

Henri Lahtinen, Katri Haila, Pipsa Purhonen, Vesa Salminen, Kimmo Halme

Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista

Maaliskuu 2017

Valtioneuvoston selvitys-
ja tutkimustoiminnan
julkaisusarja 8/2017

KUVAILULEHTI

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtioneuvoston kanslia, maaliskuu 2017		
Tekijät	Henri Lahtinen, Katri Haila, Pipsa Purhonen, Vesa Salminen, Kimmo Halme		
Julkaisun nimi	Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 8/2017		
Asiasanat	Kansainvälistyminen, vienti, yritykset, pk-yritykset, invest-in, talous-diplomatia		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	1/2017; Salminen, V., Halme, K. & Lahtinen, H. Miten Team Finlandia kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtoisemmäksi? Policy Brief.		
Julkaisuaika	1.3.2017	Sivuja 41 + liitteet	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän kansainvälisen vertailun tavoitteita ovat Team Finlandin verkostomaisen toimintamallin peilaaminen Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan viennin ja kansainvälistymisen edistämistöimiin sekä hyvien käytäntöjen ja Team Finlandin kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen vertailun pohjalta.

Vertailuaineiston muodostivat erilaiset viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) verrokkimaissa ohjaavat strategiset dokumentit ja muu relevantti taustatieto, jota täydennettiin Alankomaissa, Ruotsissa ja Tanskassa keskeisten alue- ja kansallisen tason toimijoiden haastatteluilla. Lisäksi järjestettiin vertaisoppimistyöpaja, johon osallistui VKE-toimijoita Suomesta ja verrokkimaista.

Vertailun perusteella Team Finlandin toimintamallin kehittämiseksi suositellaan muun muassa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyön (PPP) vahvistamista, kansallisen ja alueellisen työnjaon selkeyttämistä, strategisen ohjauksen vahvistamista (operatiivisen kehittämisen rinnalla), konkreettisen palvelulupauksen käyttöönottoa ja edustustojen maksullisten palveluiden pilotointia.

Liite 1 Yhteenveto vertaisoppimistyöpajasta

Liite 2 Lista haastatelluista henkilöistä

Liite 3 Maakohtaiset kuvaukset

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2016 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokayttoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare & utgivningsdatum	Statsrådets kansli, mars 2017		
Författare	Henri Lahtinen, Katri Haila, Pipsa Purhonen, Vesa Salminen, Kimmo Halme		
Publikationens namn	Jämförelse av verksamhetsmodeller för att främja export och internationalisering		
Publikationsseriens namn och nummer	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 8/2017		
Nyckelord	Internationalisering, export, företag, små och medelstora företag, invest-in, ekonomisk diplomati		
Publikationens delar /andra producerade versioner	1/2017; Salminen, V., Halme, K. & Lahtinen, H. Miten Team Finlandia kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi? Policy Brief.		
Utgivningsdatum	1.3.2017	Sidantal 41 + bilaga	Språk Finska

Sammandrag

Syftet med denna internationella jämförelse är att jämföra Team Finlands nätverksbaserade verksamhetsmodell med export- och internationaliseringsfrämjande åtgärder i Nederländerna, Sverige och Danmark samt att definiera god praxis och Team Finlands utvecklingsmöjligheter utifrån ett jämförelse-material.

Jämförelsematerialet bestod av olika strategiska dokument som styr främjande av export och internationalisering (FEI) i jämförelseländerna och övrig relevant bakgrundsinformation, som kompletterades med intervjuer av aktörer på central regional och nationell nivå i Nederländerna, Sverige och Danmark. Dessutom anordnades en peer learning-workshop med deltagande av FEI-aktörer från Finland och jämförelseländerna.

För att utveckla Team Finlands verksamhetsmodell, rekommenderas det på grund av jämförelsen bl.a. att bekräfta styrningens sk. PPP samarbete (public-private partnership), tydliggöra arbetsfördelningen mellan nationella och regionella aktörer, förstärka strategiska styrningen (i tillägg till operativa utvecklingen), kommissionering av konkreta tjänster och pilotering av ambassadernas avgiftsbelagda service.

Bilaga 1 Sammanfattning av den peer learning-workshopen

Bilaga 2 Förteckning över intervjuade personer

Bilaga 3 Landsvisa beskrivningar

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2016 (tietokayttoon.fi).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

DESCRIPTION

Publisher and release date	Prime Minister's Office, March 2017		
Authors	Henri Lahtinen, Katri Haila, Pipsa Purhonen, Vesa Salminen, Kimmo Halme		
Title of publication	Benchmarking of operational models for promoting exports and internationalisation		
Name of series and number of publication	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 8/2017		
Keywords	Internationalisation, export, businesses, SMEs, invest-in, economic diplomacy		
Other parts of publication/ other produced versions	1/2017; Salminen, V., Halme, K. & Lahtinen, H. Miten Team Finlandia kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi? Policy Brief.		
Release date	1.3.2017	Pages 41 + appendices	Language Finnish

Abstract

The purpose of this international comparison is to assess the network-based Team Finland model against export promotion and internationalisation (EPI) measures in place in the Netherlands, Sweden and Denmark and to determine good practices and possibilities for further development of Team Finland based on comparison data.

The comparison data included various strategy documents used in the comparison countries to steer export promotion and internationalisation as well as other relevant background information and supplementary interviews with key local and national actors in the Netherlands, Sweden and Denmark. In addition, a peer learning workshop was organised for EPI actors from Finland and the comparison countries.

On the basis of the benchmarking, the study recommends to develop Team Finland model by, i.e., strengthening public-private-partnership in steering, clarifying the roles of national and regional actors, strengthening strategic steering (besides operational development), adopting concrete service promises and piloting paid services in missions and embassies abroad.

Appendix 1 [Summary of the peer learning workshop](#)

Appendix 2 [List of interviewees](#)

Appendix 3 [Country-specific descriptions](#)

This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2016 (tietokayttoon.fi).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.

Taulukko 1. Lista raportissa käytetyistä lyhenteistä

Lyhenne	Koko nimi
BKT	Bruttokansantuote
CBI	Commercial Bank International (Alankomaat)
CIA	Central Intelligence Agency
Danida	Denmark's development cooperation
DGGF	Dutch Good Growth Fund
DTIB	Dutch Trade and Investment Board
EEN	Enterprise Europe Network
EKF	Denmark's Export Credit Agency
EKN	Swedish Export Credits Guarantee Board
FVI	Investment Promotion Association of Western Denmark
ITO	International Trade Organisation
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij / Royal Dutch Airlines
NBSO	Netherland's Business Support Office
NCH	Netherlands Council for Trade Promotion
NFIA	Netherlands Foreign Investment Agency
NOM	Invest in the Northern Netherlands
PIB	Partners for International Business
PPP	Public-private partnership
RVO	Netherlands Enterprise Agency
SEK	Swedish Export Credit Corporation
SIB	Starters for International Business
Sida	Swedish International Development Cooperation Agency
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VKE	Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen
WEF	World Economic Forum

SISÄLLYS

1. Johdanto	7
1.1 Selvityksen tausta ja tavoitteet	7
1.2 Team Finland -toimintamalli lyhyesti	7
2. Toimeksiannon toteutus ja viitekehys	10
2.1 Verrokkimaiden valinta	10
2.2 Aineisto, menetelmät ja raportointi	10
2.3 Lähestymistapa ja viitekehys	10
3. Kansainvälisen vertailun keskeiset havainnot ja hyvät käytännöt	12
3.1 Ohjaus ja koordinaatio	12
3.2 Aktivointi ja tunnistaminen	22
3.3 Poluttaminen ja neuvonta	24
3.4 Palvelut kotimaassa.....	28
3.5 Palvelut kohdemaassa.....	31
3.6 Markkinatieto	34
3.7 Yhteenveto.....	36
4. Johtopäätökset ja suositukset	40
Ohjauksessa ja koordinoinnissa eroja	40
Oppeja palveluiden kehittämiseen.....	42
Toimenpidesuositukset	44
Lähteitä ja tausta-aineistoja	45
Liite 1 Yhteenveto vertaisoppimistyöpajasta	46
Liite 2 Lista haastatelluista henkilöistä	48
Liite 3 Maakohtaiset kuvaukset	49
Alankomaat	49
Ruotsi.....	57
Tanska	67

1. JOHDANTO

1.1 Selvityksen tausta ja tavoitteet

Verkostomaisten viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamallien vertailu on osa valtioneuvoston päätöksentekoa tukevan selvitys- ja tutkimustoiminnan (VN TEAS) osana toteutettavaa selvitystä *Miten Team Finland -toimintaa kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi?* Hankkeesta on aiemmin julkaistu kasvuohjelmien arviointi¹. Tämän kansainvälisen vertailun tavoitteena on ollut tuottaa tietoa muissa maissa (Alankomaat, Ruotsi, Tanska) toteutetuista ratkaisuista ja yhteistyömalleista sekä poikkihallinnollisen toiminnan hyvistä käytännöistä. Vertailun avulla on lisäksi kuvattu sitä, miten verrokkimaissa taloudelliset ulkosuhteet ja talousdiplomatia² on organisoitu verkostomaisesti. Maakuvatyö jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

Vertailun pohjalta on laadittu kehittämissuositukset Team Finland -toiminnan kehittämisen tueksi. Suomen toimintamallin tarkempi arviointi ei kuitenkaan sisällynyt toimeksiantoon.

1.2 Team Finland -toimintamalli lyhyesti

Tausta

Team Finland -verkoston juuret ovat 2010-luvun alussa, jolloin nähtiin tarpeellisenä tarjota aiempaa tehokkaammin valtion apua yrityksille kansainvälistyvillä ja globaaleilla markkinoilla ja yhtenäistää pirstaleista julkisten palveluiden järjestelmää.³ Hallinnonalojen rajat ylittävän taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelman laatimista esitettiin kesäkuussa 2011 hyväksytyssä hallitusohjelmassa. Toimintaohjelmaa valmistelleen asiantuntijatyöryhmän johtopäätöksenä oli, että toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi (VKE) luotu järjestelmä oli vanhentunut ja että ”Suomen taloudellisten ulkosuhteiden ja taloudellisten etujen tehokas edistäminen edellyttävät nykyisen toimintamallin uudistamista”⁴. Työryhmä esitti uudenlaisen verkostomaisen toimintamallin (”Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto / Team Finland”) perustamista. Ydinajatuksena oli luoda ”sekä kotimaassa että ulkomailla toimiva verkostomainen rakenne, jossa eri toimijoille on luotu sekä yhteinen strateginen ohjaus että tehokkaat kannusteet yhteisen strategian toimeenpanoon”.⁵

Nykyinen Team Finland -toimintamalli sai alkunsa vuonna 2013, jolloin hyväksyttiin myös ensimmäinen Team Finland -strategia. Sen keskeisenä tavoitteena oli Team Finland –organisaatioiden toimijoiden ja palveluiden tuominen yhteen toiminnan tehostamiseksi.⁶ Kesällä 2014 strategiaa päivitettiin ja lähtökohdaksi asetettiin erityisesti asiakasnäkökulman kehittäminen.⁷ Merkittävimpänä uutena avauksena on ollut Team Finland -kasvuohjelmien käynnistäminen vuonna 2014 (laajemmin vuonna 2015).

¹ Salminen, V. ym. 2016. Team Finland-kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016.

² Talousdiplomatialla tarkoitetaan julkishallinnon tuottamia vienninedistämispalveluita yrityksille. Kyse on palveluista, joita yksityinen sektori ei voi tuottaa, kuten arvovaltapalvelut tai yhteyksien solmiminen valtioiden välisiä suhteita hyödyntämällä.

³ <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti/historia>

⁴ Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä (2012). Team Finland - Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto. Loppuraportti. Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä. Julkaisupäivä 19.1.2012, s. 3.

⁵ Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä (2012), s. 12.

⁶ Valtioneuvoston kanslia (2013). Team Finland: Strategia 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2013. <http://vnk.fi/julkaisu?pubid=2406>

⁷ Valtioneuvoston kanslia (2014). Team Finland: Strategian päivitys 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2014. <http://vnk.fi/julkaisu?pubid=2001>

Toimintamalli

Team Finland -verkostoa ohjaa pääministerin johtama taloudellisten ulkosuhteiden ohjausryhmä⁸. Sen sihteeristönä toimii valtioneuvoston kanslian taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö. Verkoston ytimen muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä ulkoministeriö ja sen edustustoverkko. Verkostoon kuuluvat TEM:n hallinnonalaan sisältyvistä organisaatioista Finpro, Tekes, Finnvera, Teollisuussijoitus, ELY-keskukset (ml. TE-toimistot), VTT ja Patentti- ja rekisterihallitus, joka liittyi osaksi verkostoa vuonna 2015. Ulkoministeriön hallinnonalan Team Finland -jäsenorganisaatiot ovat Finnfund ja Finnpartnership. OKM:n alla toimivat puolestaan Suomen Kulttuuri- ja tiedeinstituutit ulkomailla. Varsinaisten valtionhallintoon kuuluvien jäsenten lisäksi Team Finlandin sidosryhmiä ovat muun muassa seudulliset ja kaupunkien kehitysyhtiöt sekä kauppakamariverkosto.⁹

Team Finland -verkosto käsittää yli 80 ulkomailla toimivaa paikallistiimiä, joiden jäsenet edustavat useita eri valtionrahoitteisia organisaatioita. Suomessa verkoston ytimen aluetasolla muodostavat ELY-keskusten paikalliset tiimit (15). Lisäksi verkostoon kuuluvat keskeisinä yhteistyökumppaneina yritykset, järjestöt ja korkeakoulut.¹⁰ Osana hallituksen kärkihankkeita on palkattu kaupallistaloudellisiin kysymyksiin keskittyviä Team Finland -erityisasiantuntijoita valittuihin edustustoihin vuosiksi 2016–2018. Avoimella rekrytointiprosessilla valittujen erityisasiantuntijoiden toimenkuva ja vaatimukset on määritelty kunkin maan paikallisista lähtökohdista käsin.

Team Finland -verkoston tarjoamat kansainvälistymispalvelut on ryhmitelty kuuteen palvelualueeseen: 1) neuvonta ja koulutus, 2) verkostot, 3) näkyvyys, 4) rahoitus, 5) yhteiskuntasuhteet ja 6) markkinoiden mahdollisuudet. Lisäksi toiminnalle on määritelty temaattiset painopistealueet, joita ovat Cleantech; Biotalous; ICT ja digitalisaatio; Life sciences, terveydenhuolto ja elintarvikkeet; Arktinen osaaminen; Luovat alat ja design; sekä Koulutus ja oppiminen.¹¹

Team Finland palvelee yritysasiakkaita globaalilla palveluprosessilla, joka koostuu viidestä vaiheesta (ks. kuvio 1). Ensimmäinen vaihe sisältää yrityksen yhteydenoton ja kasvuhakuisien yritysten löytämisen. Toinen vaihe liittyy Team Finland -asiantuntijan tai -tiimin tilanneanalyysiin tai arvioon. Kolmannessa vaiheessa keskitytään kasvun sparraamiseen. Neljännessä vaiheessa fokus on asiakaspalvelussa (esim. Team Finland palveluehdotukset yrityksille ja liiketoimintaneuvonta). Viimeiseksi keskitytään pitämään yhteyttä asiakkaaseen ja tukemaan laaditun suunnitelman toteutuksessa. Tämän vuonna 2015 käyttöön otetun toimintamallin tavoitteena on ollut kehittää Team Finland -toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Tarkoituksena on, että asiakkaan ei tarvitse itse selvittää verkoston eri organisaatioiden palveluja erikseen, vaan ne kootaan yhdeksi yrityksen tarpeisiin räätälöidyksi ehdotukseksi.

⁸ Ohjausryhmään kuuluvat pääministeri, elinkeinoministeri, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri sekä kansliapäälliköt Team Finland -toiminnan kannalta keskeisistä ministeriöistä (VNK, TEM, UM, OKM) ja neljä yritysedustajaa.

⁹ Team Finland toimintakertomus 2014.

¹⁰ team.finland.fi; VNK (2014); ”Team Finland: Strategiapäivitys 2015”, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2014

Globaali palveluprosessi



Kuvio 1. Asiakkuuden kulku globaalissa palveluprosessissa (lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen)

Tunnistetut kehittämistarpeet

Syyskuussa 2016 elinkeinoministeri Olli Rehn asetti työryhmän¹², jonka tehtävänä oli laatia ehdotus Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Alustavia tuloksia tästä kansainvälisestä toimintamallien vertailusta saatettiin työryhmän tietoon loka-kuun aikana. Työryhmän marraskuussa julkistetussa väliraportissa¹³ esitettiin sekä välittömästi toteutettavia toimenpiteitä että hallituksen puolivälitarkasteluun (4/2017) mennessä arvioitavia rakenteellisia uudistuksia. Välittömiä toiminnallisia uudistuksia ovat muun muassa:

- Uusimuotoinen työ- ja elinkeinoministeriön asettama Team Finland -johtoryhmä ja toiminnan johtamisen keskittäminen työ- ja elinkeinoministeriöön
- Team Finland -palveluiden sisällön määrittely uudelleen riittävän konkreettisiksi, suomalaisyritysten omista tarpeista lähteviksi palveluiksi
- Kuntien, maakuntien ja valtakunnallisten palveluiden organisointi saumattomaksi kokonaisuudeksi osana maakuntauudistusta ja Team Finland -kasvu- ja kansainvälistymiskoordinaattoreiden nimittäminen alueille
- Kansainvälistymistä tukevan palvelusetelin käyttöönotto
- Finpron ja Tekesin ohjelmatoimintojen yhdistyminen ja kokoaminen Team Finland -ohjelmiksi.

Hallituksen puolivälitarkasteluun mennessä arvioidaan mahdollisuuksia seuraaviin rakenteellisiin uudistuksiin:

- Team Finland -toiminnan strateginen ohjaus valtioneuvostotasolla ja ehdotusten laa-
timinen toiminnan organisoimiseksi
- Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron toimintojen kokoaminen yhteen uudeksi
organisaatioksi Growth Finland
- ulkomaanverkoston yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi
- vienninedistämisen resurssien riittävyys ulkomailla ja tarpeen mukaan ehdotuksen
laatiminen lisäresursseiksi.

¹² http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-kehittamaan-team-finland-toimint-1?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=1410877

¹³ Team Finland-toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Yritykset. 39/2016.

2. TOIMEKSIANNON TOTEUTUS JA VIITEKEHYS

2.1 Verrokkimaiden valinta

Tarkastelussa mukana olevat verrokkimaat valittiin yhdessä ohjausryhmän kanssa. Verrokkimaat nähtiin riittävän vertailukelpoisiksi suhteessa Suomeen. Lisäksi maiden tuli olla sellaisia, joissa viennin ja kansainvälistymisen edistämistä on viety eteenpäin verkostomaisesti useiden eri toimijoiden osaamista ja palveluja yhdistäen. Verrokkimaiksi valittiin Alankomaat, Ruotsi ja Tanska, jotka ovat Suomen kaltaisia pienehköjä avoimia talouksia, joille vienti ja kansainvälisyys ovat tärkeitä tekijöitä.

2.2 Aineisto, menetelmät ja raportointi

Työ toteutettiin toukokuu-joulukuu 2016 välisenä aikana. Toimeksiannon toteutus käynnistyi laajalla dokumenttianalyysillä, jossa perehdyttiin viennin ja kansainvälistymisen edistämistä verrokkimaissa ohjaaviin strategisiin dokumentteihin ja muuhun relevanttiin taustatietoon. Dokumenttianalyysin tuloksia käytettiin viennin ja kansainvälistymisen edistämässä (VKE) keskeisten avaintoimijoiden haastattelujen pohjana. Verrokkimaista haastateltiin niin kansallisella kuin alueellisella tasolla toimivia julkisen sektorin edustajia. Lista haastateltavista henkilöistä on esitetty liitteessä 2.

Hankkeen toteutuksessa pyrittiin lisäksi synnyttämään vertaisoppimista suomalaisten, hollantilaisten, ruotsalaisten ja tanskalaisten VKE-avaintoimijoiden välillä. Aiemmissä työvaiheissa hankittua tietoa hyödynnettiin marraskuussa 2016 toteutetussa vertaisoppimistyöpajassa (ks. liite 1), jonka tavoitteina oli a) kokonais kuvan saaminen verrokkimaiden viennin ja kansainvälistymisen toimintakentästä sekä viimeaikaisista muutoksista ja b) vertaisoppiminen osallistujien kesken. Synteesivaiheessa laadittiin loppuraportti ja muodostettiin johtopäätökset ja suositukset Team Finlandin -toimintamallin kehittämiseksi.

2.3 Lähestymistapa ja viitekehys

Vertailun näkökulmana on korostunut asiakaslähtöisyys eli se, miten julkisen sektorin toimijat voivat parhaalla mahdollisella tavalla tukea yrityksen tarpeista lähtevää kansainvälistymiskehitystä. Tässä selvityksessä tätä kokonaisuutta on jäsennelty viitekehyksellä (kuvio 2), johon sisältyy seuraavat osa-alueet:

1. ohjaus ja koordinointi,
2. yritysten aktivointi ja tunnistaminen,
3. polutus¹⁴ ja neuvonta,
4. palvelut kotimaassa,
5. palvelut kohdemaissa,
6. markkinatietopalvelut

Jokaiseen osa-alueeseen liittyy tarkentavia kysymyksiä, joita vertailussa on pyritty tarkastelemaan. Lisäksi tunnistettiin kolme kaikille osa-alueille läpileikkaavaa kysymystä liittyen toiminnan resursseihin sekä työnjakoon julkisen ja yksityisen sektorin että kansallisen ja alueellisen tason välillä.

¹⁴ Polutuksella tarkoitetaan tässä yrityksen kansainvälistymisen etenemistä ja sen tukemista julkisin palveluin. Kansainvälistymispolut voivat olla erilaisia; esimerkiksi start-up -yrityksen ja pk-yrityksen polut voivat poiketa toisistaan huomattavasti.



Kuvio 2. Viennin ja kansainvälistymisen palvelumallin viitekehys

3. KANSAINVÄLISEN VERTAILUN KESKEISET HAVAINNOT JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Tässä luvussa on kuvattu keskeiset havainnot ja tunnistetut hyvät käytännöt jaoteltuna eri osa-alueisiin edellä esitetyn viitekehityksen mukaisesti. Tarkemmat maakohtaiset kuvaukset on esitetty raportin liitteissä.

3.1 Ohjaus ja koordinaatio

Alankomaat

Huippusektoripolitiikka

Alankomaiden viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimia määrittää pitkälti julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö ja toisaalta maan pitkät perinteet ulkomaankaupassa. Sektorirajat ylittävä yhteistyö näkyy esimerkiksi huippusektoripolitiikassa, jossa teollisuus (yritykset), tiede (akatemia) ja hallitus työskentelevät yhdessä vastatakseen suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Huippusektoripolitiikan tarkoituksena on varmistaa, että Alankomaat on jatkossakin yksi johtavia vientivetoisia talouksia¹⁵. Huippusektoripolitiikka on merkittävä osa koko Alankomaiden elinkeinopolitiikkaa ja näin ollen se on tärkeä huomioida myös maan VKE-toimintaa tarkasteltaessa.

Työnjako ja roolit

Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimijakenttä on jakautunut kansainvälisen, kansallisen ja paikallisen tason toimijoihin. Samaan aikaan globalisaatiosta, markkinoiden kehittymisestä, hallituksen VKE-toiminnan budjettirahoitusta koskevista leikkauksista sekä lisääntyneestä kilpailusta johtuen talousdiplomatian merkitys on korostunut. Kansallisten toimijoiden tasolla tähän liittyy lisäksi ulkomaankauppapolitiikan integrointi kehitysyhteistyön kanssa osaksi uutta kehitysyhteistyö- ja viennin portfolioa, jonka seurauksena päävastuu ulkomaankaupasta on Alankomaissa siirtynyt elinkeinoministeriöltä ulkoasiainministeriön alaisuuteen. Siirtymä lisääntyvässä määrin kehitysavun antamisesta molemminpuolisen kaupankäynnin piiriin edellyttää ulkoasiainministeriön mukaan uudenlaista VKE-politiikkaa¹⁶.

Ulkoasiainministeriön¹⁷ tehtävänä on edistää Alankomaiden intressejä ulkomailla. Ministeriö vastaa ulkopolitiikan koordinoinnista ja ulkomaankaupasta strategisella tasolla Haagista käsin sekä toiminnallisesti esimerkiksi osallistumalla vienninedistämismatkojen suunnitteluun ja toteutukseen. Ministeriön vastuualueisiin kuuluvat myös viennin edistäminen ja kehitysyhteistyö. Niin ikään Haagissa sijaitseva **elinkeinoministeriö** valvoo puolestaan yrittäjyyteen liittyviä asioita erityisesti kansainvälisen kilpailukyvyyn ja kestäväen kehityksen näkökulmista. Ulkomaanpolitiikan, viennin edistämisen ja kehitysyhteistyön koordinoitua tukee kaikkien julkishallinnon toimijoiden käytössä oleva yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Dutch Trade and Investment Board (DTIB)¹⁸ on julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä neuvosto, joka toimi alun perin elinkeinoministeriön alaisuudessa. Ulkomaankaupan päävastuun siirtyessä ulkoasiainministeriölle DTIB seurasi mukana. Dutch Trade and Investment Board vastaa VKE-toiminnan strategisen tason työstä, sillä se määrittelee Alankomaille keskeiset vientimaat ja markkinat, huippusektorien edistämistoimet, onnistumisen edellytykset ja eri toimijoiden tehtävät VKE-tavoitteiden saavuttamiseksi. DTIB:n merkitys on lisääntynyt

¹⁵ Topsectors in the Netherlands. October 2015

¹⁶ A World to Gain. A New Agenda for Aid, Trade and Investment, 2013

¹⁷ <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-foreign-affairs>

¹⁸ <https://www.government.nl/latest/news/2015/06/26/thecla-bodewes-to-be-the-new-chair-of-the-dutch-trade-and-investment-board>

vuosien saatossa. Alun perin painopiste oli viennin edistämässä ja vasta myöhemmin investointitoiminta otettiin mukaan.

Dutch Trade and Investment Board:lla on merkittävä rooli erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välisen yhteistyön, tiedon välityksen ja strategiatyön koordinoinnissa. Eräs DTIB:n vahvuuksista on haastateltavien mukaan jaettu omistajuus kahden merkittävimmän ministeriön kesken. Ulko- ja elinkeinoministeri osallistuvat neljännesvuosittain järjestettäviin kokouksiin, joita johtaa elinkeinoelämän toimija. DTIB:lla ei ole virallista päätöksentekovaltaa, mutta siitä huolimatta eri osapuolten sanotaan olevan sitoutuneita seuraamaan ja toimeenpanemaan sen päätöksiä.

Case-esimerkki: Dutch Trade and Investment Board (DTIB)

DTIB on vuonna 2004 perustettu julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä neuvosto, joka kokoaa eri toimijat yhteen edistääkseen Alankomaiden yritysten kilpailukykyä ulkomailla.

DTIB:n perustamisen taustalla oli tarve vähentää päällekkäisyyksiä (esim. hollantilaiskaupunkien järjestämät vienninedistämismatkat samoihin kohteisiin) ja sovittaa yhteen eri toimijoiden työtä viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi. DTIB vastasi myös tarpeeseen yhtenäistää ministeriöiden erilaisia agendoja liittyen viennin ja yritysten kansainvälistymisen edistämiseen. DTIB:iin kuuluu tärkeimpien ministeriöiden lisäksi niin työnantajien kuin työntekijöidenkin keskusliittojen puheenjohtajat, huippusektorit sekä alue- ja paikallistason viranomaisia.

DTIB:n kokouksia johtaa yritysmaailmasta tuleva puheenjohtaja. Tällä hetkellä puheenjohtajana toimii Thecla Bode-wes (Thecla Bowedes Group/Shipyards). Edellinen puheenjohtaja oli puolestaan Randstadin toimitusjohtaja Hans Zwarts. Puheenjohtajuuden siirtyessä Bowedesille Alankomaiden ulkomaankauppaministeri totesi "DTIB:n kehittyneen Hans Zwartsin 10 vuotisen kauden aikana merkittäväksi neuvoo-antavaksi tahoksi koskien strategisia liiketoimintakäytäntöjä ulkomailla".

DTIB:lla ei ole omaa budjettia. Osallistumalla sen toimintaan eri toimijat pääsevät kuitenkin vaikuttamaan VKE-toiminnan keskeisiin strategisiin linjauksiin. Tämän vuoksi osallistuminen DTIB:n toimintaan koetaan arvokkaaksi. Vaikka DTIB:lla itsellään ei ole päätäntä- tai toimeenpanovaltaa, mukana olevilla ulkoasiain- ja elinkeinoministereillä on. Tätä kautta DTIB:ssa käydyillä keskusteluilla on hyvät mahdollisuudet siirtyä myös VKE-kentän käytäntöihin.

DTIB:n toimintaa ollaan kehittämässä nykyisestä, enemmän strategisella tasolla olevasta, operationaalisempaan suuntaan. Lisäksi DTIB:sta ollaan parhaillaan laatimassa arviointia.

Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

Suomeenkin haetaan aiempaa aktiivisempaa vuoropuhelua julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Sitoutumisen sekä toiminnan ohjaamisen ja vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yksityinen sektori osallistuu jatkosakin aktiivisesti strategisten painopistealueiden ja valintojen määrittelyyn yhdessä julkisen sektorin kanssa. DTIB tarjoaa tässä suhteessa kiinnostavan esimerkin ja vertailukohdan.¹⁹

Yritysten kannalta tärkeä toimija on **RVO**²⁰ (Netherlands Enterprise Agency), jonka kautta saatavilla on VKE-toimintaan liittyen neuvonta-, koulutus ja rahoituspalveluja. Ulkomaisten, Alankomaihin etabloitumista suunnittelevien tai olemassa olevaa toimintaa laajentamaan pyrkivien yritysten tarpeisiin vastaa puolestaan **NFIA**²¹ (Netherlands Foreign Investment Agency).

¹⁹ Syksyllä 2016 asetetun Team Finland työryhmän suositusten mukaisesti työ- ja elinkeinoministeriö on nimittänyt marraskuussa 2016 Team Finlandille uuden johtoryhmän, jossa ovat edustettuna Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Yrittäjät sekä Keskuskauppakamari. Toistaiseksi johtoryhmän rooliksi on määritelty operatiivinen Team Finland –toiminnan johtaminen. Strategisen ohjauksen mallia kehitetään huhtikuuhun 2017 mennessä.

²⁰ <http://english.rvo.nl/>

²¹ <http://investinholland.com/about-nfia/>

Taulukko 2. Keskeiset toimijat tehtävineen Alankomaissa

Ulkoasianministeriö	Elinkeinoministeriö
<p>Dutch Trade and Investment Board (DTIB)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kansallisen vision luominen hollantilaisten kilpailukyvyyn edistämiseksi 2) Julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteiset kokoontumiset ja vuoropuhelu suunnitteilla olevista viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyvistä toimista 3) Tiedottaminen ja neuvonta liittyen Alankomaiden houkuttelevuuteen ulkomaisten investointien kohteena 	<p>Netherlands Enterprise Agency (RVO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Yritysten kansainvälistymiseen kohdennettu taloudellinen tuki 2) Kumppanien etsiminen yritystoimintaan erityisesti kehittyvillä markkinoilla 3) Kestävän ja innovatiivisen liiketoiminnan sekä maatalouden edistäminen <p>Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ulkomaalaisten yritysten avustaminen etabloitumisessa Alankomaihin 2) ulkomaalaisten yritysten avustaminen laajentamaan jo olemassa olevaa toimintaa alueelta toiselle

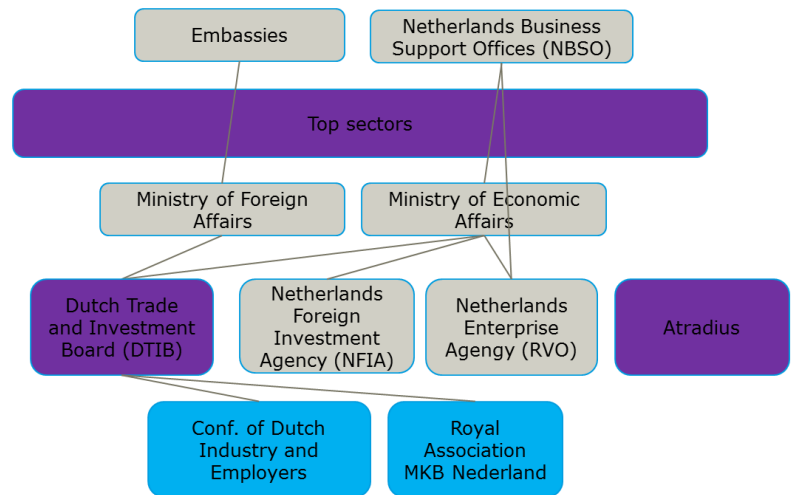
Alueellisella tasolla eri toimijat ovat organisoineet oman toimintansa säännöllisten kokousten ympärille. Esimerkiksi Pohjois-Hollannissa kauppakamarin, alueen kehitysyrityksen (NOM), työnantajia edustavan organisaation, seudun yliopistojen sekä Groningenin ja Frieslandin maakuntien edustajat kohtaavat kuuden viikon välein keskustellakseen aloittavien yritysten tukemisesta, rahoituksesta sekä innovaatiotoiminnan ja kansainvälistymisen edistämisestä.

Internat.

State

Regional

Public
Private
PPP



Kuvio 3. VKE-kentän toimijat Alankomaissa (lähde: selvityksen tekijät)

Julkisia toimijoita yhdistää asiakkuudenhallintajärjestelmä, johon tallennetaan ulkomaanverkoston kautta kerättyä tietoa. Toimijoilla niin ulkomaanverkostossa (suurlähetystöt ja edustustot), kansallisella (ministeriöt, RVO) kuin paikallisella tasolla (alueelliset kehitysyritykset) on käyttöoikeus tietokantaan.

Tuloksellisuuden seuranta

Valtionhallinnon VKE-toiminnan tuloksellisuuden seurannan indikaattoreita ovat 1) kansainvälisillä markkinoilla operoivien yritysten lukumäärä, 2) asiakastytyväisyys ja 3) palvelujen hyödynnettävyys yritys näkökulmasta. Kahdesta jälkimmäisestä vastaa RVO, joka hankkii indikaattoritietoa kyselyin. Seurannan tuloksista viestitään avoimesti, mutta varsinaista tulosohejausta ei ole.

Ruotsi

Vientistrategia ohjaa toimintaa

Ruotsin julkishallinnon resursseja ja toimia ruotsalaisyritysten vienti- ja kansainvälistymismahdollisuuksien edistämiseksi ohjaa **vientistrategia** (2015), joka rajaa ja määrittää julkisorganisaatioiden tehtäviä. Strategian mukaisesti julkiset vienninedistämisen organisaatiot tarjoavat erityisesti:

- informaatiota vientiin ja kansainvälistymiseen liittyen
- informaatiota markkina-alueista
- informaatiota viennin edistämistoimista ja -rahoituksesta
- kontakteja ostajiin, hankintaverkostoihin ja päätöksentekijöihin
- yhteistarjoomien kokoamista
- apua ja neuvontaa kaupan byrokraattisissa haasteissa.

Vientistrategian tavoitteena on 1) kasvattaa viennin absoluuttista määrää sekä sen osuutta BKT:sta, 2) lisätä Ruotsin houkuttelevuutta sijoittajien, osajien ja turistien silmissä, 3) kasvattaa vientiyritysten osuutta yritysten kokonaismäärästä sekä 4) lisätä ruotsalaisten yritysten osallistumista kansainväliseen kauppaan. Erityisfokus on pk-yritysten kansainvälistymisessä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja viestintästrategian implementoimiseksi on esitetty yhteensä 20 toimenpidettä ja 71 osatoimenpidettä. Useimmille toimenpiteille on strategiassa nimetty vastuutahot, ja niiden toimeenpanoon on allokoitu resursseja. Vientistrategia on laadittu yhteistyössä yritysten ja kauppayhtiöiden kanssa. Valtionhallinto on lisäksi laatimassa vientistrategiaa täydentäviä kansallisia sektorikohtaisia strategioita ja toimintasuunnitelmia esimerkiksi elintarvike-, metsä- ja meriteollisuuden sektoreille. Näillä sektoreilla nähdään olevan vielä hyödyntämätöntä vientipotentialia ja toisaalta kysyntää ruotsalaisille ratkaisuille erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Ruotsin tavoitteena on, että viennin edistäminen tapahtuu jatkossa koordinoitummin suhteessa kehitysyhteistyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Ruotsi on siirtymässä perinteisestä kehitysyhteistyöstä laajempaan taloudelliseen yhteistyöhön, johon lukeutuu myös viennin edistäminen ja sijoitusten houkuttelemine. Yhtenä keinona on esitetty t&k-yhteistyön lisääminen. Viennin edistämisen ja kehitysyhteistyön välistä yhteistyön tehostamista pilotoidaan viidessä kohdemaassa, jotka ovat Bangladesh, Bolivia, Kenia, Sambia ja Tansania. Lisäksi esimerkiksi Vietnamin kanssa kahdenvälisiä suhteita edistetään haastateltavien mukaan jo nyt koordinoitusti.

Team Sweden kokoaa yhteen julkisen sektorin toimijat

Yksi keskeisimmistä vientistrategiassa esitetyistä toimenpiteistä on **Team Swedenin** perustaminen vuonna 2015 kokoamaan yhteen ministeriöitä, valtionyhtiöitä sekä vientiä ja kansainvälistymistä tukevia edistämisen organisaatiota. Team Sweden -verkoston tehtäviä ovat:

- 1) jakaa kokemuksia erilaisista viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimista
- 2) tunnistaa sellaisia ruotsalaisia ratkaisuja (tuotteita, palveluja), joita voidaan markkinoida kansainvälisesti
- 3) ehdottaa ja koordinoita tarvittavia toimenpiteitä
- 4) ylläpitää jatkuvaa dialogia liike-elämän kanssa.

Team Sweden on julkisen sektorin toimijoiden sateenvarjo, johon kuuluvat tällä hetkellä seuraavat organisaatiot: ALMI, Business Sweden, Swedish Institute, VisitSweden, Tillväxtanalys (Growth Analysis), Swecare, Tillväxtverket (Swedish Agency for Economic and Regional Growth), Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment, Swedish Customs,

Swedish Energy Agency, Swedish Environmental Protection Agency, Swedish Environmental Research Institute, Swedish Export Credit Corporation (SEK), Swedish Export Credits Guarantee Board (EKN), National Board of Trade, Vinnova, kulttuuriministeriö, opetus- ja tiedeministeriö, elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, ulkoasianministeriö sekä terveys- ja sosiaaliministeriö. Lyhyet kuvaukset näistä toimijoista löytyy maakohtaisesta liitteestä 3.

Vastuu viennin ja kansainvälistymisen edistämässä on jaettu kahden eri ministeriön yksiköiden – ulkoasianministeriön vientiyksikön sekä elinkeinoministeriön yritykset ja yrittäjyys -yksikön – kesken.²² Elinkeinoministeriö ohjaa Team Swedenin VKE-toimia kotimaassa. Ulkoasianministeriöllä on kokonaisvastuu vienti- ja tuontitoiminnan edistämisestä ulkomaanverkkoston kesken. Ulkomailla Team Sweden -paikallistiimejä johtavat Ruotsin suurlähettiläät ja niihin kuuluu jäseniä maassa toimivista edistämisenorganisaatioista, kuten Business Sweden, Visit Sweden, paikalliset kauppayhdistykset ja kauppakamarit. Team Sweden -toiminta on myös organisoitu erilaisiin maa- ja toimialakohtaisiin toimintaryhmiin, kuten Intian, Kiinan tai Brasilian Team Sweden tai ympäristötekniikan, biotieteiden tai energia-alan Team Sweden. Terveystieteiden ja biotieteiden alan viennin edistämistä ja kansainvälistymisestä huolehtii erityisesti Swecare, joka on akatemian, julkisen sektorin ja yritysten yhteistyöalusta. Swedish Energy Agency pyrkii puolestaan edistämään Ruotsin energia- ja cleantech-alan yritysten vientiä ja kansainvälisiä sopimuksia. Swecare ja Swedish Energy Agency toimivat molemmat Team Sweden -sateenvarjon alla.

Team Swedenin johtoryhmään kuuluu edustajajäsen jokaisesta jäsenorganisaatiosta. Tapaamisia on kolmen kuukauden väliin. Puheenjohtajana toimii EU-asioista ja kaupasta vastaava valtiosihteeri. Johtoryhmän agendalla ovat muun muassa vientistrategian toimeenpano, Team Sweden -toimijoiden keskinäinen koordinaatio, tiedon ja ymmärryksen jakaminen jäsenorganisaatioista ja niiden toiminnasta sekä merkittävät tapahtumat ja eri organisaatioiden edustus niissä. Team Swedenillä ei ole minkäänlaista päätäntävaltaa vaan sen tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin ja edistää organisaatioidenvälisiä vuorovaikutusta.

Team Swedenin perustamisen taustalla olivat aiemman järjestelmän siiloutuneisuus, tarve lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä yrityksiltä saatu palaute vienninedistämisenjärjestelmän monimutkaisuudesta²³. Team Swedenin perustaminen on ollut yksi keino vastata tähän haasteeseen ja haastatteluiden perusteella koordinaatiota hallinnonalojen ja organisaatioiden välillä onkin entistä enemmän. Hallitus on antanut valtiokonttorille tehtävän selvittää eri toimijoiden mahdollisia päällekkäisiä VKE-toimia. Viennin edistäminen ja investointien houkuttelemisen ovat ministeriötasolla saman yksikön vastuulla ja muut ministeriöt ovat osallistuneet sen mukaan, mikä teema tai sektori on kyseessä. Näin organisaatioiden VKE-toiminnot eivät ole enää eriytettyjä toisistaan ja erityisesti elinkeinoministeriön ja ulkoasianministeriön yhteistyö on lisääntynyt. Team Swedenin odotetaan kuitenkin lisäävän VKE-toiminnan selkeyttä edelleen niin toimijoiden kesken kuin yritysten suuntaankin. Yhdessä tekemisessä ja toiminnan koordinoimisessa koetaan yhä olevan haasteita, joista yksi esimerkki on ministeriöiden tai muiden julkishallinnon virastojen välisten yksiköiden puute.

Yksi Team Swedenin merkittävimmistä toimijoista ja vientistrategian toimeenpanijoista on **Business Sweden**, joka on Ruotsin valtion sekä teollisuuden yhteisesti omistama, ulkoasianministeriön alainen julkinen yritys. Organisaation toiminta käynnistyi vuoden 2013 alussa Ruotsin vientineuvoston (Exportrådet) sekä Invest Swedenin fuusiosta. Business Swedenin toiminta sisältää siis sekä viennin edistämisen että investointien houkuttelemisen tähtääviä toimia. Ylätason tavoitteena organisaatiolla on vahvistaa ruotsalaisten yritysten kansainvälistymistä ja siten edistää työllisyyttä ja taloudellista kasvua ja hyvinvointia. Valtionhallinnon Business Swedenille antaman mandaatin mukaisesti viennin edistäminen ja investointien houkuttelu on linjassa koko Ruotsin kiinnostavuuden lisäämisen kanssa. Business Sweden tekeekin läheistä yhteistyötä muiden kansallisten, alueellisten ja paikallisten toimijoiden kanssa.

Muut toimijat on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

²² Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

²³ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016

Taulukko 3. Keskeiset toimijat tehtävineen Ruotsissa.

Ulkoasianministeriö	Elinkeinoministeriö
<p>Business Sweden</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Viennin edistäminen 2) Investointien houkuttelevuus 3) Yhteyksien ja verkostojen luominen kaikilla tasoilla (kansainvälinen, kansallinen, alueellinen, paikallinen) 	<p>ALMI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Liiketoiminnan kasvuun, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen tarkoitettu lainarahoitus pk-yrityksille 2) Yritysten neuvonta ja ohjaus <p>Tillväxtverket (The Swedish Agency for Economic and Regional Growth)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Yritysten kasvun ja määrän edistäminen 2) Kestävän ja kilpailukykyisen yrityssektorin edistäminen maanlaajuisesti <p>Swedish Export Credit Corporation SEK²⁴</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Laina- ja rahoitusinstrumentit ruotsalaisille vientiyrityksille ja niiden kansainvälisille asiakkaille <p>(Lisäksi elinkeinoministeriön yksikkö koordinoi Team Sweden -verkostoa kotimaassa)</p>

Aluetasolla maakuntaorganisaatiot, kuten Invest in Skåne tai Business Region Göteborg, tukevat osaltaan ruotsalaisyrityksiä oman liiketoimintansa kansainvälistämisessä. Lisäksi Business Sweden on edustettuna jokaisessa Ruotsin maakunnassa alueellisten neuvonantajien kautta²⁵. Business Swedenin ainoa oma toimisto sijaitsee Tukholmassa, joten muissa maakunnissa neuvonantajat istuvat usein samoissa tiloissa ALMI:n tai jonkin muun alueellisen toimijan kanssa. Yhteistyön sanotaan olevan läheistä eri tahojen kanssa, ja yhteistyökumppanit saattavat vaihdella huomattavasti alueesta riippuen. Toiminnan koordinointi ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi tapahtumajärjestelyissä on yksi neuvonantajien tehtävistä.²⁶

Case-esimerkki: Alueelliset vientikeskukset

Vuonna 2017 perustettavien alueellisten vientikeskusten yhtenä tavoitteena on syventää yhteistyötä mukana olevien toimijoiden, kuten ALMI, Business Sweden, Enterprise Europe Network (EEN), Export Credits Guarantee Board (EKN) ja alueelliset yrityskehitysorganisaatiot, välillä sekä oppia tuntemaan toisensa ja toistensa palvelut. Business Sweden ja EEN ovat myös edustettuina vientikeskusten ohjausryhmässä. Keskukset tulevat todennäköisesti olemaan virtuaalisia, eivät fyysisiä rakennuksia tai tiloja. Kunnianhimoisena tavoitteena on, että pk-yritys saa tarvitsemansa avun 24 tunnin sisällä yhteydenotostaan vientikeskukseen.

Vastuu vientikeskusten perustamisesta on Tillväxtverketillä, joka on valinnut vuonna 2017 käynnistyvään pilottiin 6 aluetta. Tillväxtverket on saanut valtiolta hieman lisärahoitusta toimeksiannon toteuttamiseen, joka tullaan käyttämään alueellisten keskusten organisoimiseen ja mekanismien kehittämiseen. Tätä varten Tillväxtverket aikoo tehdä benchmarking-matkan niin Suomeen kuin Tanskaan. Ratkaistavana on myös muita asioita kuten se, mitä tapahtuu pilottien ulkopuolelle jäävillä 15 alueella. Alueet ovat myös erilaisia sen suhteen, mitä toimijoita ja millaisia palveluja niillä on. Esimerkiksi Göteborgissa ja Skånessa on omat aluekehitysorganisaatiot, jotka harjoittavat viennin ja kansainvälistymisen edistämisen lisäksi myös invest-in -toimintaa. Lisäksi Almin palvelutarjonta vaihtelee alueittain.

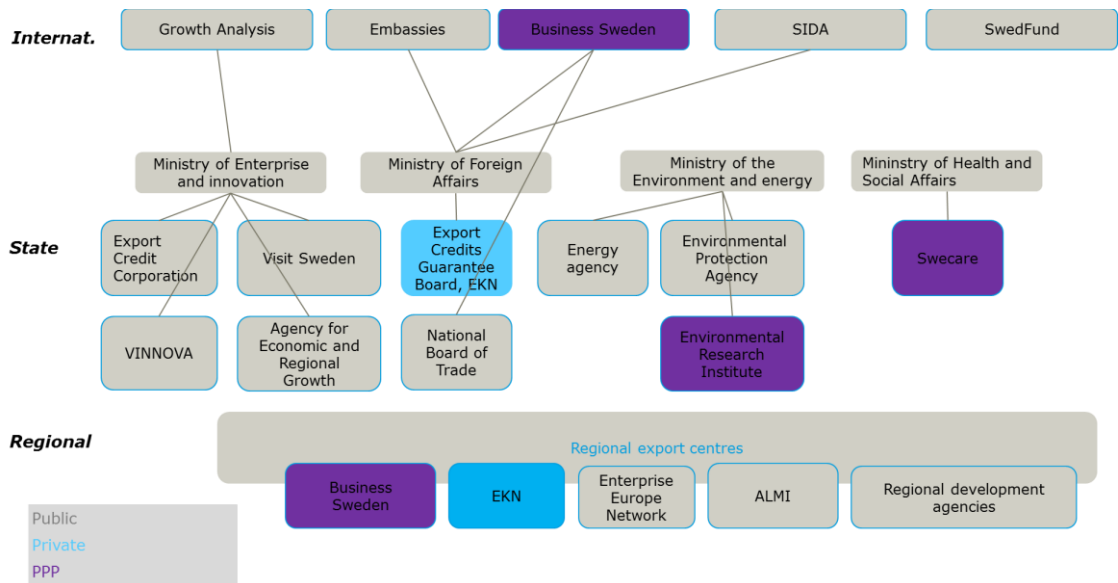
Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

Käytännön soveltuvuutta on vaikea arvioida, koska alueellisia vientikeskuksia ollaan vasta kehittämässä. Mallissa on kuitenkin hyviä elementtejä, kuten mm. pilotointia korostava lähestymistapa. Keskeistä on VKE-toiminnan kansallisen ja alueellisen yhteistyön kehittäminen systemaattisesti, kunkin alueen ja yritysten tarpeista käsin. Myöhemmin Ruotsin kokemukset vientikeskuksesta voivatkin tarjota arvokkaita oppeja myös Suomelle alueellisen palvelutarjonnan kehittämiseen ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen pilotointiin.

²⁴ <http://www.sek.se/en/>

²⁵ <http://www.business-sweden.se/kontakt/regionala-exportradgivare/>

²⁶ Haastattelu, Celicia Schartau, Business Sweden, 24.8.2016



Kuvio 4. VKE-kentän toimijat Ruotsissa (lähde: selvityksen tekijät)

Tuloksellisuuden seuranta

Vientistrategiassa esitetyjen toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan esimerkiksi viennin määrällä sekä absoluuttisten lukujen suhteen että viennin osuutena bkt:sta, vientitoimintaa harjoittavien yritysten ja kansainvälisessä kaupassa mukana olevien ruotsalaisyritysten lukumäärällä sekä seuraamalla Ruotsin houkuttelevuutta sijoitusten, osaamisen ja turistien kohdemaa²⁷. Lisäksi suorien investointien arvoa mitataan seuraavasti:

- Investoinnin koko sisältäen sijoitetun pääoman arvon sekä uusien, säilytettyjen tai väliaikaisten työpaikkojen lukumäärän
- Investoinnista saatavat välittömät hyödyt kuten osaaminen ja tieto, teknologia ja innovaatiot, tutkimus ja kehitys, markkinoiden kehittyminen sekä kansainvälistyminen
- Sijoittajan laatu (huomioiden esim. sijoittajan tunnettuus ja aikaisemmat sijoitukset)
- Sijoituksen mahdolliset tulevat hyödyt kuten työpaikkojen luominen, saman sijoittajan lisäinvestoinnit, muiden sijoittajien houkuttelu ja muut mahdolliset hyödyt. ²⁸

Tanska

Strategia viennin ja taloudellisten ulkosuhteiden edistämisestä

Tanskassa VKE-toimintaa suuntaa Ruotsin tapaan hallituksen strategia viennin ja taloudellisten ulkosuhteiden edistämisestä (*Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy. More trade. More Jobs. 2014*). Strategian mukaiset painopistealueet ovat 1) Vienninedistämishojelmien vahvistaminen ja koordinointi yrityksille helpommin löydettävään muotoon; 2) Ministeriöiden väliset yhteisponnistelut Tanskan taloudellisten intressien edistämiseksi globaalilla tasolla; 3) Kasvu ja työllisyys yhä vahvemmin osaksi diplomatiaa; 4) Trade Councilin toimenpiteiden optimointi yhteistyössä Tanskan yritys yhteisön kanssa; 5) Globaali edustusto, keskittyen kasvumarkkinoille; 6) Kehitysyhteistyön ja kaupan edistämisen parempi koheesio; 7) Yritysrahoituksen edistäminen; 8) Pk-yritysten kansainvälistymisen ja viennin lisääminen; sekä 9) Tehokkaat ja liiketoimintalähtöiset yhteiset vienninedistämiskampanjat. Näitä yhdeksää painopistettä toteuttamaan on määritelty 40 erilaista toimenpidettä vuosille 2014-2020.

Esimerkki ohjaukseen ja koordinaatioon liittyvästä strategiassa esitetystä kehittämistoimenpiteestä on Foreign Economic Forum -neuvonantajaryhmän perustaminen. Ryhmän on tarkoitus koostua yritysten, yliopistojen, muiden organisaatioiden ja ministeriöiden edustajista ja

²⁷ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016

²⁸ Eriksson, Team Finland konferenssi, 19.5.2015

sen tehtävänä on tuottaa neuvoja ja jakaa tietoa siitä, kuinka Tanska voisi yhä paremmin hyödyntää kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksia.

Työnjako ja roolit

Kuten Alankomaissa, Tanskankin VKE-toimintamallia määrittää merkittävällä tavalla taloudellisen diplomatian korostaminen. Päävastuu viennin edistämisestä onkin **ulkoasiainministeriöllä**, mikä tuo kehittämisen tueksi vahvan ja globaalisti edustetun organisaation.

Ulkoasiainministeriössä viennin- ja investointien edistämistoimet on keskitetty **Trade Councilille**. Ulkoasiainministeriön alla integroidusti toimivat myös Invest in Denmark, DANIDA sekä lähetystöt ja konsulaatit. Trade Counciliin toimipisteitä on sekä Tanskassa että osana Tanskan suurlähetystöjä, konsulaatteja ja edustoja yhteensä 80 maassa. Valtion vienninedistämistrategian mukaisesti kaupan ja taloudellisten ulkosuhteiden edistäminen on keskiössä kaikessa diplomatiassa mikä näkyy esimerkiksi Trade Councilin palveluina edustustoissa tai diplomaattisten verkostojen vahvistamisena Tanskalle potentiaalisilla markkina-alueilla.

Trade Council tarjoaa yrityksille niin maksuttomia kuin maksullisiakin palveluja, sekä erilaisia pk-yrityksille tarkoitettuja rahoitusmekanismeja. Trade Councilia, kuten koko Tanskan VKE-toimintaa, voidaan kuvata *tarveperustaiseksi*, mihin palvelujen maksullisuus myös ohjaa. Trade Councilin palvelujen lähtökohtana on vastata yritysten yksilöllisiin tarpeisiin ja kansainvälistymispolut räätälöidään niiden mukaan. Trade Councilin palveluja ja liiketoimintalogiikkaa tarkastellaan tarkemmin myöhemmin raportissa.

Tanskan VKE-toimintamallia luonnehtii melko *selkeä vastuunjako* paitsi hallinnonalojen myös toiminnan eri tasojen välillä. Varsinainen liiketoiminnan kehittäminen sekä vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvien valmiuksien parantaminen kuuluvat paikallis- ja aluetasolle. Kun yritys on valmis aloittamaan viennin ja siihen liittyvät ponnistelut, siirtyy yritys Trade Councilin asiakkaaksi.

Valtionhallinnon alaisuudessa toimivien, vienninedistämistä harjoittavien organisaatioiden keskinäisen koordinaation vahvistaminen aluetasolla on yksi kansallisen vientistrategian toimenpiteistä. Tällä viitataan yhteistyöhön viiden alueellisen yritystoiminnan kehittämissyhtiön sekä näillä alueilla toimivien Trade Councilin neuvonantajien kanssa. Trade Councilin edustajien läsnäolo alue- ja kansallisella tasolla mahdollistaa tehokkaan tiedonjaon eri tasojen välillä. Yhteistoimintaa johdetaan ja koordinoidaan kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä alueiden ja ulkoasiainministeriön yhteiskokouksilla.

Tanskan viisi aluetta ("regioner") vastaavat sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestämisestä sekä yritystoiminnan kehittämisestä. Jokaisella alueella toimii yrityspalveluihin erikoistunut organisaatio (alueellinen liiketoiminnan kehitysyhtiö), joka saa rahoitusta valtiolta (n. 30 %), alueilta (n. 30 %) ja EU:lta (n. 30 %). Trade Council tekee tiivistä yhteistyötä alueellisten kehitysyhtiöiden kanssa ja sen alaisella Invest in Denmark:lla on niin ikään yhteistyösopimuksia alueellisten investointien edistäjäorganisaatioiden, kuten Region North Denmark, Central Denmark Region ja the Region of Southern Denmark kanssa.

Haastateltavien mukaan työnjako kansallisen ja alueellisen tason välillä toimii lähtökohtaisesti hyvin. Pieniä haasteita on ilmennyt tilanteissa, joissa yksittäiset kunnat tai keskusliitot ovat perustaneet omia toimistoja ulkomaille. Tällaiset toimet lisäävät epäohjonmukaisuutta järjestelmään yritysten näkökulmasta, ja tätä valtionhallinto haluaa välttää. Aiemmin haasteena oli myös kiulu kansallisen tason (Trade Council) ja alueellisen tason palvelutarjonnassa. Kun yritys oli valmis kansainvälistymään, sillä ei välttämättä ollut käytettävissään tarvittavia työkaluja. Viennin ja kansainvälistymisen työkalupakista vastaavassa Trade Councilissa ei puolestaan aina oltu tietoisia tällaisista yrityksistä ja niiden tarpeista. Haasteeseen vastattiin palkkaamalla alueille Trade Councilin työntekijä alueellisena neuvonantajana. Käytäntö perustuu alueiden ja Trade Councilin yhteistyösopimukseen²⁹, joissa ensin mainitut kattavat työntekijän palkkakustannuksista 75 % ja jälkimmäinen 25 %. Toiminta alkoi haastateltavien mukaan noin 6-7 vuotta sitten yhdellä alueella ja on myöhemmin laajentunut kattamaan kaikki viisi aluetta. Neuvonantajien toiminta on yrityksille maksutonta. Se tarkoittaa yleensä yrityksen toimintaan tutustumista ja vientipotentiaalin arviointia. Jos neuvonantaja katsoo yrityksen

²⁹ Sopimusten kesto yleensä 2-3 vuotta, jonka jälkeen niitä on uusittu, haastattelu, Mikkel Hagen Hess, 21.12.2016

olevan kypsä vientiponnistelujen käynnistämiseen, hän voi ohjata yrityksen kohdemarkkinoilla toimivien suurlähetystöjen tai edustostojen palvelujen sekä niiden kontaktien piiriin.

Ulkomailla **innovaatiokeskukset**³⁰ (7 kpl, kts. luku palvelut kohdemaassa) ovat tanskalaisten yritysten tukena etsimässä yhteistyökumppaneita, rahoitusta sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Innovaatiokeskusten palvelut on suunnattu erityisesti alkaville ja kasvuhakuisille pk-yrityksille, ja niiden kautta myös suuryritykset voivat kytkeytyä startup-yritysten osaamiseen.

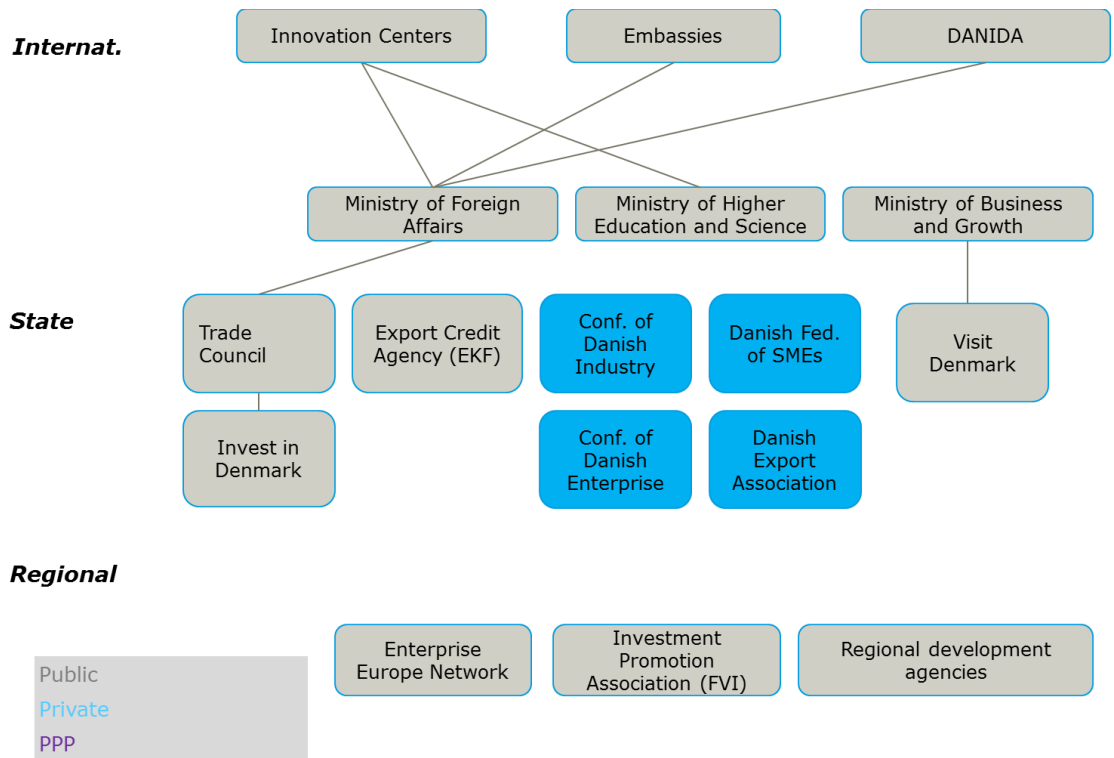
Kaikkiaan Tanskan julkishallinnon vuosittaiset vienninedistämistoimenpiteet ovat laajuudeltaan lähes 600 henkilötyöpäivää (htp). Merkittävin toimija on Trade Council, jonka työpanos on noin 300 henkilötyöpäivää.

Liitteessä 3 esitetään lisätietoa julkishallinnon VKE-organisaatioiden lisäksi lukuisista yksityisistä toimijoista, kauppayhdistyksistä sekä järjestöistä, joista moni ilmoittaa tärkeäksi yhteistyökumppanikseen valtionorganisaatio Trade Counciliin.

Taulukko 4. Keskeiset toimijat tehtävineen Tanskassa

Ulkoasianministeriö
Trade Council (ja sen alaisuudessa toimiva Invest in Denmark)
Kaikki valtionhallinnon tehtävät Tanskan viennin ja ulkomaalaisten investointien edistämiseksi, kuten:
<ol style="list-style-type: none">1) Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten määrän lisääminen2) Kansainvälisen liiketoiminnan edistäminen (esimerkiksi riskinhallintaan, viranomaistoimintaan tai yhteiskuntavastuuseen liittyvä tuki yrityksille)3) Innovaatiotoiminta4) Invest-in-Denmark -toiminta keskittyen erityisesti ICT-, luonnontieteiden, Cleantechin, meriteollisuuden sekä designin ja elintarviketeollisuuden toimialoihin
Innovation Centre Denmark (Innovaatiokeskukset)
Ulkoasianministeriön ja tiede- ja tutkimusministeriön yhteinen innovaatiokeskus
Tehtävät:
<ol style="list-style-type: none">1) Auttaa yrityksiä löytämään kansainvälisiä kontakteja, rahoittajia ja tutkimuspartnereita2) Auttaa yrityksiä toimimaan kansainvälisissä innovaatioekosysteemeissä

³⁰ <http://icdk.um.dk/>



Kuvio 5. VKE-kentän toimijat Tanskassa (lähde: selvityksen tekijät)

Tuloksellisuusmittarit

VKE-toiminnan tuloksellisuudelle on asetettu useita mittareita, joista tärkein on yritykselle tuotettu lisäarvo, mitä kysytään yritykseltä aina niiden asioidessa Trade Councilin kanssa. Mittarit eivät koske yksittäistä työntekijää tai organisaatiota, vaan Trade Councilin alaisuudessa toimivia yksiköitä ja niiden henkilöstöä tietyllä maantieteellisellä alueella, kuten Aasiassa. Myös suurlähettiläät ovat vastuussa yhteisen tulostavoitteen (palvelumyynnistä saatu tulo) saavuttamisesta. Budjetissa pysymisestä ja asetettujen tavoitteiden ylittämisestä palkitaan rahallisesti. Liitteessä 3 on esitetty esimerkki VKE-toiminnan tavoitteista ja indikaattoreista aluetasolla. Jaettujen mittareiden lisäksi Trade Council seuraa alueellisten neuvonantajien vuositasolla kohtaamien yritysten lukumäärää sekä kuinka moni näistä yrityksistä päätyy käyttämään Trade Councilin palveluita ulkomailla.

Taulukko 5. Ohjauksen ja koordinaation yhteenveto

Ohjaus ja koordinaatio			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Ulkoasianministeriön ohjaus ("talousdiplomati", kehitysyhteistyön ja viennin portfolio)</p> <p>Ei erillistä vientistrategiaa</p> <p>Dutch Trade and Investment Board (yksityinen / julkinen), ministeriöiden välinen yhteistyö ja VKE-kentän strategiset valinnat, mukaan lukien huippusektoripolitiikka</p> <p>VKE-toiminnan tuloksellisuuden mittarit 1) kansainvälisillä markkinoilla ope-roivien yritysten lukumäärä, 2) asiakastytyväisyys ja 3) palvelujen hyödynnettävyys yritysnaökulmasta; ei varsinaista tulosohjausta</p>	<p>Elinkeinoministeriön (Team Sweden kotimaassa) ja ulkoasianministeriön ohjaus (ml. kehitysyhteistyö, uudet markkinat, ulkomaan verkosto)</p> <p>Vientistrategia (2015) ohjaa vienninedistämistoimia</p> <p>Team Sweden kokoaa yhteen keskeisiä ministeriöitä, valtionyhtiöitä ja edistämisorganisaatiota, jotka tukevat vientiä ja kansainvälistymistä.</p> <p>VKE-toiminnan tuloksellisuuden mittarit: viennin määrä sekä absoluuttisten lukujen suhteen että viennin osuutena bkt:sta, vientitoimintaa harjoittavien yritysten ja kansainvälisessä kaupassa mukana olevien ruotsalaisyritysten lukumäärä sekä Ruotsin houkuttelevuus sijoitusten, osaamisen ja turistien kohdemaana; ei varsinaista tulosohjausta</p>	<p>Ulkoasianministeriön ohjaus</p> <p>Vienti- ja taloudellisten ulkosuhteiden strategia (2014) ohjaa vienninedistämistoimia</p> <p>Trade Council, Invest in Denmark, Danida ovat osa ulkoasiainministeriötä</p> <p>VKE-toiminnan tuloksellisuuden mittarit: Trade Councilin palveluiden kautta tuotettu lisäarvo yrityksille, alueellisten neuvonantajien asiakkaiden lukumäärä sekä yritysten lukumäärä, jotka siirtyvät hankkimaan Trade Councilin maksullisia palveluja.</p> <p>Yhteisiin tavoitteisiin sidottu tulosohjaus (taloudelliset kannustimet); tavoitteet koskevat myös suurlähettiläitä</p>	<p>Team Finlandin strateginen ohjausvastuu Team Finland -ohjausryhmällä, jonka puheenjohtajana toimii pääministeri</p> <p>Team Finland -toiminnan kehittämistä koskevat asiat on sisällytetty hallitusohjelman 1.1. kärkihankkeeseen: Kilpailukyvyyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla.</p> <p>Team Finlandin operatiivista toimintaa johtaa Team Finland -johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö.</p> <p>Tuloksellisuuden seuranta: asiakasyritysten liiketoiminnan kehittyminen ja asiakastytyväisyys; ei varsinaista tulosohjausta</p>
<p>Havainnot suhteessa Suomeen:</p> <p>Eri maiden käytännöt ohjauksen ja koordinaation osalta vaihtelevat. Osaltaan kyse on myös pitkän kehityksen seurauksena muotoutuneista toimintatavoista, joiden vertailu ja soveltaminen sellaisenaan Suomeen on hankalaa. Ohjauksen ja koordinaation osalta vertailussa esiin nousseita, Suomen kannalta erityisen kiinnostavia käytäntöjä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanskan malli kansallisen ja alueellisen työnjaon osalta • Hollannin PPP³¹-yhteistyö, erityisesti DTIB:n rooli yhteisenä keskustelualustana ja strategisten linjausten tekemisen foorumina • Vientistrategioiden rooli työnjaon ja tavoitteiden määrittelyssä (Tanska ja Ruotsi) 			

3.2 Aktivointi ja tunnistaminen

Alankomaat

Alankomaissa sekä aktivointi että tunnistaminen vaikuttavat haasteellisilta, koska viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kentällä toimii lukuisia julkisia ja yksityisiä toimijoita. Yksityisellä puolella voidaan tunnistaa neljä horisontaalista kauppa- ja teollisuusjärjestöä³², kaksi poikkisektoraalista yhdistystä³³, lukuisia alueellisia vientiyhdistyksiä sekä useita teollisuusjärjestöjä, joiden agendaan kansainvälistyminen linkittyy³⁴. Julkishallinnon toimesta ei aktiivisesti lähestytä yrityksiä, mutta erilaisissa tapahtumissa tiedotetaan tarjolla olevista palveluista. Alankomaissa vastuu kansainvälistymistä ja viennin edistämisestä nähdään olevan yrityksillä

³¹ Public-Private-Partnership (PPP) -malli tarkoittaa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välistä kumppanuusmallia

³² VNO-NCW Internationaal, Nederlands Centrum voor Handelsbefordering NCH, FENEDEX, Nederlandse Export Combiatie NEC)

³³ FME CWN Internationaal, Metaalunie Internationaal

³⁴ Maurits van Osin esitys vertaisoppimisen työpajassa 9.11.2016

itsellään. Kansallisista toimijoista RVO ja kauppakamarit ovat parhaiten kiinni yritysrajan-
nassa. Aktivoinnin kannalta merkittäviä toimijoita ovat lisäksi alueelliset kehitysyhtiöt.

Ruotsi

Ruotsista on puuttunut koordinoitu käytäntö yritysten tunnistamiseen ja aktivointiin. Kukin toimija käy tahollaan keskustelua potentiaalisten yritysten kanssa. Ruotsissa asiaa pidetään tärkeänä, ja siihen on reagoitu perustamalla alueellisia vientikeskuksia vuoden 2015 vienti-strategian suositusten perusteella. Keskuksat eivät ole vielä toiminnassa, joten varsinaisesta hyvästä käytännöstä on toistaiseksi liian aikaista puhua. Yritysten näkökulmasta erittäin merkittävä palvelulupaus on vastata yrityksen avunpyyntöön vuorokauden sisällä. Vastaava palvelulupaus on myös Business Swedenillä, joka ei varsinaisesti aktivoi yrityksiä. Sen sijaan se pyrkii tiedottamaan vienninedistämiseen liittyvistä palveluista ennakoivasti esimerkiksi aami-
aistapahtumien ja luentojen yhteydessä.

Tanska

Potentiaalisten kansainvälistyvien yritysten aktivointiin ja tunnistamiseen on verrokkimaissa erilaisia lähestymistapoja. Tanska suhtautuu kriittisimmin julkisen sektorin rooliin yritysten aktivoinnissa. Lähtökohtana on, että yritysten tulisi itse olla aktiivisia julkisen sektorin suun-
taan. Tätä ('how many companies come through the door themselves') seurataan sen sijaan, että pyrittäisiin aktiivisesti ohjaamaan yrityksiä julkishallinnon viennin ja kansainvälistymisen edistämisen palvelujen pariin. VITUS-ohjelma on poikkeus, johon valitaan vuosittain rajattu määrä yrityksiä, joilla katsotaan olevan eniten potentiaalia kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Lisäksi Tanskassa on suhteellisen selkeä työnjako kansallisen ja alueellisen tason välillä. Toimijat alueilla vastaavat liiketoiminnan kehittämisen palveluista yrityksen kansainvälistymisvalmiuden saavuttamiseksi, ja vasta tämän jälkeen yritykset voivat siirtyä Trade Counciliin asiakkaisiksi.

Taulukko 6. Aktivoinnin ja tunnistamisen yhteenveto

Aktivointi ja tunnistaminen			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Vienninedistämistä tukevia toimijoita on niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Julkiset toimijat eivät panosta merkittävästi aktivointiin tiedottamista lukuun ottamatta.	Ei selkeää toimintatapaa tai työnjakoa aktivointiin ja tunnistamiseen. Alueellisia eroja sen mukaan, mitä toimijoita seudulta löytyy; toimijat käyvät keskusteluja ja tunnustele- vat mahdollisuuksia verkostoissaan olevien yritysten kanssa. Business Sweden tiedottaa ennakoiden, mutta varsinaisesta aktivoinnista ei tässä yhteydessä ole kyse.	Yritysten odotetaan olevan aktiivisia julkisen sektorin suuntaan, jos tarvitsevat tukea viennin tai kansainvälistymisen edistämisessä. Tunnistamisessa alueellisilla ja paikallisilla toimijoilla on tärkeä rooli, koska ovat paremmin kiinni yritysraja- pinnassa	Monia vienninedistämistä tukevia toimijoita. Team Finland -toimijat järjestävät aktivointiin ja tunnistamiseen erilaisia markkinointitilaisuuksia ja muita tapahtumia (mm. roadshowt). Myös suoria yhteydenottoja yrityksiin Team Finland -toimijoiden toimesta
Havainnot suhteessa Suomeen			
Vertailun perusteella verrokkimaissa aktivointiin ja yritysten tunnistamiseen on kiinnitetty selvästi Suomea vähemmän huomiota. Tämä perustuu osaltaan siihen, että suomalaiset pk-yritykset ovat perinteisesti olleet vähemmän halukkaita lähtemään kilpailuille kansainvälisille markkinoille. Team Finlandin toiminnan kehittämisen yhteydessä on kuitenkin hyvä pohtia, miten suuri painoarvoa aktivoinnilla tulee olemaan jatkossa. Vertailun perusteella esiin nousseita erilaisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi:			
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivointitoimenpiteiden keskittäminen yhdelle toimijalle alueittain • Laajasta aktivoinnista luopuminen ja aloitteen siirtäminen yrityksille (vrt. Tanska) • Siirtyminen lisääntyvässä määrin sähköiseen viestintään (Alankomaat) 			

3.3 Poluttaminen ja neuvonta

Alankomaat

Alankomaissa useat eri toimijat tarjoavat yrityksille neuvontaa. Julkishallinnon palvelut edustavat viennin ja kansainvälistymisen osalta ensisijaista perustiedon lähdeä ('first line general business information'). Esimerkiksi kauppakamarit tiedottavat ja neuvovat kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa, ja toisinaan järjestetään erilaisia aiheeseen liittyviä kursseja. Kauppakamarien tarjoaman perustiedon jälkeen hyödynnettävissä on enemmän räätälöityä palvelua pääsääntöisesti RVO:n kautta. Yritys voi kääntyä joko RVO:n, kauppakamarin, Fenedex-vientiverkoston, NCH³⁵:n tai CBI³⁶:n puoleen tarvitessaan tietoa kohdemaan markkinoista.

Yritys voi myös hankkia ulkopuolisen arvion vientiin liittyvästä kyvykkyydestään kauppakamarin tai RVO:n asiantuntijoiden avustuksella tai osallistumalla aiheeseen liittyviin kursseihin tai seminaareihin. Lisääntyvässä määrin yrityksille pyritään tarjoamaan tietoa Internetin kautta (esimerkiksi webinaarit, joissa yrittäjä kertoo kuinka on aloittanut viennin uudelle markkinalle). Esimerkiksi kansainvälistymistä suunnittelevia yrityksiä varten on luotu video, joka on nimeltään "ensimmäiset askeleet ulkomaille". Kyseinen, poluttamiseen liittyvä hollanninkielinen video löytyy youtube-palvelusta³⁷. Lisäksi yksi tapa auttaa yrityksiä etenemään polulla on tarjota niiden käyttöön innovaatioaseteleitä, joilla osaamista voi ostaa yrityksen ulkopuolelta. Innovaatioasetelit ovat osa Starters for International Business (SIB) -ohjelmaa.

Case-esimerkki: Starters for International business (SIB)

Starters for International Business (SIB) on RVO:n tarjoama, vientitoimintaa käynnistävälle yrityksille tarkoitettu ohjelma, jonka avulla yrityksille voidaan luoda askelmerkit kansainvälistymiseen. Strategisella tasolla ohjelma vastaa politiikkatavoitteeseen hollantilaisen pk-sektorin kansainvälistämisestä. Ohjelma rakennettu aiemman, Prepare2start -ohjelman jatkoksi. Ohjelmien suurin ero on, että SIB:n käyttö perustuu seteleihin eikä verohelpotuksiin. SIB-ohjelman avulla yrityksissä lisätään tietoa vientitoiminnasta sekä motivoidaan yrityksiä kansainvälistymään. Tavoitteena on, että ohjelman jälkeen yrityksellä on paremmat valmiudet kansainväliseen kauppaan ja tätä kautta myös suurempi todennäköisyys onnistua vientitoiminnassa. SIB:ä laadittaessa otettiin huomioon Prepare2start-ohjelmasta saadut kokemukset. Jälkimmäiseen osallistuneet yritykset usein epäonnistuivat saavuttamaan pitkäkestoista menestystä kansainvälistymisen suhteen tai eivät saaneet lisättyä viennin osuuttaan. Tämän nähtiin johtuvan huonosta suunnittelusta markkinoille menemisen suhteen. Tästä syystä SIB-ohjelmassa korostetaan neuvonnan merkitystä vientisuunnitelman kehittämisessä.

Ohjelma toteutetaan prosessina yhdessä yrittäjän ja kokeneen valmentajan kanssa. Kolmesta viiteen session aikana tunnistetaan yrityksen ainutlaatuiset vahvuudet ja heikkoudet. Samalla kiinnitetään huomiota mahdollisiin riskeihin sekä keinoihin niiden välttämiseksi. Ohjelman lopputuloksena yrittäjällä on toimintasuunnitelma kansainvälisille markkinoille pääsemiseksi. Lisäksi yksityisten konsulttien avulla yrittäjälle luodaan riskiarvion sisältävä toimintasuunnitelma. Parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta on toivottavaa, että yritykset osallistuvat ohjelmaan ennen vientisuunnitelman laatimista.

Päästäkseen ohjelmaan yrittäjä hakee ensin seteliä (arvo 2 400 €) ja sen saatuaan lähestyy haluamaansa valmentajaa. Valmentajien täytyy täyttää asetetut vaatimukset päästäkseen RVO:n ylläpitämään tietokantaan. Organisaatioiden edellytyksenä on, että vientivalmennus on yrityksen ydintoimintaa ja siihen liittyy yksittäiset maat ja alueet ylittävää osaamista. Varsinaisilta valmentajilta edellytetään korkeakoulututkintoa ja vähintään kolmen vuoden kokemusta vientivalmennuksesta. Kun valmennukseen kuuluvat 3-5 sessiota on pidetty, valmentaja voi lunastaa yrittäjän luovuttaman setelin RVO:lta. Setelin haku, myöntäminen ja allokointi tapahtuvat sähköisesti. Sen sijaan itse valmennus tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten. SIB tavoittelee sopivia pk-yrityksiä sosiaalisen median kanavien kuten LinkedInin, Twitterin, Youtuben ja Facebookin kautta. Myös yrittäjille suunnattuja tapahtumia hyödynnetään. Kolmas, epävirallinen kanava ovat valmentajien omat verkostot. Lisäksi Yammeriä käytetään viestintään RVO:n ja valmentajien välillä.

Julkishallinto (RVO) rahoittaa ja hallinnoi ohjelmaa, mutta varsinaisesta palvelusta vastaavat yksityiset yritykset. SIB-ohjelman yhteydessä yritys voi hyödyntää myös muuta RVO:n palveluvalikoimaa kuten esimerkiksi liikekumppanihankua sekä vientimatka- (arvo 1 500 €) ja osaamisseteliä (arvo 2 500 €). SIB-ohjelmaa kehitettäessä RVO teki yhteistyötä muiden VKE-palveluja tarjoavien julkisten ja yksityisten toimijoiden (esim. Syntens ja kauppakamarit) kanssa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että SIB täydentää olemassa olevaa palvelutarjontaa. Kuten usein setelimallien yhteydessä, myös SIB voidaan nähdä eräänlaisena sisäänheittopalveluna laajemman palvelutarjonnan pariin. Ohjelman budjetti on 5,3 miljoonaa euroa ja se sisältää setelien lisäksi RVO:n henkilökunnan kustannukset ja muut kulut.

RVO:n vastuulla on myös ohjelman laadunvalvonta. Tästä syystä RVO järjestää rekisteröityneille valmentajille sään-

³⁵ Netherlands Council for Trade Promotion

³⁶ Commercial Bank International

³⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=7xir6B5Rmj0&feature=youtu.be>

nöllisesti koulutusta ja mahdollisuuksia oppimiseen. RVO seuraa ohjelman toteutusta asiakastyytyväisyyskyselyin. Markkinatutkimustaho soittaa valmennuksen jälkeen jokaiselle yrittäjälle arvioidakseen kokemuksia osallistumisesta. Mikäli yrittäjä antaa luvan, kerätty tieto voidaan saattaa valmentajan tietoon, jotta hän voi oppia annetusta palautteesta. Tämän katsotaan parantavan ohjelman laatua kokonaisuudessaan sekä kannustavan valmentajia ylläpitämään hyvää palvelutasoa. Kerättyä tietoa hyödynnetään myös kerran vuodessa valmentajille järjestettävässä koulutuspäivässä. Lisäksi kaksi kertaa vuodessa suoritetaan vaikutusten arviointi osana RVO:n muiden palvelujen seuranta. Osallistujilta kysytään, ovatko he solmineet vientisopimuksia tai uskovatko solmineensa niitä lähitulevaisuudessa. Seitsemän kymmenestä yrittäjästä on käynnistänyt konkreettisia toimenpiteitä ulkomaisille markkinoille pääsemisen edistämiseksi. Lisäksi osallistujia pyydetään arvioimaan sopimusten arvo ja tätä kautta voidaan laskea ohjelman oletettu tulos. Esimerkiksi syys-joulukuussa 2015 ohjelmaan osallistuneet 377 yrittäjää solmivat vientisopimuksia 46,8 miljoonan euron edestä.

Tekijöiden arvio käytännön soveltuvuudesta Suomeen

SIB on matalan kynnyksen työkalulu, joka valmistaa yrityksiä varsinaisen vientitoiminnan käynnistämiseen. SIB-ohjelma on hyvä verrokki Suomeen, jossa hallituksen tavoite on kasvattaa kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavien yritysten määrää. Setelien hyödyntäminen tähän tarkoitukseen on Suomessakin mahdollinen vaihtoehto (vrt. työryhmän suositus palvelusetelituoteperheestä). Ohjelma arvioidaan vuonna 2017 ja arvioinnin tuloksiin on hyvä perehtyä myös Suomessa.

Lähteet: <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/starters-international-business-sib>; Marcel Knoors Advisor International Business, RVO, 30.11.2016

Kaikkiaan ohjaus ja neuvonta on toteutettu vähemmän muodollisesti. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen näkökulmasta julkishallinnon palveluihin ”ei ole väärää ovea”. Mitään selkeää menettelytapaa tai mekanismia tähän ei kuitenkaan ole. Kyse on siitä, että eri organisaatioiden henkilöstön oletetaan ohjaavan yritys oikean tahon suuntaan riippumatta siitä, mihin organisaatioon yritykset ovat alun perin yhteydessä. Toisaalta tätä helpottaa, että huomattava osa varsinaisista instrumenteista löytyy RVO:n valikoimasta. Haastateltavien mukaan tämän käytännön toimimista tukevat kirjalliset ja suulliset sopimukset, jotka ohjaavat julkishallinnon työnjakoa. Jos yritys on esimerkiksi kiinnostunut tietyistä maasta ja lähestyy RVO:ta, voi RVO:n henkilökunta tehdä yhteistyötä kohdemaassa olevan edustuston kanssa yritystä auttaakseen tai vaihtoehtoisesti ohjata yrityksen asioimaan suoraan edustuston henkilöstön kanssa.

Ruotsi

Suomen tavoin sekä Alankomaissa että Ruotsissa VKE-toimijoiden kenttä on nähty yritysten suuntaan hajanaisena. Ruotsissa asiaan pyritään vaikuttamaan Team Sweden brändin avulla, ja osin myös aiemmin mainittujen alueellisten vientikeskusten kautta. Yksi ajatus vientikeskusten yhteydessä on palvelumallin selkiyttäminen yrityksille. Toisin sanoen kyse on siitä, mikä organisaatio auttaa yritystä viennin ja kansainvälistymisen eri vaiheissa. Poluttamiseen liittyen yrityksen kannalta tärkeä toimija on Business Sweden, jolla on lukuisia palveluja viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Kansainvälistymisen tai viennin aloittamisen tueksi Business Sweden tarjoaa yrityksille myös Steps to Export-ohjelmaa, jossa alueelliset vientineuvojat arvioivat yrityksen valmiutta vientitoimintaan, ja sen jälkeen auttavat yritystä luomaan vientistrategian joko täysin uusille tai jo olemassa oleville markkinoille.

Case-esimerkki: Steps to Export

Steps to Export -ohjelma on alun perin perustettu 1990-luvun lopussa. Taustalla on ollut tarve valmistella yrityksiä vientitoimintaan, vähentää siihen liittyviä riskejä ja kiihdyttää kansainvälistymisprosessia. Vuonna 2015 uudistettu ohjelma koostuu nyt 13 erilaisesta moduulista, joiden valinta perustuu siihen, onko yrityksellä aiempaa kokemusta viennistä vai ei. Ohjelmaa on kuvattu metrolinjoina, joiden varrella on useita eri pysäkkejä. Reitillä on mahdollista hankkia taitoja, laatia strategioita ja tehdä oivalluksia, jotka auttavat tekemään oikeita valintoja kansainvälistymisen käynnistämiseen. Pysäkit linjan varrella eli ohjelman moduulit liittyvät vientiprosessin vaiheisiin kuten viennin aloittamisen perusteet, kohdemarkkinoiden valinta, markkinoiden segmentointi, myyntipuheen laatiminen, hinnan asettaminen, kilpailija-analyysi, jakelustrategian valinta, kumppaneiden etsiminen, sopimusten laatiminen, markkinoinnin suunnittelu jne. Ohjelmaan liittyy olennaisena osana osaamisen kehittäminen vientiä suunnittelevassa yrityksessä.

Yksi olennainen piirre ohjelmassa on heti sen alkuvaiheessa yrityksen edustajan ja alueellisen vientineuvonantajan välillä käytävä keskustelu, jossa selvitetään yrityksen lähtötilanne. Tämän perusteella arvioidaan, millaista apua ja mitä moduuleja yritys tarvitsee. Erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, että neuvonantajilla on vahva tausta liike-elämästä. He ovatkin usein toimineet yrityksen toimitus-, vienti- tai markkinointijohtajina.

Ohjelman suoritettuaan yrityksellä on vientisuunnitelma, joka sisältää yhteenvedon vientitoiminnan panostuksista ja jota se voi käyttää perustana rahoitusta etsittäessä, toimintasuunnitelman laatimisessa sekä yhden tai useamman markkinointisuunnitelman laatimisessa valituille markkinoille.

Ohjelmaa toteutetaan osana valtionhallinnon Business Swedenille antamaa tehtävää (Småföretagsprogrammet) ja siitä vastaavat alueelliset vientineuvojat. Tukholmassa, Göteborgissa ja Malmössä on useampia neuvonantajia, muissa maakunnissa yksi. Yhteensä neuvonantajia on 22, kattaen kaikki Ruotsin maakunnat. Ohjelmaa on myös kehitetty vuosien mittaan. Viime aikoina huomiota on esimerkiksi kiinnitetty moduuleihin, jotka sopivat paremmin Born Global -yrityksille. Ohjelma on maksuton alle 250 työntekijän yrityksille.

Vuonna 2015 noin 1500 yritystä tapasi alueellisen vientineuvojan vähintään yhden tunnin ajan. Näistä yrityksistä 619 on käynyt läpi pidemmän tai koko Steps to Export -prosessin, saaden viiden tunnin edestä neuvontaa vientineuvojalta. Osa on puolestaan osallistunut vain aloituskeskusteluun ja jatkanut siitä eteenpäin itsenäisesti tai heidät on ohjattu toiselle palveluntarjoajalle tai heille on annettu jonkin Business Swedenin ulkomaan toimipisteen yhteystiedot. Keskimäärin STE-prosessi koostui noin 20 tunnista per yritys, ja jokaisen alueellisen vientineuvojan tavoitteena on tarjota neuvontaa vähintään 50 yritykselle vuodessa.

Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

Steps to Export -ohjelma on ollut käytössä Ruotsissa pian 20 vuoden ajan, mikä viittaa siihen, että ohjelma tuottaa tuloksia. Ohjelmaa ja sen sisältöjä on ajan mukaan myös uudistettu. Nykymuotoisen Steps to Exportin toteutus perustuu kansainvälistymisen ja viennin eri osa-alueiden jäsentelyyn ja palveluiden tuotteistamiseen näihin vaiheisiin sopivaksi (13 moduulia). Moduulien myötä ohjelmasta rakentuu selkeä kokonaisuus ja palvelupolku, mutta samalla moduulit mahdollistavat räätälöinnin yritysten tarpeisiin. Samankaltaisten moduulien rakentamista kannattaa harkita myös Team Finland -palveluprosessin ja kasvuohjelmaformaatin kehittämisen yhteydessä.

Osa Business Swedenin palveluista on maksuttomia kuten vientitoiminnan aloittamista suunnitteleville yrityksille tarjottava neuvonta. Business Sweden tarjoaa teknistä neuvontaa yleisellä tasolla sekä vastaamalla kysymyksiin ja tuottamalla maa- ja toimialakohtaista faktatietoa. Neuvontapalveluja on saatavilla niin Tukholman pääkonttorilta kuin ulkomailla sijaitsevista toimipisteistä. Raportteja sekä usein toistuviin kysymyksiin liittyvää tietoa on saatavilla myös organisaation verkkosivuilla. Neuvonnan suhteen priorisointi on tärkeää, koska erilaisia tietopyyntöjä tulee paljon niin verkkosivujen, sähköpostin kuin puhelimen välityksellä ja niihin vastataan 24 tunnin sisällä. Saapuvien tietopyyntöjen osalta Business Sweden priorisoi vientiä harjoittavia yrityksiä. Yleisellä tasolla olevaa tietoa tuotetaan verkkosivuilla, jotta perustieto löytyisi sieltä, jolloin neuvontapalveluissa voidaan keskittyä monimutkaisempiin ja vaativampiin kysymyksiin.

Yritykset voivat myös hankkia kansainvälistymiseen liittyvää tietoa suoraan verkosta Verksamst.se -sivuston kautta. Tillväxtverket on saanut valtionhallinnolta toimeksiannon kehittää sivua eteenpäin osana vientistrategian toimeenpanoa. Ajatuksena on, että alueilla olisi oma alisivusto ja että tämä sivusto olisi osa alueellista vientikeskusta. Sivusto toisi eri toimijat yhteen, sisältäisi tietoa näistä toimijoista ja niiden palveluista sekä mainostaisi alueellisia tapahtumia.³⁸ Tällaiselle alavivulle nähdään tarvetta. Vaikka Ruotsissa on aluetasolla totuttu tekemään läheistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, on myös huomattava alueiden erilaisuus. Esimerkiksi Almin palvelut vaihtelevat alueittain – muun muassa Tukholmassa sillä on vain rahoituspalveluja, mutta Jönköpingissä asiantuntijat auttavat myös innovaatiotoimintaan, kansainvälistymiseen (Enterprise Europe Network) ja uusiin yritysliittävissä asioissa (mukaan lukien mentorointi -ohjelma³⁹).

Tanska

Myös polutuksen ja neuvonnan osalta Tanskan Trade Councilin ympärille rakentuva malli näyttäytyy varsin selkeältä. Trade Council ottaa yhteydenottoja vastaan ja tarjoaa tarvittaessa apua, mutta pääsääntöisesti vasta siinä vaiheessa, kun yritys on valmis aloittamaan viennin tai kansainvälistymisen. Trade Councilin verkkosivuilla on mahdollista suorittaa testi yrityksen viennin edellytysten selvittämiseksi (vrt. Yritys-Suomi.fi -verkkosivuston kansainvälistymistesti). Testi perustuu useisiin esimerkiksi yrityksen tuotetta tai palvelua, sen markkinoita sekä yrityksen strategiaa koskeviin kysymyksiin, joiden perusteella luodaan arvio tarvittavista toimenpiteistä. Kaikkiaan Trade Council lähestyy yritysten ja erityisesti pk-yritysten poluttamista kokonaisvaltaisesti eli yksittäisten koulutusten tai hankkeiden sijaan pk-yritysten kanssa pyritään rakentamaan pitkäkestoisia ja tuloksellisia yhteistyökumppanuuksia. Pk-yrityksen palve-

³⁸ Haastattelu, Karin Ryden, Tillväxtverket, 30.8.2016

³⁹ ALMI:n mentorointiohjelma tarjoaa kokemattomalle tai aloittelevalle yrittäjälle vapaaehtoisesti toimivan ilmaisen mentorin. ALMI:n verkkosivuilla ohjelmaa kutsutaan maailman suurimmaksi mentorointiohjelmaksi väkilukuun suhteutettuna sillä se yhdistää vuosittain noin 1 500 valmentaja-yrittäjä-paria; <http://www.almi.se/Stockholm-Sormland/Erbjudanden/Mentorprogram/>

lupolku lähtee liikkeelle vientisparrauksesta, josta päävastuu on aluetasolla (business centerit). Jatkossa pk-yrityksen tukena on Trade Councilissa vientineuvoja viennin aloitusvaiheessa ja seuraavissa kehityskaskeissa. Kansainvälistyvistä yrityksistä pyritään muodostamaan kolmen-neljän yrityksen strategisia alliansseja viennin edistämiseksi.⁴⁰

Neuvontaa tarjoaa pääsääntöisesti Trade Council tai tapauskohtaisesti yhteistyössä muun julkisen toimijan kanssa, jolla on riittävää substanssiosaamista asian osalta. Yritys voi hankkia lisätietoa vientitoimintaan liittyvästä sääntelystä (esimerkiksi tuotteille asetetut vaatimukset tai EU:n sisäiseen palvelumyyntiin liittyvät asiat) Indre MarkedsCenterin⁴¹ avulla. Tällainen kattava maksuton palvelu on Tanskassa poikkeus. Verkkosivuilla mainitaan, että vaikeissa kysymyksissä organisaation henkilökunta voi ottaa yhteyttä viranomaisiin ulkomailla asian selvittämiseksi.

Taulukko 7. Poluttamisen ja neuvonnan yhteenvedo

Poluttaminen ja neuvonta			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Tietoa jaetaan yritysten suuntaan yhä enemmän sähköisten kanavien avulla. Yritykset voivat kääntyä monien eri tahojen puoleen tietoa ja neuvoja etsiessään.</p> <p>Maksuttomat julkiset palvelut</p> <p>Tärkein toimija on RVO, joka tarjoaa räätälöityjen palvelujen kautta tietoa sekä rahoittaa viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyvää toimintaa.</p> <p>Vaikka toimijoita on paljon, Alankomaissa pyritään noudattamaan ”ei väärää ovea” – toimintamallia. Tällä tarkoitetaan julkisorganisaatioiden tapaa ohjata yrityksiä oikean tahon suuntaan, joskin ilman selkeitä ohjeita tai prosesseja.</p> <p>Yhteistoimintaa julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä pyritään lisäämään.</p>	<p>Poluttamiselle sekä toimijakentän selkiyttämisen tarve. Tähän on pyritty vastaamaan erityisesti Team Swedenin ja alueellisten vientikeskusten perustamisen kautta.</p> <p>Kun vientikeskusten toiminta käynnistyy kunnolla, tavoitteena on vastata yrityksen yhteydenottoon / tietopyyntöön 24 tunnin sisällä. Business Sweden vastaa jo nyt saapuviin tietopyyntöihin 24 tunnin kuluessa.</p> <p>Maksuttomia ja maksullisia julkisia palveluita</p> <p>Yleistason tietoa välitetään verkkosivujen avulla, jotta neuvonnassa voidaan keskittyä vaativampiin tietopyyntöihin.</p>	<p>Tanskassa toimijoita on selkeästi vähemmän ja myös toimijoiden välinen työnjako on selvä. Trade Council tärkein toimija.</p> <p>Maksulliset julkiset palvelut</p> <p>Paikallisten ja alueellisten toimijoiden kuten alueellisten kehittämissyhtiöiden vastuulla on neuvon, tukien ja kehittämisen varmistaminen, että yritys on valmis aloittamaan vientitoiminnan. Tässä vaiheessa vastuu siirtyy Trade Councilille, jonka työkaluvalikoimassa on mm. testi vienninedistämisen valmiuksien selvittämiseksi.</p> <p>Poluttaminen perustuu yritys-kohtaisesti räätälöityyn, pitkäkestoiseen yhteistyöhön, ei yksittäisiin hankkeisiin tai koulutuksiin.</p>	<p>Poluttamiselle havaittu tarvetta myös Suomessa, jossa Alankomaiden ja Ruotsin tapaan useita toimijoita</p> <p>Valtiorahoitteiset organisaatiot toimivat koordinoitusti tarjoten Team Finland -organisaatioiden neuvontapalveluja yhdeltä luukulta. Osalle yrityksistä tehdään niiden tarpeisiin vastaava räätälöity palveluehdotus. Palveluehdotusten määrää pyritään kasvattamaan, minkä uskotaan lisäävän asiakaslähtöisyyttä Team Finland toiminnassa.</p> <p>Maksuttomat julkiset palvelut</p>
Havainnot suhteessa Suomeen			
<p>Alankomailla, Ruotsilla ja Suomella on paljon yhteistä siinä, että yrityksiltä saadun palautteen mukaisesti viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimijakenttä on koettu epäselvänä. Tähän on haettu ratkaisua eri tavoin. Alankomaissa hyödynnetään vähemmän muodollista ”ei väärää ovea” -lähestymistapaa. Ruotsissa koko kenttä on brändätty Team Swedenin alle, ja osa toimijoista koottu kuudella seudulla pilotoitaviin alueellisiin vientikeskuksiin. Suomessa puolestaan ollaan implementoimassa Team Finlandin uutta palveluprosessia (ks. luku 1.2). Eri lähestymistavoista tai palvelumalleista huolimatta maille on yhteistä sekin, että toimijoita on edelleen paljon eikä niiden välillä ole selkeää työnjakoa tai vastuuta neuvonnan suhteen. Tanskan mallissa työnjako on selkeämpi – kaikki varsinaisesti vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvä on Trade Councilin vastuulla.</p> <p>Alankomaissa ja Ruotsissa kiinnostavia esimerkkejä kansainvälistymispolun alkupään ratkaisuista ovat Starters for International Business (SIB) -ohjelma ja Steps to Export-ohjelma. Molemmat toimivat ensimmäisen vaiheen matalan kynnyksen palveluna muihin julkisen sektorin tarjoamiin VKE-kentän palveluihin. Steps to Exportissa määritellään yrityksen tilanne ja tarpeet, joiden pohjalta polkua voidaan rakentaa yhdessä eri toimijoiden kanssa. SIB on matalan kynnyksen palvelu, jonka avulla pk-yrityksiä kannustetaan vientitoimintaan.</p>			

⁴⁰ Trade Council of Denmark. 2015. Suurlähettiläs Svend Ollingin esitysmateriaali

⁴¹ www.indremarkedscenter.dk.

3.4 Palvelut kotimaassa

Alankomaat

Alankomaissa tärkeimpiä palveluntarjoajia ovat RVO, kauppakamarit sekä pankit ja rahoituslaitokset kuten Atradius. RVO:n palveluvalikoimaan sisältyy kumppanihakua kansainväliseen liiketoimintaan, vienninedistämismatkat ja messut, vientistrategian sparraaminen sekä vientiä tukeva ohjelmatoiminta (Dutch Good Growth Fund – DGGF, Partners for International Business – PIB, Partners for Water, Starters for International Business – SIB). Palvelusetelit ovat olennainen osa SIB-ohjelmaa. Kauppakamarit antavat neuvoja (erityisesti webinaarien kautta), järjestävät satunnaisesti koulutusta tai kursseja, tuovat eri toimijoita yhteen sekä myöntävät lupia ja sertifikaatteja Euroopan unionin ulkopuolelle suuntautuvaan vientiin.

Investointien houkuttelemisen kannalta merkittävä toimija on puolestaan Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), jonka maksuttomia, luottamuksellisia palveluja ovat muun muassa tutustumiskäynnit (fact-finding missions), tapaamisten järjestäminen sekä verotukseen, hallintoon, lupakäytäntöihin, sijaintivaihtoehtoihin sekä liiketoimintaan liittyvä neuvonta. NFIA on osa Invest in Holland -verkostoa⁴², jonka tavoitteena on lisätä ulkomaisten yritysten suoria sijoituksia Alankomaihin. Muita verkoston jäseniä ovat alueelliset kehittämisorganisaatiot sekä suuret kaupungit kuten Amsterdam ja Rotterdam. NFIA:n kohdetoimialoina ovat kemianteollisuus, maatalous ja elintarviketeollisuus (agrifood), korkean teknologian järjestelmät (high tech systems), biotieteet ja terveys sekä informaatioteknologia.

Ruotsi

Ruotsissa merkittävin viennin edistämiseen ja kansainvälistymiseen palveluja tuottava julkinen toimija on Business Sweden, jonka vienninedistämispalvelut voidaan jakaa maksuttomiin ja maksullisiin. Ensin mainittuihin kuuluvat muun muassa neuvonta (alueelliset vientineuvojat, markkinakohtainen perustieto sekä vientiin liittyvä sääntely kuten tullit, vapaakauppasopimukset jne.), kokousten ja tapaamisten mahdollistaminen (messut, seminaarit, vienninedistämismatkat), koulutukset vientitoiminnan tueksi, erityisesti pk-yrityksille suunnattu tuki (Steps to export-ohjelma, apu markkinoiden valintaan ja markkinoiden mahdollisuudet), Born Globals -ohjelma sekä kansainväliset hankinnat.

Myös maksullisten palvelujen kirjo on laaja. Niihin sisältyy markkina-analyysijä, kumppanien etsimistä (esimerkiksi Connect-palvelu⁴³), vierailuohjelmien laatimista, olemassa olevan liiketoiminnan hankkimisen tukea (parhaiden vaihtoehtojen tunnistaminen ja ehdokkaiden arviointi), tukea yritystoiminnan käynnistämiseen uusilla markkina-alueilla, tukea rekrytointiin, myynti- ja markkinointitukea sekä business support office (BSO)-palveluita. Lukuun ottamatta subventoituja palveluja (Business Opportunity Project ja Connect) maksulliset palvelut on hinnoiteltu markkinahinnoin, jotta välttyttäisiin epäreilulta kilpailulta yksityisten toimijoiden kanssa⁴⁴.

Tillväxtverket on Business Swedenin lisäksi yrityksiä palveleva taho. Erona on, että ensin mainittu tarjoaa lähinnä tietoa digitaalisten palvelujen kautta. Verksam.se-sivustolla olevan interaktiivisen kartan avulla yritys voi hakea tietoa kaupallisista suhteista, yrityskulttuurista, riskeistä ja mahdollisuuksista, jotka vaihtelevat maittain. Tillväxtverketin palveluvalikoimaan kuuluu myös yritysten liiketoiminnan kehittämiseen hyödynnettävät palvelusetelit, joita tarjotaan yhdessä alueellisten kumppanuuksien avulla hajautetun mallin mukaisesti. Alueilla palveluja tarjoavat lisäksi alueelliset yrityskehitysyritykset sekä Almi, joka vastaa pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja kansainvälistymisen rahoittamisesta lainoin sekä neuvonta- ja ohjauspalveluista, jotka vaihtelevat alueellisten ja yritysten tarpeiden mukaan.

⁴² <http://investinholland.com/invest-in-holland-network/>

⁴³ Palvelussa Business Sweden toimii ovenavaajana ulkomaan markkinoille; tarkoitettu pienille, alle 50 henkeä työllistävälle yrityksille; valtio tarjoaa näille yrityksille verohelpotusta 50 % palvelun ostamiseen

⁴⁴ Cecilia Schartau, Business Sweden.

Tanska

Tanskassa merkittävin palvelujen tuottaja on Trade Council, jonka kautta yritykset voivat hankkia viennin valmennusta, uusille markkinoille pääsyä edistäviä palveluja kuten markkina-raportit, markkina-asemaa vahvistavia palveluja kuten liiketoimintasuhteiden edistäminen lähetystöjen ja edustustojen kautta sekä neuvontapalveluja vientiin ja ulkomaankauppaan liittyvissä säädöksissä ja lakiasioissa. Lisäksi tarjolla on yhteisiä tutustumis- ja tiedonhankkimismatkoja, joihin on mahdollista saada 50 % alennus Trade Councililta. Palvelut räätälöidään joustavasti asiakasyritysten tarpeiden mukaisesti, jolloin yritys myös maksaa niistä (939 DKK/tunti eli noin 126 €/tunti). Trade Council ja yritys keskustelevat jälkimmäisen tarpeesta, jonka pohjalta ensin mainittu laatii tarjouksen. Käytännön myötä yritykset ovat alkaneet priorisoida ja keskittää toimeksiantojaan, eikä kukaan kyseenalaista hinnoittelua.

Vienninedistämisstrategia ohjaa Tanskan ulkoasiainministeriötä kehittämään edelleen palvelujensa vaikutusten arviointia (impact measurement tools) siten, että se huomioi paremmin markkinoiden ja eri palveluiden erityispiirteitä. Strategiaan perustuen Trade Council pyrkii myös lisäämään neuvonta- ja poliittis-kaupallisia palveluita merkittävästi vuoteen 2020 mennessä. Ulkoasiainministeriön vuosikertomuksen mukaan ministeriö tarjosi vuoden 2015 aikana konsultaatiota ja neuvontaa 3 356 yritykselle, joista 81 % oli erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Ministeriö ylitti myös vuodelle 2015 asetetun tavoitteen (29 %) poliittis-kaupallisten neuvontapalveluiden osuudesta ministeriön maksullisista palveluista kuudella prosenttiyksiköllä (tulos 35 %).

Case-esimerkki: VITUS

VITUS on vuonna 2010 perustettu ”eliittiohjelma”, jonka kohteena ovat pk-yritykset. VITUS käynnistettiin, koska julkisten viennin ja kansainvälistymisen edistämisen ohjelmien ei katsottu saavan aikaan haluttuja tuloksia. Tarvittiin ohjelma, jolla on selkeä rakenne ja johon yritykset ovat sitoutuneet. Ohjelma alkoi kaikkien toimialojen yrityksille ja teollisuudentaloille avoimena. Sitten havaittiin tarve myös kohdennetummalle ohjelmalle, ja tätä nykyä käynnissä on useita VITUS-ohjelmia, joista osa on perinteisempiä ja osa tiettyyn sektoriin tai kehittyville markkinoille kohdennettuja. Yksi tällainen on vähittäiskaupan ala, joka on kärsinyt ulkomaisten verkkokauppojen aiheuttamasta kilpailutilanteen kiristymisestä. Tähän on haettu muutosta e-Vitus-ohjelmalla, joka on kohdennettu verkkokauppaa harjoittaville pk-yrityksille. Ohjelman tavoitteena on käynnistää osallistuvien yritysten vienti nopeasti ja tehokkaasti.

Puolen vuoden välein ohjelmaan valitaan reilun 40 hakijan joukosta 10-15 yritystä. Hakuprosessin ensimmäisessä vaiheessa Trade Councilissa toimiva kahden hengen VITUS-tiimi käy läpi hakemukset ja varmistaa, että ne täyttävät asetetut kriteerit. Yrityksellä tulee olla 5-100 työntekijää ja sen liikevaihdon alle 150 miljoonaa DKK (noin 20 miljoonaa euroa). Yrityksillä tulee lisäksi olla markkinoilla testattu tuote tai palvelu. Tällaisten yritysten katsotaan olevan vientivalmiita ja omaavan kykyä ja päättäväisyyttä laajentaa toimintaansa maailmanlaajuisesti. Toisessa vaiheessa yritykset pitävät myyntipuheensa ulkoiselle valintakomitealle, jonka jäsenet voivat esittää yritysten edustajille tarkentavia kysymyksiä. Komitea tekee myös lopullisen valinnan mukaan otettavista yrityksistä.

Ohjelman alussa valituille yrityksille järjestetään yhteinen kahden päivän kick-off-tilaisuus, jonka aikana yritykset pääsevät tapaamaan toisensa sekä Trade Councilin henkilökunnasta tunnistetut, yrityksen kohdemarkkinoilla vaikuttavat neuvonantajat. Ensimmäisessä vaiheessa neuvonantaja viettää päivän yrityksessä ja oppii tuntemaan organisaation ja sen tuotteet sekä tavat toimia. Tämän jälkeen yritykselle järjestetään markkinatiedon hankkimiseksi fact finding -matka. Matkaa seuraa toinen työpaja, jossa yrityksen liiketoimintaa käydään tarkemmin läpi. Osana työpajan toteutusta yrityksen edustaja ja neuvonantaja laativat yhdessä vientistrategian yritykselle. Kokemus on osoittanut, että enempää aikaa tähän ei tarvitse käyttää. Työpajojen käytännön järjestelyistä huolehtii Trade Council ja koulutuksesta vastaavat Copenhagen Business Schoolin kokeneet kouluttajat, joilla on osaamista myynnistä, strategisesta kehittämisestä sekä kulttuurisidonnaista ymmärrystä. Vaiheen lopussa yritys voi testata vientistrategiaa kokeneista yritysjohtajista koostuvan paneelin jäsenillä.

Yllä kuvattu ensimmäinen vaihe (strategian kehittäminen) kestää keskimäärin kolmesta neljään kuukautta. Toisessa, 8-9 kuukautta kestävässä, vaiheessa vientistrategia toimeenpannaan yhteistyössä neuvonantajan kanssa. Etenkin toisessa vaiheessa kohdemarkkinat tuntevan neuvonantajan rooli on tärkeä. Hän järjestää yritykselle tapaamisia kohdemarkkinoilla. Kaikkiaan ohjelman aikana tekeminen keskittyy myyntitoimenpiteisiin, joilla saadaan ulkomaankauppoja aikaiseksi 12 kuukauden sisällä ja tätä kautta varmistetaan asema relevanteilla kohdemarkkinoilla.

Toteutuksen kulmakiviä ovat perusteellinen suunnittelu ja etukäteisvalmistelut sekä vientistrategian tarkka toimeenpano. Ohjelman onnistuminen edellyttää yrityksen edustajan intensiivistä läsnäoloa, ja tästä syystä se ei ole täysin ilmainen. 265 tunnin konsultointi maksaa 86 721,25 DKK (noin 11 700 EUR), jonka voi maksaa kolmessa erässä. Trade Councilin kautta yritykset voivat kuitenkin saada 65 % alennuksen kustannuksista. Lisäksi yritys maksaa matkakustannukset sekä mahdollisen yrityksen perustamiseen liittyvät kustannukset. Ohjelman hyvänä puolenä (ja onnistumisen edellytyksenä) pidetään nimenomaan mukana olevien neuvonantajien ja yritysten sitoutuneisuutta. Myös kohdemarkkinoilla kontaktoidtavat potentiaaliset partnerit huomaavat, että ohjelmassa valmennettu yritys on tosissaan ja valmiina kansainväliseen vientiin. Vaikka yritys ei voikaan osallistua ohjelmaan kuin kerran, se voi hyödyntää oppimaansa myös muilla kohdemarkkinoilla.

VITUS-ohjelman kuuden ensimmäisen kierroksen jälkeen toteutettiin arviointi (VITUS evaluering, Januar 2015), jonka mukaan ohjelmaan osallistuneet yritykset suoriutuvat huomattavasti paremmin kuin muut tanskalaiset pk-

yritykset. Tämä pätee niin liikevaihdon, viennin kuin henkilöstön lukumäärän kasvuun. Lisäksi arvioinnin perusteella ohjelmalla on merkittävää vaikutusta osallistuvien yritysten kansainvälistymisprosessin nopeutumiseen. Suurin osa VITUS-ohjelmassa mukana olleista yrityksistä on onnistunut saamaan viennin aloittamisessa vuoden aikana. Jos tämä ei ole onnistunut, syynä ovat olleet joko ulkoiset tekijät (kriisi kohdemaan markkinoilla, ennakoitua vaikeampi kilpailutilanne) tai yrityksen sisäiset syyt (sitoutuminen ohjelmaan ei ole ollut riittävällä tasolla).

Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

VITUS-ohjelmassa on paljon samanlaisia elementtejä kuin Team Finland -kasvuohjelmissa, joskin niistä puuttuu kasvuohjelmien lähestymistapa yhteisen tarjoaman rakentamiseen. VITUS keskittyy sen sijaan räätälöidymmään yrityskohtaiseen palveluun, miltä osin se voi myös tarjota oppeja kasvuohjelmien toimenpiteiden räätälöintiin. Yritys myös saa huomattavan määrän konsultointia neuvonantajalta, joka tuntee hyvin kohdemaan markkinat ja omaa tarvittavat kontaktit. Asiakaslähtöinen lähestymistapa korostuu siinä, että neuvonantaja viettää aikaa yrityksen kanssa ja oppii tuntemaan yrityksen lähtökohdat ja tarpeet kansainvälistymistä ajatellen. Ohjelmaan osallistuville yrityksille myös luvataan vientitoiminnan käynnistyminen kaupan muodossa. Tällainen arvolutupaus voi osaltaan edistää yritysten sitoutumista ohjelmaan.

Taulukko 8. Kotimaan palvelujen yhteenveto

Palvelut kotimaassa			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Yritysten kannalta tärkein toimija on RVO, joka verkottaa toimijoita, auttaa etsimään kumppaneita, tarjoaa rahoitusta ohjelmien kautta sekä ylläpitää tietokantoja ja neuvontapalvelua.</p> <p>Palvelut pääsääntöisesti maksuttomia tai vahvasti subventoituja. Käytössä palveluseteleitä.</p>	<p>Merkittävin toimija on Business Sweden niin ruotsalaisten (vientä ja kansainvälistyminen) kuin ulkomaisten (invest-in) yritysten näkökulmasta.</p> <p>Palvelut suunnattu erityisesti pk-yrityksille. Palveluista Business Opportunity Project sekä Connect subventoituja. Muut joko maksuttomia tai markkinahintaisia. Erikoisuutena tuki rekrytointiin.</p> <p>Palvelutarjonnassa alueellisia eroja. Käytössä palveluseteleitä.</p>	<p>Palveluista vastaa pääsääntöisesti Trade Council. Tuotettavista, räätälöidyistä palveluista peritään yrityksiltä maksu (n 126 €/h).</p> <p>Yllä kuvattu VITUS on yksi harvoja palveluja, joista yritykset saavat alennusta Trade Counciliin kautta.</p>	<p>Yritykset saavat palvelua yhden luukun kautta kaikilta Team Finlandin palveluntuottajilta. Kasvava osa palveluista tuotetaan yritykselle koordinoitusti yhden asiakasyhteyshenkilön tekemällä palveluehdotuksella, jonka toteutuksesta voi vastata useampi Team Finland -toimija, keskeisiä organisaatioita esimerkiksi ELYt, Finpro, Tekes, Finnvera, Suomen Teollisuussijoitus, TEM ja UM. Toimintojen tehokkaalla koordinaatiolla ja päällekkäisyyksien purkamisella on pyritty asiakaspalvelun parantamiseen ja parempaan tehokkuuteen valtion sijoittamien resurssien käytössä.</p> <p>Palvelut maksuttomia. Palvelusetelit tulossa käyttöön.</p>
<p>Havainnot suhteessa Suomeen</p> <p>Viennin edistämisen ja kansainvälistymisen tueksi tarjolla olevissa kotimaan palveluissa ei ole suurta eroa verrokki-maiden välillä tai suhteessa Suomeen. SIB-, Steps-to-Export- ja VITUS- ohjelmat ovat kuitenkin kiinnostavia esimerkkejä ja malleja, joihin Suomessakin on hyvä tutustua tarkemmin. Kasvuohjelmien kehittämisen näkökulmasta kohdennettumpi ja fokusoidumpi VITUS-ohjelma on erityisen kiinnostava verrokki.</p> <p>Alankomaat ovat lähimpänä Suomea siinä, että molemmissa maissa julkisen sektorin palvelut ovat toistaiseksi maksuttomia (pois lukien Alankomaissa vuoden vaihteessa päättyvä kokeilu Ranskaa, Saksaa ja Brasiliia koskevan maatiedon maksullisuudesta, jolla pyrittiin selvittämään, lisääkö maksu yritysten sitoutuneisuutta.). Ruotsissa tarjolla on sekä maksutonta että hinnoiteltua palvelua. Tanskassa yksittäisenkin palvelun tuottamiseen voidaan osallistaa toimijoita ulkomaan verkostosta, ja tällä tavoin ajatellaan syntyvän lisäarvoa, johon yksityisen sektorin toimijoilla ei ole valmiuksia. Täten ei synny kilpailuasetelmaa yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä.</p>			

3.5 Palvelut kohdemaassa

Alankomaat

Suurlähetystöille ja edustustoille viennin ja kaupankäynnin edistämisen sanotaan olevan yksi ydintoiminnoista Alankomaissa. Haastateltavat toivat esiin, että valtionhallinto voi auttaa yrityksiä kohdemaan markkinoille pääsemisessä toimimalla kumppanina. Tällä viitataan tilanteisiin, joissa yritys pyrkii pääsemään haasteellisille markkinoille tai on lanseeraamassa innovatiivisen tuotteen tai palvelun kansainvälisille markkinoille. Kyse ei ole tietystä, yksittäisestä palvelusta vaan tällä tarkoitetaan yhdistelmää epämuodollista tukea, ulkomaanverkoston hyödyntämistä sekä taloudellista diplomatiata tarpeen mukaan. Alankomaiden vahvuutena mainitaan myös yritysten, tutkimuslaitosten ja hallituksen yhteistyö ulkomaisilla markkinoilla, joka konkretisoituu huippusektoreiden alla tapahtuvassa yhteistyössä. Tällä uskotaan olevan erityisesti merkitystä maissa, joissa paikallishallinnolla on valtaa taloudellisissa päätöksissä.

RVO:n alaiset Netherland's Business Support Office tukevat alankomaalaisia yrityksiä maissa, joissa ei ole Alankomaiden suurlähetystä tai edustustoa. 18 NBSO:a auttaa yritystä löytämään edustajia ja kumppaneita, tuottaa räätälöityä markkinatietoa sekä tarjoaa tietoa maakohtaisista laeista ja asetuksista.

Ruotsi

Ruotsin kohdalla yritykset voivat saada edustustojen kautta tietoa vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvistä asioista, yksittäisistä vientimarkkinoista, vientitakuista sekä rahoitusmahdollisuuksista esimerkiksi Business Swedenin kautta, joka toimii maailmanlaajuisesti 47 maassa. Suurin osa Business Swedenin toimistoista ei sijaitse suurlähetystöjen tai edustustojen yhteydessä, ja tästä syystä laajentaa Ruotsin ulkomaanverkostoa huomattavasti. Toimistoja on esimerkiksi Chicagossa, New Yorkissa ja San Franciscossa, mutta ei Washington DC:ssä. Samoin toimisto löytyy Milanosta, mutta ei Roomasta. Lisäksi kohdemaista voidaan selvittää ostajien, hankintoja tekevien henkilöiden ja päätöksentekijöiden yhteystietoja ulkomaanverkostoa hyödyntämällä. Valtionhallinnon toimijat voivat myös auttaa kaupan esteiden kanssa. Päätöksenteon tueksi ja yhteyksien avaamiseksi voidaan laatia esityksiä Ruotsin kokonaisuutena tarjoamista ratkaisuksista ja kokemuksista. Markkinoinnin suhteen edustustojen toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti muun muassa laatimalla edustustokohtainen kolmivuotis-suunnitelma Ruotsin markkinoimiseen.

Tanska

Kohdemaan palveluihin lukeutuvat Tanskan osalta Trade Councilin tarjonta, joka on saatavilla kaikista Tanskan edustustoista ulkomailla. Trade Councilin henkilöstöstä 300 työskentelee suurlähetystöissä, konsulaateissa ja edustustoissa yli 80 maassa. VKE-palveluja on tarjolla myös suurilla markkinoilla pääkaupunkien ulkopuolella paikoissa, joissa tanskalaisten yritysten katsotaan tarvitsevan apua viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Edustustojen ja lähetystöjen tarjonnan lisäksi yrityksille on tarjolla seitsemän innovaatiokeskuksen (Innovation Centre Denmark Münchenissä, New Delhissä, Piilaaksossa, Sao Paulossa, Soulissa, Shanghaissa ja Tel Avivissa, ks. myös Taulukko 4) instrumentit, joita ovat tuki yhteistyökumppaneiden, rahoituksen ja liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen, apu kansainvälisiin innovaatioekosysteemeihin kiinnittymisessä sekä yhteydet avaintoimijoihin. Oma palvelunsa on myös InnovationGrowth-kasvuohjelma kasvuhakuisille pk-yrityksille.

Taulukko 9. Kohdemaan palvelujen yhteenveto⁴⁵

Palvelut kohdemaassa			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Yleiset ulkomaanverkoston kautta saatavilla olevat maksuttomat arvovaltapalvelut, lisäksi NSBO:n palvelut 18 kaupungissa, jossa ei ole Alankomaiden suurlähetystystä tai edustustoa;</p> <p>PPP-yhteistyö huippusektoreiden yhteydessä, tietyt RVO:n ohjelmat kuten DGGF suunnattu erityisesti kehittyville markkinoille tai kehitysmaihin.</p>	<p>Yleiset ulkomaanverkoston kautta saatavilla olevat maksuttomat arvovaltapalvelut, lisäksi Business Swedenin kontaktit sekä toimistojen henkilöstö 47 maassa auttavat etsimään sopivia kumppaneita liiketoimintaan ulkomailta.</p>	<p>Yleiset ulkomaanverkoston kautta saatavilla olevat, pääsääntöisesti maksulliset palvelut sekä maksuttomat arvovaltapalvelut, lisäksi Trade Councilin palveluita suurilla markkinoilla 19 kaupungissa, joissa ei ole Tanskan suurlähetystystä tai edustustoa; innovaatiokeskusten palvelut Münchenissä, New Delhissä, Piilaakossa, São Paulossa, Shanghaissa, Soulissa ja Tel Avivissa.</p>	<p>Yleiset ulkomaanverkoston kautta saatavilla olevat maksuttomat arvovaltapalvelut.</p> <p>Muiden Team Finland-toimijoiden (Tekes, Finpro) asiantuntijat ulkomailla sekä valittujen kohdemarkkinoiden kuusi Team Finland -erityisasiantuntijaa</p>
Ulkoasiainhallinnon vahvuus henkilöstömäärien mukaan			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Alankomaiden osalta ei ole saatavissa tarkkoja lukuja ulkoasiainhallinnossa työskentelevien henkilöiden lukumäärän osalta; innovaatioattaseat suurlähetystöissä ja konsulaateissa eri puolilla maailmaa (henkilöiden tarkka lukumäärä ei tiedossa).</p> <p>Netherlands Enterprise Agencyssä (RVO) työskentelee 3 236 henkilöä (FTE), joista noin 60 tekee töitä suoraan viennin edistämisen ja kansainvälistymisen parissa Haagissa.</p> <p>Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) palveluksessa toimii noin 90 henkilöä.</p>	<p>Ulkoasiainhallinnossa toimii lähes 2 600 henkilöä, joista noin 750 ihmistä työskentelee ulkoministeriössä Tukholmassa. Ulkomaisissa toimipisteissä toimii reilut 500 ruotsalaista virkamiestä sekä noin 1 300 paikallista työntekijää.⁴⁶</p> <p>Business Swedenillä henkilöstöä 452, joista 105 työskentelee Ruotsissa. Näistä henkilöistä 29 tekee työtä ulkomaisten investointien edistämisen eteen. Tämä jakautuu vielä siten, että 18 henkilöä on töissä ulkomailta ja 11 Ruotsissa.</p>	<p>Ulkoasiainministeriössä on noin 1 350 työntekijää, joista noin 850 toimii Kööpenhaminassa ja 500 on sijoitettu ulkomaisiin toimipisteisiin. Tarkkaa lukumäärää ei ilmoiteta, mutta paikallisia työntekijöitä sanotaan olevan tanskalaisia suurempi määrä.⁴⁷ Lisäksi 17 kasvunevonantajaa, jotka toimivat edustustoissa eri puolilla maailmaa.</p> <p>Trade Councilin henkilöstövahvuus on noin 100 yritysten kansainvälistymiseen erikoistunutta työntekijää Tanskassa sekä yli 300 henkilöä suurlähetystöissä, konsulaateissa ja edustoissa; Invest in Denmarkissa työskentelee 56 henkilöä.</p>	<p>Ulkoasiainministeriön ulkomaan toimipisteissä reilut 500 henkilöä (ml. lähetystöjen Team Finland -tiimejä vetävät suurlähettiläät, Team Finland -koordinaattorit sekä Team Finlandin kuusi erityisasiantuntijaa), lisäksi palveluksessa noin 1000 asemaista palkattua henkilöä.⁴⁸</p> <p>Tekesillä 5 asiantuntijaa ulkomailla; Finpron 240 asiantuntijasta alle 100 toimii puolilla maailmaa (17 suomalaista ja 80 ulkomaalaista).</p>
Maantieteellinen jakautuminen			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Ulkomaanverkostossa yli 150 toimipistettä, ml. innovaatioattaseat⁴⁹.</p> <p>Suurlähetystöt: Abu Dhabi, Abuja, Accra, Addis Abeba, Alger, Amman, Ankara, Astana, Ateena, Baghdad, Baku, Bamako, Bangkok, Berliini, Bern, Budapest, Buenos Aires, Bukarest, Bogota, Brasilia, Brysseli, Canberra, Caracas, Co-</p>	<p>Ulkomaanverkostossa noin sata toimipistettä.</p> <p>Suurlähetystöt: Abu Dhabi, Abuja, Addis Abeba, Alger, Amman, Ankara, Astana, Ateena, Baghdad, Baku, Bamako, Bangkok, Belgrad, Berliini, Bern, Budapest, Buenos Aires, Bukarest, Bogota, Brasilia, Brysseli, Canberra, Chisinau, Damaskos, Dar es Salaam, Dhaka, Doha, Gaborone,</p>	<p>Ulkomaanverkostossa noin 80 toimipistettä.</p> <p>Suurlähetystöt: Abu Dhabi, Abuja, Accra, Addis Abeba, Ankara, Ateena, Bamako, Bangkok, Beirut, Begrad, Berliini, Bogota, Brasilia, Brysseli, Budapest, Buenos Aires, Bukarest, Canberra, Damaskos, Dar Es Salaam, Dhaka, Dublin, Haag, Hanoi, Helsinki, Islamabad, Jakarta, Kairo, Kabul, Kampala,</p>	<p>Ulkomaanverkostossa 89 toimipistettä.</p> <p>Suurlähetystöt: Abuja, Addis Abeba, Alger, Ankara, Astana, Ateena, Baghdad, Bangkok, Beirut, Berliini, Bern, Brasilia, Brysseli, Budapest, Buenos Aires, Bukarest, Damaskos, Dar es Salaam, Haag, Hanoi, Jakarta, Ka-</p>

⁴⁵ Taulukossa on esitetty julkisista lähteistä sekä haastattelujen kautta saatua tietoa ulkomaan verkoston kautta tarjolla olevista palveluista, Ulkoasiainhallinnon henkilöstön lukumäärästä (pois lukien Alankomaat) sekä ulkomaisten toimipisteiden maantieteellisestä jakautumisesta.

⁴⁶ <http://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/utrikesdepartementets-organisation/>

⁴⁷ <http://um.dk/da/om-os/Stillinger/arbejdsplads>

⁴⁸ <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?nodeid=49529&contentlan=1&culture=fi-FI>

⁴⁹ Aasiassa (Guangzhou, Peking, Shanghai, Singapore, Soul, Taipei, Tokio), Etelä-Amerikassa (Sao Paulo), Euroopassa (Berliini, Brysseli, Istanbul, Moskova ja Pariisi), Intiassa (Delhi, Mumbai), Lähi-Idässä (Israel) ja Yhdysvalloissa (Boston, San Francisco, Washington).

<p>Iombo, Cotonou, Dakar, Damaskos, Dar es Salaam, Dhaka, Doha, Dublin, Haag, Hanoi, Harare, Havana, Helsinki, Islamabad, Jakarta, Kabul, Kairo, Kampala, Khartoum, Kigali, Kinshasa, Kiova, Kuala Lumpur, Kuwait, Kööpenhamina, Lima, Lissabon, Ljubjana, Lontoo, Luanda, Lusaka, Luxemburg, Madrid, Manila, Maputo, Maskat, Meksiko, Moskova, New Delhi, Nairobi, Nikosia, Oslo, Ottawa, Paramaribo, Pariisi, Peking, Port of Spain, Praha, Pretoria, Pristina, Rabat, Riad, Riika, Rooma, San Jose, San Salvador, Santiago, Santo Domingo, Sarajevo, Singapore, Skopje, Sofia, Soul, Tallinna, Tbilisi, Teheran, Tel Aviv, Tirana, Tokio, Tripoli, Tukholma, Tunis, Valletta, Varsova, Vilna, Washington DC, Wellington, Wien, Zagreb.</p> <p>Lisäksi RVO:n NBSO:t (18 kpl⁵⁰) ja NFIA:n toimipisteet (27 kpl⁵¹).</p>	<p>Haag, Hanoi, Harare, Havana, Helsinki, Islamabad, Jakarta, Kabul, Kairo, Kampala, Khartoum, Kigali, Kinshasa, Kiova, Kuala Lumpur, Kööpenhamina, La Paz, Lima, Lissabon, Lontoo, Lusaka, Madrid, Manila, Maputo, Minsk, Meksiko, Monrovia, Moskova, New Delhi, Nairobi, Nikosia, Oslo, Ottawa, Ouagadougou, Pariisi, Peking, Phnom Penh, Praha, Pretoria, Pristina, Rabat, Reykjavik, Riad, Riika, Rooma, San Jose, San Salvador, Santiago, Sarajevo, Singapore, Skopje, Soul, Tallinna, Tbilisi, Teheran, Tel Aviv, Tirana, Tokio, Tunis, Varsova, Vilna, Washington DC, Wien, Windhoek, Yerevan, Zagreb.</p> <p>Business Swedenin toimistot 46 eri maassa⁵².</p>	<p>Katmandu, Kiova, Kuala Lumpur, La Paz, Lissabon, Lontoo, Madrid, Manila, Maputo, Meksiko, Moskova, Nairobi, New Delhi, Oslo, Ottawa, Ouagadougou, Pariisi, Peking, Praha, Pretoria, Rabat, Reykjavik, Riika, Riad, Rooma, Santiago, Singapore, Sofia, Soul, Tallinna, Teheran, Tel Aviv, Tirana, Tokio, Tukholma, Varsova, Vilna, Washington DC, Wien, Yangon, Zagreb.</p> <p>Lisäksi Trade Councililla erikseen 19 toimipistettä edustustoverkoston ulkopuolella kaupungeissa, joissa toimii paljon tanskalaisia yrityksiä.</p> <p>Innovaatiokeskukset Münchenissä, New Delhissä, Sao Paolossa, Soulissa, Shanghaissa ja Piilaaksossa.</p>	<p>bul, Kairo, Katmandu, Kuala Lumpur, Kiova, Kööpenhamina, Lima, Lissabon, Lontoo, Lusaka, Madrid, Meksiko, Moskova, Nairobi, New Delhi, Nikosia, Oslo, Ottawa, Pariisi, Peking, Praha, Pristina, Pretoria, Rabat, Reykjavik, Riad, Riika, Rooma, Santiago, Singapore, Sofia, Soul, Tallinna, Teheran, Tel Aviv, Tokio, Tunis, Tukholma, Vatikani, Varsova, Vilna, Wien, Windhoek, Zagreb.</p> <p>Team Finland erityisasiantuntijat Ankarassa, Los Angelesissa, New Yorkissa, Ottawassa, Singaporessa ja Teheranissa.</p> <p>Finprolla 37 toimipistettä 31 eri maassa⁵³.</p> <p>Tekesin toimipisteet Brysselissä, Intiassa, Japanissa, Kiinassa, Venäjällä ja Yhdysvalloissa.</p>
---	--	--	---

Havainnot suhteessa Suomeen

Vertailu eri maiden resursseista kohdemaissa on hyvin haastavaa. Saatavilla olevien aineistojen ja haastatteluiden perusteella kohdemaan palveluihin käytettävissä olevat kokonaisresurssit vaikuttaisivat olevan verrokkimaissa ainakin jonkin verran suuremmat kuin Suomessa.

Ulkomaisissa toimipisteissä työskentelevien määrä on samansuuruinen (noin 500 henkilöä) kaikissa kolmessa maassa. Ruotsissa palkattua paikallista työvoimaa on enemmän (1 350) kuin Suomessa (noin tuhat). Tanskassa tarkkaa lukua ei ole ilmoitettu. Myös vienninedistämisorganisaatiossa resurssit näyttäisivät olevan verrokkimmaissa hieman Suomea suuremmat. Invest-in toiminnan osalta Alankomaiden resurssit ovat omassa luokassaan muihin maihin verrattuina. Myös maantieteellinen kattavuus on Alankomaissa suurin: 150 lähetystön ja edustuston päälle tulevat RVO:n NSBO:t (18 kpl), jotka sijaitsevat maissa, joissa ei ole edustustoa tai lähetystöä sekä NFIA:n toimipisteet ja innovaatioastaverkosto

Resurssien vertailun rinnalla vähintään yhtä tärkeä näkökulma on, miten verkoston resursseja kyetään hyödyntämään. Tältäkin osin Tanskan malli vaikuttaa erityisen kiinnostavalta. Ensinnäkin organisoituminen Trade Councilin näyttötyyppä selkeältä työnjaon kannalta. Toiseksi, innovaatiokeskukset ja niiden rooli tanskalaisyritysten linkittymisessä kohdemaiden ekosysteemiin (mm. paikallisten asiantuntijaverkoston rakentamisen kautta) vaikuttaa hyvältä keinolta yritysten kansainvälisten verkostojen vahvistamiseen. Kolmanneksi, Tanskassa käytössä olevat edustustojen maksulliset palvelut sekä niille asetetut selkeät tavoitetasot ovat kunnianhimoinen mutta mahdollisesti myös Suomessa koikeilemisen arvoinen toimintamalli. Neljänneksi, Tanskassa ulkomaanverkoston hyödyntäminen viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen on selvästi pisimpään hioutunut. Tältä osin Tanskan malli tarjoaakin runsaasti eväitä myös Team Finlandin toimintamallin kehittämiseen.

⁵⁰ Ahmebadad, Barcelona, Belo Horizonte, Chengdu, Chennai, Dalian, Frankfurt, Hamburg, Houston, Hyberabad, Izmir, Lyon, Manchester, Nanging, Shandong – Jinan, Shandong -Qingdao, Stuttgart ja Wuhan

⁵¹ Ankara, Atlanta, Bangalore, Bangkok, Boston, Cape Town, Chicago, Chongqing, Delhi, Dubai, Guangzhou, Jerusalem, Kuala Lumpur, Lontoo, Mumbai, New York, Osaka, Peking, Sao Paulo, San Francisco, Shanghai, Singapore, Soul Taipei, Tokio, Toronto ja Washington DC

⁵² Almaty, Bangalore, Bangkok, Belgrad, Berliini, Bogota, Budapest, Bukarest, Brysseli, Casablanca, Chicago, Dubai, Haag, Hanoi, Helsinki, Hongkong, Istanbul, Jakarta, Johannesburg, Kiova, Kuala Lumpur, Kööpenhamina, Lissabon, Lontoo, Madrid, Milano, Moskova, Nairobi, New Delhi, New York, Oslo, Pariisi, Peking, Praha, Riad, Riika, Santiago, Sao Paulo, San Francisco, Shanghai, Singapore, Soul, Sydney, Taipei, Tallinna, Tel Aviv, Tokio, Toronto, Varsova, Vilna, Wien, Zürich

⁵³ <http://www.finpro.fi/verkostot/vientikeskusverkosto>

3.6 Markkinatieto

Alankomaat

Alankomaissa tuotetaan runsaasti tietoa kohdemaista ja markkinoista. Maksullisen markkinatiedon tuottamista (vrt. Tanska) kokeiltiin, mutta vuoden 2017 alussa palattiin takaisin aiempaan käytäntöön, jossa esimerkiksi RVO:n kautta on mahdollista saada tietoa niin verkkosivujen kuin asiantuntijoiden kautta. Yritysten kannalta tärkeimpiä toimijoita ovat juuri RVO sekä kauppakamarit.

Ruotsi

Ruotsissa yrityksille on tarjolla sekä maksutonta että maksullista markkinatietoa Business Swedenin kautta. Yrityksen edustaja voi soittaa puhelinpalveluun ja saa sitä kautta perustietoa. Yleistä markkinatietoa on saatavilla myös verkkosivujen kautta. Business Swedenin ulkomailla sijaitsevia toimipisteitä lähes 50, joiden kautta kerätään tietoa markkinoista ja saatavaa sitä yritysten tietoisuuteen. Maksua vastaan pk-yritykselle voidaan laatia kohdemarkkinanalyysi, joka lisää ymmärrystä yrityksen tuotteen tai palvelun potentiaalista tietyllä markkina-alueella. Pk-yritys voi myös ostaa liiketoimintamahdollisuuksia kartoittavan paketin, joka sisältää markkinakartoituksen, potentiaalisten asiakkaiden ja muiden kontaktien tapaamisten sopimisen sekä toimintasuunnitelman.

Markkinoilta kerättävään tietoon liittyy myös yksi vientistrategian toimenpiteistä, jolla viitataan suurta potentiaalia omaavien mahdollisuuksien tunnistamiseen aloilla, joilla Ruotsilla ja ruotsalaisilla yrityksillä on tarjottavana ratkaisuja. Vastuu tällaisten mahdollisuuksien tunnistamisesta on Business Swedenillä. Samaan tapaan esimerkiksi Team Finland -kasvuohjelmissa ja Team Finland Future Watchissa pyritään tunnistamaan markkina- ja myyntimahdollisuuksia. Lisäksi yritykset voivat hyödyntää maksutonta Markkinoiden mahdollisuudet -palvelua⁵⁴.

Case-esimerkki: Tarjoaman rakentaminen

Tarjoaman rakentamisella viitataan kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin tai suuriin infrastruktuurihankkeisiin ("biggest deals in the world"), joissa on huomattavaa vientipotentiaalia ruotsalaisille yrityksille. Ajatuksena on, että ruotsalaiset suur-yritykset toimivat näissä projekteissa ankkuriyrityksinä, jotka auttavat konsortiossa mukana olevia pk-yrityksiä kiinnittymään suurhankkeisiin ja sitä kautta globaaleille markkinoille. Näissä hankkeissa uskotaan olevan rooli myös tekniselle konsultoinnille ja julkisen sektorin toimijoille. Julkisen sektorin toimijat voivat osallistua esimerkiksi kuvaamalla, millainen tarjottava ruotsalainen kokonaisratkaisu on ollut julkisen sektorin näkökulmasta.

Mahdollisuuksien tunnistaminen eri puolilla maailmaa on käytännössä Business Swedenin vastuulla – yhdessä yritysten kanssa. Tämä tapahtuu paikallisten toimistojen tasolla avainasiakkuuspäälliköiden toimesta. Näissä toimitoissa ollaan yleensä tietoisia kilpailutukseen tulossa olevista suurhankkeista. Toisinaan tieto saattaa tulla ensin ruotsalaiselle yritykselle kansainvälisten verkostojen kautta. Toisena kanavana toimivat lisäksi lähetystöt, jotka saavat tietoa korkean tason delegaatioiden vierailujen kautta. Tiedon tullessa tärkeintä on miettiä, mitkä ovat ne toimijat, joiden täytyy olla mukana rakennettavassa kokonaistarjonnassa. Osallistujia pyydetään yleensä allekirjoittamaan aiesopimus ja asettamaan tarvittavat resurssit tarjouksen valmisteluun, ja ulkoasianministeriö pidetään jatkuvasti tietoisena prosessin etenemisestä.

Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

Ruotsin lähestymistavassa tarjoamaan rakentamiseen näyttäisi olevan paljon samoja elementtejä kuin kasvuohjelmien yhteydessä tehtävässä tarjoamaan rakentamisessa. Tarkempi perehtyminen Ruotsin malliin ei tämän vertailun puitteissa ollut mahdollista, mutta tarkempi kokemusten vertailu voisi nostaa esiin hyviä oppeja myös kasvuohjelmien kehittämistä ajatellen.

⁵⁴ <http://team.finland.fi/palvelut/markkinoiden-mahdollisuudet>

Tanska

Tanskassa Trade Council tai muut toimijat eivät juuri tuota yleistä markkinatietoa kansallisella tasolla. Yritysten edustajien kanssa käydään keskustelua ja jos tarve vaatii, laaditaan toimeksiantosopimus, jolla yritys ostaa palvelua Trade Councililta (n. 126 €/h).

Vienninedistämisstrategiassa on kaksi erityisesti markkinatietoon ja markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvää toimenpidettä. Ensimmäinen on Foreign Economic Forum -neuvonantajaryhmän perustaminen. Ryhmän tehtävänä on neuvoa päättäjiä siinä, miten Tanskan tulisi vastata globaalin talouden haasteisiin ja hyödyntää kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksia. Foreign Economic Forum tulee koostumaan yritysten, yliopistojen, muiden organisaatioiden ja ministeriöiden edustajista. Kyse ei siis ole suoraan yrityksille tarjottavasta palvelusta, vaan laajemmin markkinoiden analysointiin liittyvän toiminnan kehittämistä.

Toinen, konkreettisemmin markkinatiedon tuottamiseen liittyvä, toimenpide on 17 kasvuneuvonantajan nimeäminen valituille markkinoille (vrt. Team Finlandin erityisasiantuntijat). Neuvonantajien tehtävänä on edistää markkinatiedon hankkimista, välittää sitä tanskalaisyrityksille sekä rakentaa yhteistyötä tanskalaisten ja ulkomaalaisten virkamiesten välille. Lisäksi markkinatietoa voidaan hyödyntää myös epäsuoremmin, vaikuttamalla toimialan vallitseviin standardeihin (ks. alla oleva case-esimerkki).

Case-esimerkki: Julkishallinto viennin vauhdittajana

VKE-toiminta on siirtymässä Tanskassa perinteisistä vienninedistämisaktiviteeteista (esim. sopivien kumppanien etsiminen) vaativampiin palveluihin, joihin julkinen sektori voi tuoda lisäarvoa. Esimerkkinä tästä haastateltavat kertoivat tanskalaisten vesialan asiantuntijoiden olleen pitkään Yhdysvalloissa. Heidän tavoitteenaan oli avata paikalliset markkinat, mutta tulokset eivät olleet erityisen hyviä. Amerikkalaiset, päättävässä asemassa olleet viranomaiset eivät aina edes halunneet tavata tanskalaisia asiantuntijoita. Tästä syystä päätettiin muuttaa lähestymistapaa. Muutamasta tanskalaisesta kunnasta lähetettiin vesialan asiantuntijoita Chicagoon, jossa he solmivat tapaamisia paikallisten viranomaisten kanssa ja selittivät, miten vesialan sääntelyä on kehitetty Tanskassa sekä laajemmin Pohjoismaissa ja millaisia säästöjä ja muita hyötyjä tällä on saatu aikaan. Tämä on herättänyt viranomaisten mielenkiinnon ja he ovat tulleet tietoisiksi korkeammista eurooppalaisista standardeista. Ajan myötä nämä opit ovat siirtyneet kilpailutuksiin myös Yhdysvalloissa. Kilpailutusten korkeampien vaatimusten ja laadun korostumisen myötä tanskalaisten vesialan yritysten asema markkinoilla on parantunut Chicagossa toimivat tanskalaisten kuntien asiantuntijat voivat myös ilmoittaa etukäteen tulevista suurista kilpailutuksista, ja tämä tieto voidaan saattaa alan yritysten tietoon, jolloin ne voivat alkaa varautua kilpailutukseen hyvissä ajoin.

Hyvät käytännöt ja opit Suomelle:

Oheinen esimerkki kuvastaa hyvin julkisen sektorin kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa kansainvälistymisen edistämiseksi: usein viennin ja kansainvälistymisen pullonkaulat ovat muualla kuin rahoituksen saatavuudessa, osaamisessa tai tuotteiden toimivuudessa. Kansainvälistymistä onkin tarkasteltava kokonaisvaltaisesti kunkin alan tai ekosysteemin tarpeiden pohjalta.

Taulukko 10. Markkinatiedon yhteenvedo

Markkinatieto			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Markkinatietoa tarjotaan ilmaiseksi yritysten käyttöön. Maksullista palvelua pilotoitiin muutaman maan kohdalla, mutta 2017 palattiin takaisin täysin maksuttomiin palveluihin.</p> <p>Yhteinen tietojärjestelmä helpottaa tiedon jakamista julkisten toimijoiden kesken.</p>	<p>Yleinen markkinatieto on maksutonta yrityksille. Lisäksi Business Sweden tarjoaa räätälöityä maksullista palvelua pk-yrityksille.</p>	<p>Yleistä markkinatietoa tuotetaan hyvin vähän. Jos yritys tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa, tehdään maksullinen toimeksianto Trade Counciliin kanssa.</p> <p>Markkinatiedon merkitys näkyy vientistrategiassa, jonka kaksi toimenpidettä (Foreign Economic Forum sekä 17 kasvuneuvonantaa) liittyvät markkinatiedon hankkimiseen sekä sen eteenpäin välittämiseen.</p>	<p>Team Finland verkoston tarjoama markkinatieto, esimerkiksi Markkinoiden mahdollisuudet ja Future Watch -työkalut</p> <p>Lisäksi markkinatietoa saatavilla 6 Team Finland -erityisasiantuntijan (Ankara, Los Angeles, New York, Ottawa, Singapore ja Teheran) kautta</p>
<p>Havainnot suhteessa Suomeen</p> <p>Markkinatiedon saatavuus on yritysten kannalta tärkeä palvelu, johon esimerkiksi monet kasvuohjelmiin osallistuneet yritykset toivoivat lisääkin panostusta. Olennaista on kuitenkin, että tieto on riittävän räätälöityä yritysten tarpeisiin nähden. Joustaville ja asiakaslähtöisille ratkaisuille räätälöidyn markkinatiedon tuottamiseksi näyttäisi siis selvästi olevan tarvetta. Tarkastelussa ei kuitenkaan tunnistettu tähän liittyviä erityisen hyviä käytäntöjä.</p> <p>Jokaisessa verokkimaassa on oma linjansa markkinatiedon välittämisestä yrityksille. Alankomaissa tietoa tuotetaan ja jaetaan avoimesti ilmaiseksi. Ruotsissa saatavilla on sekä yleisellä tasolla olevaa tietoa ilmaiseksi että räätälöityä tietoa, josta yritys joutuu maksamaan. Tanskan linja on tiukin – yleistä markkinainformaatiota ei käytännössä ole kansallisella tasolla ollenkaan. Todennäköisesti toimivin ratkaisu myös Suomen kannalta lienee jonkinlainen välimuoto, jossa yleistä tietoa on saatavilla maksutta, mutta maksua vastaan olisi mahdollisuus helposti hankkia räätälöidymppää markkinakohtaista tietoa laajan asiantuntijaverkoston kautta (esimerkiksi osana kasvuohjelmia).</p>			

3.7 Yhteenvedo

Suomen tavoin kaikki verokkimaat tähtäävät viennin lisäämiseen ja vientiä tekevien yritysten määrän kasvattamiseen. Viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyy myös paljon samoja haasteita ja mahdollisuuksia. Toteutuksen tavat ja toimintamallit kuitenkin eroavat maittain. Esimerkiksi Ruotsin Team Sweden -toimintamallissa on yhteneväisyyksiä Team Finland -palvelumallin kanssa eli molemmilla pyritään lisäämään asiakaslähtöisyyttä selkeyttämällä palvelutarjontaa sekä palveluja tarjoavien toimijoiden rooleja yritysten suuntaan (ks. myös luku 3.2). Alankomaissa ja Tanskassa VKE-toiminta on puolestaan vahvasti ulkoasiainministeriövetoista. VKE-toiminnan selkeyden ja käytännön prosessien kehittämisessä Tanskan voidaan sanoa olevan hieman edellä muita maita. Siellä toimintamallia on uudistettu jo reilu vuosikymmen sitten ja toimijoilla on ollut aikaa mukautua muutokseen. Vastaavasti myös esimerkiksi Hollannissa on pitkälle historiaan ulottuvat perinteet liittyen ulkomaanverkoston rakentamiseen ja PPP-yhteistyöhön.

Seuraavassa kootaan yhteen keskeiset havainnot Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan toimintamalleista. Luvun lopussa on tiivis taulukko, jossa toimintamallien pääpiirteitä jäsenetään luvussa 2.3 esitetyn viitekehyksen mukaisesti.

- **Kansallinen vientistrategia VKE-toimijaverkoston johtamisen, vastuunjaon ja resursoinnin ohjaustyökaluna**

Viennin ja kansainvälistymisen edistäjäorganisaatioiden kenttä on tyypillisesti laaja ja hajainen. Tällaisen verkoston johtaminen kohti yhteisiä, kansallisen tason etuja ja tavoitteita edellyttää selkeää, dokumentoitua vastuun- ja työnjakoa eri hallinnonalojen sekä kansallisen ja alueellisen tason toimijoiden välillä. Team Finland -toimintamallin kehittämisessä sekä maakuntahallintouudistuksessa myös yksityisten toimijoiden roolien kirkastaminen on keskeistä.

Ruotsin ja Tanskan kansallisissa vientistrategioissa esitetään lukuisia konkreettisia VKE-toimenpiteitä, joille on osoitettu vastuutahot sekä tavoiteaikataulut. Lisäksi strategioissa määritellään erilaisia rakenteita, käytänteitä ja toimintamalleja, jotka tukevat VKE-verkoston johtamista, strategista ohjausta sekä toimijoiden välistä tiedonjakoa ja viestintää. Esimerkki tällaisesta foorumista on Tanskan Foreign Economic Forum -neuvonantajaryhmä, joka tulee koostumaan yritysten, yliopistojen, muiden organisaatioiden ja ministeriöiden edustajista. Ryhmän tehtävänä on tuottaa neuvoja ja jakaa tietoa siitä, kuinka Tanska voi hyödyntää kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksia.

Vastuiden ja aikataulutuksen lisäksi vientistrategiat ohjaavat myös resurssien kohdentamista.

Kansallisen ja aluetason toimijoiden koordinaatiota voidaan tukea lisäksi erilaisin kehittämispilotein (kuten Ruotsin vientikeskukset) ja yhteistyösopimuksin (Trade Council/Invest in Denmark ja alueelliset investointien edistäjäorganisaatiot).

- **VKE-toimenpiteiden tuloksellisuuden seuranta**

Ruotsin ja Tanskan vientistrategioissa kehittämistoimenpiteille on asetettu konkreettiset tavoitteet ja niille indikaattorit. Tämän tarkoituksena on edistää paitsi toiminnan ohjausta, myös VKE-toimien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Konkreettinen esimerkki eri toimijoiden välisen yhteistyön kannustimesta on Tanskan tulospalkkausmalli, jolla palkitaan yhteisten tulostavoitteiden saavuttamisesta organisaatioiden välisiä tiimejä sekä niiden yksittäisiä jäseniä. Alueella niin Ruotsissa kuin Tanskassa seurataan alueellisten neuvonantajien toteuttamien tapaamisten lukumäärää, asiakaspalautetta sekä sitä, kuinka moni neuvontaa saaneista yrityksistä hankkii jatkossa maksullisia palveluja Business Swedeniltä tai Trade Councililta.

- **Yksityisen ja julkisen sektorin välinen vuoropuhelu**

VKE-toimintamallin kilpailukyvyyn ja houkuttelevuuden varmistamiseksi tulee strategisten valintojen, palvelutarjonnan ja toimintakulttuurin rakentua yritysten ja julkishallinnon vuoropuhelle. Vaikka Alankomaiden DTIB ja Ruotsin Business Sweden ovat organisaatioina erilaisia, yhdistää niitä vahva julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminta, mikä mahdollistaa esimerkiksi eri toimijoiden päällekkäisten toimenpiteiden, sektorien erilaisten tarpeiden tai yhteisten etujen tunnistamisen. PPP-yhteistoiminta (Public-Private Partnership) mahdollistaa myös suuremman läsnäolon kohdemarkkinoilla.

- **Elinkeinoministeriön ja ulkoasianministeriön välinen työnjako**

Tarkastellut toimintamallit eroavat siinä, missä määrin viennin ja kansainvälisyyden edistäminen ovat elinkeinoministeriöstä johdettua tai ulkoasianministeriön ohjauksen alaista toimintaa. Tanskassa ja Alankomaissa VKE-toimet on integroitu vahvasti ulkoasianministeriön alaisuuteen, Ruotsissa Team Sweden -verkostoa ohjaa elinkeinoministeriö. Ulkoasianministeriön ohjauksen etuna voidaan pitää fokuksen siirtymistä kotimaalähtöisyydestä ulkomaanverkon tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tanskassa ja Alankomaissa viennin edistäminen on olennainen osa kaikkea diplomaattia ja lähetystöjen vastuuta.

Vankka, globaali edustus voidaan toki varmistaa muutoinkin kuin edustustojen ja lähetystöjen yhteydessä. Esimerkiksi Alankomaiden NBSO:lla (Netherlands Business Support Office) on 18 "hubia" sellaisissa markkinoiden näkökulmasta tärkeissä kaupungeissa, joissa maalla ei ole diplomaattista edustustoa. Tanskan Trade Councililla on niin ikään erillisiä toimipisteitä lähes kahdessakymmenessä kauppakaupungissa. Business Swedenillä on lisäksi virtuaalisia yritystoimistoja (business support offices).

Riippumatta globaalien verkoston muodosta on keskiössä jälleen se, miten nämä kansainväliset toimijaverkostot on huomioitu strategiassa ja millaisin toimenpitein varmistetaan niiden tavoitteet, tehtävät, vastuut, tiedonjako ja synergiaedut kotimaan verkoston kanssa.

- **Toimintamallin ja -logiikan asiakas- ja tarvelähtöisyys**

Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan toimintamalleista voidaan havaita, että pääpaino yrityksille suunnatussa VKE-toiminnassa on siirtymässä ohjelmatoiminnasta ketterämpiin ja joustavampiin yrityspalveluihin. Pisimmällä ollaan Tanskassa, jossa yrityspalvelut pyritään räätälöimään tapauskohtaisesti. Trade Councilin palveluista pääosa on maksullisia. Maksullisuus toisaalta suuntaa Trade Councilin toimintaa yhä yritys- ja tarvelähtöisemmäksi, toisaalta edesauttaa yritysten sitoutumista yhteistyöhön. Alankomaissa asiakastoimintaa tukevat julkisorganisaatioiden yhteiset asiakkuudenhallintajärjestelmät.

Alankomaiden mallia voidaan kuvata pitkän perinteen ohjaamaksi palvelumalliksi (vahva ulkomaanverkosto), Ruotsin hajautetuksi palvelumalliksi (ulkomaan verkoston hyödyntäminen, maksulliset ja maksuttomat palvelut) ja Tanskan tarvelähtöiseksi palvelumalliksi (maksulliset palvelut yritysten tarpeisiin räätälöitynä).

Taulukko 11. Maakohtainen yhteenveto vertailutiedosta

Aktivointi ja tunnistaminen			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Itseohjautuva malli: yritykset hakeutuvat itse palvelujen piiriin	Ei systemaattista menetelmää aktivointiin ja tunnistamiseen; kukin toimija käy tahoillaan keskustelua potentiaalisten yritysten kanssa	Pääsääntöisesti alueellisella / paikallisella tasolla; linkki alueellisen ja kansallisen tason välillä: Trade Councilin edustajat viidellä alueella; vastuu yritysten sparraamisesta vientivalmiiksi kunta/aluetasolla	Aktivointia korostava malli: erilaiset markkinointitilaisuuDET ja tapahtumat, road-showt; Team Finland -toimijat ottavat aktiivisesti yhteyttä yrityksiin
Poluttaminen ja neuvonta			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Yritykset SIB-ohjelman kautta muiden julkisten, lähinnä RVO:n tarjoamien, palvelujen pariin.	Steps to Export-ohjelmassa tunnistetaan yrityksen tilanne ja tarpeet VKE-toiminnan suhteen. Tätä kautta yrityksen kehitystä voidaan tukea Business Swedenin sekä muiden toimijoiden kuten Almin eri instrumentein.	Yritysten tukeminen VKE-toiminnassa nähdään prosessina, joka räätälöidään yrityskohtaisesti	Poluttamiseen ja eri palveluiden synergioihin kiinnitetty paljon huomiota: Palveluehdotusmalli käyttöön 2016, Yhteinen tunnustelupalvelu verkossa ja Team Finland -neuvontapuhelin lanseerattu kesäkuussa 2015
Palvelut kotimaassa			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Valtaosa RVO:n kautta; 'palveluseleillä' kansainvälistymispalveluihin kiinni; kehittyviin markkinoihin kiinnittyvät vientiohjelmat	Team Sweden -sateenvarjon alla runsaasti palveluntarjoajaorganisaatioita; alueellisessa palvelutarjonnassa eroja, joihin pyritään vastaamaan vientistrategian toimenpitein ("alueelliset vientikeskukset"); Business Swedenin puhelinpalvelu vastaa asiakkaille 24 tunnin sisällä	Markkinaehtoiset, sekä maksuttomat että yritystarpeisiin vastaavat maksulliset Trade Councilin konsulttipalvelut. VITUS-ohjelma kiinnostava verokki. Alue- ja kansallisen tason synergia vahvaa	Yrityksille tehdään räätälöity palveluehdotus (350 vuonna 2016, mukana mm. Tekesin, Finpron, Finnveran, UM:n, ELY-keskusten palvelut); Kasvuohjelmat uutena avauksena
Palvelut kohdemaassa			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Talousdiplomatia; NBSO-toimistot (18) ja NFIA:n toimipisteet (27) ulkomailla; yksityiset konsulttipalvelut	Talousdiplomatia (valitut prioriteetit kuten ICT ja cleantech); Business Sweden edustettuna 47 eri maassa, ei pelkästään edustustojen yhteydessä (ml. invest in -näkökulma) Business Swedenin konsulttipalvelut	Talousdiplomatia; Innovation Centre Denmark (München, New Delhi, Piilaakso, Sao Paulo, Soul, Shanghai ja Tel Aviv); Trade Councilin konsulttipalvelut; Edustustojen maksulliset palvelut + tavoitetasot	Talousdiplomatian merkitys korostumassa (edustustojen palvelut); UM, Finpron ulkomaanverkosto; Tekesin toimipisteet (Bryssel, Hongkong, Moskova, Palo Alto, Peking, Shanghai, Tokio ja Washington DC); Team Finland -erityisasiantuntijat (6kpl) keskeisillä markkinoilla
Markkinatieto			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Vahva fokus markkinatiedossa: RVO:n verkkosivut + maksulliset tietopyynnöt (pilotti, vuonna 2017 markkinatieto jälleen maksutonta)	Markkinatieto jossain määrin merkittävässä roolissa, esim. Business Swedenin puhelinpalvelu ja lisäksi tarpeisiin räätälöityä markkinatietoa maksua vastaan	Markkinatiedon tuottaminen ei erityisfokuksessa (esim. Trade Councilissa rajaukset markkinatietopyynnöistä)	Markkinoiden mahdollisuudet -verkkopalvelu lanseerattu elokuussa 2016. Tietoa myyntitilideistä, markkina-mahdollisuuksista sekä tulevaisuuden trendeistä (yhteinen Finpro, Tekes, UM; Kasvuohjelmat alustana); Markkinatietoa ulko-

			maanverkoston kautta, esim. edustustojen maareportit
Ohjaus ja koordinaatio			
Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
<p>Ulkoasianministeriön ohjaus ("talousdiplomati", kehitysyhteistyön ja viennin portfolio)</p> <p>Dutch Trade and Investment Board (yksityinen / julkinen), ministeriöiden välinen yhteistyö ja VKE-kentän strategiset valinnat</p>	<p>Vientistrategia (2015) ohjaa vienninedistämistoimia</p> <p>Elinkeinoministeriön ja ulkoasianministeriön ohjaus (ml. kehitysyhteistyö, uudet markkinat)</p> <p>Team Sweden kokoaa yhteen keskeisiä ministeriöitä, valtionyhtiöitä ja edistämisorganisaatiota, jotka tukevat vientiä ja kansainvälistymistä</p>	<p>Vienti- ja taloudellisten ulkosuhteiden strategia (2014) ohjaa vienninedistämistoimia</p> <p>Ulkoasianministeriön ohjaus (Trade Council, Invest in Denmark, Danida)</p>	<p>Kansallisen tason strategian sijaan Valtioneuvoston hyväksymä Team Finland -strategia. Sipilän hallituksen alussa Team Finland -toiminnan kehittämistä koskevat asiat sisällytettiin hallitusohjelman 1.1. kärkihankkeeseen: Kilpailukyvyyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla.</p> <p>Team Finlandin strateginen ohjausvastuu Team Finland -ohjausryhmällä, jonka puheenjohtajana toimii pääministeri.</p> <p>Team Finlandin operatiivista toimintaa johtaa Team Finland -johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö. Team Finlandin operatiivisen toiminnan vetovastuu ollut Valtioneuvoston kanslialla, siirrettiin syksyllä 2016 työ- ja elinkeinoministeriölle.</p> <p>Team Finland -työryhmän raportissa ehdotettu pohdittavaksi muutoksia strategiaan ohjausmalliin.</p>
Pitkän perinteen ohjaama PPP-yhteistyöhön perustuva malli	Hajautettu palvelumalli	Markkinalähtöinen, tiukasti ohjattu ja seurattu palvelumalli	Pk-yritysten aktivointiin tähtäävä palvelumalli

4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset perustuen Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan VKE-toimintamallien tarkasteluun. Näitä havaintoja analysoidaan suhteessa Team Finland -toimintamalliin ja sen aiemmin tunnistettuihin kehittämistarpeisiin. Lopuksi esitetään suositukset Team Finland -toimintamallin asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden parantamiseksi.

Ohjauksessa ja koordinoinnissa eroja

Jokaisessa verrokkimaassa on käytössä verkostomainen lähestymistapa viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Verkoston ohjauksen ja koordinaation osalta käytännöt kuitenkin vaihtelevat.

Tarvetta strategisemmille linjauksille?

Ruotsissa ja Tanskassa vientistrategioilla on tärkeä toimintaa ohjaava vaikutus. Suomessa kansallisen tason linjauksia vastuutahoineen edustaa erityisesti pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisen ohjelman (2015⁵⁵) kärkihanke ”Kilpailukyyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla”, jonka yhtenä päätoimena on tehostaa Team Finlandin kansainvälistymispalveluita. Tehostamiseksi on määritelty useita toimenpiteitä ja osatoimenpiteitä, kuten kotimaan palvelumallin laajentaminen ja julkisten yrityspalvelujen kokoaminen yhteen myös ulkomailla (”yhden luukun periaate”). VKE-kenttä on kuitenkin hyvin laaja ja Team Finlandin tarjonta on kohdannut yritysten suunnasta myös kritiikkiä, eikä kaikkiin odotuksiin ole pystytty vastaamaan. Tätä taustaa vasten lienee perusteltua, että viime vuosina strategian painopiste on kohdistunut ensisijaisesti toimintamallin kehittämiseen ja operatiiviselle tasolle. Jatkossa Team Finlandin kehittämisessä on kuitenkin tärkeää kiinnittää Tanskan ja Ruotsin tavoin aiempaa enemmän huomiota myös strategisemman tason kysymyksiin.

Ulkoasiainministeriöiden rooli korostuu Alankomaissa ja Tanskassa

Tanskassa ohjaus ja koordinaatio on keskitetty ulkoasiainministeriöön, jonka alaisuudessa ovat myös muut keskeiset toimijat, kuten Trade Council, Danida ja Invest in Denmark. Alankomaissa ulkomaankauppapolitiikka on integroitu kehitysyhteistyön kanssa osaksi ’kehitysyhteistyön ja viennin portfolioa’ ja samalla vastuu ulkomaankaupasta on siirretty elinkeinoministeriöltä ulkoasiainministeriön alaisuuteen. Team Swedenin toiminnasta kotimaassa vastaa elinkeinoministeriö, ja kokonaisvastuu ulkomaanverkoston VKE-toiminnasta on ulkoasiainministeriöllä.

Loppuvuonna 2016 Team Finlandin toiminnan koordinaatio päätettiin keskittää työ- ja elinkeinoministeriöön. Keskittäminen selkiyttää Team Finlandin johtamismallia, mutta verrokkimaiden kokemusten ja ratkaisujen pohjalta erityistä huomiota on syytä kiinnittää siihen, miten ulkomaanverkoston asiantuntemus ja resurssit saadaan hyödynnettyä TEM-vetoisessa mallissa.

Työnjako kansallisen ja alueellisen tason välillä on tärkeä osa VKE-toimintaa

Selkeästi määritelty vastuunjako eri toimijoiden kesken (kunta-, maakunta- ja kansallinen taso) on yksi Team Finland -palvelumallin onnistumisen edellytyksistä. Team Finland -työryhmän suosituksissa esitetään maakuntiin nimettäväksi Team Finland -koordinaattoria, joka vastaa maakunnallisen palvelukokonaisuuden rakentamisesta ja hankinnasta yhteistyössä maakunnassa toimivien julkisten ja yksityisten Team Finland -osapuolten kanssa. Tässä on yhtäläisyyksiä Tanskan malliin, jossa työnjako ja vastuut ovat selkeät: Paikalliset ja alueelliset toimijat saattavat yrityksen valmiiksi vientiin ja vasta tässä vaiheessa yritys voi siirtyä Trade Counciliin asiakkaaksi.

⁵⁵ <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/tyollisyys/karkihanke1>

Yksi Tanskan vientistrategian painopisteistä liittyy kansallisen ja alueellisen tason toiminnan koordinaation tehostamiseen. Konkreettisena toimenpiteenä mainitaan Trade Councilin yhteistyö alueellisten kehittämissyhtiöiden kanssa. Käytännössä tämä näkyy siten, että jokaisella alueella on yksi Trade Councilin edustaja vauhdittamassa yhteistyötä. Tanskan viidellä alueella toimivat kehittämissyhtiöt tekevät yhteistyötä yksityisten neuvonantajien ja konsulttien kanssa, joiden palveluja ja osaamista viennin edistämisestä ja kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset voivat hyödyntää.

Ruotsissa merkittävin linkki kansallisen ja alueellisen tason välillä on Business Sweden, jonka palveluksessa työskentelevät alueelliset vientineuvojat istuvat maakunnissa samoissa tiloissa muiden julkisen sektorin toimijoiden kuten Almin kanssa. Ruotsissa on kuitenkin havaittu tarve toiminnan selkiyttämiseen aluetasolla, koska alueelliset erot VKE-kentällä ovat huomattavat. Esimerkiksi Skånessa ja Göteborgin alueella toimii vahvoja vientiä ja kansainvälistymistä edistäviä organisaatioita, jotka ovat verkostoituneet muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Sen sijaan Pohjois-Ruotsissa tilanne on heikompi. Yksi vientistrategian toimenpiteistä onkin alueellisten vientikeskusten perustaminen, joka on Tillväxtverketin vastuulla.

Alankomaissa kaikki toimijat eivät ole tyytyväisiä siihen, millä tavalla työnjako toimii kansallisen ja alueellisen tason välillä. Tilannetta hankaloittaa niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden runsaslukisuus.

Suomessa kansallisen ja alueellisen tason yhteistyö on tunnustettu yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena. Tuleva maakuntaudistus muodostaa otollisen maaperän kansallisen ja aluetason yhteistyön kehittämiseksi. Tässä yhteydessä esimerkiksi Ruotsin vientikeskus-pilotit ja Tanskan mallin alueelliset yhteistyösopimukset voivat tarjota osviittaa. Tärkeää olisi, että kehittämistoimet toteutuvat PPP-mallin mukaisesti yhteistyössä yritysten ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Muiden maiden kokemusten perusteella on tärkeää välttää liian tiukasti määriteltyjen mallien rakentamista ja yliorganisointia sekä varmistaa riittävä vuoropuhelu alueellisen ja kansallisen tason välillä.

Alankomaissa yhteistyö yksityisen sektorin kanssa pisimmällä

Alankomaissa VKE-toiminnassa on mukana useita julkisia ja yksityisiä toimijoita. Vuodesta 2004 lähtien yhteistyötä on viety eteenpäin Dutch Trade and Investment Boardin avulla. DTIB on julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä neuvosto, joka määrittelee Alankomaille keskeiset vientimaat ja markkinat, huippusektorien edistämistoimet, onnistumisen edellytykset ja eri toimijoiden tehtävät VKE-tavoitteiden saavuttamiseksi. DTIB:lla ei ole virallista päätöksentekovaltaa, mutta sen rooli epävirallisena keskustelufoorumina on tärkeä ja vain kasvanut vuosien saatossa.

Myös Suomeen on kaivattu aiempaa aktiivisempaa vuoropuhelua julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Team Finland -toimintaa on kritisoitu siitä, että yksityisen sektorin ääntä ei ole kuultu riittävästi. Sitoutumisen sekä toiminnan ohjaamisen ja vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yksityinen sektori osallistuu strategisten painopistealueiden ja valintojen määrittelyyn yhdessä julkisen sektorin kanssa. Team Finland työryhmän suosituksen mukaisesti työ- ja elinkeinoministeriö on nimittänyt marraskuussa 2016 Team Finlandille uuden johtoryhmän, jossa ovat edustettuna Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Yrittäjät sekä Keskuskauppakamari. Tässä yhteydessä haasteena näyttäytyy se, miten myös muut kuin perinteiset vientiyritykset saadaan mukaan toimintaan. Tällaisia tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi startup-yritykset ja potentiaaliset uudet yritykset. Parhaimmillaan Team Finland voisi toimia julkisen ja yksityisen sektorin ja palveluntarjoajien välisenä keskustelufoorumina ja yhteistyöalustana.

Verrokkimaissa painotus enemmän ulkomaanverkoston resursoinnissa

VKE-toimintaan käytettävissä olevien resurssien vertailu osoittautui odotetun vaikeaksi eikä luotettavan ja vertailukelpoisen yleiskuvan muodostaminen eri maiden VKE-toimintaan käyttämistä resursseista ole ollut mahdollista. Joitakin yksittäisiä havaintoja tähän liittyen voidaan kuitenkin tehdä. Näyttäisikin siltä, että verrokkimaissa (erityisesti Tanskassa ja Hollannissa) resursoinnin painopiste on Suomea enemmän ulkomaanverkoston kehittämisessä. Ulkomaanverkostoa verrokkimaissa vahvistavat edustustojen ja suurlähetystöjen lisäksi muut

toimijat. Alankomaissa RVO:lla ja NFIA:lla on toimistoja eri puolilla maailmaa. Ruotsissa Business Sweden palvelee ruotsalaisia (vientä) ja ulkomaalaisia (invest-in) yrityksiä lähes 50 maassa. Tanskassa Trade Councililla on toimipisteitä myös paikkakunnilla, joissa ei ole maan virallista edustusta. Lisäksi Tanskalla on innovaatiokeskukset Münchenissä, New Delhissä, Sao Paolossa, Soulissa, Shanghaissa ja Piilaaksossa. Myös kokemukset Team Finland kasvuohjelmien toteutuksesta korostavat ulkomaanverkostojen ja kohdemarkkinoiden asiantuntemuksen merkitystä. Tämän turvaamiseen on syytä kiinnittää huomiota jatkossa.

Oppeja palveluiden kehittämiseen

Suomessa korostuu yritysten aktivointi ja palveluiden polutus

Poluttamiseen ja neuvontaan on verrokkimaissa useita eri tapoja. Esimerkiksi Alankomaissa neuvonnassa ollaan siirtymässä yhä enemmän sähköisten kanavien hyödyntämiseen. Myös Ruotsissa Business Sweden pyrkii vastaamaan peruskysymyksiin verkkosivujen kautta, jotta varsinainen neuvonta voidaan keskittää haasteellisimpien kysymysten ratkaisuun. Lisäksi Ruotsissa alueelliset vientikeskukset tulevat todennäköisesti jatkossa ottamaan suurempaa roolia seudulla toimivien yritysten neuvonnasta ja ohjaamisesta eteenpäin kansainvälistymisen polulla.

Suomessa on valittu aktivoinnin ja tunnistamisen suhteen osittain eri linja kuin verrokkimaissa, joissa aktivointi ei ole yhtä tärkeässä roolissa. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, millä tavoin aktivointiin kannattaa panostaa jatkossa. Yksi vaihtoehto on miettiä aktivointiin käytettyjen resurssien uudelleenallokointia verrokkimaiden tapaan, osana palvelumallia ja sen kehittämistä. Entä olisiko mahdollista esimerkiksi kasvuohjelmien ympärille rakentaa yhteinen viennin ja kansainvälistymispalveluiden alusta, jota kautta yritykset pääsisivät kiinnittymään laajempaan (julkiseen ja yksityiseen) palvelutarjontaan?

Ohjelmatoiminnassa opittavaa molemmiin puolin

Verrokkimaista löytyy useita kiinnostavia ohjelmaformaatteja, mutta kasvuohjelmia vastaavaa, yritysten yhteisen tarjoaman ja ekosysteemin rakentamiseen ei muissa maissa ole käytössä. Tarjoaman rakentamisessa (Ruotsi) on samoja elementtejä, mutta tähän ei ole vielä olemassa strukturoitua toimintatapaa, vaan se on vasta kehitteillä osana vientistrategian toimeenpanoa. Tässä suhteessa Suomi näyttäisikin olevan edelläkävijä.

Yritysten kansainvälistymispolun ja palveluiden tuotteistamisen näkökulmasta kiinnostavia vertailukohtia ovat esimerkiksi Starters for International Business (Alankomaat), Steps to Export (Ruotsi) ja VITUS (Tanska). Ohjelmat ovat myös esimerkkejä siitä, miten ohjelmaformaatin sisällä on räätälöity yritysکوhtaisempaa palvelua, mikä edellyttää ohjelmatoiminnalta joustavuutta. Näihin liittyviä oppeja ja käytäntöjä voidaan hyödyntää kasvuohjelmien kehittämisen tukena.

Setelien hyödyntäminen kansainvälistymisessä

Alankomaissa Tekesiä vastaava RVO hallinnoi setelijärjestelmää, jonka avulla yrittäjät voivat hankkia vientitoimintaa ja kansainvälistymistä edistävää osaamista toisilta yksityisen sektorin toimijoilta. Myös Ruotsissa Tillväxtverket tukee yritysten kehittämistä setelien avulla. Tähän suuntaan ollaan siirtymässä myös Suomessa (vrt. innovaatioasetelin käyttöönotto sekä Team Finland -työryhmän esittämä suositus palvelusetelituoterpeheestä). Keskeistä tässä yhteydessä on, miten yritysten käyttöön saatetaan paras mahdollinen vientiä ja kansainvälistymistä edistävä osaaminen. Setelien käytännön toteutuksessa on useita yksityiskohtia, jotka vaikuttavat olennaisesti niiden onnistumiseen (esimerkiksi kohderyhmärajaukset, kriteerit, volyymi, omarahoitusosuus). Näiden yksityiskohtien tarkempi vertailu esimerkiksi Alankomaiden kokemusten kanssa olisi varmasti hyödyksi, kun Team Finland -työryhmän suositusta palvelusetelituoterpeheestä viedään eteenpäin.

Rohkeat palvelulupaukset

Ruotsin Business Sweden ja tulevat vientikeskukset lupaavat auttaa yritystä 24 tunnin kuluttua yhteydenotosta. Tanskassa VITUS-ohjelma lupaa, että ohjelmaan valitut yritykset suurella todennäköisyydellä saavat vuoden aikana ensimmäisen kaupan kohdemaan markkinoille. Palvelulupaus on viesti niin asiakasyrityksille kuin julkishallinnon vienninedistäjille. Se suunnitaa ja ohjaa toimintaa tavalla, jollaisesta esimerkiksi Team Finland -palveluehdotus ja kasvuohjelmat voisivat hyötyä.

Tanska edelläkävijä ulkomaanverkoston hyödyntämisessä?

Ulkomaanverkostossa edustustot ja suurlähetystöt ovat merkittävässä roolissa. Niiden tehokas hyödyntäminen on ollut haasteena paitsi Suomessa myös Alankomaissa ja Ruotsissa. Tanskassa edustustojen palvelut ovat olleet pääsääntöisesti maksullisia vuodesta 2000 alkaen. Uudistus ei ole ollut ongelmaton, mutta nykyään yritykset eivät kyseenalaista palveluista maksamista. Lisäksi uudistuksella on ollut positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja työn palkitsevuuteen.

Tanskassa ulkomaan verkostossa toimivat henkilöt ovat enenevässä määrin paikallisia. Lisäksi ohjenuorana pidetään, että koko ulkomaanverkoston henkilöstöstä enintään 20 prosenttia saa olla Kööpenhaminassa. Myös Alankomaissa pidetään tärkeänä, että ulkomaanverkostoon palkataan paikallista osaamista. Ulkomaanverkostossa toimivilla henkilöillä on näkemystä kohdemaan tai -markkinoiden lainsäädännöstä, kaupan esteistä ja muista vientitoimintaan vaikuttavista tekijöistä, joissa julkinen sektori voi yritystä auttaa.

Tanskan esimerkki tarjoaa eväitä myös Team Finland -toimintamallin kehittämistyöhön, jossa on tärkeää varmistaa, että yrityksillä on ulkomaanverkoston kautta käytössään tarvittavaa paikallistuntemusta ja liiketoimintaosaamista nimenomaiselta kohdemarkkinalta. Tästä mielenkiintoinen avaus on esimerkiksi yhteistoiminta Saksan kauppakamarin kanssa (katso työryhmän suositukset). Toinen mahdollinen keino on palkata jatkossa aiempaa enemmän paikallisten markkinoiden ja yrityskentän asiantuntijoita suurlähetystöjen ja edustustojen palvelukseen.

Myös tehokas työnjako ja yhteistyö kohdemarkkinoilla toimivien organisaatioiden välillä on tärkeää. Yhtenä esimerkkinä tästä on Ruotsin suurlähettiläiden johtamat tiimit, joihin kuuluvat maassa toimivat edistämisorganisaatiot, kuten Business Sweden, Visit Sweden, sekä ta-pauskohtaisesti paikalliset kauppayhdistykset ja kauppakamarit. Vastaava järjestely voisi parantaa ja yhdenmukaistaa myös Suomen ulkomaanverkoston VKE-toimintaa.

Tanska kiinnostava verrokki myös markkinatiedon osalta

Markkinatiedon tarjoaminen yrityksille eroaa verrokkimaittain. Alankomaiden linja on tarjota yrityksille paljon tietoa verkkolähteiden kautta. Lisäksi RVO:n asiantuntijat ja kauppakamareiden henkilöstö voivat neuvoa yrityksiä. Markkinatiedon hankkimista voidaan myös tukea myöntämällä yrityksille vientimatkaseteli, jonka avulla yritys pääsee osallistumaan joko yleiselle tai räätälöidylle vienninedistämismatkalle.

Ruotsissakin yrityksille on saatavilla markkinatietoa verkosta etenkin Business Swedenin verkkosivujen sekä Tillväxtverketin ylläpitämän verksamt.se-sivuston kautta. Tämän lisäksi yritykset voivat ostaa Business Swedeniltä markkinatietoa konsulttipalveluna.

Tanska on markkinatiedon tuottamisen suhteen varsin kriittinen. Perustietoa lukuun ottamatta kaikista tietopyynnöistä tehdään toimeksiantosopimus, mikäli yritys päätyy Trade Councilin edustajan kanssa neuvoteltuaan jättämään toimeksiantopyynnön. Käytännön myötä yritysten tietopyynnöt ovat nykyään kohdennetumpia. Yrityksiltä kerätyn palautteen mukaan Trade Councilin palveluihin ollaan pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä.

Suomen kannalta Tanskan esimerkki vaikuttaa mielenkiintoisimmalta. Käytännössä se voisi tarkoittaa esimerkiksi mallia, jossa yleistä tietoa on saatavilla maksutta, mutta maksua vastaan olisi mahdollisuus helposti hankkia räätälöidympää tietoa markkinakohtaista laajan asiantuntijaverkoston kautta (esimerkiksi osana kasvuohjelmia).

Toimenpidesuosituksset

Seuraavassa on esitetty tekijöiden näkemys vertailun pohjalta esiin nousseista mahdollisista toimenpiteistä Team Finland -toiminnan kehittämiseksi.⁵⁶

- Vahvistetaan PPP-yhteistyötä Team Finlandin ohjausmallissa (vrt. DTIB Alankomaisissa). Rakennetaan Team Finlandista julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden ja palveluntarjoajien yhteistyöalusta.
- Arvioidaan tarve Team Finlandin strategian päivitykselle ja täsmentämiselle. Toistaiseksi painopiste Team Finlandin kehittämisessä on ollut operatiivisella tasolla. Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota myös Team Finlandin strategisempaan rooliin Suomen elinkeinoelämän kehittämisessä. Olennaista on rakentaa vuorovaikutteinen prosessi ja toimintamalli julkisen sektorin, elinkeinoelämän ja muiden sidosryhmien väliselle vuoropuhelulle.
- Määritellään verkoston toimijoita sitouttava palvelulupaus (vrt. Business Sweden), joka toimisi myös Team Finland -brändin pilarina ja lisäisi sen houkuttelevuutta yritysten suuntaan. Palvelulupaus on mahdollista linkittää yhteen tiedustelupyyntöjen keskittämisen kanssa.
- Vahvistetaan yhteistyötä kansallisen ja alueellisen tason välillä Team Finlandin ohjausmallissa. Tanska (Trade Councilin alueelliset vientineuvojat, joiden palkasta 75 % maksavat alueet) ja Ruotsi (Business Swedenin alueelliset vientineuvojat) ovat tältä osin kiinnostavia vertailukohtia.
- Pilotoidaan yritysten tarpeisiin räätälöityjä, maksullisia ulkomaanverkoston palveluja (vrt. Tanskan malli). Selvitetään mahdollisuudet ottaa käyttöön Tanskan mallin mukaisia kannustimia ja mittareita ulkomaanverkoston hyödyntämiseksi.
- Jatketaan kansainvälisen asiantuntijapoolin ja -verkoston vahvistamista. Pilotoidaan kansainvälistymisasetelin soveltamista asiantuntijapalveluiden hankkimiseen (vrt. Hollanti).
- Hyödynnetään verrokkimaiden ohjelmien (SIB, VITUS, Steps-to-Export) opit kasvuohjelmatoiminnan fokusoimisessa ja kehittämisessä.

⁵⁶ Tämän selvityksen tuloksia on saatettu jo ennen raportin julkistamista elinkeinoministeri Olli Rehnin nimittämän Team Finland -työryhmän tiedoksi syksyllä 2016. Osa johtopäätöksistä ja suosituksista on näin ollen huomioitu jo työryhmän marraskuussa 2016 julkaisemassa väliraportissa.

LÄHTEITÄ JA TAUSTA-AINEISTOJA

Annual report 2015, Udenrigsministeriet

A World to Gain (2013). A New Agenda for Aid, Trade and Investment. April 2013.

<https://www.government.nl/binaries/government/documents/letters/2013/04/05/global-dividends-a-new-agenda-for-aid-trade-and-investment/a-world-to-gain-en.pdf>

Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy. More Trade. New Jobs. Danish Government. May 2014.

<http://um.dk/en/-/media/UM/English-site/Documents/The-Trade-Council/Publications/GovernmentStrategyOnExportPromotionAndEconomicDiplomacy.pdf>

Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

Netherlands Foreign Investment Agency results 2015.

http://investinholland.com/nfia_media/2016/01/appendix_NFIA_results2015_EN.pdf

Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden (2016). Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015. Business Sweden.

Salminen, V. ym. (2016). Team Finland-kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016.

http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/40_Team+Finland+-kasvuohjelmien+arviointi.pdf/44964b00-fdc9-4df6-b26d-20d4b6b58b7c?version=1.0

Sweden's Export Strategy. 2015. Government Offices of Sweden.

<http://www.government.se/4aad93/contentassets/0effc2f3c24a4c58b7e2399ffe1eeeb2/swedens-export-strategy.pdf>

Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä. 2012. Team Finland - Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto. Loppuraportti. Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä. Julkaisupäivä 19.1.2012.

Team Finland Strategia 2014, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja, 8/2013.

https://www.tem.fi/files/38507/Team_Finland_Strategia_2014.pdf

Team Finland-toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 39/2016.

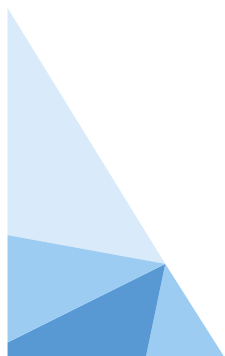
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78928/TEMrap_39_2016_net_3.pdf?sequence=1

Topsectors in the Netherlands. How and why.

Valtioneuvoston viestintäosasto (2013); "Valtioneuvosto hyväksyi ensimmäisen Team Finland – strategian", Valtioneuvoston viestintäosasto, Tiedote 276/2013, 13.6.2013.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=278514&contentlan=1&culture=fi-FI>

VNK (2014); "Team Finland: Strategiapäivitys 2015", Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2014.



LIITE 1 YHTEENVETO VERTAISOPPIMISTYÖPAJASTA

Toimeksiannon osana toteutettiin puolen päivän mittainen työpaja, johon osallistui VKE-kentän toimijoita sekä Suomesta että verrokkimaista. Työpaja järjestettiin Helsingissä 9.11.2016. Työpajan alussa Alankomaiden, Ruotsin, Suomen ja Tanskan edustajat kuvasivat osallistujille VKE-kentän kokonaisuuden omassa maassaan. Esitysten lomassa kuulijat esittivät puhujille täydentäviä kysymyksiä. Kysymyksistä ja niitä seuranneista vastauksista havaittiin, että viennin ja kansainvälistymisen edistämisen suhteen haasteet ovat verrokkimaissa pitkälti samanlaisia (esimerkiksi toimijakentän pirstaleisuus) ja halu toisilta oppimiseen suurta. Seuraavassa vaiheessa osallistujat jalkaantuivat kahteen pienryhmään, joissa keskusteltiin fasilitaattoreiden johdolla ulkomaan verkoston hyödyntämisestä, yritysten käytössä olevista palveluista, julkissektorin VKE-toimien mittaamisesta sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöstä. Alla on koottu lyhyesti keskeisiä havaintoja verrokkimaiden edustajien alustuksista.

Alankomaiden esityksessä tuotiin esiin maan menestyminen erilaisilla indekseillä mitattuna: EU-maiden paras sijoitus (4.) World Economic Forum (WEF) globaalissa kilpailukykyymmityksessä; viidenneksi suurin hyödykkeiden viejä maailmassa (International Trade Organisation, ITO) sekä seitsemänneksi suurin ulkomaisia investointeja tekevä maa (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD). Toisaalta huomautettiin, että suhteessa moniin muihin EU-maihin Alankomaat sijoittaa Eurostatin tilastojen mukaan vähän t&k-toimintaan. Lisäksi vienti on keskittynyt lähellä sijaitseviin Euroopan markkinoihin kehittyvien markkinoiden sijaan, ja pk-yrityksiltä puuttuu useimmiten kansainvälinen fokus.

Tästä syystä Alankomaissa pyritään kohti yhä integroidumpaa strategisen ja operationaalisen tason toimintaa viennin, innovaatiotoiminnan sekä sijoitusten houkuttelemisen tukemiseksi. Tähän tarvitaan toimija, joka koordinoisi ja toimeenpanisi pitkäkestoisia ohjelmia keskittyen tiettyihin toimialoihin, huippusektoreihin tai tärkeiksi määriteltyihin kohdemaihin. Pidemmän aikavälin tavoitteena on julkisen ja yksityisen sektorin nykyistäkin kiinteämpi yhteistyö viennin, kehitysyhteistyön sekä investointien saralla.

Ruotsin osalta esittelijä keskittyi vuoden 2015 vientistrategiaan, sen sisältämiin 22 toimenpiteeseen sekä niiden toimeenpanoon. Toimenpiteiden tavoitteina on lisätä huomiota kehittyvien markkinoiden suuntaan, nostaa vientiyritysten lukumäärää, siirtää ruotsalaisia yrityksiä ylemmäs arvoketjuissa, tukea avointa kauppaa maailmalla sekä parantaa Ruotsin houkuttelevuutta niin ulkomaisten yritysten kuin turistien silmissä.

Erityisesti vienninedistämisen näkökulmasta korostettiin Team Swedenin perustamista, jolla pyritään varmistamaan tehokas ja koordinoitu vienninedistäminen. Team Swedenin toiminnassa on mukana kaikkiaan 19 eri toimijaa, ja se kohdistuu temaattisesti biotieteisiin, energiaan, luoviin aloihin, sijoituksiin, tapahtumiin sekä ympäristötekniikkaan. Lisäksi maakohtaisesti keskitytään erityisesti Brasiliaan, Intiaan ja Kiinaan.

Tanskaa koskevassa esityksessä tuotiin esiin toimintojen keskittäminen ulkoasiainministeriön alaisuuteen vuosituhanen vaihteessa. Tähän päädyttiin erityisesti siksi, että ministeriön yhteydessä toimi jo entuudestaan laaja kansainvälinen verkosto. Olennaista on sekin, että samaan organisaatioon kuuluvat kansainvälistymistä tukeva Trade Council, investointien houkuttelemisesta vastaava Invest in Denmark sekä kehitysyhteistyötä edistävä Danida. Toiminnan uudelleen organisointi ei ole ollut täysin kivuton ratkaisu, mutta lopputulokseen on oltu tyytyväisiä. Uudistuksen myötä kaikilla ulkomaanverkoston toimijoilla, suurlähettiläitä myöten, on tulostavoite. Tämä on ollut tehokas työkalu asenteiden muuttamiseen ja yhdessä tekemisen kulttuurin edistämiseen. Jälkimmäistä edesauttaa, että esimerkiksi vienninedistämismatkojen yhteydessä niin vastuu kuin mahdollinen palkkio jaetaan kohdealueella olevien toimijoiden kesken. Maailmanmarkkinat on jaettu 20 alueeseen (Venäjä ja Yhdysvallat ovat muun muassa omia alueitaan, osa alueista kattaa useampia maita). Alueen VKE-toimijoilla kuten edustusto, lähetystö ja Trade Council on yhteinen tulostavoite eli tietty määrä palvelumyynnistä saatua tuloa. Jos vienninedistämismatka suuntautuu esimerkiksi Sao Pauloon, suunniteluun ja valmisteluun osallistuvat kaikki alueen VKE-kentän toimijat, joilla on tehtävään yh-

teinen budjetti (yhteisesti sovittu määrä työpäiviä). Budjetissa pysymisestä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan – mahdollinen ylijäämä jaetaan toimijoiden kesken.

Taulukko 12. Havainnot työpajassa käydyistä pienryhmäkeskusteluista

	Alankomaat	Ruotsi	Tanska
Hyvät käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja ulkomaanverkosto (140 lähetystä, edustustoa, NBSO-verkosto, innovaatioattaseat) • Julkisen ja yksityisen sektorin aktiivinen yhteistyö (PPP) ja yhteisten strategisten tavoitteiden asettaminen Dutch Trade and Investment Boardin kautta • Huippusektorit • Setelien hyödyntäminen ohjelmatyössä • Yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä • Orange Trade Mission Fund:n tukemat vienninedistämismatkat (ks. Liite 3. Maakohtaiset kuvaukset) 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Sweden julkisen ja yksityisen sektorin osaamisen yhdistäjänä • Vientistrategia toimenpiteeseen (esim. alueelliset vientikeskukset, Team Sweden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksi vienninedistämisen järjestelmä • Toimijat keskitetty ulkoasiainministeriön alaisuuteen • Ulkomaan verkoston toimijoiden jaettu vastuu ja palkitseminen (toimiva kannustin) • VITUS-ohjelma erinomainen esimerkki konkreettista vienninedistämistoimista
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Vahvuutena mainitut yksityisen ja julkisen sektorin verkostot kehittyneet vapaasti ilman koordinaatiota: toimintakenttä sekava • Yksityisellä puolella runsaasti palveluntarjontaa vienninedistämiseen ja julkisten toimijoiden järjestämien vienninedistämismatkojen on sanottu vääristävän kilpailua • Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen ollut aiemmin vahvasti verohelpotuksiin pohjautuneisiin ohjelmiin nojautuvaa (ei tuloshakuista, kuten esimerkiksi Tanskassa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Viennin volyymi pienentynyt • Ruotsin asema merkittävänä vientimaana heikentynyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennen vuosituhannen vaihdetta ministeriöiden välillä oli vain vähän yhteistyötä, asenteiden muuttaminen vie aikaa • Vaikka vienninedistäminen on suhteellisen hyvällä tasolla, on edelleen tarvetta saada edistettyä tanskalaisyriyten asemaa kansainvälisissä arvoketjuissa strategisemmalla ja kokonaisvaltaisemmalla VKE-toiminnalla

Nimi	Organisaatio	Maa
Berit Basse	UM / Trade Council	Tanska
Troels Jakobsen	UM / Tanskan suurlähetystö Suomessa	Tanska
Maurits van Os	UM	Alankomaat
Joakim Ladeborn	UM (Skypen kautta)	Ruotsi
Susanna Perko	VNK	Suomi
Petri Kuurma	UM	Suomi
Ulla Hiekkänen-Mäkelä	TEM	Suomi
Jorma Korhonen	VNK	Suomi
Aulikki Hulmi	MMM	Suomi
Ismo Tiainen	YM	Suomi
Tuija Groop	TEM	Suomi
Mikko Härkönen	TEM	Suomi
Jukka Salo	Finpro	Suomi
Outi Ervasti	Elinkeinoelämän keskusliitto	Suomi
Petri Karinen	BusinessOulu	Suomi
Venla Virkamäki	Alankomaiden suurlähetystö Suomessa	Suomi
Anniina Lehtonen	VNK	Suomi
Henri Lahtinen	Ramboll	Suomi
Katri Haila	Ramboll	Suomi
Vesa Salminen	4Front	Suomi

LIITE 2 LISTA HAASTATELLUISTA HENKILÖISTÄ

Nimi	Organisaatio ja maa	Päivämäärä
Maartje van Driel	UM / Alankomaat	16.6.2016
Saskia Jongma	UM / Alankomaat	16.6.2016
Sander Oosterhof, Manager Foreign Direct Investment & Business Development	Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord Nederland / Alankomaat	24.8.2016
Henk Ligtenberg, Vice President	East Netherlands Development Agency / Alankomaat	6.9.2016
Saskia Bosch	Kauppakamari, Groningen / Alankomaat	16.9.2016
Maurits van Ots	UM / Alankomaat	28.10.2016
Joakim Ladeborn	UM/Team Sweden / Ruotsi	17.6.2016
Oscar Carlsson	Business Sweden / Ruotsi	11.7.2016
Linda Emilsson	Business Region Göteborg / Ruotsi	13.7.2016
Cecilia Schartau	Business Sweden / Ruotsi	24.8.2016
Karin Ryden	Tillväxtverket / Ruotsi	30.8.2016
Helen Rönnholm	Business Sweden / Ruotsi	21.12.2016
Mikkel Hagen Hess	UM / Trade Council / Tanska	28.6.2016 / 22.12.2016
Morten Lemvigh, head of unit for commercial, skills and technology	Region Nordjylland	23.8.2016
Ulrik Eversbusch	UM / Trade Council / Tanska	20.10.2016
Klaus Iversen Hell	UM / Trade Council / Tanska	9.12.2016

LIITE 3 MAAKOHTAISET KUVAUKSET

Seuraavassa esitetyt kuvaukset on tarkoitettu täydentämään varsinaisessa raportissa esitetyjä tietoja, ei täydellisiksi kuvauksiksi eri maiden VKE-toiminnasta.

Taulukossa 13 esitetään talouden ja viennin tunnuslukuja verrokkimaista. Tunnusluvut eivät toki ole täysin vertailukelpoisia ja tärkeimpiä vientikohteita määrittää vahvasti verrokkimaan sijainti ja historia. Tunnusluvuista voidaan kuitenkin havaita, että Suomen vienti ja osuus EU-maiden sisäisistä ja EU:n viennistä globaalisti ovat verrokkimaita pienempiä. Alankomaat ja Ruotsi eroavat Suomesta asukasmäärältään.

Taulukko 13. Taustoittavia lukuja verrokkimaista ja Suomesta.⁵⁷

Maa	Alankomaat	Ruotsi	Tanska	Suomi
Väestö	16 900 726	9 747 355	5 659 715	5 471 753
BKT (€/asukas)	40 000 (ennakko)	45 600	47 800	38 200
Mikroyritykset	92,4 %	94,6 %	89,5 %	91,8 %
Pienet yritykset	5,1 %	4,4 %	8,7 %	6,8 %
Keskisuuret yritykset	1,0 %	0,8 %	1,5 %	1,2 %
Suuret yritykset	0,2 %	0,1 %	0,3 %	0,3 %
Viennin osuus EU-maiden sisällä	12,6 %	2,6 %	1,7 %	1,0 %
Viennin osuus EU:n viennistä / maailma	14,4 %	2,2 %	1,4 %	0,9 %
Tavaroiden ja palvelujen vienti	82,5 %	45,1 %	53,4 %	36,6 %
Viennin volyyymi	619 mrd USD	223 mrd USD	157 mrd USD	86 mrd USD
Tärkeimmät vientimaat (väh. 5 %)	Saksa 24,5 %, Belgia 11,1 %, Iso-Britannia 9,3 %, Ranska 8,4 %	Norja 10,3 %, Saksa 10,3 %, Yhdysvallat 7,7 %, Iso-Britannia 7,2 %, Tanska 6,8 %, Suomi 6,7 %, Alankomaat 5,2 %	Saksa 20,4 %, Ruotsi 12,3 %, Alankomaat 8,1 %, Kiina 7,3 %, Norja 6,1 %	Saksa 13,9 %, Ruotsi 10,1 %, Yhdysvallat 7 %, Alankomaat 6,6 %, Venäjä 5,9 %, Iso-Britannia 5,2 %

Alankomaat

Taustatiedot

Ulkoasiainministeriön⁵⁸ tehtävänä on edistää Alankomaiden intressejä ulkomailla. Ministeriö vastaa ulkomaanpolitiikan koordinoinnista Haagista käsin. Ministeriön vastuualueisiin kuuluvat niin ikään viennin edistäminen ja kehitysyhteistyö. Toinen tärkeä ministeriö on Haagissa sijaitseva **elinkeinoministeriö**⁵⁹, joka valvoo yrittäjyyteen liittyviä asioita erityisesti kansainvälisen kilpailukyvyyn ja kestävän kehityksen näkökulmista.

VKE-toiminnassa tiedostetaan, että Alankomaiden menestys on riippuvainen kansainvälisestä taloudesta⁶⁰. Alankomailla on pitkät perinteet ulkomaankaupassa, mistä sen voidaan katsoa hyötynneen. Toisaalta huolena on, ettei maa ole kuitenkaan hyötynyt maailmantalouden kasvun painopisteen siirtymisestä Aasian, Afrikan ja Latalalaisen Amerikan mantereille. Huomattava osa kaupankäynnistä tapahtuu yhä naapurimaiden kanssa.

Globalisaatiosta, markkinoiden kehittymisestä sekä lisääntyneestä kilpailusta johtuen ns. talousdiplomatiian merkitys on korostunut. Käsitteellä tarkoitetaan julkishallinnon tuottamia vienninedistämispalveluita yrityksille. Kyse on palveluista, joita yksityinen sektori ei voi tuot-

⁵⁷ Lähteet: CIA World factbook 2015; World Integrated Trade Solution 2015; Eurostat 2015; Small Business Act fact sheet 2014.

⁵⁸ <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-foreign-affairs>

⁵⁹ <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-economic-affairs>

⁶⁰ A World to Gain. A New Agenda for Aid, Trade and Investment. April 2013.

taa, kuten arvovaltapalvelut tai yhteyksien solmiminen valtioiden välisiä suhteita hyödyntämällä. Talousdiplomatian tarvetta on lisännyt se, että hallitus on joutunut leikkaamaan VKE-toiminnan budjettirahoitusta. Taustalla vaikuttaa myös ulkomaankauppapolitiikan integrointi kehitys yhteistyön kanssa osaksi uutta 'kehitys yhteistyön ja viennin portfoliota'. Samalla vastuu ulkomaankaupasta siirtyi elinkeinoministeriöltä ulkoasiainministeriön alaisuuteen. Edellä mainittujen lisäksi ympäristöministeriöllä on jonkin verran merkitystä viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kannalta.

Yksi merkittävimmistä toimijoista on **Dutch Trade and Investment Board (DTIB)**⁶¹, vuonna 2004 perustettu julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä neuvosto. Alun perin DTIB toimi elinkeinoministeriön alaisuudessa. Kuten yllä mainittiin, vastuu ulkomaankaupasta on siirtynyt ulkoasiainministeriölle, ja vastaavasti sama tapahtui DTIB:lle. Tarve DTIB:n kaltaiselle organisaatiolle syntyi havainnosta eri toimijoiden päällekkäisestä työstä viennin ja kansainvälistymisen kentällä. Esimerkiksi Amsterdam ja Rotterdam järjestivät vuosia sitten suuret vienninedistämismatkat Pekingiin, vain viikon välillä toisistaan. Lisäksi eri ministeriöillä oli omat agendansa, joiden yhtenäistämiseen oli syytä pyrkiä.⁶²

Tästä syystä DTIB pyrkii toiminnallaan edistämään hollantilaisten yritysten kilpailukykyä ulkomailla luomalla koko maan kattavan vision sekä tuomalla resursseja yhteen. Kun keskeiset toimijat kokoontuvat ja keskustelevat suunnitteilla olevista viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyvistä toiminnoista, voidaan a) miettiä mitä annettavaa eri organisaatioilla tässä yhteydessä on ja b) välttyä tekemästä lähes identtisiä toimenpiteitä toisistansa tietämättä. Uudempi tehtävä, jonka DTIB on vasta hiljattain omaksunut, on tiedottaminen ja neuvonta liittyen Alankomaiden houkuttelevuuteen ulkomaisten investointien kohteena. DTIB:ssä ovat edustettuina sekä ulkoasiain-, että elinkeinoministeriö, työnantajien ja työntekijöiden keskusliittojen⁶³ puheenjohtajat, huippusektorit sekä alue- ja paikallistason viranomaisia. Kokouksiin osallistumisesta ei makseta palkkaa, mutta niistä aiheutuvat kustannukset korvataan. Osallistumalla saa mahdollisuuden vaikuttaa siihen, millaisia strategisia päätöksiä Alankomaissa tehdään viennin ja kansainvälistymisen edistämisen suhteen. DTIB:n toiminnassa keskeisiä asioita ovat huippusektorien ja pk-yritysten kansainvälistyminen, liiketoimintaympäristö Alankomaissa, vapaakauppasopimukset, viennin rahoittaminen sekä vienti ja kehitys yhteistyö laajemmin.

Elinkeinoministeriön alaisuudessa vaikuttavat **Netherlands Enterprise Agency (RVO)**⁶⁴ sekä **Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)**, joista ensin mainittu liittyy olennaisesti viennin edistämisen tukemiseen ja jälkimmäinen puolestaan ulkomaisten investointien houkuttelemiseen. RVO auttaa yrityksiä kansainvälistymään myöntämällä taloudellista tukea sekä etsimällä kumppaneita yritystoimintaan. Tuki keskittyy erityisesti kansainväliseen liiketoimintaan kehittyvillä markkinoilla. Muita RVO:n toiminnan painopisteitä ovat kestävä ja innovatiivinen liiketoiminnan sekä maatalouden edistäminen. Tällä hetkellä RVO:lla työskentelee 3 236 henkilöä (FTE), joista noin 60 työskentelee suoraan viennin edistämisen ja kansainvälistymisen parissa Haagissa.

NFIA auttaa ulkomaisia yrityksiä etabloitumaan Alankomaihin tai laajentamaan jo olemassa olevaa toimintaa alueelta toiselle. NFIA:n budjetti ei käy ilmi julkisista lähteistä eikä sitä luovuteta organisaation ulkopuolisten tahojen käyttöön⁶⁵. NFIA:n palveluksessa toimii noin 90 henkilöä, ja toimipisteitä on niin Aasiassa (Bangkok, Chongqing, Guangzhou, Kuala Lumpur, Osaka, Peking, Taipei, Tokio, Shanghai, Singapore, Soul), Afrikassa (Cape Town), Etelä-Amerikassa (Sao Paulo), Euroopassa (Ankara ja Lontoo), Intiassa (Bangalore, Delhi, Mumbai), Lähi-Idässä (Dubai ja Jerusalem) kuin Pohjois-Amerikassa (Atlanta, Boston, Chicago, New York, San Francisco, Toronto, Washington DC).⁶⁶ Toimistot sijaitsevat usein konsulaatin tai suurlähetystön yhteydessä.

⁶¹ <https://www.government.nl/latest/news/2015/06/26/thecla-bodewes-to-be-the-new-chair-of-the-dutch-trade-and-investment-board>

⁶² Haastattelu, Maurits van Os, ulkoasiainministeriö, 28.10.2016

⁶³ Suuryritykset: Confederation of Netherlands Industry and Employers (VNO-NCW) ja pienyritykset: the Royal Association MKB-Nederland

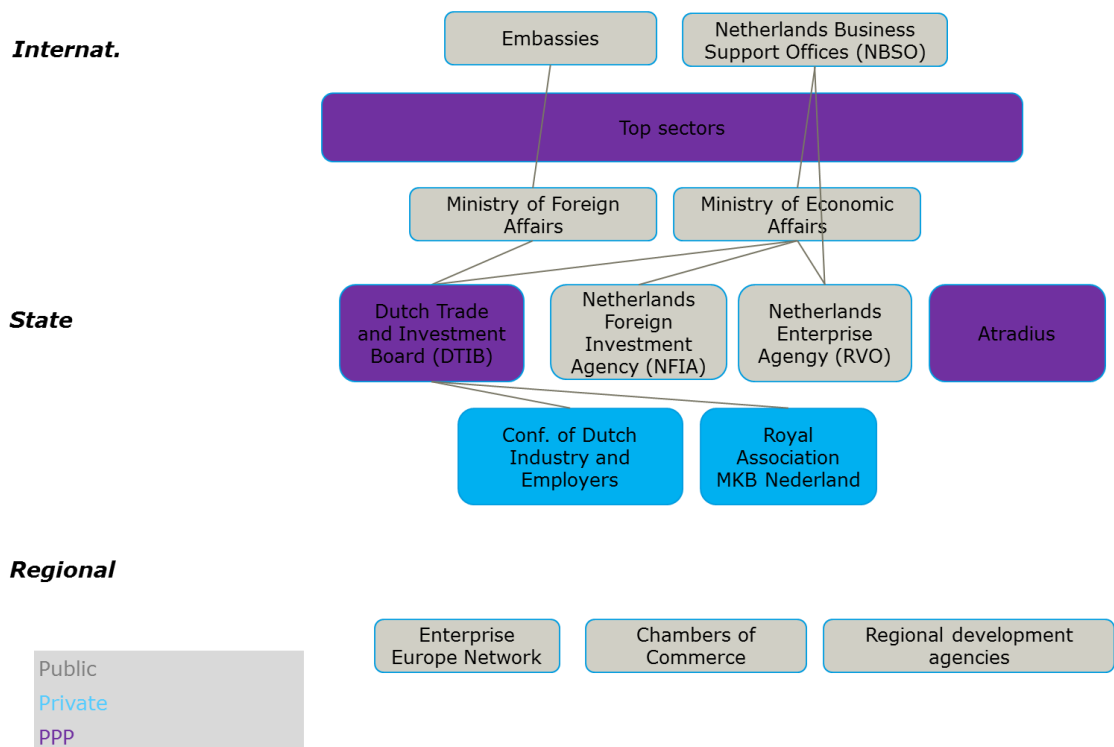
⁶⁴ <http://english.rvo.nl/>

⁶⁵ Sähköpostikeskustelu, Pascale Moning, NFIA

⁶⁶ <http://investinholland.com/contact-us/>

Kaikkiaan Alankomaiden ulkomaan verkosto kattaa yli 150 lähetystä ja edustustoa eri puolilla maailmaa. Lisäksi RVO:n yhteyteen kuuluvat yritystoiminnan tukitoimistot (Netherlands Business Support Offices – NBSO), joita on 18 eri puolilla maailmaa. Tukitoimistot sijaitsevat kasvavissa kaupunkikeskuksissa, joissa ei ole konsulaattia tai suurlähetystä ja täten ne täydentävät Alankomaiden ulkomaan verkostoa. RVO tekee kiinteää yhteistyötä ulkomailla sijaitsevien lähetysten ja konsulaattien kanssa. Ulkomaan verkostoon kuuluvilla julkishallinnon toimijoilla on käytössään yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Edellä mainittujen lisäksi verkostoon kuuluvat **innovaatioattaseat**, jotka auttavat yrityksiä löytämään t&k-toimintaan sopivia kumppaneita ulkomailta. Verkosto linkittyy huippusektoreihin ja pitkällä aikavälillä Alankomaiden kilpailukyvyyn lisäämiseen. Attaseat toimivat Alankomaiden suurlähetystöissä ja konsulaateissa eri puolilla maailmaa, muun muassa Brasiliassa, Etelä-Koreassa, Intiassa, Israelissa, Japanissa, Kiinassa, Venäjällä ja Yhdysvalloissa tunnistuen trendejä sekä mahdollisuuksia tulevaisuuden markkinoilla.⁶⁷



Kuva 1. VKE-kentän toimijat Alankomaissa (lähde: selvityksen tekijät)

Palvelupolun kuvaus

Aktiivointi ja tunnistaminen

Alankomaissa julkisen sektorin toimijat eivät aktiivisesti etsi yrityksiä, joiden kansainvälistymistavoitteita tuettaisiin erilaisin toimenpitein. Esimerkiksi RVO:n verkkosivuilla todetaan, että se voi auttaa tarjoamalla neuvontaa, verkostoja ja avaamalla ovia uusille markkinoille. Vientin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyvistä palveluista kerrotaan myös niitä tarjoavien organisaatioiden uutiskirjeissä sekä tapahtumien yhteydessä.

Kauppakamarit eivät myöskään pyri aktiivisesti tunnistamaan ”oikeita” yrityksiä. Lähtökohtana on, että yritykset ottavat tarvittaessa yhteyttä kauppakamariin silloin, kun niillä on siihen tarvetta.⁶⁸ Mikäli kauppakamari ei osaa auttaa yritystä jossakin tietyssä kansainvälistymiseen

⁶⁷ <http://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/topsectoren/ia-netwerk>

⁶⁸ Haastattelu, Saskia Bosch, Kauppakamari, Groningen, 16.9.2016

liittyvässä asiassa, ohjaa se yrityksen useiden muiden instituutioiden tai yritysten pariin kotimaassa ja ulkomailla.

Tiedon jakamiseksi VKE-toimintaa edistävien julkisten toimijoiden kesken on organisaatioilla käytössään yhteinen asiakashallintajärjestelmä. Järjestelmä sisältää tietoa yrityksistä ja muista organisaatioista, jotka ovat saaneet palvelua verkoston toimijoilta. Näitä asiakasorganisaatioita koskien seurataan muun muassa sitä, minkä huippusektorin parissa ne työskentelevät, millaista tukea ne ovat saaneet ja mikä on tuen nykytila (käynnissä/päätynyt). Tavoitteena on jatkuvasti parantaa nykyistä järjestelmää ja hyödyntää sitä VKE-toiminnassa yhä paremmin.

Tiedottaminen on siirtynyt yhä enemmän verkkoon. Esimerkiksi RVO:n sivuilta löytyy englanninkielinen esite eri toimijoiden palveluista Alankomaissa toimivien yritysten kansainvälisen liiketoiminnan vauhdittamiseksi. Myös sähköisten palvelujen määrä on kasvanut.

Poluttaminen ja neuvonta

Neuvontaa on tarjolla useiden eri toimijoiden kautta. Esimerkiksi kauppakamari opastaa yrityksiä vientiin liittyvissä tulliasioissa. Jos yritys tarvitsee tietoa kohdemaan markkinoista, voi se kääntyä joko RVO:n, kauppakamarin, Fenedexin, NCH:n tai CBI:n puoleen⁶⁹. Yritys voi myös hankkia ulkopuolisen arvion vientiin liittyvästä kyvykkyydestään kauppakamarin tai RVO:n asiantuntijoiden avustuksella tai osallistumalla aiheeseen liittyviin kursseihin tai seminaareihin. Varsinaista markkinatutkimusta tarvitsevien yritysten tulee kääntyä Netherland's Business Support Officeen (NBSO) puoleen. NBSO hankkii markkinatietoa eri puolilta maailmaa 18 toimiston kautta⁷⁰.

Palvelut kotimaassa

Kauppakamarit tiedottavat ja neuvovat kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa, ja toisinaan järjestetään erilaisia aiheeseen liittyviä kursseja. Lisääntyvässä määrin yrityksille pyritään tarjoamaan tietoa verkossa (esimerkiksi webinaarit, joissa yrittäjät kertovat uusille markkinoille etabloitumisestaan). Kauppakamari voi toimia sillanrakentajana viennistä kiinnostuneen ja jo vientiä harjoittavan yrityksen välillä. Kauppakamari toimii yhteistyössä **RVO:n** kanssa, ja rahoitusta tarvitsevat yritykset ohjataan ottamaan yhteyttä RVO:n henkilökuntaan. Yritykset voivat lisäksi kääntyä kauppakamarin puoleen tarvitessaan EU:n ulkopuolelle suuntautuvassa viennissä edellytettäviä dokumentteja (luvat ja sertifikaatit).

Rahoitustuesta vastaa lähinnä RVO erilaisten ohjelmien ja tukien avulla. Vienninedistämistä tukee **Starters for International Business (SIB)**, joka on tarkoitettu vientitoimintaa käynnistävälle yrittäjille. Ohjelman avulla yrityksille voidaan luoda askelmerkit kansainvälistymiseen. Tämä tarkoittaa konkreettista tietoa, neuvoja sekä yhteismarkkinointiin liittyviä toimenpiteitä, joiden avulla yritys voi ottaa ensimmäiset askeleet ulkomaan markkinoilla. RVO:n konsulttien avulla yrittäjälle luodaan toimintasuunnitelma, joka sisältää riskiarvion. SIB-ohjelmassa RVO:n asiantuntijat tekevät yhteistyötä muiden konsulttien ja organisaatioiden kanssa, kuten kauppakamari ja Syntens. SIB-ohjelma on tarkoitettu pk-yrittäjille, joilla on vähän tai ei ollenkaan kokemusta ulkomaan markkinoista, jotka haluavat tuoda kansainvälisen kaupankäynnin osaksi yrityksen liiketoimintaa, joilla on organisaatio ja riittävät resurssit käytettävissään sekä jotka ovat valmiita sijoittamaan aikaa ja rahaa ottaessaan konkreettisia askeleita oman maan rajojen ulkopuolella.⁷¹

Osana SIB-ohjelmaa RVO auttaa yrityksiä kansainvälistymään tarjoamalla "palveluseteleitä" eri tarkoituksiin, kuten omien vahvuuksien tunnistamiseen, riskien arviointiin ja markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseen. Seteleillä yritykset voivat hankkia palvelua ja osaamista konsulteilta. RVO:n kautta saatavilla on kolme erilaista seteliä: 1) valmennuseteli, 2) vientimatketeli sekä 3) osaamiseteli. RVO tekee yhteistyötä useiden eri konsulttien kanssa, jotka vastaavat valmennuksesta käytännössä.

Valmennusetelillä hankittava ohjelma kestää 4 kuukautta. Yritys valitsee itse konsultin, jonka kanssa haluaa työskennellä ja jonka kanssa arvioi vientimahdollisuuksia ja niihin liittyviä riskejä. Konsultti auttaa yritystä laatimaan toimintasuunnitelman. Vuonna 2016 käytössä on 1000 seteliä, budjetti 2,4 MEUR. RVO hallinnoi seteleitä, jotka ovat

⁶⁹ Commercial Bank International (CBI), Netherlands Council for Trade Promotion (NCH), Fenedex on verkossa toimiva vienninedistäjäverkosto

⁷⁰ Lista toimistoista löytyy tämän maakuvauksen lopusta.

⁷¹ <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/starters-international-business-sib>

voimassa 6 kuukautta. Setelin arvo on 2 400 € (pois lukien alv. 21 %). Setelin myöntämisen edellytykset ovat seuraavat: yrityksen on oltava pk-yritys, jolloin sitä koskevat De minimis-säännöt; lisäedellytys seuraaville sektoreille: maatalous 15 000 € asti; kalatalous 30 000 € asti; tiestö 100 000 € asti.

Vientimatkasetelin avulla yritys voi osallistua vienninedistämismatkalle tai messuille. Vuonna 2016 käytössä on 950 seteliä, budjetti 1,45 MEUR. Lisäbudjetin (8.6.2016) myötä tarjolla on vielä 150 seteliä, joiden arvo on 1 500 euroa. Seteli myönnetään pk-yritykselle, jonka myynnistä alle 25 % on mennyt vientiin viimeisten 12 kuukauden aikana. Pk-yritykselle voidaan myöntää yksi seteli vuodessa ja se on myös käytettävä vuoden kuluessa. Sektori- tai maakohtaisia rajoituksia ei ole. Setelillä ei voi maksaa matka- ja majoituskustannuksia.

Osaamisseteli on tarkoitettu nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolisen osaamisen, kuten laki- tai veroasiantuntijan, hankkimiseen. Setelin avulla voi esimerkiksi palkata juristin tarkistamaan tai laatimaan sopimuksen tai auttamaan yrityksen ulkomaisen toimipisteen perustamiseen liittyvissä asioissa. Osaamisseteli on tarkoitettu pk-yrityksille, joilla on jonkin verran kokemusta kansainvälistymisestä. Setelin avulla yritys voi kattaa puolet palvelun hinnasta, kuitenkin enintään 2 500 euroon (pois lukien alv.) saakka. Arviolta tämä vastaa noin 40 tunnin toimeksiantoa. Pk-yritykselle voidaan myöntää vain yksi osaamisseteli. Vuonna 2016 osaamisseteleiden budjetti on 0,5 miljoonaa euroa. Palkattavan asiantuntijan täytyy myös täyttää tietyt kriteerit. Hänen edustamassaan organisaatiossa tulee olla vähintään viisi laki- tai veroasioiden parissa työskentelevää henkilöä ja henkilöllä tulee olla vähintään viiden vuoden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta. Seteli on voimassa 6 kuukautta myöntämishetkestä eteenpäin.

Vienninedistämisessä eri toimijoiden välinen yhteistyö näyttää olevan useiden instrumenttien perusta. Esimerkiksi RVO auttaa yrityksiä löytämään potentiaalisia partneriorganisaatioita, kuten agentteja, jakelijoita, tuotantoon osallistuvia alihankkijoita tai YK:n kaltaisia kansainvälisiä instituutioita, **liikekumppaniskannauksen**⁷² avulla. Tässä hyödynnetään Alankomaiden ulkomaanverkoston jäseniä, kuten lähetystöjä, konsulateja sekä NBSO-toimistoja. Verkoston edustajat tuntevat kohdemarkkinat, maan kielen ja tavat, ja heillä on tyypillisesti runsaasti kontakteja kohdemaan yrityksiin. Asiakasyritykselle laaditaan lista paikallisista, yrityksen määrittelemiін kriteereihin vastaavista liiketoimintakumppaneista, joihin RVO:n henkilökunta on ollut yhteydessä ja tietää niiden olevan kiinnostuneita yhteistyöstä. Palvelun voi ostaa 500 eurolla ja sen voi hankkia kauppakamarin rekisterissä oleva yritys, jolla on konkreettisia suunnitelmia liiketoimintaan ulkomailla. Palvelusta kiinnostunut yritys on yhteydessä RVO:n asiantuntijaan, joka kartoittaa haastatellen yrityksen kansainvälistymissuunnitelman sekä tietotarpeet. Kartoituksessa kiinnitetään myös huomiota yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Jos yritys täyttää asetut kriteerit, palvelusta voidaan tehdä toimeksiantosopimus. RVO ja yritys laativat yhdessä profiilin, jonka perusteella sopivia kumppaneita tunnistetaan kohdemaasta.

Yksi tapa laajentaa yrityksen ulkomaisia ja myös kansallisia verkostoja on **osallistua vienninedistämismatkalle tai yhteisille messuille**. Tällä tavoin voidaan hyödyntää yhteistä näkyvyyttä sekä Alankomaiden vetovoimaa. Vienninedistämismatkojen järjestämisestä vastaa yleensä RVO, ja niille osallistuu usein ministeri. Vienninedistämismatkojen suunnittelu tapahtuu työryhmässä, jossa on edustettuna sekä julkisen että yksityisen sektorin jäseniä. Matkojen suunnittelussa ulkoasiainministeriö ja RVO toimivat tiiviissä yhteistyössä muiden ministeriöiden, Alankomaiden ulkoasioiden verkoston sekä kauppakamareiden kanssa⁷³. Diplomaattisuhteita hyödyntämällä on mahdollista avata ovia ja yhteyksiä, jotka muuten pysyisivät suljettuna. Samoin korkean tason valtioiden välisillä suhteilla voidaan toisinaan poistaa kaupan esteitä.

Orange Trade Mission Fund

Vuonna 2013 ING (pankki), KLM (lentoyhtiö), pk-yritysten yhdistys sekä ulkoasiainministeriö perustivat Orange Trade Mission -rahaston, jonka kautta on siitä lähtien järjestetty yhteisiä vienninedistämismatkoja. Viiden vuoden ajan rahasto yhdistää mukana olevien toimijoiden kontaktit ja verkostot ja tarjoaa vuositasolla kymmenelle hollantilaiselle pk-yritykselle mahdollisuuden tutkia ulkomaisia markkinoita.

Orange Trade Mission myöntää joka vuosi kymmenelle valitulle pk-yritykselle paketin symbolisen shekin tai setelin muodossa, ja tätä 10 000 euron arvoista seteliä vastaan yritys saa täyden osallistumisoikeuden joko olemassa olevalle tai räätälöidylle vienninedistämismatkalle tai oikeuden osallistua kansainvälisille messuille. Kaikki yllä mainitut toimijat osallistuvat tästä syntyvien kulujen / aktiviteettien kattamiseen.

Yritysten valinta tapahtuu komitean toimesta. Jäseninä ovat ING:n ja KLM:n toimitusjohtajat, pk-yritysten yhdistyksen puheenjohtaja sekä ulkoasiainministeriön ulkosuhteiden päällikkö. Valittuja yrityksiä seurataan ja niiden tietoa, kokemuksia ja tarinoita jaetaan verkossa esimerkkinä muille pk-yrityksille.

⁷² <http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/wegwijzer-internationaal-zakendoen/zakenpartnerscan>

⁷³ <http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/wegwijzer-internationaal-zakendoen/handelsmissies>

Hallitus kannustaa niin suuria, kuin pieniäkin yrityksiä lähtemään mukaan vienninedistämismatkoille. Erityisesti naisryrittäjille on tarjolla tilapäinen alennus ministerin johtamalle matkalle osallistumiseen⁷⁴. Matkojen hyötyinä pidetään mahdollisuutta tavata potentiaalisia liiketoimintakumppaneita, laajentaa kansainvälisiä verkostoja, saada näkemystä kohdemaan markkinoista, vaihtaa tietoa sekä markkinoita oman yrityksen liiketoimintaa.⁷⁵

Ulkomaan markkinoille kannustetaan vakiintumaan myös useamman yrityksen konsortiona. Valtionhallinto tukee yritysrypystä yhteisen toimintasuunnitelman laatimisessa, markkinatiedon hankkimisessa sekä pyrkimällä poistamaan kaupan esteitä. Tätä tarkoitusta varten ulkoasiainministeriö rahoittaa **Partners for International Business (PIB)** -nimistä ohjelmaa. PIB-ohjelmassa on ministeriön lisäksi mukana hollantilaisia yrityksiä ja instituutioita, ja se keskittyy erityisesti huippusektoreiden osaamiseen lupaavilla markkinoilla. PIB koostuu kolmesta moduulista, jotka ovat 1) markkinointi ja toimijoiden kohtauttaminen, 2) tietoisuuden lisääminen ja verkostoituminen sekä 3) talousdiplomatia. Vuodesta 2012 alkaen yrityksille on laadittu PIB-ohjelman alla yhteensä 71 suunnitelmaa. Toteutusvaiheessa hyödynnetään Alankomaiden ulkomaan verkostoa kattaen suurlähetystöt, konsulaatit ja NBSO-toimistot. PIB-ohjelman budjetti on 8 miljoonaa euroa vuodessa. Yhteistyö perustuu siihen, että eri tahot osallistuvat samalla rahallisella panoksella. Hallituksen osuus on enintään 350 000 euroa. PIB-ohjelman tuki ei ole perinteinen verohelpotus. Hallituksen osuutta ei käytetä suorana rahallisena tukena osallistuville yrityksille, vaan sillä toteutetaan toimenpiteitä kolmen moduulin alla.⁷⁶ PIB-ohjelman kattamat maat on lueteltu Alankomaiden maakuvauksen lopussa.

Edellä mainittujen instrumenttien lisäksi tarjolla on sektorikohtaista tukea. Esimerkiksi **Partners for Water** (2016-2021) -ohjelmassa yrityksille, voittoa tavoittelemattomille organisaatioille sekä tutkimuslaitoksille tai näiden muodostamille konsortioille voidaan myöntää verohelpotuksia. Verohelpotus vaihtelee 40-70 prosentit välillä sen mukaan, millainen hanke ja organisaatio on kyseessä.⁷⁷ Myös ulkomaiset toimijat voivat olla mukana konsortiossa. Ohjelmasta voi hakea tukea niin pilottihankkeeseen kuin toteutettavuus selvitykseen seuraavien teemojen alla: juomavesi ja puhtaanapito, veden hallinnointi, vesireittien ja satamien kestävä kehitys, ilmasto, (vesi)turvallisuus, ruoka ja ekosysteemit sekä vesi ja energia. Projektin tulee sopia Alankomaiden vesiosaamisen ketjuun, ja sen pitäisi olla monistettavissa lähitulevaisuudessa. Ideasta voi keskustella konsultin kanssa jo ennen hakuprosessia. Vuonna 2016 haettavana oli 3 miljoonaa euroa. Vuonna 2017 budjetti on 2 miljoonaa euroa.⁷⁸

RVO:n konsultit voivat tukea yrittäjää **vientistrategian sparraajina**. Konsultit voivat myös tuoda yrittäjän tietoisuuteen hyödyllisiä yhteyshenkilöitä kohdemaassa. Tietoa kootaan useista eri lähteistä, kuten suurlähetystöistä ja edustustoista ulkomailla ja NSBO:n toimistoista.⁷⁹

Dutch Good Growth Fund (DGGF) on ulkoministeriön rahoittama rahastomuotoinen ohjelma, jonka tarkoituksena on tukea liiketoimintaa kehittyvillä markkinoilla tai kehitysmaissa. Ohjelman hallinnoinnista vastaavat RVO, Atradius Dutch State Business (hollantilaisille pk-yrityksille suunnattu valtioyhtiö) sekä PwC:n ja Triple Jumpin muodostama yrityskonsortio. Rahaston kautta ulkoasiainministeriö pyrkii luomaan edellytyksiä kehitys yhteistyöhön liittyvään vientiin ja investointeihin 73 maassa⁸⁰. Maat ovat sellaisia, joihin suuntautuvaa liiketoimintaa pankit ovat haluttomia rahoittamaan. Tästä syystä rahaston avulla voidaan myöntää rahoitusta ja luottotukea kehittämistoimintaan liittyviin vienti- ja investointiponnisteluihin. Tuki on tarkoitettu hollantilaisille pk-yrityksille sekä sijoitusrahastoille, jotka sijoittavat edelleen paikallisiin yrityksiin kohdemaassa. Rahoituksen saaminen edellyttää seuraavien kriteerien täyttymistä: projekti auttaa kehittämään paikallistaloutta esimerkiksi luomalla työpaikkoja, parantamalla paikallisen teollisuuden tuottavuutta tai siirtämällä osaamista kohteeseen; yrityksen tulee olla yhteiskuntavastuun piirissä ja yrityksen tulee kyetä maksamaan laina aikanaan takaisin.

⁷⁴ Tämä mahdollisuus tarjottu siksi, että vain 10 % matkoille osallistuvat on yleensä naisryrittäjiä, vaikka joka kolmas yrittäjä Alankomaissa on nainen. Kyseinen tarjous on voimassa naistenpäivään 8.3.2017 saakka.

⁷⁵ Toteutuneista ja suunnitelluista olevista vienninedistämismatkoista löytyy lisätietoa [RVO:n verkkosivuilta](#).

⁷⁶ <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-international-business-pib>

⁷⁷ Lisätietoja kriteereistä: <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-voor-water-pvw/voorwaarden>

⁷⁸ <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-voor-water-pvw>

⁷⁹ <http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/wegwijzer-internationaal-zakendoen/informatie-op-maat>

⁸⁰ Lista maista löytyy liitteestä 5.

Yritysten vientitoimintaan liittyviä taloudellisia riskejä pyritään jakamaan **Atradiuksen** kautta. Vuonna 1932 perustettu Atradius vastaa kaikkien vientitakuiden myöntämisestä.

Vuoden 2015 alusta **Invest in Holland** -verkosto on työskennellyt lisätäkseen ulkomaisten yritysten suoria sijoituksia Alankomaihin. Kohdetoimialoja ovat kemianteollisuus, maatalous ja elinkeinoteollisuus (agrifood), korkean teknologian järjestelmät (high tech systems), biotieteet ja terveysala sekä IT-ala.⁸¹ Myös **NFIA** tarjoaa myös erilaisia palveluja sijoitusten houkuttelemiseksi Alankomaihin. Tällaisia maksuttomia, luottamuksellisia palveluja ovat muun muassa tutustumiskäynnit, tapaamisten järjestäminen sekä verotukseen, hallintoon, lupakäytäntöihin, sijaintivaihtoehtoihin sekä liiketoimintaan liittyvä neuvonta.⁸²

Palvelut kohdemaassa

Valtionhallinto voi toimia yrityksen kumppanina tilanteessa, jossa yritys pyrkii pääsemään haasteellisille markkinoille tai on lanseeraamassa innovatiivisen tuotteen tai palvelun kansainvälisille markkinoille. Tällä tarkoitetaan käytännössä yhdistelmää epämuodollista tukea, verkoston hyödyntämistä sekä talousdiplomatiaa tarpeen mukaan. Alankomaiden vahvuutena mainitaan myös yritysten, tutkimuslaitosten ja hallituksen yhteistyö ulkomaisilla markkinoilla, joka konkretisoituu huippusektoreiden alla tapahtuvassa yhteistyössä. Tällä uskotaan olevan erityisesti merkitystä maissa, joissa paikallishallinnolla on valtaa taloudellisissa päätöksissä.

Markkinatieto

RVO:n verkkosivuilla⁸³ on mahdollista tutustua maakohtaiseen perustietoon. Maasivusto sisältää informaatiota kohdemaan taloudellisesta tilanteesta, politiikasta, lainsäädännöstä ja sääntelystä sekä tärkeimpien toimijoiden yhteystietoja. Yrityksillä on myös mahdollisuus soittaa RVO:n asiantuntijoille ja keskustella esimerkiksi markkinasektoreista, laeista ja asetuksista, markkinoille pääsystä sekä paikallisesta liiketoimintakulttuurista. Lisäksi yritys voi antaa RVO:lle toimeksiannon hankkia tietopaketin enintään viidestä maasta. Useimmiten tieto on ilmaista, mutta Ranskan, Saksan ja Brasilian osalta maksu on 200 euroa. Näiden kolmen maan kohdalla kyse on vuoden lopulla päättyvästä pilottikokeiluista, jolla pyritään selvittämään, ohjaako maksu yrityksiä tekemään tietoisempia valintoja sekä sitoutumaan ja tätä kautta parempiin tuloksiin. Vuonna 2017 kaikki tätä kautta tarjolla oleva tieto on yrityksille maksutonta. Tietopyyntöihin vastataan neljän viikon sisällä. Myös kauppakamari kertoo saavansa erittäin hyvin tietoa maailmalta edustustojen sekä RVO:n kautta. Käytännössä tietoa tarvitseva yritys ohjataan tilanteen mukaan ottamaan yhteyttä joko edustustoon tai RVO:n asiantuntijaan.

Ohjaus ja koordinaatio

Ulkoministeriön vastuualueisiin kuuluvat viennin edistäminen ja kehitysyhteistyö sekä VKE-toiminnan koordinointi.

Alueellisella tasolla eri toimijat ovat organisoineet oman toimintansa säännöllisesti järjestettävien kokousten ympärille. Esimerkiksi Pohjois-Hollannissa kauppakamarin, alueen kehitysyhtiön (NOM), työnantaja edustavan organisaation, seudun yliopistojen sekä Groningenin ja Frieslandin maakuntien edustajat kohtaavat kuuden viikon välein keskustellakseen siitä, mitä tekevät jo nyt alkavien yritysten hyväksi, miten voivat auttaa rahoituksen osalta sekä miten voivat tukea innovaatiotoimintaa ja kansainvälistymistä. Lisäksi tietoa vaihdetaan siitä, mitä näiden organisaatioiden edustajat suunnittelevat tekevänsä tulevaisuudessa.

Tuloksellisuuden seuranta

VKE-toiminnan tuloksellisuutta seurataan tarkkailemalla palveluita ja/tai rahoitusta saaneiden yritysten asiakastytyväisyyttä sekä yritysten palveluista liiketoiminnalle saamaa hyötyä. RVO seuraa tuloksellisuutta kyselymenetelmin.

⁸¹ Netherlands Foreign Investment Agency results 2015.

⁸² <http://investinholland.com/about-nfia/fact-finding/>

⁸³ <http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht>

Netherlands Business Support Office -edustus maailmalla

Ahmedabad
 Barcelona
 Belo Horizonte
 Chengdu
 Chennai
 Dalian
 Frankfurt
 Hamburg
 Houston
 Hyderabad
 Izmir
 Lyon
 Manchester
 Nanning
 Shandong – Jinan
 Shandong -Qingdao
 Stuttgart
 Wuhan

Dutch Good Growth Fundin kattavuus maailmalla

Afghanistan (F)	Egypt	Macedonia*	Rwanda
Albania*	Eritrea (F)	Madagascar (F)	Sierra Leone (F)
Algeria	Ethiopia	Malawi	Sao Tome and Principe
Angola	Gambia (F)	Maldives*	Senegal
Armenia	Georgia	Mali (F)	Somalia (F)
Bangladesh	Ghana	Moldova	South Africa
Benin	Guatemala	Mongolia	South Sudan (F)
Bhutan	Guinea	Morocco	Sri Lanka
Bolivia	Haiti (F)	Mozambique	Suriname
Bosnia Herzegovina (F)*	India	Myanmar (F)	Tanzania
Burkina Faso	Indonesia	Nepal	Thailand*
Burundi (F)	Jordan	Nicaragua	Togo (F)
Cambodia	Kenya	Niger	Tunisia
Cape Verde	Kosovo (F)	Nigeria	Uganda
Chad (F)	Laos	Pakistan	Vietnam
Colombia	Lebanon (F)	Palestinian Territories (F)	Yemen (F)
Côte d'Ivoire (F)	Liberia (F)	Peru	Zambia
Democratic Republic of Congo (F)	Libya (F)	Philippines	Zimbabwe (F)
Djibouti			

Partners for International Business -ohjelman kattamat maat

Aasia	
Azerbaizan	Bangladesh
Etelä-Korea	Indonesia
Intia	Japani
Kazakstan	Kiina
Malesia	Myanmar
Singapore	Taiwan
Thaimaa	Vietnam
Afrikka	
Benin	Egypti
Etelä-Afrikka	Etiopia
Ghana	Kenia
Marokko	Mosambik
Nigeria	Uganda
Amerikat	
Argentiina	Brasilia
Chile	Hollannin Antillit
Kanada	Kolumbia
Kuuba	Meksiko
Panama	Surinam
Yhdysvallat	
Eurooppa	
Belgia	Bulgaria
Englanti	Espanja
Italia	Itävalta
Kroatia	Norja
Portugal	Puola
Ranska	Romania
Ruotsi	Serbia
Suomi	Sveitsi
Tanska	Tsekki
Ukraina	Valko-Venäjä
Lähi-Itä	
Bahrain	Irak
Iran	Kuwait
Oman	Qatar
Saudi-Arabia	Turkki
Yhdistyneet Arabiemiraatit	

Ruotsi

Taustatiedot

Vastuu viennin ja kansainvälistymisen edistämisessä on jaettu hallituksen kahden eri ministeriön yksiköiden, ulkoasiainministeriön vientiyksikön sekä elinkeinoministeriön Yritykset ja yrittäjyys -yksikön kesken. Hallituksen organisaatiouudistuksen myötä molemmat toiminnot (verksamheterna) ovat elinkeinoministerin ja tämän valtiosihteerin alaisuudessa.⁸⁴

Ruotsin julkishallinnon resursseja ja toimia ruotsalaisyritysten vienti- ja kansainvälistymismahdollisuuksien edistämiseksi ohjaa Ruotsin vientistrategia (2015)⁸⁵. Strategia on laadittu yhteistyössä yritysten ja kauppayhtiöiden kanssa. Vientistrategian tavoitteet ovat 1) kasvattaa viennin absoluuttista määrää sekä sen osuutta BKT:sta, 2) lisätä Ruotsin houkuttelevuutta sijoittajien, osajien ja turistien silmissä, 3) kasvattaa vientiyritysten osuutta yritysten kokonaisuudesta sekä 4) lisätä ruotsalaisten yritysten osallistumista kansainväliseen kauppaan. Erityisfokus on pk-yritysten kansainvälistymisessä.

Strategia rajaa ja määrittää julkisorganisaatioiden tehtäviä kansainvälistymisen tukemiseksi. Sen mukaisesti julkiset vienninedistämisorganisaatiot tarjoavat erityisesti:

⁸⁴ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

⁸⁵ Sweden's Export Strategy. 2015. Government Offices of Sweden.

- informaatiota vientiin ja kansainvälistymiseen liittyen
- informaatiota markkina-alueista
- informaatiota viennin edistämistoimista ja -rahoituksesta
- kontakteja ostajiin, hankintaverkostoihin ja päätöksentekijöihin
- yhteistarjoomien kokoamista
- apua ja neuvontaa kaupan byrokraattisissa haasteissa.

Team Sweden

Ruotsin vientistrategiassa esitetään yhteensä 20 toimenpidettä ja 71 osatoimenpidettä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtenä keskeisimmistä toimenpiteistä voidaan pitää **Team Swedenin** perustamista kokoamaan yhteen keskeisiä ministeriöitä, valtionyhtiöitä ja edistämisorganisaatiota, jotka tukevat vientiä ja kansainvälistymistä. Team Sweden perustettiin heti 2015, ja sen työtä johtaa yritys- ja innovaatioministeriön alainen valtiosihteeri. Team Swedenin perustamisen taustalla on aiemman järjestelmän siiloutuneisuus, tarve lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä se, että yritykset ovat valittaneet vienninedistämisyhteistyön olennaisen liian monimutkainen⁸⁶.

Team Swedenin⁸⁷ tehtävänä on:

- jakaa kokemuksia erilaisista viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimista
- tunnistaa sellaisia ruotsalaisia ratkaisuja (tuotteita, palveluja), joita voidaan markkinoida kansainvälisesti
- ehdottaa ja koordinoita tarvittavia toimenpiteitä
- ylläpitää jatkuvaa dialogia liike-elämän kanssa

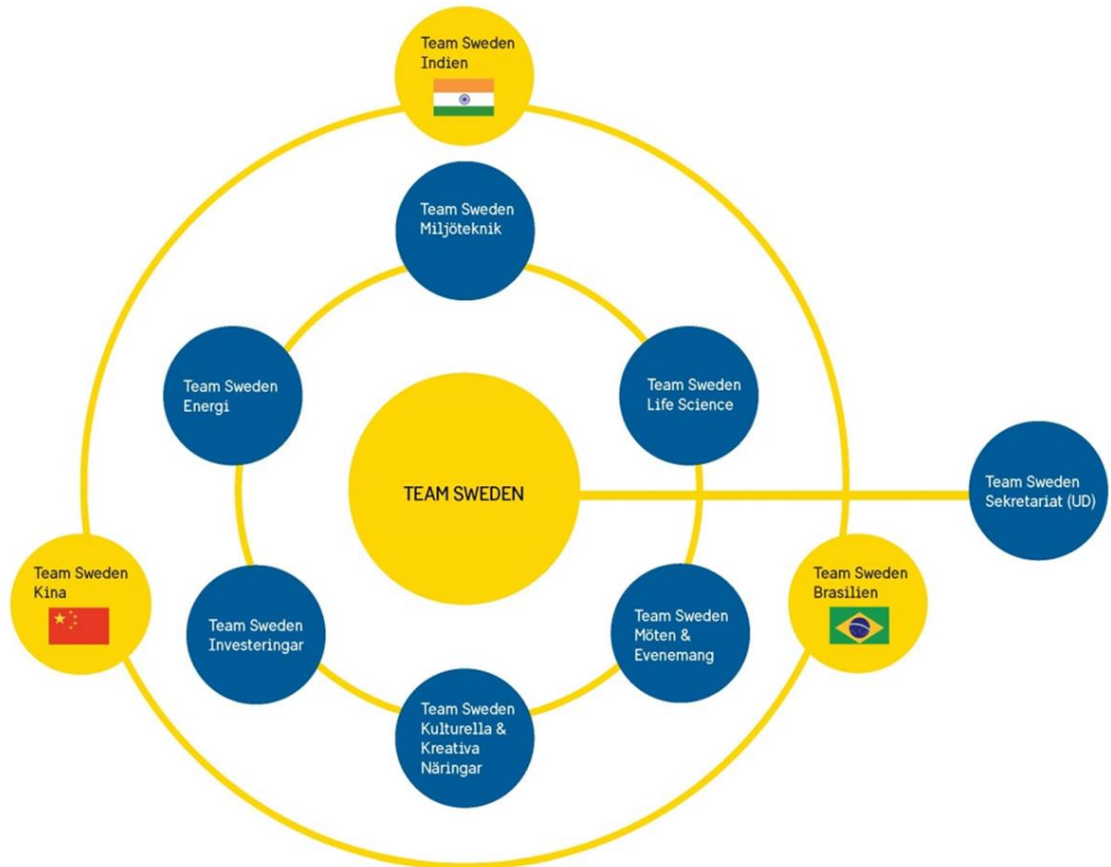
Team Sweden on julkisen sektorin toimijoiden sateenvarjo, johon kuuluvat tällä hetkellä seuraavat organisaatiot: Business Sweden, Swedish Institute, VisitSweden, ALMI, Growth Analysis, Swecare, Tillväxtverket eli Swedish Agency for Economic and Regional Growth, Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment, Swedish Customs, Swedish Energy Agency, Swedish Environmental Protection Agency, Swedish Environmental Research Institute, Swedish Export Credit Corporation (SEK), The Swedish Export Credits Guarantee Board (EKN), The National Board of Trade, Vinnova, kulttuuriministeriö, opetus- ja tiedeministeriö, elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, ulkoasianministeriö sekä terveys- ja sosiaaliministeriö.

Kotimaassa Team Sweden toimii elinkeinoministeriön ohjauksessa. Ulkomaanverkosto sekä viennin ja tuonnin edistäminen kokonaisuutena on ulkoasiainministeriön vastuualuetta. Ulkomailla Team Sweden -paikallistiimejä johtavat Ruotsin suurlähettiläät ja niihin kuuluu jäseniä maassa toimivista edistämisorganisaatioista, kuten Business Sweden, Visit Sweden, paikalliset kauppayhdistykset ja kauppakamarit. Tiimeille ei ole asetettu numeerisia tavoitteita. Sen sijaan tiimien odotetaan koordinoivan sekä tehostavan julkishallinnon vienninedistämistoimia kohdealueella.⁸⁸ Lisäksi Team Sweden on organisoitunut erilaisiin maa- ja toimialakohtaisiin toimintaryhmiin, kuten Intian, Kiinan tai Brasilian Team Sweden tai ympäristötekniikan, biotieteiden tai energia-alan Team Sweden. Team Sweden toteuttaa myös pääministerin tai yritys- ja innovaatioministeriön johdolla vienninedistämismatkoja yhdessä yritysten kanssa.

⁸⁶ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016

⁸⁷ Team Sweden – For efficient support. 2015. Sweden, Sverige. Government offices of Sweden. Team Sweden.

⁸⁸ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016

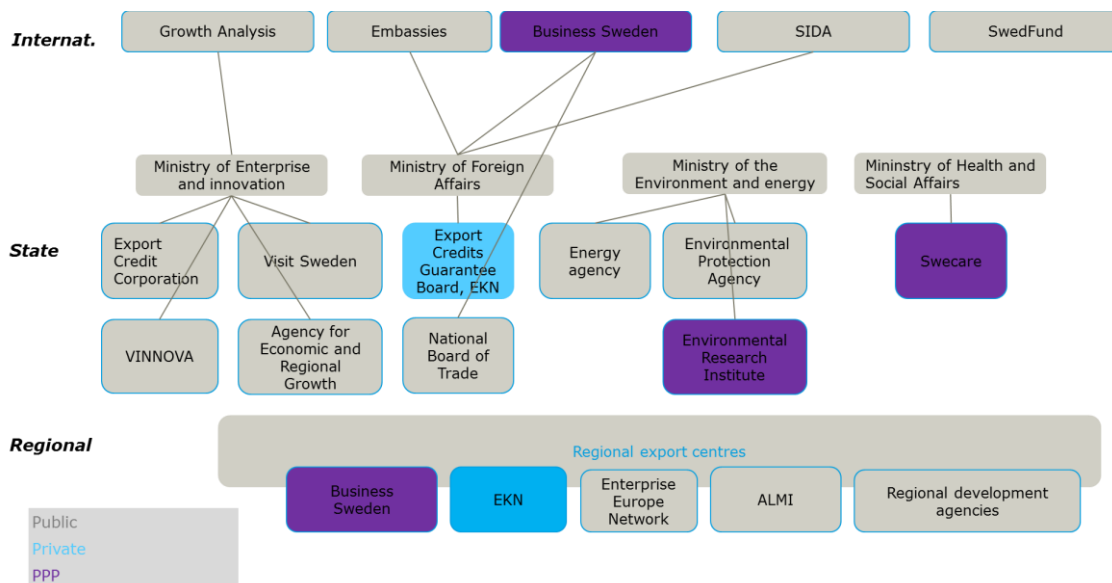


Kuvio 6. Team Sweden toimijoiden organisaatiokaavio (lähde: Ruotsin valtionhallinto⁸⁹)

Team Swedenin organisaatorakenteen keskiössä on johtoryhmä, jossa ovat edustettuna jokaisen jäsenorganisaation johtajat. Johtoryhmä tapaa kolmen kuukauden välein. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii EU-asioista ja kaupasta vastaava valtiosihteeri. Johtoryhmä keskustelee muun muassa vientistrategian toimeenpanosta, joka on yksi tärkeimmistä asioista. Muita käsiteltäviä teemoja ovat esimerkiksi toimijoiden keskinäisen koordinaation parantaminen. Toiminnan käynnistyttyä vasta hiljattain aikaa kuluu siihen, että verkoston jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toisten toiminnan ja palvelut. Lisäksi johtoryhmässä puhutaan merkittävistä tapahtumista ja siitä, millä tavalla eri Team Sweden organisaatiot ovat niissä edustettuna. Team Swedenillä ei ole minkäänlaista päätäntävaltaa. Enemmänkin sen tavoitteena on muuttaa asenteita organisaatioissa keskinäistä viestintää ja vuorovaikutusta parantamalla. Päävastuu kansainvälistymisestä mukaan lukien viennin edistäminen, ulkomaisten investointien houkuttelemisen sekä Ruotsin markkinointi kokonaisuutena on ulkoasiainministeriöllä yhdessä hallituksen kanssa. Kotimaassa elinkeinoministeriö johtaa puolestaan Team Swedenin johtoryhmää.⁹⁰

⁸⁹ <http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/06/fragor-och-svar-om-team-sweden/>

⁹⁰ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016



Kuvio 7. VKE-kentän toimijat Ruotsissa (lähde: selvityksen tekijät, kuvio hyväksytetty haastattelutavalla)

Muut toimijat

Yksi Team Swedenin tärkeimmistä toimijoista sekä vientistrategian toimeenpanijoista 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. Seuraavana vuonna henkilöstön määrä väheni merkittävästi ja lisäksi kymmenkunta ulkomaan toimistoa suljettiin. Organisaatiota kuvaillaan kumppanuutena, joka tuo yhteistyökumppaneilleen yhteyksiä ja verkostoja kaikilla tasoilla. Business Swedenin toiminta sisältää siis sekä viennin edistämiseen että investointien houkuttelemiseen tähtäviä toimia. Ylätason tavoitteena organisaatiolla on vahvistaa ruotsalaisten yritysten kansainvälistymistä ja siten edistää työllisyyttä ja taloudellista kasvua ja hyvinvointia. Business Swedenin toiminta on jaettu kolmeen palvelualueeseen, jotka ovat perusvientipalvelut (grundläggande exportservice), pk-yritysohjelma ja suunnattu vientituki.⁹¹

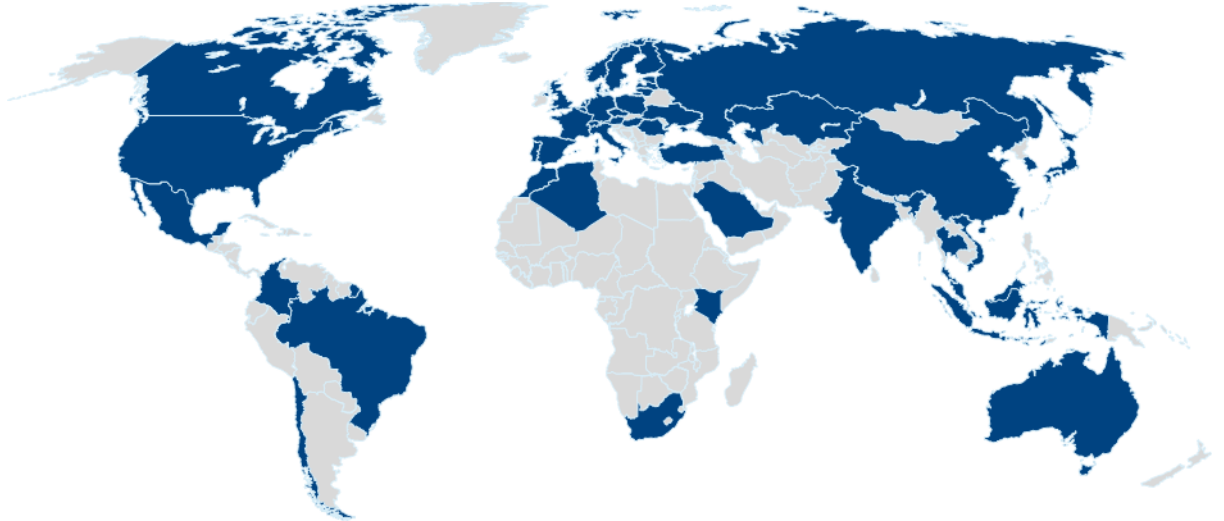
Business Swedenin pääkonttori sijaitsee Tukholmassa, ja lisäksi sen palveluksessa on alueilla toimivia neuvonantajia jokaisessa maakunnassa⁹². Neuvonantajat istuvat usein samoissa tiloissa Almin tai jonkin muun alueellisen toimijan kanssa. Haastateltavien mukaan yhteistyö on läheistä eri tahojen kanssa, ja yhteistyökumppanit saattavat vaihdella huomattavasti alueesta riippuen. Toiminnan koordinointi ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi tapahtumajärjestelyissä on yksi neuvonantajien tehtävistä.⁹³

Maailmanlaajuisesti Business Sweden on edustettuna 47 eri maassa ja 52 toimistossa. Henkilöstöön kuuluu 452 henkilöä, joista 105 työskentelee Ruotsissa. Näistä henkilöistä 29 tekee työtä ulkomaisten investointien edistämisen eteen. Tämä jakautuu vielä siten, että 18 henkilöä on töissä ulkomailla ja 11 Ruotsissa. Maantieteellisesti investointien parissa työskentelevät henkilöt jakautuvat seuraavasti: Aasia ja Tyynen valtameren alue 29 %, Ruotsi 23 %, Länsi-Eurooppa 20 %, Etelä-, Keski- ja Pohjois-Amerikka 11 %, Itä-Eurooppa 9 % sekä Lähi-itä ja Afrikka 9 %.

⁹¹ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015. Business Sweden

⁹² <http://www.business-sweden.se/kontakt/regionala-exportradgivare/>

⁹³ Haastattelu, Celicia Schartau, Business Sweden, 24.8.2016



Kuvio 8. Business Swedenin toimistot eri puolilla maailmaa (lähde: Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden)

Business Sweden on saanut rahoitusta valtiolta viennin edistämiseen sekä investointien houkuttelemiseen. Näiden budjetti jakautuu seuraavasti:

- perusvientipalvelut: 77 MSEK (noin 8,1 MEUR)
- pk-yritysohjelma: 68 MSEK (noin 7,2 MEUR)
- suunnattu vientituki 70 MSEK (noin 7,4 MEUR)

Lisäksi Business Swedenille on myönnetty lisärahoitusta vientistrategian toimenpiteiden toimeenpanoon, esimerkiksi investointien edistämiseen reilut 57 miljoonaa kruunua (noin 6 miljoonaa euroa). Osa rahoituksesta tulee suoraan valtiolta, ja osa puolestaan konsulttipalveluiden myynnistä. Lisäksi myös Ruotsin EK (Svenskt Näringsliv) rahoittaa Business Swedenin toimintaa.

Valtio-omisteinen yrittäjyyttä edistävä **Almi Företagspartner AB**⁹⁴ on emoyhtiö yrityskonsernille, johon kuuluu 16 alueellista tytäryhtiötä, riskipääomaa myöntävä Almi Invest AB sekä IFS Rådgivning AB, joka on keskittynyt erityisesti ulkomaalaistaustaisten yrittäjien neuvontaan. Almilla on 40 toimistoa Ruotsissa. Almi myöntää liiketoiminnan kasvuun, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen tarkoitettua lainarahaa pk-yrityksille (joissa henkilöstöä alle 250). Lisäksi Almin omat yritysneuvojat sekä alikonsulttien verkosto tarjoavat yrityksille erilaisia neuvonta- ja ohjauspalveluja, jotka vaihtelevat alueellisten ja yritysten tarpeiden mukaan. Esimerkkejä Almin neuvontapalveluista ovat:

- Kasvupalvelut ja -neuvonta, kuten johtamisen ja liiketoiminnan kehittämissuunnitelmat
- Mentoriohjelmat (vuosittain 1500-2000 vapaaehtoista mentoria)
- Innovaationeuvonta, esim. kontaktiverkostot, rahoitusinstrumentit ja testatut projektointin mallit
- Yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta ja ohjaus
- Seminaarit ja kurssit

Valtiokonttorin raportin mukaan Almilla on vuosittain käytössä noin 161 miljoonaa kruunua osin samanlaisiin tehtäviin kuin Business Swedenillä⁹⁵.

Swecare⁹⁶ on akatemian, julkisen sektorin ja yritysten yhteistyöalusta, joka keskittyy erityisesti terveydenhuollon ja biotieteiden alan viennin edistämiseen ja kansainvälistymiseen. Swecaren toiminta perustuu jäsenmaksuihin ja se tarjoaa jäsenyrityksilleen ja -organisaatioilleen verkostoitumispalveluja, kuten osallistumismahdollisuuden kansainvälisille

⁹⁴ <http://www.almi.se/English/>

⁹⁵ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

⁹⁶ <http://www.swecare.se/Eng/HOME>

delegaatioille järjestettäviin seminaareihin ja tapaamisiin Ruotsissa tai ruotsalaisyritysten ministeri- ja tai suurlähettiläsveitoisille valtuuskuntamatkoille, jotka määräytyvät yritysten tarpeiden sekä Ruotsin valtion kansainvälisen agendan mukaisesti. Lisäksi Swecare tekee markkinatutkimuksia. Swecare perustettiin vuonna 1978 Ruotsin valtion ja terveydenhuolto-alan yhteiseksi voittoa tavoittelemattomaksi edistäjäorganisaatioksi. Nykyään sillä on jäseniä jo noin 350. VKE-toimintaan ohjatun budjetin tasolla Swecare (3 MSEK) on pienempien toimijoiden joukossa⁹⁷.

Swedish Energy Agency⁹⁸ on energia-alan valtio-omisteinen edistäjäorganisaatio, jonka tehtävät liittyvät energiapolitiikan edistämiseen ja implementointiin, energiatiedon tuottamiseen ja jakeluun kotitalouksille, teollisuudelle ja julkisorganisaatioille, mutta myös Ruotsin energia- ja cleantech-alan yritysten viennin edistämiseen ja kansainvälisiin sopimuksiin. Ruotsalaisyritysten kansainvälistymiseksi ja viennin edistämiseksi Swedish Energy Agency tekee tiivistä yhteistyötä muiden Ruotsin valtion agentuurien ja julkishallinnon toimijoiden, kuten Business Swedenin sekä Ruotsin suurlähetystöjen ja edustustojen kanssa. Lisäksi Swedish Energy Agency auttaa energia- ja cleantech-alan yrityksiä innovaatioidensa tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa. Organisaatio käyttää vuositasolla noin 16 miljoonaa kruunua vienninedistämiseen⁹⁹.

EKN¹⁰⁰ eli The Swedish Export Credits Guarantee Board tarjoaa vakuuksia vientiyrityksille ja pankeille erilaisiin viennin ja kansainvälisen kaupan riskeihin. **SEK**¹⁰¹ eli Swedish Export Credit Corporation puolestaan tarjoaa ruotsalaisille vientiyrityksille ja niiden kansainvälisille asiakkaille erilaisia laina- ja rahoitusinstrumentteja, kuten vientiluotto, hankerahoitus tai kansainväliset leasing- ja osamaksujärjestelyt.

Swedfund¹⁰² on valtion omistama, yritys- ja innovaatioministeriön alainen kehitysrahoitusyhtiö, jonka toiminnan kulmakiviä ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, kestävä kehitys, rahoituksen läpinäkyvyys ja korruption kitkeminen. Swedfund myöntää riskirahoitusta ja tukea kestäväen yritystoiminnan perustamiseen haastavilla, mutta lupaavilla kasvumarkkinoilla Afrikassa, Aasiassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Itä-Euroopassa. Swedfundin investoinnit tähtäävät köyhyyden vähentämiseen globaalisti. Swedfund tekee yhteistyötä kansainvälisen kehitysrahoitusyhtiöiden verkoston kanssa, johon kuuluu myös Finnfund. Valtiokonttorin raportin¹⁰³ mukaan Swedfund on vienninedistämisen ja kansainvälistymisen suhteen merkittävä toimija, jonka budjettiin on allokoitu 149 miljoonaa kruunua strategiaan kumppanuuksiin. Raportissa todetaan myös, että kumppanuuksien kohteena eivät välttämättä ole ruotsalaiset yritykset.

Ruotsin innovaatorahoituskeskus **Vinnova** edistää Ruotsin innovatiivisuutta ohjelmaperustaisesti ja tukee pk-yritysten tutkimus- ja innovaatiohankkeita esimerkiksi EU:n Horisontti 2020 -ohjelman puitteissa. Vinnova on myös vastuussa Ruotsin kansallisesta hautomo-ohjelmasta. Ohjelma käynnistettiin vuonna 2004 ja sen tavoitteena oli luoda maahan korkeatasoisten hautomojen verkosto. Vauhdittaakseen pk-yritysten kansainvälistymistä VINNOVA tukee useita kiihdyttämöohjelmia, kuten TechINCubator, GAP sekä Born Global. Vinnovalla on käytössä lähes yhtä paljon varoja (noin 200 mil SEK) viennin ja kansainvälistymisen tukemiseen kuin Business Swedenillä¹⁰⁴.

Growth Analysis¹⁰⁵. Swedish Agency for Growth Policy Analysis (Growth Analysis/Tillväxtanalys) on kasvuanalyysiin ja -arviointeihin erikoistunut, sekä alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla toimiva organisaatio. Growth Analysis on valtio-omisteinen (Government agency), ja sen tarkoituksena on osaltaan vahvistaa Ruotsin kilpai-

⁹⁷ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

⁹⁸ <http://www.energimyndigheten.se/en/>

⁹⁹ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

¹⁰⁰ <http://www.ekn.se/en/>

¹⁰¹ <http://www.sek.se/en/>

¹⁰² <http://www.swedfund.se/en/>

¹⁰³ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

¹⁰⁴ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

¹⁰⁵ <http://www.tillvaxtanalys.se/inenglish>

lukykyä sekä luoda edellytyksiä uusille työpaikoille ja liiketoiminnan kasvulle¹⁰⁶. Kansainvälisellä tasolla Growth Analysis:n tehtävät liittyvät Ruotsin kasvu- ja innovaatiopolitiikan edistämiseen eri markkina-alueilla. Growth Analysis:llä on kaksi toimistoa Ruotsissa sekä toimistot Brasiliassa, New Delhissä, Pekingissä, Tokiossa ja Washingtonissa, joissa Growth Analysis toimii Ruotsin edustustojen yhteydessä tiede- ja innovaatiokeskuksina (the Office of Science and Innovation).

Tillväxtverket eli The Swedish Agency for Economical and Regional Growth, on valtion omistama, elinkeinoministeriön alainen organisaatio, joka tehtävät liittyvät laajalti ruotsalaisyritysten kasvun ja määrän sekä kestävä ja kilpailukykyisen yrityssektorin edistämiseen maanlaajuisesti. Tillväxtverket esimerkiksi pyörittää useiden ruotsalaisten viranomaisten yhteistyö- ja tietoaalustaa www.verksam.se, joka sisältää hyödyllistä tietoa pk- ja startup-yrityksille. Sivusto nähdään 'yhden luokun palveluna' ja se on saanut myönteistä palautetta yrittäjiltä. Valtiokonttorin raportin mukaan Tillväxtverketin käytössä on viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviin tehtäviin 69 miljoonaa kruunua¹⁰⁷.

Lisäksi lukuisat **maakuntaorganisaatiot**, kuten Invest in Skåne tai Business Region Göteborg, edistävät investointeja aluetasolla. Invest in Skåne on Etelä-Ruotsin virallinen aluekehitysyhtiö ja osa Business Region Skåne -nimistä markkinointiorganisaatiota, jonka omistavat maakunnan liitto Region Skåne sekä maakunnan kaupungit ja kunnat. Invest in Skånen tavoitteena on konkretisoida kansainvälisille yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia Etelä-Ruotsissa sekä auttaa ruotsalaisia yrityksiä kansainvälistämään omaa liiketoimintaansa. Mukana on siis sekä viennin edistämisen, että sijoitusten houkuttelemisen näkökulma¹⁰⁸. Ensin mainitun osa-alueen alla tarjottavia palveluja ovat liiketoimintakumppaneiden etsiminen esimerkiksi EEN-verkoston kautta, neuvonta, kansainvälisiä asioita koskevat seminaarit sekä messutapahtumat. Jälkimmäiseen lukeutuvat on nimetty kolmen kategorian mukaan, jotka ovat 1) määrittelee (yrityksen tarpeiden tunnistaminen), 2) etsi (sopiva sijainti, teknologinen osaaminen, kumppanit) ja 3) tapaa (tapaamisten järjestäminen ja tarvittaessa tukipalvelut kuten lakipalvelut).¹⁰⁹ Myös Business Swedenillä on merkitystä aluetason yhteistyössä. Tärkeä osa organisaation työtä on dialogi, yhteistyö ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen muiden vientiä tukevien toimijoiden kanssa (esimerkiksi kauppakamarit) niin alueellisesti, paikallisesti kuin ulkomaillakin.¹¹⁰

Kaikkiaan Ruotsissa VKE-kentän toimijoiden kirjo on laaja. Pelkästään Team Sweden -verkostossa on 19 eri toimijaa. Yritysten suunnalta tullut palaute on ollut osin kriittistä. Haastateltavien mukaan kenttä näyttäytyy yritysten suuntaan sekavana. Team Swedenin odotetaan omalta osaltaan lisäävän VKE -toiminnan selkeyttä niin toimijoiden kesken kuin yritysten suuntaan. Hallitus on kiinnittänyt yritysten palautteeseen huomiota ja antanut valtiokonttorille tehtävän selvittää eri toimijoiden mahdollisia päällekkäisiä viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimia. Tehtävään sisältyivät seuraavat organisaatiot: Almi, Energimyndigheten, Growth Analysis/Tillväxtanalys, Business Sweden, Swecare, Tillväxtverket, Vinnova ja VisitSweden. Valtiokonttorin raportissa¹¹¹ Ruotsin valtion todetaan tukeneen vienti ja investointiponnisteluja noin 313 miljoonalla kruunulla (vastaa noin 33 miljoonaa euroa) vuonna 2015.

Palvelupolun kuvaus

Aktivointi ja tunnistaminen

Yritysrajapinnassa kiinni olevat toimijat, kuten Business Sweden tai Business Region Göteborg, käyvät aktiivista vuoropuhelua yritysten edustajien kanssa, mutta varsinaista mekanismeja niin sanottujen oikeiden yritysten tunnistamiseen ei ole. Keskusteluja käydessään asian tuntijat arvioivat, millaiset edellytykset (henkilöstö, talous, strategia, halu kasvaa kansainvälisellä markkinoilla) yrityksellä on kansainvälistymiseen ja potentiaalisimpia yrityksiä kannustetaan käynnistämään tai jatkamaan vientiponnisteluja. Näille yrityksille voidaan tarjota val-

¹⁰⁶ <http://www.government.se/government-agencies/swedish-agency-for-growth-policy-analysis-growth-analysis/>

¹⁰⁷ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

¹⁰⁸ <http://www.investinskane.com/>

¹⁰⁹ <http://www.investinskane.com/investor-services> sekä [export-services](http://www.investinskane.com/export-services)

¹¹⁰ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015.

¹¹¹ Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande (2016:4). Statskontoret.

mennusta ja muita Business Swedenin palveluja.¹¹² Business Sweden pyrkii myös ennakkoivasti tavoittamaan viennistä kiinnostuneita yrityksiä ja antamaan niille vientiin liittyvää teknistä neuvontaa. Samalla kerrotaan, millä tavalla Business Sweden voi tukea yritystä esimerkiksi verkkosivujen sekä koulutusten kautta.¹¹³

Poluttaminen ja neuvonta

Business Swedenillä on lukuisia palveluja viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Osa palveluista on maksuttomia, kuten vientitoiminnan aloittamista suunnitteleville yrityksille tarjottava neuvonta. Saapuvien tietopyyntöjen osalta Business Sweden priorisoi vientiä harjoittavia yrityksiä. Toinen priorisoitava ryhmä ovat yritykset, jotka aikovat etabloitua ulkomaille yhdessä ulkomaisen firman kanssa, joka puolestaan pyrkii viemään tuotteita tai palveluja Ruotsiin. Verkkosivujen, puhelimen sekä sähköpostin välityksellä saapuviin tietopyyntöihin vastataan 24 tunnin sisällä. Vientiin liittyvistä säännöistä ja uutisista kerrotaan Business Swedenin verkkosivuilla. Yritysten tulisi löytää sivustolta tarvitsemansa perustiedon, jolloin neuvontapalveluissa on mahdollista keskittyä monimutkaisempiin ja vaativampiin kysymyksiin. Tarvittaessa tiedustelut ohjataan toisille Team Sweden verkostossa oleville toimijoille, kuten patentti- ja rekisteritoimistoon tai tulliin.¹¹⁴ Business Swedenin lisäksi Ruotsissa on paljon muitakin VKE-kentän toimijoita, ja haastatteluissa tuotiin esille, että yrityksillä on toisinaan vaikeuksia tietää, minkä toimijan puoleen kääntyä.

Tietoa kansainvälistymisestä on mahdollista saada myös Verksam.se -verkkosivuston kautta. Tillväxtverket on saanut valtionhallinnolta toimeksiannon kehittää sivua eteenpäin osana vientistrategian toimeenpanoa. Ajatuksena on, että alueilla olisi oma alisivusto ja että tämä sivusto olisi osa alueellista vientikeskusta. Sivusto toisi eri toimijat yhteen, sisältäisi tietoa näistä toimijoista ja niiden palveluista sekä mainostaisi alueellisia tapahtumia.¹¹⁵ Lisäksi eri toimijat järjestävät yhteisiä tilaisuuksia (esim. aamiaistapahtumat ja info-tilaisuudet) alueilla.

Palvelut kotimaassa

PK-yritykset ovat tärkeä kohderyhmä, jolle Business Sweden on laatinut useita eri ohjelmia. Yksi näistä on **Steps to export**, jossa alueelliset vientineuvojat arvioivat yrityksen valmiutta vientitoimintaan, ja sen jälkeen auttavat yritystä luomaan vientistrategian joko täysin uusille tai jo olemassa oleville markkinoille. Ohjelma on maksuton. PK-yritystä voidaan myös auttaa **kohdemarkkina-analyysin** avulla, joka lisää ymmärrystä yrityksen tuotteen tai palvelun potentiaalista tietyllä markkina-alueella. PK-yritykset voivat hankkia palvelun Business Swedeniltä alennettuun hintaan.¹¹⁶

Myös ulkomaiset yritykset voivat hankkia Ruotsin markkinoita koskevaa räätälöityä tietoa muun muassa markkinasektoreista, liiketoimintaympäristöstä, kustannuksista sekä lainsäädännöstä. Lisäksi ruotsalaisten yritysten tarpeisiin voidaan vastata tunnistamalla ja esittelemällä mahdollisuuksia sekä kontakteja eri teollisuuden aloilta **Connect**-palvelun avulla, jossa Business Sweden toimii ovenavaajana ulkomaan markkinoille. Palvelu on tarkoitettu pienille, alle 50 henkeä työllistävälle yrityksille ja valtio tarjoaa näille yrityksille verohelpotusta 50 % palvelun ostamiseen. Connect-projekteissa yrityksille voidaan tarjota niin myynti- ja markkinointi (vuoropuhelun aloittaminen mahdollisten asiakkaiden kanssa, avainasiakkaiden tai intressien hallinta, tuki neuvotteluihin ja tarjouksen laatimiseen) kuin operationaalista (vuoropuhelun käynnistäminen toimittajien kesken, toimittajasuhteiden hallinta) tukea.¹¹⁷

Lisäksi yritys voi saada maksua vastaan **liiketoimintamahdollisuus**-paketin, joka koostuu kolmesta palvelusta. Markkinatarkistus, sovitut tapaamiset sekä toimintasuunnitelma, joiden sanotaan sisältävän tarvittavan perustiedon kansainvälistymisprosessista. Connectin tavoin tämä palvelu on tarkoitettu alle 50 henkeä työllistävälle yrityksille ja on valtion subventoimaa.

¹¹² Haastattelu Cecilia Chartau, Business Sweden, 24.8.2016, haastattelu Linda Emilsson, Business Region Göteborg, 13.7.2016

¹¹³ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015.

¹¹⁴ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015.

¹¹⁵ Haastattelu, Karin Ryden, Tillväxtverket, 30.8.2016

¹¹⁶ <http://www.business-sweden.se/en/Trade/professional-services/small-and-medium-sized-companies/>

¹¹⁷ <http://www.business-sweden.se/Export/tjanster/SME/Connect/>

Jos hankkeen arvo on 100 000 kruunua, maksaa yritys siitä 50 000 kruunua sekä arvonnäköveron.¹¹⁸

Business Sweden toimii myös linkkinä ruotsalaisiin yrityksiin esimerkiksi strategisten kumppanuuksien sekä t&k-yhteistyön suhteen. Ulkomaista yritystä voidaan tukea liiketoiminnan käynnistämiseksi tuottamalla tarkempaa tietoa lainsäädännöstä, verotuksesta, työnantajan velvollisuuksista ja muista vastuukysymyksistä.¹¹⁹ Lukuun ottamatta subventoituja palveluja (Business Opportunity Project ja Connect) maksulliset palvelut on hinnoiteltu markkinahinnoin, jotta vältyttäisiin epäreilusta kilpailulta yksityisten toimijoiden kanssa.¹²⁰

Vienninedistämiseen ja kansainvälistymiseen liittyy paljon tietotarpeita. Tähän Business Sweden vastaa tarjoamalla koulutusta esimerkiksi vientiä koskevan lainsäädännön sekä kansainvälisen kaupan osalta. Puolen päivän mittaisella kurssilla tutustutaan verkkokauppaan sekä lainsäädäntöön, tulliin, verotukseen sekä logistiikkaan. Tarjolla on myös vientikoulutusta myyntityötä tekeville, koulutusta vientiin liittyvien dokumenttien hallintaan, EU:n vapaakauppasopimuksiin, maksuliikenteeseen sekä logistiikkaan.¹²¹ Lisäksi Business Swedenin asiantuntijat voivat esimerkiksi kartoittaa yrityksen potentiaalia valituilla markkinoilla.

Palvelusetelit¹²²

Tillväxtverketin palveluvalikoimaan kuuluu yritysten liiketoiminnan kehittämiseen hyödynnettävät palvelusetelit, joita tarjotaan yhdessä alueellisten kumppanuuksien avulla hajautetun mallin mukaisesti. Seteli voidaan myöntää alle 50 työntekijää työllistävälle yritykselle, jonka tulot ovat vähintään 3 miljoonaa kruunua (reilut 300 000 €) ja jonka talous on muuten kunnossa. Yritys voi hakea setelitukea 50-250 000 kruunun (n. 5-25 000 €) edestä, josta enintään puolet voidaan myöntää. Toinen puoli jää yrityksen maksettavaksi. Setelillä voidaan hankkia palveluja sekä maksaa projektyöntekijän kustannuksia. Työntekijä voidaan kuitenkin palkata vasta, kun myönteinen päätös on tehty. Palkattavalla henkilöllä tulee olla uutta osaamista firman aiempaan henkilöstöön nähden. Lisäksi hankkeen tulee olla sellainen, joka nostaa yrityksen tasoa ja kehittää samalla muutakin liiketoimintaa.

Kumppanuudessa ovat mukana maakunnan liitto, Almi, Business Sweden, EEN, SEK sekä Tillväxtverket. Jokaisella Ruotsin kahdeksallatoista alueella järjestetään arviointitapaamisia, joissa edellä mainittujen organisaatioiden edustajat kuulevat yritysten esityksiä kansainvälistymiseen tähtäävistä hankkeista. Esittelyn yhteydessä yrityksen edustajalle voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja tarjota neuvoo eri organisaatioiden tarjoamasta muusta kuin rahallisesta tuesta, mikäli yrityksen ei voida katsoa olevan oikeutettu seteliin. Varsinaisen päätöksen tuen myöntämisestä tekee maakunnan liitto. Tillväxtverket koordinoi toimintaa alueilla sekä kerää ja levittää tietoa. Lisäksi se jakaa varat eli palvelusetelit alueille.

Palvelut kohdemaassa

Suurlähetystöille ja edustustoille viennin ja kaupankäynnin edistäminen on yksi ydintoimintoista. Yritykset voivat saada edustustojen kautta tietoa vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvistä asioista, tietoa yksittäisistä vientimarkkinoista, vientitakuista sekä rahoitusmahdollisuuksista, ostajien, hankintoja tekevien henkilöiden ja päätöksentekijöiden yhteystietoja, apua kaupan esteiden kanssa ja esityksiä Ruotsin tarjoamista ratkaisuksista ja kokemuksista. Maisissa, joissa ei ole Business Swedenin toimistoa, suurlähetystöt voivat tarjota yrityksille myös maksullisia palveluja kuten suurlähetystön tilojen hyödyntäminen tapaamisiin ja verkostoitumiseen. Varsinaisia konsulttipalveluja lähetystöt eivät kuitenkaan tuota. Markkinoinnin suhteen edustustojen toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Tavoitteena on esimerkiksi laatia edustustokohtainen kolmivuotissuunnitelma Ruotsin markkinointiin. Edustustoissa tulisi myös keskittyä vain muutamien alojen kuten ICT tai cleantech priorisoimiseen. Toteutettaville toimenpiteille tulisi asettaa mitattavat tavoitteet, jotka määritellään yhdessä muiden Team Sweden toimijoiden kanssa. Edustustoissa tapahtuvaan markkinointiin on allkoitu vuositasolla 150 miljoonaa euroa.¹²³

Suurlähetystöjen ja edustustojen lisäksi Business Swedenin 47 toimipistettä ulkomailla auttavat yrityksiä vientiin liittyvissä asioissa. Suurin osa toimistoista ei sijaitse suurlähetystöjen tai

¹¹⁸ <http://www.business-sweden.se/Export/tjanster/SME/Affarschans/>

¹¹⁹ <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Our-services/>

¹²⁰ Cecilia Schartau, Business Sweden.

¹²¹ <http://www.business-sweden.se/en/Trade/professional-services/education-in-export-and-trade-rules/>

¹²² <https://tillvaxtverket.se/checkar> sekä Karin Silfversten, Tillväxtverket, sähköpostitse 25.11.2016

¹²³ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016; Eriksson, Team Finland konferenssi, 19.5.2015

edustustojen yhteydessä, ja tästä syystä ne laajentavat Ruotsin ulkomaanverkostoa huomattavasti. Sijainti riippuu markkinoista. Business Swedenillä on esimerkiksi toimisto Chicagossa, New Yorkissa ja San Franciscossa, mutta ei Washington DC:ssä. Samoin toimisto löytyy Milanosta, mutta ei Roomasta. Näistä toimipisteissä työskennelleiden virkamiesten keräämää tietoa voidaan jakaa yrityksille esimerkiksi puhelinpalvelun kautta.¹²⁴ Kaikkiaan läsnäolo ulkomailla on tärkeää, samoin erityisesti verkostoituminen paikallisten sidosryhmien kanssa, jotta Business Sweden voi tehokkaasti tukea ruotsalaisia yrityksiä viennin edistämiseksi. Kyse on esimerkiksi suhteiden ja verkostojen luomisesta paikallisten ammattijärjestöjen, viranomaisien sekä kauppakamarien kanssa kyseisillä markkinoilla. Yhteistyön ammattijärjestöjen kanssa uskotaan luovan Business Swedenille ja sitä kautta ruotsalaisille yrityksille syvällisemmän ymmärryksen tietyn markkinan tai teollisuudenalan kehityksestä.¹²⁵

Ulkoasiainministeriön ulkomaanverkoston sekä Business Swedenin toiminnan lisäksi voidaan mainita vielä Growth Analysis:n palvelut kohdemaissa, jotka liittyvät 1) Kasvu-, innovaatio- tutkimus- ja koulutuspoliittisen tiedon ja ymmärryksen jakamiseen keskeisille sidosryhmille, 2) ruotsalaisten ja ulkomaalaisten avaintoimijoiden strategisten allianssien synnyttämiseen ja tukemiseen sekä 3) operatiiviseen tukeen, kuten maiden välisten sopimusten tekemiseen tai rahoittajien henkilöstöjärjestelyihin¹²⁶.

Markkinatieto

Business Sweden tarjoaa markkinatietoa ja teknistä neuvontaa yleisellä tasolla sekä vastamalla kysymyksiin ja tuottamalla maa- ja toimialakohtaista faktatietoa. Neuvontapalvelut ovat maksuttomia ja niitä on saatavilla niin Tukholman pääkonttorilta kuin ulkomailla sijaitsevista toimipisteistä. Raportteja sekä usein toistuviiin kysymyksiin liittyvää tietoa on saatavilla myös organisaation verkkosivuilla. Business Swedenillä on tärkeä rooli markkinatiedon keräämisessä sekä jakamisessa, koska sillä on toimistoja eri puolilla maailmaa.

Ohjaus ja koordinaatio

Edellä kuvatun Team Swedenin ohella koordinaatioon on kiinnitetty huomiota myös aluetasolla. Tähän liittyy vientistrategian suositus alueellisista vientikeskuksista, joista on myös annettu toimeksianto Tillväxtverketille. Toimeksiannon kunnianhimoiseksi tavoitteeksi on määriteltävä se, että asiakkaan tulisi saada tarvitsemansa avun 24 tunnin sisällä. Tärkeää on syventää mukana olevien toimijoiden, kuten Almi:n, Business Swedenin, EEN:n, EKN:n ja alueellisten yrityskehitysorganisaatioiden, välistä yhteistyötä, oppia tuntemaan toisensa ja toistensa palvelut sekä järjestää yhteisiä tapahtumia. Business Sweden ja EEN ovat myös edustettuna vientikeskusten ohjausryhmässä. Tällä hetkellä Tillväxtverket on valinnut vuonna 2017 käynnistävään pilottiin 6 aluetta. Tillväxtverket on saanut valtiolta hieman lisärahoitusta toimeksiannon toteuttamiseen. Rahoitus tullaan käyttämään alueellisten keskusten mekaniismien kehittämiseen. Tätä varten Tillväxtverket aikoo tehdä benchmarking-matkan niin Suomeen kuin Tanskaan. Tavoitteena on määritellä, miten toiminta kannattaisi organisoida. Keskuksista ei tule fyysisiä tiloja, vaan todennäköisesti ne rakentuvat virtuaalisesti.¹²⁷

Yksi iso ratkaistava kysymys on lisäksi se, mitä tapahtuu pilotin ulkopuolelle jäävillä 15 muulla alueella. Merkillepantavaa on sekin, että alueet ovat erilaisia sen suhteen, mitä toimijoita ja millaisia palveluja niillä on. Muun muassa Almin palvelut vaihtelevat alueittain – esimerkiksi Tukholmassa sillä on vain rahoituspalveluja, mutta Jönköpingissä myös yrityskehittämisspalvelua ja innovaationeuvontaa. Lisäksi on alueita kuten esimerkiksi Göteborg ja Skåne, joissa on vahvaa invest-in toimintaa. Myös yhteistyön toimivuudessa on haastateltavien mukaan suuria alueellisia eroja. Eräillä alueilla on helppoa kutsua tarvittavat julkishallinnon edustajat kokoukseen yrityksen kanssa. Mutta haastateltavien mukaan on myös alueita, joilla virkamiesten välisessä yhteistyössä on parannettavaa.

¹²⁴ Haastattelu Cecilia Chartau, Business Sweden, 24.8.2016

¹²⁵ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Exportfrämjande. Verksamhetsåret 2015.

¹²⁶ <http://www.tillvaxtanalys.se/in-english/about-growth-analysis/operations/innovation-and-global-meeting-places/foreign-operations-.html>

¹²⁷ Haastattelu, Karin Ryden, Tillväxtverket, 30.8.2016

Tuloksellisuuden seuranta

Vientistrategian toteutumista mitataan tarkkailemalla viennin määrää sekä absoluuttisten lukujen suhteen että viennin osuutena bkt:sta, seuraamalla Ruotsin houkuttelevuutta sijoitusten, osaamisen ja turistien kohdemaana, vientitoimintaa harjoittavien yritysten lukumäärällä sekä niiden ruotsalaisten yritysten lukumäärällä, jotka ovat mukana globaalissa liiketoiminnassa.¹²⁸ Vientistrategian ulkopuolella Business Sweden mittaa neljä kertaa vuodessa viennin näkymiä niin kutsutulla vientijohtajaindeksillä.

Vientijohtaja -indeksi

Vuonna 2007 käyttöön otettu Vientijohtajaindeksi (exportchefindex) mittaa yritysten arvioita viennistä ja tilauskannasta. Kyseessä on nykyisin Business Sweden Ruotsin tilastokeskukselle antamasta toimeksiannosta. Alun perin toiminta alkoi Vientineuvoston (Exportrådet) aloitteesta, ja on jatkunut Business Swedenin alla (Business Sweden syntyi Vientineuvoston ja Invest Swedenin fuusiosta).

Business Swedenin toteuttama indeksi perustuu 225 vientiyrityksen haastatteluihin, jotka toistetaan neljä kertaa vuodessa. Vientijohtajilta kysytään seuraavaa: millaiseksi arvioit yrityksen vientimyynnin viimeisten kolmen kuukauden aikana, miten arvioit koko yrityksen viennin tilauskannan, millaiseksi arvioit vientimyynnin kannattavuuden tällä hetkellä, miten arvioit kysynnän kehittyvän vientimarkkinoilla seuraavien kolmen kuukauden aikana, miten arvioit vientimyynnin kannattavuuden kehittyvän seuraavien kolmen kuukauden aikana ja miten arvioit yrityksen viennin toimitusaikojen kehittyvän seuraavien kolmen kuukauden aikana. Vastaukset ensimmäiseen kolmeen kysymykseen muodostavat alaindeksin nykytilanteesta. Vastaukset kysymyksiin 4-7 puolestaan muodostavat alaindeksin ennusteen.

Ruotsin tilastokeskus on usein viitannut vientijohtajaindeksiin esimerkkinä Ruotsin taloutta kuvaavasta, johtavasta indikaattorista. Vientijohtaja- indeksin ollessa alle 50, on vastaajien joukossa vähemmän henkilöitä, jotka uskovat viennin lisääntyvän kuin heikkenevän. Vuoden 2016 toisella neljänneksellä indeksi nousi 56,9 pisteestä 58,8 pisteeseen.

Suorien ulkomaisten investointien arvoa mitataan muun muassa investoinnin koon (sijoitetun pääoman arvo sekä uusien, säilytettyjen tai väliaikaisten työpaikkojen lukumäärä), investoinnista saatavien välittömien hyötyjen, sijoittajan laadun sekä sijoituksesta mahdollisesti tulevien hyötyjen (esim. työpaikkojen luominen, saman sijoittajan lisäinvestoinnit, muiden sijoittajien houkuttelu) mukaan.¹²⁹

Tanska

Taustatiedot

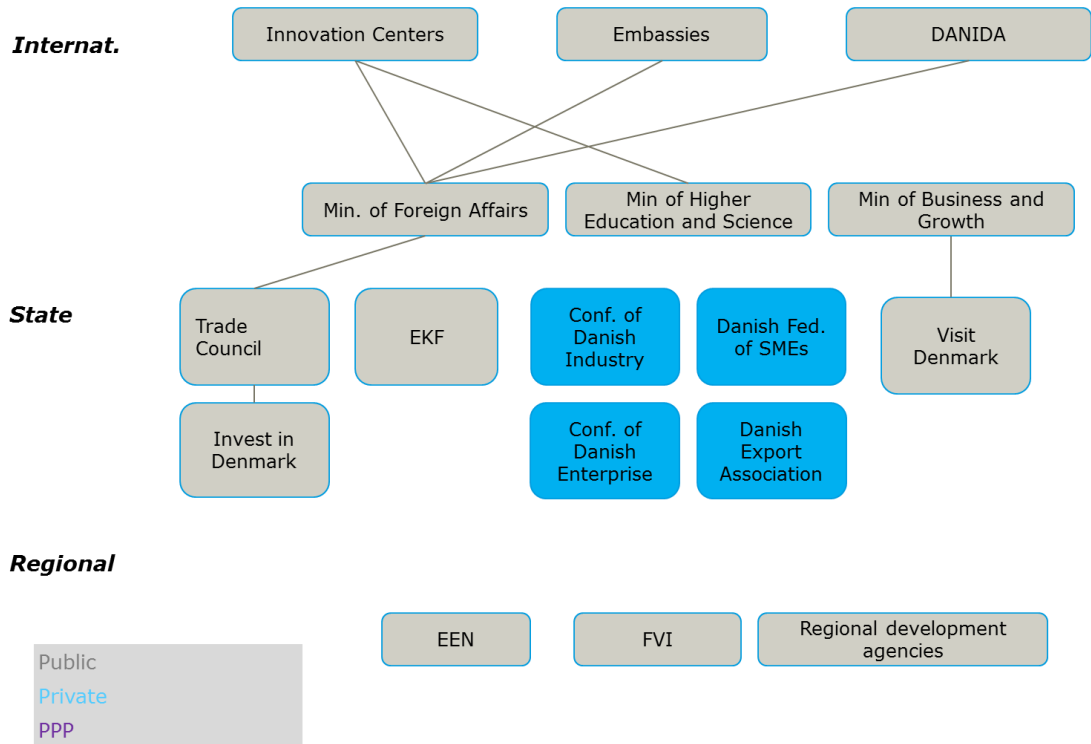
Tanskan valtionhallinnossa päävastuu viennin edistämisestä on **ulkoasiainministeriöllä**. Toimintaa ohjaa valtionhallinnon strategia viennin ja taloudellisten ulkosuhteiden edistämisestä (*Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy. More trade. More Jobs. 2014*). Strategian mukaiset painopiste-alueet ovat 1) Vienninedistämisohjelmien vahvistaminen ja koordinointi yrityksille helpommin löydettävään muotoon; 2) Ministeriöiden väliset yhteispuhuttelut Tanskan taloudellisten intressien edistämiseksi globaalilla tasolla; 3) Kasvu ja työllisyys yhä vahvemmin osaksi diplomatiata; 4) Trade Councilin toimenpiteiden optimointi yhteistyössä Tanskan yritys yhteisön kanssa; 5) Globaali edustusto, keskittyen kasvumarkkinoille; 6) Kehitysyhteistyön ja kaupanedistämisen parempi koheesio; 7) Yritysrahoituksen edistäminen; 8) Pk-yritysten kansainvälistymisen ja viennin lisääminen; sekä 9) Tehokkaat ja liiketoimintalähtöiset yhteiset vienninedistämiskampanjat. Näitä yhdeksää painopistettä toteuttamaan on määritelty 40 erilaista toimenpidettä vuosille 2014-2020.

Ulkoasiainministeriössä viennin- ja investointien edistämistoimet on keskitetty **Trade Councilille**. Ulkoasiainministeriön alla integroidusti toimivat myös Invest in Denmark, DANIDA sekä lähetystöt ja konsulaatit. Haastateltavien mukaan tämä integroitu rakenne on uniikki tekijä, joka erottaa Tanskan muista maista. VKE-kentän toimijat ja toimijoiden väliset suhteet on kuvattu alla olevassa kuviossa.

¹²⁸ Haastattelu, Joakim Ladeborn, elinkeinoministeriö, 17.6.2016

¹²⁹ Eriksson, Team Finland konferenssi, 19.5.2015

Yllä mainitun strategian suositusten mukaisesti on myös perustettu kasvuneuvostoja ulkomaanedustustojen yhteyteen. Neuvoston jäsenet ovat tyypillisesti virkamiesedustajien lisäksi jäseniä kyseisellä markkina-alueella toimivista yrityksistä. Neuvoston tehtävänä on tukea edustustoa kaupallisella tiedolla sekä näkemyksillä yhteistyö- ja kehittämistarpeista eli toimia käytännössä neuvonantajana.



Kuvio 9. VKE-kentän toimijat Tanskassa (lähde: selvityksen tekijät, kuvio hyväksytty haastattelulla)

Trade Councilin henkilöstövahvuus on noin 100 yritysten kansainvälistymiseen erikoistunutta työntekijää Tanskassa sekä yli 300 henkilöä suurlähetystöissä, konsulaateissa ja edustoissa yhteensä 60 maassa¹³⁰. Valtion vienninedistämisstrategian mukaisesti kaupan ja taloudellisten ulkosuhteiden edistäminen on keskiössä kaikessa diplomatiassa.

Trade Councilin liiketoiminta-alueita ovat 1) Yritysten kansainvälinen kasvu, 2) Kansainvälisen liiketoimintaymmärryksen edistäminen (esimerkiksi riskinhallintaan, viranomaistoimintaan tai yhteiskuntavastuuseen liittyvä tuki yrityksille), 3) Innovaatiotoiminta ja 4) Invest-in-Denmark -toiminta. Trade Council tarjoaa yrityksille niin maksuttomia kuin maksullisiakin palveluja sekä erilaisia pk-yrityksille tarkoitettuja rahoitusmekanismeja, kuten innovaatioleirejä, yritysten yhteisiä myyntikampanjoita sekä viennin aloittamiseen ja sparraukseen liittyvää rahoitusta¹³¹. Trade Councilin vuosibudjetti on noin 400-460 miljoonaa DKK (noin 54-62 miljoonaa euroa). Koska Trade Councilin toiminta on integroitu osaksi ulkoasianministeriötä, on tarkan budjetin määrittäminen vaikeaa. Vuositasolla noin 110 miljoonaa tanskan kruunua (vajaat 15 miljoonaa euroa) saadaan konsulttipalvelujen myynnistä, muu tulee ministeriöltä.

Invest-in Denmark. Ulkoasianministeriön alaisuudessa ja osana Trade Councilia toimiva Invest in Denmark tarjoaa maksuttomia, räätälöityjä ratkaisuja ja palveluja ulkomaalaisille yrityksille liike- tai tutkimustoiminnan aloittamiseksi Tanskassa. Invest in Denmark keskittyy erityisesti investointien edistämiseen ICT-, luonnontieteiden, Cleantechin, meriteollisuuden sekä designin ja ruoan toimialoilla.¹³²

Organisaatiolla on erinomaiset verkostot eri puolilla maailmaa ja myös toimipisteitä muun muassa Yhdysvalloissa ja Kanadassa, Etelä-Koreassa, Kiinassa ja Japanissa, Intiassa sekä

¹³⁰ The Trade Council, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, <http://um.dk/en/tradecouncil/about/>

¹³¹ Trade Council of Denmark. 2015. Suurlähettiläs Svend Ollingin esitysmateriaali

¹³² Invest in Denmark. <http://um.dk/en/tradecouncil/investindk/>

Indonesiassa Euroopan lisäksi. Vuonna 2015 Invest in Denmarkissa työskenteli 56 henkilöä, joista 20 Kööpenhaminan alueella, 9 alueellisissa toimipisteissä ja 27 Tanskan edustustoissa maailmalla. Invest in Denmarkin vuosibudjetti on noin 40 miljoonaa DKK (n. 5,4 miljoonaa euroa).¹³³

Tanskan viisi aluetta vastaavat sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä sekä yritystoiminnan kehittämisestä. Jokaisella alueella toimii yrityspalveluihin erikoistunut **alueellinen liiketoiminnan kehitysyritys**, joka saa rahoitusta valtiolta (n. 30 %), alueilta (n. 30 %) ja EU:lta (n. 30 %)¹³⁴. Yksi näistä on *Væksthus Copenhagen*, joka tarjoaa yrityksille tukea uusille markkinoille pääsyssä, tuotekehityksessä sekä muussa liiketoimintakehittämisessä. Væksthus Copenhagen tekee yhteistyötä pankkien ja muiden rahoitusalan organisaatioiden, investoreiden, juristien, Tanskan Trade Councilin sekä kunnallisten yrityspalvelujen kanssa. Væksthus Copenhagenin palvelut ovat ilmaisia ja sen toimintaa rahoittavat National Agency of Enterprise and Construction sekä 29 kuntaa suur-Kööpenhaminan alueella¹³⁵.

Aluetasolla ulkomaalaisten investointien edistämiseksi toimivat *Region North Denmark*, *Central Denmark Region* ja the *Region of Southern Denmark* muodostavat yhdessä **Investment Promotion Association of Western Denmark (FVI)**. Invest in Denmarkilla on FVI:n kanssa yhteistyösopimus, joka mahdollistaa sen, että ulkomaalaisilla yrityksillä on käytössään vankka paikallistason ymmärrys liiketoimintaympäristöistä ja -mahdollisuuksista sekä Invest in Denmarkin osaaminen ja kansainväliset verkostot¹³⁶.

Copenhagen Capacity. Lisäksi Invest in Denmark tekee läheistä yhteistyötä Copenhagen Capacityn kanssa, joka tarjoaa yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen liittyviä palveluja ulkomaalaisille yrityksille. Copenhagen Capacity on suur-Kööpenhaminan alueella toimiva virallinen alueellisten investointien edistämisen organisaatio ja sillä on laajat verkostot alueen osajiin, investoreihin ja yrityksiin¹³⁷.

Innovation Centre Denmark. Ulkoasianministeriön ja tiede- ja tutkimusministeriön (Ministry of Higher Education and Science) yhteinen innovaatiokeskus auttaa yrityksiä löytämään kansainvälisiä kontakteja, rahoittajia ja tutkimuspartnereita sekä toimimaan kansainvälisissä innovaatioekosysteemeissä. Innovaatiokeskuksia on seitsemän: Münchenissä, New Delhissä, Piilaaksossa, Sao Paulossa, Soulissa, Shangaissa ja Tel Avivissa. Pääkonttori sijaitsee Kööpenhaminassa ulkoasianministeriössä, Invest in Denmarkin yhteydessä¹³⁸.

VisitDenmark. Elinkeino- ja kasvuministeriön alaisuudessa toimiva VisitDenmark vastaa Tanskan matkailumarkkinoinnista ulkomaalaisille turisteille ja konferenssijärjestäjille. VisitDenmarkia johtaa elinkeino- ja kasvuministerin nimittämä hallitus, ja sen vuosibudjetti on yli 100 miljoonaa kruunua ja työntekijämäärä noin 100 henkilöä. VisitDenmarkin pääkonttori on Kööpenhaminassa. VisitDenmarkilla on toimisto Norjassa, Ruotsissa, Saksassa, Iso-Britanniassa, Hollannissa, Italiassa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Brasiliassa¹³⁹.

Kaikkiaan julkishallinnon vuosittaiset vienninedistämistoimenpiteet vastaavat lähes 600 henkilötyöpäivää (htp). Toiminta on vahvasti keskitettyä sillä lähes 85 % toiminnoista tapahtuu keskushallinnossa. Kuten edellä on kuvattu, merkittävin toimija on Trade Council, jonka työpanos on noin 300 henkilötyöpäivää.¹⁴⁰

Julkishallinnon edistäjäorganisaatioiden lisäksi yritysten viennin ja kansainvälistymisen tukena on lukuisia yksityisen sektorin organisaatioita, jotka myös tekevät julkishallinnon, erityisesti Trade Councilin, kanssa yhteistyötä.

¹³³ Investment promotion – Danish style. Commercial Director Thomas Hojlund Christensen, 1.4.2016 (powerpoint-esitys)

¹³⁴ Haastattelu, Mikkel Hagen Hess, 28.6.2016

¹³⁵ Væksthus Copenhagen. <http://startvaekst.dk/vhhr.dk/english-vhhr#>

¹³⁶ Invest in Denmark, FVI. <http://www.investindk.com/About-us/FVI>

¹³⁷ Copenhagen Capacity. Invest in Greater Copenhagen. <http://www.copcap.com/>

¹³⁸ Innovation Centre Denmark, Ministry of Foreign Affairs of Denmark. <http://icdk.um.dk/>

¹³⁹ VisitDenmark. <http://www.visitdenmark.dk/da/denmark/visitdenmark-om-os>

¹⁴⁰ Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy. More Trade. New Jobs. Danish Government. May 2014.

Danish Export Association¹⁴¹. Tanskan suurimman kauppayhdistyksen jäsenenä on 560 teollisuus-, palvelu- ja konsulttiyritystä. Danish Export Association tarjoaa kohtaamisfoorumeja ja tanskalaisille vientiyrityksille ja ulkomaalaisille asiakkaille sekä toteuttaa vientikampanjoita. Sen palveluihin kuuluvat esimerkiksi erilaisten toimiala-, osaamis- ja tuotetietokantojen ylläpitäminen ja hakutoiminnot.

Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises¹⁴². Pk-yritysten etujärjestöllä on laajat kansalliset ja kansainväliset verkostot (mm. Danish Ethical Trading Initiative, Danish Council on CSR, UN Global Compact, Danish Trade Council, EU:n komissio, Copenhagen Business School sekä ulkoasianministeriö ja elinkeino- ja kasvuministeriö). DFSME tukee pk-yritysten kansainvälistymistä esimerkiksi seuraavin palveluin:

- Matchmaking
- Viennin ja liiketoiminnan edistäminen
- Yhteistyösopimusten valmistelu
- Markkinatutkimukset, erilaiset selvitykset liittyen yritysten rahoitusmahdollisuuksiin, operatiiviseen toimintaan ja toimintaympäristöihin
- Kansainvälisen johtamisen ja viestinnän tuki
- Osaamistarvekartoitukset

Lisäksi DFSME ohjaa yrityksiä julkisten ja yksityisten rahoitusohjelmien piiriin, ja toimii yritysten kumppanina esimerkiksi raportoinnissa ja jatkorahoitusten hankkimisessa. DFSME tekee rahoitusyhteistyötä Nordic Project Fund *NOPEF*:n, Investment Fund for Developing Countries *IFU*:n sekä the Danish Development Unit *Danida*:n kanssa.

Confederation of Danish Industry¹⁴³. Keskusliiton kansainväliset palvelut kattavat koko yrityksen kansainvälistymisen elinkaaren: 1) Markkinatiedon tarjoaminen, esim. kansainväliset konferenssit ja työajat; 2) Kansainvälistymisstrategiat, konsultaatio ja markkinaymmärrys; 3) Kansainväliset valtuuskuntavierailut ja messut; 4) Kauppakamaripalvelut, neuvonta uusilla markkinoilla; 5) Kasvua tukevat palvelut, kuten yhteistyösuhteiden edistäminen päätöksentekijöihin. Keskusliitolla on ”Own Man In” -edustaja Brysselissä, Dar Es Salaamissa, Moskovassa, Mumbaissa, Sao Paolossa, Shanghaissa ja Washingtonissa.

Dansk Erhverv, the Confederation of Danish Enterprise¹⁴⁴. Tanskalainen kauppakamari Dansk Erhverv edistää yritysten kansainvälistymistä erityisesti EU:n alueella, yhteistyökumppaninaan Eurocommerce (the European organisation for retail, wholesale and international trade). Jäsenyrityksilleen se tarjoaa tieto- ja neuvontapalveluja kansainvälisestä kauppapolitiikasta, järjestää ulkomaankauppaa edistäviä valtuuskuntamatkoja ja tukee uusien liiketoimintasuhteiden syntymistä.

Accelerace¹⁴⁵. Accelerace on tanskalainen yrityskehittämisen organisaatio, jolla on kansainvälinen fokus. Yritys tukee startup-yrityksiä, joilla on ainutlaatuinen tuote ja palvelu sekä kunnianhimoa viedä yritystoimintaansa eteenpäin. Tukea annetaan useissa eri muodoissa kuten tunnistamalla, kouluttamalla ja rahoittamalla startup-lahjakkuuksia ja näin auttamalla heitä kehittymään nopeammin ja edullisemmin. Samaan aikaan Accelerace pyrkii jakamaan ja kasvattamaan omaa tietoaan yrittäjyydestä ja liiketoiminnan kehittämisestä.

Seamondo/ProDenmark¹⁴⁶. Seamondo apso ylläpitää ilmaista vientiyrityshakemistoa, jossa on tietoja 3 000 tanskalaisen yrityksen tuotteista ja palveluista. Hakemistosta voi etsiä tanskalaisien vientiyritysten, palveluyritysten, vähittäismyyjien, liikeorganisaatioiden ja kauppayhdistysten tuotteita, hyödykkeitä ja palveluita. Sivustosta on 23 eri kieliversiota ja sen toimintoihin kuuluvat myös maakohtaiset keskustelufoorumit sekä uutiset ja tiedot Tanskasta. Sea-

¹⁴¹ Danish Export Association, <http://www.dk-export.com/>

¹⁴² Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises, <http://dfsme.dk/>

¹⁴³ Confederation of Danish Industry, <https://di.dk/English/international/Pages/default.aspx>

¹⁴⁴ Dansk Erhverv, the Confederation of Danish Enterprise, <https://www.danskerhverv.dk/OmDanskErhverv/Profil/Danish-Chamber-Commerce/Sider/Danish-Chamber-Commerce.aspx>

¹⁴⁵ Accelerace, <http://accelerace.dk/>

¹⁴⁶ ProDenmark, <http://www.prodenmark.com/>

mondo tarjoaa myös maksullisia palveluja liikekumppanien etsintään Tanskasta ja vastaavasti tanskalaisille vientiyrityksille, jotka etsivät uusia liikekumppaneita ympäri maailmaa.

Vuoden 2013 kesäkuussa perustettu **International House Copenhagen (IHC)** on julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä toteuttama kumppanuus, joka on erikoistunut sekä vastaanottamaan kansainvälisiä huippuosajia että huolehtimaan siitä, että he myös pysyvät Tanskassa. IHC:n tavoitteena on turvata Tanskaan saapuville ulkomaisille osaajille paras mahdollinen uuden elämän alku Kööpenhaminassa toimimalla eräänlaisena yhden luukun pisteenä.¹⁴⁷ Uuteen maahan muuttaessa on huolehdittava monista eri asioista, on luotava uudet verkostot, hankittava asunto ja selvitettävä vapaa-ajan mahdollisuudet. IHC auttaa tulokkaita niin paperiasioissa kuin käytännön asioissakin, jotta varsinainen elämä sujuisi mahdollisimman hyvin ensimmäisestä päivästä alkaen.

EKF – Export Credit Agency¹⁴⁸. EKF tarjoa riskirahoitusta tanskalaisyriyten vientitoimenpiteille, liiketoiminnan laajentamiseen sekä ulkomaalaisille investoreille ja ostajille alihankintoihin Tanskassa. Vuodesta 2002 lähtien EKF on myöntänyt yhteensä 1 000 yritykselle takauksia yli 70 miljardin tanskan kruunun (noin 135 miljoonan euron) edestä.

Palvelupolun kuvaus

Aktivointi ja tunnistaminen

Tietoa hankitaan ja potentiaalisia yrityksiä kansainvälisille markkinoille pyritään tunnistamaan aluetasolla. Aluehallinnot ("maakuntaliitot") työskentelevät aktiivisesti alueiden yritysklustereiden kanssa ja edistävät julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä esimerkiksi innovatiivisin hankinnoin¹⁴⁹. Yksi selkeä kehittämissuunta on pyrkiä luomaan kansainvälistä yhteistyötä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia EU-ohjelmatyön avulla¹⁵⁰.

Valtionhallinnon toimijat eivät erityisen aktiivisesti pyri tunnistamaan potentiaalisia kansainvälistyjä yrityksiä. Tässä on havaittavissa selkeä työnjako valtio- ja aluetason välillä. Yritysrajapinnassa kiinni olevat paikalliset tai alueelliset toimijat tekevät kiinteää yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa, ja näiden toimijoiden tehtävänä on määritellä, milloin yritykset ovat edellytyksiltään valmiita kansainvälistymään. Vasta tässä vaiheessa kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla operoiva Trade Council aloittaa yhteistyön yrityksen kanssa.

Jokaisella Tanskan viidestä alueella työskentelee myös Trade Councilin edustaja, mikä mahdollistaa tehokkaan tiedonjaon alueiden ja kansallisen tason välillä. Yhteistoimintaa johdetaan ja koordinoidaan kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä alueiden ja ulkoasianministeriön yhteiskokouksilla. Trade Councilin ja alueellisten liiketoiminnan kehittämissyhtiöiden yhteistyöhön ohjaa valtion vienninedistämisstrategia.

Julkishallinnon toimijoilla on käytössä yhteinen asiakkuuden hallintajärjestelmä.

Tiedottamista ja viestintää toteutetaan perinteisesti erilaisten tapahtumien yhteydessä sekä osana jokaisen organisaation omaa toimintaa. Lisäksi ulkoministeriön verkkosivuilla on kuvia erilaisista ohjelmista, valmennuksista, markkinoista sekä kumppanuuksista¹⁵¹.

Poluttaminen ja neuvonta

Julkisrahoitteisia neuvontapalveluja ja yksityiskohtaisempaa markkinatietoa tarjoaa pääsääntöisesti Trade Council itse tai tapauskohtaisesti yhteistyössä muun julkisen toimijan kanssa, jolla on riittävä substanssiosaamista asian osalta. Kansallisen tason näkemys on, että alueiden ja paikallisen tason toimijoiden ei ole tarvetta luoda omia järjestelmiään VKE-toimenpiteille. Menneisyydessä yksittäiset kunnat tai keskusliitot ovat perustaneet omia toimistoja ulkomaille, mikä lisäsi järjestelmän epä johdonmukaisuutta yritysten näkökulmasta.

¹⁴⁷ <http://ihcph.kk.dk/indhold/about>

¹⁴⁸ EKF Denmark. <http://www.ekf.dk/en/Pages/default.aspx>

¹⁴⁹ The North Denmark of Opportunities. Strategy for Regional Growth and Development 2015-2018. North Denmark Region.

¹⁵⁰ Business Region North Denmark. <http://www.businessregionnorthdenmark.dk/English>

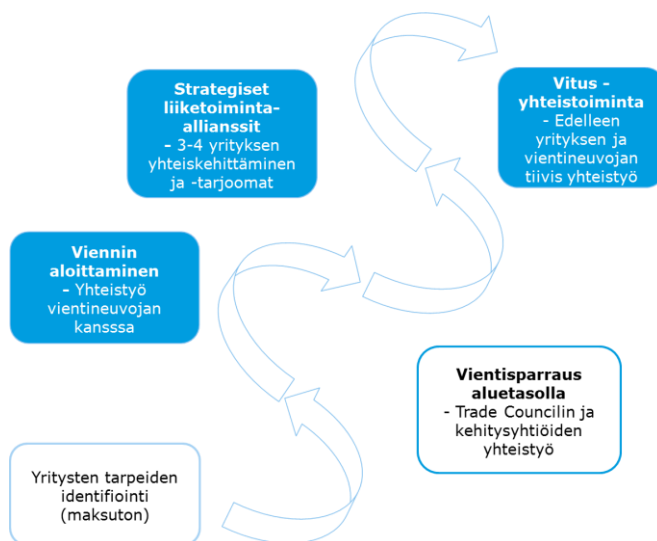
¹⁵¹ <http://um.dk/en/tradecouncil/services/how-we-work-together/>

Trade Councilin verkkosivuilla on mahdollista suorittaa testi yrityksen viennin edellytysten selvittämiseksi. Testi perustuu useisiin, esimerkiksi yrityksen tuotetta tai palvelua, markkinoita tai strategiaa koskeviin kysymyksiin, joiden perusteella luodaan arvio tarvittavista toimenpiteistä.

Vientitoimintaan liittyy sääntelyä, josta yrityksen tulee olla selvillä. Indre MarkedsCenterin¹⁵² avulla yritys voi selvittää tuotteille asetettuja vaatimuksia ja esimerkiksi EU:n sisäiseen palvelumyyntiin liittyviä asioita. Tämä maksuton palvelu on varsin kattava ja vaikeissa kysymyksissä organisaation henkilökunta ottaa yhteyttä viranomaisiin ulkomailla asian selvittämiseksi.

Palvelut kotimaassa

Pk-yrityksen palvelupolku lähtee liikkeelle vientisparrauksesta, josta päävastuu on aluetasolla (business centerit). Jatkossa pk-yrityksen tukena on Trade Councilissa vientineuvoja viennin aloitusvaiheessa ja seuraavissa kehitysaskelissa. Kansainvälistyvistä yrityksistä pyritään muodostamaan kolmen-neljän yrityksen strategisia alliansseja viennin edistämiseksi.¹⁵³



Kuvio 10. Esimerkki pk-yrityksen viennin edistämisen prosessista (lähde: Trade Council)

Trade Council yhdessä **Innovation Centre Denmarkin** kanssa tarjoaa yrityksille tieto- ja neuvontapalveluja sekä tukea tuote- ja liiketoimintamallikehityksessä. Trade Councilin palveluihin kuuluvat viennin valmennusohjelma (*toteutus aluetasolla, business centerit*), uusille markkinoille pääsyä edistävät palvelut (esim. markkinaraportit, liiketoimintasuhteet), markkina-asemaa vahvistavat palvelut (esim. asiakasselvitykset ja hankinnat, liiketoimintasuhteiden edistäminen lähetystöjen ja edustustojen kautta) sekä neuvontapalvelut vientiin ja ulkomaankauppaan liittyvissä säädöksissä ja lakiasioissa (mm. tulli ja verotus, logistiikka, vakuutukset, vienti- ja tuontilisenssit, muut dokumentit). Palvelut räätälöidään joustavasti asiakasyritysten tarpeiden mukaisesti.

Alueilla voidaan hyödyntää valtion **vienninedistämisohjelmia**, jotka täydentävät Trade Councilin palvelutarjontaa. Vastuu ohjelmien toteutuksesta on pääsääntöisesti alueellisilla yritystoiminnan kehittämisorganisaatioilla. Ohjelmien avulla pk-yrityksiä autetaan tunnistamaan valmiutensa vientitoimintaan sekä potentiaalisimmat vientimarkkinat.

Lisäksi tarjolla on yhteisiä **tutustumis- ja tiedonhankkimismatkoja**. Kyseessä on valtionhallinnon Trade Councilin kautta tarjoama verohelpotus PK-yrityksille. Kohteena on joukko (4-10) yrityksiä, joilla on yhteinen intressi kohdemaan tai -markkinan suhteen. Jokainen yritys saa 50 % verohelpotuksen 25 tunnin matkasta, johon voi sisältyä esimerkiksi tapaamisia potentiaalisten yksityisten ja julkisten toimijoiden kanssa, osallistuminen messuille, tutustuminen kiinnostaviin hankkeisiin, kauppakeskuksiin tai muihin sektorikohtaisiin sijainteihin. Matkan kiinteä hinta on 11687,50 DKK (n. 1 570 €).¹⁵⁴

¹⁵² www.indremarkedscenter.dk.

¹⁵³ Trade Council of Denmark. 2015. Suurlähtetälläs Svend Ollingin esitysmateriaali

¹⁵⁴ <http://um.dk/en/tradecouncil/services/how-we-work-together/subsidised-programmes/market-visit/>

Trade Councililla on myös niin sanottu "eliittiohjelma" tanskalaisille pk-yrityksille, joiden katsotaan omaavan kykyä ja päättäväisyyttä laajentaa toimintaansa maailmanlaajuisesti. **VITUS-ohjelma** perustettiin vuonna 2010 ja sen kohteena ovat pk-yritykset, joilla on jo markkinoilla testattu tuote tai palvelu ja ovat täten vientivalmiita, ja joiden katsotaan omaavan kykyä ja päättäväisyyttä laajentaa toimintaansa maailmanlaajuisesti. Ohjelmaan valitaan puolen vuoden välein 10 yritystä, joiden vienti pyritään käynnistämään nopeasti ja tehokkaasti. Tekeminen keskittyy myyntitoimenpiteisiin, joilla saadaan ulkomaankauppoja aikaiseksi 12 kuukauden sisällä ja tätä kautta varmistetaan asema relevanteilla kohdemarkkinoilla.¹⁵⁵

Ohjelma koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat strateginen kehittäminen (3–4 kuukautta) ja toimeenpano (8–9 kuukautta). Ensimmäisessä vaiheessa neuvonantaja viettää aikaa yrityksessä ja oppii tuntemaan organisaation ja sen tuotteet. Yrityksen edustajat sekä neuvonantaja osallistuvat kahteen työpajaan ja laativat yhdessä vientistrategian yritykselle. Työpajojen välillä yritykselle järjestetään markkinatiedon hankkimiseksi fact finding -matka. Työpajoista vastaa kokeneet kouluttajat, joilla on osaamista myynnistä, strategisesta kehittämisestä sekä kulttuurisidonnaista ymmärrystä. Vaiheen lopussa yritys voi testata vientistrategiaa kokoneista yritysjohtajista koostuvan paneelin jäsenillä. Toisessa vaiheessa aloitetaan vientistrategian toimeenpano yhteistyössä konsultin kanssa. Huomio keskittyy myyntitoimenpiteisiin, joilla saadaan ulkomaankauppoja aikaiseksi ohjelman ollessa vielä käynnissä (eli yhteensä 12 kuukauden sisällä).¹⁵⁶

Toteutuksen kulmakiviä ovat perusteellinen suunnittelu ja etukäteisvalmistelut sekä vientistrategian tarkka toimeenpano. Ohjelman onnistuminen edellyttää yrityksen edustajan intensiivistä läsnäoloa, ja tästä syystä se ei ole täysin ilmainen. 265 tunnin konsultointi maksaa 86 721,25 tanskan kruunua (vajaat 12 000 euroa), jonka voi maksaa kolmessa erässä. Trade Councilin kautta yritykset voivat kuitenkin saada 65 % alennuksen kustannuksista. Lisäksi yritys maksaa matkakustannukset sekä mahdollisen yrityksen perustamiskustannukset. Tulakseen valituksi ohjelmaan yrityksen tulee täyttää seuraavat kriteerit: se on 5-100 henkeä työllistävä yritys, jonka liikevaihto on alle 150 miljoonaa tanskan kruunua (noin 20,2 miljoonaa euroa). Trade Council tekee alustavan valinnan kriteerit täyttäneistä, ohjelmaan hakeneista yrityksistä. Puolueeton paneeli puolestaan valitsee yritykset, jotka saavat osallistua ohjelmaan.¹⁵⁷



Kuvio 11. VITUS-ohjelma koostuu kolmesta vaiheesta (lähde: Trade Council)

¹⁵⁵ <http://um.dk/en/tradecouncil/services/how-we-work-together/subsidised-programmes/vitus/>

¹⁵⁶ Vitus product sheet 2016

¹⁵⁷ Ibid.

Tanskalaisen **kasvurahaston VF Venturen**¹⁵⁸ rahoitus (suorat oman pääoman sijoitukset) on tarkoitettu innovatiivisille tanskalaisille yrityksille, joiden tavoitteena on laajentaa toimintaa maan rajojen ulkopuolelle. Yritysten, jotka hakevat rahoitusta, tulee täyttää seuraavat vaatimukset: johto (kunnianhimoinen ja osaava tiimi, jolla on tahto onnistua), markkinat (kansainväliset markkinat tai maailmanlaajuinen niche-alue, jossa yritys voi ylläpitää vahvan aseman), innovaatio (erittäin innovatiiviset tuotteet, palvelu, liiketoimintasuunnitelma, jakelu jne.), liiketoimintamalli (laajentuva myynti ja tuotanto), ympäristövaikutukset ja liiketoiminnan eettiset toimintaperiaatteet (otetaan huomioon arvioinnissa, jos koetaan asiaankuuluviksi), liiketoimintasuunnitelma (selkeä ja hyvin määritelty liiketoimintasuunnitelma) sekä tuotto ja irtautuminen (tuoton pitää vastata investoinnista aiheutuvaa riskiä ja se pitää osoittaa realistisen irtautumissuunnitelman avulla). Sijoituksiin johtavat prosessit kestävät yleensä kahdeksasta kuuenteosta viikkoa ja sisältävät seuraavat vaiheet: seulonta, analyysi ja investointi.

Palvelut kohdemaassa

Innovaatiokeskusten palvelut:

- Yrittäjyys
 - Innovation Centre Denmark auttaa yrityksiä löytämään yhteistyökumppaneita, rahoitusta ja liiketoimintamahdollisuuksia yhdessä tai useammassa sen seitsemästä toimipaikasta (München, New Delhi, Piilaakso, Sao Paulo, Soul, Shanghai ja Tel Aviv) esimerkiksi tapaamisten, seminaarien ja verkostoitumisen keinoin. Innovaatiokeskus tukee start-up yritysten perustamista, auttaa hankkimaan pääomaa, sekä sopeuttamaan teknologioita ja liiketoimintamalleja ulkomaan markkinoille
- Kansainvälinen tieto ja osaaminen
 - Innovaatiokeskus tarjoaa pääsyn kansainvälisiin innovaatioekosysteemeihin ja yhteyksiä avaintoimijoihin. Innovaatiokeskuksella on hyvä käsitys tutkimuksesta ja teknologiakehityksestä markkina-alueillaan.
- InnovationGROWTH
 - Kaksivaiheinen innovaatio-ohjelma, joka on tarkoitettu pk-yrityksille, joilla on valmiuksia kasvaa Innovaatiokeskuksen toimialueille (ks. yrittäjyyteen viittava kohta yläpuolella).

Trade Councilin palvelut ovat puolestaan saatavilla Tanskan edustustoista ulkomailla vaihtelevasti vuoden 2015 jaottelun mukaisesti: 1) täysedustus voi tarjota laajan valikoiman kaupallisia palveluja yrityksille erikoistuen useisiin eri sektoreihin, 2) perusedustus koostuu valituista palveluista harvemmillä sektoreilla sekä 3) ad hoc palvelut ilman kohdennettua vienninedistämisen henkilökuntaa. Viennin ja taloudellisten ulkosuhteiden edistäminen ovat valtionhallinnon strategian mukaan keskeinen osa kaikkea diplomatiaa. Käytännössä yrityksille tarjolla olevat palvelut kohdemaissa ovat esimerkiksi neuvonta- ja tietopalveluita poliittiseen ja kaupalliseen toimintaympäristöön liittyen. Lisäksi lähetystöt ja edustustot auttavat yrityksiä luomaan yhteyksiä paikallisiin päätöksentekijöihin ja virkamiehiin.

Edustustojen lisäksi Trade Councililla on 19 toimipistettä eri puolella maailmaa, jotka palvelevat tanskalaisia yrityksiä pääkaupunkien ulkopuolella. Esimerkiksi Tanskan Brasilian suurlähetystö sijaitsee maan pääkaupungissa Brasiliassa. Huomattava osa tanskalaisista maassa toimivista yrityksistä sen sijaan toimii Sao Paulossa, ja tästä syystä sieltä löytyy myös Trade Councilin toimisto. Sama pätee esimerkiksi Austiniin Yhdysvalloissa.¹⁵⁹

Myös jotkut yksittäiset paikkakunnat ovat perustaneet omia toimistojaan ulkomaille ja tarjoavat niiden kautta kansainvälistymispalveluja.

¹⁵⁸ <http://www.vf.dk/saadan-goer-vi/venturekapital.aspx>

¹⁵⁹ Haastattelu, Ulrik Eversbusch 20.10.2016

Markkinatieto

Tanskan ulkoasianministeriö nimesi vuonna 2015 vienninedistämisstrategian mukaisena toimenpiteenä 17 kasvuneuvonantajaa valituille markkinoille edistämään markkinatiedon hankkimista ja välittämistä tanskalaisyrityksille sekä rakentamaan yhteistyötä tanskalaisten ja ulkomaalaisten virkamiesten välille¹⁶⁰.

Tanskan ulkomaan verkostolla tai VKE-kentän toimijoilla kotimaassa ei ole käytössä keskitettyä järjestelmää tiedon jakamiseen tai hallinnointiin. Tietoa kerätään ja myös jaetaan aluekohtaisesti, esimerkiksi Aasiassa sijaitsevien lähetystöjen ja edustustojen työntekijät jakavat tietoa keskenään. Tähän kannustaa se, että tietyllä maantieteellisellä alueella ja siellä toimiville tahoille on asetettu yhteiset tavoitteet, joita mitataan (key performance indicators).

Valtionhallinnon linjaus on, ettei resursseja tule käyttää yleisen markkinatiedon keräämiseen.

Ohjaus ja koordinaatio

Viennin edistämistoimet on Tanskassa integroitu vahvasti osaksi ulkoasianministeriötä, mikä tuo kehittämisen tueksi vahvan ja globaalisti edustetun organisaation. Toiminnan koordinaatio, prioriteetteja ja seuranta ohjaa kansallinen valtionhallinnon vienninedistämisstrategia painopistealueineen ja toimenpiteineen.

Yksi strategian toimenpiteistä on koordinaation vahvistaminen valtionhallinnon alaisuudessa toimivien, vienninedistämistä harjoittavien organisaatioiden kesken. Tällä viitataan olemassa olevaan yhteistyöhön viiden alueellisen yritystoiminnan kehittämissyhtiön kanssa.

Koko valtionhallinnon tasolla vienninedistämisstrategian yhtenä toimenpiteenä esitetään neuvonantajaryhmää Foreign Economic Forum, jonka on tarkoitus koostua 25-30 yritysten, yliopistojen, muiden organisaatioiden ja ministeriöiden edustajista. Ryhmän tehtävänä on tuottaa neuvoja ja jakaa tietoa siitä, kuinka Tanska voi hyödyntää kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksia.

Vienninedistämisstrategian mukaisesti Trade Council pyrkii lisäämään neuvonta- ja poliittis-kaupallisia palveluitaan merkittävästi vuoteen 2020 mennessä. Ulkoasianministeriön vuosikertomuksen mukaan ministeriö tarjosi vuoden 2015 aikana konsultaatiota ja neuvontaa jopa 3 356 yritykselle, joista 81 % oli erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Ministeriö ylitti myös vuodelle 2015 asetetun tavoitteen (29 %) poliittis-kaupallisten neuvontapalveluiden osuudesta ministeriön maksullisista palveluista kuudella prosenttiyksiköllä (tulos 35 %).

Tuloksellisuuden seuranta

Vienninedistämisstrategia ohjaa ministeriötä kehittämään edelleen palvelujensa vaikutusten arviointia (impact measurement tools) huomioimaan paremmin markkinoiden ja eri palveluiden erityispiirteitä.

VKE-toiminnan tuloksellisuudelle on asetettu mittareita. Ne eivät koske yksittäistä työntekijää tai organisaatiota, vaan tietyllä maantieteellisellä alueella, kuten Aasiassa, Trade Councilin ja edustustojen alaisuudessa toimivia yksiköitä sekä niiden henkilöstöä. Kaikkiaan maailmanmarkkinat on jaettu 20 alueeseen. Yhteinen tulostavoite tarkoittaa palvelumyynnistä saatua tuloa ja se koskee myös suurlähettiläitä. Budjetissa pysymisestä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan – mahdollinen ylijäämä jaetaan toimijoiden kesken. Tärkein mittari on yritykselle tuotettu lisäarvo. Tätä kysytään yritykseltä joka kerta, kun se on hankkinut palvelua Trade Councililta (ks. taulukko 14).

Lisäksi Trade Council seuraa kansainvälisillä markkina-alueilla toimivien neuvonantajien työn tuloksellisuutta erilaisin mittarein. Seurantatieto koskee esimerkiksi sitä, kuinka monta yritystä neuvonantajat kohtaavat vuositasolla, kuinka monelle niistä järjestetään pidempi (20-30 tunnin) neuvontatuokio sekä kuinka moni näistä yrityksistä päätyy käyttämään Trade Councilin palveluita ulkomailla.

¹⁶⁰ Annual report 2015, Udenrigsministeriet sekä Government Strategy on Export Promotion and Economic Diplomacy. More trade. More jobs. 2014. The Danish Government.

Taulukko 14. Esimerkki Tanskan Trade Counciliin kv-markkina-alueiden mittareista (lähde: Ulrik Eversbusch)

(Menestys)tavoite	Indikaattori	Alueen tavoite 2016
TC luo lisäarvoa yrityksille, kumppaneille ja organisaatioille, joiden kanssa tekee yhteistyötä	Osuus asiakkaista, jotka ovat kokeneet saaneensa välitöntä lisäarvoa TC:n neuvontapalveluista jaoteltuna laskutettavien neuvontapalvelujen ja muun neuvonnan mukaan	Vähintään 72 %
Suurempi osuus GPA¹⁶¹ tapauksia	TC:n liiketoiminta-alueella 'Global Public Affairs' ja siihen liittyvää osaamista kehitetään. GPA-toimeksiantojen osuutta TC:n/alueen liikevaihdosta kasvatetaan. Vuonna 2016 alueilla on 6 tavoitetasoa: 25 %, 30 %, 35 %, 40 %, 45 %, 55 %	Alueen GPA-osuuden täytyy olla vähintään 45 %
Pitkäaikaiset asiakkuussuhteet	Lisääntynyt uudelleen myynti: osuus liikevaihdosta asiakkailta, jotka palaavat, mitataan suhteessa edelliseen vuoteen, ts. Kuinka suuri osuus alueen liikevaihdosta tulee asiakkailta, joita laskutettiin myös edellisenä vuonna	Alueen liikevaihdon osuus, joka koostuu uudelleen myynnistä, tulee lisääntyä vähintään 3 prosenttiyksikköä suhteessa vuoden 2015 tasoon
Ansiot	TC:llä on oltava jatkuvasti "tilauskanta" joka vastaa vähintään neljännessä vuosittaisesta ansaintatavoitteesta	25 %

¹⁶¹ GPA = Global Public Affairs, yksi TC:n liiketoiminta-alueista, jossa autetaan yrityksiä ymmärtämään ja toimimaan riskien kanssa, partneroidutaan jne.



VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

tietokayttoon.fi

ISSN 2342-6799 (pdf)
ISBN 978-952-287-337-8 (pdf)

