rakenne on sirpaleinen
- 6) Heikko kustannustehokkuus

Lisäksi kokonaisuuteen vaikuttaa myös se, että valtiontalouden tilanteen johdosta toimintaan osoitettavat resurssit tulevat laskemaan tulevina vuosina.

¹ Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä, loppuraportti (19.1.2012)
<http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=89741&GUID={502E6839-CC36-4901-B24A-B03DA4F6B8CC}>

2.1 Team Finland viestintä on ollut runsasta ja aktiivista, mutta palvelulupaus epäselvä

Team Finland -toiminnan käynnistymisestä ja tavoitteista alettiin viestiä hyvin aktiivisesti ja näyttävästi ympäri Suomea jo ennen kuin toiminnan sisältöä tai käytännön järjestelyjä oli juurikaan valmisteltu. Viestintä käynnistyi ennen kuin odotuksiin oli valmius vastata. Ministeritason puheenvuorot eri puolilla Suomea herättivät asiakaskunnassa ja sidosryhmissä suuria odotuksia sekä palvelutason merkittävästä ja nopeasta paranemisesta että sidosryhmille tarjoutuvasta palvelutuottajan roolista ja siihen liittyvästä toiminnan rahoituksesta.

Odotuksissaan pettyneet asiakkaat ja sidosryhmät ovat nyt ymmärrettävästi Team Finlandin äänekkäimpiä kriitikoita. ”Koko laajalta verkostolta kaikkea kaikille” - palvelulupaus ei ole lunastettavissa, koska se ei ole ymmärrettävä. Monet Team Finland -toimijoiden tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat kuitenkin hyviä ja niitä käyttäneet yritykset ovat vähintäänkin kohtuullisen tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kokonaisuus on yritysten silmissä epäselvä. Julkisten toimijoiden vahvat brändit (Tekes, Finpro, Finnvera jne.) ovat tuttuja, mutta niitä ei osata yhdistää Team Finlandiin.

Team Finland -toiminnan perustehtävän määrittely on epäselvä. Team Finland -toiminnan perusrajaus on yleensä kuvattu joko taustalla olevan toimijajoukon, Suomen viennin kasvattamiseen yleisesti liittyvän tavoitteen tai Team Finland -palveluiksi erikseen nimettyjen palvelukokonaisuuksien mukaan. Kaikki rajaukset sisältävät Suomelle tärkeitä asioita, mutta eroavat toisistaan siten, ettei asiakkailta, sidosryhmillä tai tekijöillä itselläänkään ole yhdenmukaista käsitystä siitä, mikä on Team Finland -toimintaa ja mikä ei. Epäselvä tehtävänrajaus on johtanut siihen, että myös käsitykset Team Finland -palveluista ja asiakasrajauksesta vaihtelevat. Tässä tilanteessa Team Finland -verkosto ja brändi eivät olekaan selkeyttäneet palvelujärjestelmää, vaan ne ovat tehneet siitä asiakkaiden silmissä entistä sekavamman.

Kritiikki ja epäkohdat osuvat pääasiassa yrityspalveluihin, ei niinkään Team Finland -toimintoihin luettaviin Invest in Finlandiin ja Visit Finlandiin Finprossa. Niiden palvelulupaukset ovat varsin erilliset, vaikka synergiaa viennin edistämisen ja kansainvälistämisen, kuin sisarorganisaatioidenkin kanssa on paljon.

Team Finland on konsepti, jonka takana on verkostomainen toimintamalli, jota toteuttaa laaja joukko toimijoita. Koska ydintehtäviä ei ole selkeästi määritetty, on myös epäselvää ketkä tuottavat Team Finland -palveluita (Finnvera, TEM, Finpro, Tekes, ELY-keskukset, UM, PRH, Tukes, VTT, seudulliset- ja alueelliset kehitysyritykset, yrityspuistot jne.). Määrittelemättä ja rajaamatta ydintoimijoita tai -tehtäviä, on mahdollista määrittää selkeää palvelulupausa. Tästä syntyy käytännössä näkyvä väljä palvelulupaus ”koko laajalta verkostolta kaikkea kaikille”.

2.2 TF hallintomalli on liian monitasoinen ja ohjausvastuut epäselviä

Team Finland -toiminnan ohjausmalli on sekava ja monitasoinen. Se ei tue toiminnan ketterää uudistamista asiakaslähtöisesti eikä varsinaista ”yrityspalvelukokonaisuutta” johdeta palvelukokonaisuutena. Valtioneuvoston kansliaan sijoitettu johtamisrooli ja sieltä käsin tehty ohjaus eivät ole tuoneet hallintomalliin ratkaisuja. Poliittikavastuu elinkeino- ja innovaatiotoiminnasta, viennin ja kansainvälistymisen edistämisestä sekä tähän liittyvien resurssien ja organisaatioiden johtaminen ovat pääosin työ- ja

elinkeinoministeriön ja ulkoasiainministeriön vastuulla. Tässä tilanteessa valtioneuvoston kanslian rooli Team Finland -toiminnan johtamisessa ei ole ollut toimiva ratkaisu ja keskeisten vaikuttajien ajankäyttö on kohdentunut Team Finland -ohjausryhmässä liikaa operatiivisten kysymysten käsittelyyn. Ylimääräiset hallinnon kerrokset ovat jäykistäneet ja hidastaneet toimintaa tuomalla tarpeetonta johtamisen hierarkiaa ja vieneet fokuksen tarpeettoman kauas asiakkaista.

Johtajuuden puute hidastaa kehitystä. Osallistuvien organisaatioiden suuri määrä, erilaiset organisaatiokulttuurit ja Team Finland -toiminnan merkityksen erot eri organisaatioille muodostavat yhdessä mahdottoman verkostojohtamishaasteen. Kun toimintaa on yritetty viedä eteenpäin pääosin yhteisvastuullisesti – ilman selkeitä johtamisvastuita – puuttuminen toiminnan ongelmiin ja pullonkauloihin on liian usein tapahtunut hitaimmin etenevän organisaation ehdoilla. Esimerkiksi kaikkein lupaavimpien pk-yritysten kokonaisvaltaisessa palvelussa saatiin merkittävä edistystä vasta sen jälkeen, kun toimintamallin kehittämisen ja toimeenpanon päävastuu osoitettiin yhdelle verkoston toimijalle.

Team Finland -palveluiden ”käyttöliittymän” eli korkeatasoisen TF-palvelulupauksen, -mallin ja -toteutuksen suunnittelu ovat vaativia palvelumuotoilun ja -johtamisen tehtäviä. Tätä työtä ei tehdä tällä hetkellä systemaattisesti, riittävällä resursseilla ja osaamisella. TF-palveluiden ”koneiston” eli organisaatioiden roolien, painopisteiden ja toimintojen yhteensovittaminen ei ole systemaattisesti johdettua.

Synergisten alueiden ohella toimijoilla on myös suuret erilliset asiakaskunnat ja erilliset perustehtävät.

Työ- ja elinkeinoministeriöllä on kokonaisvastuu yrityspalveluista. Kansainvälistymiseen tähtäävien yrityspalvelujen täytyy muodostaa sekä kotimaisen että kansainvälisen toiminnan kattava saumaton kokonaisuus. Ulkoasiainministeriöllä yhdessä Finpron kanssa on erittäin olennainen rooli palveluiden toteuttamisessa erityisesti maailmalla. Asiakaslähtöisen palvelumallin suunnittelu ja toteutus ovat näistä lähtökohdista vaativia tehtäviä. Eri vastuutahojen toimintoja ei ole kaikilta osin vielä kyetty yhdistämään yhtenäisiksi Team Finland -palvelumalleiksi ja -prosesseiksi.

Haasteelliseksi on osoittautunut myös varsinaisen Team Finland -ohjauksen ja TEM:n alaisten toimijoiden tulosohtauksen luonteva yhteensovittaminen.

Team Finland -toiminnassa menee sekaisin kaksi eri asiaa, jotka ovat molemmat tärkeitä: 1) niin sanotut Team Finland -palvelut julkisrahoitteisilta ydintoimijoilta (Finnvera, Finpro, Tekes, ELY-keskukset, UM) ja 2) laaja verkostomainen yhteistyö. Näistä ainoastaan ensimmäinen tarvitsee hallintomekanismeja.

2.3 Asiakaslähtöisyyden ja keskinäisen koordinaation puute

Team Finland -palvelut edellyttävät erilaista osaamista ja kyvykkyyksiä. Siksi Team Finland -verkoston osana toimii eri palveluihin erikoistuneita organisaatiota. Yrityksille ei ole vielä pystytty luontevasti tuomaan tarjolle koko Team Finland -palveluiden valikoimaa siten, että organisaatioiden rajat häipyisivät näkymättömiin ja yrittäjän palvelukokemus olisi mahdollisimman saumaton palveluntarjoajasta toiseen siirryttäessä.

Finpron vuonna 2014 toteutettujen muutosten myötä yrityksiltä poistui sinänsä hyvin toiminut konsultointimalli. Kokemus ja asiakaspalaute ovat osoittaneet, että konsult-

timallia ei ole onnistuttu korvaamaan kaupallisten toimijoiden ja Finpron nykyisten neuvontapalveluiden avulla. Yritykset ovat jääneet kaipaamaan myös partnerihakupalvelua ja osaa muista uudistumisen jälkeen Finpron tarjoamasta poistuneista palveluista. Tehtyjen linjausten myötä lisäarvon tuottaminen asiakkaille onkin vaikeutunut.

Finpron uudistuminen on edelleen käynnissä. Kyseessä on oppimisprosessi, kuten millä hyvänsä radikaalin muutoksen läpikäyneellä operatiivisella organisaatiolla.

Innovaatorahoituskeskus Tekes on parhaillaan uudistumassa tutkimus- ja innovaatioprojektien projektirahoittajasta asiakkaidensa kasvuvision laaja-alaisemmaksi sparraajaksi ja tukijaksi. Tekesin omat osaamiset ja resurssit eivät riitä uuteen toimintamalliin, vaan Tekes on sovittamassa tarjoamaansa entistä tiiviimmin ja luontevammin yhteen muiden palveluntarjoajien kanssa. Team Finland -yhteistyöstä on tulossa koko ajan oleellisempi osa Tekesin perustoimintaa.

Tekesillä ja Finprolla on osin erilliset asiakasryhmät. Huomattavaa epäselvyyttä yritysten silmissä on tuottanut Tekesin ohjelmatoiminnan ja Finpron kasvuohjelmien erillisuus. Palvelumielessä päällekkäisyyttä ei ole, koska kyseessä ovat hyvin erilaiset, toinen toistaan erinomaisesti täydentävät palvelut, mutta toistaiseksi niitä ei ole kohdistettu yrityksille yhdessä yhtenä kokonaisuutena.

Finnveran rooli koetaan selkeäksi ja laaja asiakaskunta on suurelta osin erillinen Tekesin ja Finpron asiakkaista. Finnveran palvelut tulisi kuitenkin pystyä tuomaan Tekesin ja Finpron asiakkaille asiakaslähtöisesti tarjoiltuna oikeassa vaiheessa. Team Finland -toimijat eivät vielä osaa riittävästi kannustaa ja neuvoa asiakkaitaan muiden Team Finland -toimijoiden palveluja koskevissa asioissa.

2.4 Laadullista epätasaisuutta palveluissa

Palvelutuotannossa ei ole kaikilta osin ylletty riittävään laatutasoon ja tasalaatuisuuteen. Laatutason vaihteluihin vaikuttavat useat eri tekijät.

Palveluiden laaja kirjo vaatii monenlaista osaamista. Kun resurssit ja osaaminen levitetään laajalle, on hyvin vaikeaa olla asiakkaiden odotusten mittainen kaikkialla. Samankaltaisten palveluiden tuotanto useammassa organisaatiossa ei ole järkevää, ja estää erikoistumisen kautta syntyvää osaamista. Jokaisella organisaatiolla on oma identiteetti, kulttuuri ja henkilöstöprofiili sekä palvelulupaus ja sitä toteuttavat prosessit ja työkalut. Palvelujen ristiinmarkkinointi ja asiakkaiden ohjaaminen toisen organisaatioiden palveluihin on vaativaa. Edellytyksenä tälle tarvitaan riittävän hyvää perusymmärrystä eri organisaatioiden palveluista.

Team Finland -kokonaisuudessaan ja sen osista erityisesti Finpro ovat keskellä muutosprosesseja, joiden aikana tuottavuus ja laatu kärsivät.

2.5 Yrityspalvelujärjestelmän rakenne on sirpaleinen

Suomen yrityspalvelujärjestelmän arvioinneissa järjestelmää on pidetty sirpaleisena ja vaikeasti hahmotettavana. Vaikka asiakkaiden kokemukseen vaikuttaa ennen kaikkea alueellisen toimijakentän hajanaisuus, myös kansallisten toimijoiden rakenteita on syytä arvioida uudelleen. Valtakunnallisen tason kasvupolitiikan ytimessä on yritysten kansainvälisen kasvun vauhdittaminen ja elinkeinorakenteiden uudistaminen. Kasvupolitiikan toimeenpanoa kannattaakin johtaa entistä selvemmin yhtenä

kokonaisuutena erityisesti sellaisten innovaatio- ja kansainvälistymispalvelujen osalta, joiden kohderyhmänä ovat nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat pk- ja mid-cap-yritykset.

Team Finland -toiminnan selkeyttämisessä on otettava huomioon maakuntauudistus ja siinä yhteydessä maakunnille muodostuva rooli kasvupalvelujen järjestämisessä. Nykytilassa Team Finland -palvelut ja ydintoimijoiden resurssit ja toimintamallit eivät ole valmiita hyödyntämään uudistuksessa toteutettavia maakunnallisia yrityspalveluita. Maakuntien ja kansallisten kasvupalvelutoimijoiden välinen rajapinta on suurelta osin järjestämättä, mutta yhtenäisen palvelukokonaisuuden kaikkia pullonkauloja ei edes voida ratkaista ennen maakuntien kasvupalvelujen tarkempaa määrittelyä ja valmistelua.

2.6 Heikko kustannustehokkuus

Finnveralla, Tekesillä ja Finprolla on Helsingin Team Finland -talossa pääosin erilliset hallinto- ja tukitoimet. Varsinkin tukitoimien päällekkäisyyksien purkamista on tutkittu aiemmin, mutta tarkoituksenmukaisten yhteisten rakenteiden luominen on osoittautunut hankalaksi erityisesti siksi, että yksi toimijoista on valtion virasto. Toisaalta tukitoimintojen yhdistämisen säästöpotentiaali on rajallinen. Synergioita toimijoiden välillä on kuitenkin muutoinkin saavutettavissa.

2.7 Käytettävissä olevien resurssien rajallisuus

Vaikka on tunnistettu, että yrityspalvelutyössä olevia resursseja on kansallisella ja alueellisella tasolla toistaiseksi riittävästi, julkisrahoitteisten Team Finland -toimijoiden resurssit ovat kuitenkin rajalliset. Valtiontalouden tilanne johtaa siihen, että tulevien vuosien aikana valtion talousarvioiden kautta Team Finland -toimintaan osoitettavat resurssit ovat laskemassa. Osin tämä aiheutuu välttämättömistä säästötoimenpiteistä, mutta suurimmat muutokset aiheutuvat siitä, että hallituksen kärkihankepanostukset kohdentuvat määräaikaaisesti vuosille 2016–2018 (Team Finland -kasvuohjelmat, ulkomaanverkoston vahvistaminen Team Finland -asiantuntijoilla). Lisäksi kärkihankerahoitus lakkaa vuodesta 2019 eteenpäin.

3 Yhteenveto verkkoavoriivissä esitetyistä näkemyksistä

Osana Team Finland -selvitysryhmän työskentelyä toteutettiin kansainvälistyville pk-yrityksille, Team Finland -toimijoille ja kumppaneille suunnattu avoin verkkoavoriivi. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä laajalta rintamalta palautetta tähänastisesta Team Finland -toiminnasta ja erityisesti näkemyksiä siitä, millä tavalla Team Finland -työ ja -verkosto voisi tuottaa jatkossa asiakkailleen enemmän lisäarvoa.

Loka–marraskuun vaihteessa toteutettuun kyselyyn osallistui yhteensä 920 vastaajaa, joista 285 oli yritysedustajia, 428 Team Finland -verkon toimijoita ja 207 muiden organisaatioiden, kuten elinkeinoelämän järjestöjen edustajia. Yritysedustajista hieman alle puolet (136/285) oli käyttänyt Team Finland -palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana.

Annettu palaute oli vahvasti samansuuntaista kuin aikaisemmin toteutetuissa kyselyissä, joiden kohderyhminä ovat olleet kasvua kansainvälistymällä hakevat yritykset ja Team Finland -verkon toimijat (esim. Team Finland -kyselyt, Pk-yritysbarometri, Teknologiateollisuuden kysely, Team Finland -kansainvälistymis- ja kaupanestekysely).

3.1 Team Finlandissa toimivaa

Team Finland -toiminnan peruslähtökohta ja tavoitteet saivat kyselyssä melko lailla jakamattoman kannatuksen kaikissa osallistujaryhmissä. Resurssien ja osaamisen yhdistäminen, yhä tiiviimpi yhteistyö asiakkuustyössä ja yhden palveluluukun periaatteen tavoittelu, uusien toimintakonseptien rakentaminen yhteistyössä nousivat esiin kokonaisuuksina, joiden toteutuksessa nähdään tapahtuneen edistymistä myös käytännössä.

Team Finlandin toimivista käytännöistä verkoston jäsenet korostivat lisääntyneitä keskinäistä yhteistyötä ja sitä edistäneitä uudistuksia kuten yhteiseen Team Finland -taloon siirtymistä, parempaa asiakkuusyhteistyötä (esim. palveluehdotukset) ja asiakastiedon aikaisempaa laajempaa vaihtoa. Yritykset kiittelivät ajatusta ja tavoitetta yhden palveluluukun periaatteesta, Team Finland -brändiä ja ylimmän valtiojohdon sitoutumista viennin edistämiseen. Yksittäisistä palveluista rahoitusinstrumentit nousivat erityisesti esiin.

3.2 Team Finlandin haasteet ja kehittämistarpeet

Team Finlandin haasteita ja ongelmia tunnistettiin useissa eri osakokonaisuuksissa. Team Finlandin ja sen palveluiden heikko tunnettuus nostettiin esille selvänä viestinnällisenä heikkoutena. Vastaavasti eri organisaatioiden ja niiden toimintaprofiilien (Tekes, Finnvera, Finpro) tunnettuuden todettiin olevan korkeampi, eivätkä asiakkaat osaa usein yhdistää niiden tarjoamia palveluja Team Finlandiin. Team Finlandia kuvattiin yksittäiskommenteissa esim. *”sieluttomaksi markkinointibrändiksi, jonka kanssa yritykset eivät usein tunnista olevansa yksittäisen Team Finland -organisaation palveltavana”*.

Tiedon palveluista ja rahoituksen välineistä pitäisi tavoittaa yhä tehokkaammin oikeat kohdeyritykset. Yhtenä kehittämismahdollisuutena nostettiin esiin yhä tiiviimpi viestinnällinen yhteistyö (muun muassa yhteistilaisuudet) esimerkiksi elinkeinoelämän järjestöjen ja muiden relevanttien toimijoiden kanssa.

Erityisesti Team Finland -verkostolaisten vastauksissa koetaan Team Finlandin -palvelulupaus epäselvänä ja ”pullamössömäisenä”. Toisaalta Team Finlandista koetaan olevan vallalla myös epärealistisia odotuksia, jonka todettiin olevan seurausta esim. epäonnistuneesta Team Finland -viestinnästä.

Asiakkaiden konkreettisten tarpeiden identifiointin tulisi olla asiakastyön keskiössä, ei esimerkiksi Team Finland -palveluehdotusten tekeminen sinänsä. Asiakastyötä koetaan edelleen tehtävän liikaa oman organisaation sisällä ja oman organisaation ja sen johdon tavoiteasetannasta käsin, ei yhteisenä Team Finland -asiakkuustyönä. Tämän todettiin heijastuvan myös asiakaspalveluun siten, että asiakkaan pompottamista luukulta toiselle tapahtuu edelleen. Rahoituksen ja rahoitushakemusten siiloutuneisuuden todettiin olevan edelleen arkipäivää.

Team Finland -palvelut pitäisi kyselyyn osallistuneiden mielestä saada lähemmäksi yritystä ja toteuttaa yhden luukun palvelu. Erityisesti yritysten edustajat painottivat selkeämpiä palvelukokonaisuuksia ja selkeää viestimistä niistä. Ylipäättään pirstaloituneen yrityspalvelujärjestelmän (valtio, maakunnat, kunnat) todettiin vaikeuttavan selkeämmän kuvan muodostumista myös Team Finland -toiminnasta.

Tarve pienten, aloittelevien vientiyritysten ja startup-yritysten paremmalle palvelulle nousi erityisesti esiin. Konkreettisia ja nopeita keinoja päästä kiinni vientikontakteihin esimerkiksi messujen tai muiden vientikanavien kautta peräänkuulutettiin. Toisaalta myös Team Finland -toimijoiden parempi kyky sparrata yrityksiä ja niiden kansainvälistymisstrategioita nousi esiin. Tämä edellyttää syvällistä markkina-alue-, toimiala- ja arvoverkostokohtaista erityisosaamista.

Yritysedustajat painottivat asiakaskohtaisesti räätälöityjen palvelujen merkitystä ja tarvetta. Team Finland -toimijoiden arvioissa korostettiin hieman enemmän palveluja yritysryhmille esimerkiksi niiden kustannustehokkuuden vuoksi.

Useissa kannanotoissa korostettiin kehittämistoimina riittäviä organisatorisia uudistuksia eli nykyisten Team Finland -organisaatioiden yhdistämistä. Samoin kaivataan selkeämpiä johtamismalleja. Toiminnan todettiin olevan edelleen liian kankeaa ja byrokraattista. Lisäksi ajan käytön katsottiin kohdistuvan liiaksi sisäiseen prosointiin asiakastyön ja markkinoilla olemisen sijasta.

Team Finlandin ulkomaan verkoston vahvistaminen todettiin tärkeäksi kehittämiskohdeksi ja globaalin asiantuntijaverkoston halutaan olevan nykyistä paremmin saavutettavissa. Esimerkiksi yhteistyötä kaupalliselta pohjalta toimivien organisaatioiden ja niistä löytyvän erityisosaamisen kanssa halutaan tehostaa. Suomen vienninedistämisen resurssien todettiin olevan kansainvälisillä markkinoilla nykyisellään selkeästi kilpailijamaita heikommat. Erityisesti yritysedustajat painottivat Team Finland -toiminnan vahvistamista viennin kohdemaissa verrattuna kotimaan Team Finland -toimintaan panostamiseen. Euroopan markkinoiden todettiin viime kädessä olevan pk-yrityksille sekä ensimmäiset että myös kaikkien keskeisimmät markkinat, minkä tulisi näkyä myös Team Finland -resursoinnissa. Paikoin toivotaan myös suurlähetystöistä löytyvän yhä ammattimaisempaa Team Finland -asennetta ja kyvykkyyttä yritysten auttamisessa vientimarkkinoille.

Kompetenssikysymys ja tarve osaamisen kehittämiseen ja rekrytointeihin nousi esiin laajemminkin Team Finland -palvelujen johtamisessa ja toteuttamisessa. Annetuissa arvioissa todettiin esimerkiksi, että on tarpeellista kytkeä Team Finland -työhön mukaan yhä enemmän sellaisia verkostoon nykyisin kuulumattomia toimijoita, jotka ovat

kuitenkin relevantteja yritysten viennin ja osaamisen kehittämisessä (esim. TE-palvelut, kv-opiskelijat Suomessa ja viennin kohdemaissa).

4 Työryhmän suositukset

Työryhmä on päätenyt työssään suosittamaan Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja toiminnallisen tehokkuuden parantamiseksi seuraavia toimenpiteitä:

Palvelut luotava aitoon asiakastarpeeseen ja nykyistä selkeämpänä kokonaisuutena

Asiakas asetetaan uudistuksen keskiöön. Team Finland -palveluiden ja niistä viestinnän pitää olla selkeää ja erilaisille asiakasryhmille ymmärrettävää.

Julkisten palveluiden kehittämisessä pitää ottaa huomioon jo olemassa olevat yksityiset ja kaupalliset palvelut, jolloin voidaan välttää päällekkäisyyksiä ja kilpailunväristymistä jo toimivien yksityisten palveluiden kanssa. Julkiset toimijat voivat kannustaa ja edesauttaa yksityisiä palveluntarjoajia kehittämään muuttuvaan markkinatarpeeseen myös uusia palveluita kustannustehokkaasti. Julkisten palveluiden tarjoaminen ei pidä olla ensisijainen vaihtoehto.

Kiinnitetään palveluita tarjottaessa erityistä huomiota pienten, kansainvälistymistä käynnistävien yritysten palvelutarpeisiin asiakassegmentin merkittävän kasvupotentiaalin johdosta.

Team Finland -palveluiden sisältö tulee määritellä uudelleen riittävän konkreettisesti. Palveluiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat suomalaisyritysten omista tarpeista lähtevää kansainvälistä kasvua ja tuovat aidosti lisäarvoa markkinoilla oleviin yksityisiin palveluihin verrattuna. Ne tulee toteuttaa kustannustehokkaasti kilpailua vääristämättä ja yksityinen palveluntarjonta aina huomioon ottaen. Palveluita tarjottaessa kiinnitetään erityistä huomiota pienten, kansainvälistymistä käynnistävien yritysten palvelutarpeisiin asiakassegmentin merkittävän kasvupotentiaalin johdosta.

Alueellisen asiakastyön ja yhteistyön vahvistaminen

Maakuntaudistuksen yhteydessä uudistettavien työllisyys- ja yrityspalveluiden kehittämiseen liittyvä lainsäädäntötyö on käynnissä. Jatkossa työllisyys- ja yrityspalvelut integroidaan kasvupalveluksi, joka tuotetaan alueilla maakunnan järjestämävastuulla ja kilpailullisella monituottajamallilla. Alueellisen tason kasvupalvelut syöttävät yrityksiä valtakunnan tason erikoistuneisiin kasvupalveluihin ja keskusvirastojen järjestämiin palveluihin tai yksityisiin palveluihin. Tämän tulee tapahtua yritysten tarpeista lähtien saumattomasti ja joustavasti kaikkialla – maakunnista maailmalle ja maailmalta maakuntiin.

Kansallisen tason toimijat TEM, Finnvera, Finpro, Tekes ja UM muodostavat Team Finland -toiminnan selkärangan. Kansallisen tason toimijoiden tulee tukeutua voimakkaasti yksityisten, kaupallisten kumppanien sekä yrittäjä- ja elinkeinojärjestöjen ja kauppakamarien hyödyntämiseen ja kumppanuuksiin sekä Suomessa että maailmalla.

Alueellisen asiakasrajapinnan tulee toimia saumattomasti ja katkeamattomasti palveluiden ulottamiseksi niitä lähellä oleville yrityksille, joilla on kyvykkyys kansainväli-

seen kasvuun. Samalla kansallisen tason toimijat saavat tilaa oman erityistehtävänsä toteuttamiseen. Alueellisen tason kasvupalveluiden sekä alueellisten toimijoiden (esim. kehitysyhtiöt, yrittäjäjärjestöt, kauppakamarit) tulee muodostaa kullekin alueelle paikallisesti hyvin toimiva palvelukokonaisuus ja yhteistyöverkosto.

Tulevat maakunnat ovat keskeinen osa Team Finland -toiminnan kotimaan palveluketjua. Yrityksille tulee tarjota käyttöön sujuva ja yhtenäinen palvelu, jossa kuntien ja maakuntien palvelut sekä valtakunnalliset ja yksityiset palvelut on organisoitu asiakaslähtöiseksi ja saumattomaksi palveluketjuksi. Team Finland -palvelut kattavat kv-innovaatioyhteistyön sekä viennin-, matkailun ja investointien edistämisen.

Kuhunkin maakuntaan nimettävän Team Finland -koordinaattorin yhdeksi tehtäväksi määritellään maakunnallisen palvelukokonaisuuden rakentaminen ja hankinta yhteistyössä maakunnassa toimivien julkisten ja yksityisten Team Finland -osapuolten kanssa.

Palvelusetelit käyttöön yritysten kansainvälistymisen tueksi

Yrityksille tarjottavat kansainvälistymispalvelut lähtevät yritysten tarpeesta. Team Finland -palveluiden tarjoajien tulee mahdollistaa yritysten kansainvälistymisen tueksi paras mahdollinen osaaminen. Yritysten käyttöön on tarjottava aiempaa paremmat mahdollisuudet hyödyntää Suomessa ja kohdemaassa toimivia konsultti- ja kehittämispalveluita. Nykytilan ongelmana on, että suomalaisyritykset saavat liian harvoin aikaan kansainvälistymistään edesauttavia sopimuksia niiden tahojen kanssa, jotka julkinen toimija heille välittää.

Otetaan käyttöön kansainvälistymisen palvelusetelituoteperhe, jonka avulla edistetään sitä, että yritykset saavat käyttöönsä parhaan mahdollisen osaamisen. Palvelusetelien käyttöönoton myötä yritysten kynnys hyödyntää heille tarjottua osaamista madaltuu ja samalla parantuu näkymä palvelujen tarjoamaan. Tätä varten luodaan avoin maa- ja toimialakohtainen kaupallisten asiantuntijoiden konsulttirekisteri (verkkosivusto), jota yritykset voivat halutessaan hyödyntää. Palveluita tarjoavat yritykset voisivat itse listautua rekisteriin ja palveluita käyttäneet yritykset voisivat arvioida anonyymisti tai näkyvästi palveluntuottajien osaamisen (vrt. TripAdvisor)

Tärkeintä on, että palvelusetelien kautta tuotettavat palvelut edistävät mahdollisimman konkreettisesti asiakaskontaktien syntymistä viennin kohdemaissa.

Yksittäinen palveluseteli olisi suuruusluokaltaan esimerkiksi 10 000 euroa ja se kattaisi 50 %:a kustannuksista. Työryhmä arvioi, että tavoitteeksi tulisi asettaa vuositasolla vähintään 500 palvelusetelin volyymi, jolloin kokonaiskustannus vuodessa olisi 5 miljoonaa euroa. Palveluseteleitä voidaan tarjota yritysten kehitysvaiheen ja tarpeiden mukaan erilaisina variaatioin esimerkiksi enintään 3 palveluseteliä / yritys.

Muista maista esimerkkinä on Hollanti, joka hyödyntää kansainvälistymispalveluissa palveluseteliä. Kotimaasta hyvänä esimerkkinä toimii Tekesin syksyllä 2016 käyttöönottama innovaatioaseteli.

Otetaan käyttöön kansainvälistymisen palvelusetelituoteperhe.

Luodaan avoin maa- ja toimialakohtainen kaupallisten asiantuntijoiden konsulttirekisteri (verkkosivusto), jota yrityksen voivat hyödyntää kansainvälistymisensä tueksi.

Ohjelmatoiminnan yhdistäminen

Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron ohjelmat toimivat nykyisin liikaa erillään ja niiden johtaminen on sirpaloitunut lukuisiin erillisiin ohjausryhmiin (45 kpl). Yhteistyötä ohjelmien välillä toki on, mutta kokonaisuus näyttää yrityksen näkökulmasta sekavana.

Organisaatioiden ohjelmatoiminta yhdistetään yhdeksi toiminnalliseksi ohjelmakokonaisuudeksi, joka rakentuu rajatusta määrästä hallitusohjelmavoitteista johdettuja strategisia kärkiä (Arktinen, Biotalous, Cleantech, Digitalisaatio, Health, matkailu, luovat alat).

Kattoteemojen ohjelmasuunnittelu ja toteutus tapahtuisi jatkossa Tekesin ja Finpron yhteistyönä ja nykyisin sirpaleisena näyttävä ohjelmaviestintä ja asiakastyö yhtenäistetään strategisiin kärkiin pohjautuvaksi. Sirpaleista johtamisjärjestelmää virtaviivaistetaan siten, että ohjelmatoiminnalle asetetaan Finpron ja Tekesin yhteinen ohjelmatoiminnan ohjausryhmä sekä yhteisten strategisten kärkien johtotiimit.

Finpron kasvuohjelmat ja Innovaatorahoituskeskus Tekesin ohjelmat kootaan vuoden 2017 alusta lähtien yhteen Team Finland -ohjelmiksi, jotka kohdennetaan kansallisesti valittuihin kärkiin. Ohjelmat näkyvät yritysasiakkaille yksinkertaisina ja konkreettisina kokonaisuuksina.

Sirpaleista johtamisjärjestelmää virtaviivaistetaan siten, että ohjelmatoiminnalle asetetaan Finpron ja Tekesin yhteinen ohjausryhmä ja yhteiset strategisten kärkien johtotiimit.

Team Finland -toimijoiden kesken käynnistetään valmistelu, jossa toimijoiden tukipalveluita voitaisiin laajemminkin hyödyntää nykyistä tehokkaammin ja keskitetymmin.

Team Finland -vienninedistämismatkojen kehittäminen ja Suomeen suuntautuvien vierailujen hyödyntäminen

Yritysten tarpeista lähtevät Team Finland -matkat ovat tärkeä vienninedistämisen väline, joka tukee sekä pk- että suurten yritysten vientiponnisteluja useilla kehittyvillä markkinoilla eri puolilla maailmaa. Team Finland -matkoja tehdään tasavallan presidentin, valtioneuvoston ja eduskunnan jäsenten sekä johtavien virkamiesten johdolla. Ne tuovat esille suomalaisten avainsektoreiden yrityksiä ja osaamista kokonaisuutena sekä avaavat korkean tason keskusteluyhteyksiä kohdemaiden asiakasorganisaatioihin ja päättäjiin. Myös Suomeen suuntautuvia vierailuja voidaan hyödyntää vienninedistämistyössä. Tällä hetkellä vierailuja hyödynnetään vajavaisesti, vastuunjako on epäselvä ja kokonaisuuden hallinta on puutteellista.

Toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden varmistamiseksi:

- 1) Team Finland -matkakalenteri suunnitellaan yritysten tarpeista lähtien Team Finland -toimijoiden osaamiseen ja tietoon perustuen;
- 2) toteutetaan riittävä kartoitus, perusteellinen sisällön valmistelu ja osallistujien valmennus;
- 3) varmistetaan matkojen seurannasta ja keskitytään konkreettisiin toimenpiteisiin;
- 4) hyödynnetään Suomeen tulevia vierailuja nykyistä tehokkaammin ja johdonmukaisemmin.

Team Finland -toiminnan ohjauksen selkiyttäminen

Team Finland -toiminnan johtamismalli on koettu osin epäselväksi ja se kaipaa selkiytystä. Toimijoita on liikaa ja siten ohjausmalli on sekava ja monitasoinen. Strategisen ohjauksen ja operatiivisen johtamisen selkeyttämiseksi työryhmä esittää seuraavaa:

Puretaan nykyinen Team Finland -johtoryhmä ja valtioneuvoston kanslian operatiivinen ohjaus Team Finland -toiminnassa.

Työ- ja elinkeinoministeriö asettaa operatiivisia asioita käsittelevän uuden Team Finland -johtoryhmän kehittämään asiakaslähtöisempiä integroituja palvelumalleja, jotka kattavat maakunnissa, keskushallinnossa ja ulkomailla tarjottavat palvelumallit. TEM:n kansliapäällikön vetämään johtoryhmään kutsutaan edustajat ulkoasiainministeriöstä, Tekesistä, Finprosta, Finnverasta, Elinkeinoelämän keskusliitosta, Suomen Yrittäjistä sekä Keskuskauppakamarista.

Team Finland -työryhmä arvioi hallituksen puolivälitarkasteluun mennessä Team Finland -toiminnan strategisen ohjauksen valtioneuvostotasolla ja tekee ehdotuksen toiminnan organisoinnista.

Growth Finland

Työryhmätyön aikana ja sitä edeltävissä arvioinneissa on tullut esille, että Suomen yrityspalvelujärjestelmä on sirpaleinen ja vaikeasti hahmotettava, minkä lisäksi toimijoiden yhteistyössä on nähty puutteita. Työryhmä on keskustellut erityisesti TEM:n hallinnonalaan kuuluvien toimijoiden mahdollisista organisaatiomuutoksista tavoitteenaan toimintatapojen, vastuiden ja palveluiden yksinkertaistus siten, että pk-yrityksille saataisiin käyttöön selkeät ja konkreettiset palvelut.

Työryhmä on työssään käsitellyt kotimaan toimijoista erityisesti Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpro Oy:n toimintaa. Edellä työryhmä on päättänyt esittämään edellä mainittujen toimijoiden ohjelmamuotoisen toiminnan yhdistämistä. Työryhmä on työssään käsitellyt myös nykyisten toimijoiden fuusioimista uudeksi innovaatio- ja kansainvälistymispalveluita tuottavaksi toimijaksi, jonka työnimenä on käytetty ”Growth Finland” -nimeä. Työryhmällä ei ole ollut mahdollisuutta tehdä riittävän syvälle meneviä analyysejä yksityiskohdista, joten se ehdottaa, että valmistelua jatke-

taan Team Finland -työryhmän vetovastuulla siten, että kokonaisuudesta voidaan tehdä tarvittaessa päätöksiä osana hallituksen puolivälitarkistusta kevättalvella 2017.

Arvioidaan mahdollisuudet Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron toimintojen kokoamiseksi uudeksi "Growth Finlandiksi". Valmistelun lähtökohtana on kokonaan uusi toimija. Olennaista on varmistaa, että mahdollinen toimintamallin muutos johtaa myös entistä parempaan ja laadukkaampaan asiakaspalveluun.

Ulkomaanpalveluiden ja verkostoyhteistyön kehittäminen

Suomen resurssit ulkomailla kansainvälistymistä hakevien yritysten palvelemiseksi ovat niukat ja lisäksi hajaantuneet erillisiin verkostoihin. Team Finland -verkostojen perustamisen kautta yrityksille kohdennettu palveluntarjonta ulkomailla on tosin kehittynyt ja selkiytynyt. Ulkomaanedustusto- ja vientikeskusverkostot toimivat kuitenkin rinnakkain ja tekevät osin samankaltaisia tehtäviä. Kahden julkisin varoin rahoitetun ulkomaanverkon ylläpitäminen ei kuitenkaan liene valtiontaloudellisista näkökohdista käsin perusteltua.

UM:n edustustoverkko pystyy parhaimmillaan tuottamaan kaikenkokoisille yrityksille monipuolista ja konkreettista apua erilaisiin yrityksen kansainvälistymisen elinkaaren vaiheisiin. Edustuston aseman ja arvovallan hyödyntäminen on läpileikkaava teema kaikille palveluille liittyen toimintaympäristön analyysiin, kaupanesteiden purkamiseen ja tärkeiden kontaktien toteuttamiseen.

Työryhmä on työssään tunnistanut, että UM:n edustustoverkko on viimeisten vuosien aikana kehittynyt suomalaisyritysten tarvitsemien palveluiden osalta positiiviseen suuntaan. On kuitenkin havaittavissa, että yritysten saamissa palveluissa on vaihtelua. Palveluja tulisi saada yhdenmukaistettua ja resursseja tehokkaampaan käyttöön suomalaisyritysten kansainvälisen menestyksen tukemiseksi.

Ulkomailla UM:n edustusto, kunniakonsulit sekä Finpron ja Tekesin verkostot muodostavat Team Finland -toiminnan ytimen. Yhteistyötä ja kumppanuutta on kehitettävä ja syvennettävä myös yksityisten toimijoiden ja yrityselämän verkostojen kanssa näiden toiminnan tarjoaman lisäarvon saamiseksi entistä paremmin täydentämään ja vahvistamaan julkisia Team Finland -palveluita ja yhteistyötä.

Elinkeinoelämän omaa aktiivisuutta kehittää kansainvälistymis- ja verkstopalveluita on syytä kannustaa. Isoilla vientiyrityksillä voi olla keskeinen rooli suomalaisten yrityselämän verkostojen, kuten kahdenvälisten kauppakamarien toiminnan vahvistamisessa Suomessa ja eri kohdemaissa. Samalla ne edesauttavat pk-yrityksille tärkeiden verkostojen ja palveluiden kehittymistä.

Saksan kauppakamarin ja elinkeinoelämän järjestöjen välillä on tarkoitus aikaan saada järjestely, joka mahdollistaisi Saksan kauppakamariverkoston yli 100 ulkomaan toimipisteen palvelut suomalaisyritysten käyttöön vuodesta 2017 lähtien. Näiden palveluiden hyödynnettävyyttä tuetaan Finpron ja Tekesin Team Finland -ohjelmilla.

Työryhmällä ei ole ollut mahdollisuutta tehdä riittävän syvällistä arviota edustustoverkkojen osalta, joten se ehdottaa, että valmistelua jatketaan Team Finland -työryhmän vetovastuulla siten, että kokonaisuudesta voidaan tehdä tarvittaessa

päätöksiä osana hallituksen puolivälitarkistusta kevättalvella 2017. Valmistelun osana laaditaan vertaileva selvitys kahden erillisen ulkomaanverkoston eduista ja haitoista, kustannuksista ja mahdollisista säästöistä.

Ulkoasianministeriön toimesta jatketaan sen edustustoverkon ohjauksen kehittämistä. Team Finland -työryhmän tehtävänä on valmistella hallituksen puolivälitarkasteluun mennessä ehdotus malliksi, jossa Team Finland -ulkomaanverkostot toimivat työnjohdollisesti yhtenä kokonaisuutena niin, että kyetään nykyistä paremmin huolehtimaan Suomen kaupallis-taloudellisista eduista maailmalla ja tarjoamaan nykyistä laadukkaampia palveluja yrityksille. Tätä varten työryhmä laatii vertailevan selvityksen kahden erillisen ulkomaanverkoston eduista ja haitoista, kustannuksista ja mahdollisista säästöistä.

Kansainvälisesti eri kohdemaissa edustuston ja Team Finland -vastuuhenkilön johdolla kehitetään julkisten Team Finland -toimijoiden yhteistyötä ja palvelua sekä niitä tukevia ja täydentäviä kumppanuuksia yksityisten toimijoiden ja yritys-elämän verkostojen kanssa.

Saksan kauppakamarin ja elinkeinoelämän järjestöjen välillä on tarkoitus aikaansaadä järjestely, joka mahdollistaisi Saksan kauppakamariverkoston yli 100 ulkomaan toimipisteen palvelut suomalaisyritysten käyttöön vuodesta 2017 lähtien.

Suomalaisyritysten aseman parantaminen kansainvälisten järjestöjen hankinnoissa

Kansainväliset järjestöt kuten YK, Maailmanpankki, alueelliset kehityspankit ja EU rahoittavat kehittyvien maiden ohjelmia vuosittain yhteensä noin 100 miljardin dollarin arvosta. Hankinnat vaihtelevat erittäin suurista infrastruktuuriurakoista yksittäisen konsultin toimeksiantoihin. Suomalaisyritykset ovat menestyneet kansainvälisten järjestöjen hankinnoissa vaatimattomasti suhteessa rahoitusosuusimme ja vahvuusimme kansainvälisessä kaupassa.

Tukemalla suomalaisyritysten osallistumista kansainvälisten järjestöjen hankintoihin voidaan saavuttaa merkittäviä suoria taloudellisia hyötyjä sekä yritysten pitkän aikavälin toiminnan kannalta arvokkaita referenssejä. Keskeisiä keinoja tässä työssä ovat hankintoja koskevan tiedonsaannin parantaminen, yritysten aktiivinen tukeminen hakuprosesseissa sekä vaikuttaminen hankintoja tekevien järjestöjen hankintaprofiileihin.

Luodaan palvelumalli, joka kattaa edellä mainitut toimintamuodot ja sitoo kansainvälisten järjestöjen hankintojen neuvonta- ja ohjauspalvelut osaksi laajempaa kehittyvien markkinoiden Team Finland -palvelukokonaisuutta.

Liite 1 Finpron ulkomaanverkosto

Finpron ulkomaan verkosto perustuu 6 alueen (regionan) malliin. Finprolla on yhteensä 36 vientikeskusta 31 maassa. Finpron globaalissa verkostossa työskentelee 52 vakituista ja 38 määräaikaista työntekijää. Käytössä on lisäksi 9 määräaikaista henkilöä, jotka ovat henkilöstövuokrauspalvelun kautta ostopalveluresursseina. Finpron ulkomaanverkostosta 18 asiantuntijaa on Suomesta lähetettyjä, kaikki muut paikallisesti palkattuja.

Jokaisesta alueesta vastaa regionajohtaja, jolle yksittäisissä vientikeskuksissa olevat asiantuntijat raportoivat. Isoissa vientikeskuksissa on erikseen sovittu tiimirakenne, jossa vientikeskuksen tiiminjohtaja ("Commercial counsellor") vastaa tiimensä asiantuntijoiden lähijohtamisesta. Regionajohtajista 4 on alueellaan vientikeskuksessa ja tällä hetkellä 2 Helsingissä.

Vientikeskuksen asiantuntijat toimivat aina olosuhteiden salliessa ulkoasianministeriön edustuston tiloissa läheisessä yhteistyössä UM:n ja mahdollisesti Tekesin henkilöstön kanssa. Finpron asiantuntijat ovat lisäksi verkostoituneet aktiivisesti paikallisiin kauppakamareihin ja -yhdistyksiin, jos sellaisia on toiminnassa. Lisäksi Finpro toimii Tekesille ulkomaan resurssien hallinta-alustana kaikkialla missä se on mahdollista.

Asiantuntijoilla on ensisijaisesti syvällistä osaamista ja verkostoja paikalliseen elinkeinoelämään ja useimmiten yhteen tai useampaan toimialaan. Asiantuntijat omaavat pääsääntöisesti työkokemusta yrityksistä. Asiantuntijoiden osaaminen ja muut profiilin piirteet (esim. onko asiantuntija paikallinen vai lähetetty Suomesta) on mahdollisuuksien mukaan sovittu paikallisen UM:n henkilöstön profiiliin siten, että Finpron osaaminen on täydentävää. Uuden ohjeen mukaisesti rekrytoinneista keskustellaan paikallisen suurlähettilään / pääkonsulin kanssa ennen rekrytoinnin käynnistämistä. Sovittaminen UM:n henkilöstöprofiiliin mahdollistaa myös sen, että on pyritty vähentämään lähetettyjen expatriaattien määrää ja palkkaamaan enemmän paikallisesti, jolloin osaaminen on sekä heti tarjolla, että syvempää kuin lähetetyillä henkilöillä, joilla kuluu 1–2 vuotta tehtävän alussa tietämyksen ja verkostojen rakentamiseen auttavalle tasolle. Paikallisesti palkattujen kustannukset ovat myös yleisesti ottaen selvästi lähetettyjä henkilöitä kevyempää.

Regionajohtaja vastaa myös alueellaan olevista niistä maista, joissa ei ole Finpron tiimiä. Tällöin työ näissä maissa perustuu joko paikalliseen UM:n edustuston henkilöstöön, jolla soveltuvaa osaamista tai Finpron yhteistyökumppaneihin (osa ns. Maaedustaja "Country representative" statuksella).

Oman henkilöstön lisäksi Finpro käyttää merkittävässä määrin määräaikaaisesti, myös lyhyillä sopimuksilla, tiettyihin tehtäviin palkattuja henkilöitä, harjoittelijoita ja ostettuja palveluita.

Finpron resurssien vuosisuunnittelu tapahtuu vuosibudjetin yhteydessä ja hankkeiden osalta tarkistaen vähintään kaksi kertaa vuodessa henkilöstöresurssit ja ostopalveluihin kohdistuvat määrärahat. Lähtökohtana resursointimallille on löytää kulloinkin sopiva tasapaino pysyvyyden (oma henkilöstö), joustavuuden ja tehtäväkohtaisen osaamisen (esim. toimialaosaaaminen ja yritysverkostot) välillä. Resurssisuunnittelun avulla kohdistetaan resurssit sinne missä priorisoitu tarve kulloinkin on.

Johtamisjärjestelmän ja sisäisten prosessien keskeinen piirre on myös yhteys Suomeen suomalaisyrityksiin. Verkoston johtaminen, ohjaus ja tavoitteet tulevat Finpron

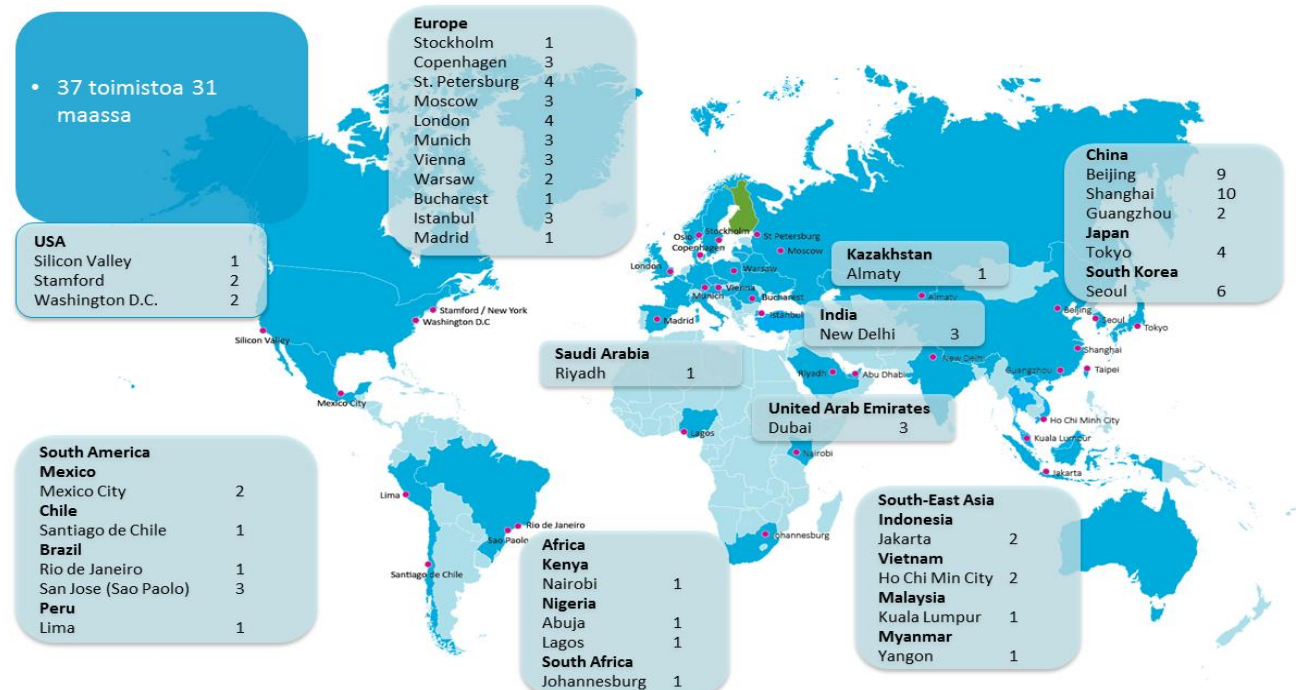
toiminnoista (Export Finland, Invest in Finland ja Visit Finland). Käytännössä verkosto on integroitu Suomessa yritysten ja yritysryhmien (esim. toimiala) tavoitteiden toteuttamiseen niiden toimintaa kokonaisuutena koordinoiden.

Finpron eri tiimit ja henkilöresurssit toimivat tilanteen mukaan organisoituvana tiiminä, ei paikalliseen toimintaan keskittyvinä resursseina. Näin ohjaten verkosto toteuttaa parhaiten yritysten tarpeita niiden lähtökohdista. Verkoston asiantuntijat tekevät tehtäviä liittyen sekä kohdemaahansa että myös globaaleihin projekteihin samalla tapaa kuin esim. kansainväliset konsulttiyritykset. Näin toteutettuna verkosto on varsin neutraali asemamaasta riippumatta toteuttamaan yritysten tarpeita. Näin on pyritty rakentamaan edellytykset hyvälle asiakaslähtöisyydelle verkostossa.

Integroitu toimintamalli mahdollistaa paikallisesti organisoitujen resurssien kuten edustustojen ja kauppakamarien / -yhdistysten ja kaupallisten konsulttien integroimisen Finpron kautta osaksi suurempia Suomen ja monen vientikeskuksen ylitse meneviä hankkeita ja toimintoja. Hajautettu toiminta Suomessa sallii myös eri maakunnissa sijaitsevien yritysten ottamisen osaksi kokonaisuutta.

Alkuvuoden 2016 aikana saatiin kuusi uutta Team Finland -asiantuntijaa ulkoministeriön kansainväliseen verkostoon vahvistamaan yrityksille tarjottavia palveluita tärkeissä kohdemaissa / kaupungeissa (New York, Los Angeles, Ottawa, Singapore, Teheran, Ankara/Istanbul). Ulkomaan Team Finland -asiantuntijoiden tehtäväkuva on sovittu tiiviissä yhteistyössä UM:n ja TEM:n alaisten Finpron ja Tekesin kanssa.

Kokonaisuutena ulkomaanverkoston resurssit ovat erittäin ohuet suomalaisille tärkeillä kasvu- ja kohdealueilla (mm. Intia, Etelä- ja Itä-Aasia (SEAP)) sekä pk-yritysten ensimmäisissä tyypillisissä viennin kohdemaissa (Ruotsi ja Saksa).



Kuvio. Finpron ulkomaanverkosto

Liite 2 Ulkoasiainhallinnon ulkomaanverkosto

Ulkoasiainministeriöllä on yhteensä 88 toimipistettä ulkomailla, joista 83 on kahdenvälisiä suurlähetystöjä, pääkonsulivirastoja tai muita toimipisteitä. Vuoden 2015 tilinpäätöksen mukaisesti edustustoverkossa käytettiin kauppapolitiikkaan ja kaupallis-taloudellisiin ulkosuhteisiin noin 107 henkilötyövuoden työpanos. Ministeriössä samalle alueelle oli kohdistettu vajaa 82 htv:tä. Ulkomaanedustuksessa kaupallis-taloudellisia tehtäviä hoitaa sekä lähetettyä että paikalta palkattua henkilöstöä.

UM:n alueosastoilla on edustustojen Team Finland -suunnitelmien ja näiden toimeenpanon ohjausrooli. Ulkomaanverkoston Team Finland -toimijat laativat vuosittain yhteiset kohdemaita koskevat Team Finland -suunnitelmat, jotka johdetaan UM:n ja Finpron omalle toiminnalleen asettamista tavoitteista ja viimekädessä valtioneuvostotason Team Finland -toimintatavoitteista. Keskeisenä johtamisen ja tavoiteasetannan välineenä suunnitelma sisältää yhteiset painopistealueet ja -sektorit sekä toimet, tavoitteet ja kehitysaiketat. Team Finland -toimijat (Finpro, Tekes, TEM, OKM, MMM, LVM ja VNK) on kuluvana vuonna kutsuttu osallistumaan ulkomaanverkostojen Team Finland -suunnitelmien käsittelyyn ja kommentointiin, jolloin Suomen ulkomaanedustustojen Team Finland -ohjaus tapahtuisi koordinoitusti ja keskitetysti. Toiminnan tuloksellisuuden mittareita ollaan kehittämässä. Team Finland -toimijat ovat tähänkin asti saaneet sisältöohjausta myös omilta lähettäviltä organisaatioiltaan. Edellä olevasta riippumatta Team Finland -toimijat ovat hallinnollisesti edustuston päällikön alaisuudessa (UH-laki 26§).

UM:n edustustot kykenevät parhaimmillaan tuottamaan kaikenkokoisille yrityksille monipuolista ja konkreettista apua erilaisiin yrityksen kansainvälistymisen elinkaaren vaiheisiin. Edustuston aseman ja arvovallan hyödyntäminen on läpileikkaava teema kaikille palveluille liittyen toimintaympäristön analyysiin, kaupanesteiden purkamiseen ja tärkeiden kontaktien toteuttamiseen. Palveluiden tuotteistaminen on tärkeää, koska UM:n henkilökunnan on kyettävä muokkaamaan palveluita kullekin yritykselle mahdollisimman hyvin soveltuviksi ja vastaavasti yritysten tietoisuutta tarjolla olevista mahdollisuuksista tulee lisätä. Edustustojen palvelut täydentävät ja tukevat muiden Team Finland -toimijoiden palveluja. Liiketoiminnan tarkempi tuntemus täydentää edustuston palvelukonseptia ja luo lisäarvoa yrityksille tarjottavaan palvelukokonaisuuteen. Ulkomaanverkoston palvelut ovat kokonaisuus, jota pitää sekä hallinnoida kokonaisuutena että viestittää yrityksille selkeinä ulkomaanverkoston palvelutuotteina.



Kuvio. Suomen edustustoverkko

Liite 3 Kv-vertailua verrokkimaiden järjestelmiin

Team Finland -uudistamistyön tueksi on vertailtu muutaman verrokkimaan Team Finland -toimintamallin kaltaisia malleja. Vertailua on tehty Alankomaiden, Ruotsin, Tanskan ja Irlannin vastaaviin malleihin ja ulkomaan verkoston hallinnan näkökulmasta myös Sveitsin toimintamallista. Tarkasteltava toimintakenttä ei ole yhteismittainen. Samannimisillä toimijoilla on hyvin erilaisia tehtäviä ja samannimisillä toimenpiteillä hyvin erilaisia käytännön ilmentymiä².

Tätä joukkoa laajempaa viiteryhmää arvioitaessa tulee esille yleinen trendi keskittää viennin- ja investointien edistäminen samaan organisaatioon, vaikka on edelleen paljon niitäkin, joissa ne ovat erillään. Usein maailmalla isommissa organisaatioissa investointien- ja viennin edistämistä toteuttavat kuitenkin erilliset resurssit tehtävien erilaisuudesta johtuen.

Alankomaat

Alankomaissa yritysten viennin, kansainvälistymisen ja ulkomaisten investointien edistämisestä vastaavat toimijat voidaan jakaa sen mukaan, millä tasolla (kansallinen, paikallinen, kansainvälinen) ne toimivat. Ulkoasiainministeriön tehtävänä on edistää Alankomaiden kuningaskunnan intressejä ulkomailla. Ministeriön vastuualueisiin kuuluu myös viennin edistäminen ja kehitysyhteistyö. Toinen tärkeä ministeriö on elinkeinoministeriö, joka valvoo yrittäjyyteen liittyviä asioita erityisesti kansainvälisen kilpailukyvyyn ja kestävän kehityksen näkökulmista.

Alankomaiden UM:n ja sen lähetystöjen lisäksi yritysten viennin ja kansainvälistymisen sekä ulkomaisten investointien edistämistyössä on vahvasti mukana elinkeinoministeriön alaiset yritysten vientiä ja kansainvälistymistä edistävä Netherlands Enterprise Agency (RVO) ja ulkomaisia investointeja edistävä Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). RVO vastaa myös yritysten t&k&i -toiminnan edistämisestä ja rahoittamisesta.

Yksi merkittävä toimija on edellä mainittujen organisaatioiden lisäksi julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä Dutch Trade and Investment Board (DTIB), joka pyrkii toiminnallaan edistämään hollantilaisten yritysten kilpailukykyä maailmalla luomalla koko maan kattavan vision sekä tuomalla resursseja yhteen.

Ulkomailla työtä tehdään 150 lähetystössä tai edustustossa eri puolilla maailmaa. Lisäksi maailmalla RVO:n yhteyteen kuuluvat yritystoiminnan tukitoimistot (Netherlands Business Support Offices – NBCO), joita on maailmalla 18.

Ruotsi

Vastuu viennin ja kansainvälistymisen edistämisessä on jaettu hallituksen kahden ministeriön yksiköiden – ulkoasiainministeriön vientiyksikön sekä elinkeinoministeriön yritykset ja yrittäjyys -yksikön – kesken. Hallituksen organisaatiouudistuksen myötä molemmat toiminnot ovat elinkeinoministerin sekä tämän valtiosihteerin alaisuudessa.

² Tehtävien kirjoon kuuluu tullistatistiikan tuottamista, talousnäkymien kuvaamista, maakuvan promootiota, valtuuskuntamatkoja, vaikuttamista valtionpäämiesten tasolla, viranomaiskontakteja, yritysten kouluttamista, ekosysteemien rakentamista kotimaassa ja kohdemarkkinoilla, klusterien rakentamista, yrityskohtaista neuvonantoa, konsultointia, liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista, yritysten aktivointia markkinalle, jne.

Ministeriö-tason toimijoiden lisäksi yksi tärkeimmistä toimijoista on Business Sweden, joka on Ruotsin valtion sekä teollisuuden yhteisesti omistama julkinen yritys. Business Swedenin toiminta käynnistyi vuoden 2013 alussa, kahden aiemman organisaation (Ruotsin vientineuvoston [Exportrådet] sekä Invest Swedenin) – fuusioista. Business Swedenin toiminta sisältää sekä viennin edistämiseen että investointien houkuttelemiseen tähtääviä toimia. Laajan lähetystöverkoston lisäksi yrityksiä palvelee Business Swedenin ulkomaan toimipisteet, joita on 47 eri maassa 52 toimistoa. Henkilöstöä Business Swedenillä on noin 500, joista 400 toimii ulkomaan toimipisteissä.

Business Swedenin lisäksi muita merkittäviä yritysten kansainväistymistä, vientiä sekä ulkomaisia investointeja omalta osaltaan edistäviä organisaatioita ovat valtio-omisteinen yrittäjyyttä edistävä Almi Företagspartner AB, innovaatorahoituskeskus Vinnova, energia-alan valtio-omisteinen edistäjäorganisaatio Swedish Energy Agency, vakuuksia vientiyrityksille ja pankeille erilaisiin viennin ja kansainvälisen kaupan riskeihin tarjoava The Swedish Export Credits Guarantee Board (EKN), ruotsalaisille vientiyrityksille ja niiden kansainvälisille asiakkaille erilaisia laina- ja rahoitusinstrumentteja tarjoava Swedish Export Credit Corporation (SEK), valtio-omisteinen, yritys- ja innovaatioministeriön alainen kehitysrahoitusyhtiö Swedfund sekä alueiden omat organisaatiot.

Tanska

Tanskan valtionhallinnossa päävastuu yritysten kansainvälistymisen, viennin ja ulkomaisten investointien edistämisestä on ulkoasiainministeriöllä. Ulkoasiainministeriössä viennin- ja investointien edistämistoimet on keskitetty Trade Councilille ja investointien edistämisen osalta sen alaiselle Invest in Denmarkille. Trade Councilin henkilöstövahvuus on noin 100 yritysten kansainvälistymiseen erikoistunutta työntekijää Tanskassa sekä yli 300 henkilöä suurlähetystöissä, konsulaateissa ja edustoisissa yhteensä 80 maassa. Invest in Denmarkissa puolestaan työskentelee yli 50 henkilöä, joista noin puolet kotimaassa ja puolet lähetystöjen yhteydessä maailmalla.

Muita yritysten viennin, kansainvälistymisen ja ulkomaisten investointien edistämisen kannalta tärkeitä organisaatioita ovat ulkoasiainministeriön ja tiede- ja tutkimusministeriön (Ministry of Higher Education and Science) yhteinen innovaatiokeskus Innovation Centre Denmark, riskirahoitusta tanskalaisyritysten vientitoimenpiteille, liiketoiminnan laajentamiseen sekä ulkomaalaisille investoreille ja ostajille alihankintoihin Tanskassa tarjoava Export Credit Agency sekä alueiden omat yritystoimintaa ja investointeja edistävät organisaatiot.

Irlanti

Irlannin taloudellisista ulkosuhteista vastaa ulkoministeriö (Department of Foreign Affairs and Trade) ja yritysten kasvusta ja kehityksestä ja sitä kautta myös yritysten kansainvälistymisestä elinkeinoministeriö (Department of Jobs, Enterprise and Innovation).

Yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämisen organisaationa toimii valtio-omisteinen Enterprise Ireland. Organisaatio vastaa myös innovatiivisen toiminnan edistamisestä ja rahoittamisesta, joka katsotaan Irlannissa osaksi yritysten kansainvälistymisen edistämistä. Ulkomaisten investointien edistämisestä Irlannissa vastaa valtio-omisteinen Irish Development Agency (IDA). Enterprise Irelandilla on 1 398 työntekijää, joista 180 toimii ulkomailla yli 30 toimipisteessä. IDA:ssa työskentelee puolestaan yli 100 henkilöä ja sillä on 20 ulkomaan toimipistettä.

Vahvasta valtiovetoisesta roolista johtuen alueiden ja yksityisten organisaatioiden merkitys yritysten viennin, kansainvälistymisen ja investointien edistämässä ei juuri korostu lukuun ottamatta suuria kaupunkiseutuja (esim. Dublin).

Toimintamallien vertailua

Kaikissa vertailussa olleissa maissa taloudellisten ulkosuhteiden hoito on ulkoministeriön alaisuudessa, ja sen tuottamat arvovaltapalvelut ovat vahva tuki yrityksille niiden kansainvälistymisessään erityisesti markkinoilla, joissa valtiolla on vahva rooli. Yritysten viennin ja kansainvälistymisen (VKE) -toiminnot ja niitä toteuttavat edistämisorganisaatiot ovat elinkeinoministeriön alaisuudessa/rahoittamia lukuun ottamatta Tanskaa, jossa se on ulkoministeriön alaisuudessa. Ruotsissa organisaation rahoitus on hoidettu kuten Finpro ry:n rahoitus aikaisemmin elinkeinoelämän ja valtion yhteisrahoituksella.

Tanskalla ja Ruotsilla on Suomen tapaan yhdistetty yritysten viennin ja kansainvälistymisen sekä ulkomaisten investointien edistämistoiminnot. Alankomailla ja Irlannilla näitä toimintoja varten on omat organisaationsa.

Alankomaissa ja Irlannissa on puolestaan yhdistetty t&k&i-toiminnan tukeminen sekä VKE -toiminnot samaan organisaatioon, jonka johdosta myös kansainvälistymisen rahoituspalvelut ovat osittain samassa organisaatiossa. Muissa maissa kansainvälistymisen edistämisen rahoituspalvelut tuotetaan puolestaan muiden toimijoiden toimesta.

Vertailussa olleissa maissa vain Suomessa on ulkomaisen matkailun edistäminen yhdistetty osaksi samaa kokonaisuutta.

Ulkomaan verkoston osalta Alankomaat ja Tanska tukeutuvat vahvasti ulkoministeriön lähetystöverkostoon. Ruotsilla ja Irlannilla on puolestaan omien VKE-organisaatioidensa toimipisteitä, joita on pyritty sijoittamaan lähetystöjen yhteyteen. Muu lähetystöverkko tukee näiden toimintaa. Verrokkimaat ovat myös lähettäneet maailmalle innovaatioasiantuntijoita, joiden sijaintipaikka on usein lähetystöjen yhteydessä. Varsinaisen viiteryhmän ulkopuolelta Sveitsin mallissa kv-verkoston resurssit ovat Ulkoministeriön alla (suurlähetystöissä) ja kotimaan verkoston resurssit Switzerland Global Enterprise (SGE) organisaation alla, eli näkyvästi eri rakenteissa. Malli on rakennettu siten, että SGE:n globaali verkosto raportoi suurlähettiläälle tai pääkonsulille, mutta toiminnanohjaus tälle henkilöstölle tulee SGE:stä. Henkilövalinnat SGE:n alaisiin tehtäviin ja toimenkuviin toteutetaan kolmikantaohjauksessa, jossa kolmikannan muodostavat ulkoministeriö, SGE ja kauppa- ja teollisuusministeriö. Resursointi toteutetaan ulkoministeriön budjetilla, mutta SGE tekee globaalissa verkostossaan balansoinnin (missä tarvitaan lisää/vähemmän resursseja, millaisia resursseja) budjettiraameissa osana toiminnan ohjausta.

Varsinaiset eri maiden organisaatioiden tuottama palvelutarjoama on hyvin samantyyppinen. Verrokkimaiden palveluissa maksullisen konsultoinnin tarjoaminen osana julkisrahoitteisten toimijoiden toimintaa erottaa Suomen muista maista. Tosin esimerkiksi Alankomaissa on pyritty tiukentamaan julkista toimintaa siten, ettei se kilpailisi yksityisen sektorin kanssa samojen palveluiden tuottamisessa.

Huomioita ja hyviä käytänteitä

Monet vertailussa olleet maat kokevat samoja haasteita kuin Suomi. Yritysten kansainvälistymisen toimintoja toteuttavat useat eri toimijat, joka aiheuttaa päällekkäisyyttä. Järjestelmät ja niiden tuottamat palvelut näyttävät yrityksille pirstaleisena ja tämän johdosta vaikeasti hahmotettavana ja lähestyttävänä. Suomessa on toteutettu joitain sekä rakenteellisia että toiminnallisia uudistuksia, joita kaikki verrokki-maat eivät ole vielä onnistuneet toteuttamaan. Näistä mainittakoon Invest in Finland -säätiön toimintojen sekä matkailun edistämisen toimintojen siirtäminen Finproon ja koko Team Finland -toimintamallin luominen.

Vertailussa olleista maista Tanskan malli vaikuttaa selkeimmältä. Siellä toimijoiden kesken on suhteellisen selkeä työnjako. Varsinainen liiketoiminnan kehittäminen ja sekä vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvien valmiuksien parantaminen kuuluvat paikallis- ja aluetasolle. Kun yritys on valmis aloittamaan viennin ja siihen liittyvät ponnistelut, siirtyy vastuu kansalliselle toimijalle (Trade Council). Suomessa käynnissä oleva maakuntauudistus luo mahdollisuuden selkeyttää työnjakoa maakuntien ja kansallisten toimijoiden välillä esimerkiksi siten, että maakunnat keskittyisivät erityisesti aloittavien, paikallisesti toimivien sekä kotimarkkinoilla toimivien yritysten kehittämiseen mukaan lukien niiden vientivalmiuksien kehittäminen. Varsinaiset kansainvälistymispalvelut voitaisiin puolestaan tuottaa kansallisten Team Finland -toimijoiden toimesta. Tässä mallissa erityisen huomion kohteeksi nousisi syöttöliikkeen tehokas varmistaminen maakunnista kansallisille toimijoille ja päinvastoin.

Vertailussa olevissa maissa toiminnan moninaisuutta on Suomen tavoin pyritty järjestämään yhteisten kansallisten strategioiden ja tavoitteiden kautta. Muun muassa Ruotsissa on Suomen tapaan lähdetty kehittämään Team Sweden -toimintamallia selkeyttämään toimijoiden välistä yhteistyötä. Tanskassa toiminnan tavoitteellisuus on osin selkeästä rakenteesta johtuen pystytty viemään pisimmälle. Siellä selkeät tavoitteet ja niiden mittaaminen on viety aina kohdemaan tasolle.

Alankomaiden ja Irlannin tapa järjestää t&k&i -toiminta ja VKE-toiminta samaan organisaatioon on koettu toimivaksi. Useissa maissa yritysten viennin ja kansainvälistymisen toimintaa tehdään perustoiminnan lisäksi ohjelmamuotoisesti eri asiakas-segmenteille (esim. vientiään aloittaville yrityksille tai nopeaan kansainväliseen kasvuun pyrkiville yrityksille) tai teema-alueille (cleantech, biotalous, terveys ja hyvinvointi jne.).

Alankomaiden mallissa hyväksi käytännöksi nousee erityyppiset kansainvälistymistä edistävät palvelusetelit, joita käytetään erityisesti vientitoimintaa käynnistäville yrityksille. Pienimuotoisia seteleitä on tarjolla eri tarkoituksiin kuten omien vahvuuksien tunnistamiseen, riskien arviointiin ja markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseen. Suomessa hiljattain lanseerattu innovaatioaseteli on saanut hyvän vastaanoton asiakaskunnassa.

Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen

ISSN 1797-3562 (verkojulkaisu)

ISBN 978-952-327-155-5

julkaisut.valtioneuvosto.fi



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet