

Team Finland -verkoston arviointi

Vesa Salminen, Kimmo Halme, Ulla Roiha, Heidi Uitto, Heli Koski,
Mika Pajarinen, Ilkka Ylhäinen

VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA
TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2022:47

tietokayttoon.fi

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:47

Team Finland -verkoston arviointi

Vesa Salminen, Kimmo Halme, Ulla Roiha, Heidi Uitto, Heli Koski,
Mika Pajarinen, Ilkka Ylhäinen

Valtioneuvoston kanslia Helsinki 2022

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston
verkkokirjakauppa**

Statsrådets
nätbokhandel

vnjulkaisumyynti.fi

Valtioneuvoston kanslia

This publication is copyrighted. You may download, display and print it for Your own personal use.
Commercial use is prohibited.

ISBN pdf: 978-952-383-282-4

ISSN pdf: 2490-1024

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2022

Team Finland -verkoston arviointi

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:47

Julkaisija Valtioneuvoston kanslia

Tekijä/t Vesa Salminen, Kimmo Halme, Ulla Roiha, Heidi Uitto (4FRONT), Heli Koski, Mika Pajarinen, Ilkka Ylhäinen (Etlatieto)

Kieli suomi **Sivumäärä** 173

Tiivistelmä

Arvioinnissa tarkasteltiin, miten Team Finland -verkosto ja sen palvelut vastaavat yritysten tarpeisiin ja tukevat yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Tavoitteena oli selvittää verkostomaisen toimintamallin ja verkoston toimijoiden yhteisen asiakkuustyön lisäarvo kansainvälistä kasvua tavoitteleville yrityksille.

Arvioinnin keskeisiä menetelmiä ja aineistoja olivat tilasto- ja ekonometrisen analyysi, kirjallisuus- ja dokumenttianalyysi, sähköinen yrityskysely, verkoston toimijoille suunnattu asiantuntijakysely, asiantuntijahaastattelut, yrityshaastattelut sekä sidosryhmätyöpajat.

Arvioinnin johtopäätöksinä todetaan muun muassa, että Team Finland -toimintamalli ja asiakasohjaus ovat selvästi kehittyneet, mikä on auttanut parantamaan kansainvälistymispalveluiden tehokkuutta. Verkosto ei kuitenkaan vielä toimi riittävän tehokkaasti. Samoin verkoston sisäisessä työnjaossa ja tiedonkulussa on vielä kehitettävää.

Arvioinnin suosituksena todetaan, että Team Finland -verkoston kehittämistä tulee jatkaa määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti nykyisen toimintamallin pohjalta. Lisäksi suositellaan, että verkoston strategisia tavoitteita tulee terävöittää. Myös verkoston palvelulupausta ja palveluiden kokonaisuutta tulee selkeyttää, ja yksityiset palvelut tulee kytkeä tiiviimmin osaksi verkoston palvelutarjoamaa.

Klausuuli Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa. (tietokayttoon.fi) Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

Asiasanat tutkimus, tutkimustoiminta, Team Finland, arviointi, kehittäminen, verkostot, yritykset, yritystuet, kansainvälistyminen, yrityspalvelut

ISBN PDF 978-952-383-282-4

ISSN PDF 2342-6799

Julkaisun osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-282-4>

Utvärdering av Team Finland nätverk

Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 2022:47

Utgivare Statsrådets kansli

Författare Vesa Salminen, Kimmo Halme, Ulla Roiha, Heidi Uitto (4FRONT), Heli Koski, Mika Pajarinen, Ilkka Ylhäinen (Etlatieto)

Språk finska **Sidantal** 173

Referat

Utvärderingen granskade hur Team Finland nätverket och dess tjänster möter företagens behov och hur olika tjänster stödjer företagets tillväxt och internationalisering. Syftet har varit att ta reda på vilket mervärde som en nätverksliknande verksamhetsmodell ger när nätverkets aktörer arbetar tillsammans för företag som söker internationell tillväxt.

De huvudsakliga metoderna och datakällorna för utvärderingen var: statistisk och ekonometrisk analys, litteratur- och dokumentär analys, elektronisk företagsundersökning, expertundersökning för nätverksaktörer, expertintervjuer, företagsintervjuer samt workshops för intressenter.

Slutsatserna av utvärderingen innehåller bland annat att Team Finlands verksamhetsmodell och kundhantering har utvecklats tydligt, vilket har bidragit till effektivisering av internationaliseringstjänsterna. Nätet fungerar dock ännu inte tillräckligt effektivt. Likaså finns det fortfarande utrymme för förbättringar i arbetsfördelningen och informationsflödet inom nätverket.

Utvärderingen rekommenderar att utvecklingen av Team Finland-nätverket skall fortsätta på ett målmedvetet och långsiktigt sätt utifrån nuvarande verksamhetsmodellen. Dessutom rekommenderas att de strategiska målen för nätverket skärps. Servicelöftet bör förtydligas ytterligare samt helheten av tjänster borde klargöras och privata tjänster borde integreras närmare i nätets tjänsteutbud.

Klausul Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan. (tietokayttoon.fi) De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

Nyckelord forskning, forskningsverksamhet, Team Finland, företagsstöd, företagstjänster, internationalisering, utvärdering

ISBN PDF 978-952-383-282-4

ISSN PDF 2342-6799

URN-adress <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-282-4>

Evaluation of the Team Finland network

Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 2022:47

| | | | |
|------------------|--|--------------|-----|
| Publisher | Prime Minister's Office | | |
| Author(s) | Vesa Salminen, Kimmo Halme, Ulla Roiha, Heidi Uitto (4FRONT), Heli Koski, Mika Pajarinen, Ilkka Ylhäinen (Etlatieto) | | |
| Language | Finnish | Pages | 173 |

Abstract

The evaluation assessed how the Team Finland network and its services meet the needs of companies and support their growth and internationalisation. The focus of the evaluation was on the added value of the operating model and the collaboration between the network actors for companies aiming for international markets.

The main methods and data sources of the evaluation were statistical and econometric analysis, literature and documentary analysis, electronic business survey, expert survey for network actors, expert interviews, company interviews, as well as stakeholder workshops.

The evaluation concludes, for example, that the Team Finland operating model and customer management have clearly developed, which has helped to improve the efficiency of internationalisation services. However, the network is not yet operating efficiently enough. Similarly, there is still room for improvement in the division of labor and the flow of information within the network.

The evaluation recommends that the development of the Team Finland network should be continued in a determined and long-term manner on the basis of the current operating model. In addition, it is recommended that the strategic goals of the network be sharpened. The network's service promise and the totality of services should also be clarified, and private services should be more closely integrated into the network's service offering.

Provision This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research. (tietokayttoon.fi) The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.

Keywords research, research activities, Team Finland, business subsidies, business support services, internationalisation, evaluation

ISBN PDF 978-952-383-282-4 **ISSN PDF** 2342-6799

URN address <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-282-4>

Sisältö

| | |
|---|----|
| Tiivistelmä | 8 |
| 1 Johdanto | 10 |
| 1.1 Arvioinnin tausta ja tavoitteet..... | 10 |
| 1.2 Arvioinnin toteutus..... | 11 |
| 1.2.1 Arviointiviitekehys ja näkökulmat | 12 |
| 1.2.2 Aineistot ja menetelmät..... | 15 |
| 2 Team Finland -verkosto | 17 |
| 2.1 Toimintamalli ja palvelut | 17 |
| 2.1.1 Team Finland -verkosto lyhyesti..... | 17 |
| 2.1.2 Verkoston ohjaus ja koordinaatio | 21 |
| 2.2 Team Finland -toiminnan tausta ja kehitys..... | 25 |
| 3 Verkostomaisen toimintamallin vahvuudet ja kehityskohteet | 34 |
| 3.1 Verkoston yhteistyösuhteet ja dynamiikka | 34 |
| 3.2 Yleiskuva näkemyksistä | 37 |
| 3.3 Vahvuudet ja kehityskohteet osa-alueittain..... | 44 |
| 3.3.1 Yhteistyön kehitys ja toimivuus..... | 44 |
| 3.3.2 Verkoston ohjaus ja tavoiteasetanta | 47 |
| 3.3.3 Toimintamalli alueilla | 52 |
| 3.3.4 Ulkomaanverkoston toiminta..... | 55 |
| 3.3.5 Palvelutarjonta ja palvelupolku..... | 58 |
| 4 Team Finland -palveluiden hyödyntäminen ja yritysten näkemykset | 62 |
| 4.1 Kansainvälistymispalveluiden hyödyntäminen | 63 |
| 4.2 Yritysten tyytyväisyys kansainvälistymispalveluihin ja palveluiden kehittämistarpeet..... | 72 |
| 4.3 Näkemykset palveluiden vaikutuksista | 77 |
| 5 Kvantitatiivinen analyysi palveluiden vaikuttavuudesta | 80 |
| 5.1 Analyysin toteutus | 80 |
| 5.2 Kuvaileva tilastoanalyysi..... | 82 |
| 5.3 Ekonometrinen vaikuttavuusanalyysi..... | 88 |
| 5.3.1 Vaikutukset viennin ja muun taloudellisen toiminnan kehitykseen | 88 |
| 5.3.2 Siirtymät nopeimmin tai hitaimmin kasvavien yritysten ryhmään..... | 93 |
| 5.3.3 Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden vaikutus viennin aloittamiseen tai laajentamiseen kohdemaittain..... | 94 |
| 5.4 Yhteenvedo kvantitatiivisesta analyysistä..... | 96 |

| | |
|--|-----|
| 6 Johtopäätökset ja suositukset | 99 |
| 6.1 Johtopäätökset..... | 99 |
| 6.2 Suositukset..... | 107 |
| Lähteet | 111 |
| Liitteet | 114 |
| Liite 1. Team Finland -toimijat ja palvelut..... | 114 |
| Liite 2. Team Finland ulkomaanverkoston toimipisteet..... | 118 |
| Liite 3. Aikaisemmat arvioinnit ja selvitykset | 121 |
| Aikaisempien arviointien havainnot | 121 |
| Kansainväliset vertailut toimintamalleista..... | 131 |
| Asiakas- ja yrityspalaute..... | 134 |
| Liite 4. Team Finland -tavoitteet strategioissa ja ohjausasiakirjoissa | 142 |
| Liite 5. Esimerkit Team Finland -toimintamalleista eri alueilla..... | 147 |
| Case 1: Pohjois-Savo/Varkaus | 147 |
| Case 2: Pohjanmaa/Vaasa..... | 150 |
| Case 3: Pohjois-Pohjanmaa/Oulu | 152 |
| Case 4: Kansainvälinen case – Intia | 154 |
| Case 5: Kansainvälinen case – Saksa | 157 |
| Liite 6. Kooste työpajoista..... | 161 |
| Liite 7. Kyselyyn vastanneiden asiakasyritysten profiili | 168 |

Tiivistelmä

Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen on jo pitkään ollut yksi elinkeinopolitiikan keskeisistä kehityskohteista Suomessa. Myös nykyisessä hallitusohjelmassa yhtenä tärkeänä tavoitteena on viennin ja kansainvälistymisen edistäminen laaja-alaisesti. Viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi keskeisessä roolissa on yrityksille kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden muodostama Team Finland -verkosto, joka pyrkii tarjoamaan yrityksille sujuvan palveluketjun neuvonnasta rahoitukseen. Team Finland -verkkoston kehittäminen on ollut tavoitteena useammalla hallituskaudella. Pidempiaikaisena pyrkimyksenä on ollut varmistaa yritysten sujuva palvelupolku ja asiakaskokemus.

Tämän arvioinnin tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa siitä, miten Team Finland -verkosto ja sen tarjoamat palvelut vastaavat yritysten tarpeisiin ja tukevat yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Arvioinnin kohteena on ollut Team Finland -toiminnan vaikuttavuus, erityisesti vuodesta 2018 tehtyjen uudistusten näkökulmasta. Tavoitteena on ollut selvittää Team Finland -verkkostomallin ja Team Finland -verkkoston ydintoimijoiden yhteisen asiakkuustyön lisäarvo kansainvälistyville kasvuyrityksille.

Arvioinnin keskeisiä menetelmiä ja aineistoja olivat tilasto- ja ekonometrinen analyysi, kirjallisuus- ja dokumenttianalyysi, sähköinen yrityskysely (n=701), verkoston toimijoille suunnattu asiantuntijakysely (n=134), asiantuntijahaastattelut (60 kpl), yrityshaastattelut (29 kpl) sekä sidosryhmätyöpajat. Arviointi toteutettiin osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan toimeenpanoa 3/2021–5/2021 välisenä aikana. Toteutuksesta vastasivat 4FRONT Oy ja Etlatieto Oy. Seuraavassa on esitetty yhteenveto arvioinnin johtopäätöksistä ja suosituksista. Tämän suomenkielisen raportin lisäksi arvioinnista on julkaistu englanninkielinen Policy Brief.

Johtopäätökset:

- Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen yhä tärkeämpi tavoite ja Team Finland-verkosto siinä avainasemassa
- Team Finland -palvelut ovat edistäneet yritysten pääsyä kansainvälisille markkinoille, mutta pidemmän aikavälin vaikutuksia ei havaittu – vaikutusarvioinnin tietoperustassa kehitettävää
- Palveluiden kohdentuminen kasvuhakuisille yrityksille luo hyvät edellytykset vaikuttavuudelle

- Team Finland -toimintamalli on kehittynyt ja auttanut parantamaan asiakasohjausta sekä palveluiden tehokkaampaa kohdentumista...
- ...mutta verkosto ei vielä toimi riittävän tehokkaasti ja palvelulupaus vaatii edelleen selkeyttämistä
- Vaikuttavuuden vahvistaminen edellyttää selkeämpiä strategisia valintoja ja yhteisten tavoitteiden jalkauttamista
- Verkoston ohjaukseen liittyvät haasteet ratkaistavissa osana nykyistä toimintamallia
- Team Finland -yhteistyö eri alueilla Suomessa on tiivistynyt ja alueelliset räätälöidyt toimintamallit tarjoavat hyvät lähtökohdat
- Ulkomaanverkostoa on vahvistettu ja edustustojen rooli kansainvälistymisessä selvästi aktiivisempi – kehitettävää työnjaossa ja tiedonkulussa
- Yksityisen sektorin kansainvälistymispalveluita ei hyödynnetä riittävän tehokkaasti osana Team Finland -verkostoa

Suositukseset:

1. Team Finland -verkoston kehittämistä tulee jatkaa määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti nykyisen toimintamallin pohjalta
2. Team Finland verkoston strategisia tavoitteita tulee terävöittää
3. Verkoston palvelulupausta ja palveluiden kokonaisuutta tulee selkeyttää
4. Verkoston keskinäistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa tulee edelleen tiivistää
5. Yhteiset Team Finland -tavoitteet tulee jalkauttaa systemaattisemmin myös tulosohjaukseen
6. Ulkomaanverkoston työnjakoa ja tiedonvaihtoa tulee kehittää edelleen nykyisten rakenteiden pohjalta
7. Aluelähtöisten toimintamallien kehittämistä tulee jatkaa hyviä käytäntöjä levittämällä sekä selkeyttämällä alueellisten toimijoiden rooli osana kansallista toimintamallia
8. Yksityiset kansainvälistymispalvelut tulee linkittää tehokkaammin osaksi Team Finland -verkoston palvelutarjoamaa
9. Investointien ja osaajien houkuttelu kytkettävä vahvemmin osaksi viennin ja kansainvälistymisen edistämistä
10. Team Finland -verkoston vaikuttavuuden arvioinnin tietoperustaa tulee edelleen vahvistaa

1 Johdanto

1.1 Arvioinnin tausta ja tavoitteet

Viennillä ja kansainvälisellä kasvulla on keskeinen merkitys Suomen kaltaiselle pienelle avotaloudelle. Viime vuosina Suomi on kuitenkin jäänyt verrokkimaiden jälkeen viennin kehityksessä.¹ Nykyistä monipuolisempi vientitoiminta sekä menestyminen kansainvälisissä arvoverkostoissa onkin tunnistettu keskeisinä kehitystarpeina.²

Viennin ja kansainvälistymisen edistämisessä keskeisessä roolissa on yrityksille kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden muodostama Team Finland (TF) -verkosto, joka pyrkii tarjoamaan yrityksille sujuvan palveluketjun neuvonnasta rahoitukseen. Verkoston kautta on tarjolla muun muassa tietoa markkinamahdollisuuksista sekä erilaisia asiantuntija- ja rahoituspalveluita. Ydintoimijoita ovat työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), ulkoministeriö (UM), Business Finland (BF), Finnvera, ELY-keskukset ja TE-toimistot.³

Team Finland -verkoston kehittäminen on ollut tavoitteena useammalla hallituskaudella. Pidempiaikaisena pyrkimyksenä on ollut varmistaa yritysten sujuva palvelupolku ja asiakaskokemus. Viime vuosien tärkeimpänä hallinnollisena uudistuksena Finpro Oy ja Tekes yhdistettiin Business Finlandiksi vuoden 2018 alusta. Samassa yhteydessä Team Finland -toiminnan operatiivinen koordinaatio valtuutettiin Business Finlandille. Syksyllä 2019 päivitetyssä Team Finland -verkoston strategiassa täsmennettiin verkoston tavoitteet, eri toimijoiden roolit sekä toimenpiteet verkoston kehittämiseksi.⁴ Vuonna 2020 julkaistussa viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmassa yhtenä keskeisenä tavoitteena on kansainvälistymispalveluiden kehittäminen osana Team Finland -strategian toimeenpanoa.⁵

1 Ks. esim. OECD (2020) OECD Economic Surveys: Finland. OECD.

2 Ks. esim. Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma, TEM 2020:51, https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162486/TEM_2020_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3 Team Finland. Tutustu verkoston tarjoamiin palveluihin. <https://www.team-finland.fi/> Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019. https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategia_2019.pdf

4 Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019.

5 Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma, TEM 2020:51, https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162486/TEM_2020_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tämän arvioinnin tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa siitä, miten Team Finland -verkosto ja sen tarjoamat palvelut vastaavat yritysten tarpeisiin ja tukevat yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Arviointi palvelee näin ollen osaltaan hallitusohjelmassa asetettuja viennin ja kansainvälistymiseen edistämiseen liittyviä tavoitteita.

Tavoitteet ja arviointikysymykset

Arvioinnin kohteena on ollut Team Finland -toiminnan vaikuttavuus, erityisesti vuodesta 2018 tehtyjen uudistusten tuloksellisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on ollut selvittää, mikä on **Team Finland -verkostomallin** ja Team Finland -verkoston ydintoimijoiden **yhteisen asiakkuustyön lisäarvo** kansainvälistyville kasvuyrityksille.

Arvioinnille asetettiin seuraavat tarkemmat arviointikysymykset:

1. Mikä on Team Finland -toimintamallin ja verkostoyhteistyön lisäarvo yrityksille verrattuna siihen, että yritykset käyttävät toimijoiden palveluita erikseen?
2. Miten Team Finland -verkoston palveluja hyödyntäneiden yritysten kehitys poikkeaa muista yrityksistä vienti-, kansainvälistymis- ja kasvukehityksen (liikevaihto, jalostusarvo) ja -tavoitteiden osalta? Miten vaikuttavuus on kehittynyt, kun vuonna 2013 perustettua toimintamallia on uudistettu vuosina 2015, 2017 ja 2019?
3. Miten Team Finland -verkoston palvelut vastaavat erikokoisten yritysten tarpeisiin? Mikä on palveluiden lisäarvo ja vaikuttavuus pk-yritysten, startup-yritysten ("born global") ja suurten yritysten näkökulmasta?
4. Onko Team Finland -ydintoimijoiden työnjaossa päällekkäisyyksiä tai toisaalta onko palveluissa katveaukkoja? Mikä on palveluiden tunnettavuus erityisesti pk-yrityssektorilla?
5. Miten Team Finland -toiminta on lähtenyt käyntiin maakuntatasolla, Suomen tasolla ja ulkomaantasolla? Miten "maakunnasta maailmalle" -konsepti ja ydintoimijoiden välinen asiakasohjaus/syöttöliikenne käytännössä toimii yritysnäkökulmasta?
6. Miten Team Finland -ydintoimijoiden yhteistyö ja työnjako julkisten ja yksityisten kumppanien kanssa toimii yritysten ohjauksessa ja palveluissa? Miten alueellisia kumppanuuksia voisi kehittää?
7. Mitä myönteisiä muutoksia ja haasteita koronaviruspandemian kielteisten vaikutusten helpottamiseksi päätetyt kriisi- ja elvytystoimet ovat tuoneet Team Finland -verkoston toimintaan ja asiakasohjaukseen vuonna 2020?

1.2 Arvioinnin toteutus

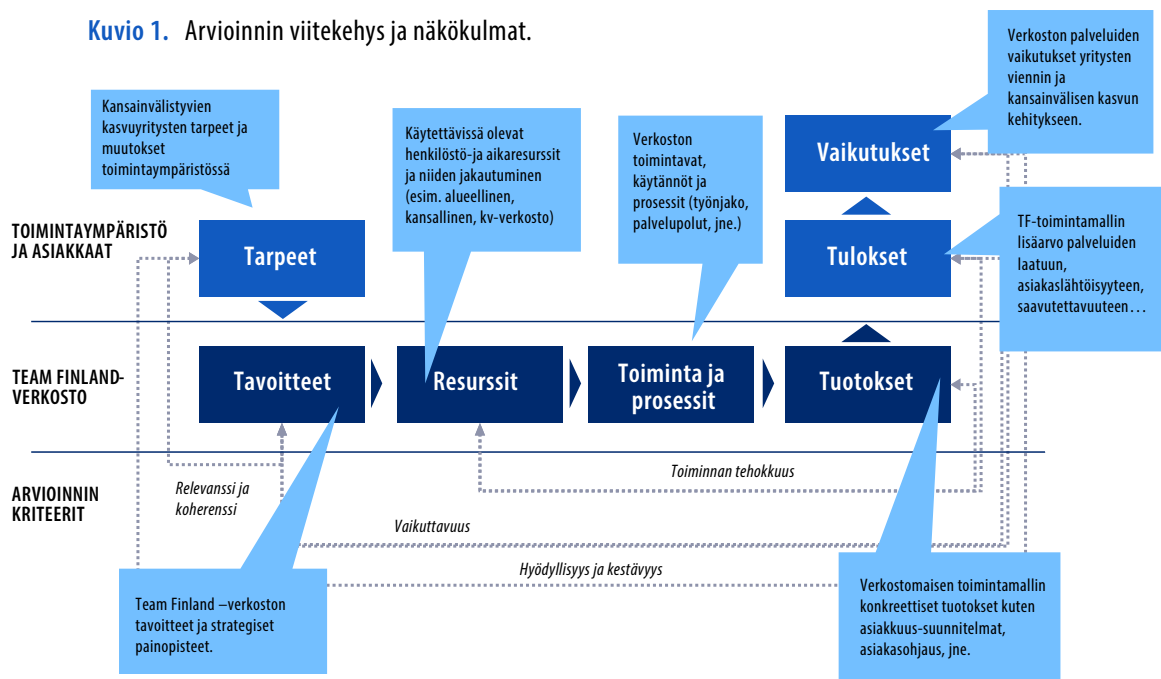
Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu arvioinnin viitekehys ja keskeiset näkökulmat sekä arvioinnissa hyödynnetyt menetelmät ja aineistot.

1.2.1 Arviointiviitekehys ja näkökulmat

Arvioinnin viitekehys ja arviointikriteerit

Arvioinnissa on tarkasteltu Team Finland -verkoston toimintamallia ja vaikuttavuutta **ydin-toimijoiden palveluita käyttäneiden, kansainvälistymisestä kasvua hakevien pk-yritysten näkökulmasta**. Arvioinnin lähestymistapa nojautuu teoriaperusteiseen vaikuttavuusarviointiin, jossa Team Finland -verkoston toimintaa tarkastellaan muutosteoriaan pohjautuvan vaikuttavuusmallin kautta (Kuvio 1).

Kuvio 1. Arvioinnin viitekehys ja näkökulmat.



Team Finlandin -verkoston toimintaa on arvioinnissa analysoitu kansainvälisten arviointikäytäntöjen⁶ mukaisesti seuraavilla arviointikriteereillä.

Relevanssin (relevance) arvioinnissa on tarkasteltu sitä, missä määrin Team Finlandin -verkoston tavoitteet ja toimintamalli vastaavat kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten tarpeita ja niiden toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Erityisesti fokuksessa ovat olleet pk-yritysten viennin ja kansainvälistymisen tarpeet.

6 Ks. esim. OECD. Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriafo-revaluatingdevelopmentassistance.htm>; European Commission: Better Regulation Guidelines, Chapter VI: Guidelines on evaluation. <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines-evaluation-fitness-checks.pdf>

Koherenssin (*coherence*) arvioinnissa on tarkasteltu sitä, kuinka hyvin Team Finland -verkosto toimii i) sisäisesti ja ii) muiden kumppanien ja sidosryhmien kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisiaan täydentävinä toimijoina.

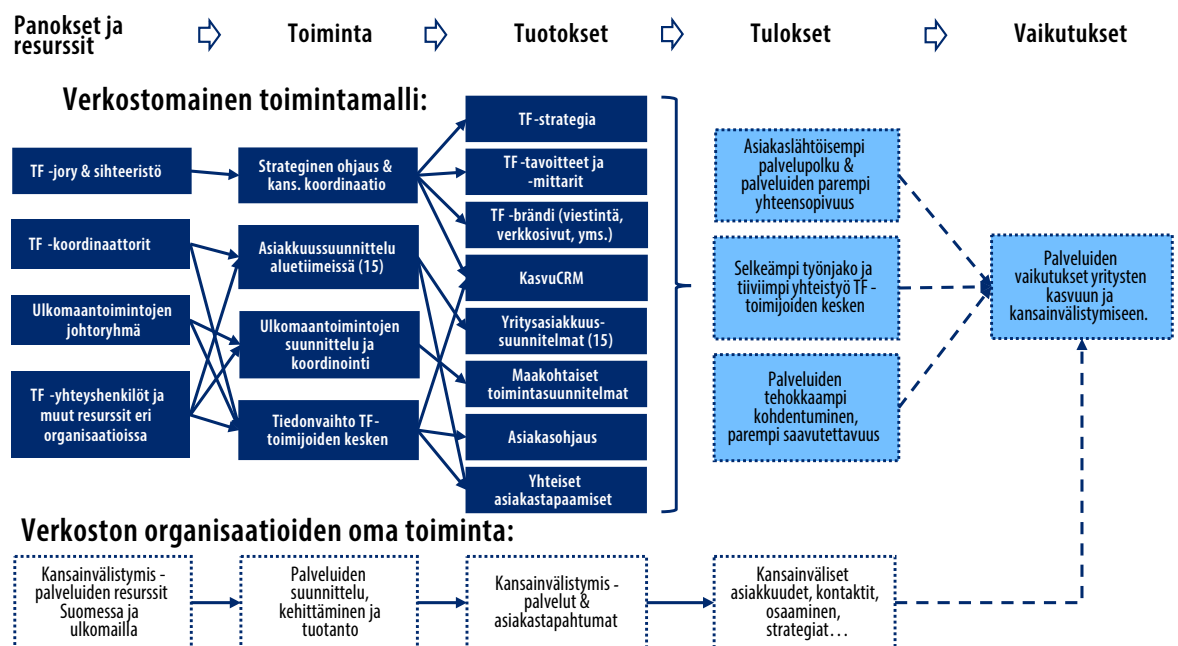
Tehokkuuden (*efficiency*) osalta on arvioitu verkoston resurssien kohdentumista, toiminnallista tehokkuutta sekä toimintaedellytyksiä erityisesti asiakasyritysten näkökulmasta.

Tuloksellisuuden (*effectiveness*) näkökulmasta on tarkasteltu, missä määrin Team Finland -verkosto on saavuttanut tai saavuttamassa sille asetetut tavoitteet – erityisesti palveluiden laadun, asiakaslähtöisyyden ja saavutettavuuden parantumiseen liittyen. Tuloksellisuutta on tarkasteltu ensisijaisesti laadullisten menetelmien avulla (dokumenttianalyysi, yrityskysely, haastattelut ja tapaustutkimukset).

Vaikuttavuudella (*impact*) tarkoitetaan Team Finland -verkoston pidemmän aikavälin yhteiskunnallisia vaikutuksia, keskittyen Team Finland -toimintamallin vaikutuksiin pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Vaikutuksia tarkastellaan ensisijaisesti ekonometristen menetelmien avulla.

Kuviossa 2 on kuvattu Team Finland -verkoston interventiologiikkaa, havainnollistaen Team Finland -toimintamallin vaikuttavuuden muodostumista. Arvioinnin näkökulmasta keskeinen kysymys liittyy Team Finlandin **verkostomaisen toimintamallin lisäarvoon** ja vaikutuksiin kansainvälistyvien pk-yritysten palveluiden laatuun ja saavutettavuuteen.

Kuvio 2. Team Finland -verkostomaisen toimintamallin muutosteoria.



Verkostojen johtamisen näkökulma

Verkostomaisen toimintamallin tarkastelussa on hyödynnetty verkostojen johtamiseen pohjautuvaa teoreettista viitekehystä. Verkostoja ja verkostojen johtamista on tutkittu monista eri näkökulmista ja koulukunnista. Yhteistä eri näkökulmien välillä on se, että ne korostavat eri toimijoiden **riippuvuutta muiden toimijoiden resursseista**. Tämän vuoksi verkostomainen toiminta edellyttää **vuorovaikutusta ja yhteistyötä** verkoston (autonomisten) toimijoiden välillä. Verkostomaisessa toiminnassa yhteistyö perustuu tyypillisesti ensisijaisesti **luottamukseen perustuvaan vastavuoroisuuteen**, eikä muodollisiin sopimuksiin.⁷

Vaihtoehtoihin toiminnan organisoimisen muotoihin eli hierarkioihin ja markkinoihin verrattuna verkostot toimivat parhaiten silloin, jos halutaan lisätä joustavuutta tai luoda uutta toimintaa. Sen sijaan tilanteissa, joissa tarvitaan tehokasta (joustamatonta) rutiinien hoitamista verkostot eivät välttämättä ole paras vaihtoehto. Verkostoissakin voidaan – ja usein on tarve – sopia yhteistyön käytännöistä, mutta kuitenkin niin, että toimijat eivät luovuta päätöksenteko- ja toimintavapauttaan. Usein verkostoissa haasteena onkin se, että toimijat osallistuvat verkostoon oman ensisijaisen organisaationsa kautta ja tarvitaan neuvottelua siitä, miten ko. organisaatioiden ja verkoston prosessit ja intressit sovitetaan yhteen.⁸

Järvensivun mukaan verkostojen toimivuuden kannalta keskeisiä elementtejä ovat **tunteminen, luottamus** ja **sitoutuminen**. Seuraava lainaus kuvastaakin hyvin verkostojen toiminnan ydintä ja sopii hyvin myös Team Finland -verkoston arvioinnin yhdeksi näkökulmaksi:

”Jos toimijat eivät tunne toisiaan, yhteistyö ei ole mahdollista. Luottamuksen puute voi puolestaan estää yhteistyön syventymisen, vaikka osapuolet tuntisivatkin toisensa. Mitä syvempi luottamus, sitä avoimemmin tietoja ja osaamista jaetaan. Mitään ei kuitenkaan tapahdu vain siksi, että toimijat tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Tarvitaan myös sitoutumista.”⁹

7 Järvensivu, T. (2019) Verkostojen johtaminen – Opi ja etenä yhdessä. Books on Demand, Helsinki.

8 Järvensivu (2019).

9 Järvensivu (2019), s.61.

1.2.2 Aineistot ja menetelmät

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti arvioinnissa hyödynnetyt aineistot ja menetelmät. Tarkempi kuvaus aineistoista ja menetelmistä on esitetty myöhemmin tulosten raportoinnin yhteydessä.

Ekonometrinen analyysi rakentuu kahdesta osiosta: kuvailevasta tilastollisesta analyysistä ja ekonometrisesta vaikuttavuusanalyysistä. Tarkasteltava yritysjoukko koostuu kansainvälisesti orientoituneista pk- ja midcap-yrityksistä. Analyysin lähtöaineistona käytetään Tilastokeskuksen yritysaineistojen tutkimuslaboratorion yritystason mikroaineistoja ja Business Finlandin täydentäviä aineistoja. Analyysin toteutusta on kuvattu tarkemmin raportin luvussa 5. Analyysin toteutuksesta on vastannut Etlatieto.

Dokumenttianalyysi kattaa Team Finland -verkoston toiminnasta tehdyt aikaisemmat arvioinnit, selvitykset ja yrityskyselyt sekä toimintamallin taustaa ja toimintaa käsittelevät dokumentit. Osana dokumenttianalyysia tarkastellaan, missä määrin Team Finland -tavoitteet ja mittarit on huomioitu verkoston toimijoiden strategioissa ja tulosohjausasiakirjoissa (ks. liite 4).

Sähköisen yrityskyselyn avulla on tarkasteltu Team Finland -verkostomaisen toimintamallin toimivuutta yritysten näkökulmasta sekä palveluiden vaikutuksia pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Kysely suunnattiin pk-yrityksille, jotka ovat viime vuosina hyödyntäneet verkoston ydintoimijoiden (Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset) palveluita. Kysely lähetettiin yhteensä yli 12 000 yritykselle, joista kyselyyn vastasi 701 yritystä (vastausprosentti 5,8 %). Kyselyn toteutus ja vastaajayritysten profiili on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

Team Finland -verkoston toimijoille ja kumppaneille suunnatun kyselyn avulla on analysoitu verkoston toimivuutta, tehokkuutta ja kehitystarpeita. Kysely toteutettiin loka-marraskuussa 2021. Kysely lähetettiin 529 asiantuntijalle, joista kyselyyn vastasi 134 henkilöä (vastausprosentti 25 %). Hieman yli kolmannes (36 %) kyselyvastaajista oli Suomen ulkomaan edustustosta (n=48). ELY-keskuksia vastaajista edusti noin 19 prosenttia (n=25) ja vastaavasti Business Finlandia 15 prosenttia (n=20). Muut vastaajat, noin 30 prosenttia vastaajista (n=41), edustivat muita organisaatioita, kuten esimerkiksi alueellista/seudullista kehitysyhtiötä (9 %), Finnveraa (4 %), Suomen yrittäjiä (4 %) ja kauppakamareita. 52 prosenttia vastaajista (n=70) toimi asiakasrajapinnassa, kun taas 48 prosenttia vastaajista (n=64) toimivat johtotehtävissä (34 %), koordinointi- ja kehitystehtävissä tai muissa asiantuntijatehtävissä (14 %). Kyselyn tulosten analysoinnissa hyödynnettiin verkostoanalyysin lähestymistapaa, analysoiden verkoston toimijoiden välistä yhteistyötä ja siihen liittyviä pullonkauloja. Kyselyn tulokset on kuvattu luvussa 3.

Asiantuntijahaastatteluiden avulla kartoitettiin verkoston toimijoiden näkemyksiä Team Finland -toimintamallista ja sen relevanssista, tehokkuudesta, tuloksellisuudesta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Arvioinnin osana toteutettiin yhteensä 60 haastattelua (pl. yritysahaastattelut). Haastateltavat edustivat kattavasti Team Finland -verkoston ydin-toimijoita (TEM, UM, Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset) sekä kumppaneita (esim. muut ministeriöt ja virastot, kehitysyhtiöt, kauppakamarit, elinkeinoelämän järjestöt).

Case-esimerkkien (5 kpl) avulla havainnollistettiin Team Finland -verkoston asiakasyritysten palvelupolkuja sekä niihin liittyviä mahdollisia pullonkauloja ja kehitystarpeita. Esimerkit edustavat kolmea aluetta Suomessa (Pohjois-Savo / Varkaus, Pohjois-Pohjanmaa / Oulu, Pohjanmaa / Vaasa) sekä kahta kohdemarkkinaa (Intia ja Saksa). Aineistona ja menetelminä case-esimerkeissä on hyödynnetty olemassa olevia dokumentteja ja sidosryhmä- ja yritysahaastatteluita.

Yritysahaastattelut (yhteensä 29 kpl) toteutettiin osana case-tarkasteluja. Haastateltaviksi valittiin yrityksiä, joiden kotipaikka oli em. alueilla tai joilla oli liiketoimintaa valituilla kohdemarkkinoilla. Lisäksi haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota yritysten kokoon, toimialaan ja kansainvälistymisen vaiheeseen, jotta haastatteluihin valikoituisi monipuolisesti erilaisia yrityksiä. Lopulta kaikki haastateltavat edustivat pk-yrityksiä.

Arvioinnin loppuvaiheessa järjestettiin **kolme työpajaa**, joiden tavoitteena oli keskustella avainsidosryhmien kanssa arvioinnin johtopäätöksistä ja alustavista suosituksista sekä työstää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Team Finland -verkoston vaikuttavuuden kehittämiseksi. Virtuaalisten validointityöpajojen teemat, ajankohdat, kohderyhmät sekä yhteenveto työpajan keskusteluista on kuvattu raportin liitteessä 6.

2 Team Finland -verkosto

2.1 Toimintamalli ja palvelut

2.1.1 Team Finland -verkosto lyhyesti

Team Finland on yrityksille **kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden verkosto**, joka pyrkii tarjoamaan yrityksille sujuvan palveluketjun neuvonnasta rahoitukseen. Verkoston kautta on tarjolla muun muassa tietoa markkinamahdollisuuksista sekä erilaisia asiantuntija- ja rahoituspalveluita. Ydintoimijoita ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset ja TE-toimistot.

Team Finland -verkoston toimintaa ei ole säännelty erikseen laissa tai asetuksissa, eikä kyseessä ole juridisesti toimivaltainen henkilö. **Team Finland -verkostolla ei ole omaa organisaatiota tai henkilöstöä, vaan se perustuu useiden toimijoiden muodostamaan verkostomaiseen toimintamalliin.**

Perustehtävä, visio ja tavoitteet

Team Finland -verkoston tehtävänä on tarjota yrityksille sujuva kansainvälistymispalveluiden polku neuvonnasta rahoitukseen. Ydintavoitteena on viennin edistäminen ja pk-yritysten kansainvälisen kasvun kiihdyttäminen, sekä Suomeen suuntautuvien kansainvälisten investointien ja matkailun edistäminen, sekä osaamisen vahvistaminen. Team Finland -strategian (2019) mukaan verkoston perustehtäviä ovat:¹⁰

- Team Finland -verkosto vauhdittaa vientiä ja kansainvälistä kasvua tarjoamalla sujuvan palvelupolun kansainvälistyville yrityksille.
- Team Finland -verkosto koordinoi viennin ja kansainvälistymisen edistämisen palveluita kotimaassa ja ulkomailla.
- Team Finland -verkosto tekee maamme tunnetuksi korkeatasoisen osaamisen keskittymänä sekä kytkee ulkomaisia osaajia ja investoijia Suomeen.

Strategian mukaisesti *”verkoston ydintehtävän toteutumisessa tärkeintä on varmistaa sujuva palvelupolku ja erinomainen asiakaskokemus. Palvelun sujuvuuteen ei vaikuta se, minkä tai kuinka monen eri verkoston organisaation kanssa yritys asioi. Verkoston luoma*

¹⁰ Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019.

lisäarvo syntyy tiivistä yhteistyöstä eri organisaatioiden välillä, mikä näkyy asiakkaalle kokonaisvaltaisempuna palveluna.”¹¹

Team Finland -johtoryhmä (ks. jäljempänä) seuraa tavoitteisiin pääsyä seuraavien operatiivisten mittarien avulla:¹²

1. **Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten viennin kasvu.** Team Finland -palvelujen vaikuttavuutta kuvaava seurantamittari, jonka tavoitetasoa asettaa Team Finland -johtoryhmä.
2. **Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärän kasvu.** Mittarin avulla seurataan Team Finland -verkoston toimenpiteiden vaikutusta vientiin tähtäävien yritysten lukumäärän (kasvun) osalta.
3. **Asiakkuudenhallintajärjestelmään (KasvuCRM) kirjattujen neuvontatapausten (Lead ja Opportunity) määrä.** Mittarin avulla seurataan proaktiivista työtä Team Finland -organisaatioissa sekä -toimijoiden välistä yhteistyötä. Mittari mittaa proaktiivisen asiakashankinnan, yhteydenottokanavien ja palveluja koskevan viestinnän tuloksia.
4. **Asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista.** Ydintoimijoiden asiakastytyväisyyskyselyihin sisällytetään kysymyksiä, joilla mitataan Team Finland -toimijoiden kykyä tarjota asiakkaille tietoa koko verkoston palveluista.
5. **Team Finland -henkilöstön tyytyväisyys Team Finland -yhteistyöhön.** Asiakastyötä tekevän henkilöstön mielipide Team Finland -yhteistyöstä. Kysely tehdään ydintoimijoiden olemassa olevien henkilöstötytyväisyyskyselyjen yhteydessä.

11 Team Finland (2019).

12 Team Finland (2019).

Taulukko 1. Team Finland -toiminnan mittareiden toteumia ja tavoitetasoja (tilanne 9.6.2021). Lähde: Team Finland -sihteeristö.

| Mittari | Toteuma 2018 | Tavoite 2019 | Toteuma 2020 | Tavoite 2021 | Esitys 2022 |
|---|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------|
| 1.1. Team Finland –verkoston ydintoimijoiden keskeisiä, kansainvälistyville yrityksille tarkoitettuja palveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten viennin kasvu. (kokonaisuutos-%, vertailu kolmen vuoden jaksolla). | n/a | +24 % | +9 % (20 %) | +15 % | +25 % |
| 1.2.1 Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistyville yrityksille tarkoitettuja palveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärä (erilliset yritykset). | n/a | 4 849 | 5 434 / 9 343 | 9 800 | 10 000 |
| 1.2.2 Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistyville yrityksille tarkoitettuja palveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärän kasvu (%) 1 v. (erilliset yritykset). | n/a | +14 % | +12 % (+10 %) | +5 % | +2 % |
| 1.3. Asiakkuudenhallintajärjestelmään (KasvuCRM) kirjattujen neuvontatapausten (Lead ja Opportunity) määrä (erilliset yritykset). | 2 170 | 4 100 | 5 770 (4 500) | 6 000 | 7 000 |
| 1.4. Organisaatiolta toiselle välitettyjen liidien lukumäärä (kpl). | n/a | n/a | n/a | 500 | 2 000 |
| 2.1. Asiakkaan kokemus muiden organisaatioiden Team Finland verkoston palveluiden tiedonsaannista (keskiarvo, asteikko 1-5). | 3,3 | 3,2 | 3,6 BF, 3,3 ELY | 3,6 | 3,9 |
| 2.2. Asiakkaan kokemus Team Finland verkoston palveluiden liiketoimintahyödyistä (keskiarvo, asteikko 1-5) | n/a | n/a | n/a | 3,6 | 3,9 |
| 3.1 Team Finland -yhteydenottojen käsittelyaika (ensimmäinen kontakti asiakkaaseen, keskimäärin, arkipäivää) – alkaa Q3 /2021. | n/a | n/a | n/a | 2 arkipäivää | 2 arkipäivää |

Toimijat, asiakkaat ja palvelut

Verkoston **ydintoimijoita** ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset ja TE-toimistot. Verkoston **kumppaneita** ovat:¹³

Muut valtiolliset tai julkisesti rahoitetut kansallisen tason toimijat, kuten opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, maa- ja metsätalousministeriö, Finnpartnership, Finnfund, Suomen Akatemia, Patentti- ja rekisterihallitus, Ruokavirasto, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Geologian tutkimuskeskus ja Suomen Teollisuussijoitus Oy Tesi.

- **Julkista rahoitusta saavat palveluorganisaatiot**, kuten Suomalais-ruotsalainen ja Suomalais-Venäläinen kauppakamari.
- **Elinkeinoelämän järjestöt**, mukaan lukien Suomen Yrittäjät, Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Keskuskauppakamari.
- **Alueellisia yrityskehityspalveluita tarjoavat toimijat**, kuten kaupungit, kunnat ja niiden omistamat kehitysyritykset, korkeakoulut.
- **Kohdemaissa toimivat organisaatiot**, mukaan lukien kansainväliset kauppakamarit, kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Team Finland -verkoston toimijat on kuvattu seuraavassa kuviossa. Toimijoiden roolit osana Team Finland -verkostoa on kuvattu puolestaan liitteessä 1.

Kuvio 3. Team Finland -verkoston toimijat. Lähde: 4FRONT, soveltaen: Team Finland (2019).



13 Team Finland (2019).

Verkoston tärkeimpiä asiakkaita ovat pk-yritykset, joilla on potentiaalia kasvaa kansainvälisesti. Lisäksi palveluita tarjotaan kansainvälistä liiketoimintaa laajentaville midcap- ja suur-yrityksille, Suomeen potentiaalisesti investoiville kansainvälisille pääomasijoittajille ja yrityksille, sekä ulkomailta Suomeen suuntautuville matkailua edistäville organisaatioille. Lisäksi palveluja on ulkomaisille ja kotimaisille osaajille sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioille. Team Finland -verkoston palveluita ovat vuoden 2019 strategian mukaisesti:¹⁴

1. Kansainvälistymisneuvonta
2. Kansainvälistä verkottumista ja yhteyksien luomista tukevat palvelut
3. Kansainvälistymisvalmiuksia ja -osaamista edistävät palvelut
4. Kansainvälistymistä edistävät rahoituspalvelut
5. Tieto ja neuvonta vientikohdemaan markkinasta, toimintaympäristöstä ja kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksista
6. Neuvonta kaupan esteiden purkamisessa
7. Ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistämisen palvelut
8. Ulkomaisille pääomasijoittajille ja Suomeen investoiville yrityksille suunnatut palvelut

2.1.2 Verkoston ohjaus ja koordinaatio

Verkoston ohjaus ja koordinaatio kansallisella tasolla

Team Finland -verkoston **ohjauksesta vastaavat työ- ja elinkeinoministeriö sekä ulko-ministeriö**, joilla on myös vastuu Team Finland -verkoston tavoitteiden ja yhteistyön koordinoinnista. Verkoston organisaatioiden tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan osana organisaatioiden **tulos- ja omistajaohjausta**.¹⁵

Strategiset tavoitteet ja yhteistyön tavat vahvistetaan työ- ja elinkeinoministeriön asettamassa Team Finland -verkoston **johtoryhmässä**¹⁶. Kaudelle 2021–2024 nimetyn johtoryhmän puheenjohtajana toimii osastopäällikkö Ilona Lundström työ- ja elinkeinoministeriöstä ja varapuheenjohtajana pääjohtaja Nina Kopola Business Finlandista. Johtoryhmässä on lisäksi edustajat ulko-ministeriöstä, opetus- ja kulttuuriministeriöstä, maa- ja metsätalousministeriöstä, Finnverasta, ELY-keskuksesta, Elinkeinoelämän keskusliitosta, Keskuskauppakamarista ja Suomen Yrittäjistä. Asiantuntijajäsenenä johtoryhmässä ovat työ- ja

¹⁴ Team Finland (2019).

¹⁵ Team Finland (2019).

¹⁶ Team Finland. Tietoa Team Finlandista. <https://www.team-finland.fi/tietoa-team-finlandista>

elinkeinoministeriön, ulkoministeriön ja Business Finlandin edustajat. Business Finland vastaa johtoryhmän sihteerin tehtävistä.¹⁷

Business Finland vastaa Team Finland -johtoryhmän sihteeristön kanssa verkoston operatiivisesta koordinoinnista ja viestinnästä kansallisella tasolla. Lisäksi Business Finland koordinoi toimintaa ja palvelumallin kehittämistä Suomessa ja kohdemaissa toteutettavien palvelujen osalta. Business Finland vastaa myös ydintoimijoiden välisen yhteistyön pohjana olevien maasuunnitelmien sekä Suomen alueellisten suunnitelmien synkronoinnista.¹⁸

Toimintamalli alueilla

Alueellisia palvelupolkuja, asiakashankintaa ja palveluiden tuottamista suunnitellaan ja organisoidaan **Team Finland -aluetiimeissä ELY-keskusten johdolla.** Aluetiimit toimivat kaikilla ELY-alueilla (15 kpl) ja niissä on edustettuina alueen ydintoimijat (Business Finland, ELY, Finnvera, TE-toimistot). Suunnittelussa pyritään huomioimaan alueen erityispiirteet ja yhteistyömahdollisuudet kumppanien kanssa. Aluetiimien tehtävänä on varmistaa Team Finland -verkoston strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden seuraaminen ja toteutuminen alueella.¹⁹

Jokaisella ELY-alueella toimii myös **Team Finland -alueverkosto.** Team Finland -alueverkostoon kuuluvat ELY-keskusten lisäksi alueella toimivat kaupunkien ja kuntien kehitysyhtiöt, kauppakamarit ja muut kansainvälistyvien yritysten liiketoimintaa kehittävät organisaatiot. Kumppaniverkoston jäsenet, roolit ja toimintatavat määritetään kullakin alueella erikseen. Alueverkoston tehtävänä on linjata maakunnalliset painopisteet, jotka huomioidaan laadittaessa työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan **alueellisia yritysasiakkuussuunnitelmia.** Alueverkoston ja aluetiimin toimintaa koordinoi ELY-keskusten E-vas-tuualue. ELY-keskuksissa toimivien **Team Finland -koordinaattorien** (15 kpl) tehtävänä on koordinoida alueen yrityspalvelutoimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa.²⁰

17 Team Finland (2019).

18 Team Finland (2019).

19 Team Finland (2019).

20 Team Finland (2019).

Ulkomaanverkosto

Team Finland -ulkomaanverkosto koostuu Suomen ulkoasiainhallinnon **edustustoista** ja **Business Finlandin ulkomaanverkostosta**. Edustustojen päälliköt johtavat alueellista ja / tai maakohtaista Team Finland -toimintaa asemapaikoillaan.²¹

Ulkoasiainhallinnon **edustustoverkossa** on yhteensä 90 toimipistettä²². Toimipisteissä työskentelee yli 500 Suomesta lähetettyä henkilöä. Useimmissa edustustoissa työskentelee 2–4 lähetettyä virkamiestä. Lisäksi edustustojen palveluksessa on yhteensä noin tuhat asemamaista palkattua työntekijää. Lähtökohtaisesti kaikilla edustustoilla on samat (mm. ulkoasiainhallintolain ja -asetuksen mukaan määräytyvät) perustehtävät, mutta edustustojen painotukset tehtävien välillä vaihtelevat sijaintimaan tarpeiden mukaan. Joissain maissa keskitytään ulko- ja turvallisuuspoliittiseen vaikuttamiseen, toisissa taas kehityspolitiikan toimeenpanoon, vienninedistämiseen tai Suomen brändin rakentamiseen.²³

Business Finlandin ulkomaanverkostoon kuului vuoden 2018 lopussa 37 toimipistettä ja noin 120 henkilöä. Vuonna 2019 verkostoa laajennettiin 41 toimistoon, joissa työskenteli 145 henkilöä (joista 91 vienninedistämistehtävissä). Verkostoa laajennettiin edelleen vuonna 2020 ja tavoitteena on ollut laajentaa verkostoa 165 henkilöön vuoden 2021 loppuun mennessä.²⁴ Samalla pyrkimyksenä on keskittyä jatkossa aiempaa suurempiin yksiköihin. Vuonna 2019 ulkoministeriön edustusto ja Business Finlandin ulkomaanverkosto toimivat samassa yhteydessä, 17 eri toimipisteessä. Vuoden 2019 strategiassa ulkoministeriö ja Business Finland ovat yhteisesti asettaneet tavoitteeksi siirtyä yhteisiin toimitiloihin niissä kohdemaissa ja kaupungeissa, missä se on tarkoituksenmukaista ja käytännössä mahdollista.²⁵ Tarkempi lista edustustoista ja Business Finlandin ulkomaan toimipisteistä on arviointiraportin liitteessä 2.

Edustustojen ja Business Finlandin toimipisteiden lisäksi Team Finland ulkomaanverkostoon kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön alainen **Team Finland Knowledge -verkosto**.

21 Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019.

22 74 suurlähetystä, 2 yhteystoimistoa: Ramallah (Palestiinalaisalue) ja Minsk (Valko-Venäjä), 5 pääkonsulaattia: Los Angeles ja New York (Amerikan Yhdysvallat), Hongkong ja Shanghai (Kiina) ja Pietari (Venäjä), 1 konsulaatti: São Paulo (Brasilia), 2 pääkonsulaattiin kuuluvaa toimipistettä: Murmansk ja Petroskoi (Pietarin pääkonsulaatti, Venäjä), 5 pysyvää edustustoa kansainvälisissä järjestöissä: EU, Euroopan Neuvosto, OECD, YK, WTO, 1 erityisedustusto: Nato.

23 Ulkoministeriö. Suomen edustustot ulkomailla. <https://um.fi/edustustot>

24 Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma, TEM 2020:51.

25 Team Finland (2019).

Verkoston kahdeksan erityisasiantuntijaa ovat sijoittuneet Suomen edustustoihin eri puolille maailmaa²⁶, ja heidän tehtävänä on seurata alueidensa korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa, edistää yhteistyömahdollisuuksia ja näkyvyyttä kohdemaissa sekä avustaa suomalaisia korkeakouluja, tutkimuslaitoksia ja muita innovaatioekosysteemin toimijoita yhteistyön lisäämisessä alueen toimijoiden kanssa.²⁷ Lisäksi maa- ja metsätalousministeriön alaisuudessa toimii **kolme elintarvikevientiin erikoistunutta attaseaa**.

Ulkomaanverkoston ohjaus- ja toimintamalli

Team Finland -ulkomaantiimien tavoitteet, toiminta ja työnjako on määritelty maakohdaisissa **vuosisuunnitelmissa** (80 kpl), joiden laatimisesta, toimeenpanosta ja seurannasta vastaa maajohtaja. Edustuston henkilöstö, paikalliset Business Finlandin edustajat (mukaan lukien Business Finlandin aluejohtaja) ja muut ulkomaantiimin jäsenet informoivat maajohtajaa vuosisuunnitelman toimeenpanoon liittyvissä kysymyksissä.²⁸

Ulkomaanverkostoa ohjataan ulkoministeriön ja Business Finlandin yhteistoimintamallin mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ulkoministeriö ja Business Finland vastaavat tahoillaan siitä, että Team Finland -ulkomaantiimien ohjaus ja tavoiteasetanta tapahtuvat yhteisen Team Finland -vuosisuunnitteluprosessin puitteissa. Strategian mukaisesti yhteisohjauksessa pyritään kiinnittämään huomiota asiakasarvon toteutumiseen palvelujen selkeyden, yhdenmukaisuuden ja täydentävyyden avulla.

Yhteistoimintamallissa on määritetty ulkoministeriön ja Business Finlandin yhteisen **ulkomaantoimintojen johtoryhmän** (UTJR) ja **aluetason** (ulkoministeriön alueosastot ja Business Finlandin regioonat) vastuista ja tehtävistä. UTJR vastaa ulkomaanverkoston yhteistyön koordinoinnista ja yhteensovittamisesta, vaikka viime kädessä ulkoministeriö ja Business Finland vastaavat omasta toiminnastaan. Ulkoministeriön alueosastot vastaavat Team Finland -maajohtajien ja edustustojen Team Finland -työn ohjaamisesta.

26 Team Finland Knowledge -asiantuntijoiden toiminta-alueet ja toimipisteet: Eteläinen Afrikka (Pre-toria), Intia (New Delhi), Kaakkois-Aasia (Singapore), Kiima (Peking), Latinalainen Amerikka (Buenos Aires), Persianlahden alue (Abu Dhabi), Venäjä (Moskova), Yhdysvallat ja Kanada (Washington DC).

27 Opetus- ja kulttuuriministeriö. Team Finland Knowledge -verkosto. <https://minedu.fi/tfk-verkosto>

28 Team Finland (2019).

2.2 Team Finland -toiminnan tausta ja kehitys

Taustalla strateginen yhteistyö viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi

Viennin ja kansainvälistymisen edistämistä vuonna 2001 arvioinut Christoffer Taxellin johtama toimikunta esitti yhteistyöfoorumien kutsumista koolle kehittämään yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) eteenpäin. Vientifoorumi kokoontui helmikuussa 2002 silloisen kauppaja- ja teollisuusministeriön koolle kutsumana, ja sen keskeiseksi tehtäväksi määriteltiin VKE-toiminnan kansallisen strategian luominen. Vientifoorumissa olivat edustettuina tärkeimmät julkiset ja julkisrahoitteista VKE-toimintaa harjoittavat organisaatiot sekä niiden asiakkaat eli yritykset. Strategia pohjautui Suomen riippuvuuteen yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä. Suomen menestymisen lähtökohdiksi tunnistettiin osaaminen, innovaatiot, teknologioiden tehokas soveltaminen sekä yritysten nopea kansainvälistyminen.²⁹

Julkisten palvelujen kokoaminen Team Finland -verkostoksi

Team Finland -verkoston perustamiseen johtanut kehitys käynnistyi varsinaisesti 2010-luvun alussa, jolloin koettiin tarpeelliseksi tarjota aiempaa tehokkaammin valtion apua yrityksille kansainvälistyvillä ja globaaleilla markkinoilla sekä yhtenäistää pirstaleista julkisten palveluiden järjestelmää. Hallinnonalojen rajat ylittävän taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelman laatimista esitettiin kesäkuussa 2011 hyväksytyssä hallitusohjelmassa. Vuoden 2012 aikana toimintaohjelman laatimiseksi koottiin työryhmä, jonka puheenjohtajana toimi Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhta (ns. **Alahuhdan työryhmä**). Työryhmä perehtyi Suomen viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) koskevaan järjestelmään ja työryhmän keskeisenä johtopäätöksenä oli, että ”Suomen taloudellisten ulkosuhteiden ja taloudellisten etujen tehokas edistäminen edellyttävät nykyisen toimintamallin uudistamista”. Johtopäätös pohjautui havaintoon siitä, että toimintaympäristö oli oleellisesti muuttunut VKE-toiminnan perusrakenteiden luomisen jälkeen. Eri viranomaisien ja palveluntarjoajien nähtiin toimivan silloissa ja hajanaisesti, ja työryhmä peräänkullutti strategisuutta, pitkäjänteisyyttä ja eri viranomaisten ja palveluntarjoajien yhteistä toimintaa. Työryhmä esitti, että valtionrahoitteisista organisaatioista oli tarpeen muodostaa uudenlainen **pääministerin alaisuudessa toimiva verkostomainen toimintamalli**, joka toimisi asiakaslähtöisesti ja yhtenäisesti, yhteisten tavoitteiden eteen. Ydinajatuksena oli luoda ”sekä kotimaassa että ulkomailla toimiva verkostomainen rakenne, jossa eri

²⁹ Kauppaja- ja teollisuusministeriö (2004). Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) kansallinen strategia. KTM Julkaisuja, 37/2004.

toimijoille on luotu sekä yhteinen strateginen ohjaus että tehokkaat kannusteet yhteisen strategian toimeenpanoon”.³⁰

Vuoden 2012 aikana selvitettiin hallitusohjelman pohjalta ns. **Suomi-talo -mallia**. Selvitys keskittyi ulkomailla valtion rahoituksella toimiviin eri hallinnonalojen edustajiin ja valtion avustuksia saaviin toimijoihin, ja niiden keskinäisen yhteistyön tehostamiseen. Suomi-talo -mallin taustalla oli hallitusohjelmaan kirjattu tavoite parantaa suomalaisten toimijoiden yhteistyötä luomalla edellytykset toimijoiden verkostoitumiselle ja koordinaatiolle sekä selkeyttää työnjakoa. Lisäksi tavoitteena oli tuoda toimintoja konkreettisesti saman katon alle huomioiden kuitenkin toiminnallisen ja taloudellisen tarkoituksenmukaisuuden. Selvityksessä todetaan Suomi-talo -mallin olevan ennen kaikkea prosessi, jossa yhteisten tilojen löytymisen sijaan tärkeintä on yhteistyön kehittäminen lähtökohtana hallitusohjelman edellyttämä verkostoituminen ja kansainvälisten toimintojen keskittäminen. Yhtä ainoaa toimivaa mallia ei tunnustettu olevan, vaan toiminnan katsottiin perustuvan paikallisiin olosuhteisiin ja toimijoiden profiileihin. Tässäkin selvityksessä tunnustettiin, että toimijoiden parempi koordinaatio Suomessa ulkomaantoimijoiden työn tukemiseksi oli tarpeen.³¹

Ensimmäisessä Team Finland -strategiassa painottui verkoston toimintatapojen jäsentäminen

Team Finland -toimintamalli käynnistyi vuoden 2013 aikana valtioneuvoston kanslian koordinoimana, painottuen ensin ulkomaan tiimien toimintaan. Ensimmäinen **Team Finland -strategia** hyväksyttiin kesäkuussa 2013. Strategian keskeisenä tavoitteena oli Team Finland -organisaatioiden toimijoiden ja palveluiden tuominen yhteen, verkoston toimintatapojen jäsentäminen ja alkuvaiheen työnjakoa koskevat uudistukset. Strategiassa korostui myös investointien edistäminen Suomeen sekä maakuvatyö. Yleisinä tavoitteina huomioitiin esimerkiksi arvoketjunäkökulman vieminen osaksi Suomen kaupapolitiikkaa ja EU:n sisämarkkinoilla tapahtuvaa vaikuttamista. Viennin edistämisen lisäksi tunnustettiin tukitarve aineettomiin tuotantotekijöihin, millä on ollut pysyviä myönteisiä vaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan. Vuoden 2014 keskeisiin tavoitteisiin kuului uusien mahdollisuuksien havainnointi, hyödyntäminen ja kansainvälisen ennakkoinnin vahvistaminen. Lisäksi päätettiin keskittyä kansainvälistymispalveluiden tehostamiseen ja työnjaon selkeyttämiseen erityisesti kansainvälistymisneuvonnassa, tiedon tuotannossa sekä kohdemarkkinoilla tapahtuvassa verkottamisessa ja vaikuttamisessa. Strategian mukaan Suomella on voimakas tarve hankkia lisää ulkomaisia investointeja, ja keskeisenä uudistuksena on laajan Team Finland -ulkomaanverkoston valjastaminen investointien

30 Ulkoministeriö (2012) Team Finland – Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto, Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä, Loppuraportti. Julkaisupäivä 19.1.2012.

31 OKM, TEM, UM (2012) Selvitys Suomi-talo / Suomi-tiimi mallista. Julkaisupäivä 18.1.2012.

edistämiseen. Investointien edistämisen tavoitteiksi kirjattiin työn ja osaamisen saaminen Suomeen. Vuoden 2014 myyntityön painopisteinä olivat ympäristöliiketoiminta, mobiiliala ja ohjelmistot sekä T&K-toiminta yhdessä suomalaisten toimijoiden kanssa erityisesti ICT- ja lääketutkimuksessa. Alueellisesti tärkeinä maina oli strategissa tunnistettu Yhdysvallat, Pohjoismaat, Kiina ja Venäjä. Myös maakuvatyössä toiminnan koordinaation edistäminen oli keskeisesti esillä ja vuoden 2014 aikana päätettiin luoda yhteinen verkkoviestintän alusta, joka kokoaa yhteen keskeiset Suomi-viestinnän sivut, sekä tuottaa yhteiset viestintämateriaalit.³²

Yrityksille oli tarjolla neuvonnan ja tuen lisäksi rahoitusmahdollisuuksia kansainvälistymiseen. Uusille markkinoille suuntaavia yrityksiä sekä laajemmissa vientihankkeissa toimivia yrityksiä tuettiin ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankinnassa. Ensimmäisen Team Finland strategian haasteena oli kuitenkin, ettei sen toimeenpano käytännössä edennyt kokonaisvaltaisesti yrityspalvelukokonaisuuden kehittämiseen ja tulosohjaukseen.

Erityistä huomiota asiakasnäkökulman kehittämiseen ja suuriin hankekokonaisuuksiin

Team Finland -strategiaa suunniteltiin päivitettävän vuosittain. Kesällä 2014 päivitetyn strategian keskiöön asetettiin erityisesti asiakasnäkökulman kehittäminen. Huomiota kiinnitettiin myös **kotimaisen ja alueellisen asiakaspalvelumallin kehittämiseen**, jota varten oli käynnistetty Team Finland -palvelupilotti keväällä 2014. Pilotin pohjalta määriteltäisiin kansallisesti käyttöön otettava valtiorahoitteisten kansainvälistymispalveluiden asiakaspalvelumalli. Kehitteillä oli myös verkoston **yhteinen yritysasiakkuuksien hallintajärjestelmä** (CRM). Syksyllä 2015 yritysten pääsyä Team Finland -verkoston palvelujen piiriin pyrittiin sujuvoittamaan. Uusi toimintatapa tiivistyi yhteistyötä myös verkoston paikallisten toimijoiden välillä³³.

Osana Team Finland -toimintaa käynnistettiin työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamat **Team Finland -kasvuohjelmat**, jotka olivat uudenlainen toimintatapa edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistymistä sekä Suomeen suuntautuvaa matkailua ja investointeja. Kasvuohjelmien pääsääntöisenä toteuttaja toimi kansainvälistymispalveluihin keskittynyt Finpro, ja mukana ohjelmien toteutuksessa olivat myös Geologian tutkimuskeskus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Pro Agria, Music Finland, Meriteollisuus ry, Taloudellinen tiedotustoimisto ry ja FIMECC Oy. Kasvuohjelmissa uutta olivat niiden aiempaa kokonaisvaltaisempi lähestymistapa ja suuret hankekokonaisuudet. Ensimmäiset

32 Valtioneuvoston kanslia (2013) Team Finland: Strategia 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisu-sarja 8/2013. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=2406>

33 Valtioneuvoston kanslia (2016) Team Finlandin vuosi 2015. Vuosikertomus, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2016. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=8901>

ohjelmat käynnistyivät loppuvuonna 2014, mutta laajemmin ohjelmatoiminta käynnistyi vuoden 2015 aikana, osan ohjelmista käynnistyessä vielä vuoden 2016 aikanakin. Kasvuohjelmat arvioitiin vuonna 2016 (ks. luku 2.3).

Julkisten kansainvälistymispalvelujen vahvistaminen osana Finpro-uudistusta

Finpron toimintaa uudistettiin osana Jyrki Kataisen hallitusohjelmaa toteutettua valtioneuvoston strategiaa vienninedistämispalvelujen tehostamiseksi. Sen mukaisesti **Invest in Finland -säätö lakkautettiin ja toiminta siirrettiin osaksi Finpro ry:n toimintaa**. Työ- ja elinkeinoministeriön valmistelemassa toteutettiin ns. **Finpro-uudistus**, jossa Finpro ry:n toiminta jaettiin vuonna 2014 kahteen osaan ja nivottiin tiukemmin osaksi Team Finland -toimintaa. Yksi keskeinen perustelu uudistukselle oli se, että valtion tuen katsottiin sekoittavan vientikonsultoinnin markkinoita. Tämän seurauksena **Finpro luopui maksullisesta kansainvälistymisen konsulttipalvelustaan kokonaan syksyn 2014 aikana**. Vientikonsultointi myytiin osaksi Soprano Oyj:n vientikoulutukseen erikoistuneen FINTRAN konsulttipalveluja. Samalla merkittävä osa Finpron aiempaa toimintaa ja osaamista siirtyi organisaatiosta pois.³⁴

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen **Matkailun edistämiskeskus MEK-virasto lakkautettiin vuonna 2015** ja sen toiminta siirrettiin Finpro ry:n Visit Finland -yksikköön. Näiden muutosten jälkeen yhdistysmuotoisena toiminut Finpro ry muutettiin valtion kokonaan omistamaksi osakeyhtiöksi Finpro Oy:ksi 1.10.2015. Kansainvälistymispalveluihin keskittyneen toiminnan rinnalla edistettiin nyt investointeja ja matkailua Suomeen, kun Export Finland, Invest in Finland ja Visit Finland alkoivat toimia osana Finproa. Uudistuksella pyrittiin vahvistamaan julkisia kansainvälistymispalveluja ja Finpron asemaa Team Finland -verkostossa.³⁵

Team Finland -toiminnan rooli Suomen kilpailukyvyä ja kestävä kehityksen edistäjänä

Toukokuussa 2015 nimitetty Juha Sipilän hallitus pyrki vahvistamaan Suomen kilpailukykyä Team Finland -toimintamallin avulla. Toimintamallille asetettiin strategiset tavoitteet hallitusohjelmassa³⁶ ja yksityiskohtaisemmat tavoitteet syyskuussa 2015 julkaistussa kärkihankkeiden toimintasuunnitelmassa. Sipilän hallitusohjelmassa linjattiin kilpailukykyä

34 Ks. esim. Halme K., Salminen V., Kettinen J., Lahtinen H., Smolander A., Ljungman J., Holmberg D., Vingre A., Beckers D., Khalaf G. (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:46.

35 Sipilä, J. & Rehn, O. (2015). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Finpro Oy -nimisestä osakeyhtiöstä, HE 87/2015, <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150087>

36 Valtioneuvoston kanslia (2015) Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma, 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

ja yritystoiminnan edellytyksiä parantavia toimia, mukaan lukien Team Finland -verkoston vahvistaminen toimijoiden yhteistyötä tiivistämällä, sekä kasvuhankkeiden tukeminen ja investointien saaminen Suomeen muun muassa Team Finland -palveluita kehittämällä.

Sipilän hallituksen kärkihankkeiden toimintasuunnitelmassa nostettiin esiin Team Finland -verkoston toimintaedellytysten vahvistamisen keinona palveluprosessien digitalisoiminen, jotta palvelut olisivat kaikkialla Suomessa yritysten käytössä. Muina toimintaedellytysten vahvistamisen keinoina olivat Team Finland -kasvuohjelmien painopisteet suuntaaminen erityisesti biotalouteen, cleantechiin, digitalouteen ja terveysteknologiaa, sekä painotuksen vahvistaminen erityisesti pk-yritysten viennin ja kansainvälistymisen tukemiseen. Lisäksi esitettiin, että Suomen viennin kannalta keskeisten maiden lähetystöjä vahvistetaan palkkaamalla niihin uusia kaupallisen alan erityisosaajia eli Team Finland -erityisasiantuntijoita. Palveluiden yhteen kokoamisen jatkaminen ja verkoston toiminnan koordinaatio seudullisten toimijoiden kanssa nostettiin myös esiin.

Sipilän hallitusohjelma nosti kehityspolitiikan ytimeen kehitysmaiden oman yksityisen sektorin ja veropohjan vahvistamisen. Vuoden 2016 valtioneuvoston kehityspoliittinen selonteko vahvisti paitsi suomalaisyritysten roolia kehitysyhteistyön toimijoina, mutta myös Team Finland -toiminnan merkitystä kehitysmaiden kanssa edistettävän kaupallisen ja kestävästä kehitystä edesauttavan yhteistyön tukijana. Selonteossa suomalaisyritysten katsotaan edistävän kehitysmaiden yritystoiminnan kehittymistä, ja toisaalta kehitysyhteistyöllä luodaan markkinoita, työtä ja yhteyksiä. Yrityksiä kannustettiin selonteossa hakeutumaan aktiivisesti Suomen rahoittamiin kehitysohjelmiin.³⁷

Yrityksillä tunnustetaan yleisesti olevan rooli Agenda 2030:n ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja tämä näkyy myös yrityksille tarjotuissa ohjelmissa, kuten ulkoministeriön ja Tekesin 2015 lanseeraamassa BEAM – Business with Impact -ohjelmassa (myöhemmin ulkoministeriön ja Business Finlandin Development Platform -ohjelmassa).³⁸ BEAM oli ensimmäinen hallinnonalat ylittävä kahden keskeisen Team Finland -toimijan, ulkoministeriön ja Tekesin, yhteisesti toteuttama ohjelma. Yhdessä toteutettuna ohjelman

37 Ulkoministeriö (2016) Suomen kehityspolitiikka – Yksi maailma, yhteinen tulevaisuus – kohti kestävästä kehitystä. Valtioneuvoston selonteko 4.2.2016. https://um.fi/documents/35732/0/UM_kepo_ohjelma_SF_netti_05022016.pdf/4f0e583a-d3cc-28a8-5523-3eb8f9cdf863?t=1561448064924

38 Business Finland. Ratkaisuja maailman kehityshaasteisiin. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/developing-markets-platform>

oli mahdollista tarjota enemmän rahoitusta, yhteistyömahdollisuuksia, palveluita ja osaamista suomalaisyritysten kestäväen kehityksen mukaiseen liiketoimintaan.³⁹

Verkoston yhteistyön kehittäminen ja toiminnan vaiheittainen uudistaminen

Vuonna 2016 osa kansallisista Team Finland -toiminnoista tuotiin myös fyysisesti samaan tilaan, kun Finnvera, Finpro, Tekes ja Teollisuussijoitus muuttivat Team Finland -taloon Helsingissä. Samoihin tiloihin on sijoittunut myös Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry. Tuomalla toiminnat yhteen haluttiin vahvistaa asiakaslähtöisiin palvelumalleihin perustuvaa yhteistyötä, ja palvella kansainvälistyviä yrityksiä entistä paremmin.⁴⁰ Valtion panostus Team Finland -verkoston toimintaan korostui kärkihankkeiden ja hallituksen kansainvälistymisen kasvupaketin (4/2016) myötä. Kasvupaketin toimenpiteiden tavoitteena oli tukea kasvuhakuisten pk-yritysten kansainvälistymistä sekä ulkomaisia investointeja.

Team Finland -toimintaan kohdistui samaan aikaan myös kritiikkiä elinkeinoelämän suunnalta: palveluiden koettiin olevan edelleen hajallaan, tunnettuus heikkoa ja pienyritysten kansainvälistymispalveluiden olevan puutteellisia.⁴¹ Vuoden 2016 ja 2017 aikana Team Finland -toimintaa tarkasteltiinkin monesta perspektiivistä. Kasvuohjelmatoiminnasta toteutettiin ulkoinen arviointi, jonka perusteella kyseisiä palveluita hyödyntäneet yritykset olivat saamaansa tukeen kuitenkin pääosin tyytyväisiä (ks. tarkemmin luku 2.3).⁴² Ulkoministeriön johdolla uudelleen toteutettu kansainvälistymis- ja kaupan-esteselvitys nosti kehittämisehdotuksissaan esiin, että verkoston palveluiden saavutettavuuteen, tunnettavuuteen ja hyödynnettävyyteen sekä palveluista tiedottamiseen tulisi kuitenkin jatkossa panostaa.⁴³

39 Halme, K., Lähde, K., Lamminkoski, H., Mäkelä, M. & Giddings, S. (2019) Developmental Evaluation of Business with Impact (BEAM) Programme – Final report. Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation. 2019/4. Ministry for Foreign Affairs of Finland and Business Finland.

40 Valtioneuvoston kanslia (2016) Team Finlandin vuosi 2015. Vuosikertomus, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2016. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=8901>

41 Koskenranta, R. (2016) Team Finlandille kritiikkiä: Pienten yritysten kv-rahoitus on heikentynyt, Suomen Yrittäjät, 21.9.2016. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/541898-team-finlandille-kritiikkia-pienten-yritysten-kv-rahoitus-heikentynyt>

42 Salminen, V. et al. (2016) Team Finland -kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston kanslia, 30.9.2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-293-7>

43 Ulkoministeriö (2016) Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. https://um.fi/julkaisut/-/asset_publisher/TVOLgBmLyZvu/content/team-finland-kansainvalistymis-ja-kaupanesteselvitys-2016

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti lokakuussa 2016 työryhmän laatimaan ehdotuksen Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Työryhmä kiinnitti huomiota erityisesti pk-yritysten kansainvälistymistä tukevien palveluiden onnistumiseen. Väliraportin suositusten perusteella Team Finland -palveluita ja ohjausrakennetta päätettiin uudistaa kahdessa vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa **määriteltiin palveluiden sisällöt** uudelleen suomalaisyritysten omista tarpeista lähteviksi palveluiksi, organisoitiin valtakunnalliset sekä kuntien ja maakuntien palvelut osana maakuntauudistusta ja nimettiin Team Finland kasvu- ja kansainvälistymiskoordinaattorit (ns. TF-koordinaattorit) alueille. Konsulttipalveluiden saatavuutta monipuolistettiin ottamalla käyttöön kansainvälistymistä tukeva palveluseteli ja konsulttirekisteri, sekä laatimalla yhteistyösopimus Saksan AHK-verkoston kanssa palveluiden avaamiseksi myös suomalaisille yrityksille. Finpron ja Tekesin ohjelmatoiminnot yhdistettiin Team Finland -ohjelmiksi.

Toisessa vaiheessa, kevään 2017 aikana, työryhmä tarkasteli mahdollisuuksia rakenteellisiin uudistuksiin, mukaan lukien Tekesin ja Finpron toimintojen kokoaminen uudeksi Growth Finlandiksi.⁴⁴ Työryhmän suositusten mukaisesti **Team Finland -verkoston operatiivinen ohjaus siirrettiin valtioneuvoston kansliasta työ- ja elinkeinoministeriön** alaisuuteen ja muodostettiin uusi Team Finland -ohjausryhmä. Vuoden 2017 aikana ulkomaanverkostoa uudelleen järjesteltiin ja luotiin uusi ohjausmalli, jossa edustustojen päälliköt saivat tehtäväkseen myös Team Finland -maajohtajuuden. Samalla ulkoministeriön ja Business Finlandin välille perustettiin ulkomaantoimintojen johtoryhmä (UTJR), jossa käydään säännöllistä keskustelua Team Finland -verkoston toiminnasta.

Team Finland -koordinaatio siirtyy uuteen Business Finlandiin

Tekesin ja Finpron yhdistämispäätös Business Finlandiksi tehtiin hallituksen puoliväliriihessä huhtikuussa 2017. Samalla kohdistettiin lisärahoitusta yritysten tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä vientiin. Yhdistämisen myötä innovaatorahoitukseen, vientiin, investointeihin sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut tuotiin yhteen.⁴⁵ Business Finlandin valmistelutyö eteni nopeasti yhdistetyn organisaation hallintomuodon ja toiminnan puitteiden suunnitteluun. Hallitus esitteli lokakuussa 2017 eduskunnalle ehdotuksen uudesta Business Finlandia koskevasta laista⁴⁶ ja se hyväksyttiin eduskunnassa

44 Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Team Finland uudistaa palvelujaan ja toimintamallejaan. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 22.11.2016. <https://tem.fi/-/team-finland-uudistaa-palveluaan-ja-toimintamallejaan>

45 Hallituksen puoliväliriihen tiedote. Valtioneuvosto, 25.4.2017.

46 Lausunto eduskunnan talousvaliokunnalle, Tekes 15.11.2017 (DM 1947013).

8.12.2017. Uusi Business Finland aloitti tammikuussa 2018. **Uudistuksen myötä Team Finland -verkoston kansallinen koordinaatio siirtyi Business Finlandille.** Vuoden 2018 alussa otettiin käyttöön myös Team Finland -ydintoimijoiden **yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä**, KasvuCRM.

Syksyllä 2019 päivitetystä Team Finland -verkoston strategiassa täsmennettiin verkoston tavoitteet, eri toimijoiden roolit sekä toimenpiteet (15 kpl) verkoston kehittämiseksi. Lisäksi strategiassa määriteltiin viisi operatiivista mittaria, joiden perusteella johtoryhmä seuraa Team Finland -toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mittarit ovat: 1) Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten viennin kasvu, 2) Team Finland -verkoston ydintoimijoiden kansainvälistymispalveluja käyttäneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärän kasvu, 3) Asiakkuudenhallintajärjestelmään (KasvuCRM) kirjattujen neuvontatapausten (Lead ja Opportunity) määrä, 4) Asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista, ja 5) Team Finland -henkilöstön tyytyväisyys Team Finland -yhteistyöhön.⁴⁷

Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma ja palvelupolkujen kehittäminen

Sanna Marinin hallituksen yhtenä tavoitteena on yritysten kasvun ja kansainvälistymisen laaja-alainen edistäminen sekä miljardiluokan liiketoimintaekosysteemien synnyn ja kehittämisen tukeminen. Tähän tavoitteeseen pyritään muun muassa lokakuussa 2020 käynnistyneellä **Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmalla**. Ohjelman toimenpidekokonaisuutta toteutetaan Team Finland -verkoston ja muiden sidosryhmien kanssa Marinin hallituskaudella 2020–2023. Ohjelmassa on neljä teemakokonaisuutta ja yhteensä 17 toimenpidettä. Teemat ovat 1) kysyntävetoiset ekosysteemit, 2) kansainvälistymispalveluiden kehittäminen, 3) rahoitustarjonta, ja 4) ilmatoratkaisut. Ohjelman toimenpiteillä pyritään vastaamaan myös tunnistettuihin kansainvälistymisen pullonkauloihin.⁴⁸

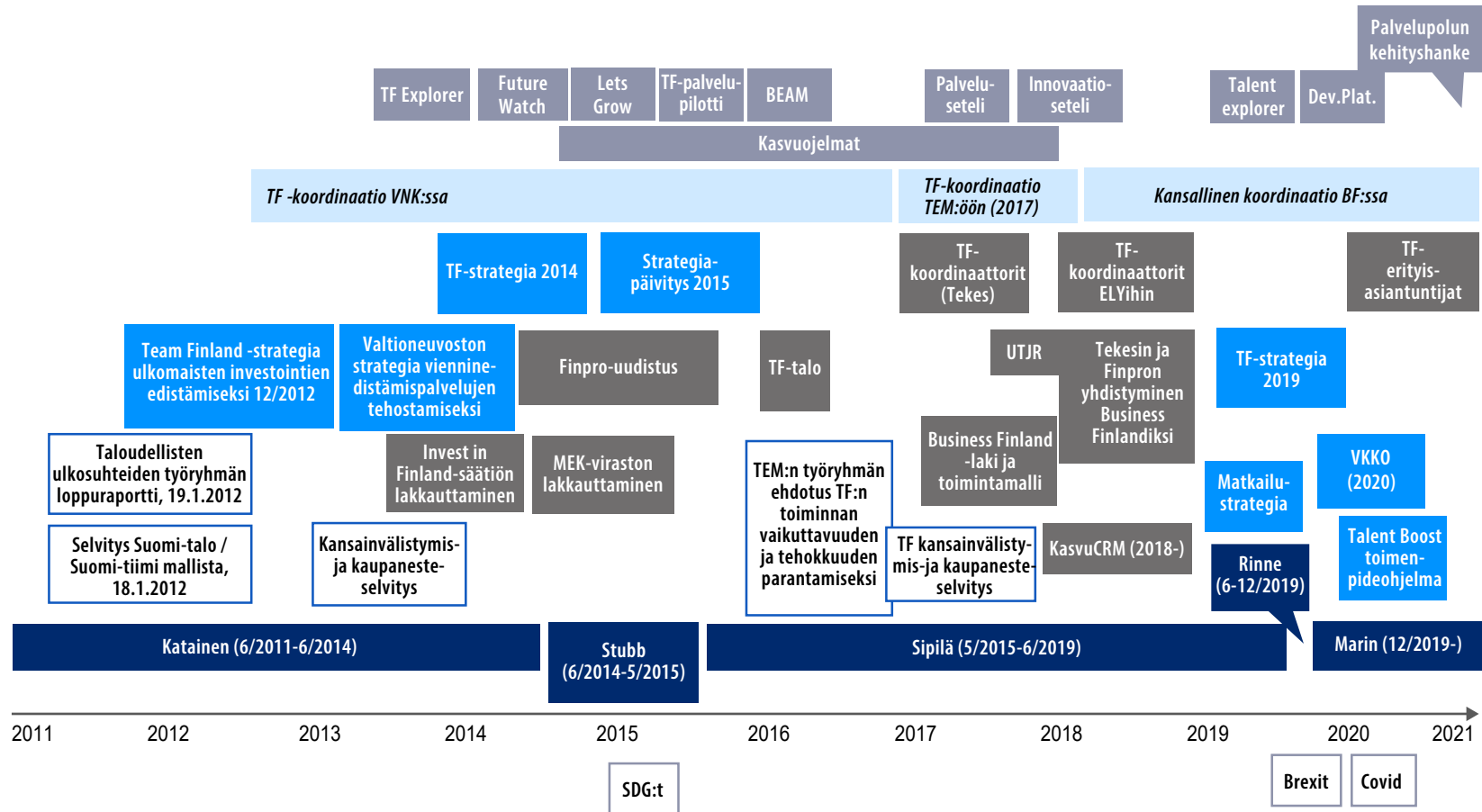
Osana viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaa käynnistettiin vuonna 2021 useita eri kehittämistoimenpiteitä, joista monet ovat kohdistuneet myös tässä arvioinnissa esiin nousseisiin kehityskohteisiin. Merkittävin näistä on raportin kirjoitushetkellä käynnissä oleva Team Finland -verkoston kansainvälistymispalveluiden **palvelupolun kehittämissanke**, jossa on selkeytetty Team Finland -palveluiden kokonaisuutta ja arvolupausta asiakkaiden suuntaan sekä TF-verkostoon kuuluvien toimijoiden yhteistyötä mm. palveluiden polutuksessa. Hankkeen alustavat tulokset ovat olleet myös tämän arvioinnin käytössä.

47 Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019.

48 Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma, TEM 2020:51.

Oheisessa kuviossa on esitetty yhteenveto Team Finland -toiminnan kehitysvaiheista.

Kuvio 4. Team Finland -toiminnan keskeiset kehitysvaiheet.

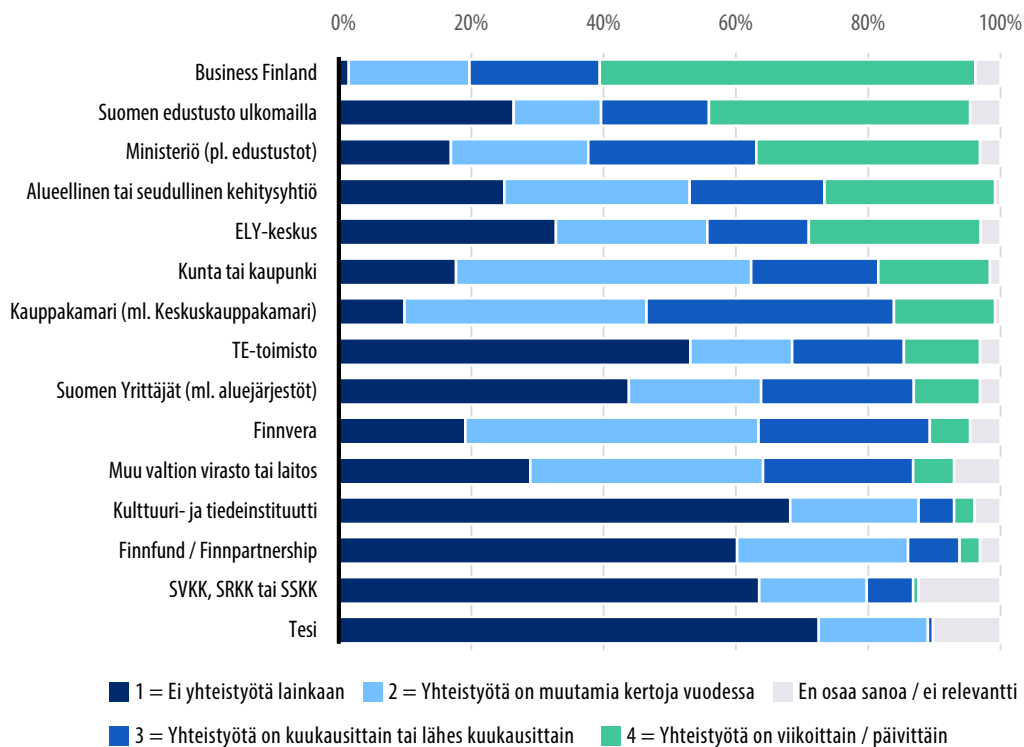


3 Verkostomaisen toimintamallin vahvuudet ja kehityskohteet

3.1 Verkoston yhteistyösuhteet ja dynamiikka

Team Finland -toimijoille ja kumppaneille suunnatussa kyselyssä (N=134) vastaajilta tiedusteltiin, miten tiiviisti he tekevät yhteistyötä eri Team Finland -verkoston toimijoiden ja kumppanien kanssa. Kyselyvastaajien keskuudessa **yhteistyö Business Finlandin kanssa on tiiveintä**; 57 prosenttia vastaajista tekee yhteistyötä Business Finlandin kanssa viikoittain/päivittäin. Myös yhteistyö Suomen ulkomailla sijaitsevan edustuston sekä ministeriöiden (pl. edustustot) kanssa on suhteellisen tiivistä (vastaajista vähintään kolmannes on yhteistyössä näiden tahojen kanssa viikoittain/päivittäin). Vastaavasti kyselyvastaajilla on hyvin vähän yhteistyötä Kulttuuri- ja tiedeinstituutin, Finnfundin / Finnpartnershipin, Tesin tai SVKK:n, SRKK:n ja SSKK:n kanssa. Vähintään 60 prosenttia vastaajista ei tee näiden toimijoiden kanssa yhteistyötä lainkaan.

Kuvio 5. Yhteistyön säännöllisyys ja yhteistyökumppanit yritysten kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa (nykytilanne). N=130.

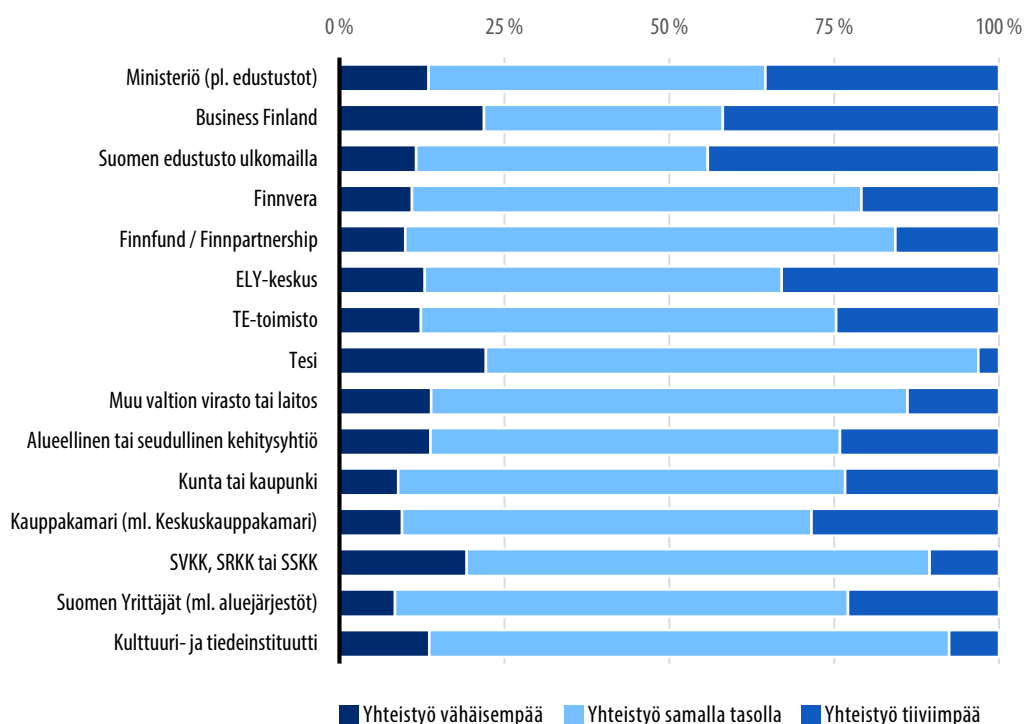


Vastaajan taustaorganisaatio huomioiden Business Finland -vastaajat tekevät säännöllisintä yhteistyötä Suomen edustustojen kanssa. Vastaavasti edustuston yhteistyö kohdistuu säännöllisemmin ministeriöön (pl. edustustot) ja Business Finlandiin. ELY-keskusvastaajilla säännöllisin yhteistyökumppani on alueellinen tai seudullinen kehitysyritys.

Pääkaupunkiseudulla toimivat vastaajat tekevät tiiviimmin yhteistyötä ministeriön (pl. edustustot), Business Finlandin ja Suomen ulkomailla sijaitsevan edustuston kanssa. Vastaavasti muualla Suomessa toimivilla vastaajilla ELY-keskus ja alueellinen tai seudullinen kehitysyritys ovat tiiviimmät yhteistyökumppanit, ja vastaavasti ulkomailla toimivilla vastaajilla säännöllisimmät yhteydet ovat Business Finlandin ja Suomen edustuston kanssa.

Verrattaessa yhteistyön intensiivisyyttä nykyisin ja 3–5 vuotta sitten, **monen toimijan kohdalla yhteistyö on pysynyt samalla tasolla**. Yhteistyö Suomen ulkomailla sijaitsevan edustuston sekä Business Finlandin kanssa on lisääntynyt noin 40 prosentilla vastaajista ja yhteistyö ELY-keskuksen ja ministeriön kanssa noin kolmanneksella vastaajista. Samanaikaisesti 22 prosenttia vastaajista kertoo yhteistyön Business Finlandin kanssa vähentyneen viimeisen 3–5 vuoden aikana. Yhteistyö on vähentynyt noin viidenneksellä vastaajista myös Tesin ja SVKK:n, SRKK:n tai SSKK:n kanssa.

Kuvio 6. Muutos yhteistyössä yritysten kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa nimettyjen toimijoiden kanssa verrattuna tilanteeseen noin 3–5 vuotta sitten. En osaa sanoa / ei relevantti -vastaukset poistettu. N=129.

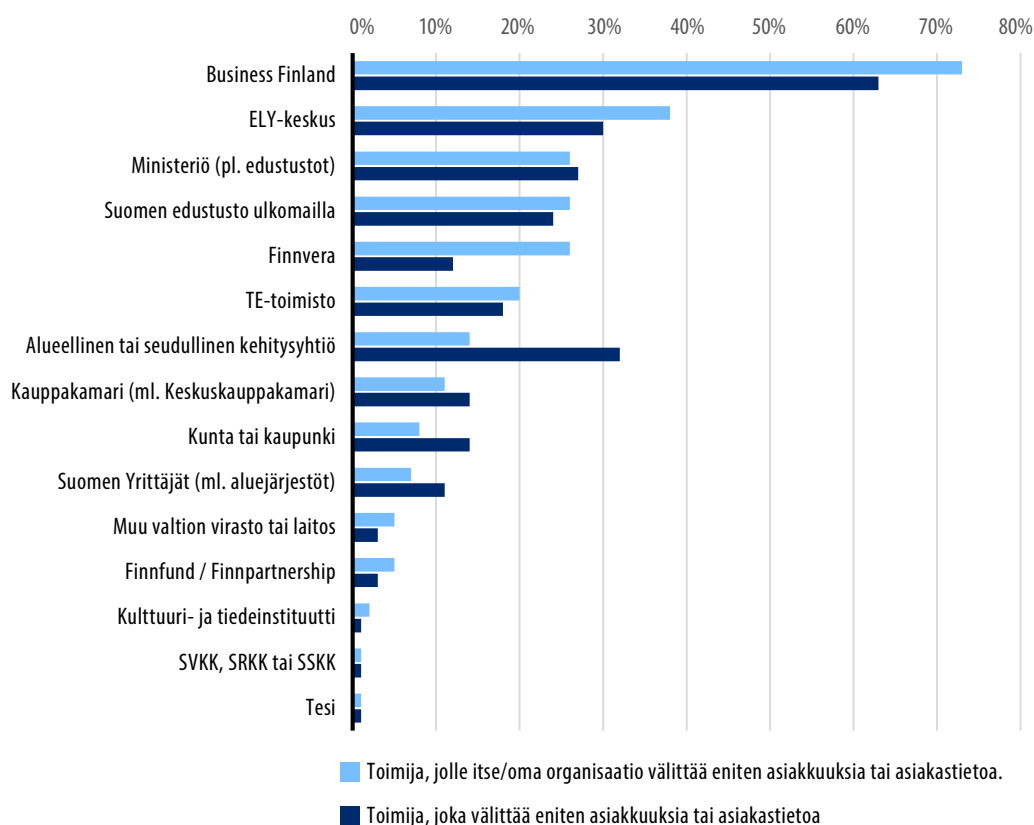


Business Finland -vastaajille yhteistyössä yritysten kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa ei ole tapahtunut suuria toimijakohtaisia muutoksia verrattuna tilanteeseen noin 3–5 vuotta sitten. Suurimmat muutokset ovat nähtävissä edustustovastaajilla, jotka arvioivat yhteistyön ministeriön (pl. edustustot) ja Business Finlandin kanssa tiivistyneen jonkin verran.

Asiakkuuksien ja asiakastiedon välittäjänä sekä vastaanottajana keskeisin toimija on Business Finland. Business Finland välittää eniten asiakkuuksia tai asiakastietoa (63 % vastaajista) vastaajien edustamille organisaatioille, ja vastaavasti vastaajan oma organisaatio välittää asiakkuuksia tai asiakastietoa eniten Business Finlandille (73 % vastaajista). Business Finlandin molempisuuntainen rooli on erityisen merkittävä edustustovastaajien keskuudessa, missä prosenttiosuudet ovat 85 prosenttia ja 94 prosenttia.

Toiseksi eniten asiakkuuksia tai asiakastietoa välittyy ELY-keskusten kautta. 38 prosenttia vastaajista kertoo välittävänsä asiakkuuksia tai asiakastietoa ELY-keskuksille ja vastaavasti 30 prosenttia ilmoittaa saavansa itse tietoa asiakkuuksista ELY-keskusten kautta. Erityisesti ELY-keskus toimii Business Finlandille asiakkuuksia ja asiakastietoja välittävänä tahona.

Kuvio 7. Asiakkuuksien ja asiakastiedon kulku Team Finland -verkostossa. Vastaaja on voinut valita kolme tärkeintä organisaatiota, jolle välittää asiakastietoa ja jolta saa asiakastietoa. N=133.



Huomionarvoista tuloksissa on myös alueellisten tai seudullisten kehitysyhtiöiden rooli asiakastietojen välittäjinä: 32 prosenttia vastaajista ilmoittaa saavansa asiakastietoa kehitysyhtiöiden kautta. Sen sijaan kehitysyhtiöiden suuntaan asiakastietoa välitetään selvästi vähemmän. Kehitysyhtiöiden toiveena onkin, että tietoa välitettäisiin enemmän myös heidän suuntaansa.

Finnveran kohdalla tilanne on puolestaan toisinpäin; selvästi suurempi osa vastaajista välittää tietoa asiakkaista Finnveran suuntaan verrattuna siihen, kuinka moni saa tietoa asiakkaista Finnveran kautta. Tulokset kuvastavatkin toimijoiden erilaisia rooleja osana Team Finland -verkostoa.

3.2 Yleiskuva näkemyksistä

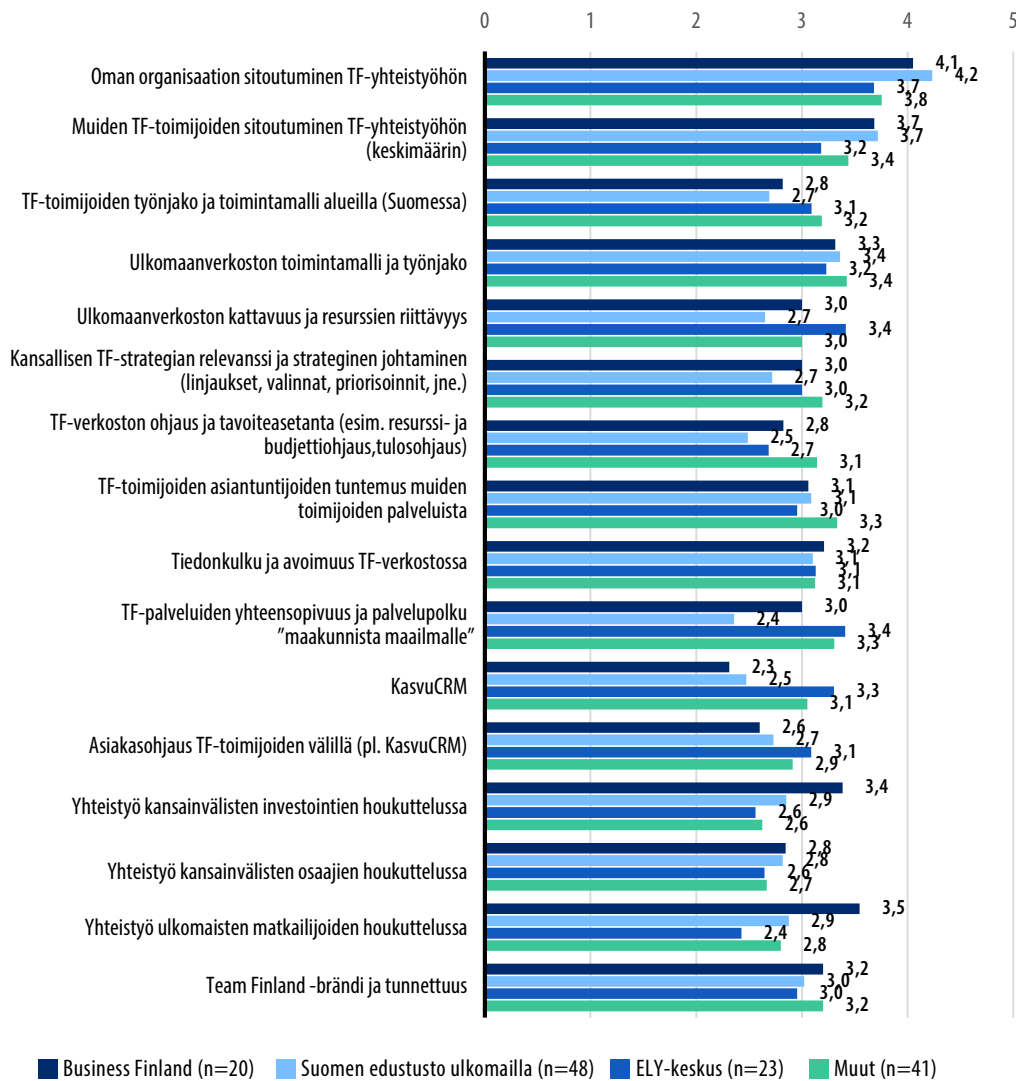
Selvityksen osana toteutetussa Team Finland -verkoston toimijoille ja kumppaneille suunnatussa sähköisessä kyselyssä sekä ko. toimijoiden haastatteluissa vastaajia pyydettiin arvioimaan Team Finland -toiminnan eri osa-alueiden nykytilaa ja kehitystä sekä tärkeimpiä kehityskohteita. Seuraavassa on kuvattu *yleiskuva* kyselyn ja haastatteluiden tuloksista. Team Finland -toiminnan eri osa-alueita on analysoitu tarkemmin seuraavassa alaluvussa (luku 3.3).

Näkemykset Team Finland -toimintamallin eri osa-alueista tällä hetkellä

Yleiskuva Team Finland -toimintamallin toimivuudesta tällä hetkellä on, että toimintamalli toimii kohtuullisesti, mutta siinä on myös merkittäviä kehittämistarpeita. Parhaiten arvioituista osa-alueista näyttäisi toimivan organisaatioiden sitoutuminen toimintamalliin. Myös ulkomaanverkoston toimintamalli ja työnjako koetaan melko hyvin toimivana. Tosin molempien osalta on noussut esiin myös merkittäviä kehityskohteita sekä kyselyssä että haastatteluissa (ks. luku 3.3). Kriittisimmin vastaajat suhtautuvat verkoston ohjaukseen ja tavoiteasetantaan, asiakasohjaukseen ja KasvuCRM-järjestelmän toimivuuteen. Haastatteluhavainnot tukivat näitä kyselyhavaintoja.

Tarkasteltaessa vastaajien arvioita Team Finland -toiminnan eri osa-alueiden toimivuudesta, ja huomioiden samalla heidän taustaorganisaationsa, arviot ovat enimmäkseen yhtenäiset, mutta myös eroja vastaajaryhmien välillä on havaittavissa. Suurimmat erot vastaajien välillä esiintyvät muun muassa koskien yhteistyötä ulkomaisten matkailijoiden houkuttelussa sekä Team Finland -palveluiden yhteensopivuudesta ja palvelupolusta ”maakunnista maailmalle”. Myös näkemykset KasvuCRM:n toimivuudesta jakaa vastaajien näkemyksiä.

Kuvio 8. Arvio Team Finland -toiminnan eri osa-alueiden toimivuudesta tällä hetkellä (taustaorganisaatioittain). Keskiarvo vastausasteikolla 1-5, missä 1 = Erittäin huono / erittäin paljon kehitettävää – 3= Ei hyvä eikä huono – 5= Erittäin hyvä / ei erityisiä kehityskohteita. N=132.



Vastaajan toimipisteen sijainti huomioiden suurimmat erot vastaajaryhmien välillä löytyvät pääkaupunkiseudulla ja ulkomailla toimivien vastaajien väliltä. Ulkomaanverkoston kattavuutta ja resurssien riittävyyttä myönteisemmin arvioi pääkaupunkiseudulla sijaitsevat vastaajat (n=19) (ka. 3,5) ja vastaavasti negatiivisimmin ulkomailla olevat vastaajat (n=62) (ka. 2,7). Yhtä suuri ero (0,8 yksikön ero keskiarvossa) on vastaajaryhmien välisessä keskiarvossa koskien kansallista Team Finland -strategian relevanssia ja strategista johtamista (linjaukset, valinnat, priorisoinnit, jne.), Team Finland -verkoston ohjausta ja

tavoiteasetantaa (esim. resurssi- ja budjettiohjaus, tulosohejaus) sekä Team Finland -brändiä ja tunnettuutta. Näissä kaikissa ulkomailla toimivien vastaajien näkemys on pääkaupunkiseudun vastaajia kriittisempää. Team Finland -palveluiden yhteensopivuuden ja palvelupolun ”maakunnista maailmalle” toimivimpana kokevat muualla kuin pääkaupunkiseudulla toimivat vastaajat (n=48) (ka. 3,4) ja vastaavasti heikoimpana ulkomailla olevat vastaajat (n=62) (ka. 2,5).

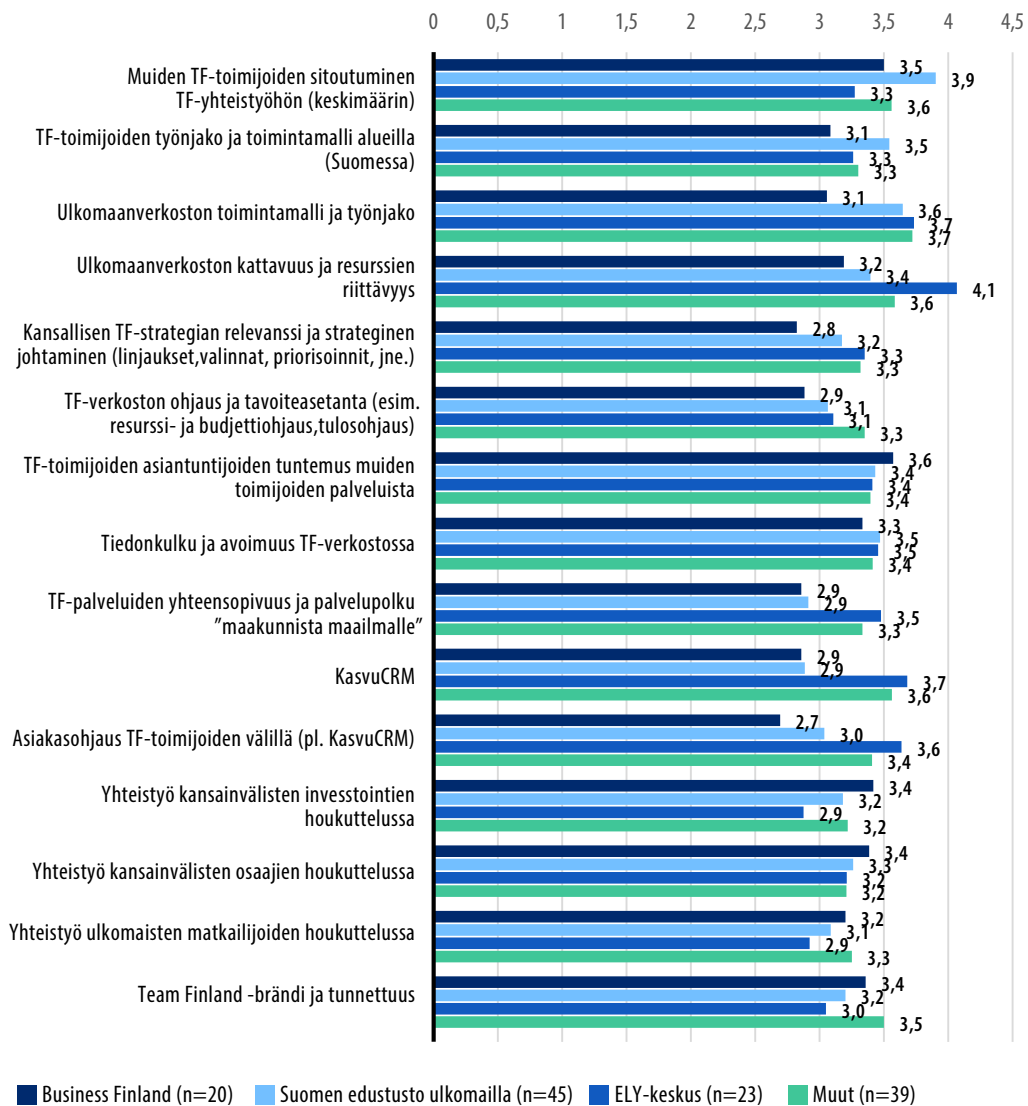
Näkemykset Team Finland -toimintamallin eri osa-alueiden kehityksestä

Yleinen näkemys Team Finland -toimintamallin kehityksestä viimeisen 3–5 vuoden aikana on, että toimintamalli on kehittynyt pääosin parempaan suuntaan. Joskin monet kyselyyn vastanneista ja haastateltavista kokee, että kehitystä on tapahtunut liian hitaasti tai (joiltakin osin) ei lainkaan.

Oman organisaation sitoutuminen Team Finland -yhteistyöhön on vastaajien mielestä mennyt jonkin verran parempaan suuntaan viimeisen noin 3–5 vuoden aikana. Oman organisaation sitoutumisen Team Finland -yhteistyöhön kokee kehittyneen muita myönteisemmin edustustovastaajat. Vastaava suunta on nähtävissä myös muiden toimijoiden sitoutumisessa sekä ulkomaan verkoston toimintamallissa ja työnjaossa. Myös ulkomaan verkoston kattavuus ja resurssien riittävyys, TF-toimijoiden asiantuntemus muiden toimijoiden palveluista, sekä tiedonkulku ja avoimuus TF-verkostossa koetaan parantuneen. Näidenkin osa-alueiden osalta kyselyn kautta muodostunut yleiskuva on hyvin linjassa haastatteluiden kanssa. Kriittisimmin vastaajat suhtautuvat kehitykseen KasvuCRM:n ja asiakasohjaukseen TF-toimijoiden välillä. Erityisesti Business Finlandin ja edustustojen vastaajat suhtautuvat kehitykseen kriittisesti.

KasvuCRM:n osalta viime vuosien kehitystä arvioi myönteisemmin pääkaupunkiseudulla toimivat vastaajat (n=18) (ka. 3,5), kun taas negatiivisemmin kehityksen kokevat ulkomailla olevat vastaajat (n=59) (ka. 2,8). Muilta osin vastaajan toimipisteen sijainti ei ole keskeisessä roolissa vastauksissa.

Kuvio 9. Team Finland -toiminnan osa-alueiden kehittyminen viimeisen noin 3–5 vuoden aikana vastaajien taustaorganisaatio huomioiden. Keskiarvo vastausasteikolla 1–5, missä 1= Selvästi huonompaan suuntaan -- 3 = Pysynyt ennallaan --5 = Selvästi parempaan suuntaan. N=129.



Näkemykset tärkeimmistä kehityskohteista

Kyselyvastaajilta tiedusteltiin, mitkä ovat seuraavina vuosina kolme tärkeintä kehityskohdetta/asiaa Team Finland -verkoston kehittämisessä. Kolme keskeisintä kehityskohdetta ovat ulkomaanverkoston toimintamalli ja työnjako, tiedonkulku ja avoimuus Team Finland -verkostossa, sekä ulkomaanverkoston kattavuus ja resurssien riittävyys. Kunkin näistä tekijöistä nimeää reilu kolmannes vastaajista. Samat kehityskohteet nousivat esiin myös monissa haastattelussa.

Kuvio 10. Tärkeimmät kehityskohteet Team Finland -verkostossa seuraavien vuosien aikana. Vastaukset taustaorganisaatioittain. N=133.



Näkemykset tärkeimmistä kehityskohteista vaihtelevat merkittävästi vastaajien taustaorganisaation mukaan. Business Finlandin ja edustustojen näkemyksissä kehityskohteina korostuvat ulkomaanverkoston toimivuus, työnjako, kattavuus sekä resurssien riittävyys. Vastaavasti ELY-keskusta edustavat vastaajat korostavat maakunnallista näkökulmaa sekä alueellista työnjakoa ja toimintamallia. Jälkimmäinen on nähtävissä myös muita organisaatioita edustavien vastauksissa. Tulokset ovat ymmärrettäviä ja loogisia, kun huomioidaan organisaatioiden erilaiset roolit ja näkökulmat Team Finland -verkostossa.

Kyselyvastaajia pyydettiin myös nimeämään konkreettisia toimenpiteitä, joilla Team Finland -toimintaa ja/tai -palveluita tulisi jatkossa kehittää. Vastauksissa (n=64) nousee esiin useita tasavahvoja näkemyksiä. Osa vastaajista, erityisesti ulkomailla toimivat, peräänkuuluttavat vahvempaa ohjausta, tavoitteita ja mittareita sekä organisaation yksinkertaistamista ja päällekkäisyyksien poistamista. Selkeämpi työnjako toimijoiden välillä sekä yhteistarjonnan edistäminen koetaan tärkeiksi. Selkeyttämistä kaivataan niin toimintarakenteen, prosessien kuin palvelutarjonnan osalta, jälkimmäisessä korostuen yritysten tarpeisiin vastaavien kansainvälistymispalvelujen tuottaminen.

Ohjauksen, tavoitteiden ja mittareiden merkitys – samoin kuin alueellisten toimintatapojen ja vahvuuksien (alueelliset erot) huomioiminen – korostuu ei-pääkaupunkiseutua edustavilla vastaajilla. Ei-pääkaupunkiseudulla toimivat korostavat myös alueellisen toiminnan suunnitelmallisuutta, tavoiteasetantaa sekä tarvittavaa resursointia. Asiantuntijoiden osaamisen ylläpito ja kehittäminen korostuu puolestaan ulkomaisia toimipisteitä edustavilla vastaajilla.

Myös viestinnän ja brändin merkitys korostuu vastauksissa. Team Finland -brändin tunnettuutta sekä sisäistä että ulkoista viestintää tulisi vastaajien mielestä vahvistaa.

Näkemykset kehityssuunnista

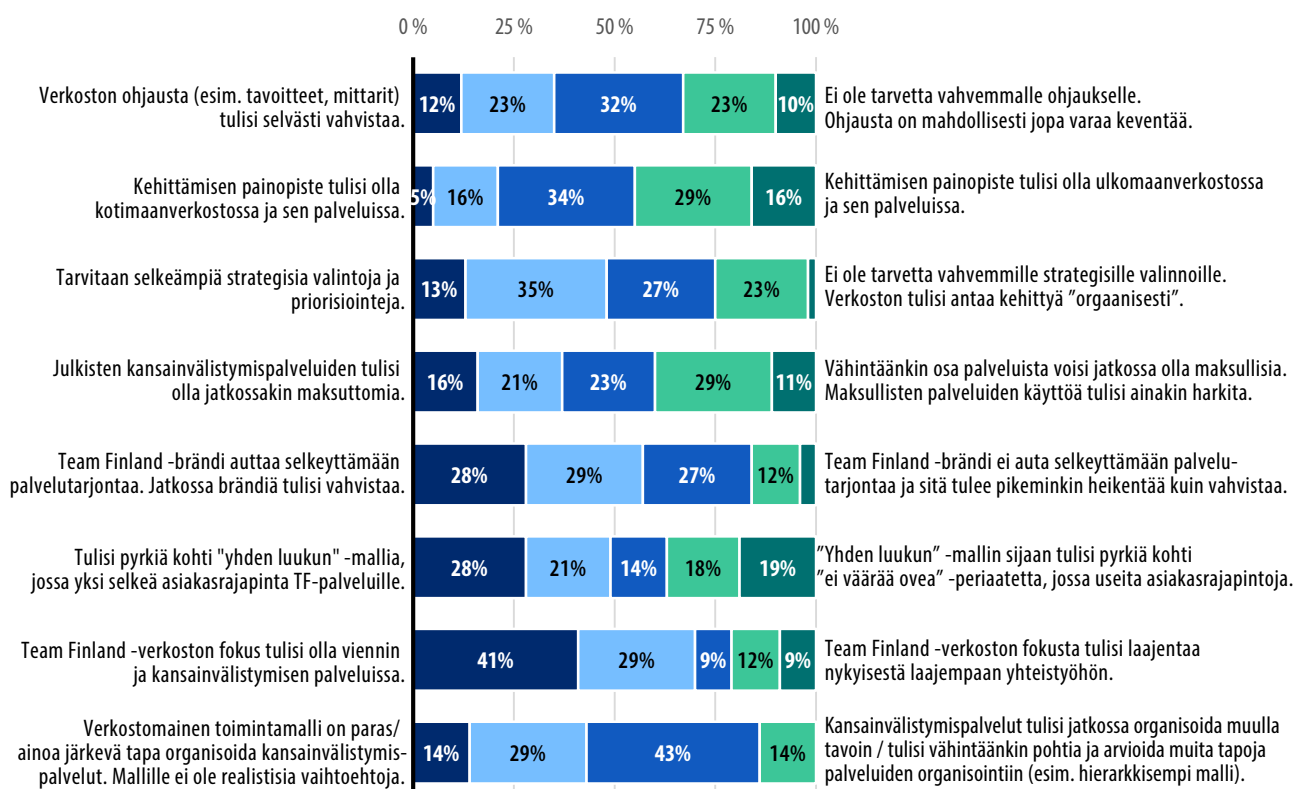
Kyselyvastaajien näkemyksiä Team Finland -verkoston kehityssuunnista tiedusteltiin kahta ääripäätä koskevien väittämien avulla. Vastaajat kokevat, että Team Finland -verkoston fokus tulisi (jatkossakin) olla viennin ja kansainvälistymisen palveluissa. Team Finland -brändiä tulisi vastaajien mielestä pikemmin vahvistaa kuin häivyttää palveluntarjonnan selkeyttämiseksi. Vastaajat ovat myös varsin yksimielisiä siitä, että verkostomainen toimintamalli on paras/järkevin tapa organisoida palvelut, eikä sille ole olemassa realistisia vaihtoehtoja. Samoin selvä enemmistö vastaajista kannattaa selkeämpiä strategisia valintoja ja priorisointeja.

Vastaajien näkemykset verkoston ohjauksen tarpeesta sekä kehittämispalvelujen maksullisuudesta sen sijaan jakavat mielipiteitä. Osa vastaajista on palvelujen maksuttomuuden ja ohjauksen vahvistamisen kannalla, osa edustaa päinvastaista näkemystä. Yhden luukun malli saa vastaajien joukossa hiukan enemmän kannatusta kuin vastustusta.

Vastaajan taustaorganisaatio huomioiden Business Finland -vastaajat kannattavat muita ryhmiä vahvemmin palveluiden mahdollista maksullisuutta. Edustustovastaajat suhtautuvat puolestaan muita ryhmiä kriittisemmin verkostomaiseen toimintamalliin.

Vastaajan toimipisteen sijainti huomioiden on nähtävissä, että ulkomailla sijaitsevat vastaajat (n=62) kokevat, että verkoston ohjausta (esim. tavoitteet, mittarit) tulisi enemmän vahvistaa kuin keventää.

Kuvio 11. Kyselyvastaajien näkemyksiä Team Finland -verkoston kehityssuunnista. Vastaajat kohdistivat oman näkemyksensä annettuihin suuntiin viisiportaisella asteikolla. N=132.



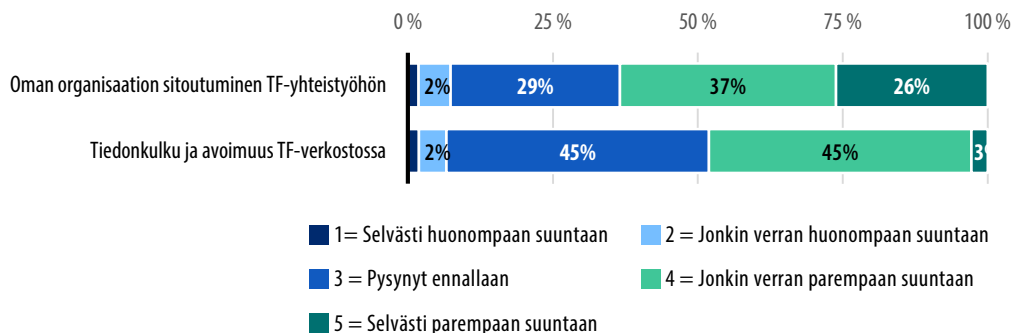
3.3 Vahvuudet ja kehityskohteet osa-alueittain

Seuraavassa on tarkasteltu tarkemmin arvioinnin aineistoissa esiin nousseita Team Finland -toimintamallin vahvuuksia ja kehityskohteita osa-alueittain. Luvussa esiintyy lainauksia sekä haastatteluista että kyselyvastauksista, jotka ilmentävät asiantuntijoiden näkemyksiä.

3.3.1 Yhteistyön kehitys ja toimivuus

Suurin osa kyselyvastaajista kokee yhteistyön ja eri toimijoiden sitoutumisen Team Finland -toimintaan kehittyneen pääosin myönteisesti. Vastaajista noin neljännes (26 %) kokee oman organisaation sitoutumisen Team Finland -yhteistyöhön kehittyneen selvästi parempaan suuntaan viimeisen 3–5 vuoden aikana, ja vastaavasti reilu kolmannes (37 %) kokee kehityksen olleen jonkin verran parempaa. Viimeisten 3–5 vuoden aikana tiedonkulku ja avoimuus Team Finland -verkostossa on pääsääntöisesti pysynyt ennallaan tai jonkin verran parantunut (45 % + 45 % vastaajista).

Kuvio 12. Arvio Team Finland -toiminnan kehittymisestä viimeisen noin 3–5 vuoden aikana liittyen oman organisaation sitoutumiseen Team Finland -yhteistyöhön (n=110) sekä tiedonkulkuun ja avoimuuteen Team Finland -verkostossa (n=106).



Kehittämistarpeista huolimatta suurin osa haastatelluista pitää Team Finlandin tähänastista kehitystä pääosin varsin positiivisena, ja etenkin **yhteistyön verkoston ydintoimijoiden välillä katsotaan parantuneen huomattavasti**. Monet kokevat, että verkoston toiminnassa on päästy viime vuosina "ylätasolta" konkreettiseen tekemiseen. Myös kyselyyn vastanneet asiantuntijat nostivat yhteistyön kehittymisen selkeästi esille kysyttäessä mikä tällä hetkellä Team Finland -verkostossa toimii erityisen hyvin (n=56). Yhteistyöllä viitattiin sekä alueelliseen että maakohtaiseen yhteistyöhön, ja erityisesti yhteistyöhön Business Finlandin ja ulkoministeriön välillä. ELY-keskusvastaajat nostavat esiin myös yhteistyön Fin- nveran kanssa. Yhteistyön kehittämistä myös ydintoimijoiden välillä toivotaan kuitenkin

edelleen. Esimerkiksi sisäisen tiedonkulun edistäminen ja CRM-järjestelmän käytön sujuvoittaminen (ks. jäljempänä) nähdään keinoina vahvistaa yhteistyötä.

”Yhteistyö kaikkien eri organisaatioiden kanssa on meille vaivatonta ja välitöntä. Kiitos siitä! Tästä näkökulmasta on menty mega-askeleita eteenpäin!”

”Suunta on ollut oikea. Viimeisen 10v aikana on tehty isoja harppauksia. Yhteistyö verkostona toimii huomattavasti paremmin kuin aikaisemmin. Yhteistyö muiden ministeriöiden kanssa kehitetty tosi paljon ja kohtuullisen toimivaa.”

”Paljon positiivista ja hyvää yritystä. Pientä kulmien hiomista ja uudistumista tarvitaan. Peruskomponentit olemassa ja toimii. Pienillä liikkeillä enemmän tehoja irti.”

Sen sijaan **kumppanien rooli nähdään edelleen epäselvänä ja täsmentymättömänä**. Toiminnan fokus onkin ollut ydintoimijoiden välisten prosessien kehittämisessä, ja kumppanien (ydintoimijoiden ulkopuoliset ministeriöt ja virastot, alueelliset kumppanit sekä elinkeinoelämän järjestöt) kytkeminen mukaan toimintaan on jäänyt taka-alalle. Haastattelutavat ovatkin varsin yksimielisiä siitä, että jatkossa myös kumppanit tulisi saada paremmin mukaan Team Finland -toimintaan. Tämä koskee erityisesti sellaisia toimijoita, joilla itsellään on tiiviit kontaktit ja asiakasrajapinnat yrityksiin, esimerkiksi alueelliset kehitysyhtiöt sekä kauppakamarit ja elinkeinoelämän järjestöt. Tältäkin osin on merkkejä positiivisesta kehityksestä, mutta kehitettävää koetaan edelleen olevan runsaasti.

Kumppaneita koskeva huomio käy hyvin ilmi myös arvioinnin osana toteutetusta analyysissä, jossa tarkasteltiin, miten Team Finland -toiminnan tavoitteet ilmenevät eri toimijoiden strategioissa ja ohjausasiakirjoissa. Analyysin tulokset on kuvattu tarkemmin raportin liitteessä 4. Yhteenvetona analyysistä voidaan todeta, että ydintoimijoiden strategioissa ja ohjausasiakirjoissa organisaation rooli Team Finland -verkostossa näkyy selvästi, joskin konkreettisia mittareita on käytössä hyvin vähän. Vastaavasti kumppaneiden strategioissa ja ohjausasiakirjoissa Team Finland -toimintaan viitataan pääosin vain hyvin yleisellä tasolla tai ei ollenkaan.

Positiivisesta kehityksestä huolimatta yhteistyössä ja toimijoiden sitoutumisessa nähdään edelleen runsaasti kehitettävää. Monet haastateltavat korostavatkin, että **organisaatio-kohtaiset intressit ajavat edelleen (liian) usein Team Finland -yhteistyön edelle**, ja organisaatiot korostavat liikaa omaa etuaan esimerkiksi viestinnässään. Tähän katsotaan osaltaan vaikuttavan Team Finland -toimintaan liittyvien kannusteiden ja/tai mittareiden puuttuminen (ks. luku 3.3.2).

”Hyvin vaihtelevaa miten [TF-brändiä] tuodaan esille viestinnässä. Brändin vahvistaminen tärkeää.”

Yhteistyö on aineiston perusteella hyvin **henkilösidonnaista** ja monet näkevät positiivisen kehityksen olevan paljolti joidenkin verkostossa toimivien aktiivisten henkilöiden ansiota. Toisaalta on hyvä huomioida, että verkostomainen yhteistyö on käytännön tasolla väistämättä henkilöiden välistä yhteistyötä ja perustuu siihen, että henkilöt tuntevat toisensa ja voivat luottaa toisiin toimijoihin. Tätä seikkaa korostettiin myös useissa haastattelussa. Haasteena näyttäytyy kuitenkin se, miten henkilöiden välisiä suhteita voidaan vahvistaa, monipuolistaa ja laajentaa aiempaa systemaattisemmin, ja miten organisaatiotason ratkaisuilla voidaan tukea ja helpottaa henkilöiden välistä yhteistyötä.

”Yhteistyö toimii, jos ihmiset haluavat tehdä sitä. Se ei ole organisaatioista tai rakenteista kiinni.”

Edelliseen liittyä olennaisesti **tiedonkulku ja avoimuus** verkostossa. Tämä nähtiin sekä kyselyssä (ks. 3.1) että monissa haastatteluissa yhtenä tärkeimpänä kehityskohteena, vaikka tältäkin osin on selvää kehitystä havaittavissa. Yhtenä yksinkertaisena kehityskohteena mainittiin esimerkiksi eri organisaatioiden yhteyshenkilöiden listaamista selkeästi verkkosivuille. Esille nousi myös ehdotus ”Team Finland -intranetin” perustamisesta, ajatuksena että sinne koottaisiin ja päivitetäisiin ajankohtaista tietoa ja yhteyshenkilölistaa.

”Asenneilmapiiri muuttunut – jos ei heti saa tietoa, niin ei johdu siitä, että tietoa pimitettäisiin. Ennen oli tällaista. Tässä tullut iso muutos. Siiloutuminen vähentynyt ja [eri toimijat] otetaan helpommin mukaan.”

Yksi merkittävä yhteistyöhön positiivisesti vaikuttanut asia on ollut **KasvuCRM:n** käyttöönotto, mikä on mahdollistanut tehokkaamman asiakastiedonvaihdon eri toimijoiden välillä ja tuonut Team Finland -toimintaan kokonaan uuden ja asiakaslähtöisemmän ulottuvuuden. Monet pitävät KasvuCRM:n käyttöönottoa merkittävänä kehitysaskeleena Team Finland -yhteistyön kehittämisessä. KasvuCRM:n käyttöön liittyy kuitenkin paljon haasteita. Yksi keskeinen haaste liittyy siihen, että järjestelmään on pääsy vain valtiollisilla toimijoilla, eivätkä esimerkiksi palvelupolun toimivuuden kannalta tärkeät alueelliset kehitysyritykset (tai muut kumppanit) pääse mukaan järjestelmään. Lisäksi monet haastateltavat kokevat, että CRM:n käyttö on vielä epäyhdenmukaista ja epäsystemaattista, eivätkä kaikki toimijat kirjaa tietoja järjestelmään riittävästi. Yksi keskeinen syy tähän näyttäisi olevan järjestelmän kankeus ja vaikeakäyttöisyys (ml. käyttöoikeuksien rajallinen määrä, erilaiset lisenssit ja versiot), joka nousi esille useissa haastatteluissa ja kyselyvastauksissa. On myös huomiotava, että tietojen jakoon liittyy tärkeitä tietosuojakysymyksiä, sillä niihin voi sisältyä yritysten liikesalaisuuksia, jolloin tietoja ei voida jakaa eteenpäin ilman asiakkaiden lupaa.

”CRM on hyvin kankea eikä palvele mutkattoman ja nopean tiedonvaihdon tarpeita – käytännössä tietoa vaihdetaan ohi CRM:n sähköpostin välityksellä, koska se on niin paljon helpompaa ja nopeampaa.”

Koronapandemian myötä kasvotusten tapahtuneiden kohtaamisten ja tapaamisten vähentyminen on osaltaan heikentänyt edellä kuvattua kehitystä ja henkilöiden välisen luottamuksen rakentumista. Toisaalta koronapandemian myötä on syntynyt uusia mahdollisuuksia kehittää yhteistyötä sähköisiä kanavia pitkin.

Useat eri **(organisaatio)muutokset** ovat niin ikään osaltaan vaikeuttaneet ja hidastaneet verkoston kehittymistä. Merkittävien näistä on Business Finlandin perustaminen vuoden 2018 alussa sekä sen jälkeen tapahtuneet sisäiset organisaatiomuutokset. Business Finlandin hyvin keskeisen roolin vuoksi nämä muutokset ovat heijastuneet Team Finland -toimintaan. Erityisesti alueelliset toimijat ovat olleet epätietoisia Business Finlandin roolista ja huolissaan kehityksestä, jossa heillä ei ole ollut selkeitä yhteyshenkilöitä, joille he voisivat ohjata asiakkaitaan. Tarve selkeyttää Business Finlandin roolia alueilla on ollut kuitenkin tiedossa, ja sitä ollaan parhaillaan kehittämässä.

Osaltaan edellä kuvattuihin haasteisiin on vaikuttanut Business Finlandin siirtyminen palvelemaan laajempaa asiakaskuntaa sähköisten kanavien kautta. Sähköisten palvelukanavien kehittäminen nähdään toisaalta erittäin tärkeänä, mutta havaintojen perusteella sähköisten kanavien ja muun (henkilökohtaisen) palveluprosessin yhteensovittamisessa on vielä parannettavaa. Tähtäkin osin kehitystyö on parhaillaan käynnissä.

3.3.2 Verkoston ohjaus ja tavoiteasetanta

Verkoston johtaminen ja ohjausvastuut

Haastatteluissa tiedusteltiin eri toimijoiden näkemyksiä siitä, miten he ylipäättään näkevät Team Finlandin **verkostomaisen toimintamallin** ja sen lisäarvon. Osa haastateltavista kokee, että verkostomainen toimintamalli on väistämättä keskitettyä toimintamallia tehottomampi. Käytännössä verkostomaiselle mallille ei kuitenkaan nähdä realistisia vaihtoehtoja, vaan lähtökohtana tulisi näkemysten mukaan olla verkoston ohjauksen ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Erityisesti haastatteluissa korostettiin tiedonkulun avoimuuden ja luottamuksen rakentamisen merkitystä. Myös verkoston toiminnassa/toimimattomuudessa henkilökohtaisten suhteiden ja yksittäisten henkilöiden merkitys korostuu.

”Verkostomainen malli yllättävä hyvä ja kehittynyt koko ajan. Verkostoa ei kuitenkaan johdeta riittävästä ylhäältä alas. Verkosto toimii, jos on vahvoja verkostojohtajia.”

”Yleisesti ottaen verkostomainen toimintamalli heikompi, kuin jos oltaisiin yhtä organisaatiota. Verkostolla valtavasti voimaa, mutta niin kauan, kun ohjataan eri tahoilta niin ei toimi. ... viime kädessä aina, jos pitää priorisoida oma tekeminen niin kaikki mikä liittyy verkostomaiseen tekemiseen niin alemmalla prioriteetilla.”

”Verkosto perustuu siihen, että ihmiset tekevät yhdessä. Niille, jotka tuntevat paljon ihmisiä [yhteistyö on] helppoa, mutta ne jotka eivät tunne ketään, eivät saa mitään vastakaikua verkostolta.”

Monet haastateltavista peräänkuuluttivat **”aktiivisempaa operatiivista johtamista”** ja Team Finland -johtoryhmän linjausten tehokkaampaa kommunikointia ja jalkauttamista verkoston toimijoiden strategioihin. Kaiken kaikkiaan Team Finland -johtoryhmän rooli näyttäytyi suurelle osalle toimijoista etäisenä. Toisaalta tämä nähtiin ymmärrettävänä ja perusteltuna roolina johtoryhmälle (vrt. yritysten hallitus), ja pikemminkin nähtiin tarvetta **vahvistaa johtoryhmän tukena toimivan sihteeristön roolia** Team Finland -verkoston koordinoinnissa ja johtoryhmän linjausten välittämisessä eteenpäin verkostolle. Sihteeristön aika- ja henkilöresurssit ovat kuitenkin varsin rajalliset. Haastatteluissa nousi esiin ehdotukset kokoaikaisen kansallisen TF-koordinaattorin / ”verkostomanagerin” palkkaamisesta sekä ajatus sihteeristön omasta yhteisestä budjetista, jolla voisi tukea käytännön työtä (esim. viestintä, verkoston kehittäminen).

Työ- ja elinkeinoministeriön sisällä ohjausta hankaloittaa ydintoimijoiden ohjausvastuiden hajautuminen ministeriön eri osastoille (ELY-keskusten ohjaus alueosastolla, Business Finlandin ja Finnveran ohjaus innovaatio-osastolla). Osa haastateltavista esittikin, että Team Finland -toimintaan liittyvien asioiden ohjaus tulisi keskittää ministeriössä yhdelle osastolle. Toisessa keskeisessä ohjaavassa ministeriössä eli **ulkoministeriössä** on niin ikään omia ohjaukseen liittyviä haasteita. Ensinnäkin ministeriötä johtaa kaksi ministeriä (ulkoministeri, ulkomaankauppaministeri), minkä lisäksi ministeriössä toimii neljä alivaltiosihteeria. Lisäksi maajohtajilla (suurlähettiläillä) on kohdemaissaan hyvin paljon itsenäistä päätösvaltaa, ja alueosastoilla on vahva rooli ko. alueen asioissa.

Edellä kuvattujen työ- ja elinkeinoministeriön ja ulkoministeriön sisäisten ohjausrakenteiden katsottiin osaltaan heijastuvan Team Finland -toimintaan, ja osa haastatelluista toivoikin, että ohjausta pyrittäisiin jatkossa selkeyttämään esimerkiksi keskittämällä ulkomaanverkoston ohjaus yhden ministeriön alaisuuteen (ks. luku 3.3.4). Toisaalta monet korostivat, että uusia suuria organisaatiomuutoksia ei kaivata, vaan ohjausta olisi mahdollista ja mielekkäämpää kehittää rakenteiden muuttamiseen sijaan viestintää ja tiedonvaihtoa vahvistamalla.

”Toimijat ovat täysin erillään eikä oikein tiedä mitä tekevät. [...] Kahden eri ministeriön ohjauksesta tulisi ajan mittaan luopua ja keskittyä itse toimintaan ja sen kehittämiseen toimivaksi. Tällä hetkellä Team Finland työskentely on puuhastelunomaista eikä sisällä pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka istuisivat alueiden tarpeisiin erit. ulkomailla.”

”Olisi hienoa, jos TEM:ssä olisi yksi osasto, joka vastaisi yritysasiakkuuksista. Nyt jakautunut alueosastolle ja innovaatio-osastolle. Olisi hienoa, jos yritysasiakkaita koskevat asiat ja palvelut olisi yhdellä osastolla [...]. Saataisiin ohjausmalli kuntoon ja paremmin tulosohjausprosesseihin. Saataisiin strategia oikeasti jalkautettua ja TF-strategia voisi toimia sateenvarjona.”

”Yhteistyötä haittaavat tiettyjen organisaatioiden (lähinnä Business Finland ja RR-Elyt) oma vahva ohjaus, joka ei huomioi riittävästi TF-toimintaa ja asiakasnäkökulmaa alueilla.”

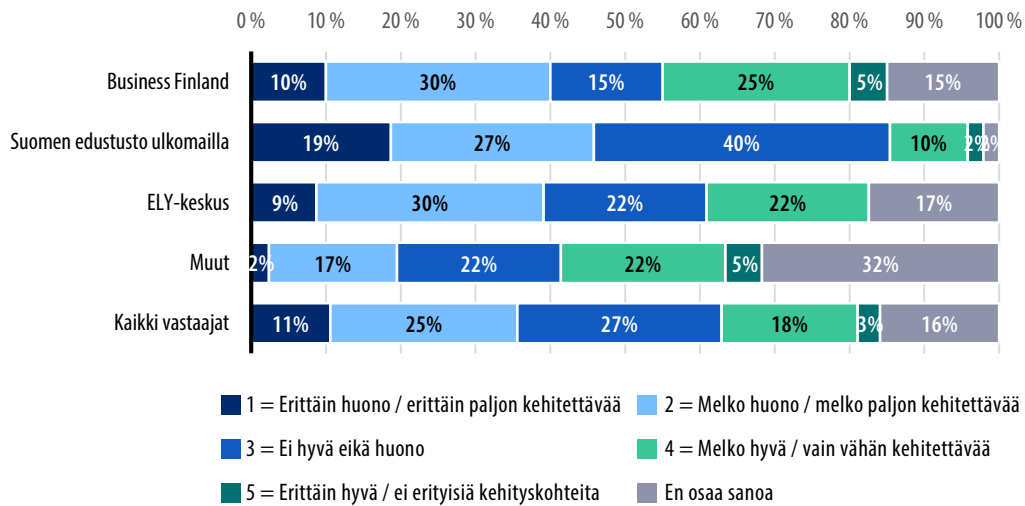
Edellä kuvattuun liittyy olennaisesti kysymys poliittisesta ohjauksesta ja sen hajautumisesta usealle ministeriölle. Tämän on katsottu heijastuneen myös käytännön Team Finland-toimintaan poukkoilevuutena. Tilannetta on osaltaan heikentänyt ylätason ohjauksen siirtyminen pois (pää)ministeritasolta, joskin sen on katsottu olleen muilta osin perusteltu ratkaisu. Osa haastateltavista kuitenkin kokee, että tämä on mahdollistanut strategian ulkopuoliset ”rönsyilyt” ja jatkossa tarvitaan selkeämpi poliittisen tason linjaus ohjaamaan Team Finland -toimintaa (ks. jäljempänä).

Kansallisen **koordinaatiovastuun siirtäminen** valtioneuvoston kansliasta Business Finlandiin nähtiin haastateltujen keskuudessa pääosin hyvänä ja tervetulleena ratkaisuna, joka osaltaan on edistänyt konkreettista yhteistyötä.

Tavoiteasetanta ja tavoitteiden jalkauttaminen

Team Finland -verkoston ohjaus ja tavoiteasetanta (esim. resurssi- ja budjettiohjaus, tulosohjaus) koetaan sähköiseen kyselyyn vastanneiden keskuudessa kaikkein huonoiten toimivaksi osa-alueeksi. Erityisen kriittisesti tähän suhtautuvat edustustojen edustajat, joista lähes puolet pitää tilannetta erittäin huonona tai melko huonona. Myös Business Finlandin ja ELY-keskusten edustajista noin 40 prosenttia kokee tilanteen enemmän huonona kuin hyvänä.

Kuvio 13. Team Finland -verkoston ohjaus ja tavoiteasetanta (esim. resurssi- ja budjettiohjaus, tulosohjaus). Arvio Team Finland -toiminnan toimivuudesta tällä hetkellä vastaajien taustaorganisaatioittain. N=132.



Myös Team Finland -toimijoiden ja kumppaneiden johtotason ja keskeisten asiantuntijoiden haastatteluissa ohjaukseen ja tavoiteasetantaan liittyvät kysymykset herättivät paljon keskustelua. Monet peräänkuuluttivatkin yhteisten **Team Finland -tavoitteiden jalkauttamista varsinkin ydintoimijoiden ohjaukselleihin**. Nykyisellään tavoitteiden ei katsota riittävästi tukevan (tai pahimmillaan niiden katsotaan jopa heikentävän) yli organisaatorajojen tapahtuvaa yhteistyötä. Selvityksen yhteydessä toteutettu ohjausasiakirjojen analyysi (ks. liite 4) osoittikin, että vaikka Team Finland -toimintaan viitataan tulossopimuksissa, ei siihen liittyviä varsinaisia tavoitteita tai mittareita ole kuitenkaan asetettu. Vuoden 2021 aikana on kuitenkin havaittavissa kehitystä, sillä esimerkiksi uusimmassa Business Finlandin tulossopimuksessa on ensimmäistä kertaa mukana seurantamittari "Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista". Myös ELY-keskusten tulosohjaukseen ollaan kehittämässä Team Finland -toimintaan liittyviä mittareita.

"Tulostavoiteprosessi yhtenäisemmäksi. Yhteiset mittarit kaikille TF-toimijoille. Ollaan menossa tätä kohti."

"Ohjauksen kannalta tulosohjauksen roolia voitaisiin nostaa. Mikä saavutettu vienti ja asiakastyytyväisyys? Voisi näkyä vahvemmin insentiveissä."

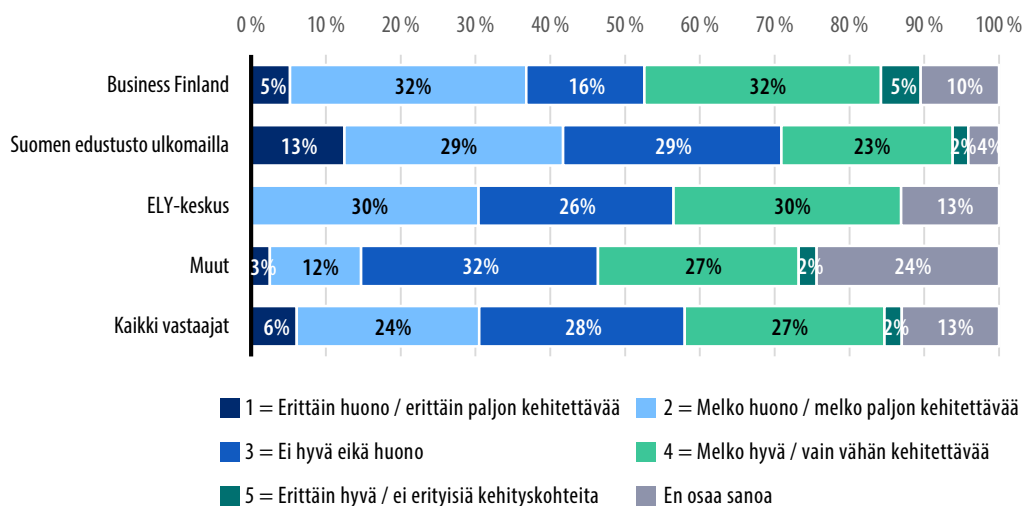
"Pitäisi olla yhteneväisempää tulosohjausta eri toimijoille – yhteisiä mittareita jotka perustuu tuloksiin. Saataisiin samaan suuntaan tekemistä."

"[Kehitysyhtiössä] Mitataan itse (henkilötasolla) paljonko ohjataan verkostolle ja miten muut ohjaavat. Tähän pitäisi tulla ohjausta ja tavoitteita, jos halutaan että verkosto on enemmän kuin osiensa summa. Pitäisi olla konkreettisia tavoitteita henkilötasolla."

Strategian relevanssi ja strategiset valinnat

Kansallisen Team Finland -strategian relevanssiin kyselyvastaajat suhtautuvat myönteisemmin, joskin myös sen osalta nähdään paljon kehitettävää.

Kuvio 14. Kansallisen Team Finland -strategian relevanssi ja strateginen johtaminen (linjaukset, valinnat, priorisoinnit, jne.). Arvio Team Finland -toiminnan toimivuudesta tällä hetkellä vastaajien taustaorganisaatioittain. N=131.



Kansallisen Team Finland -strategian relevanssin ja strategisen johtamisen osalta eniten kehitettävää kokevat osa-alueella olevan Suomen ulkomaan edustuston vastaajat. Noin kolmannes vastaajaryhmästä arvioi osa-alueella olevan melko tai erittäin paljon kehitettävää. Toiseksi kriittisimmin Team Finland -strategian relevanssiin ja strategisen johtamisen toimivuuteen suhtautuvat Business Finland -vastaajat. Vastausjakaumasta voidaan kuitenkin huomata, että noin 30 prosenttia sekä Business Finlandia että ELY-keskuksia edustavista vastaajista kokee osa-alueen melko hyvänä/vain vähän kehittämistä kaipaavana.

Osa haastatelluista katsoo, että Team Finland -strategia on auttanut jäsentämään ja selkeyttämään eri toimijoiden välistä työnjakoa. Osa puolestaan ei näe strategian päivittämiseksi erityistä tarvetta. Suurempi osa haastateltavista on kuitenkin sitä mieltä, että nykyisen varsin operatiivisen tason strategian lisäksi verkoston johtamiseen **tarvitaan**

selkeämpiä strategisia valintoja ja tavoitteita. Ongelmana joissakin haastatteluissa koettiin myös se, että Team Finland -strategia ei ole poliittisesti sitova asiakirja, mikä osaltaan on mahdollistanut strategian ulkopuoliset avaukset. Yhtenä ehdotuksena nousi esiin **tarve valtioneuvoston periaatepäätökselle tai vastaavalle sitovammalle linjaukselle,** joka toisi pitkäjänteisyyttä verkoston (poliittiseen) ohjaukseen.

”Olisi tärkeää, jos saataisiin fokusoidumpi strategia. Tehtäviä on loputtomiin, jos halutaan tehdä kaikkea. Helpottaisi, jos olisi selkeämpiä valintoja ja fokusointia.”

Myös Team Finland -strategian ja VKKO-ohjelman välinen työnjako näyttäytyy monelle epäselvänä. Tiiviimmin toimeenpanossa mukana olevat arvioivat kuitenkin, että VKKO-ohjelman puitteissa on onnistuttu tunnistamaan ja viemään eteenpäin monia (tässäkin arvioinnissa esiin nostettuja) Team Finland -toiminnan pullonkauloja. Toisin sanoen ydintoimijoille VKKO näyttäytyy yhtenä tapana jalkauttaa Team Finland -toimintaa, mutta ulkopuolisille työnjako VKKO-ohjelman ja Team Finland -strategian toimeenpanossa ei näyttäydy selkeänä.

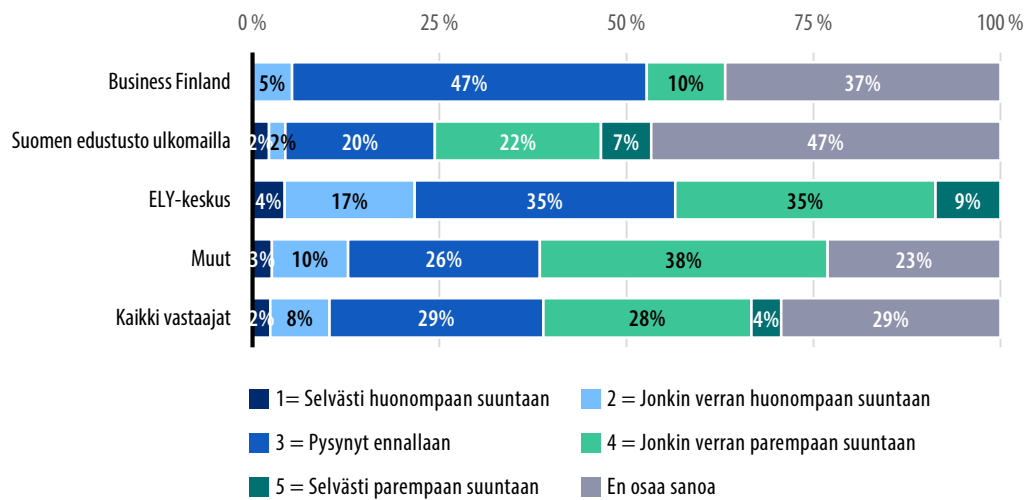
3.3.3 Toimintamalli alueilla

Sähköisessä kyselyssä **Team Finland -toimintamallissa ja työnjaossa alueilla** nähdään niin ikään runsaasti kehitettävää. Toisaalta alueellisen toimintamallin koetaan selvästi kehittyneen viimeisen 3–5 vuoden aikana. Huomionarvoista on myös suuri ”en osaa sanoa” -vastanneiden osuus erityisesti Business Finlandin ja edustustojen keskuudessa.

Myönteisemmin viimeisen 3–5 vuoden kehityksen Team Finland -toimijoiden työnjaon ja alueellisen toimintamallin osalta kokevat ELY-keskusvastaajat. Heistä noin 45 prosenttia kokee kehittymisen menneen jonkin verran tai selkeästi parempaan suuntaan. Vastaava osuus Business Finland -vastaajilla oli vain noin 11 prosenttia. Pääosa Business Finland -vastaajista kokee tilanteen pysyneen ennallaan (47 % ao. ryhmästä).

Haastatteluiden havainnot tukevat hyvin kyselyn pohjalta muodostunutta yleiskuvaa: paljon kehitystä positiiviseen suuntaan, mutta edelleen paljon kehitettävääkin. Monet korostavat, että alueellisen toiminnan kehittäminen vie aikaa, sillä alueilla on runsaasti toimijoita ja erilaisia vakiintuneita toimintamalleja ja käytäntöjä. Kaiken kaikkiaan toimintamallit eri alueilla vaihtelevat, ja eri toimijoiden rooli korostuu eri alueilla. Alueellisten toimijoiden keskeinen viesti ylipäättään onkin, että Team Finland -toiminnan tulee mahdollistaa **joustavat ja aluelähtöiset ratkaisut**, jolloin liian tiukkoja ja yhtenäisiä malleja tulisi välttää.

Kuvio 15. Arvio Team Finland -toiminnan kehittymisestä viimeisen noin 3–5 vuoden aikana liittyen Team Finland -toimijoiden työnjakoon ja toimintamalliin alueilla (Suomessa). Vastausjakauma vastaajien tausta-organisaatio huomioiden. N=126.



"[TF-yhteistyö] Pelaa todella hyvin alueilla. Organisoituminen ei ydinasia. Rakentuu palvelun ja osaavien ihmisten kautta. Pitää vain antaa maali ja tavoite, ei keinoja ja toimintamalleja."

ELY-keskuksissa toimivilla **TF-koordinaattoreilla** ja heidän johtamillaan **aluetiimeillä** (15 kpl) on keskeinen rooli alueellisissa toimintamallissa, ja samalla koko Team Finland -toiminnassa. TF-koordinaattorien siirto Tekesistä ELY-keskuksiin on nähty positiivisena asiana, joka on selkeyttänyt koordinaattorien työnkuvaa ja toimintaa alueilla. Koordinaattorien johdolla toimivat aluetiimit ovat tuoneet konkretiaa ja lisänneet tiedonvaihtoa alueen toimijoiden kesken. Myös muut kumppanit (esim. kehitysyhtiöt, kauppakamarit) ovat päässeet aluetiimien kautta paremmin mukaan Team Finland -toimintaan. Osa vastaajista kuitenkin kokee, että TF-koordinaattorien roolia ja työnkuvaa olisi tarve edelleen selkeyttää.

Monet aluetoimijat kokevat, että **ELY-keskukset** (15 kpl) eivät ole saaneet Team Finland -verkostossa riittävästi näkyvyyttä ja painoarvoa, mikä tulisi jatkossa huomioida esimerkiksi viestinnässä. Osaltaan asiaa hankaloittaa se, että jokainen ELY-keskus on itsenäinen (tulohajattu) virasto. Monet alueelliset toimijat kokevat, että Team Finland -toiminta on vahvasti painottunut pääkaupunkiseudulle, ja yhteistyö kansallisen ja ulkomaanverkon kanssa vaatii jatkuvaa oma-aloitteisuutta. Haastatteluissa nousi esiin myös näkemyksiä siitä, että Team Finland -toimintaa ei ole riittävästi huomioitu ja priorisoitu ELY-keskusten johdossa.

Lisäksi alueellisen toimintamallin näkökulmasta haasteena on ”Rakennerahasto-ELY-jen” (”RR-ELY”) ja ”perus-ELY-jen” erilaiset roolit ja resurssit alueilla. Käytännössä tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että yritys X on käynnistänyt ja keskustellut kehittämishankkeesta oman alueensa ”perus-ELY:n” kanssa, mutta rahoituspäätökset hankkeesta tehdään toisella alueella (”RR-ELY:ssä”), missä ei ole kattavaa tietoa yrityksen tilanteesta. Tämä voi käytännössä johtaa yritysten ”pompotteluun luukulta toiselle”.

Business Finlandin rooli alueilla on näyttänyt monen haastateltavan ja kyselyyn vastanneen alueellisten toimijan mukaan epäselvänä, erityisesti Business Finlandin perustamisen ja uuden organisaation myötä. Business Finlandin rooliin alueilla kohdistuukin paljon kritiikkiä varsinkin asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä. Keskeinen kritiikki tältä osin kohdistuu siihen, että alueella toimivilla henkilöillä ei ole enää ollut Business Finlandissa selkeää yhteyshenkilöä, jota asiakasohjauksessa olisi voinut hyödyntää.

”BF:n toiminta [alueilla] muuttunut – ei enää alueilla asiantuntijoita, jotka osallistuvat aktiivisesti alueen työhön. [...] Muuttanut dynamiikkaa [alueellisessa yhteistyössä].”

”BF:n aluetoiminnan roolin heikkeneminen näkynyt. BF:n ihmisiä on alueella mutta niiden vastuut alueella vähäisiä. [...] Ei voida enää ohjata suoraan tietyille henkilöille. [...] Pitää ohjata sähköiseen palveluun, mikä tuntuu pompottelulta varsinkin kun jo käyty nykytila läpi [yrityksen kanssa]. Joutuu käymään saman prosessin uudestaan.”

”... TF toiminta junnannut paikallaan pitkään. Nyt kun BF ei enää toimi maakunnissa, on selkeä roolin ja vastuunoton tapahduttava ELY-keskuksissa ja Finnverassa.”

”Paljon on uudistuksia tehty ja BF:llä on ollut useita organisaatiouudistuksia, mutta eivät ne ole parantaneet käytännön työtä alueilla millään lailla.”

Alueellisen toiminnan osalta myönteistä on, että **alueelliset kehitysyhtiöt** ovat päässeet aiempaa paremmin mukaan Team Finland -toimintaan. Kehitysyhtiöiden rooli alueilla on hyvin merkittävä ja selkeä, ja ne ovat hyvin keskeisiä toimijoita palvelupolun alkuvaiheessa. Sen sijaan kehitysyhtiöiden rooli osana kansallista Team Finland -verkostoa nähdään edelleen täsmentymättömänä eivätkä kehitysyhtiöt ole edustettuina kansallisessa TF-johtoryhmässä. Kehitysyhtiöillä ei myöskään ole pääsyä KasvuCRM-järjestelmään.

”Team Finland toimintatapa / brändi / kokonaisuus ei näy tai konkretisoidu alueella oikeastaan mitenkään. Voisi oikeastaan sanoa, että Team Finlandilla palvelut ”kokoavana” nimenä ei ole mitään merkitystä alueellisen kehitysyhtiön näkökulmasta ainakaan meidän tapauksessa.”

Monet haastatelluista ja kyselyyn vastanneista nostivat esiin **alueelliset resurssit** ja eri alueiden eriarvoisuuden. Alueilla, joilla on vähemmän yrityksiä, käytettävissä olevat resurssit yritystä kohti ovat huomattavasti suuremmat kuin alueilla, joissa yritysmassaa on paljon enemmän. Uusimaa on tässä suhteessa oma erityistapauksensa, sillä alueella sijaitsevat kansallisten toimijoiden pääkonttorit, mutta toisaalta myös moninkertainen määrä (potentiaalisia) asiakasyrityksiä.

”Alueelliset resurssit yritysten kohtaamisiin Suomessa täysin alimitoitettu, erityisesti niillä alueilla missä yrityksiä on eniten.”

Haastattelujen perusteella juuri kehitysyritysten ja ELY-keskusten välinen tiivis yhteistyö on muodostunut alueellisen toimintamallin ytimeksi. Toimintamallissa kehitysyritykset toimivat palvelupolun ensimmäisenä portinvartijana; ne jakavat yrityksille tietoa Team Finland -palveluista ja auttavat yrityksiä hakemusten kirjoittamisessa sekä viestivät ELY:ille ja muille Team Finland -yrintoimijoille potentiaalisista yrityksistä. Koska kehitysyritykset ovat alueilla hyvin aktiivisia, niillä on laaja tuntemus yrityskentästä ja sen tarpeista. Näin ollen kehitysyrityksillä on tärkeä rooli palveluiden kohdentamisessa ja potentiaalisten, varsinkin alkuvaiheessa olevien, yritysten tunnistamisessa. Yrityshaastatteluista kuitenkin selviää, ettei palvelupolku kaikissa tapauksissa ole näin lineaarinen. Monet yritykset, varsinkin nopeasti kasvavat yritykset, ovat itse suoraan yhteydessä Team Finland -toimijoihin, kuten Business Finlandiin tai edustustoihin.

3.3.4 Ulkomaanverkoston toiminta

Ulkomaanverkoston toimintamalli ja työnjako

Ulkomaanverkoston toimintamallin ja työnjaon nähdään kehittyneen pääosin positiivisesti. Erityisesti edustustojen vahvempi mukaantulo viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen nähdään erittäin tervetulleena. Myös koordinaation sekä Business Finlandin ja ulkoministeriön välisen yhteistyön nähdään menneen eteenpäin ulkomaantoimintojen johtoryhmän (UTJR) myötä. Arvioinnin yhteydessä nousi kuitenkin esiin voimakkaita toiveita selkeyttää ulkomaanverkoston toimintaa keskittämällä verkoston johtamista selkeämmin joko ulkoministeriön tai Business Finlandin alle. Toisaalta esiintyi useita näkemyksiä siitä, että verkoston uudelleenorganisoinnilla ei saataisi merkittävää lisäarvoa, vaan pikemminkin jouduttaisiin taas rakentamaan uudestaan toimintamalleja.

Selvästä positiivisesta kehityksestä huolimatta **ulkomaanverkoston toiminnassa nähdään edelleen runsaasti kehitettävää**. Erityisesti ulkomailla asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt suhtautuvat hyvinkin kriittisesti ulkomaanverkoston ohjaukseen sekä toimintaan. Haastattelut vahvistivat kyselyn havaintoja siitä, että ulkomaan verkostossa ohjaus koetaan sekavaksi ja tavoiteasetanta puutteelliseksi. Käytännön yhteistyötä markkinoilla

haastavat myös ulkoministeriön ja Business Finlandin väliset jännitteet. Ohjauksen ohella kritiikki kohdistuu käytännön yhteistyöhön ulkoministeriön edustajien ja Business Finlandin edustajien välillä, kuten esimerkiksi epäselvään työnjakoon, heikkoon tiedonkuluun, selkeiden yhteyshenkilöiden puuttumiseen, tai paikallisten asiantuntijoiden vähäiseen tuntemukseen Team Finlandin palveluista. Ulkomaanverkoston haastattelussa tunnistettiin kuitenkin hyviä esimerkkejä työnjaosta ja toimivasta käytännön yhteistyöstä edustuston ja Business Finlandin henkilöstön välillä. Yhteistyön toimivuus vaikuttaisi-kin aineiston perusteella olevan hyvin henkilösidonnaista ja tapauskohtaista. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan etenkin ulkomaanverkostolle ominainen nopea tehtäväkierto ja henkilövaihdokset.

”Työnjako lähetystöjen ja BF:n kesken on selkeytynyt ja yhteistyö toimii hyvin niissä maissa, joissa BF on läsnä.”

”BF:n toiminta on aiempaa transparentimpaa ja BF työskentelee sitoutuneemmin edustustojen kanssa. UM:n ja BF:n välillä tiedetään selkeämmin, mikä on edustustojen tehtäväkuva.”

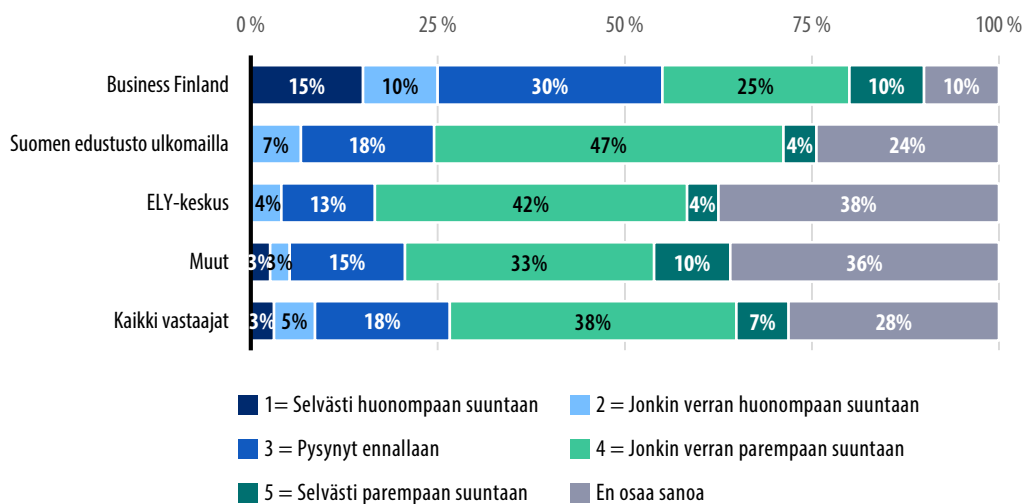
”TF:n kansainvälisessä verkostossa on aika avoin ja hyvä yhteistyöhenki. UM/UE:ssa aitoa halua kehittää asioita. UM ja BF pitävät yhteisiä tilaisuuksia, ml. sisäiset kehitystilaisuudet.”

Kyselyvastaajista kriittisemmin ulkomaanverkoston toimintamallin ja työnjaon myönteiseen kehittymiseen viimeisen 3–5 vuoden aikana suhtautuvat Business Finland -vastaajat. Heistä neljännes kokee kehityksen menneen joko selvästi tai jonkin verran huonompaan suuntaan. Positiivisemmin viime vuosien kehityksen näkevät puolestaan edustustovastaajat, joista 51 prosenttia on sitä mieltä, että ulkomaanverkoston toimintamalliin ja työnjakoon liittyvä kehitys on mennyt joko jonkin verran tai selvästi parempaan suuntaan. Vastausjakaumassa tulee kuitenkin huomioida suhteellisen suuri ”en osaa sanoa” -vastaajien osuus.

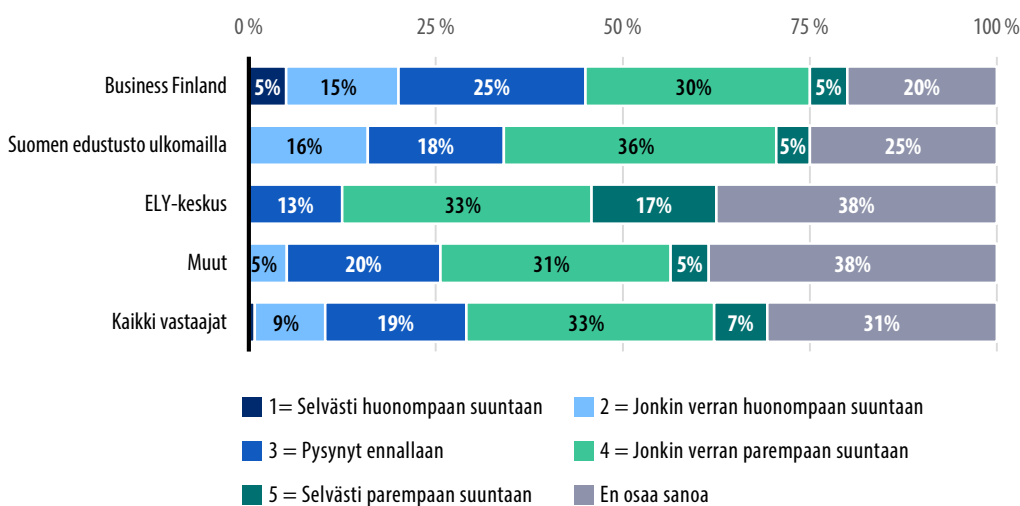
Yhtenä selkeänä kehityskohteena ulkomaanverkoston osalta nousi tarve saada verkoston **kumppanit** (erityisesti kauppakamarit ja kauppayhdistykset) huomattavasti tiiviimmin mukaan verkoston toimintaan, jotta pystyttäisiin hyödyntämään kumppanien omia verkostoja ja asiantuntemusta tehokkaammin. Tähän liittyen on parhaillaan käynnissä kehittämistoimenpiteitä (tilanne keväällä 2022). Haastattelut osoittivat, että jossain maissa yhteistyötä kumppanien, kuten kauppakamarien kanssa on jo viety pitkälle, ja kumppanit on otettu aiempaa vahvemmin osaksi Team Finland -verkostoa. Myös tässä käytännön yhteistyö näyttää olevan vahvasti riippuvaista yksittäisten henkilöiden aktiivisuudesta.

Ulkomaanverkoston palvelutarjonnan selkeyttämisessä sekä palvelupolun kehittämisessä nähdään olevan myös paljon parannettavaa (ks. seuraava alaluku).

Kuvio 16. Arvio Team Finland -toiminnan kehittämisestä viimeisen noin 3–5 vuoden aikana liittyen ulkomaanverkoston toimintamalliin ja työnjakoon. Vastausjakauma vastaajien taustaorganisaatio huomioiden. N=128.



Kuvio 17. Arvio Team Finland -toiminnan kehittämisestä viimeisen noin 3–5 vuoden aikana liittyen ulkomaanverkoston kattavuuteen ja resurssien riittävyyteen. Vastausjakauma vastaajien taustaorganisaatio huomioiden, N=127.



Ulkomaanverkoston resursointi ja kattavuus

Ulkomaanverkostoa on viime vuosina vahvistettu, joskin **resurssien** koetaan olevan edelleen selvästi verrokkimaita jäljessä (myös aikaisemmat kansainväliset vertailut tukevat tätä havaintoa, ks. liite 3). Kyselyvastaajien tavoin monet haastatellut pitävät tärkeänä, että ulkomaanverkostoa pyritään jatkossakin vahvistamaan. Samalla resurssien lisäämistä verkostossa ei tulisi pitää itseisarvona, vaan verkostoa tulisi kehittää strategisesti, määrittellen millaisia

vaikutuksia mahdollisilla uusilla resursseilla tavoitellaan. Resurssien kohdentamisesta (esim. toimipisteiden valinta) toivotaan jatkossa myös avoimempaa strategista keskustelua ja suunnittelua.

Sähköisessä kyselyssä ulkomaanverkoston kattavuus ja resurssien riittävyys on arvioiden mukaan mennyt parempaan suuntaan, joskin verkoston kattavuudessa ja riittävydessä esiintyy edelleen paljon kehitettävää.

3.3.5 Palvelutarjonta ja palvelupolku

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että verkoston **palvelutarjonta on nykyisellään jo varsin kattava**, eikä palvelutarjonnassa ole havaittavissa erityisiä aukkoja. Pikeminkin tarve on selkeyttää, konseptoida ja/tai karsia palveluita kuin tuoda uusia palveluita. Sama viesti tuli vahvasti yritysten suunnalta (ks. seuraava luku). Erityisesti ulkomaanverkoston palvelutarjontaa tulisi selkeyttää. Myös ELY-keskusten ja Business Finlandin palveluissa nähdään päällekkäisyyksiä.

„Jokainen TF toimija on keskittynyt oman prosessin hoitamiseen, palveluprosessissa ei katsota laajempaa yhteistyömahdollisuutta eikä toimintojen rakenne tue sitä. Palveluissa on päällekkäisyyttä Business Finlandin kanssa...”

”Palveluja on hurja määrä. Ei ainakaan pitäisi kehittää lisää palveluita. Enemmän nykyisten palveluiden räätälöintiä ja katsoa onko päällekkäisyyksiä.”

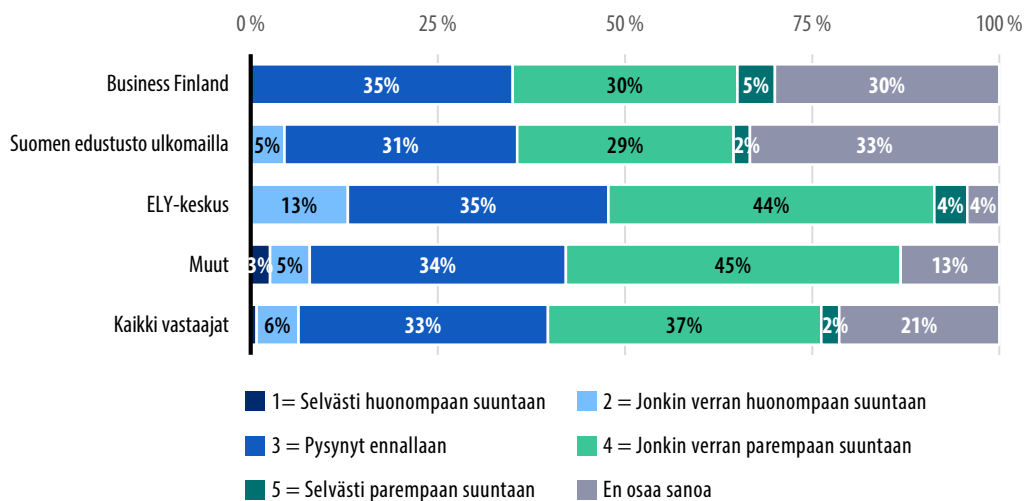
”Palvelutarjonta on ylikattava. Yritysten kannalta ei optimaalinen tilanne, että tulee ähkyä. Valtava kasa palveluita. (...) Tarjontaa pitäisi karsia.”

”Palveluja valtava määrä, ei varmastikaan lisää tarvita. Päinvastoin toivoisi, että jokaisen organisaation henkilöt perehtyisivät palveluihin riittävästi.”

Haastatteluissa ja kyselyvastauksissa peräänkuulutettiin myös **tarvetta lisätä tietoisuutta eri toimijoiden palveluista**, jotta verkoston toimijat osaisivat paremmin viestiä muiden toimijoiden palveluista yrityksille. Tätä työtä on toki viime vuosina pyritty paljon tekemään ja tiedonvaihtoa on lisätty, mutta asiaan tulisi silti kiinnittää huomiota myös jatkossa. Keskimäärin kyselyvastaajat kokevat Team Finland -toimijoiden asiantuntemuksen muiden toimijoiden palveluista menneen hiukan parempaan suuntaan viimeisen 3–5 vuoden aikana (ka. 3,4). Kuitenkin myös huomattavan suuri osa vastaajista arvioi, että asiassa ei ole tapahtunut merkittävää kehitystä. Kriittisemmin kehitykseen suhtautuivat muita organisaatioita edustavat vastaajat ja positiivisemmin ELY-keskusvastaajat. ELY-keskusvastaajista

48 prosenttia kokee osa-alueen kehityksen menneen vähintään jonkin verran parempaan suuntaan, kun taas vastaava osuus edustustovastaajilla on 31 prosenttia.

Kuvio 18. Arvio Team Finland -toiminnan kehittymisestä viimeisen noin 3–5 vuoden aikana liittyen Team Finland -asiantuntijoiden tuntemukseen muiden toimijoiden palveluista. Vastausjakauma vastaajien taustajärjestöorganisaatio huomioiden. N=126.



”Toisten palveluiden tuntemisessa vielä paljon kehitettävää, tarjotaan vain helposti omaa palvelurepertuaaria.”

Haastattelut osoittivat, että ulkomaanverkostossa **Team Finland -palveluiden tarjonta ja niiden sisältö vaihtelee merkittävästi eri maiden välillä**. Joissain maissa esimerkiksi edustustot tarjoavat yrityksille kattaviakin neuvonta- ja tukipalveluita, kun taas toisissa maissa palvelu voi olla huomattavasti vähäisempää. Joissakin maissa edustustot ja Business Finland ovat tarkentaneet keskinäistä työnjakoaan yrityksille suunnattujen palveluiden osalta, kun taas osassa palveluissa voi esiintyä päällekkäisyyksiä. Haastatteluissa tuliakin esiin, että ulkomaanverkoston Team Finland -palvelutarjontaa olisi tarpeen täsmentää sen kirkastamiseksi, mitä palveluita yritykset voivat ulkomaanverkostossa odottaa. Samalla on kuitenkin selvää, että palvelutarjonta ei voi olla yhtä kattava kaikissa maissa.

Ulkomaanverkoston edustajien haastattelut tukivat kyselyssä esiin nousseita havaintoja siitä, että ulkomaanverkoston näkökulmasta **asiakasohjaus ja Team Finland -palvelupolku ei vielä kaikilta osin toimi**. Potentiaaliset asiakkuudet eivät vielä riittävässä määrin kanavoidu maailmalle, vaan ulkomaanverkosto palvelee yrityksiä pääosin yritysten suorien yhteydenottojen perusteella tai ulkomaanverkoston oman kontaktoinnin tuloksena.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineiston perusteella Team Finland -toimintamallilla nähdään olevan (parhaimmillaan) selvä **lisäarvo palvelutarjontaan**. Team Finland -toiminnan kautta voidaan merkittävästi parantaa asiakasohjausta ja sitä kautta palveluiden tehokkaampaa hyödyntämistä ja kohdentumista oikeille asiakkaille. Näiden vaikutusten ei kuitenkaan katsota vielä täysin realisoituvan – johtuen aiemmin kuvatuista pullonkauloista ja kehitystarpeista verkostossa.

Myös **Koronapandemialla** koetaan olleen vaikutuksia palveluihin. Ensinnäkin häiriörahoituksen myötä Team Finland -toimijoiden (erit. Business Finlandin) asiakaskunta on huomattavasti laajentunut. Toiseksi siirtyminen pääosin virtuaalisiin tapahtumiin on auttanut tavoittamaan laajemman joukon yrityksiä eri alueilta. Toisaalta kasvotusten tapahtuneen neuvonnan ja tapaamisten vähentyminen on joidenkin näkemysten mukaan vaikuttanut negatiivisesti neuvontapalveluiden vaikuttavuuteen, sillä virtuaalisesti ei pystytä rakentamaan samanlaista asiakassuhdetta kuin kasvokkain tapahtuvassa palvelussa.

Useissa haastatteluissa ja kyselyvastauksissa erityisesti ulkomaanverkoston edustajien taholta nousi esiin näkemys siitä, että huomiota tulisi kiinnittää nykyistä enemmän **yritysten omiin valmiuksiin ja kansainvälistymisosaamiseen**. Osa kokeekin, että yritysten osaaminen on puutteellista ja yritykset odottavat palveluilta välittömiä tuloksia ilman, että malttavat tehdä itse ”kotiläksyjään”. Tässäkin voi kyse olla myös palvelupolun toimivuudesta ja siitä, että saadaan ohjattua yritykset mahdollisimman tehokkaasti oikean palvelun pariin, eivätkä esimerkiksi kansainvälistymispolun liian varhaisessa vaiheessa olevat yritykset hakeutuisi ulkomaanverkoston palveluiden asiakkaiksi. Keskeinen rooli on varsinkin kehitysyhtiöillä ja ELY-keskuksilla, jotka paitsi ovat usein ensimmäisiä kontakteja kansainvälistymispolun alkuvaiheessa oleville yrityksille, mutta jotka myös tarjoavat palveluita yritysten osaamisen ja kansainvälistymisvalmiuksien kehittämiseen.

Team Finland -brändi ja viestintä palveluista

Team Finland -brändillä nähdään olevan lisäarvoa, mutta sen katsotaan olevan vielä yrityksille melko vieras. Team Finland -brändiä toivotaan pikemminkin vahvistettavan kuin heikennettävän viestittäessä palveluista yrityksille (myös yritysten näkökulmasta, ks. seuraava luku). Osa kokeekin, että viestinnässä korostuu vielä liikaa organisaatiokohtaiset näkökulmat ja verkoston toimijoiden tulisi viestiä palveluistaan nykyistä enemmän Team Finland -kärjellä.

”Team Finland ei ole käsitteenä vieläkään yrityksille tuttu. Jos yritykseltä x kysytään, oliko se tyytyväinen TF-palveluihin, ei se usein edes ymmärrä, että lähetystö saattaa olla osallinen siihen.”

Ulkomaanverkoston haastatteluissa esitettiin myös vastakkaisia näkemyksiä Team Finland -brändiin ja sen vahvistamiseen liittyen. Osa haastatelluista kokee, että brändinä Team Finland on edelleen ”päälleliimattu” eikä se tuo lisäarvoa suhteessa Team Finland -organisaatioiden omiin brändeihin, joihin esimerkiksi organisaatioiden henkilöstö on vahvasti sitoutunutta.

Ulkoisen Team Finland -viestintä palveluista nähtiin erityisesti ulkomaanverkoston haastatteluissa keskeisenä kehityskohteena. Viestintää on kehitetty pikemminkin verkoston sisäisistä lähtökohdista kuin asiakkaiden tarpeista käsin ja siinä on keskitytty pikemminkin verkoston toimijoiden ja toimintamallin kuvaamiseen kuin verkoston yrityksille tai kansainvälisille kumppaneille tarjoamaan lisäarvoon. Kehitettävää on haastattelujen mukaan myös ulkomaanverkoston toimijoiden rooleista viestimisessä. Haastatellut ulkomaan verkoston toimijat kokevat, että Team Finland -ydintoimijoiden roolit aiheuttavat yritysten keskuudessa hämmennystä ja yritysten on vaikeaa hahmottaa, keneen tulisi olla yhteydessä.

Näkemykset maksullisista palveluista ja yksityisen palveluverkoston hyödyntämisestä

Kysymys **maksullisista palveluista** (erityisesti ulkomaanverkoston palvelut) on ollut esillä pitkään (ks. luku 2.2) ja se nousi esille myös arvioinnissa. Osa haastateltavista kokeekin, että tässä on tapahtunut selvää takapakkia sen jälkeen, kun Finpron palvelutoiminta ajettiin alas. Näkemysten mukaan verkostoa ei ole pystytty sittemmin rakentamaan uudelleen, eikä yksityisiltä markkinoilta ole saatavilla vastaavia palveluita (ulkomailla). Paluuta vanhaan ei kuitenkaan nähdä realistisena vaihtoehtona, mutta sen sijaan haastatteluissa nousi esiin tarve ja mahdollisuus kehittää prosesseja, joiden avulla fasilitoitaisiin yksityisen palveluverkoston rakentamista ja kehittämistä (kohdemarkkinoilla), ja tehtäisiin ”konsultti-verkosta” paremmin (läpi)näkyväksi yritysten suuntaan. Hieman vastaava malli onkin tällä hetkellä käytössä ELY-keskusten kilpailuttamien kehittämisspalveluiden osalta.

Toisaalta haastatteluissa tuli vahvasti esiin myös se, ettei palvelu voi perustua yksinomaan yksityisiin palveluntarjoajiin. Erityisesti aloittaessaan toimintaansa uusilla markkinoilla yritykset tarvitsevat edelleen Team Finland -toimijoiden tukea, minkä jälkeen asiakkuuksia voidaan ohjata myös yksityisille palveluntarjoajille.

4 Team Finland -palveluiden hyödyntäminen ja yritysten näkemykset

Tässä luvussa käsitellään arvioinnin yhteydessä toteutetun yrityskyselyn (N=701) tuloksia ja havaintoja yritysten haastatteluista (N=29). Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa yritysten näkemyksiä kansainvälistymispalveluista, niiden laadusta sekä arvioida palveluiden vaikutusta yritysten kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseen. Kysely lähetettiin Business Finlandin, ELY-keskusten ja Finnveran rahoitus- ja/tai neuvontapalveluita viimeisen noin kolmen vuoden aikana hyödyntäneille yrityksille. Yritysten yhteystiedot koottiin koorganisaatioiden asiakasrekisteristä. Kyselyn vastaanottajia oli yhteensä noin 12 000, joista kyselyyn vastasi 701 yritystä (vastausprosentti 6 %). Kysely toteutettiin loka-marraskuussa 2021. Huomionarvoista on, että vastanneet yritykset eivät edusta koko pk-yrityskenttää, vaan ovat vastausten perusteella muun muassa selvästi keskimääräisiä kasvuhakuisempia. Kyselyyn vastanneiden yritysten profiili on kuvattu tarkemmin raportin liitteessä 7.

Yrityshaastattelut toteutettiin osana arviontiin sisältyneitä case-tarkasteluja. Case-tarkastelujen tavoitteena oli havainnollistaa alueellisia ja kansainvälisiä Team Finland -verkoston toimintamalleja ja yhteistyön tuomaa lisäarvoa yrityksille. Kolme case-tarkastelua toteutettiin kansallisella (Oulu, Vaasa, Pohjois-Savo) ja kaksi kansainvälisellä tasolla (Intia ja Saksa). Haastateltaviksi valittiin yrityksiä, joiden kotipaikka oli case-alueilla tai joilla oli liiketoimintaa valituilla kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota yritysten kokoon, toimialaan ja kansainvälistymisen vaiheeseen, jotta haastatteluihin valikoituisi monipuolisesti erilaisia yrityksiä. Kaikki haastateltavat edustivat pk-yrityksiä. Tarkemmat case-kuvaukset löytyvät raportin liitteestä 5. Tähän lukuun on koottu synteesi haastattelujen havainnosta kyselyn tuloksia syventämään.

Yhteenvedona kyselyn havainnoista voidaan todeta, että tyytyväisyys Team Finland -palveluihin on yleisesti melko hyvällä tasolla, mutta verkoston ja sen palveluiden tunnettuutta olisi syytä vielä parantaa ja eri palveluiden välistä synergiaa lisätä. Palveluilla koetaan olevan kansainvälistymistä edistävä vaikutus, vaikkakin yleinen tyytyväisyys palveluiden laatuun on korkeampaa suurempien yritysten parissa. Monet pk-yritykset kokevat, että palvelut eivät ole heidän ulottuvillaan.

4.1 Kansainvälistymispalveluiden hyödyntäminen

Yrityksiltä kysyttiin heidän käyttämistään kansainvälistymispalveluista. Neljä eniten hyödynnettyä kansainvälistymispalvelua olivat kaikki Team Finland -verkoston ydintoimijoiden palveluita: Business Finlandin TKI-rahoitus (41 %), Business Finlandin vientiin ja kansainvälistymiseen tarkoitettut palvelut (esim. Tempo- tai Explorer -rahoitus) (34 %), viennin ja kansainvälistymisen neuvonta- ja asiantuntijapalvelut (Business Finlandin, ulkoministeriön, Finnveran tai ELY-keskusten kautta) (31 %) ja ELY-keskusten rahoitus kansainvälistymishankkeisiin (26 %). 14 prosenttia yrityksistä ei ollut hyödyntänyt mitään kansainvälistymispalveluita viimeisen 3–5 vuoden aikana.

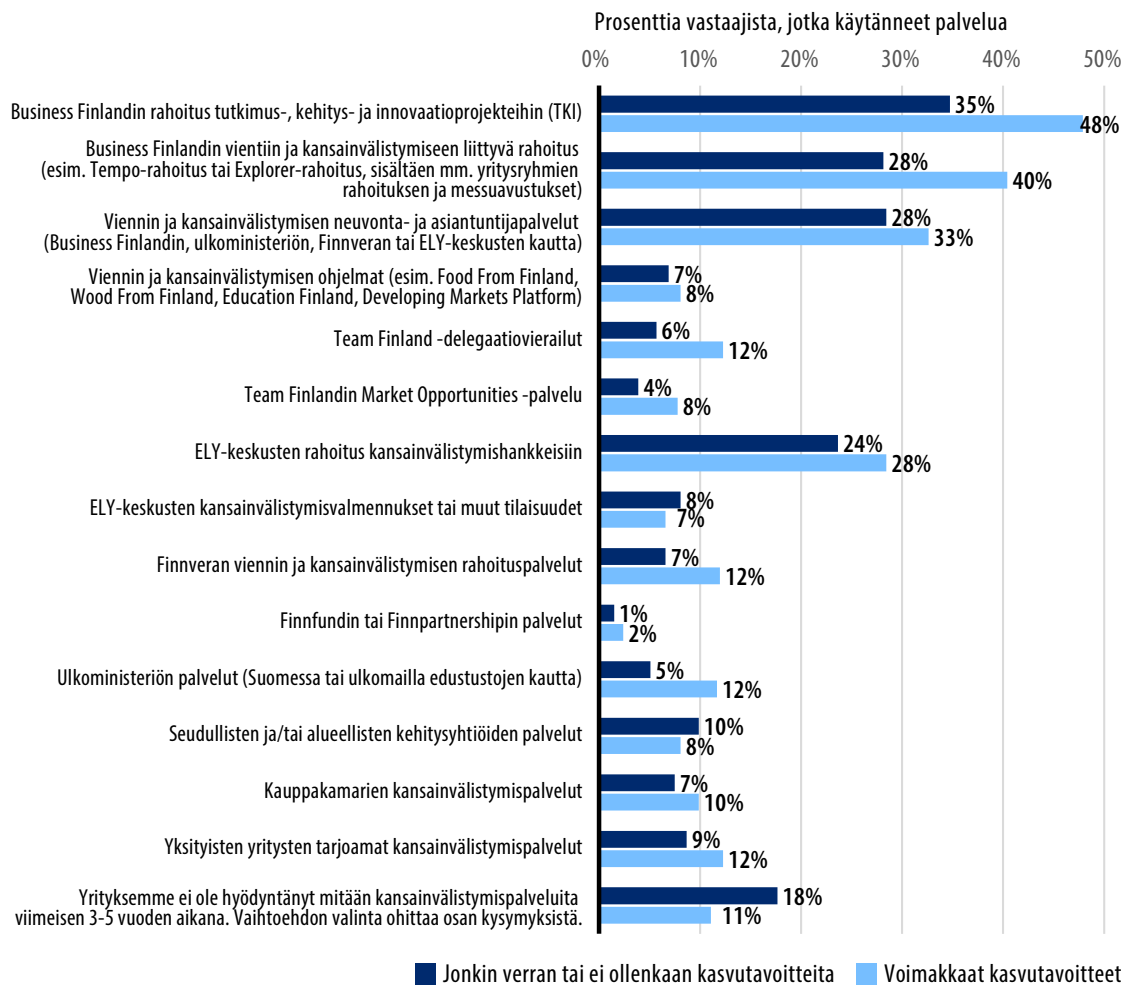
Palveluiden hyödyntämisessä on havaittavissa eroja erikokoisten yritysten välillä. Team Finlandin delegaatiovierailut ovat viiden käytetyimmän palvelun joukossa yli 10 miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä. Team Finlandin Market Opportunities -palveluita käytetään useammin yli 50 miljoonan euron yrityksissä, ja viennin ja kansainvälistymisen ohjelmia (esim. Food From Finland, Wood From Finland, Education Finland, Developing Markets Platform) vastaavasti useammin yli 100 miljoonan euron yrityksissä.

Yritysten liikevaihto ja kasvutavoitteet ovat positiivisesti korreloituneita käytettyjen palveluiden määrään. Alle 10 miljoonan euron liikevaihdon yritykset ovat käyttäneet keskimäärin 1,9–2,4:ää eri kansainvälistymispalvelua viimeisen 3–5 vuoden aikana ja sitä suuremmat yritykset 2,8–3,5:tä palvelua. Avoimista vastauksista selviää, että monet pienet alle 10 miljoonan euron liikevaihdon yritykset sekä kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset kokevat, että Team Finland -verkoston palvelut ovat heidän ulottumattomissaan. Osa yrityshaastatteluista tukee tätä havaintoa. Monet yritykset, jotka ovat nyt vahvalla kasvu-uralla, kertovat, että ensikontaktin luominen Team Finlandiin tai ensimmäisen hakuksen läpisaaminen oli haasteellista ja ymmärrys yrityksen liikeidealle oli vähäistä. Liikevaihdon kasvaessa reagointi Team Finlandin puolelta parani. Palveluiden käytössä oli myös melko suuria toimialakohtaisia eroja. Esimerkiksi koulutuslalla käytettiin keskimäärin kolmea eri palvelua (viimeisen 3–5 vuoden aikana) ja terveys- ja sosiaalipalveluissa vain noin 1,5:tä palvelua. Toimialakohtaisia eroja selittävät myös erot vientiorientoitumisessa ja kansainvälisen liiketoiminnan kehityksessä.

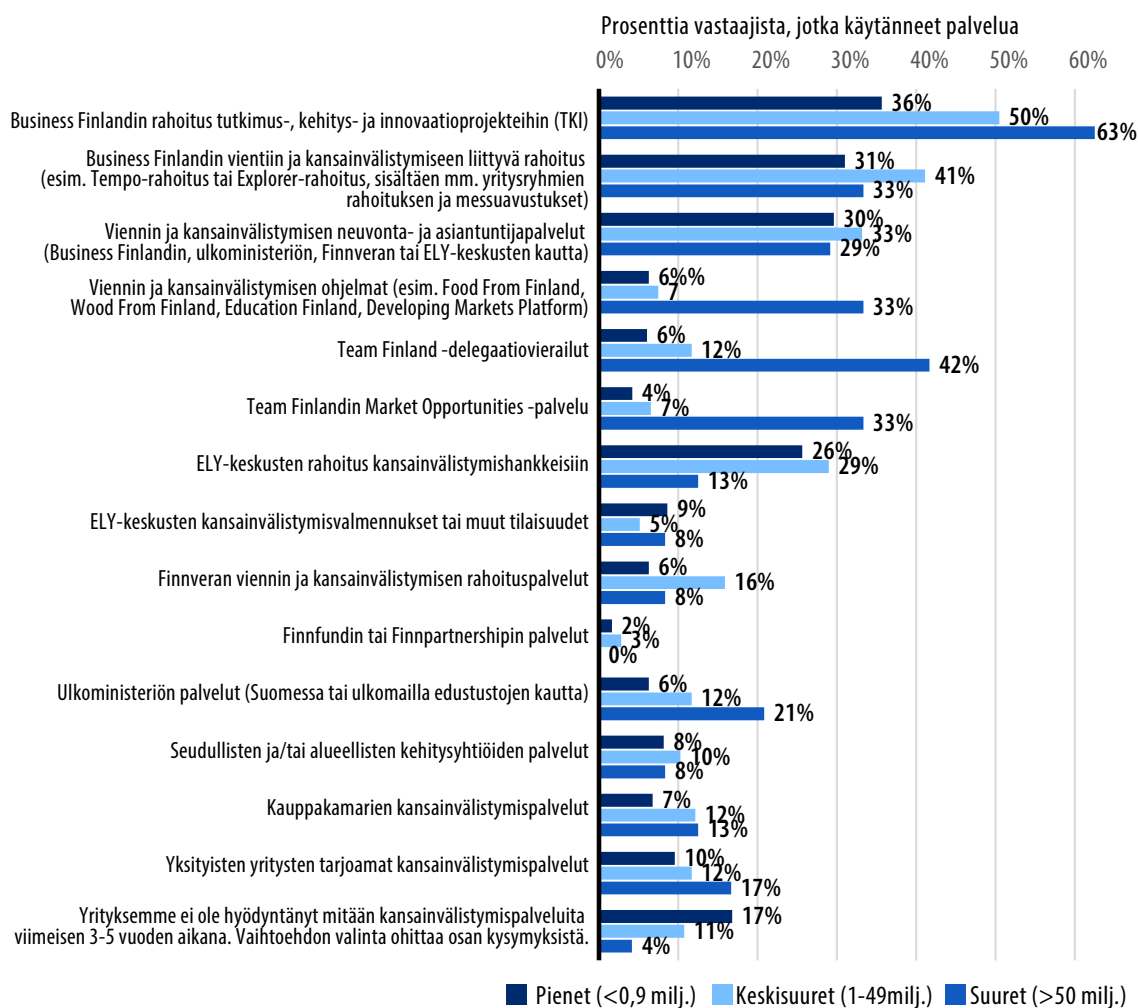
Kuvio 19. Yritysten hyödyntämät kansainvälistymispalvelut. Kysymys: Mitä seuraavista yrityksille suunnatuista viennin ja kansainvälistymisen palveluista yrityksenne on hyödyntänyt viimeisen noin 3–5 vuoden aikana? Valitse kaikki palvelut, joita yrityksenne on hyödyntänyt. Käytön summa ylittää 100 %, koska vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi palvelu. N=671.



Kuvio 20. Yritysten käyttämät kansainvälistymispalvelut kasvutavoitteiden mukaan (prosenttia vastaajista). Kysymys: Mitä seuraavista yrityksille suunnatuista viennin ja kansainvälistymisen palveluista yrityksenne on hyödyntänyt viimeisen noin 3–5 vuoden aikana? Valitse kaikki palvelut, joita yrityksenne on hyödyntänyt. Käytön summa ylittää 100 %, koska vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi palvelu. N=671.



Kuvio 21. Yritysten käyttämät kansainvälistymispalvelut liikevaihdon mukaan (prosenttiosuus vastaajista, jotka käyttäneet palvelua). Kysymys: Mitä seuraavista yrityksille suunnatuista viennin ja kansainvälistymisen palveluista yrityksenne on hyödyntänyt viimeisen noin 3–5 vuoden aikana? Valitse kaikki palvelut, joita yrityksenne on hyödyntänyt. N=671.



Haastattelut vahvistivat kyselyn havaintoja siitä, että yritykset käyttävät laajasti erityisesti Team Finland -verkoston ydintoimijoiden palveluita, ml. ELY-keskusten ja Business Finlandin rahoituspalvelut. Kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset korostavat Business Finlandin merkitystä siinä missä kansainvälistymistä aloittelevat yritykset asioivat ELY-keskusten kanssa. Kaikki kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset seuraavat aktiivisesti Business Finlandin tiedotusta ja monella on kokemusta myös Business Finlandin ohjelmista sekä osallistumisesta delegaatiomatkoille. Näillä yrityksillä palveluiden hyödyntämisessä korostuvat ulkomaanverkoston palvelut: erityisesti uusia kansainvälisiä markkinoita avattaessa ja kehitettäessä yritykset asioivat suoraan Business Finlandin

maatoimistojen sekä Suomen edustustojen kanssa. Muutama yritys on myös hyödyntänyt kansainvälisten kauppakamarien palveluita.

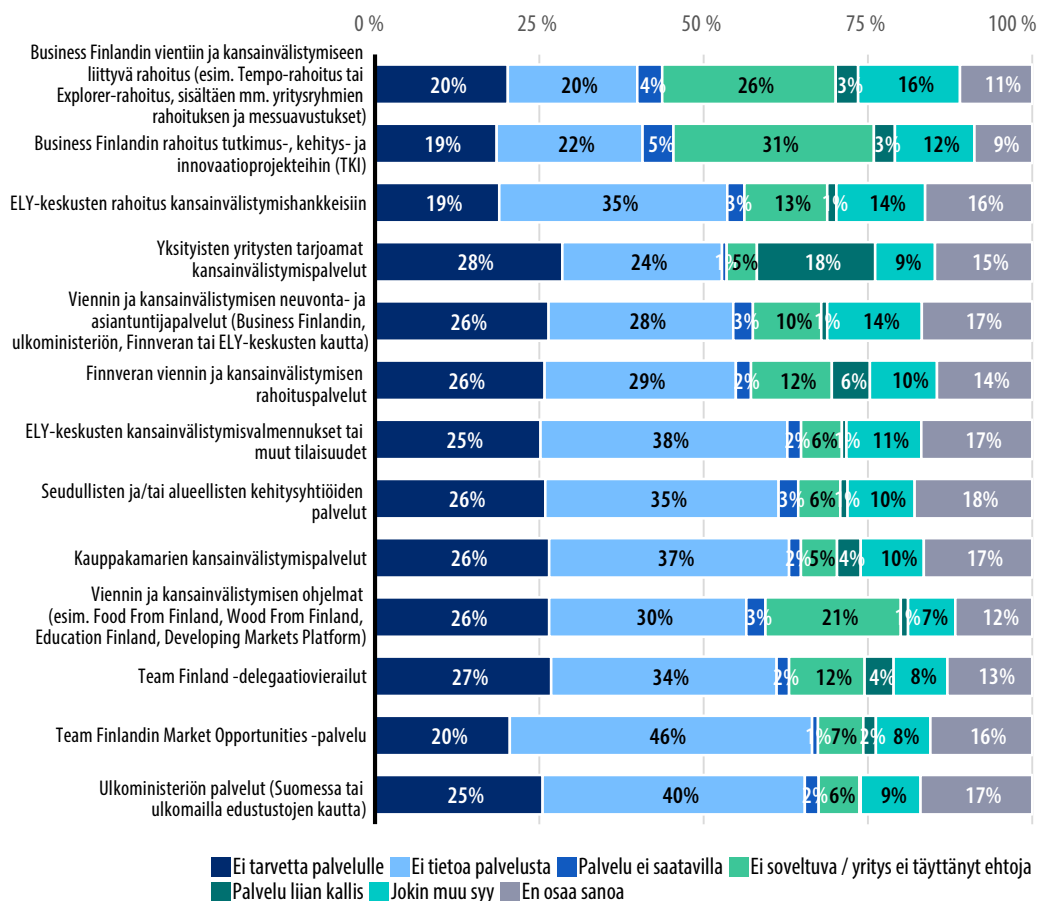
Syyt, miksi palveluita ei ole hyödynnetty

Yrityksiltä tiedusteltiin syitä, miksi ne eivät ole hyödyntäneet Team Finland -palveluita.

Yleisimmät syyt olla liittyvät tiedon puutteeseen ja siihen, että yrityksellä ei ole ollut tarvetta palveluille. Myös avoimissa vastauksissa korostui se, että palvelupolku koetaan sekavaksi. Erityisesti Market opportunities -palvelu, ulkoministeriön palvelut Suomessa ja ulkomailla sekä ELY-keskusten kansainvälistymispalvelut ovat tuntemattomia. Osa palveluista on havaittu soveltumattomaksi yrityksille, koska ne eivät täytä palvelun ehtoja. 31 prosenttia vastaajista kertoi, että Business Finlandin rahoitus tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojekteihin ei ole ollut yritykselle soveltuvaa. Vastaava osuus Business Finlandin vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvistä palveluista koskee 16 prosenttia vastaajista, ja 14 prosentilla vastaajista viennin ja kansainvälistymisen neuvonta ja asiantuntijapalvelut eivät ole olleet yritykselle soveltuvia. Avoimissa vastauksissa yritykset kertovat, että Business Finlandin rahoitukseen on vaikea päästä kiinni, varsinkin jos yritys on liikevaihdoltaan pieni tai se on kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Vain pieni osa yrityksistä kokee, että palvelun saatavuus tai hinta olisi ollut este palvelun käyttämiselle. Useammista yrityshaastatteluista nousi esiin myös se, että osa Business Finlandin tuki-instrumenteista on suunnattu ainoastaan alkuvaiheen selvityksiä varten eikä yritykset, joilla on jo valmis tuote, löydä itselleen sopivaa instrumenttia kansainvälistymisen edistämiseen. Nämä yritykset kaipaavat tukea erityisesti pilotointiin tai kansainvälisen myynnin kasvattamiseen.

Syyt olla käyttämättä eri kansainvälistymispalveluita vaihtelevat suuresti sekä palvelukohteisesti että yrityksen koon mukaan. Yleisimmät syyt olla käyttämättä **Business Finlandin rahoitusta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioprojekteihin** ovat rahoitustarpeen tai tiedon puute tai se, että yritys ei täytä ehtoja ja/tai rahoitus ei sovellu yritykselle. Soveltuvuus ja tiedon puute korostuvat vahvemmin pienissä alle miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä. Yleisimmät syyt olla käyttämättä **Business Finlandin vientiin ja kansainvälistymiseen tarkoitettua rahoitusta** (esim. Tempo-rahoitus tai Explorer-rahoitus, sisältäen mm. yritysryhmien rahoituksen ja messuavustukset) ovat pääosin samat kuin TKI-rahoituksessa: tarpeen ja tiedon puute, sekä se, että yritys ei täytä rahoitusehtoja. Tiedon ja tarpeenpuute on eri kokoisissa yrityksissä lähes yhtä yleistä, mutta ehtojen täyttämättömyys korostuu pienissä yrityksissä.

Kuvio 22. Syyt olla hyödyntämättä kansainvälistymispalveluita. Kysymys: Mikä on ensisijainen syy sille, että yrityksenne ei ole hyödyntänyt seuraavia palveluita? N=626.



Viennin ja kansainvälistymisen neuvonnan palveluissa (Business Finlandin, ulkoministeriön, Finnveran tai ELY-keskusten kautta) tarpeen ja tiedon puute näyttää vielä suurempaa roolia. Keskisuurista yrityksistä 34 prosenttia kokee, ettei heillä ole ollut tarvetta palvelulle ja vastaavasti 27 prosentilla ao. yrityksistä ei ole ollut tietoa palvelusta. Pienten yritysten osalta vastaavat luvut ovat 21 prosenttia (ei tarvetta) ja 30 prosenttia (ei tietoa).

90 prosenttia vastanneista yrityksistä ei ole hyödyntänyt yksityisten yritysten tarjoamia kansainvälistymispalveluita viimeisen 3–5 vuoden aikana. Selkeästi yleisin syy olla hyödyntämättä yksityisiä palveluita on tarpeen puute, mikä on yleisempää keskisuurissa yrityksissä kuin pienissä. Varsinkin pienissä yrityksissä ensisijainen este on puolestaan tiedon puute. Monet, varsinkin pienemmät alle 10 miljoonan euron liikevaihdon yritykset mainitsevat ensisijaiseksi syyksen yksityisten palveluiden hyödyntämättömyydelle myös palvelun hinnan.

Kaikki haastatellut yritykset ovat hyödyntäneet useamman Team Finland -toimijan palveluita. Ne yritykset, joilla on pidempi kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta, kokevat tuntevansa kansainvälistymistä koskevan palvelutarjonnan. Samaan aikaan monet haastateltavat kuitenkin toteavat tiedon olevan jossain määrin pirstaleista, ja epäilevät, että pienempien, kansainvälistymistä aloittavien yritysten on vaikea löytää tietoa palveluista. Toisaalta useat haastatellut yritykset myös korostavat, että heidän saamansa palvelu on ollut hyvin asiantuntevaa ja palveluhenkilöt ovat osanneet kertoa heille sopivista palveluista enemmän.

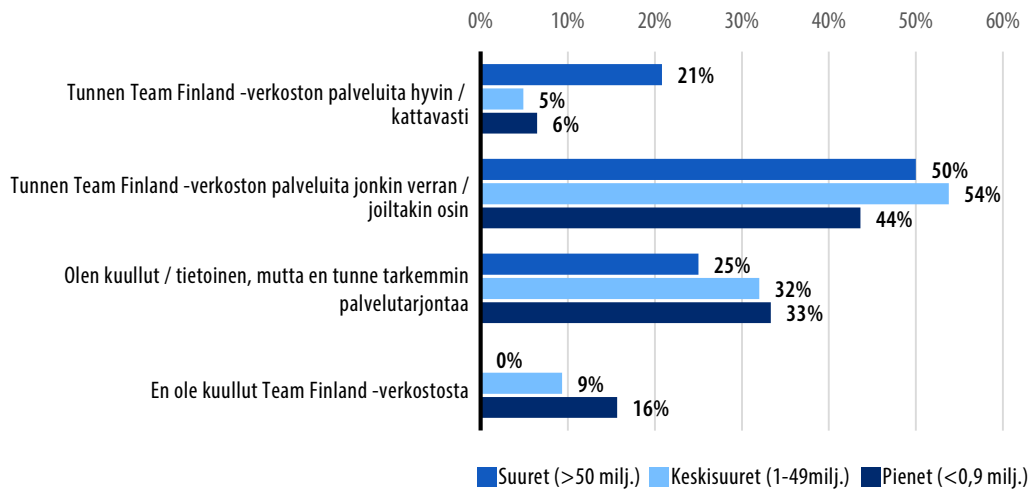
Team Finland -verkoston tunnettuus

Edellä on noussut esiin, että **yksi yleisimmistä haasteista kansainvälistymispalveluille on tiedon puute**. Seuraavassa paneudutaan tarkemmin Team Finland -verkoston ja sen eri palveluiden tunnettuuteen. Kyselyssä pyydettiin yrityksiä arvioimaan kuinka hyvin he tuntevat verkostoa ja sen alle koottuja kansainvälistymispalveluita. Suurin osa vastaajista (47 %) kertoo tuntevansa verkoston ja sen palvelut jossain määrin. Tietoisuuden lisäämisessä on kuitenkin vielä parannettavaa, sillä 14 prosenttia ei ole kuullut Team Finlandista ja 33 prosenttia on kuullut, mutta ei tunne palvelutarjontaa. Tunnettuudessa on kuitenkin suuria eroja riippuen siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä ja kuinka vahvat kasvutavoitteet yrityksellä on. **Team Finland on selkeästi tunnetumpi liikevaihdoltaan suurempien yritysten keskuudessa ja voimakasta kasvua tavoittelevien yritysten keskuudessa**. Huomionarvoista kuitenkin on, että yli 40 prosenttia liikevaihdoltaan pienistä tai keskisuurista (asiakas)yrityksistä ei tunne Team Finland -palvelutarjontaa tarkemmin, tai ei ole kuullut Team Finlandista.

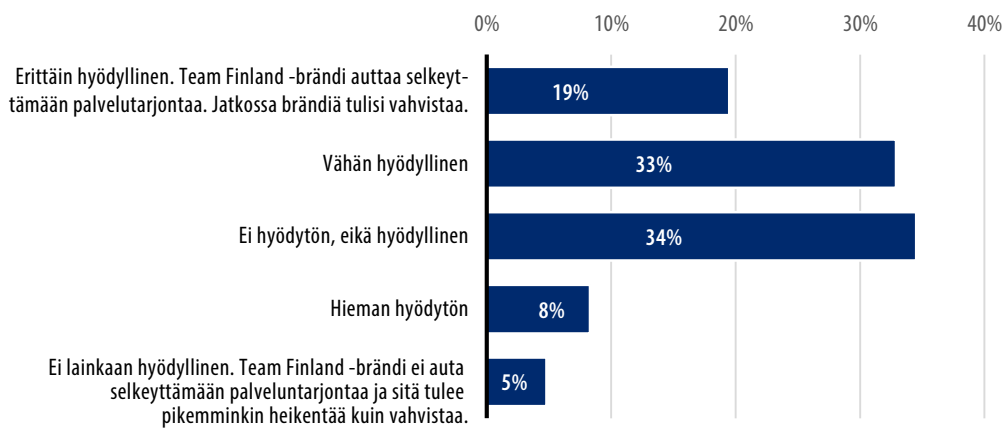
Vaikka kaikilla haastatelluilla yrityksillä on laajaa kokemusta eri Team Finland -toimijoiden palveluista, osoittautui verkoston tunnettuus haastatteluissa vähäiseksi. Kaikki haastatellut yritykset ovat tietoisia Team Finland -verkostosta, mutta sen rooli ja palvelutarjonta ovat kuitenkin jääneet epäselväksi yritysten asioidessa suoraan yksittäisten toimijoiden kanssa. Haastatteluissa monet yritykset puhuivatkin erityisesti Business Finlandista. Yksi haastateltava jopa epäili, ettei Team Finlandia olisi enää edes olemassa, mikä kuvastaa verkoston näkyvyyttä yritysten suuntaan.

Palveluiden kokoaminen Team Finland -brändin alle arvioidaan keskimäärin hyödylliseksi palvelukokonaisuutta hyödyttäväksi asiaksi. Vaikka palvelukokonaisuuden pirstaleisuus nähdään yrityksissä haasteena, suurin osa vastaajista kokee, että Team Finland -brändistä on hyötyä palvelutarjonnan selkeyttämisessä. Näkemykset ovat melko samantlaisia sekä eri kokoisissa että eri kasvutavoitteisissa yrityksissä.

Kuvio 23. Team Finland -verkoston tunnettuus eri kokoisten yritysten keskuudessa. Kysymys: Miten hyvin tunnet Team Finland -verkoston? Valitse sopivin vaihtoehto. N=696.



Kuvio 24. Kansainvälistymispalveluiden kokoaminen Team Finland -brändin alle. Kysymys: Miten hyödyllisenä näet palveluiden kokoamisen Team Finland -brändin alle viestittäessä palveluista yrityksille? Valitse sopivin vaihtoehto. N=689).



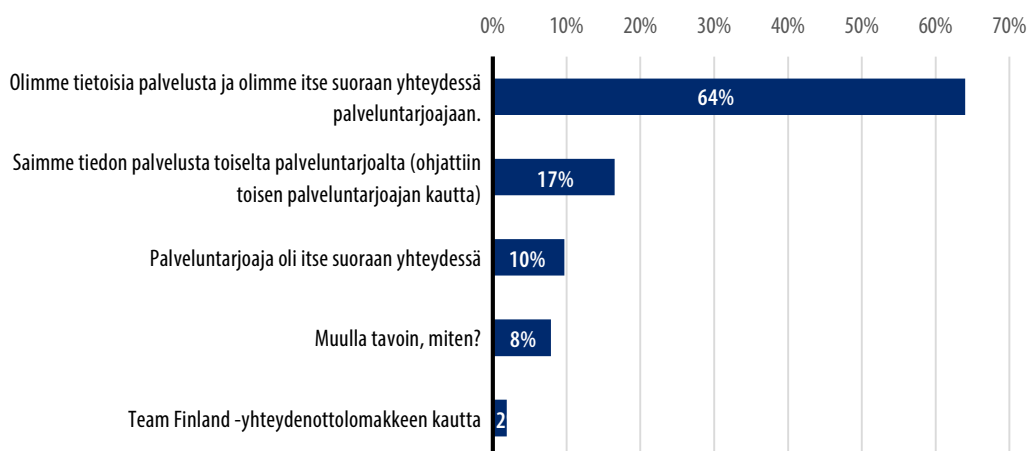
Vaikka Team Finland -verkosto on haastateluille yrityksille pääosin näkymätön, yritykset pitävät Team Finland -toimijoiden yhteistyötä ja suomalaisten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan edistämistä yhteistyössä lähtökohtaisesti tärkeänä ja toivottavana. Tieto kansainvälistymispalveluista on kuitenkin pirstaleinen, ja verkoston rakennetta pidetään vaikeaselkoisena. Viestinnän näkökulmasta haastateltavat toivovat palvelutarjonnan selkiyttämistä ja yhteystietojen kokoamista. Vaikka itse Team Finland -verkoston ei välttämättä

tarvitse näkyä yritysten suuntaan, tiedon palveluista ja yhteyshenkilöistä tulisi olla helposti löydettävissä esimerkiksi verkkosivuilla. Kuitenkin alueellisille toimijoille (esim. ELY ja kehitysyritykset) kohdistuu paljon kiitosta siitä, että he viestivät yrityksille sopivista palveluista ja sparraavat hakemusten laatimisessa. Näin ollen osa yrityksistä ei ole kokenut, että verkoston monimutkainen rakenne olisi ongelma, kunhan palveluneuvojat osaavat ohjata sopivan palvelun luo.

Team Finland -brändin vahvistamiseen pidemmän kansainvälisen kokemuksen omaavat yritykset suhtautuivat kyselyvastaajia kriittisemmin. Nämä haastateltavat lähestyvät verkoston brändiä erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen kautta ja kokevat brändillä olevan vain vähän lisäarvoa kansainvälisillä markkinoilla. Yritykset katsovat ydintoimijoiden omien brändien (erityisesti Business Finland ja Suomen edustustot) olevan Team Finland -brändiä parempia kansainvälisen tunnettuuden ja asiakkuuksien kehittämisen näkökulmasta. Suomi itsessään koetaan hyväksi brändiksi. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset ovat kuitenkin kokeneet Team Finland -brändin hyödylliseksi esimerkiksi messuilla.

Yrityksiltä tiedusteltiin myös, miten he ovat päätyneet hyödyntämään parhaiten tuntemaansa palvelua. Valtaosa yrityksistä (64 %) vastasi, että he tuntevat palvelun entuudestaan ja ovat itse olleet yhteydessä palveluntarjoajaan. 17 prosenttia vastaajista on saanut tiedon toiselta palveluntarjoajalta ja 10 prosenttiin yrityksistä palveluntarjoaja on ollut suoraan yhteydessä.

Kuvio 25. Polku Team Finland -palveluun. Kysymys: Mitä kautta yrityksenne päätyi hyödyntämään kyseistä palvelua (kysymyksessä 19 valittu palvelu)? Valitse sopivin vaihtoehto. N=570.



Yritysten haastattelut tukevat kyselyn tuloksia sen suhteen, että yritykset ovat yleensä itse suoraan yhteydessä palveluntarjoajaan. Esimerkiksi uusia kansainvälisiä markkinoita ava- tessaan yritykset ovat yleensä suoraan yhteydessä sekä Business Finlandin maatoimistoon että paikalliseen edustustoon. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset taas ker- tovat asioivansa paikallisten ELY-keskusten tai kehitysyhtiöiden kanssa. Yritykset kokevat henkilökohtaisen, yrityksen tuntevan palvelun tärkeäksi. Moni haastateltava myös kertoo oppineensa tuntemaan ne Team Finland -verkoston asiantuntijat, joihin voi ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä ja jotka tarvittaessa osaavat ohjata eteenpäin.

Yrityksiltä tiedusteltiin kyselyssä, oliko heille tarjottu palvelun yhteydessä tietoa myös muista palveluista. Suurelle osalle vastaajista (55 %) palvelun käytön yhteydessä on tar- jottu tietoa toisesta palvelusta ja 86 prosenttia näistä vastaajista kokee, että tiedot ovat olleet riittäviä tai hyödyllisiä⁴⁹. Avoimista vastauksista selviää, että ne vastaajat, joille tiedot toisista palveluista eivät ole olleet hyödyllisiä, mainitsivat syiksi esimerkiksi sen, että sopi- via palveluita ei ollut tai että yritys ei liikevaihtonsa tai muiden liiketoiminnallisten syiden takia ollut soveltuva toiseen palveluun. Vastaajien joukossa oli huomattava osa (45 %) sel- laisia yrityksiä, joille ei tarjottu tietoa muista palveluista. Näistä yrityksistä puolet (50 %) olisi kuitenkin toivonut lisätietoa muista palveluista. Myös haastatteluissa saatiin joitain viitteitä asiakasohjauksesta esimerkiksi ELY-keskuksista eteenpäin tai Business Finlandin ulkomaanverkostosta yksityisten konsulttien suuntaan.

4.2 Yritysten tyytyväisyys kansainvälistymispalveluihin ja palveluiden kehittämistarpeet

Kyselyssä kartoitettiin yritysten tyytyväisyyttä kansainvälistymispalveluihin kokonaisu- tena sekä parhaiten tunnetun palvelun osalta. Yleisesti voidaan todeta, että suuremmat yritykset kokevat palvelut laadukkaammiksi ja enemmän kansainvälistymistä tukeviksi. Valtaosa (70 %) yrityksistä antaa Team Finland -palvelukokonaisuudelle kouluarvosanan 7 tai 8⁵⁰.

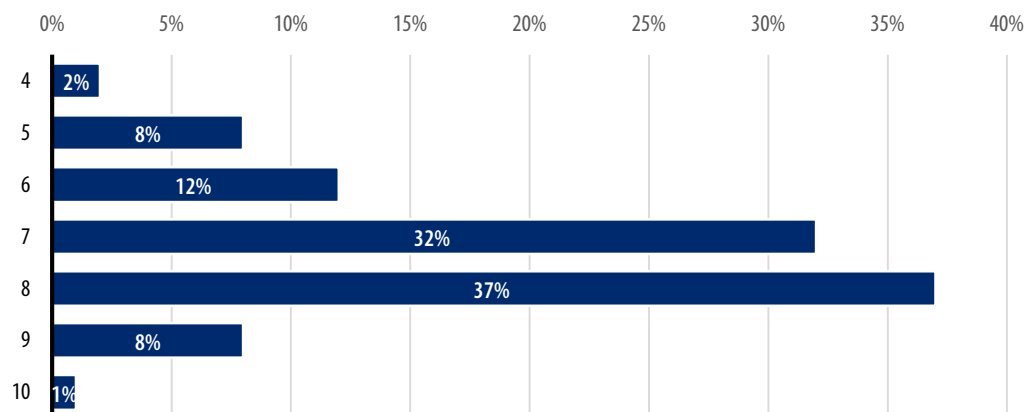
Suuremmat yritykset kokevat palvelut keskimäärin paremmiksi kuin pienet ja keski- suuret yritykset. Palvelukokonaisuutta tarkasteltaessa kaikki yritykset ovat vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelut ovat hyvin toteutettu. Toimialoja tarkastellessa erot tyyty- väisyydessä ovat pieniä.

49 Tarjottiinko yrityksellenne palvelun (kysymyksessä 19 valittu palvelu) yhteydessä tai sen jälkeen tietoa myös muista kansainvälistymispalveluista? N=567.

50 Minkä kouluarvosanan antaisit kansainvälistymispalveluiden kokonaisuudelle? N= 660.

Yrityshaastattelut tukevat kyselytuloksia. Yritykset taustasta ja kansainvälistymisen vaiheesta riippumatta ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä kansainvälistymispalveluiden kokonaisuuteen. Haastateltavien näkemyksiä palveluista, niiden lisäarvosta ja kehittämistarpeista käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kuvio 26. Minkä kouluarvosanan antaisit kansainvälistymispalveluiden kokonaisuudelle? N=660.

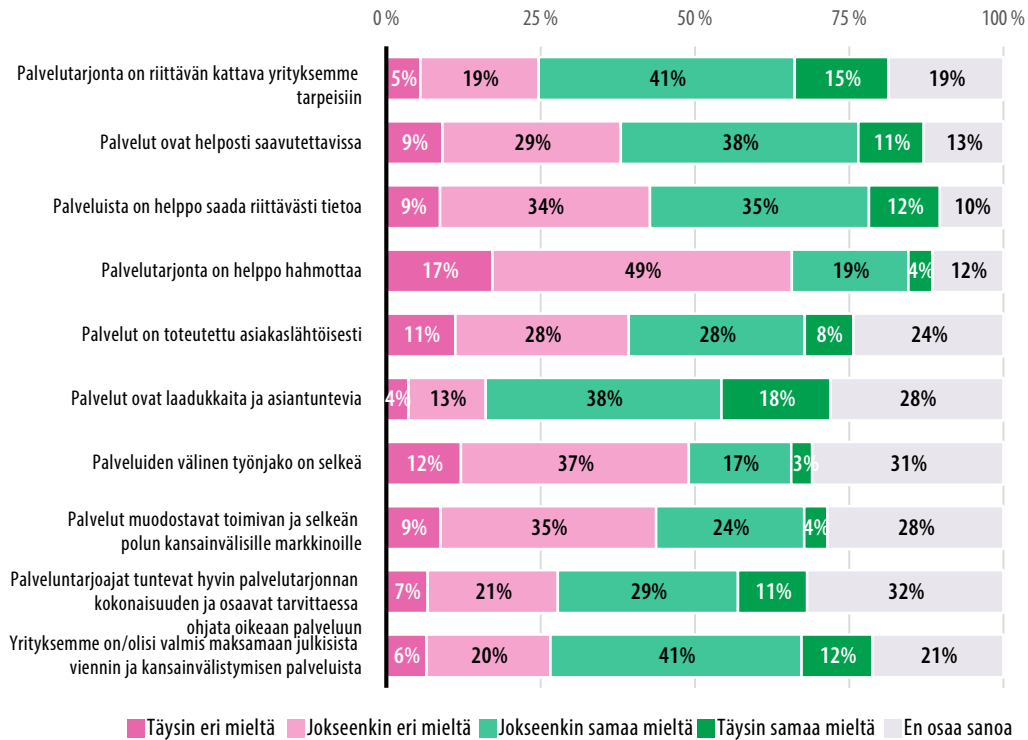


Näkemykset kansainvälistymispalveluiden kokonaisuudesta

Tarkasteltaessa laatukriteereitä palvelukokonaisuuden tasolla voidaan todeta, että **palveluiden laatuun ja neuvonnan asiantuntemukseen ollaan yleisesti tyytyväisiä, mutta palveluiden muodostama kokonaisuus ja eri palveluiden välinen yhteensovittaminen kaipaa eniten kehittämistä**. 55 prosenttia vastaajista on täysin tai jossain määrin sitä mieltä, että palveluiden laatu on hyvää ja 57 prosenttia puolestaan kokee, että palvelut sopivat täysin tai jossain määrin yrityksen tarpeisiin. Parannettavaa esiintyy kuitenkin kokonaisuuden hahmottamisessa ja palveluiden välisessä työnjaossa; 65 prosenttia on jokoseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että palveluntarjonta on helppo hahmottaa, ja vastaavasti 49 prosenttia on täysin tai jokoseenkin eri mieltä siitä, että palveluiden välinen työnjako on selkeä. 44 prosenttia vastaajista puolestaan kokee, että palvelut eivät muodosta selkeää polkua kansainvälistymiseen. Palvelupolun pirstaleisuus ja kokonaisuuden epämääräisyys korostuvat myös avoimissa vastauksissa.

Haastattelut tukevat kyselyn tuloksia yritysten tyytyväisyydestä palvelukokonaisuuteen. Haastateltavat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, pitävät sitä asiakaslähtöisenä ja kertovat saaneensa pääsääntöisesti laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Osana kansainvälisiä caseja haastatellut yritykset kuitenkin näkevät ulkomaan verkoston palveluissa melko suurta vaihtelua, ja tunnistavat yhteistyön henkilösidonaisuuden. Pääosin yritykset kokevat kuitenkin saaneensa ulkomaanverkostolta hyvää palvelua

Kuvio 27. Tyytyväisyys palvelukokonaisuuteen. Kysymys: Ota kantaa seuraaviin yleisesti kansainvälistymispalveluita koskeviin väittämiin. N=690.



Julkisten kansainvälistymispalveluiden merkitys korostuu kansainvälistymisen alkuvaiheessa ja uusia markkinoita avattaessa. Kansainvälisillä markkinoilla yrityksille tärkeitä palveluita ovat Team Finland -verkoston toimijoiden arvovaltapalvelut ja ovien avaaminen, kontaktit asiakkaisiin ja luotettaviin kumppaneihin sekä paikallisoaaminen. Arvovaltapalveluiden merkitys korostuu markkinoilla, jotka ovat hierarkkisia ja joissa arvostetaan valtiollisten toimijoiden mukanaoloa.

Samanaikaisesti haastateltavat tunnistavat julkisten kansainvälistymispalveluiden rajoitteet ja kokevat, etteivät palvelut kaikilta osin ole riittävän spesifejä yritysten tarpeisiin. Erityisesti kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset eivät kuitenkaan pidä tätä merkittävä ongelmana, vaan toteavat julkisen palvelun tason olevan riittävä, mikä tukee kyselyn tuloksia. Kaikki haastatellut yritykset ovat myös valmiita tarvittaessa maksamaan (spesifimmistä) palveluista ja hyödyntämään yksityisiä konsultteja. Vain yksittäiset yritykset toivovat maksullisia *julkisia* palveluita takaisin kansainvälisillä kohdemarkkinoilla.

Haastateltavat jakavat kyselyvastaajien mielipiteen siitä, että palveluiden kokonaisuus vaikuttaa pirstaleiselta eikä työnjako kaikilta osin ole selkeä. Vaikka haastateltavat itse

kertovat tuntevansa palvelut, epäilevät he tunnistamishaasteen kohdistuvan erityisesti kansainvälistymistä aloittaviin yrityksiin.

Näkemykset kehitystarpeista

Vastaajilta pyydettiin kehitysehdotuksia kansainvälistymispalveluille⁵¹. Avoimissa vastauksissa korostuvat eri palveluiden muodostaman kokonaisuuden synergiaetujen tavoittelu sekä selkeä palvelupolku kansainvälistymiseen. Yleisimmät kehitysehdotukset liittyvät **palvelukokonaisuuden ja -polun pirstaleisuuteen**. Vastauksista nousi esiin, että kokonaisuutta voisi eheyttää ja selkeyttää esimerkiksi paremmalla viestinnällä ja tiedottamisella. **Kokonaisuus koetaan haastavaksi hahmottaa, ja yritykset kaipaavat lisää tietoa palveluista sekä toivovat, että palvelut olisivat helpommin saatavilla ”yhdeltä luukulta”**. Tämän lisäksi pienet yritykset (liikevaihto alle 9 miljoonaa euroa) kokevat, että palvelut eivät ole tarkoitettu pienille yrityksille tai vasta kansainvälistymisen alussa oleville yrityksille. Palveluiden sisältöön toivotaan **vahvempaa toimialakohtaista substanssiosaamista sekä vahvempaa kohdemaatietoutta**. Myös tarve konsultointiin kohdemaan lainsäädännöstä mainitaan useassa vastauksessa. Tämän lisäksi monet vastaajat peräänkuuluttavat suurta tarvetta rahoituspalveluille. Yleisin kritiikki koskee rahoituksen pitkiä käsittelyaikoja ja monimutkaisia hakuprosesseja. Toisaalta rahoituksen toivotaan olevan pitkäjänteisempää. Myös **tapahtumat ja messuvierailut kohdemarkkinoilla** koetaan hyödyllisiksi ja niitä toivotaan lisää.

Haastatteluissa nousi esiin samoja kehitystarpeita kuin kyselyssä. Verkoston monimutkainen rakenne ei välttämättä ole ongelma, jos tietoa palveluista ja yhteyshenkilöistä on selkeästi saatavilla. Tähän liittyen esiintyy kehitettävää esimerkiksi verkkosivuilla. Team Finland -verkoston yhteydenottolomaketta ei pidetä toimivana eivätkä haastatellut ole sitä hyödyntäneet. On kuitenkin huomioitava, että haastatellut yritykset ovat pääosin kansainvälistymisessä pidemmällä olevia yrityksiä, kun taas yhteydenottolomake on suunnattu enemmän kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleville.

Substanssiosaamisen rooli nousi esiin myös haastatteluissa. Haastateltavat kuitenkin ymmärtävät, etteivät julkiset palvelut voi vastata yksittäisten yritysten spesifeihin tarpeisiin. Kohdemarkkinoiden lainsäädäntö nousi myös haastatteluissa esiin osa-alueena, johon liittyvää julkista palvelutarjontaa voisi kehittää. Myös rahoituksen hankkiminen haastaa voimakkaasti kasvavia yrityksiä, ja yritykset toivovat Team Finland -verkostolta verkottumistapahtumia, joissa pääsee tutustumaan ulkomaisiin rahoittajiin.

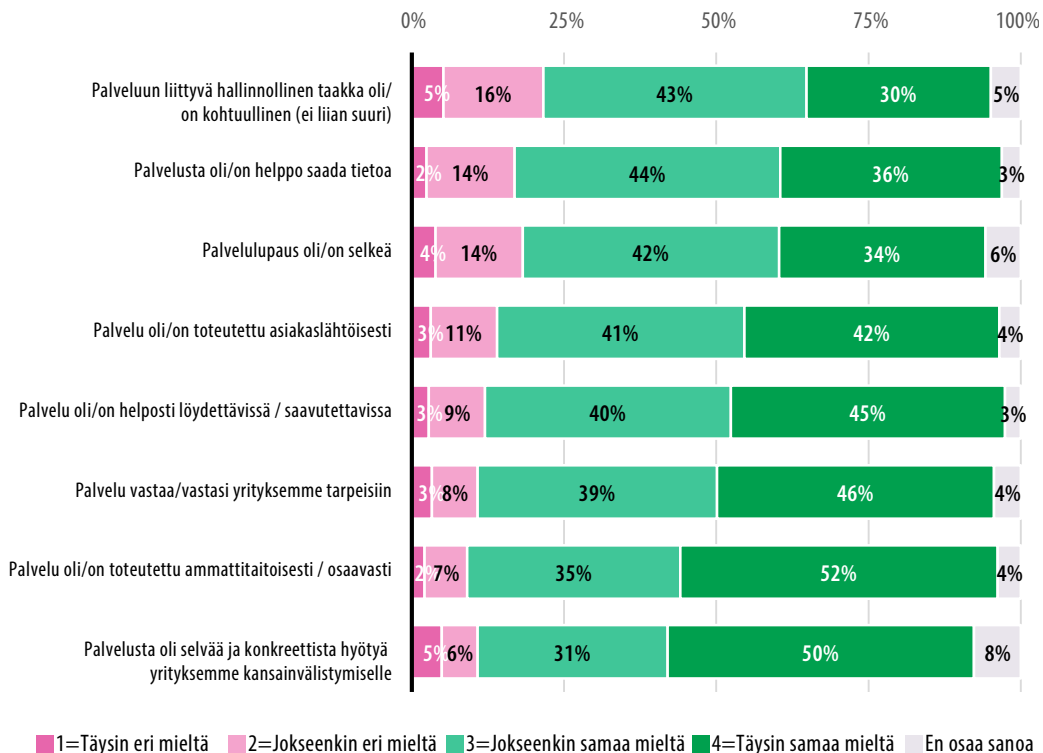
51 Miten yrityksille suunnattuja kansainvälistymispalveluita tulisi mielestäsi kehittää? N=326.

Tyytyväisyys yksittäisiin palveluihin

Kyselyssä kartoitettiin palvelukokonaisuuden lisäksi tyytyväisyyttä yksittäiseen, vastaajan parhaiten tuntemaan palveluun. Neljä yritysten parhaiten tuntemaa palvelua ovat 1) Business Finlandin TKI-rahoitus, 2) Business Finlandin rahoitus vientiin ja kansainvälistymiseen, 3) ELY-keskusten rahoitus kansainvälistymispalveluihin ja 4) viennin ja kansainvälistymisen neuvonta- ja asiantuntijapalvelut (Business Finlandin, ulkoministeriön, Finnveran tai ELY-keskusten kautta). Palveluiden tunnettuudessa ei esiinny merkittäviä eroja liikevaihdoltaan eri kokoisten yritysten keskuudessa.

Tarkasteltaessa palvelutyytyväisyyttä eri kriteerien⁵² avulla havaitaan, että **yritykset ovat pääosin kohtuullisen tyytyväisiä (yksittäisiin) palveluihin**. Suuret yritykset ovat keskimäärin tyytyväisempiä palveluun, mutta erot eivät ole suuria.

Kuvio 28. Tyytyväisyys parhaiten tunnettuun palveluun eri laatukriteerien mukaan. Kysymys: Ota kantaa seuraaviin palvelua koskeviin väittämiin (kysymyksessä 19 valittu palvelu). (N=575).



52 Kysytyt laatukriteerit olivat palvelun saavutettavuus, asiakaskeskeinen toteutus, ammattitaitoinen ja osaava toteutus, tiedon saanti, selkeä palvelulupaus, palveluun liittyvän hallinnollisen taakan kohtuullisuus, palvelun vastaavuus yritysten tarpeisiin ja palvelusta syntynyt konkreettinen hyöty yrityksen kansainvälistymiselle.

Yritykset ovat eniten yhtä mieltä siitä, että palvelusta on ollut konkreettista hyötyä yrityksen kansainvälistymiseen (82 % vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä), palvelu on toteutettu ammattitaitoisesti (87 % jokseenkin tai täysin samaa mieltä), palvelu on vastannut tarpeeseen (85 % jokseenkin tai täysin samaa mieltä) ja palvelut ovat helposti löydettävissä (85 % jokseenkin tai täysin samaa mieltä). Vähiten tyytyväisiä ollaan palvelun hallinnolliseen taakkaan (22 % täysin tai jokseenkin eri mieltä), tiedon saantiin palvelusta (18 % täysin tai jokseenkin eri mieltä) ja selkeään palvelulupaukseen (19 % täysin tai jokseenkin eri mieltä).

Sekä kysely- että haastattelutulokset osoittavat, että tapahtumat ja messut ovat yrityksille tärkeitä kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Ne myös konkretisoivat muilta osin monin paikoin näkymätöntä Team Finland -toimijoiden yhteistyötä. Kansainvälisillä markkinoilla yrityksille tärkeitä palveluita ovat Team Finland -verkoston toimijoiden arvovaltapalvelut ja ovien avaaminen, kontaktit asiakkaisiin ja luotettaviin kumppaneihin sekä paikallisoaaminen. Arvovaltapalveluiden merkitys korostuu markkinoilla, jotka ovat hierarkkisia ja joissa arvostetaan valtiollisten toimijoiden mukanaoloa. Näissä yritykset kertovat myös hyötynsä verkoston toimijoiden palveluista.

Yksittäisiä palveluita koskevat havainnot ovat linjassa aikaisempien palveluita koskevien kyselyiden kanssa. Esimerkiksi pk-yritysbarometrissa yritykset ovat olleet pääsääntöisesti varsin tyytyväisiä käyttämiinsä palveluihin (ks. liite 3). Haasteet näyttäisivätkin olevan ennen kaikkea palvelujärjestelmän kokonaisuudessa ja palveluiden välisessä työnjaossa.

4.3 Näkemykset palveluiden vaikutuksista

Yrityksille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin myös näkemyksiä Team Finland -palveluiden vaikutuksista yritysten kansainvälistymiseen. Seuraavassa on esitetty keskeiset havainnot näkemyksistä. Tulosten osalta on huomioitava, että kyse on yritysten omista arvioista, joihin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi yleinen mielikuva palvelusta tai palvelun käytöstä kulunut aika. Luvussa 5 on tarkasteltu vaikutuksia ekonometrisin menetelmin.

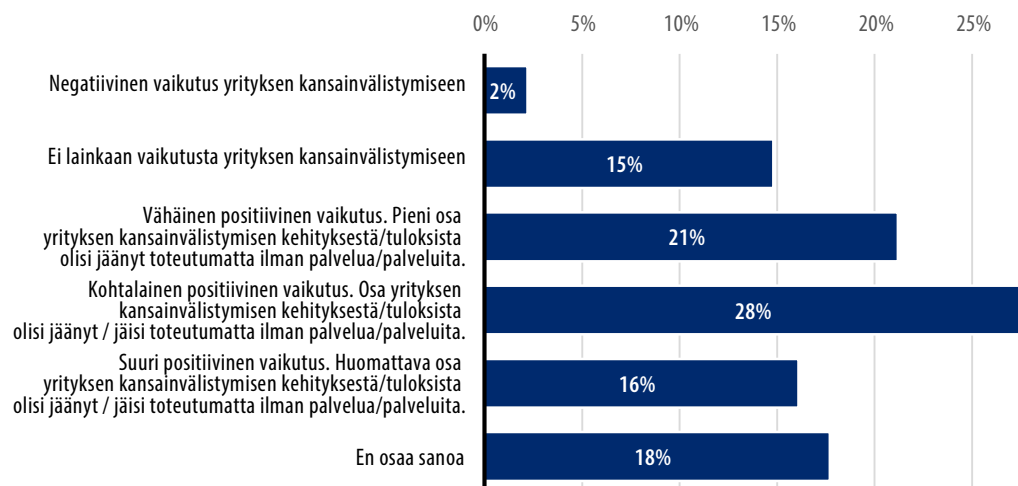
Valtaosa vastaajista koki, että palvelulla on ollut jonkinlainen vientiä ja kansainvälistymistä edistävä vaikutus. 16 prosenttia vastaajista kokee vaikutuksen olleen suuri, 28 prosenttia kohtalainen ja 21 prosenttia vähäinen. Osa vastaajista (15 %) arvioi, että palvelulla ei ole ollut lainkaan vaikutusta kansainvälistymiseen ja kaksi prosenttia katsoo palvelulla olleen negatiivinen vaikutus. Vaikutus arvioitiin suuremmaksi niissä yrityksissä, jotka tavoittelevat voimakkaampaa kasvua.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka paljon heidän parhaiten tuntemansa palvelu on edistänyt yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa tai vientiä eri osa-alueilla mitattuna.

Kysymyksessä pyydettiin arvioimaan vaikutusta kahdeksalla osa-alueella viisiportaisella asteikolla⁵³.

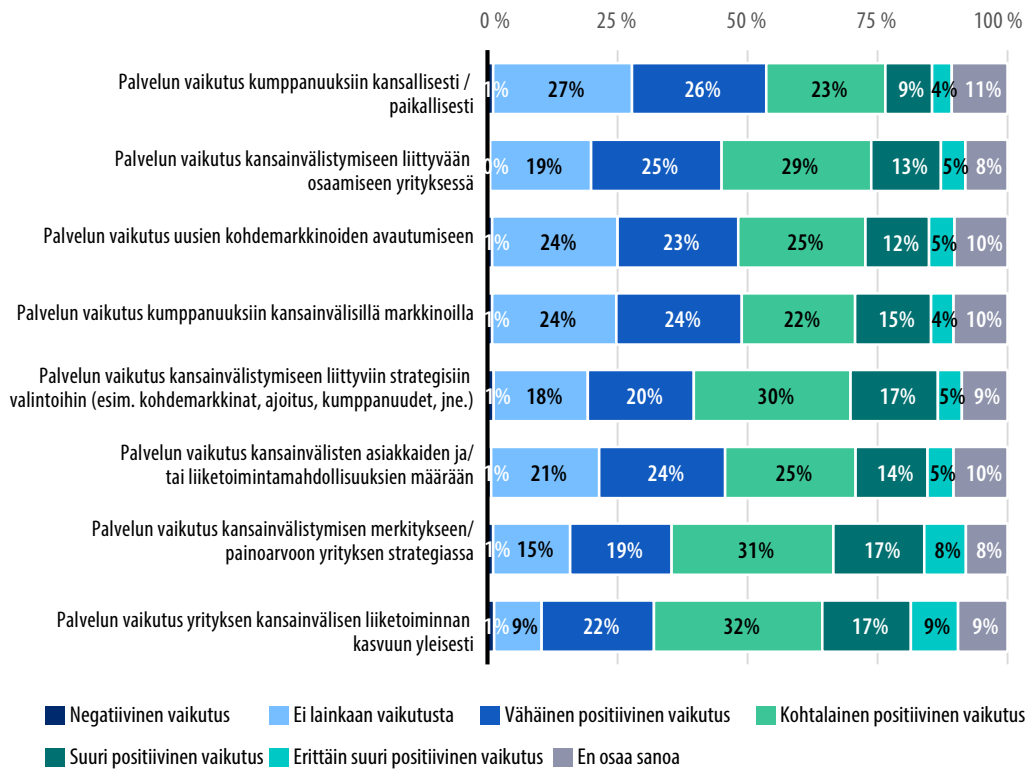
Suurin positiivinen vaikutus valitulla palvelulla on ollut kansainvälisen liiketoiminnan kasvuun yleensä, kansainvälistymisstrategiaan, sekä kansainvälisten asiakkaiden tai liiketoimintamahdollisuuksien löytymiseen. Vähiten vaikutuksia palvelulla on ollut kansainvälisiin ja paikallisiin kumppanuuksiin, kansainvälistymiseen liittyvän osaamisen lisäämiseen yrityksissä ja uusien kohdemarkkinoiden avaamiseen.

Kuvio 29. Palveluiden vaikutus kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseen. Kysymys: Arvioi palveluiden vaikutuksia yrityksenne kansainvälistymiseen yleisellä tasolla. N=689.



53 Vastausasteikko: 1 = "negatiivinen vaikutus"; 2= "ei lainkaan vaikutusta"; 3="vähäinen positiivinen vaikutus"; 4="kohtalainen positiivinen vaikutus"; 5="suuri positiivinen vaikutus". Osa-alueet olivat: palvelun vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan yleensä, palvelun vaikutus kansainvälistymisen merkitykseen tai painoarvoon strategiassa, palvelun vaikutus kansainvälisten asiakkaiden tai liiketoiminta mahdollisuuksien määrään, palvelun vaikutus kansainvälistymiseen liittyviin strategisiin valintoihin (esim. kohdemarkkinat, ajoitus, kumppanuudet, jne.), palvelun vaikutus kansainvälistymiseen liittyvään osaamiseen yrityksessä, palvelun vaikutus uusien kohdemarkkinoiden avautumiseen, palvelun vaikutus kumppanuuksiin kansainvälisillä markkinoilla ja palvelun vaikutus kumppanuuksiin kansallisesti tai paikallisesti.

Kuvio 30. Valitun palvelun (yrityksen parhaiten tunteman palvelun) vaikutus kansainvälistymiseen eri osa-alueilla. Kysymys: Arvioi palvelun vaikutuksia yrityksenne kansainvälistymiseen eri osa-alueilla (kysymyksessä 19 valittu palvelu). N=560.



Kyselyssä tiedusteltiin palvelun vaikutusta myös avoimien kysymysten kautta (n=193). Vastauksissa nousi esiin, että yritykset kokevat tärkeiksi palveluiden kautta löydetty kumppanit ja kohdemarkkinatietouden lisääntymisen, rahoituksen saamisen ja erityisesti rahoituksen mahdollistaman tuotekehityksen, panostukset messunäkyvyyden lisäämiseen (erityisesti pk-yritykset) sekä strategian kirkastamisen ja kansainvälisen uskottavuuden lisääntymisen (erityisesti pk-yritykset). Eri ohjelmat, esimerkiksi Food From Finland ja Wood From Finland, koetaan tärkeiksi kansainvälistymisen edistäjiksi suurissa yrityksissä. Toisaalta ohjelmien nähdään kuitenkin olevan vielä pieniä verrattuna kansainvälisiin verrokkeihin.

Yrityshaastatteluista nousi esiin, että vaikka palvelun laatuun yleisesti ollaan tyytyväisiä, Team Finland -palvelut jäävät hieman yleiselle tasolle. Saadakseen konkreettista, liikevaihtoa kasvattavaa palvelua, palveluiden tulisi olla vahvemmin sektorikohtaisia ja kontaktien laajempia. Toisaalta yritykset kokevat Team Finlandin ehdottamien paikallisten ja yksityisten konsulttien olleen toimiva ratkaisu sektorikohtaista ja spesifiä palvelua etsittäessä.

5 Kvantitatiivinen analyysi palveluiden vaikuttavuudesta

5.1 Analyysin toteutus

Aineisto

Tässä empiirisessä analyysissä tarkastellaan Team Finland -verkoston ydintoimijoiden tarjoamien viennedistämispalveluiden vaikuttavuutta. Analyysin toteutuksesta on vastannut Etlatieto. Analyysiin sisältyy Business Finlandin (ent. Tekesin) rahoituspalvelut, Business Finlandin (ent. Finpron) kansainvälistymispalvelut sekä Finnveran ja ELY-keskusten rahoituspalvelut. Aineistorajoitteiden vuoksi analyysissä ei ole mukana esimerkiksi edustustojen tarjoamia palveluita (esim. arvoaltapalvelut) tai verkoston kumppaneiden (esim. kehitysyhtiöt) tarjoamia palveluita.

Analyysi rakentuu kahdesta osiosta: kuvailevasta tilastollisesta analyysistä ja ekonometrisestä vaikuttavuusanalyysistä. Tarkasteltava yritysjoukko koostuu kansainvälisesti orientuneista pk- ja midcap-yrityksistä. Analyysin lähtöaineistona on käytetty Tilastokeskuksen yritysaineistojen tutkimuslaboratorion yritystason mikroaineistoja ja Business Finlandin täydentäviä aineistoja. Tutkimusaineiston muodostaminen ja rajaukset on kuvattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Kohdejoukko

Tilastollisessa tarkastelussa aineisto koostuu kansainvälisille markkinoille suuntautuneista pk- ja midcap-kokoluokan yrityksistä. Kansainvälistä toimintaa mitataan tavaroiden ja palveluiden viennillä sekä tiedolla siitä, onko yrityksellä ulkomailla tytäryrityksiä tai muuta toimintaa, josta kertyy liikevaihtoa tai henkilöstömenoja. Kohdejoukossa ovat yritykset, joilla on ollut vuosina 2010–2019 vähintään yhtenä vuonna jotain edellä kuvattua kansainvälistä toimintaa. Yrityksen kokoluokkaa tarkastellaan sinä vuonna, jolloin se on hakeutunut edellä mainittujen tukien tai palveluiden piiriin ensimmäisen kerran. Osa yrityksistä on voinut kasvaa myöhemmin vuosina yli midcap-ajan (ts. liikevaihtoa yli 300 miljoonaa ja henkilöstömäärä yli 250). Tutkittavan aiheen luonteen ja aineiston rajoitusten takia aivan pienimmät yritykset, ts. sellaiset, jotka eivät työllistä yhtenäkin tarkasteluvuodesta vähintään 10 henkilöä, on rajattu pois tilastollisesta analyysistä. Kohdejoukko on midcap-kokoluokkakriteeriä lukuun ottamatta sama kuin edellisessä Finpron, Tekesin ja Finnveran vaikuttavuutta tarkastelleessa arvioinnissa (Halme, ym., 2018).

Yritysten taustatiedot on koostettu useista Tilastokeskuksen tutkijapalveluiden tietokannoista. Niiden toimiala-, ikä-, sijainti- ja muita perustietoja on haettu yritysrekisteristä ja taloudellisia tunnuslukuja – kuten arvonlisäys – tilinpäätöspaneelista. Yritysten henkilöstön iän ja koulutuksen rakennetietoja työstettiin ns. FOLK-moduuleista, jotka sisältävät tietoja kaikista suomalaisista työllisistä siten, että heidän tietonsa ovat yhdistettävissä työnantajina toimivien yritysten tietojen kanssa. FOLK-moduuleja on käytetty myös arvioimaan yritysten t&k-tehtävissä toimivien henkilöiden osuutta koko henkilöstöstä hyödyntämällä työllisten ammattinimikkeitä. Vientidataa on puolestaan kerätty kolmesta tietokannasta. Tavaroiden vienti kohdemaittain ja tuoteryhmittäin on koottu Tullin ulkomaankauppa-aineistosta. Lisäksi on hyödynnetty Verohallinnon oma-aloitteisiin arvonlisätilityksiin perustuvaa ns. kava-aineistoa, jossa ovat sekä tavara- että palveluviennin arvot EU-alueelle. Tarkempaa maakohtaista jaottelua kava-aineistossa ei kuitenkaan ole, mutta aineistosta pystytään laskemaan arvio yrityksen koko viennin arvolle Suomesta (tavarat ja palvelut yhteensä) käsittäen myös muut kuin EU-maat. Indikaatiota vientitoiminnasta on haettu myös palveluiden ulkomaankauppakyselyistä. Viennin lisäksi on etsitty viitteitä yrityksen muusta kansainvälisestä toiminnasta ns. OFATS-datasta, joka sisältää perustietoja suomalaisten yritysten ulkomailla olevista tytäryrityksistä.

Tarkasteltavat tuet ja palvelut

Analyysissa tarkasteltavien tukien ja palveluiden pääasiallisena aineistolähteenä ovat Tilastokeskuksen tutkijapalveluiden yritystukitietokannan tiedot, joita on täydennetty Business Finlandista saadulla datalla liittyen yritysten käyttämiin kansainvälistymispalveluihin. Tarkastelussa ovat tuet ja palvelut, joita myöntävät Business Finland (ml. vuosina 2010–2017 Tekes ja Finpro), Finnvera ja ELY-keskukset. Tarkasteltavat organisaatiot ovat ELY-keskuksia lukuun ottamatta samat kuin vuoden 2018 Finpron, Tekesin ja Finnveran vaikuttavuutta tarkastelleessa selvityksessä (Halme, ym., 2018). Tarkastelun ulkopuolelle jäävät sellaiset yritysten vientiin ja kansainvälistymiseen tähtäävät julkiset palvelut, joiden käytöstä ei ole saatavilla yritystason aineistoa (esim. edustustojen palvelut).

Finnveran osalta tuettavan yrityksen statuksen ovat aineistossa saaneet yritykset, joille on myönnetty joko lainoja tai takauksia. Aineistosta ei pystytä erottelemaan, onko lainoja tai takauksia myönnetty nimenomaan kansainvälistymiseen. Toisaalta Finnveran lainat ja takaukset kohdistuvat lähtökohtaisesti toiminnan laajentamiseen ja ottaen huomioon tarkasteltavan yritysjoukon, voidaan ajatella, että lainat ja takaukset kohdistuvat ainakin välillisesti vienti- tai muuhun kansainväliseen toimintaan (esim. koneinvestointi, jonka tuotannosta osa voi mennä vientiin, mikäli tuote on kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla ja sille löydetään ostajia).

Organisaatiomuutosten johdosta vienti- ja kansainvälistymistuet koostuvat aineistossa kahden organisaation tiedoista. Finpron kansainvälistymispalveluiden käytön osalta

datassa on tietoja vuosilta 2010–2017. Tekesin ja Finpron yhdistymisen jälkeiseltä ajalta vuosilta 2018–2019 aineistossa on tietoja Business Finlandin tarjoamista kansainvälistymiseen liittyvistä neuvonta- ja muista palveluista. Vuosien 2016–2019 osalta datassa on tietoja lisäksi siitä, millaisiin tarkoituksiin Finpron tai Business Finlandin kansainvälistymispalveluita on käytetty ja minkä kohdemaiden markkinoihin ne ovat liittyneet. Kansainvälistymistukea saaneiksi yrityksiksi luetaan myös ne, jotka ovat osallistuneet seuraaviin Tekesin/Business Finlandin ohjelmiin: Tempo, Kiito, Into, Exhibition Explorer, Market Explorer, Talent Explorer ja/tai Vientirengas.

Tarkastelussa on eroteltu omaksi tukiluokaksi Tekesin/Business Finlandin t&k-toimintaan myöntämät avustukset, lainat ja pääomalainat. T&k-tuet ovat tarkastelussa mukana, koska t&k-toiminta voi synnyttää kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyisiä tuotteita tai lisätä jo olemassa olevien tuotteiden ja tuotantoprosessien kilpailukykyä.

ELY-keskusten osalta tarkastelussa on mukana myönnettyt investointi- ja kehittämistuet. Lisäksi tarkastelu kattaa epäsuorasti ELY-keskusten kautta tarjotut tuet ja palvelut, mikäli ne linkittyvät muihin tarkasteltuihin organisaatioihin, Business Finlandiin tai Finnveraan.

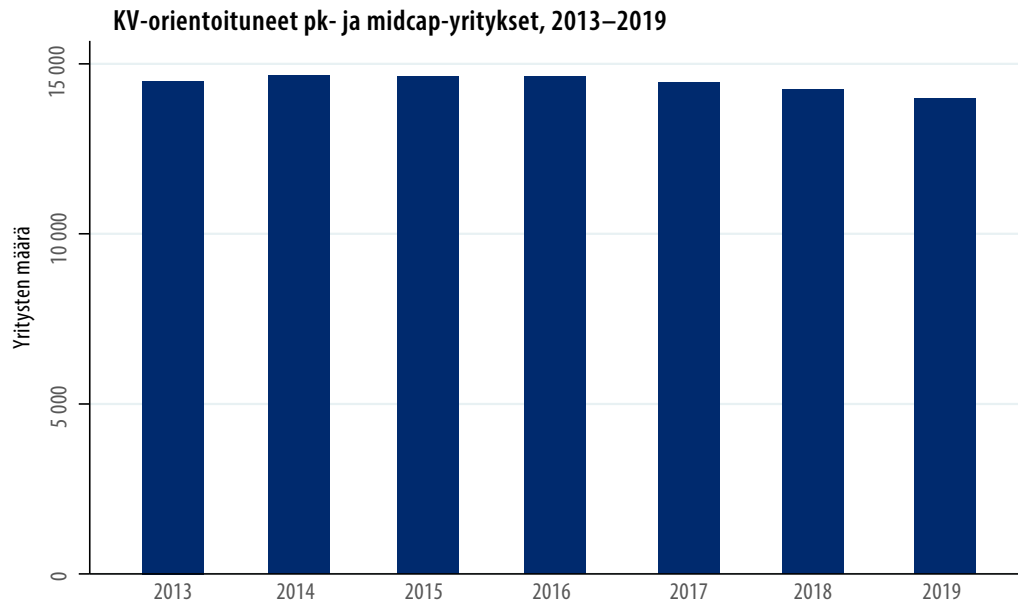
5.2 Kuvaileva tilastoanalyysi

Kuvailevassa tilastollisessa analyysissä tarkastellaan yritysten Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten tukien ja palveluiden käyttöä sekä kyseisiä palveluita käyttäneiden yritysten ominaispiirteitä. Tarkastelussa analysoidaan sitä, eroavatko useita palvelutarjoajia samanaikaisesti käyttäneet yritykset yksittäisiä palvelutarjoajia käyttäneistä yrityksistä. Tilastoanalyysi tarjoaa myös alustavan tarkastelun Team Finland -toimijoiden (Business Finland, Finnvera ja ELY-keskus) työnjaon mahdollisista päällekkäisyyksistä ja katvealueista.

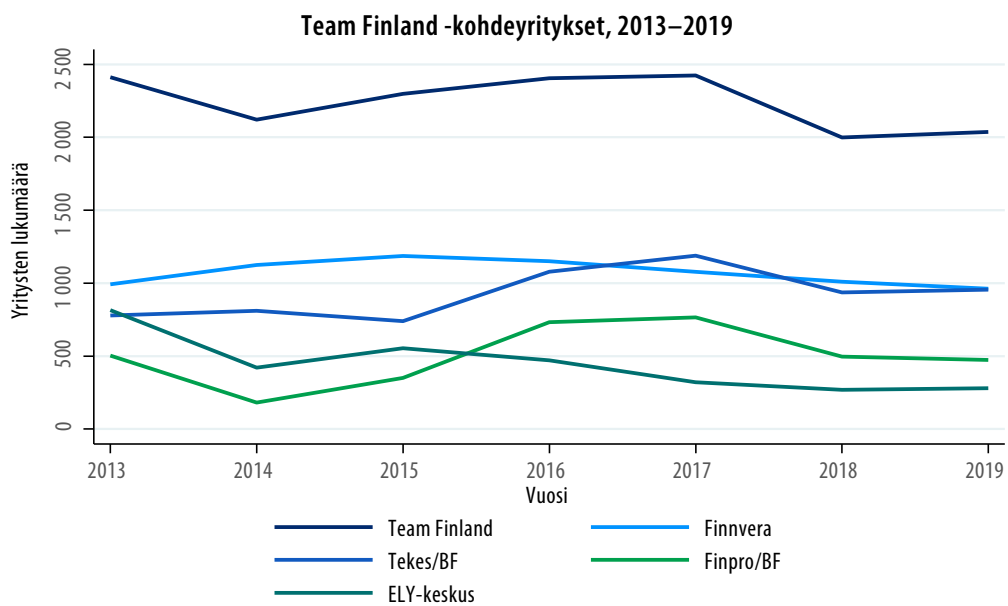
Kansainvälisesti orientoituneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärä käytetyissä rekisteriaineistossa on noin 14 000–15 000 yritystä aikavälillä 2013–2019 (kuvio 31).

Business Finlandin, Finnveran tai ELY-keskusten palveluita vuosina 2013–2019 käyttäneiden kansainvälisesti orientoituneiden pk- ja midcap-yritysten lukumäärä aineistossa on vuositasolla noin 2000–2400 yritystä (kuvio 32). Vuonna 2019 kyseisiä palveluita käytti noin 2000 otokseen kuuluvaa yritystä. Finnveran rahoitusta ja Business Finlandin (Tekesin) innovaatorahoitusta sai noin tuhat kohdejoukon yritystä vuosittain. Business Finlandin (Finpron) kansainvälistymispalveluita käyttäneitä yrityksiä oli vuodessa noin 500 kappaletta. ELY-keskusten tukia saaneiden yritysten määrä vuonna 2019 oli noin 300.

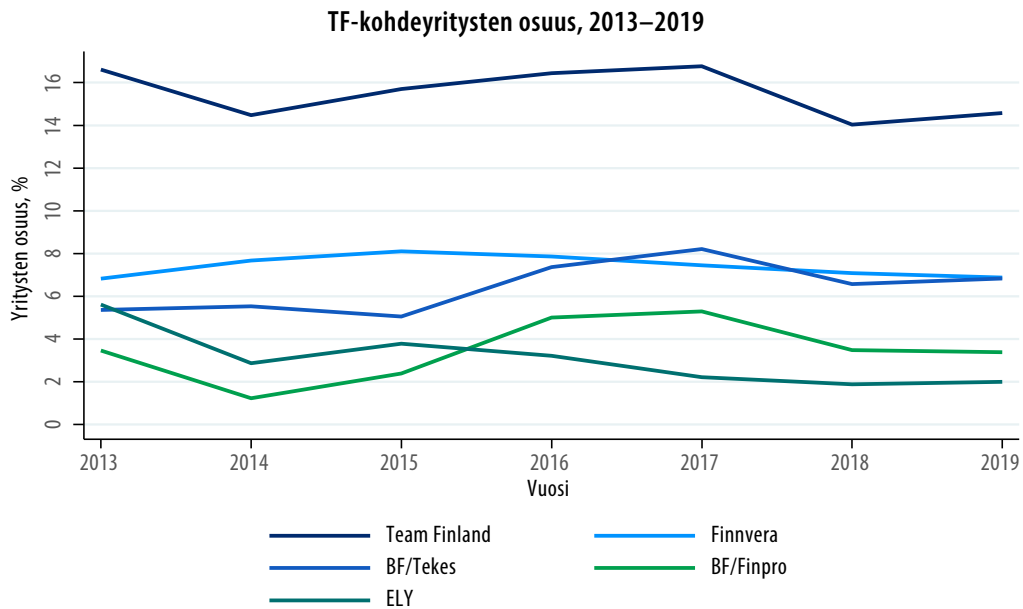
Kuvio 31. Kansainvälisesti suuntautuneet pk- ja midcap-yritykset. Aineistolähde: Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.



Kuvio 32. Team Finland -palveluita käyttäneet pk- ja midcap-yritykset. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.



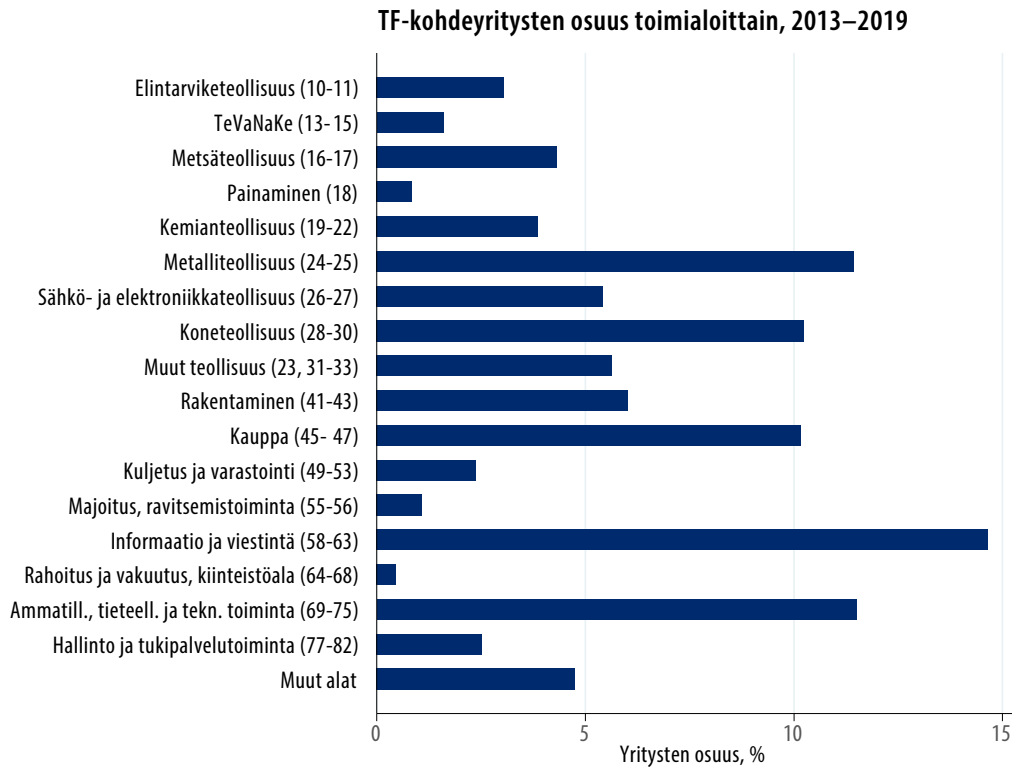
Kuvio 33. Team Finland -palveluita käyttäneiden yritysten osuus. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.



Tarkasteltuja Team Finland -palveluita käyttäneiden kohdeyritysten osuus aineiston yrityksistä oli vuositasona noin 14–17 % (kuvio 33). Finnveran lainoja ja takauksia sai noin 7–8 % yrityksistä. Business Finlandin (Tekesin) innovaatorahoitusta saaneiden yritysten osuus oli noin 5–8 %. Business Finlandin (Finpron) kansainvälistymispalveluita käytti vain verrattain pieni osa kansainvälistyneistä pk- ja midcap-yrityksistä, noin 1–5 %. ELY-keskusten tukia saaneiden yritysten osuus aineistossa oli myös kohtalaisen pieni, noin 2–6 %.

Kuviossa 34 on esitetty Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palveluita käyttäneiden yritysten osuus toimialoittain aikavälillä 2013–2019. Toimialaluokat on muodostettu kaksinumerotason TOL 2008 -luokituksia yhdistämällä. Business Finlandin, Finnveran tai ELY-keskusten palveluita käyttäneiden, kansainvälisille markkinoille suuntautuneiden pk- ja midcap-yritysten osuus on suurin toimialalla informaatio ja viestintä (n. 15 %). Muita tyypillisiä kohdeyritysten toimialoja ovat ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, kaupan ala sekä kone- ja metalliteollisuus, joiden kunkin kohdalla palveluita käyttäneiden yritysten osuus on ollut noin kymmenen prosenttia.

Kuvio 34. Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palveluita käyttäneiden yritysten osuus toimialoittain. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.



Taulukossa 2 on esitetty Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palveluita käyttäneiden yritysten ja vastaavasti muiden yritysten ominaispiirteitä aikaväliltä 2010–2019. Muuttuja-arvot perustuvat palveluiden käyttövuoden tietoihin. Vertailukohtana toimivat yritykset, jotka eivät ole käyttäneet Business Finlandin (ml. Tekes ja Finpro), Finnveran ja ELY-keskusten palveluita vuosina 2010–2019. Tarkastelussa olleita Team Finland -palveluita käyttäneet yritykset ovat muita yrityksiä nuorempia, suurempia ja kansainvälisempiä.

Kuviossa 35 on esitetty kohdeyritysten samanaikaisesti käyttämien palvelutyyppeiden (Finnveran lainat ja takaukset, BF:n/Tekesin innovaatorahoitus, BF:n/Finpron vientipalvelut sekä ELY-tuet) lukumäärä vuosittain. Valtaosa kohdeyrityksistä – vuonna 2009 noin 1500 – käytti vain yhtä palvelutarjoajaa. Kahta palvelutarjoajaa käyttäneitä yrityksiä oli noin 500, ja vähintään kolmea palvelutarjoajaa käyttäneitä yrityksiä 100.

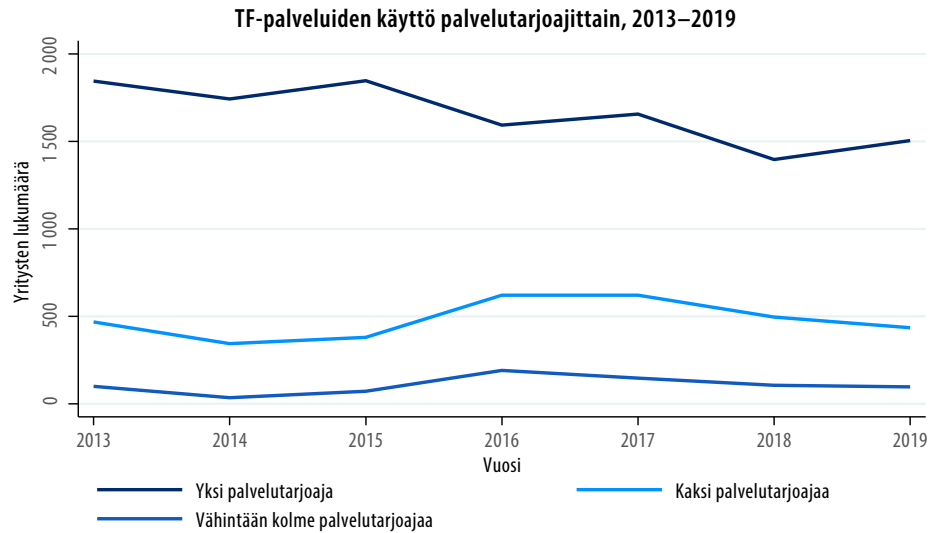
Kuviossa 36 on tarkasteltu, miten yhtä tai useampaa Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palvelua vuosina 2013–2016 ja 2017–2019 käyttäneet yritykset sekä muut yritykset eroavat toisistaan. Useita palvelutarjoajia käyttäneet yritykset ovat muita nuorempia ja pienempiä. Niillä on myös suuremmalla todennäköisyydellä kansainvälistä toimintaa ja enemmän tavaravientiä.

Taulukko 2. Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palveluita käyttäneiden yritysten ominaispiirteet. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat. Taulukossa raportoitu Team Finland -palveluita vuosina 2013–2019 käyttäneiden (1) ja muiden (2) yritysten ominaisuuksia [keskiarvo (M), keskihajonta (SD) ja havaintomäärä (n)] sekä muuttujien erotukset (b), t-arvot ja kokonaishavaintomäärä.

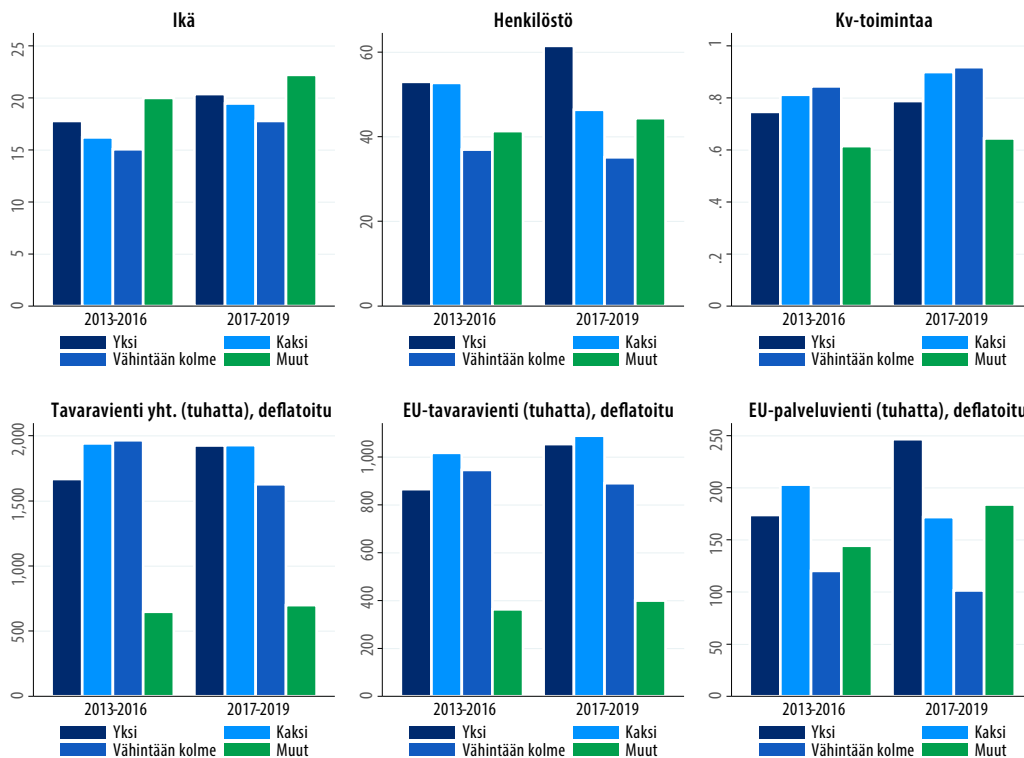
| | (1) | | | (2) | | | (3) | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-------|----------|-----------|-------|-------------|-----------|--------|
| | TF | | | Muut | | | Erotus | | |
| | M | SD | n | M | SD | n | b | t-arvo | n |
| Ikä | 18.003 | 15.850 | 22906 | 20.420 | 16.962 | 77979 | -2.417*** | (-19.967) | 100885 |
| Henkilöstö | 56.551 | 163.934 | 22906 | 38.912 | 121.213 | 77979 | 17.639*** | (15.116) | 100885 |
| Kv-toimintaa | 0.767 | 0.423 | 22906 | 0.581 | 0.493 | 77979 | 0.187*** | (56.449) | 100885 |
| Liikevaihto* | 10252.922 | 23395.682 | 22903 | 8641.870 | 20455.806 | 77968 | 1611.052*** | (9.417) | 100871 |
| Tase* | 11354.880 | 36846.260 | 22899 | 9051.070 | 32514.681 | 77836 | 2303.810*** | (8.534) | 100735 |
| Tavaravienti* | 1840.448 | 5530.441 | 22906 | 443.072 | 2752.570 | 77977 | 1397.376*** | (36.921) | 100883 |
| EU-tavaravienti* | 974.707 | 2902.713 | 22906 | 254.150 | 1521.273 | 77977 | 720.557*** | (36.140) | 100883 |
| EU-palveluvienti* | 187.219 | 745.890 | 22906 | 145.799 | 649.260 | 77977 | 41.420*** | (7.601) | 100883 |

* Tuhatta euroa

Kuvio 35. Business Finlandin (ml. Tekes ja Finpro), Finnveran ja ELY-keskusten palveluiden käyttö palveluiden lukumäärän osalta. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.



Kuvio 36. Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten palveluita käyttäneiden sekä muiden yritysten ominaispiirteet palveluiden lukumäärän mukaan. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.



5.3 Ekonometrinen vaikuttavuusanalyysi

Vienninedistämispalveluiden vaikuttavuuden analysoiminen on haastavaa, sillä kyseisten palveluiden piiriin hakeutuvat yritykset eivät ole satunnaisesti valikoituneita. Aiemman kirjallisuuden valossa vientiyrityksiksi päätyvät muita tuottavimmat yritykset (Bernard & Jensen, 1999; Clerides, Lach, & Tybout, 1998; Melitz, 2003). Toisaalta yritykset voivat valita itse, hakeutuvatko ne julkisten vienninedistämispalveluiden pariin. Onkin todennäköistä, että yritysten päätös käyttää vienninedistämispalveluita on yhteydessä niiden havaitsemattomaan vientikyvykkyyteen (Munch & Schaur, 2018). Emme voi myöskään koskaan havaita, mitä olisi tapahtunut vaihtoehtoisessa tilassa, jossa tukea saaneet yritykset eivät olisi saaneet tukea. Edellä kuvatun kaltaisen valikoitumisongelman kontrollointi ja kontrafaktuaalitarkastelu edellyttää kehittyneiden ekonometristen menetelmien käyttöä, jotta politiikka-toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida luotettavalla tavalla.

Ekonometrisen vaikuttavuusanalyysin lähtökohtana käytetään ns. ehdollista erotukset-erotuksissa-menetelmää (*Conditional Difference-in-Differences*), jossa yrityksille etsitään vertaistamisen avulla mahdollisimman samankaltaiset verrokkiyritykset ja tämän jälkeen verrataan tulemia ennen ja jälkeen intervention. Vastaavia menetelmiä on hyödynnetty aiemmissa innovaatio- ja kansainvälistymispalveluiden vaikuttavuusanalyysissä (Fornaro, Koski, Pajarinen, & Ylhäinen, 2020; Halme et al., 2018; Koski, Pajarinen, Ylhäinen, & Nevavuo, 2020). Tämän hankkeen ekonometrisessä analyysissä näitä menetelmiä ja aineistoja on kehitetty edelleen.

Ekonometrisessä analyysissä keskitytään tarkastelemaan Business Finlandin (ml. Tekes ja Finpro), Finnveran ja ELY-keskusten palveluja käyttäneiden yritysten liikevaihdon, henkilöstön, jalostusarvon/tuottavuuden ja viennin kehitystä aikavälillä 2010–2019. Yksittäisten toimijoiden palveluiden käytön lisäksi tarkastellaan useamman samanaikaisen palvelun käytön yhteisvaikutuksia. Tutkimme myös vienninedistämispalveluita ja muita Team Finland -verkoston tukitoimenpiteitä käyttäneiden yritysten todennäköisyyttä siirtyä nopeimmin tai hitaimmin kasvaneiden yritysten joukkoon. Lisäksi tarkastellaan ns. ”*Advice cases*”-aineiston avulla kohdemaakohtaisten kansainvälistymispalveluiden käytön vaikutuksia vientitoimintaan kohdemaittain.

5.3.1 Vaikutukset viennin ja muun taloudellisen toiminnan kehitykseen

Menetelmän kuvaus

Vaikuttavuusanalyysin aluksi tarkastellaan vuosina 2013–2018 Business Finlandilta (ml. Tekes ja Finpro), Finnveralta tai ELY-keskuksilta tukea (jatkossa TF-tuki) saaneita kansainvälisille markkinoille suuntautuneita pk- ja midcap-yrityksiä. Vertailuryhmä muodostuu

samankaltaisista yrityksistä, jotka eivät ole saaneet miltään edellä mainituilta organisaatioilta tukea vuosina 2012–2019. Analyysi keskittyy Business Finlandin ja sen edeltäjien tarjoamien kansainvälistymispalveluiden käyttöön sekä kansainvälistymispalveluiden ja muiden tukien yhteisvaikutusten arviointiin. Näiden palveluiden ja tukien käytön vaikutuksia on analysoitu yritysten kotimaan työllisyyden, liikevaihdon, arvonnäytteen, työn tuotavuuden sekä viennin kehitykseen liittyen. Selitettävien muuttujien tarkasteluajaväli on 2012–2019, joten yrityksistä on vähintään yksi vuosihavainto ennen tuen saantia ja yksi havaintovuosi tuen saannin jälkeen. Maksimissaan havaitaan tulemia kuusi vuotta tuen saannin jälkeen.

Analyysi on kaksivaiheinen: ensin tukea saaneiden yritysten valikoitumisongelmaa pyritään vähentämään vertaistamisella käyttämällä CEM-menetelmää (*Coarsened Exact Matching*) (Iacus, King, & Porro, 2011, 2012, 2019). Toisessa vaiheessa CEM-menetelmällä saatavia painokertoimia hyödynnetään erotukset-erotuksissa (*diff-in-diff*)-paneeliestimoinnissa, joka auttaa vähentämään yritysten välisten ajassa muuttumattomien ja havaitsemattomien tekijöiden vaikutuksia tulemiin.

Vertaistamisessa tukea saaneille yrityksille (koeryhmä) muodostetaan kontrolliryhmä selaisista tukea saamattomista verrokkiyrityksistä, jotka ovat havaituilla taustaominaisuuksiltaan mahdollisimman samankaltaisia koeryhmän kanssa. Analyysi tuottaa yrityskohtaiset painokertoimet, joiden avulla tuettuja ja verrokkiyrityksiä pystytään samankaltaistamaan ja vähentämään tukiin liittyvää valikoitumisongelmaa. Vertaistamisen taustamuuttujat kuvastavat yritysten ominaisuuksia tuen saamista edeltävänä vuonna. Taustamuuttujiksi valittiin yrityksen henkilöstömäärä Suomessa, ikä, pääomaintensiteetti (suhdeluku käyttöomaisuus/työllisten määrä), t&k-intensiteetti (t&k-henkilöstön osuus henkilöstömäärästä) sekä 13 TOL 2008 -luokittelun 2-numerotasoon perustuvaa toimialaindikaattoria aloilta, joilla kansainvälistymispalveluja käyttäneet yritykset toimivat. Ennen vertaistamista aineistosta on poistettu edellisenä vuonna TF-tukia saaneet yritykset. Näin on pyritty vähentämään aiemmin saatujen tukien vaikutusta tuloksiin. Lisäksi verrokkiyritysten joukosta on poistettu yritykset, joille oli myönnetty TF-tukia vuosina 2012–2019.

Vertaistaminen toteutettiin kaikkien analysoitavien tukityyppien ja kohdevuosien osalta erikseen. Verrokiksi päätyneet yritykset poistettiin aineistosta ennen seuraavan ”vuosikerran” eli seuraavana vuonna tukia saaneiden yritysten ja ei-tukia saaneiden yritysten ryhmän osalta tehtävää vertaistamista. Aineistoon luotiin muuttuja, joka ilmaisee, mistä vertaistamisen ”vuosikerrasta” on kyse. Vuosittaisten vertaistamisten jälkeen poimittiin yrityksille aikasarjatiedot ja yhdistettiin vuosikerrat yhdeksi yritys-vuosi-paneelinaineistoksi.

Vertaistamisen jälkeen analysoitiin TF-tukien vaikutuksia tulemamuuttujiin erotukset-erotuksissa-menetelmän (*Difference-in-Differences, DID*) avulla hyödyntämällä vertaistamisella saatuja painokertoimia. Tämä lähestymistapa mahdollistaa toimenpiteiden

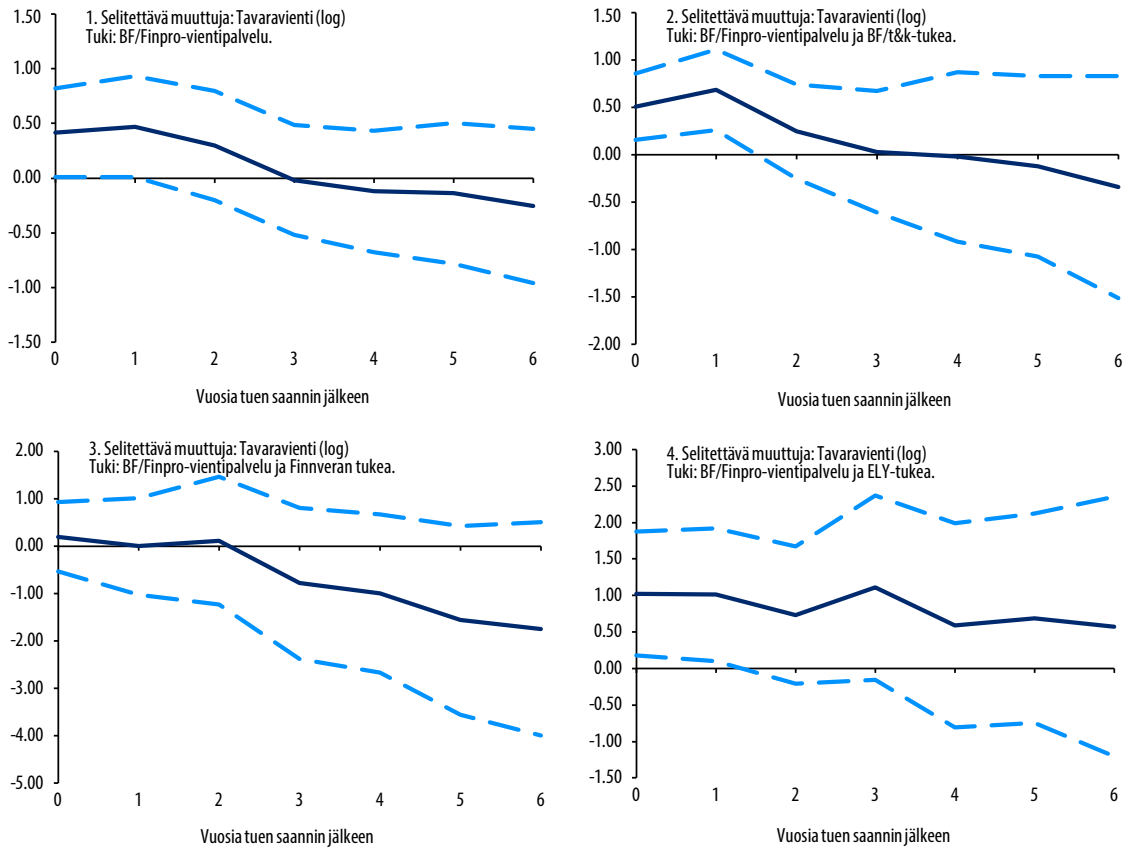
kausaliivaikutusten analysoinnin, eikä rajoitu pelkkään korrelaatiotarkasteluun. Estimointimenetelmänä oli kiinteiden vaikutusten paneeliregressio, jossa käytettiin CEM-menetelmällä saatuja painokertoimia ja tulosten tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa yrityksittäin klusteroituja keskivirheitä. Tämä menetelmä vähentää yritysten välisten ajassa muuttumattomien ja havaitsemattomien tekijöiden vaikutuksia. Estimoinneissa kontrolloitiin yritys-, vuosi- ja tukivuosi-kohtaisten vaikutusten lisäksi yrityksen ikää, kokoa, toimialaa, sijaintia, pääomaintensiteettiä, henkilöstön ikä-, koulutus- ja ammattirakenteita, omistusta (ulkomaalaisomisteinen, valtio/kunta) ja konsernisuhdetta. Lisäksi kontrolloitiin toistuvien tukien vaikutuksia tuen saantivuoden jälkeisten TF-tukien lukumäärää mittaavalla muuttujalla.

Tukitoimenpiteen ajankohtaa koskeva muuttuja saa aineistossa arvon 0, jos yritys on ollut kyseisenä vuonna toimenpiteen tai tuen kohteena tai on tällaisen yrityksen kontrolliryhmässä. Tarkastelussa on ajankohta viisi vuotta ennen ja jälkeen TF-toimenpiteen tai tuen. Indikaattorimuuttujat on luotu toimenpiteen jälkeisille vuosille, esimerkiksi "t+1" saa arvon 1 tukitoimea seuraavana vuonna ja muutoin arvon 0. Lisäksi interaktiotermit on muodostettu kyseisten indikaattorimuuttujien ja tukitoimenpiteen kohteena olemista osoittavien indikaattorien kesken. Näiden interaktiitermien avulla on mahdollista arvioida tukitoimien kohteena olleiden yritysten taloudellista suorituskykyä toimenpiteen jälkeen suhteessa verrokkiyrityksiin.

Tuloksia

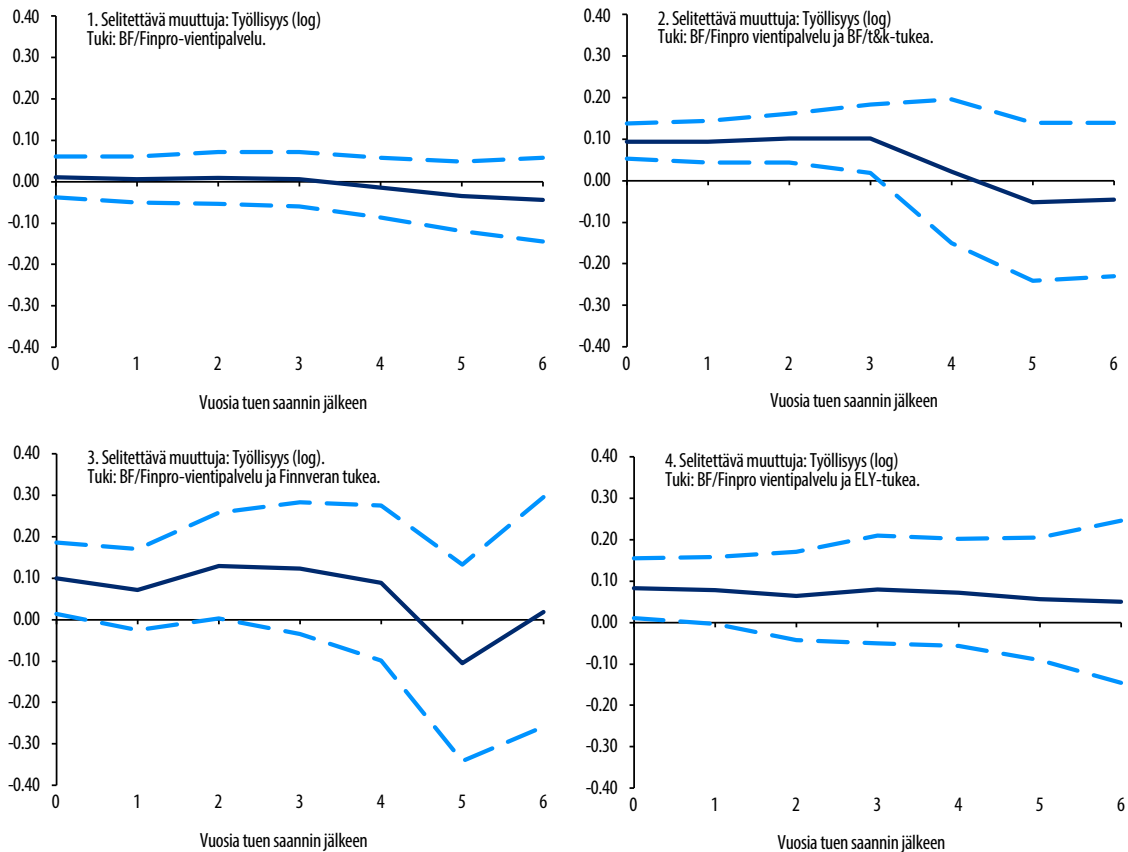
Kuviossa 37 on kuvattu Business Finlandin (ml. Finpron) kansainvälistymispalveluita ja muita TF-tukia käyttäneiden yritysten tavaraviennin kehitystä tukivuoden jälkeen suhteessa tukea käyttämättömiin verrokkiyrityksiin. Kuvion osassa 1 on tukityyppinä pelkästään kansainvälistymispalvelut ja osissa 2–4 kansainvälistymistukien ja muiden analyysissä mukana olleiden TF-tukityyppien interaktiot. Kansainvälistymispalveluiden käyttö on lisännyt tavaravientiä palvelun käyttövuonna ja sitä seuraavana vuonna. Samanlainen vaikutus tavaravientiin havaitaan niiden yritysten joukossa, jotka ovat kansainvälistymispalveluiden käytön lisäksi saaneet Business Finlandin t&k-tukia tai ELY-keskusten tukia. Tarkastelu sisältää myös estimointimallin, jossa analysoitiin kaikkien neljän tukityypin samanaikaista käyttöä. Tässä estimoinnissa ei kuitenkaan saatu tilastollisesti viiden prosentin erehtymisriskillä merkitseviä tuloksia tukien käytön jälkeisille vuosille. Toisin sanoen, kaikkia neljää TF-tukityyppiä käyttäneiden yritysten tavaravienti ei kasvanut merkittävästi enemmän kuin TF-tukien ulkopuolella olleiden yritysten tavaravienti.

Kuvio 37. Business Finlandin (ml. Finpron) kansainvälistymispalveluita ja muita TF-tukia käyttäneiden yritysten viennin kehitys tuen saannin jälkeisinä vuosina suhteessa verrokkeihin. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat. Kuviossa on yhtenäisellä viivalla raportoitu estimoitu kerroin ja katkoviivoilla 95 %:n luottamusvälin ala- ja yläraja.



Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden käytön ja t&k-tukien yhtäaikaisesta saamisesta on seurannut tilastollisesti merkittävä työllisyyden kasvu Suomessa kolmen vuoden ajan tukikombinaation saamisen jälkeen (kuvio 38). Myös kansainvälistymispalveluiden ja muiden tarkastelujen TF-tukimuotojen yhtäaikainen saaminen nosti yrityksen työllisyyttä 1–2 vuoden ajan.

Kuvio 38. Business Finlandin (ml. Finpron) kansainvälistymispalveluita ja muita TF-tukia käyttäneiden yritysten työllisyyden kehitys tuen saannin jälkeisinä vuosina suhteessa verrokkeihin. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat. Kuviossa on yhtenäisellä viivalla raportoitu estimoitu kerroin ja katkoviivoilla 95 %:n luottamusvälin ala- ja yläraja.



Liikevaihdon, arvonlisän ja työn tuottavuuden osalta TF-tukien saaneiden yritysten kasvu ei pääasiassa poikennut TF-tuen saamisen jälkeen tilastollisesti merkittävästi muiden yritysten kasvusta. Kansainvälistymispalveluita käyttäneiden ja ELY-tukia saaneiden yritysten liikevaihto kasvoi kuitenkin TF-tukien ulkopuolisia yrityksiä enemmän tukivuotta seuraavana vuonna ja 4–6 vuotta tuen myöntämisen jälkeen.

Yhteenvedon vaikkavuusanalyysin tuloksista voidaan todeta, että Business Finlandin (ml. Finpron) kansainvälistymispalvelut ja muut TF-tukimuodot ovat pääsääntöisesti nostaneet yritysten tavaraviennin 1–3 vuoden ajan. Ero TF-tukia käyttäneiden ja muiden yritysten tavaraviennin kasvun osalta kuitenkin häviää ajan myötä. Mahdollinen syy näihin havaintoihin on, että Team Finland -palveluita käyttäneet yritykset onnistuvat

käynnistämään vientinsä ja laajenemaan uudelle markkina-alueelle nopeammin kuin Team Finland -palveluiden ulkopuolella olevat yritykset.

Kansainvälistymispalveluiden lisäksi saatujen muiden TF-tukien positiivinen, verrattain lyhytaikainen vaikutus yritysten kotimaan työllisyyteen liittyy niiden mahdollistamaan toiminnan laajentamiseen. Arvonlisäyksessä ei sen sijaan havaita muutosta, mikä viittaa siihen, että kysymyksessä on todennäköisesti muu kuin tuotannon laajentaminen, mahdollisesti lisäpanostukset t&k-toimintaan.

5.3.2 Siirtymät nopeimmin tai hitaimmin kasvavien yritysten ryhmään

Tässä osiossa tarkastellaan TF-tukien yhteyttä tuettujen yritysten todennäköisyyteen siirtyä nopeimmin tai hitaimmin kasvavien yritysten joukkoon verrattuna muihin kansainvälistä toimintaa harjoittaneisiin yrityksiin. Estimointiotokset ja selittävät muuttujat ovat samat kuin edellä tulemien kehityksen tarkasteluissa. Nopean (hitaan) kasvun yrityksiksi on määritelty ne, jotka lukeutuivat tarkasteltavan muuttujan kasvujakauman ylimpään (alimpaan) 10 prosenttiin. Kasvua mitattiin kolmen vuoden muutoksen keskiarvona ennen ja jälkeen tukitoimenpiteen. Selitettävä muuttuja sai esimerkiksi nopean kasvun tarkastelussa arvon 1, mikäli yritys lukeutui ennen tukitoimenpidettä nopeimmin kasvavien yritysten joukkoon ja muuten arvon 0. Sama koodaus tehtiin tukitoimenpiteen jälkeiselle periodille. Siirtymää nopeimmin kasvavien yritysten joukkoon indikoi tällöin se, että ennen tukitoimenpidettä selitettävän muuttujan arvo oli 0 ja toimenpiteen jälkeen 1. Estimoinnit tehtiin logit-mallilla käyttäen yrityksittäin klusteroituja keskivirheitä ja vertaistamisen yhteydessä määriteltyjä CEM-painoja.

Taulukkoon 3 on koottu analyysien tuloksia. TF-tukien käyttö ei selittänyt vahvasti tilastollisesti merkittävästi yritysten todennäköisyyttä siirtyä tavaravienniltään nopeimmin tai hitaimmin kasvavaan joukkoon. Tilastollisesti vahvaa näyttöä löytyy sen sijaan siitä, että BF-vientipalveluiden käyttö lisäsi yritysten todennäköisyyttä siirtyä nopeimmin kasvavien yritysten joukkoon työllisyydellä, arvonlisäyksellä ja liikevaihdolla tarkasteltuna. Myös vienninedistämispalveluiden lisäksi saatu t&k-tuki näyttäisi lisänneen yritysten todennäköisyyttä siirtyä työllisyydeltään ja arvonlisäykseltään nopeimmin kasvavien yritysten joukkoon. Vienninedistämispalveluiden ja Finnveran tukien tai ELY-tukien kombinaatiolla ei näyttäisi olevan vahvasti tilastollisesti merkittävää vaikutusta yritysten todennäköisyyteen siirtyä nopeimmin tai hitaimmin kasvavien yritysten joukkoon.

Taulukko 3. TF-tukien käytön yhteys siirtä nopeimmin tai hitaimmin kasvavien yritysten ryhmään.

Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|---|---------------|------------|-------------|-------------|------------|
| | Vienti (tav.) | Työllisyys | Arvonlisäys | Liikevaihto | Tuottavuus |
| Siirtymän todennäköisyys kasvujakauman ylimpään 10 prosenttiin | | | | | |
| BF/vientipalvelut | 0 | +++ | +++ | +++ | 0 |
| BF/vientip. & BF/t&k-tuki | 0 | ++ | ++ | 0 | 0 |
| BF/vientip. & Finnvera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BF/vientip. & ELY-tuet | - | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kaikki 4 tukea | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Siirtymän todennäköisyys kasvujakauman alimpaan 10 prosenttiin | | | | | |
| BF/vientipalvelut | 0 | 0 | 0 | + | 0 |
| BF/vientip. & BF/t&k-tuki | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BF/vientip. & Finnvera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BF/vientip. & ELY-tuet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kaikki 4 tukea | + | + | 0 | ++ | 0 |

Kertoimen etumerkki ja merkitsevyys on merkitty symbolein: +++ positiivinen ja $p < 0.01$, ++ positiivinen ja $p < 0.05$, + (-) positiivinen (negatiivinen) ja $p < 0.10$, 0 kerroin ei ole tilastollisesti merkitsevä tasolla $p < 0.10$. Estimoinnit on tehty logit-mallilla käyttäen yrityksittäin klusteroituja keskivirheitä.

5.3.3 Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden vaikutus viennin aloittamiseen tai laajentamiseen kohdemaittain

Osiossa tarkastellaan Tullin aineistojen avulla Business Finlandin (ml. Finpron) kansainvälistymispalveluiden vaikutuksia yritysten tavaraviennin aloittamiseen tai laajentamiseen kohdemaittain. Kohdejoukkoa ovat edelleen kansainvälisille markkinoille suuntautuneet pk- ja midcap-kokoluokan yritykset, joilla on ollut vähintään kerran vientitransaktio tai ulkomaisiin tytäryrityksiin liittyvää toimintaa vuosina 2010–2019. Kansainvälistymispalvelut käsittävät Business Finlandin tietokantaan kirjatut ns. *Advice cases* -tapaukset vuosilta 2017–2018. Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden virkailijat ovat raportoineet tietokantaan kansainvälistymispalveluita käyttäneistä yrityksistä muun muassa sen, mitä kohdemarkkinaa palvelupyynnö koskee ja lyhyen sanallisen kuvauksen siitä, millaista palvelua yritys on hakemassa ja millaisia toimenpiteitä tapauksessa on tehty. Kuvaustietoihin kohdistuneiden sanahakujen perusteella on tehty 1/0-indikaattorit yritysten eri maihin

kohdentuneille vientisuunnitelmille. Kohdemaakohtaisia Tullin vientiaineistoja on hyödynnetty määrittelyssä, onko kysymyksessä viennin aloittaminen vai laajennus. Lisäksi on mahdollista, että jotkin monituoteyritykset ovat vieneet maahan jo jotain tuotetta, mutta hakeneet konsultointia jonkin toisen tuotteen markkinoille tuontiin. Tämän vuoksi on tehty tarkastelu, jossa ei ole eroteltu viennin aloittamista ja laajentamista, vaan analysoitu viennin kehitystä kohdemaittain kokonaisuudessaan.

Empiirinen analyysi tehtiin kahdessa vaiheessa. Ensin toteutettiin analyysi vertaistamisen CEM-menetelmällä niille yrityksille, jotka ovat käyttäneet kansainvälistymispalveluita vuosien 2017–2018 aikana koskien tiettyä kohdemaata. Vertaistaminen tehtiin kaikille kohdemaille ja molemmille vuosille erikseen ja lopuksi datat yhdistettiin paneeliaineistoksi, jossa havaintoyksiköt eroteltiin yritystunnisteen, kohdemaan ja vuoden perusteella. Vertaistamisen taustamuuttujat olivat samat kuin edellä olleessa analyysissä. Aineistosta on poistettu yritykset, joilla ei ollut vientiä kohdemaan vertaistamisvuonna eikä sitä seuraavana vuonna. Tällöin on oletettu, että yritys ei toimi kyseisillä kohdemarkkinoilla. Lisäksi ennen vuoden 2018 vuosikerran vertaistamista on poistettu yritykset, jotka olivat käyttäneet kansainvälistymispalveluita tarkasteltavaa kohdemaata koskien jo edellisenä vuonna.

Toisessa vaiheessa toteutettiin edellä olleiden estimointien kanssa samankaltaiset erotukset-erotuksissa paneeliestimoinnit kiinteiden vaikutusten mallilla. Estimoinnissa käytettiin yrityksittäin klusteroituja keskivirheitä tulosten tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa. Estimoinneissa kontrolloitiin yritys-, vuosi- ja palvelutukivuosi-kohtaisten vaikutusten lisäksi yrityksen ikää, kokoa, toimialaa, sijaintia, pääomaintensiteettiä, henkilöstön ikä-, koulutus- ja ammattirakenteita, omistusta (ulkomaalaisomisteinen, valtio/kunta) ja konsernisuhdetta. Estimoinneissa oli selittäjänä mukana myös palvelutuen käyttökertojen lukumäärä, jolla kontrolloitiin toistuvien tukien vaikutuksia, sekä vuosittain yrityksille myönnettujen t&k-, ELY- sekä Finnvera-tukien määrä.

Tuloksia

Estimoinnit toteutettiin kolmelle otokselle. Ensimmäisessä otoksessa olivat mukana kaikki kansainvälistymispalveluita jotakin tiettyä kohdemaata koskien käyttäneet vertaistamisanalyysistä mukaan tulleet yritykset sekä niiden kontrolliryhmä. Toisessa otoksessa olivat vain sellaiset yritykset, joilla ei ollut aikaisempina vuosina vientiä tiettyyn kohdemaan. Tämä otos kuvastaa uusille markkinoille tulleita yrityksiä. Kolmannessa otoksessa olivat yritykset, joilla oli jo ennestään vientiä kohdemaan. Tämän otoksen avulla voidaan arvioida kansainvälistymispalveluiden vaikutuksia viennin kehitykseen kohdemarkkinoilla jo toimiviin yrityksiin.

Taulukossa 4 on raportoitu estimointien tulokset. Kansainvälistymispalveluiden käyttö on lisännyt tilastollisesti merkittävästi erityisesti uusille markkinoille tulleiden yritysten vientiä

palveluiden käyttöä seuraavana vuonna. Vienti ei ole kuitenkaan kasvanut muita yrityksiä voimakkaammin sitä seuraavana vuonna. Kohdemaassa jo toimivien yritysten viennin kasvuun kansainvälistymispalveluiden käytöllä ei ole ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta. Nämä havainnot viittaavat kuvion 37 tavoin siihen, että kansainvälistymispalveluiden käyttö nopeuttaa yritysten tuloa ja laajentamista uusille kansainvälisille markkinoille. Voidaankin olettaa, että yritykset ovat saaneet vienninedistämispalveluista tärkeitä kontakteja ja neuvoja esimerkiksi liittyen kohdemaan markkinoiden sääntelyyn ja niillä tarvittaviin lisensseihin. Viennin kasvuero kuitenkin tasoittuu hyvin nopeasti verrattuna muihin markkinoille tulleisiin samankaltaisiin yrityksiin, jotka eivät ole käyttäneet vienninedistämispalveluita.

Taulukko 4. Kansainvälistymispalveluiden vaikutus yritysten vientiin koskien tiettyä kohdemaata. Aineistolähteet: Tilastokeskus ja Business Finland; kirjoittajien laskelmat.

| | (1) | (2) | (3) |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | Kaikki kv. palveluja käyttäneet | Uusille markkinoille tulleet | Kohdemaassa jo toimivat |
| Vuosia toimenpiteen jälkeen | | | |
| t+0 | (+) | (+) | (+) |
| t+1 | ++ | +++ | (+) |
| t+2 | (+) | (+) | (+) |

Kertoimen etumerkki ja merkitsevyys on merkitty symbolein: +++ positiivinen ja $p < 0.01$, ++ positiivinen ja $p < 0.05$, (+) kerroin on positiivinen mutta ei tilastollisesti merkitsevä tasolla $p < 0.10$. Estimoinnit on tehty kiinteiden vaikutusten paneeliestimoineina käyttäen yrityksittäin klusteroituja keskivirheitä.

5.4 Yhteenveto kvantitatiivisesta analyysistä

Analyysissa tarkasteltiin Team Finland -verkoston ydintoimijoiden – Business Finlandin (ja sen edeltäjien Tekesin ja Finpron), Finnveran ja ELY-keskusten – tarjoamien palveluiden ("TF-palveluiden") vaikuttavuutta kansainvälisille suuntautuneiden pk- ja midcap-yritysten kohdejoukossa. Analyysissa pystyttiin identifioimaan kansainvälistymispalveluiden käytön vaikutukset yritysten vientiin ekstensiivisen marginaalin (ts. viennin kasvu uusilla markkinoilla) tai intensiivisen marginaalin (ts. olemassa olevilla vientituotemarkkinoilla tapahtunut kasvu) kautta.

Business Finlandin (ml. Finpro) kansainvälistymispalveluita ja muita Team Finland -tuki-
muotoja käyttäneiden yritysten tavaravienti kasvoi muita yrityksiä voimakkaammin 1–3
vuoden ajan palveluiden käytön jälkeen. Kansainvälistymispalveluiden käyttö lisäsi tilas-
tollisesti merkittävästi erityisesti uusille markkinoille tulleiden yritysten vientiä palveluiden
käyttöä seuraavana vuonna. Kohdemaassa jo toimivien yritysten viennin kasvuun kansain-
välistymispalveluiden käytöllä ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta. Toisin sanoen,
tulokset viittaavat vahvasti siihen, että kansainvälistymispalveluiden käyttö on lisännyt
lyhyellä aikavälillä pk- ja midcap-yritysten vientiä ekstensiivisellä marginaalilla, mutta sillä
ei ole ollut vaikutusta intensiivisen marginaalin kautta.

Aineistoanalyysin tulokset viittaavat siihen, että kansainvälistymispalveluiden käyttö
nopeuttaa pk- ja midcap-yritysten tuloa ja laajentamista uusille kansainvälisille markki-
noille. Viennin kasvuero kuitenkin tasoittuu nopeasti verrattuna muihin markkinoille tullei-
siin samankaltaisiin yrityksiin, jotka eivät ole käyttäneet vienninedistämispalveluita. Koski
et al. (2020) sen sijaan eivät löytäneet vienninedistämispalveluiden käytöllä tilastollisesti
merkittävää vaikutusta pk-yritysten vientiin. Kyseisessä tutkimuksessa tosin tarkasteltiin
vientivaikutuksia aggregaattina, erottelematta ekstensiivistä ja intensiivistä marginaalia.
Kyseinen tutkimusotos ei myöskään kattanut midcap-kokoluokkaa.

Vienninedistämispalveluiden käytöllä näyttäisi olevan myös lyhytaikainen positiivinen
työllisyysvaikutus Suomessa. Sen sijaan liikevaihdon ja arvonlisän osalta TF-tukia saanei-
den yritysten kasvu ei pääasiassa poikennut TF-tuen saamisen jälkeen tilastollisesti merkit-
tävästi muiden yritysten kasvusta, mutta lisäsi kuitenkin yritysten todennäköisyyttä siirtyä
nopeimmin kasvaneiden yritysten joukkoon molempien muuttujien osalta. Nämä havain-
not viittaavat siihen, että liikevaihdon ja arvonlisän kasvun suhteen yritysten kymmenen
prosentin kärki on verrattain lähellä Team Finland -palveluiden pariin tulleita ”takajoukon”
yrityksiä.

Team Finland -palveluiden käyttö ei tulosten valossa vaikuta merkittävästi kansainvälis-
tyneiden pk- ja midcap-yritysten työn tuottavuuteen. Tämä on linjassa sen suhteen, että
kansainvälistymispalveluilla on ollut positiivinen (lyhytaikainen) työllisyysvaikutus, mutta
ei vaikutusta yritysten arvonlisään.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Team Finland -palveluita käyttäneet kansainvälisty-
neet pk- ja midcap-yritykset ovat hyötynneet vienninedistämispalveluista lyhyellä aikavä-
lillä ja saaneet vientinsä uusilla markkinoilla kasvuun muita yrityksiä nopeammin. Vien-
ninedistämispalveluiden käyttö vaikuttaisi siis edistäneen tavoitteensa mukaisesti yritys-
ten pääsyä uusille kansainvälisille kohdemarkkinoille. Team Finland -palveluiden ulkopuo-
lella olleet yritykset ovat kuitenkin saavuttaneet palveluita käyttäneet yritykset verrat-
tain nopeasti viennin kasvulla mitattuna. Analyysimme mukaan Team Finland -palvelui-
den käytöllä ei ole ollut merkittävää pidemmän aikavälin vaikutusta yritysten kasvuun eri

mittareilla tarkasteltuna. Uusille kansainvälisille markkinoille tulon nopeutuminen voi joissakin tapauksissa olla kuitenkin yritykselle olennaisen tärkeää jatkomenestyksen kannalta (ns. *“first mover advantage”*). Hyvä kysymys onkin, että jos kansainvälistymispalveluilla onnistutaan nopeuttamaan yritysten tuloa uusille kansainvälisille markkinoille, miksi tämä ei näy pidemmällä aikavälillä vientimenestystä mitattaessa.

On myös huomattava, että kaikkien julkisen sektorin vienninedistämispalveluiden käytöstä ei ole saatavilla aineistoja. Täten on mahdollista, että osa aineistoanalyysin kontrolliryhmän yrityksistä on käyttänyt esimerkiksi tarkastelun ulkopuolella olleita Team Finland -verkoston tarjoamia palveluita, kuten esimerkiksi ulkoministeriön ja edustustojen palveluita. Mikäli tällaisia yrityksiä on mukana kontrolliryhmässä, tämä saattaa aiheuttaa epätarkkuutta estimointituloksiin julkisten kansainvälistymiseen tähtäävien palveluiden vaikuttavuudesta. Team Finland -palveluiden vaikuttavuuden kvantitatiivista arviointia voitaisiin jatkossa parantaa laajentamalla palveluiden käytön tilastointia kattamaan kaikki Team Finland -toimijoiden tarjoamat palvelut.

Laajempien innovaatiopoliittisten johtopäätösten pohtimisessa voidaan hyödyntää viimeaikaisia tutkimuksia, jotka viittaavat siihen, että hyvinvoinnin näkökulmasta tehokkainta olisi kohdentaa t&k-tuet korkean innovaatiokyvykkyyden yrityksille (Acemoglu, Akcigit, Bloom, & Kerr, 2018; Einiö, Koski, Kuusi, & Lehmus, 2022). Tällöin julkinen rahoitus edistäisi vakiintuneiden matalan tuottavuuden yritysten poistumista markkinoilta ja resurssien uudelleen kohdentumista tehokkaampaan käyttöön. Aiempi tutkimusevidenssi viittaa siihen, että vientiyritysten tuottavuus on muita yrityksiä suurempi ja ero muihin kasvaa edelleen vientitoiminnan laajetessa. Syynä tähän ovat tuottavampien yritysten valikoituminen vientiyrityksiksi sekä yritysten uusilta vientimarkkinoilta oppima uusi tieto ja asiantuntemus, jotka tehostavat niiden toimintaa (De Loecker, 2007). Yrityksen korkea tuottavuus on vahvasti korreloitunut innovaatiokyvykkyyden kanssa, joten julkiset panostukset t&k-toimintaa harjoittavien yritysten kansainvälistymiseen ja laajentamiseen uusille markkinoille voivat myös edistää resurssien kohdentumista tehokkaampaan käyttöön. Lisäksi markkinoiden laajentuminen ulkomaille voi lisätä yrityksen tuottoja innovaatioilleen ja täten innovaatiokannustimia.

6 Johtopäätökset ja suositukset

6.1 Johtopäätökset

Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen yhä tärkeämpi tavoite ja Team Finland -verkosto siinä avainasemassa

Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen on jo pitkään ollut yksi elinkeinopolitiikan keskeisistä kehityskohteista Suomessa. Myös nykyisessä hallitusohjelmassa yhtenä tärkeänä tavoitteena on viennin ja kansainvälistymisen edistäminen laaja-alaisesti. Viennin ja kansainvälisen kasvun edistäminen onkin tärkeää paitsi uusien työpaikkojen ja liikevaihdon, myös pidemmän aikavälin tuottavuuden näkökulmasta. Yritykset saavat kansainvälisiltä markkinoilta uutta tietoa ja osaamista, jotka tehostavat niiden toimintaa ja luovat kannusteita innovaatioille. Aiemman tutkimustiedon perusteella vientiyriyten tuottavuus on muita yrityksiä suurempi, ja ero muihin kasvaa edelleen vientitoiminnan laajetessa.

Tarve viennin ja kansainvälistymisen kasvulle ei ole poistunut, vaan pikemminkin päinvastoin, Suomi on jäänyt verrokkimaiden jälkeen viennin kehityksessä. Viime vuosina koronapandemia sekä Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat osaltaan muuttaneet yritysten kansainvälistä toimintaympäristöä merkittävästi. Suomalaisen elinkeinoelämän viennin ja kansainvälistymisen määrätietoinen vahvistaminen on siksi yhä tärkeämpi ja ajankohtaisempi tehtävä. Siinä tehtävässä tehokkaasti toimiva Team Finland -verkosto on avainasemassa.

Team Finland -palvelut ovat edistäneet yritysten pääsyä kansainvälisille markkinoille, mutta pidemmän aikavälin vaikutuksia ei havaittu – vaikutusarvioinnin tietoperustassa kehitettävää

Arvioinnin yhteydessä toteutettiin ekonometrinen analyysi Business Finlandin (ml. Tekes ja Finpro), Finnveran ja ELY-keskusten palveluiden vaikutuksista (ks. tarkempi kuvaus analyysin toteutuksesta luvussa 5). Tulokset osoittavat, että ko. palveluita käyttäneet kansainvälistyneet pk- ja midcap-yritykset ovat hyötäneet vienninedistämispalveluista erityisesti lyhyellä aikavälillä ja saaneet vientinsä uusilla markkinoilla kasvuun muita yrityksiä nopeammin. Vienninedistämispalveluiden käytöllä näyttäisi olevan myös lyhytaikainen positiivinen työllisyysvaikutus Suomessa. Sen sijaan liikevaihdon, arvonlisän ja tuottavuuden osalta tilastollisesti merkittäviä vaikutuksia ei analyysissä havaittu.

Arvioinnin yhteydessä toteutetun ekonometrisen analyysin perusteella vienninedistämispalveluiden käyttö vaikuttaisi siis edistäneen tavoitteensa mukaisesti yritysten pääsyä uusille kansainvälisille kohdemarkkinoille. Palveluiden ulkopuolella olleet yritykset ovat kuitenkin saavuttaneet palveluita käyttäneet yritykset verrattain nopeasti, eikä palveluiden käytöllä ole ollut merkittävää pidemmän aikavälin vaikutusta yritysten kasvuun eri mittareilla tarkasteltuna. Uusille kansainvälisille markkinoille tulon nopeutuminen voi joissakin tapauksissa olla kuitenkin yritykselle olennaisen tärkeää jatkomenestyksen kannalta (ns. *“first mover advantage”*). Hyvä kysymys onkin, että jos kansainvälistymispalveluilla onnistutaan nopeuttamaan yritysten tuloa uusille kansainvälisille markkinoille, miksi tämä ei näy pidemmällä aikavälillä vientimenestystä mitattaessa.

Sekä tässä että aiemmissa arvioinneissa on kuitenkin laadullisin menetelmin saatu viitteitä palveluiden käytön positiivisista vaikutuksista yritysten liiketoimintaan sekä muun muassa kansainvälistymisen merkitykseen yritysten kasvustrategioissa ja yritysten strategiin valintoihin.

Jatkossa on tärkeää pyrkiä edelleen kehittämään kansainvälistymispalveluiden ja Team Finland -verkoston vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin tietoperustaa. Esimerkiksi on huomioitava, että kaikkien Team Finland -verkoston toimijoiden (esim. edustustojen palvelut ja kehitysyritykset) käytöstä ei ole saatavilla kattavasti ekonometrisen analyysin edellyttämiä aineistoja. Näin ollen arvioinnissa ei ole ollut mahdollista tarkastella kattavasti koko Team Finland -verkoston palveluiden *“yhteisvaikutuksia”* tai asiakasohjauksen toimivuutta. Lisäksi tärkeä – ja tämän arvioinnin osana toteutetun ekonometrisen analyysin ulkopuolelle jäänyt – kysymys on, missä määrin Team Finland -palveluiden avulla pystytään lisäämään kansainvälisten (vienti)yritysten joukkoa. Yhteisen CRM-järjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen tarjoaa jatkossa hyviä mahdollisuuksia Team Finland -verkoston vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseen.

Palveluiden kohdentuminen kasvuhakuisille yrityksille luo hyvät edellytykset vaikuttavuudelle

Team Finland -verkoston vaikuttavuuden näkökulmasta on olennaista, millaisille yrityksille palvelut kohdentuvat. Viennin ja kansainvälistymisen tarpeet ja edellytykset vaihtelevat runsaasti yritysten kesken. Viime kädessä kansainvälinen kasvu on kiinni yritysten omasta osaamisesta ja edellytyksistä, joihin voidaan ulkoisten palveluiden avulla vaikuttaa vain rajallisesti. Verkoston vaikuttavuuden kannalta keskeisen kohderyhmän muodostavat *kasvuhakuiset ja kansainvälisille markkinoille tähtäävät* yritykset, joilla on *kilpailukykyinen tuote tai palvelu sekä edellytykset panostaa kansainvälistymiseen*. Yrityksiä, joilla nämä ominaisuudet eivät täyty, tulisi pyrkiä tukemaan muilla politiikkainstrumenteilla.

Kansainvälisillä markkinoilla jo toimiville yrityksille, joilla on kattavat verkostot ja runsaasti osaamista kansainvälistymisessä, Team Finland -palveluiden lisäarvo on vähäisempi kuin yrityksille, jotka ovat vasta kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Lisäksi näillä yrityksillä (erityisesti suuryrityksillä) on jo omasta takaa hyvät edellytykset viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Näin ollen on jatkossakin perusteltua, että viennin ja kansainvälistymisen edistämisen pääpaino on kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevissa pk-yrityksissä. Kuitenkin myös pidemmällä olevat yritykset ja suuryritykset voivat hyötyä merkittävästi esimerkiksi arvovaltapalveluista, etenkin sellaisilla markkinoilla, joilla julkisen sektorin rooli korostuu. On myös huomioitava, että viennin volyymin ja kansantaloudellisista vaikutuksista suurin osa syntyy suuryritysten kautta, minkä vuoksi on tärkeää jatkossakin tarjota palveluita suuryrityksille.

Vastaavasti esimerkiksi monet nopeimmin kasvavista startup-yrityksistä ja ns. ”born global -yritykset” ovat tyypillisesti sellaisia, joiden tuen tarpeet ovat hyvin spesifejä ja sellaisia, joihin vastaaminen edellyttää hyvin pitkälle räätälöityjä resurssi- ja osaamisintensiivisiä palveluita. Tämän tyyppisten palveluiden tuottaminen julkisena palveluna on vaikeaa, minkä vuoksi ne kannattaakin pyrkiä tuottamaan yhdessä yksityisten toimijoiden kanssa, hyödyntäen myös pohjoismaista yhteistyötä (esim. pohjoismaiset Nordic Innovation House ja Nordic Scalars -ohjelmat) riittävän kriittisen massan varmistamiseksi.

Arvioinnin perusteella edellä kuvatut ominaisuudet toteutuvatkin jo pääosin verkoston ydintoimijoiden asiakaskunnassa. Huomionarvoista esimerkiksi on, että kyselyyn vastanneista asiakasyrityksistä peräti puolet ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Näyttäisikin siltä, että *pääsääntöisesti* verkoston fokus on hyvä ja palvelut kohdentuvat vaikuttavuuden näkökulmasta oikeanlaisille yrityksille. Toisaalta on myös viitteitä siitä, että palveluiden piirissä on ollut yrityksiä, joiden valmiudet kansainvälistymiseen eivät ole olleet riittäviä. Vastaavasti myös Team Finland -palveluiden lisäarvo monille kansainvälistymisessä pidemmällä oleville yrityksille ei näyttäyty yhtä selvänä. Jatkossa on näin ollen tärkeää kiinnittää edelleen huomiota palvelulupauksen kirkastamiseen eri kohderyhmille (ks. myös seuraavat johtopäätökset).

Team Finland -toimintamalli on kehittynyt ja auttanut parantamaan asiakasohjausta sekä palveluiden tehokkaampaa kohdentumista...

Team Finland -toimintamalli on kehittynyt viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Yhteistyö erityisesti Team Finlandin ydintoimijoiden välillä on selkeytynyt ja tiivistynyt. Asiakasohjaus ja tiedonvaihto ovat selvästi aiempaa paremmalla tasolla. Verkoston toimijat ovat hyvin sitoutuneita toimintamallin kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan Team Finland -verkosto tarjoaa toimivan ”sateenvarjon” ja alustan verkoston toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Toimintamalli on tuonut selvää lisäarvoa

verkoston toimijoille, ja verkostomaisella yhteistyöllä on onnistuttu parantamaan tiedonvaihtoa ja asiakasohjausta verkostossa. Myös yritykset pitävät Team Finland -toimijoiden yhteistyötä ja sen kehittämistä tärkeänä ja toivottavana.

Team Finland -toimintamallissa yksi keskeinen lisäarvo on verkoston laajan ja monipuolisen palvelukokonaisuuden sekä asiantuntijaverkoston saattaminen asiakkaiden käyttöön tehokkaammin kuin ne olisivat saatavilla ilman verkostoa. Tämä yhdistettynä eri asiakastarpeisiin suunnattuihin palvelupolkuihin muodostaa verkoston lisäarvon.

Jakamalla tietoa verkoston sisällä palvelut pystytään kohdistamaan tehokkaammin oikeille kohderyhmille. Verkostossa tapahtuvan yhteistyön avulla on onnistuttu parantamaan asiakasohjausta sekä kohdentamaan tehokkaammin palveluita oikeille kohderyhmille.

...mutta verkosto ei vielä toimi riittävän tehokkaasti ja palvelulupaus vaatii edelleen selkeyttämistä

Positiivisesta kehityksestä huolimatta yhteistyössä on edelleen useita kehityskohteita. KasvuCRM on osaltaan auttanut tehostamaan asiakasohjausta, mutta sen käyttöä tulisi systematisoida ja tehostaa. Samoin verkoston sisäisessä tiedonvaihdossa, muiden toimijoiden palveluiden tunnettuudessa ja verkoston toimijoiden roolien kuvaamisessa on edelleen kehitettävää. Verkostossa tapahtuneet (organisaatio)muutokset sekä koronapandemia ovat osaltaan vaikeuttaneet ja hidastaneet yhteyksien rakentamista ja sitä kautta verkoston kehittymistä ja yhteistyön tiivistymistä.

Muun muassa edellä mainituista syistä johtuen verkosto ei vielä toimi riittävän tehokkaasti. Yhtenä esimerkkinä tästä ovat esimerkiksi sellaiset arvioinnin yhteydessä esiin nousseet tilanteet, joissa ulkomaanverkoston palveluihin ohjautuu yrityksiä, joilla ei ole kuitenkaan käytännössä edellytyksiä kansainväliseen liiketoimintaan. Tämän tyyppiset tilanteet heikentävät verkoston tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Verkoston vaikuttavuutta voitaisiinkin edelleen parantaa asiakasohjausta ja palvelupolkuja kehittämällä – kuten ollaan parhaillaan tekemässä osana käynnissä olevaa kehittämishanketta.

Lähtökohtaisesti yritykset pitävät Team Finland -verkoston toimijoiden yhteistyötä ja työskentelyä yhteisten päämäärien eteen tärkeänä ja toivottavana. Verkoston rooli ja sen tarjoama lisäarvo yritysten suuntaan on kuitenkin jäänyt epäselväksi, eikä verkoston palvelulupaus yritysten suuntaan – erityisesti suhteessa ennakko-odotuksiin – ole ollut riittävän selkeä. Yritykset kokevat palvelupolun melko toimivaksi, joskin yritykset joutuvat usein toimittamaan edelleen useita hakemuksia ja kuvaamaan samat tiedot uudelleen eri toimijoille. Yritysten asiakaskokemuksen näkökulmasta henkilökohtaisten kontaktien ja yhteyshenkilöiden merkitys ja aktiivisuus korostuu. Yhteyshenkilöiden vaihtuminen on yritysten näkökulmasta erityisen hankalaa (joutuu ”aloittamaan alusta”).

Ylipäättään yritysten näkökulmasta kansainvälistymispalveluiden tarjontaa ja Team Finland -verkostoa on vaikea hahmottaa. Verkoston palvelutarjonta on yritysten näkökulmasta hyvin kattava, ja ennemminkin olisi tarve karsia tai yhdenmukaistaa palvelutarjontaa, kuin tuoda uusia palveluita.

Myös työnjako eri toimijoiden välillä näyttäytyy paikoitellen epäselvänä. Toisaalta tätä ei koeta suurena ongelmana, jos asiakasohjaus toimii, eikä yritysten ole tarpeenkaan tuntea koko verkoston toimintaa tai verkoston sisäisiä prosesseja.

Vaikuttavuuden vahvistaminen edellyttää selkeämpiä strategisia valintoja ja yhteisten tavoitteiden jalkauttamista

Team Finland -toiminnan ohjauksessa ja strategiassa ovat viime vuosina painottuneet operatiiviset kysymykset, mikä on auttanut kehittämään työnjakoa ja toimintamallia. Jatkossa on kuitenkin tarvetta selkeämmille strategisemmille valinnoille ja priorisoinneille resurssien tehokkaan käytön varmistamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kohde-markkinoihin, teemoihin tai kohderyhmiin liittyviä selkeämpiä linjauksia ja valintoja.

Team Finland -johtoryhmällä on tässä keskeinen rooli, mutta liian ylhäältä alaspäin tulevia linjauksia tulisi välttää. Valintojen tueksi tarvitaan ennakointi-, markkina- ja tilannekuvatiedon tehokkaampaa hyödyntämistä. Samalla johtoryhmän painopisteen siirtäminen strategisempiin kysymyksiin edellyttäisi sihteeristön aseman, mandaatin ja resurssien vahvistamista. Lisäksi on tärkeää varmistaa koherenssi Team Finland -strategian, valtionhallinnon muiden strategioiden sekä verkoston toimijoiden omien strategioiden välillä. Esimerkiksi Team Finland -strategian ja VKKO:n välinen suhde ei ole näyttäytynyt täysin selkeänä.

Toimijoiden sitoutuminen Team Finland -toimintaan on vahvistunut, mutta organisaatiokohtaiset intressit ja tavoitteet ovat edelleen vahvoja. Tämä on kuitenkin verkostomaisen toimintamallin ominaispiirre, eikä olekaan tarkoituksenmukaista pyrkiä häivyttämään eri organisaatioiden omia intressejä vaan pikemminkin sovittamaan yhteen tavoitteita ja rooleja kunkin organisaation erityispiirteet huomioiden. Keskeistä on pyrkiä edelleen vahvistamaan luottamusta verkoston toimijoiden (ja kumppanien) välillä sekä pyrkiä viemään yhteisiä tavoitteita paremmin osaksi verkoston toimijoiden omia strategioita ja tulostavoitteita. Tällä hetkellä verkoston yhteiset tavoitteet ja mittarit on integroitu vain osittain ja vaihtelevassa määrin osaksi Team Finland -ydintoimijoiden tulostavoitteita ja mittareita (pl. Finnvera, missä tavoitteet on onnistuttu integroimaan tehokkaasti).

Verkoston ohjaukseen liittyvät haasteet ratkaistavissa osana nykyistä toimintamallia

Team Finland -verkoston johtamiseen liittyy useita verkostojen johtamiselle tyypillisiä haasteita koskien tiedonvaihtoa ja eri toimijoiden tavoitteiden yhteensovittamista.

Kaiken kaikkiaan verkoston johtamisen yhteensovittaminen valtionhallinnon rakenteiden ja ohjausmekanismien kanssa ei ole ongelmaton. Verkoston johtamisen näkökulmasta haasteina ovat muun muassa:

- Ydintoimijoiden jakautuminen eri hallinnonaloille (UM; TEM) ja usean eri ministerin alaisuuteen;
- Ohjausvastuiden jakautuminen eri osastoille (erityisesti UM:ssä ja TEM:ssä) ja hierarkiat verkoston toimijoiden välillä (esim. BF vs. muut TEM:n hallinnonalan virastot);
- Aluehallinnon rakenteet (itsenäiset ja monialaiset ELY-keskukset, TE-uudistus)
- Poliittinen ohjaus ja Team Finland -yhteistyön ulkopuolelta tulevat vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvät linjaukset.

Edellä mainituista asioista aiheutuvat haasteet eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä ja ne ovat ratkaistavissa kehittämällä (poikkihallinnollista) yhteistyötä ja lisäämällä yhteistä tavoiteasetantaa eri tasoilla.

Team Finland -verkoston ohjauksen keskeiset kansalliset rakenteet (TF-johtoryhmä, UTJR, aluetiimit) ovat pääosin toimivia ja riittäviä. Ohjauksen keskittäminen valtioneuvoston kansliasta työ- ja elinkeinoministeriöön sekä kansallisen koordinaation siirtäminen Business Finlandin vastuulle ovat auttaneet konkretisoimaan verkoston kehittämistä. Team Finland -johtoryhmässä on laajasti edustettuna keskeiset toimijat ja sidosryhmät (ml. elinkeinoelämän järjestöt), mikä mahdollistaa toimintamallin kehittämisen laajapohjaisesti eri kumppaneiden kanssa. Poikkeuksena tästä ovat kehitysyritykset, joiden roolia osana kansallisen tason ohjaukselta on tarvetta selkeyttää.

Verkostomaisen toimintamallin vaihtoehtoina olisivat käytännössä joko hierarkkisempi ja keskitetympi malli tai löyhemmin koordinoitu ja/tai enemmän kilpailuun ja markkinoihin (maksullisiin/yksityisiin palveluihin) perustuva malli. Kumpikaan näistä vaihtoehdoista ei kuitenkaan näyttäyty realistisena, tai sellaisena, jonka kautta voitaisiin parantaa palveluiden vaikuttavuutta. Päinvastoin verkostomaisesta toimintamallista luopuminen tarkoittaisi koko palvelujärjestelmän "resetointia" ja uusia merkittäviä organisaatiomuutoksia, jotka puolestaan heikentäisivät entisestään palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisyyttä yritysten suuntaan. Verkostomaisen toimintamallin sisällä on kuitenkin tarvetta vahvistaa strategista tavoiteasetantaa, selkeyttää työnjakoa sekä hyödyntää tehokkaammin myös markkinoita ja yksityisiä palveluita osana palveluntarjontaa (ks. seuraavat johtopäätökset ja suositukset).

Team Finland -yhteistyö eri alueilla Suomessa on tiivistynyt ja alueelliset räätälöidyt toimintamallit tarjoavat hyvät lähtökohdat

Team Finland -toimintamallit alueilla (Suomessa) ovat kehittyneet hyvään suuntaan ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on tiivistynyt. Team Finland -koordinaattorien siirtyminen ELY-keskuksiin sekä aluetiimien organisoituminen ovat edistäneet yhteistyön kehittämistä. Toimijat ja roolit eri alueilla vaihtelevat, minkä vuoksi myös alueellinen toimintamalli on räätälöitävä aluekohtaisesti Team Finland -koordinaattorien johtamissa aluetiimeissä. Team Finland -toimintamallin tuleekin jatkossa mahdollistaa joustavat, aluelähtöiset ratkaisut (kansallisen tason strategisten linjausten ja yhteisesti määriteltyjen palvelupolkujen puitteissa). Samalla on tärkeää pyrkiä levittämään hyviä käytäntöjä ja oppeja eri alueiden välillä.

Alueelliset kehitysyritykset ovat tärkeitä toimijoita monilla alueilla. Kehitysyritykset ovat päässeet vahvemmin mukaan Team Finland -toimintaan ja alueellisiin koordinaatioryhmiin, mutta niiden rooli kansallisessa koordinaatiossa on edelleen osin epäselvä. Kehitysyrityksillä (kuten muillakaan ei-valtiollisilla toimijoilla) ei myöskään ole pääsyä KasvuCRM:ään, mikä osaltaan vaikeuttaa yhteistyötä ja asiakasohjausta verkostossa. Tähän liittyy kuitenkin vaikeammin ratkaistavia juridisia, asiakastietojen luottamuksellisuuden liittyviä kysymyksiä.

ELY-keskusten rooli alueilla on niin ikään selkeä Team Finland -koordinaattoreiden myötä, mutta rooli kansallisessa koordinaatiossa on osin täsmentymätön. Tähän vaikuttavat erityisesti rakenteelliset tekijät. Toisin kuin muut ydintoimijat, ELY-keskukset jakautuvat 15 itsenäiseen organisaatioon, mikä asettaa oman haasteensa ohjauksen ja edustuksen näkökulmasta. Samoin asetelma, jossa ELY-keskukset jakautuvat "rakennerahasto-ELY:ihin" ja "perus-ELY:ihin" aiheuttaa joitakin pullonkauloja palvelupolun näkökulmasta. Oma erillinen kysymyksensä on myös TE-toimistojen rooli osana Team Finland -verkostoa (syksyllä 2021 päätettiin TE-palveluiden siirtymisestä kuntien vastuulle vuonna 2024). ELY-keskusten keskeistä roolia verkostossa toivotaan huomioitavan paremmin osana kansallisen tason viestintää.

Yhteistyö ja työnjako ELY-keskusten ja Business Finlandin välillä on osin epäselvä. Yksi kysymys esimerkiksi on, missä määrin ELY-keskusten tehtävänä on syöttää ja "skannata" asiakkaita Business Finlandille. Samoin Business Finlandin rooli alueilla on herättänyt runsaasti keskustelua ja aiheeseen on pyritty viime aikoina kiinnittämään huomiota. Team Finland -verkoston toiminnan näkökulmasta on tärkeää, että jatkossa ELY-keskusten ja Business Finlandin välinen työnjako ja Business Finlandin rooli alueilla on selkeästi määritelty ja kommunikoitu verkoston toimijoiden ja asiakkaiden suuntaan.

Ulkomaanverkostoa on vahvistettu ja edustustojen rooli selvästi aktiivisempi – kehitettävää työnjaossa ja tiedonkulussa

Ulkoministeriön ja edustustojen rooli yritysten kansainvälistymisen edistämässä on selvästi vahvistunut ja aktiivisempi. Ulkomaanverkoston resursseja on selvästi vahvistettu, joskin resurssit ovat edelleen ohuempia kuin monissa verrokkimaissa. Ulkomaanverkoston vahvistaminen on edelleen tärkeä prioriteetti, mutta resurssien lisääminen ei kuitenkaan tulisi olla itseisarvo, vaan verkoston kehittämistä on tarkasteltava strategisista lähtökohdista.

Ulkomaanverkoston toimintamalli ja yhteistyö ovat kehittyneet hyvään suuntaan. Esimerkiksi UTJR:n perustaminen on vienyt eteenpäin yhteistyötä ulkoministeriön ja Business Finlandin välillä. Verkostossa on kuitenkin joitakin päällekkäisyyksiä ja tarpeita selkeyttää työnjakoa ja tiedonkulkua keskeisten toimijoiden (Business Finland ja edustustot) välillä. Samoin kumppanien (erityisesti kauppakamarien ja kauppayhdistysten) rooli verkostossa on osin jäsentymätön eikä kumppaniverkostoa ole hyödynnetty riittävän tehokkaasti.

Pääosin yritykset kokevat saavansa ulkomaanverkostolta hyvää palvelua. Ulkomaanverkoston palvelutarjoama ja työnjako eri toimijoiden välillä eivät kuitenkaan näyttäytyä riittävän selkeinä yritysten suuntaan. Palveluissa on myös suurta maa- ja henkilösidonnaista vaihtelua. Täysin yhdenmukaista palvelutarjoamaa kaikissa kohdemaissa ei ole mahdollista tai mielekästäkään tavoitella, mutta on tärkeää, että sekä verkoston sisällä että erityisesti yritysten suuntaan on selvää, mitä palveluita ulkomaanverkoston kautta on saatavilla.

Yksityisen sektorin kansainvälistymispalveluita ei hyödynnetä riittävän tehokkaasti osana Team Finland -verkostoa

Julkisen sektorin tukea kaivataan erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimimisen alkuvaiheisiin. Team Finland -verkoston toimijoilta odotetaan markkinaa koskevaa asiantuntemusta, ovien avaamista asiakkaiden suuntaan sekä kontakteja luotettaviin yhteistyökumppaneihin. Tämän lisäksi arvovaltapalveluilla on kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille suuri merkitys.

Pääsääntöisesti yritykset kokevat julkisten kansainvälistymispalveluiden tason riittäväksi. Erityisesti kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset kaipaavat kuitenkin myös erikoistuneita ja räätälöityjä palveluita, joita julkiset palvelut eivät välttämättä pysty tarjoamaan. Tältä osin yritykset ovat valmiita hyödyntämään yksityisiä konsultteja spesifimpää osaamista vaativiin palveluihin.

Yksityisiä palveluita ei kuitenkaan hyödynnetä riittävän tehokkaasti. Osaltaan taustalla on maksullisten (Finpron) palveluiden lakkauttaminen, minkä nähdään heikentäneen palvelutarjontaa ja erityisesti konsulttipalveluiden verkostoa ulkomailla. Jatkossa on tarvetta

kehittää prosesseja, joiden avulla yksityisiä (ml. kolmannen sektorin) palveluita hyödynnetään nykyistä tehokkaammin osana Team Finland -verkoston palvelutarjoamaa. Nykyiset julkiset rahoitusinstrumentit mahdollistavat jo kattavasti erilaisten palveluiden hankkimisen, mutta haasteena näyttäytyy ennemminkin sopivien palveluntarjoajien löytäminen.

6.2 Suositukset

Arvioinnin johtopäätösten perusteella olemme tehneet seuraavat suositukset Team Finland -verkoston vaikuttavuuden parantamiseksi. On huomioitava, että osa suosituksista on sellaisia, joita on jo edistetty käynnissä olevassa Team Finland -verkoston sisäisessä kehitystyössä.

Suositus 1: Team Finland -verkoston kehittämistä tulee jatkaa määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti nykyisen toimintamallin pohjalta

Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen on yhä tärkeämpi tavoite. Viime vuosina verkoston kehittämisessä on edistytty merkittävästi. Verkostomainen Team Finland -toimintamalli tarjoaa arvioinnin perusteella hyvät lähtökohdat kansainvälistymispalveluiden kehittämiselle jatkossa. Kehittäminen on kuitenkin vaativaa ja työlästä, ja vaikuttavuuden rakentuminen syntyy hitaasti. On suositeltavaa, että kansainvälistymispalveluita kehitetään jatkossakin nykyisen mallin pohjalta mahdollisimman pitkäjänteisesti välttämättä varsinkin asiakasrajapintaan vaikuttavia merkittäviä organisaatiomuutoksia.

Suositus 2: Team Finland -verkoston strategisia tavoitteita tulee terävöittää

Resurssien tehokkaan käytön ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi tulisi Team Finland -verkostossa tehdä selkeämpiä strategisia valintoja ja painotuksia – esimerkiksi liittyen kohde-markkinoihin, kärkiteemoihin tai kohderyhmiin. Selkeämmät strategiset valinnat auttaisivat luomaan verkoston toimijoille suuntaviivat (esim. millaisia yrityksiä palvellaan ja millä tavoin) ja mahdollistaisivat osaamisen kehittämisen verkoston sisällä.

Keskeinen rooli strategisten valintojen tekemisessä on Team Finland -johtoryhmällä, jonka tulisi fokuoittaa nykyistä enemmän strategisempiin kysymyksiin. Valintoja tehtäessä tulee kuitenkin välttää liian ylhäältä alas annettuja tavoitteita ja varmistaa, että päätökset perustuvat riittävään ennakointi- ja markkinatietoon. Tämä edellyttää ”strategisen kuuntelun” käytäntöjen kehittämistä sekä prosesseja, joiden avulla verkoston markkina- ja ennakointitietoa saadaan tehokkaammin hyödynnettyä päätöksenteon tukena. Johtoryhmän strategisempi rooli edellyttää myös sihteeristön roolin vahvistamista operatiivisissa kysymyksissä ja johtoryhmän tukena.

Suositus 3: Verkoston palvelulupausta ja palveluiden kokonaisuutta tulee selkeyttää

Team Finland -verkosto ja kansainvälistymispalveluiden kokonaisuus eivät näyttäyty yri-
tysten suuntaan selkeinä. Sen sijaan, että tavoiteltaisiin tilannetta, jossa yritykset tuntevat
kattavasti eri toimijat ja niiden roolit, tulisi varmistaa, että verkoston palvelulupaus ja -tar-
joama ovat selkeitä. Verkoston toimijoiden ja palveluiden laaja kirjo huomioiden ”yhden
luukun” malli ei ole realistinen, eikä sitä ole tarkoituksenmukaista tavoitella. Sen sijaan
tulisi tavoitella ”ei väärää ovea” -mallia, jossa yritykset voivat luottaa siihen, että ne saavat
riittävät tiedot kaikista verkoston palveluista ”luukusta” riippumatta.

Suositus 4: Verkoston keskinäistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa tulee edelleen tiivistää

Tiedonvaihto ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä Team Finland -verkoston toiminnan kan-
nalta. On tärkeää, että verkoston asiantuntijat tietävät ja tuntevat muiden toimijoiden pal-
velut sekä oikeat henkilöt. Tiedonvaihtoa on jo paljon kehitetty, ja esimerkiksi yhteinen
CRM on vienyt asiaa selvästi eteenpäin. Jatkossa tähän on kuitenkin kiinnitettävä edelleen
huomiota, kuten onkin jo tehty käynnissä olevan palvelupolun kehityshankkeen kautta.
Hankkeen tulosten vieminen käytäntöön tulee priorisoida.

Jatkossa yhteistyötä ja tiedonvaihtoa tulisi edistää mm. seuraavilla toimenpiteillä:

- KasvuCRM:n käytön systemaattisempi ja tehokkaampi hyödyntäminen
- Verkoston sisäisten koulutusten lisääminen
- Yhteisen sisäisen tiedonvaihto- ja dokumentinhallinta-alustan käyttöönotto
- Verkoston asiantuntijoiden ja yhteyshenkilöiden kokoaminen selkeämmin
näkyviin esim. ”kontaktikarttojen” avulla.

Suositus 5: Yhteiset tavoitteet tulee jalkauttaa systemaattisemmin tulosoajaukseen

Team Finland -verkoston yhteiset tavoitteet on toistaiseksi viety eri toimijoiden tulosta-
voitteisiin ja sisäiseen johtamiseen hyvin vaihtelevasti. Jatkossa yhteiset Team Finland
-tavoitteet tulisi viedä systemaattisemmin osaksi verkoston (ydin)toimijoiden tulosoah-
jausta ja sitä kautta myös toimijoiden omiin sisäisiin johtamiskäytäntöihin.

Suositus 6: Ulkomaanverkoston työnjakoa ja tiedonvaihtoa tulee kehittää edelleen nykyisten rakenteiden pohjalta

Ulkomaanverkostoa on viime vuosina vahvistettu ja edustustot ovat tulleet hyvin mukaan
viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Ulkomaanverkoston vahvistaminen on edel-
leen perusteltu ja tärkeä prioriteetti Team Finland -verkoston kehittämisessä. Ulkomaan-
verkostoa tuleekin edelleen kehittää strategisista lähtökohdista.

Ulkomaanverkoston rakenteellisille muutoksille ei arvioinnin perusteella ole tarvetta, vaan nykyinen ulkomaanverkoston toimintamalli on pääpiirteissään toimiva. Eri toimijoiden roolit tulisi selkeämmin kommunikoida ja tiedonkulkua verkostossa tulisi parantaa.

Ulkomaanverkoston palvelutarjoamaa tulisi edelleen selkeyttää (vrt. suositus 3) kohdemaiden erilaiset resurssit ja tarpeet huomioiden sekä samalla kytkeä kumppaniverkosto (esim. kauppakamarit ja kauppayhdistykset) tiiviimmin mukaan Team Finland -verkoston toimintaan ulkomailla.

Suositus 7: Aluelähtöisten toimintamallien kehittämistä tulee jatkaa hyviä käytäntöjä levittämällä sekä selkeyttämällä alueellisten toimijoiden roolia osana kansallista toimintamallia

Team Finland -toimintamallit alueilla ovat kehittyneet hyvään suuntaan ja nykyiset Team Finland -koordinaattoreiden johtamat alueverkostot tarjoavat hyvän lähtökohdan kehittämiseksi. Team Finland -toimintamallin tulisi jatkossakin mahdollistaa erilaiset joustavat aluelähtöiset ratkaisut. Samalla tulisi kuitenkin lisätä alueiden välistä keskinäistä oppimista ja jakaa hyviä käytäntöjä eri alueiden välillä.

Alueellisten toimijoiden roolia osana kansallista toimintamallia tulisi täsmentää huomioiden kehitysyhtiöiden edustus kansallisessa Team Finland -johtoryhmässä sekä kirkastamalla ja kommunikoimalla selkeämmin ELY-keskusten ja Business Finlandin välinen työnjako ja roolit alueilla (ml. asiakasohjauksen prosessit alueilta Business Finlandille).

Suositus 8: Yksityiset kansainvälistymispalvelut tulee linkittää tehokkaammin osaksi Team Finland -verkoston palvelutarjoamaa

Yksityiset kansainvälistymispalvelut (erityisesti ulkomailla) tulisi kytkeä tiiviimmin osaksi Team Finland -verkoston palvelutarjoamaa. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Team Finland -verkosto kokoaa ja välittää nykyistä systemaattisemmin ja kattavammin tietoa eri palveluntarjoajista yrityksille. Yhtenä vaihtoehtona on määritellä tietyt läpinäkyvät (laatu)kriteerit ja ylläpitää (alakohtaista) rekisteriä eri markkinoilla toimivista palveluntarjoajista.

Suositus 9: Investointien ja osaajien houkuttelu kytkettävä vahvemmin osaksi viennin ja kansainvälistymisen edistämistä

Monille kansainvälistä kasvua tavoitteleville yrityksille rahoitukseen ja osaajien houkutteluun liittyvät kysymykset ovat keskeisiä kasvun ja kansainvälistymisen haasteita. Molempien osalta onkin tehty runsaasti toimenpiteitä (mm. Invest In ja Talent Boost). Näiden toimenpiteiden arviointi ei ollut arvioinnin fokuksessa, mutta arvioinnissa nousi kuitenkin

esiin huomioita siitä, että jatkossa investointien ja osajien houkutteluun liittyvät toiminnot tulisi linkittää vahvemmin osaksi viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtäviä toimenpiteitä.

Suositus 10: Team Finland -verkoston vaikuttavuuden arvioinnin tietoperustaa tulee edelleen vahvistaa

Kansainvälistymispalveluiden kokonaisuuden vaikuttavuuden arviointi etenkin ekonometrisin menetelmin on haastava tehtävä. Osaltaan tämä johtuu siitä, että eri palveluista on saatavilla rajoitetusti tietoa. Esimerkiksi tässä arvioinnissa ei ollut mahdollista arvioida ulkoministeriön ja kehitysyhtiöiden tarjoamia palveluita aineistorajoitteiden vuoksi, vaikka molemmat ovat hyvin keskeinen osa Team Finland -verkoston palvelutarjoamaa. Jatkossa CRM:n tehokkaampi hyödyntäminen ja avaaminen tutkimuskäyttöön mahdollistaisi nykyistä luotettavamman seurantatiedon kokoamisen kattavasti eri palveluista sekä tarjoaisi uusia mahdollisuuksia tilastollisille ja ekonometrisille analyyseille (esim. laajempien palvelukokonaisuuksien ja eri palvelupolkujen vaikuttavuuden vertailu).

Lähteet

- Acemoglu, D., Acikcigit, U., Bloom, N. & Kerr, W. R. (2018) Innovation, Reallocation and Growth. *American Economic Review*.
- Bernard, A. B. & Jensen, J. B. (1999) Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47(1), 1-25.
- Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1), 22–42. Retrieved from: Große-Puppenthal, S., Byiers. B. & Bilal, S. (2016) Beyond aid in private sector engagement. A mapping of the opportunities and challenges of development and commercially-oriented public support to private sector engagement. ECDPM Discussion Paper No. 187. ; Vaes S. & Huyese, 2015.
- Business Finland. Ratkaisuja maailman kehityshaasteisiin. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/developing-markets-platform>
- Clerides, S. K., Lach, S. & Tybout, J. R. (1998) Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco. *Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 903-947.
- De Loecker, J. (2007) Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, 73(1), 69-98. doi:10.1016/j.jinteco.2007.03.003
- Einiö, E., Koski, H., Kuusi, T. & Lehmus, M. (2022) Innovation, Reallocation, and Growth in the 21st Century. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:1.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2019) Yritysten kansainvälistyminen ja Team Finland -palvelut. EK:n yritys-kyselyn tulokset. https://ek.fi/wp-content/uploads/Yrityskyselyn_tulokset_Kansainvalistyminen_09_2019.pdf
- European Commission: Better Regulation Guidelines, Chapter VI: Guidelines on evaluation. <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines-evaluation-fitness-checks.pdf>
- Fornaro, P., Koski, H., Pajarinen, M. & Ylhäinen, I. (2020) Evaluation of Tekes R&D Funding for the European Commission. Business Finland Report 3/2020.
- Hakala, J. & Huovinen, J. (2019) Pk-yritysten vienti ennätystasolla; Team Finland jakaa mielipiteitä. EK. 5.9.2019. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-yritysten-vienti-ennatystasolla-team-finland-jakaa-mielipiteita/>
- Hallituksen puoliväliriiheen tiedote. Valtioneuvosto, 25.4.2017.
- Halme, K., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Piirainen, K., Rouvinen, P., Salminen, V. & Ylhäinen, I. (2018) Efforts of Finnvera, Finpro, and Tekes in Promoting Internationally Oriented SMEs. Impact Study. Business Finland Report 3/2018.
- Halme, K., Lähde, K., Lamminkoski, H., Mäkelä, M. & Giddings, S. (2019) Developmental Evaluation of Business with Impact (BEAM) Programme – Final report. Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation. 2019/4. Ministry for Foreign Affairs of Finland and Business Finland.
- Halme K., Salminen V., Kettinen J., Lahtinen H., Smolander A., Ljungman J., Holmberg D., Vingre A., Beckers D., Khalaf G. (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2021:46.
- Hovmand, B.E. et al. (2022) Impact Study of Economic Growth. Global Networks and fast growth companies. Final report. Business Finland report 1/2022. https://www.businessfinland.fi/496491/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/impact-study-of-economic-growth_global-networks-and-fast-growth-companies_final-report_1_2022.pdf
- Härmälä V., Roiha U., Salminen V., Arovuori K. (2020) Evaluation of Food Export Programmes. Business Finland.
- Iacus, S. M., King, G. & Porro, G. (2011) Multivariate Matching Methods That Are Monotonic Imbalance Bounding. *Journal of the American Statistical Association*, 106(493), 345-361. doi:10.1198/jasa.2011.tm09599
- Iacus, S. M., King, G. & Porro, G. (2012) Causal Inference without Balance Checking: Coarsened Exact Matching. *Political Analysis*, 20(1), 1-24. doi:10.1093/pan/mpr013
- Iacus, S. M., King, G. & Porro, G. (2019) A Theory of Statistical Inference for Matching Methods in Causal Re-search. *Political Analysis*, 27(1), 46-68. doi:10.1017/pan.2018.29
- Järvensivu, T. (2019) Verkostojen johtaminen – Opi ja etenä yhdessä. Books on Demand, Helsinki.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2004). Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) kansallinen strategia. KTM Julkaisuja, 37/2004.

- Koskenranta, R. (2016) Team Finlandille kritiikkiä: Pienten yritysten kv-rahoitus on heikentynyt, Suomen Yrittäjät, 21.9.2016. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/541898-team-finlandille-kritiikki-pienten-yritysten-kv-rahoitus-heikentynyt>
- Koski, H., Pajarinen, M., Ylhäinen, I. & Nevavuori, J. (2020) Global Growth for Companies. Impact Study. Business Finland, Report 4/2020.
- Laaksonen, S. et al (2021). Evaluation of Economic Development Job Creation and Livelihoods, Ulkoministeriö.
- Lahtinen H., Haila K, Purhonen P., Salminen V., Halme K. (2017) Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 8/2017.
- Lahtinen H. & Rannikko H. (2018) Study on best practices on national export promotion activities. The European Economic and Social Committee (EESC).
- Lausunto eduskunnan talousvaliokunnalle, Tekes 15.11.2017 (DM 1947013).
- Melitz, M. J. (2003) The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725. doi:10.1111/1468-0262.00467
- Munch, J. & Schaur, G. (2018) The Effect of Export Promotion on Firm-Level Performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), 357-387. doi:<http://www.aeaweb.org/aej-policy/>
- OECD. Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- OECD (2020) OECD Economic Surveys: Finland. OECD.
- OKM, TEM, UM (2012) Selvitys Suomi-talo / Suomi-tiimi mallista. Julkaisupäivä 18.1.2012.
- Oosi O., Koramo M., Korhonen N., Wennberg M. (2018) Door Anticipator, Locator and Opener, but Only for Those Who Know about It – Evaluation of the Market Opportunities Services. Business Finland.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Team Finland Knowledge -verkosto. <https://minedu.fi/tfk-verkosto>
- Owal Group Oy (2019) Yritysten kehittämispalvelujen arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 2019:48.
- Pk-yritysbarometrit 2010-2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit-539687>
- Salminen V., Halme K., Lähde K., Härmälä V., Wiikeri J., Lamminkoski K. (2016) Team Finland -kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-293-7>
- Sipilä, J. & Rehn, O. (2015). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Finpro Oy -nimisestä osakeyhtiöstä, HE 87/2015, <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150087>
- Spratt S., Lawlor E., Hilton T., Mikkolainen P. (2018) Final Report. Evaluation of the Finnish Fund for Industrial Cooperation Ltd.
- Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. https://um.fi/documents/35732/48132/team_finland_kansainv%C3%A4listymis_ja_kaupanesteselvitys_2016
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Esitys: Team Finland -strategia ulkomaisten investointien edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2012.
- Team Finland. Tietoa Team Finlandista. <https://www.team-finland.fi/tietoa-team-finlandista>
- Team Finland, Team Finland organisaatiot, <https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot>
- Team Finland. Tutustu verkoston tarjoamiin palveluihin. <https://www.team-finland.fi/>
- Team Finland. Verkosto Suomessa ja maailmalla. <https://www.team-finland.fi/verkosto-suomessa-ja-maailmalla>
- Team Finland -verkosto Intiassa. <https://finlandabroad.fi/web/ind/team-finland-verkosto>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Esitys: Team Finland -strategia ulkomaisten investointien edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2012.
- Team Finland (2019) Team Finland -verkosto. Strategia 2019. https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategia_2019.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Team Finland uudistaa palvelujaan ja toimintamallejaan. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote, 22.11.2016. <https://tem.fi/-/team-finland-uudistaa-palveluaan-ja-toimintamallejaan>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016-2019 ja Valtion periaatepäätös valtion kotouttamisohjelmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 45/2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma, TEM 2020:51.
- Ulkoasiainministeriö (2016) TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit. Ulkoasiainministeriö.
- Ulkoasiainministeriö (2018) Ulkoasiainhallinnon strategiset painopistealueet, 14.3.2018.
- Ulkoministeriö. Suomen edustustot ulkomailla. <https://um.fi/edustustot>
- Ulkoministeriö. Suomi ulkomailla. Suomi ja Intia. Kahdenväliset suhteet. <https://finlandabroad.fi/web/ind/kahdenväliset-suhteet>
- Ulkoministeriö (2012) Team Finland – Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto, Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä, Loppuraportti. Julkaisupäivä 19.1.2012.
- Ulkoministeriö (2016) Suomen kehityspolitiikka – Yksi maailma, yhteinen tulevaisuus – kohti kestävä kehitystä. Valtioneuvoston selonteko 4.2.2016.

- Ulkoministeriö (2016) Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. https://um.fi/julkaisut/-/asset_publisher/TVOLgBmLyZvu/content/team-finland-kansainvalistymis-ja-kaupanesteselvitys-2016
- Ulkoministeriö (2012) Team Finland – Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto, Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä, Loppuraportti. Julkaisupäivä 19.1.2012.
- Ulkoministeriön asiakaspalautekysely, 2020. Ei julkinen.
- Valtioneuvoston kanslia (2013) Team Finland: Strategia 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2013. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=2406>
- Valtioneuvoston kanslia (2015) Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma, 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Valtioneuvoston kanslia (2016) Team Finlandin vuosi 2015. Vuosikertomus, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2016. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=8901>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016-2019 ja Valtion periaatepäätös valtion kotouttamisohjelmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 45/2016.
- van Gerwen F., Poutiainen P., Weitzenegger K., Alanoca S., Efraimsson A. (2016) Evaluation. Finnish Aid for Trade 2012–2015, 2016/2.
- van Gerwen, F. et al. (2021) Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020. Volume 1, Main Report. Ministry for Foreign Affairs of Finland. s. 18.

Liitteet

Liite 1. Team Finland -toimijat ja palvelut

Liite 1. Taulukko 1. Team Finland -toimijat ja niiden roolit. (Lähde: Team Finland Strategia 2019, toimijoiden verkkosivut, haastattelut).

| Organisaatio | Rooli Team Finland -verkostossa |
|------------------------------------|--|
| Ydintoimijat | |
| Työ- ja elinkeino-ministeriö (TEM) | Strategisen tason ohjaaminen. Edistää Team Finland -tavoitteiden toteutumista hallinnonalansa toimijoiden (BF, Finnvera, GTK, ELY, Tesi, VTT) tulos- ja omistajaohjauksen sekä lainsäädännön kautta. Lisäksi TEM osallistuu Team Finland -vuosisuunnitteluun ja Team Finland -vierailujen toteutukseen sekä koordinoi useita kaupallistaloudellista yhteistyötä edistäviä työryhmiä. |
| Ulkoministeriö (UM) | <p>Auttaa yrityksiä kohdemarkkinoiden markkinatuntemuksessa, markkinamahdollisuuksien tunnistamisessa, yhteyksien luomisessa, kehitysrahoitusinstrumenttien hyödyntämisessä ja kaupan esteiden purkamisessa sekä kauppapolitiikkaa koskevassa neuvonnassa.</p> <p>Suomen edustustoverkostossa on 90 toimipistettä, joista 74 on suurlähetystä. Suurlähettiläät toimivat samalla Team Finland -maajohtajina asemamaissaan. Edustustoilla on erityisen tärkeä rooli niissä kehittyvissä maissa, joissa Business Finlandin asiantuntijaverkostolla ei ole edustajaa. Kehitysyhteistyöohjelmien ja yksityisen sektorin instrumenttien kautta ulkoministeriö mahdollistaa yrityksille kehitystä tukevan liiketoiminnan myös kehittyvissä maissa.</p> |
| Business Finland | <p>Auttaa yrityksiä ja yhteistarjoamaan pystyviä yritysryhmiä tunnistamaan ja tarttumaan merkittäviin kansainvälisiin markkinamahdollisuuksiin asiantuntija- ja verkottamispalvelujen sekä TKI-rahoituksen keinoin. Vastaa myös Team Finland -verkoston kansallisesta koordinaatiosta.</p> <p>Keskeisiä yrityksille suunnattuja kansainvälistymisen ja viennin palveluita ovat kansainvälistymisen neuvontapalvelut Suomessa ja maailmalla, Aasiaan ja USA:an suuntautuvat soft landing -palvelut ja market entry -suunnittelu, kiihdyttämöohjelmat ulkomailla, Team Finland -vierailut, Enterprise Europe Network -palvelut, täsmätoimet valmistavalle teollisuudelle sekä markkinointimateriaaleja ja Suomi-faktoja yritysten käyttöön. Lisäksi viennin ja kansainvälistymisen tukena on online-palveluita, kuten tiedot tuontirajoituksista kokoava laivauskäsikirja.</p> |
| Finnvera | <p>Edistää rahoituksen keinoin yritysten kansainvälistymistä ja vientiä, korjaa rahoituspalvelujen tarjonnassa esiintyviä puutteita ja edistää aluekehitystä Suomessa.</p> <p>Keskeisiä palveluita ovat vientitakuutoiminta ja vientiluotot suuryrityksille ja rahoitussuunnittelu kasvuyrityksille, pk-takaus investointi-, käyttöpääoma- ja tuotekehitystarpeisiin, Finnvera-laina ja -takaus, alkutakaus ja kasvulaina, joka on erityisesti pk- ja midcap-yritysten merkittävien kasvu- tai kansainvälistymishankkeiden ja yritysjärjestelyjen rahoitukseen.</p> |

| Organisaatio | Rooli Team Finland -verkostossa |
|---|--|
| ELY-keskukset | <p>Roolina on auttaa yrityksiä tunnistamaan kansainväliset mahdollisuudet toiminnan laajentamiseksi ja aloittamaan määrätietoisen suunnittelun kehittyäkseen pääosin kotimarkkinoilla toimivista yrityksistä kansainvälisiksi yrityksiksi. ELY-keskukset ohjaavat ja tukevat myös jo kansainvälistyneitä yrityksiä kasvupolun eri vaiheissa sekä edistävät toimillaan yritysryhmien toimintaa. ELY-keskukset vahvistavat osaavan työvoiman saatavuutta yhdessä TE-toimistojen kanssa.</p> <p>Keskeisiä yrityksille suunnattuja kansainvälistymistä tukevia palveluita ovat yritysten kehittämisen analyysi- ja konsultointipalvelut, koulutukset, kuten Kasvun johtaminen ja Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen, pk-yrityksille suunnattu harkinnanvarainen kasvuun ja kansainvälistymiseen tarkoitettu kehittämisavustus sekä erilaiset yritystuet.</p> |
| TE-toimistot | <p>Tukevat yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä tarjoamalla ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. TE-toimistot kontaktoivat yrityksiä, selvittävät niiden kasvu- ja kansainvälistymishalukkuutta ja välittävät yritysliidejä muille Team Finland ja yrityspalvelutoimijoille. Kevään 2021 puoliväliriihessä päätettiin TE-palveluiden siirtämisestä kuntien vastuulle.</p> |
| Muut valtiolliset ja julkisesti rahoitetut kansallisen tason toimijat | |
| Opetus- ja kulttuuri-ministeriön hallinnonala | <p>Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) vastaa Suomen koulutus-, tiede-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan kehittämisestä ja kansainvälisestä yhteistyöstä. OKM:llä on rooli TKI-tiekarttaan kuuluvien strategisten kehittämiskohteiden edistämisessä. Tiekartan tavoitteena on, että Suomi pysyy uuden tiedon tuottamisen sekä teknologian kehittämisen ja soveltamisen eturintamassa, ja kannustaa sekä suomalaisia että ulkomaisia yrityksiä investoimaan TKI-toimintaan Suomessa.</p> <p>Opetushallitus on OKM:n hallinnonalan virasto, joka kehittää koulutusta ja elinikäistä oppimista ja edistää kansainvälisyyttä. Opetushallituksen hallinnoima Education Finland -ohjelma edistää suomalaisten koulutusvientiryhtymien kansainvälistymistä ja tarjoaa yhteistyössä Team Finland -verkoston kanssa kansainvälistymispalveluita ja tietoa uusista liiketoimintamahdollisuuksista koulutusviennin kasvuun tähtäville toimijoille; yrityksille, korkeakouluille, koulutuksen järjestäjille ja yhteisöille.</p> <p>Knowledge Finland -verkosto on OKM:n alaisuudessa toimiva verkosto, joka vahvistaa suomalaistoimijoiden, erityisesti korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten pääsyä kansainvälisiin TKI-verkostoihin. Verkosto tukee ja vauhdittaa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistymistä, ja toteuttaa maakuvatyötä kohdentuen erityisesti Suomeen potentiaalisesti suuntautuville opiskelijoille, tutkijoille ja muille osaajille, lisäksi verkosto rakentaa yhteyksiä osaamisen ja koulutusinnovaatioiden viennille.</p> <p>Verkoston kahdeksan korkeakoulu- ja tiedeasiantuntijaa toimivat Abu Dhabissa, Buenos Airesissa, Moskovassa, New Delhissä, Pekingissä, Pretoriassa, Singaporessa sekä Washingtonissa. Abu Dhabin, Buenos Airesin, Pretorian ja Singaporen erityisasiantuntijoiden tehtävät ovat alueellisia.</p> <p>Suomen Akatemia rahoittaa korkealaatua tieteellistä tutkimusta, toimii tieteen ja tiedepolitiikan asiantuntijana sekä vahvistaa tieteen ja tutkimustyön asemaa. Suomen Akatemia tähtää siihen, että suomalainen tutkimus uusiutuu, monipuolistuu ja kansainvälistyy. Yhteistyötä tehdään myös eri sidosryhmien, ml. yritysten kanssa tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi.</p> |

| Organisaatio | Rooli Team Finland -verkostossa |
|---|---|
| Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala | <p>Maa- ja metsätalousministeriön (MMM) tehtävänä on turvata kotimainen ruuan tuotanto ja uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käyttö, sekä luoda edellytyksiä niihin perustuville elinkeinoille ja hyvinvoinnille. Elintarvikealan viennin näkökulmasta keskeinen rooli liittyy markkinoillepääsyneuvotteluihin eri maiden viranomaisten kanssa. Osassa Suomen edustustoverkkoa toimii myös MMM:n rahoittamat kolme elintarvikealaan erikoistunutta attaseaa.</p> <p>Food from Finland (FFF) on Business Finlandin toteuttama ohjelma, jota TEM ja MMM rahoittavat. Ohjelma keskittyy suomalaisen elintarvikealan kehittämiseen, kasvattamiseen sekä viennin edistämiseen brändätyillä ja korkean lisäarvon tuotteilla ja palveluilla. Ohjelma auttaa suomalaisia elintarvikealan yrityksiä pääsemään nopeasti muuttuville kansainvälisille elintarvikemarkkinoille hyödyntäen uutta innovaatio- ja liiketoimintaosaamista sekä alan kilpailukykyä tukevaa tutkimusta.</p> <p>Ruokavirasto muun muassa edistää, valvoo ja tutkii elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua, vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahastojen varojen käytöstä Suomessa sekä kehittää ja ylläpitää maaseutuelinkeinohallinnon tietojärjestelmiä, sähköisiä asiointipalveluja ja oman toimialan rekistereitä. Ruokavirastossa toimii vientitiimi, joka auttaa yrityksiä elintarvikeventtiin liittyvissä kysymyksissä. Ruokavirasto on myös edustettuna Food from Finland -ohjelmassa.</p> |
| TEM:n hallinnonala | <p>Geologian tutkimuskeskus (GTK) tuottaa puolueetonta tutkimustietoa ja palveluita elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin. Yhtenä sen tehtävänä on soveltava tutkimus elinkeinoelämän tarpeisiin, mm. kaivos-, energia- ja rakennussektorille.</p> <p>Teknologian tutkimuskeskus VTT on valtio-omisteinen tutkimuslaitos, jonka tehtävänä on edistää tutkimuksen ja teknologian hyödyntämistä ja kaupallistamista elinkeinoelämässä ja yhteiskunnassa. VTT tekee aktiivista yhteistyötä yritysten kanssa erilaisissa tki- ja ekosysteemiohjelmassa ja -projekteissa.</p> <p>Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) on Suomen valtion virasto, joka ylläpitää kaupparekisteriä, yritysrekisteriä, yhdistysrekisteriä ja säätörekisteriä sekä myöntää patentteja, hyödyllisyysmalleja, mallioikeuksia, tavaramerkkejä ja LEI-tunnuksia. PRH:n palvelut liittyvät mm. kilpailutilanteen kartoittamiseen ja yrityksen oman kilpailuedun turvaamiseen. PRH tarjoaa neuvontaa patentti-, tavaramerkki- ja mallioikeusasioissa sekä opastaa sopivan IPR-suojamuodon valinnassa.</p> <p>Suomen Teollisuussijoitus Oy (Tesi) on valtion pääomasijoitusyhtiö, joka sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin ja suoraan kasvuyrityksiin.</p> <p>Ilmastorahasto Oy on valtion omistama erityistehtävayhtiö, jonka toiminta keskittyy ilmastomuutoksen torjumiseen, teollisuuden vähähiilisuuden vauhdittamiseen ja digitalisaation edistämiseen.</p> |
| UM:n hallinnonala | <p>UM:n hallinnonalalla toimiva Finnfund tarjoaa kehitysmaissa toimiville yksityisille yrityksille oman pääoman ehtoista riskirahoitusta, pitkäaikaisia investointilainoja, välirahoitusta sekä kehitysmaainvestointeihin liittyvää erityisosaamista.</p> <p>Finnpartnership on Finnfundin hallinnoima ja ulkoministeriön rahoittama liikekumppanuusohjelma. Se tarjoaa liikekumppanuustuki-rahoitusta, kontakteja sekä neuvonta- ja koulutuspalveluja kehitysmaaliiketoimintaan liittyen. Ohjelman hallinnointi on parhaillaan kilpailutuksessa, ja vuodesta 2022 alkaen sitä voi hallinnoida myös jokin muu taho kuin Finnfund.</p> |

Organisaatio Rooli Team Finland -verkostossa

Alueelliset toimijat

| | |
|------------------------------------|--|
| Kunnat, kaupungit ja kehitysyhtiöt | Kunnat ja kaupungit sekä alueelliset kehitysyhtiöt tarjoavat alueillaan useita kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyviä palveluita. Lisäksi niillä on aktiivinen rooli ulkomaisten investointien houkuttelussa ja matkailun edistämässä. Alueellisten toimijoiden rooli osana Team Finland -verkostoa vaihtelee alueittain. Kevään 2021 puoliväliriihessä päätettiin TE-palveluiden siirtämisestä kuntien vastuulle. |
| Korkeakoulut | Yliopistot ja ammattikorkeakoulut tarjoavat vaihtelevasti erilaisia tutkimuksen kaupallistamiseen liittyviä palveluita ja yrityskehitysohjelmia. Lisäksi korkeakoulut ovat mukana erilaisissa tki-hankkeissa ja -ohjelmissa yritysten kanssa. |

Elinkeinoelämän järjestöt ja muut kumppanit

| | |
|-----------------------------------|---|
| Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) | EK tuottaa tietoa jäsenyritystensä käyttöön esimerkiksi työlainsäädäntöön, yritysturvallisuuteen ja palkka-asioihin liittyen. EK toteuttaa myös selvityksiä (muun muassa viennin alkuvaiheessa olevien pk-työnantajien odotuksia kartoittanut selvitys 2020). EK on elinkeinoelämän edustajana Team Finland -johtoryhmässä. |
| Suomen Yrittäjät | Pienten ja keskiurten yritysten etujärjestönä Suomen Yrittäjät tarjoaa tietoa yrittäjille ja yrittäjyydestä kiinnostuneille. Jäsenille on tarjolla neuvontaa, mentorointia ja koulutuksia. Suomen Yrittäjät toteuttaa tutkimuksia, ml. yhdessä TEM:n ja Finnveran kanssa toteutettu Pk-yritysbarometri. Suomen Yrittäjät toimivat lisäksi alueellisesti aluejärjestöjen kautta. Suomen Yrittäjät on edustettuna Team Finland -johtoryhmässä. |
| Kauppakamarit | Keskuskauppakamari on Suomen kauppakamarien yhteistyöelin, joka pyrkii edistämään yritysten toimintaedellytyksiä ja yrittäjyyttä. Keskuskauppakamari on edustettuna Team Finland -johtoryhmässä. Itsenäisiä alueellisia kauppakamareita on 19 eri puolilla Suomea ja ne tarjoavat yrityksille neuvontapalveluja ja koulutusta. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari (SRKK) tukee suomalaisia yrityksiä menestymään Ruotsin markkinoilla tarjoamalla verkostoja ja kansainvälistymispalveluja. Yrityksille suunnitellaan tarpeisiin soveltuva palvelukokonaisuus. Suomalais-Venäläinen kauppakamari (SVKK) tukee suomalaisia yrityksiä Venäjän markkinoilla. Tarjolla on maksutonta neuvontaa, koulutuksia, tilaustapahtumia ja vierailuita osana Team Finland -toimintaa. |
| Kulttuuri- ja tiedeinstituutit | Verkostoon kuuluu 17 eri puolilla maailmaa sijaitsevaa instituuttia, jotka edistävät suomalaisen taiteen, kulttuurin ja tieteen kansainvälistä liikkuvuutta, näkyvyyttä ja yhteistyötä. |

Liite 2. Team Finland ulkomaanverkoston toimipisteet

Liite 2. Taulukko 1. Business Finlandin verkoston toimipisteet ja Suomen edustustot ulkomailla.
(Lähde: Team Finlandin verkkosivut).

Eurooppa ja Venäjä

Bryssel, EU

Itävalta

Espanja

Norja

Puola

Ranska

Ruotsi

Saksa

Tanska

Turkki

Venäjä

Yhdistynyt kuningaskunta

Amerikka

Brasilia

Chile

Kanada

Meksiko

Peru

Yhdysvallat

Aasia

Australia

Etelä-Korea

Indonesia

Intia

Kazakhstan

Kiina

Japani

Malesia

Taiwan

Vietnam

Lähi-itä ja Afrikka

Etelä-Afrikka

Kenia

Marokko

Nigeria

Saudi-Arabia

Yhdistyneet arabiemiirikunnat

Suomen edustustot ulkomailla

| | |
|-------------------|---|
| Afganistan | Kabulin suurlähetystö |
| Alankomaat | Haagin suurlähetystö |
| Algeria | Algerin suurlähetystö |
| Arabiemiirikunnat | Abu Dhabin suurlähetystö |
| Argentiina | Buenos Airesin suurlähetystö |
| Australia | Canberran suurlähetystö |
| Belgia | Brysselin suurlähetystö |
| Brasilia | Brasilian suurlähetystö |
| Bulgaria | Sofian suurlähetystö |
| Chile | Santiago de Chilen suurlähetystö |
| Egypti | Kairon suurlähetystö |
| Espanja | Madridin suurlähetystö |
| Etelä-Afrikka | Pretorian suurlähetystö |
| Etelä-Korea | Soulin suurlähetystö |
| Etiopia | Addis Abeban suurlähetystö |
| Filippiinit | Suomen suurlähetystö, Manila |
| Indonesia | Jakartan suurlähetystö |
| Intia | New Delhin suurlähetystö |
| Irak | Bagdadin suurlähetystö |
| Iran | Teheranin suurlähetystö |
| Irlanti | Dublinin suurlähetystö |
| Islanti | Reykjavikin suurlähetystö |
| Iso-Britannia | Lontoon suurlähetystö |
| Israel | Tel Avivin suurlähetystö |
| Italia | Suomen suurlähetystö, Rooma |
| Itävalta | Wienin suurlähetystö |
| Japani | Tokion suurlähetystö |
| Kanada | Suomen suurlähetystö, Ottawa |
| Kazakstan | Nur-Sultanin suurlähetystö |
| Kenia | Nairobun suurlähetystö |
| Kiina | Pekingin suurlähetystö, Hongkongin pääkonsulaatti, Shanghain pääkonsulaatti |
| Kolumbia | Bogotan suurlähetystö |
| Kosovo | Pristinan suurlähetystö |
| Kreikka | Ateenan suurlähetystö |
| Kroatia | Zagrebin suurlähetystö |
| Kypros | Nikosian suurlähetystö |
| Latvia | Riian suurlähetystö |
| Libanon | Beirutin suurlähetystö |

Suomen edustustot ulkomailla

| | |
|--------------------|---|
| Liettua | Vilnan suurlähetystö |
| Malesia | Kuala Lumpurin suurlähetystö |
| Marokko | Rabatin suurlähetystö |
| Meksiko | Mexicon suurlähetystö |
| Mosambik | Maputon suurlähetystö |
| Myanmar | Yangonin suurlähetystö |
| Namibia | Windhoekin suurlähetystö |
| Nepal | Kathmandun suurlähetystö |
| Nigeria | Abujan suurlähetystö |
| Norja | Oslon suurlähetystö |
| Palestiinalaisalue | Ramallahin yhteystoimisto |
| Peru | Liman suurlähetystö |
| Portugali | Lissabonin suurlähetystö |
| Puola | Varsovan suurlähetystö |
| Ranska | Pariisin suurlähetystö |
| Romania | Bukarestin suurlähetystö |
| Ruotsi | Tukholman suurlähetystö |
| Saksa | Berliinin suurlähetystö |
| Sambia | Lusakan suurlähetystö |
| Saudi-Arabia | Riadin suurlähetystö |
| Serbia | Belgradin suurlähetystö |
| Singapore | Singaporen suurlähetystö |
| Sveitsi | Suurlähetystö Bern |
| Tansania | Dar es Salaamin suurlähetystö |
| Tanska | Kööpenhaminan suurlähetystö |
| Thaimaa | Bangkokin suurlähetystö |
| Tunisia | Tunisin suurlähetystö |
| Turkki | Ankaran suurlähetystö |
| Tšekki | Prahan suurlähetystö |
| Ukraina | Kiovan suurlähetystö |
| Unkari | Budapestin suurlähetystö |
| Valko-Venäjä | Minskin yhteystoimisto |
| Venäjä | Moskovan suurlähetystö, Pietarin pääkonsulaatti, Murmanskin toimipiste, Petroskoin toimipiste |
| Vietnam | Hanoin suurlähetystö |
| Viro | Tallinnan suurlähetystö |
| Yhdysvallat | Suomen suurlähetystö, Washington; Suomen pääkonsulaatti, Los Angeles; Suomen pääkonsulaatti, New York |

Liite 3. Aikaisemmat arvioinnit ja selvitykset

Aikaisempien arviointien havainnot

Osana arviointia laadittiin meta-analyysi Team Finland -verkostoa, sen ydintoimijoita sekä yritysten kansainvälistymispalveluita koskevista aikaisemmista arvioinneista.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin olemassa olevat arviointiraportit vuosilta 2013–2021. Arviointeja on toteutettu Business Finlandin, työ- ja elinkeinoministeriön, ulkoministeriön sekä valtioneuvoston kanslian toimesta. Yritysten kansainvälistymispalveluita on arvioitu osana Team Finland -arviointeja ja erityisesti Business Finlandin toimesta. Osana Business Finlandin arviointia tehty meta-analyysi osoittaa, että Business Finlandia koskevia arviointeja on tehty vuosina 2010–2021 yhteensä yli 50. Valtaosa näistä arvioinneista koskee kuitenkin TKI-toimintaa, joskin Finpron ja Tekesin yhdistymisen jälkeen toteutetut Business Finlandin ohjelma-arvioinnit kattavat myös kansainvälistymisen teemoja.⁵⁴ Myös ulkoministeriö julkaisee vuosittain muutamia laajoja evaluointeja ja useampia hanke- ja ohjelmakohtaisia arviointeja kehitysyhteistyöstä.

Aikaisemmat arvioinnit luokiteltiin sen mukaan, tarkastelevatko ne 1) laajemmin Team Finland -toimintaa (ts. kohdistuminen kansainvälistymispalveluihin ja useampaan Team Finland -verkoston organisaation ja niiden väliseen yhteistyöhön), 2) verkoston ydintoimijoita vai 3) yksittäisten Team Finland -ydintoimijoiden ohjelmia (erityisesti Business Finland ja Finpro). Lisäksi tarkastelussa huomioitiin ulkoministeriön kehitysyhteistyön evaluointeista sekä hanke- ja ohjelma-arvioinneista suomalaisen yksityisen sektorin kumppanuuk-sia käsittelevät arvioinnit. Team Finland -toiminnan linkki kehitysyhteistyöhön on viime vuosina vahvistunut, kun kansallisen yksityisen sektorin merkitys kehitysyhteistyön aktiivisena kumppanina ja toteuttajana on kasvanut. Kehitysmaiden yksityinen sektori on ollut kehitysyhteistyön kohde jo pitkään, mutta kansallisen ja kansainvälisen yksityisen sektorin mukaantulossa on kyse uudemmassa ilmiöstä, jonka taustalla on sekä kehityksen edistämiseen liittyviä että kaupallisia intressejä.⁵⁵ Myös Team Finland -ydintoimijoita on arvioitu

54 Halme K., Salminen V., Kettinen J., Lahtinen H., Smolander A., Ljungman J., Holmberg D., Vingre A., Beckers D., Khalaf G. (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2021:46.

55 Ks. esim. Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1), 22–42. Retrieved from: Große-Puppenthal, S., Byiers, B. & Bilal, S. (2016) Beyond aid in private sector engagement. A mapping of the opportunities and challenges of development and commercially-oriented public support to private sector engagement. ECDPM Discussion Paper No. 187. ; Vaes S. & Huyese, 2015.

viime vuosien aikana; Business Finlandin arviointi⁵⁶ valmistui kesällä 2021, ELY-keskusten kehittämispalveluiden arviointi⁵⁷ toteutettiin vuonna 2019 ja Finnfundin toimintaa arvioitiin⁵⁸ vuonna 2018.

Toisessa vaiheessa toteutettiin tarkempi sisällöllinen analyysi aiemmista nimenomaisesti Team Finland -verkostoa tai kansainvälistymispalveluita (ml. kehitysyhteistyön kumppanuudet suomalaisen yksityisen sektorin kanssa) koskevista vuoden 2016 jälkeen julkaistuista arvioinneista. Tarkempaan tarkasteluun ei esimerkiksi otettu niitä Business Finlandin ohjelma-arviointeja, joiden painotus oli TKI-toiminnassa, vaan ainoastaan selkeästi vientiin keskittyvät ohjelmat. Tavoitteena oli koota yhteen aikaisempien arviointien havainnot liittyen tämän arvioinnin arviointikysymyksiä.

Tarkempaan analyysin valitut arviointiraportit on esitetty taulukossa 1.

Taulukossa listattujen arviointien keskeiset havainnot tämän arvioinnin tavoitteisiin ja arviointikysymyksiin peilaten kuvataan tiivistetysti seuraavissa alaluvuissa aloittaen Team Finland -verkoston toimintaa koskevista arvioinneista.

56 Halme K., Salminen V., Kettinen J., Lahtinen H., Smolander A., Ljungman J., Holmberg D., Vingre A., Beckers D., Khalaf G. (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2021:46.

57 Owl Group Oy (2019) Yritysten kehittämispalvelujen arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Yritykset. 2019:48.

58 Spratt S., Lawlor E., Hilton T., Mikkolainen P. (2018) Final Report. Evaluation of the Finnish Fund for Industrial Cooperation Ltd.

Liite 3. Taulukko 1. Tarkempaan analyysiin valitut aikaisemmat arviointiraportit.

| Arviointi | Vuosi | Fokus | Teema | Tutkimusmenetelmät | Tilaaaja |
|--|-------|---------------------------------|--|--|-----------------------|
| Impact Study of Economic Growth. Global Networks and fast growth companies. | 2022 | BF:n kansainvälistymis-palvelut | Kansainvälistyminen | Pääasiassa kysely, tilastollinen (ei ekonometrinen) tarkastelu | Business Finland |
| Business Finlandin arviointi | 2021 | Team Finland ydintoimija | Tki/kansainvälistyminen | Pääasiassa laadulliset menetelmät (haastattelut, kysely, dokumenttianalyysi, benchmark-analyysi, työpajat) | TEM |
| Evaluoointiraportti: Suomen tuki kumppanimaiden talouden vahvistamiseksi, työpaikkojen luomiseksi ja toimeentulon parantamiseksi | 2021 | Kehitysyhteistyö | Yksityisen sektorin kumppanuudet kehitysyhteistyössä | Pääasiassa erilaiset laadulliset menetelmät | UM |
| Global Growth for Companies | 2020 | Team Finland | Kansainvälistyminen | Ekonometrinen analyysi, kirjallisuuskatsaus, laadullinen analyysi | Business Finland |
| Evaluation of Food Export programs | 2020 | Business Finland -ohjelma | Kansainvälistyminen | Tilastoanalyysi, yrityskysely, laadullinen analyysi (haastattelut) | Business Finland |
| Developmental Evaluation of Business with Impact (Beam) Programme, Final Report | 2019 | Kehitysyhteistyö | Yksityisen sektorin kumppanuudet kehitysyhteistyö | Kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi, haastattelut | Business Finland / UM |
| Efforts of Finnvera, Finpro, and Tekes in Promoting Internationally oriented SMEs | 2018 | Team Finland | Kansainvälistyminen | Kirjallisuuskatsaus, ekonometrinen analyysi, ekosysteemianalyysi, benchmark-tutkimus, työpajat | Business Finland |
| Door Anticipator, Locator and Opener, but Only for Those Who Know about It – Evaluation of the Market Opportunities Services | 2018 | Team Finland | Kansainvälistyminen | Kysely, haastattelut | Business Finland |
| Team Finland -kasvuohjelmien arviointi | 2016 | Team Finland | Kansainvälistyminen | Kyselyt, laadullinen analyysi (yritys- ja asiantuntijahaastattelut) | VNK |
| Evalointi Suomen kauppaa tukevasta kehitystyöstä | 2016 | Kehitysyhteistyö | Yksityisen sektorin kumppanuudet kehitysyhteistyössä | Erilaiset laadulliset (mm. haastattelut, ryhmäkeskustelut, dokumenttianalyysi) ja tilastolliset menetelmät | UM |

Kasvuohjelmat tuoneet konkreettista sisältöä Team Finland -toiminnalle

Vuonna 2016 toteutettiin Team Finland -kasvuohjelmien arviointi⁵⁹. Arviointi kohdistui ensisijaisesti Finpron toteuttamiin Export Finland -kasvuohjelmiin. Arvioinnissa keskityttiin kasvuohjelmien toimintamallin ja sen kehittämistarpeiden tarkasteluun, sillä ohjelmien tuloksista ja vaikutuksista oli tuolloin vasta suuntaa antavia tuloksia. Kasvuohjelmien lähestymistapa, jossa pyritään rakentamaan markkinoiden tarpeisiin vastaavaa laajempaa tarjoamaa ja luomaan yrityksille kontakteja ja kauppvoja kansainvälisiltä markkinoilta, tunnistettiin lähtökohtaisesti hyvin tervetulleeksi ja toimivaksi. Ohjelmat olivat mahdollistaneet aiempaa vaikuttavamman lähestymistavan kansainvälistymisen edistämiseen.

Ohjelmien välillä oli arvioinnin perusteella kuitenkin merkittäviä eroja siinä, miten ne ovat onnistuneet. Yritysten arviot tuloksista ovat kuitenkin pääosin positiivisia. Esimerkiksi 81 prosenttia kyselyvastaajista arvioi ohjelmalla olleen positiivisia vaikutuksia kykyyn rakentaa yhteyksiä kansainvälisten asiakkaiden tai kumppaneiden kanssa ja 76 prosenttia taas arvioi ohjelmilla olleen positiivinen vaikutus kykyyn rakentaa kumppanuuksia muiden suomalaisyritysten kanssa. Arvioinnin mukaan kasvuohjelmat tukevat Team Finland -toimintamallia ja auttavat lisäämään sen yrityslähtöisyyttä, sillä ohjelmat on rakennettu vahvasti yritysten tarpeista käsin, ja yritykset ovat hyvin edustettuina esimerkiksi ohjelmien ohjausryhmissä. Kasvuohjelmat myös luovat konkreettista sisältöä eri Team Finland -verkoston toimijoiden välille, vaikka yhteistyössä tunnistetaan olevan vielä paljon kehitettävää.⁶⁰

Market opportunities -palvelu tukee Team Finland -toimijoiden asiakaspalvelua

Market Opportunities -palvelun arviointi⁶¹ vuodelta 2018 keskittyi maksutonta markkina- ja markkinamahdollisuustietoa sekä myyntiliidejä edistävään palveluun. Palvelun kautta on aktivoitu noin 2000 yritystä vuosittain. Arvioinnin mukaan yritysten kokemat hyödyt liittyvät uusien potentiaalisten asiakaskontaktien saamiseen ja vientiliiketoimintaan liittyvän tietoisuuden lisääntymiseen. Arvioinnissa saatiin kuitenkin vähäisesti näyttöä myyntiliidien tai liiketoimintamahdollisuuksien konkretisoitumisesta vientiliiketoiminnaksi. Palvelu näytti saavuttavan parempia tuloksia niillä liiketoiminta-aloilla, joilla se läheisesti liittyi Business Finlandin muuhun ohjelmatoimintaan, esimerkiksi kasvuohjelmiin.

59 Salminen V., Halme K., Lähde K., Härmälä V., Wiikeri J., Lamminkoski K. (2016) Team Finland -kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-293-7>

60 Salminen V., Halme K., Lähde K., Härmälä V., Wiikeri J., Lamminkoski K. (2016) Team Finland -kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-293-7>

61 Oosi O., Koramo M., Korhonen N., Wennberg M. (2018) Door Anticipator, Locator and Opener, but Only for Those Who Know about It – Evaluation of the Market Opportunities Services. Business Finland.

Arviointiin kuului tulevaisuuden mahdollisuuksiin keskittyvä Future watch -palvelu. Palvelusta hyötyi ensisijaisesti Team Finland -verkoston toimijat, jotka käyttävät tietoa osana yritysten aktivointia ja asiakaspalvelua. Yritysten keskuudessa tämän palvelun tunnettuus oli arvioinnin mukaan heikko. Arviointi osoitti, että Market Opportunities -palvelun tunnettuudessa on kehitettävää, sillä palvelu oli pikemminkin sisäinen työkalu kuin pk-yritysten alusta.⁶²

Haasteena asiakkaiden hallinta Team Finland -toimijoiden ja kumppanien välillä

Finnveran, Finpron ja Tekesin asiakasyritysten liiketoiminnan kehitystä vuosina 2009–2017 tarkastelleessa selvityksessä⁶³ vuodelta 2018 todetaan, että kansainvälisen arviointi- ja tutkimuskirjallisuuden perusteella innovatiivisuus, kansainvälistyminen ja kasvu ovat yhteydessä toisiinsa. Niihin liittyviä politiikkatoimia on myös perusteltua koordinoita keskitysti, ja Team Finland -verkoston kaltaiset rakenteet ovat perusteltuja. Selvityksen perusteella Team Finland -verkoston vetovastuun siirtäminen työ- ja elinkeinoministeriölle oli kannatettavaa, koska taloudelliset intressit painottuvat verkoston toiminnassa. Samalla selvitys kuitenkin korosti muiden ministeriöiden osallistumisen merkitystä. Kansainvälisessä kontekstissa Team Finland näyttäytyi pikemmin kattoajatuksena ja löyhänä verkostona kuin yhtenäisenä organisaationa. Tiukemmin koordinoitujen verkostojen on kuitenkin päässeet korkeampaan tehokkuuteen ja suurempaan vaikuttavuuteen, minkä vuoksi selvityksessä todettiin, että myös Team Finland -toimintaa olisi perusteltua viedä tähän suuntaan.

Selvityksen tilastollisen tarkastelun perusteella kansainvälisesti orientoituneiden pk-yritysten osuus Finnveran, Finpron ja Tekesin asiakkaista oli kasvanut merkittävästi vuosina 2009–2014. Lisäksi analyysi osoitti, että nämä yritykset ovat yhä todennäköisemmin samanaikaisesti useamman Team Finland -toimijan asiakkaita. Sen sijaan viitteitä ”syöttöliikenteestä” toimijoiden välillä ei tilastollisissa analyysissä havaittu. Kaiken kaikkiaan asiakkaiden hallinta Team Finland -toimijoiden välillä todettiin selvityksessä haasteeksi. Osana selvitystä tehty ekonometrinen analyysi sekä muut analyysit osoittivat, että Finnveran, Finpron ja Tekesin operatiivinen toiminta on kunnossa, mutta haasteet löytyvät tilanteista, joissa on tarpeen liikkua Team Finland -verkoston eri organisaatioiden välillä. Team Finland -verkoston asiakkaiden hallintaa ei ole voitu toteuttaa tehokkaasti, koska verkoston toimijoiden keskinäiset vastuut, tavoitteet ja palvelujen tarjoama ovat hahmottuneet heikosti.

62 Oosi ym. (2018).

63 Halme, K., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Piirainen, K., Rouvinen, P., Salminen, V. & Ylhäinen, I. (2018) Efforts of Finnvera, Finpro, and Tekes in Promoting Internationally Oriented SMEs. Impact Study. Business Finland Report 3/2018.

Yritysten näkökulmasta Team Finland -verkoston ohjelmatoiminta on edistänyt verkostoitumista ja nopeuttanut kansainvälisen liiketoiminnan laajentumista sekä kasvattaneen kansainvälisen liiketoiminnan laajuutta. Ohjelmatoiminnan kautta on opittu uusia asioita, mutta oppien sisällöt vaihtelivat yrityksen tyyppin ja kehitysvaiheen mukaan. Kiitosta saivat erityisesti kasvuohjelmat. Kansallisen tason yhteistyön todettiin parantuneen toiminnan alkuajoista, mutta edelleen parannettavaa koettiin alueellisen tason koordinoimisessa, jotta päällekkäiseltä työltä vältyttäisiin. Arvioinnissa hahmoteltiin puumallia, jossa alueelliset toimijat (ml. kumppanit, esim. kehitysyhtiöt) ovat puun juuret tukemassa yritysten toimintaedellytyksiä, ja vastaavasti Team Finlandin kansalliset ydintoimijat koordinoivat ja kokoavat kansainvälistymisen ponnistelut. Arvioinnin yhteenvedona todettiin, että *”nykyisen Team Finlandin hahmottomaton strategia, epäselvät tehtävänjaot ja puutteellinen koordinaatio johtavat tehottomuuteen, vaikka ”koneiston” yksittäiset osat olisivatkin tehokkaita.”*⁶⁴

Vienninedistämispalveluiden käyttö vaikuttaa positiivisesti liikevaihtoon

Global Growth for Companies -tutkimuksessa⁶⁵ arvioitiin tilastollisin menetelmin Business Finlandin vienninedistämispalveluiden käytön vaikutuksia pk-yritysten liikevaihdon, tavaraviennin, työllisyyden, arvonlisän ja työn tuottavuuden kasvuun vuosina 2009–2017. Käytännössä tutkimus käsitti Finpron ja Tekesin toiminnan vaikutuksia. Arviointi osoitti, että Finpron vienninedistämispalveluita käyttäneiden yritysten liikevaihto kasvoi muita yrityksiä enemmän, minkä lisäksi palveluiden käyttö pienensi yrityksen todennäköisyyttä siirtyä alhaisen kasvun yritysten joukkoon liikevaihdon ja työllisyyden osalta. T&k-tukien saaminen ja vienninedistämispalveluiden käyttö yhtäaikaista puolestaan lisäsi yrityksen todennäköisyyttä siirtyä eniten liikevaihtoa kasvattaneiden yritysten joukkoon. Vienninedistämispalveluiden käytöllä ei sen sijaan havaittu olevan vaikutuksia yritysten viennin kasvuun. Osana arviointia tehdyt Business Finlandin tiettyjen kohdemarkkinoiden virkailijoiden haastattelut ja näille suunnattu kysely taas osoittivat, että erityisesti pk-yritykset tarvitsevat kohdemarkkinoilla valmennusta ja neuvontaa. Hyviksi toimintamalleiksi on koettu joillain toimialoilla toteutetut markkinakohtaiset sparraukset yritysryhmille sekä kohdemarkkinoilla tapahtuvat yhteistyö muiden maiden vienninedistämispalveluiden kanssa.

64 Halme, K., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Piirainen, K., Rouvinen, P., Salminen, V. & Ylhäinen, I. (2018) Efforts of Finnvera, Finpro, and Tekes in Promoting Internationally Oriented SMEs. Impact Study. Business Finland Report 3/2018.

65 Koski, H., Pajarinen, M., Ylhäinen, I. & Nevavuo, J. (2020) Global Growth for Companies. Impact Study. Business Finland, Report 4/2020.

Vahvasti yritysten tarpeista rakennettu Food from Finland -ohjelma vauhdittanut elintarvikealan yritysten vientiä

Elintarvikealan viennin kasvuun tähtäävä Food from Finland -ohjelma käynnistyi vuonna 2014 Finpron vientiohjelmana ja jatkui vuodesta 2019 Business Finlandin kansainvälistymistä ja tki-toimintaa yhdistävänä ohjelmana. Ohjelman arviointi⁶⁶ valmistui vuonna 2020. Arviointi osoitti, että ohjelma on tuonut alan yrityksille lisäarvoa erityisesti lisääntyneet markkinoita ja kansainvälisiä asiakkaita koskevan ymmärryksen sekä yleisen vientiosaamisen lisääntymisen kautta. Osana arviointia tehdyn kyselyn mukaan kaksi kolmasosaa yrityksistä sanoi vientiliikevaihtonsa kasvaneen ja yrityksen saaneen uusia kansainvälisiä asiakkaita ohjelmaan liittymisen jälkeen. Ohjelman vaikutus näihin arviointiin merkittäväksi. Tilastollinen tarkastelu osoitti ohjelmaan osallistuneiden yritysten liikevaihdon kasvaneen 2015–2018. Ohjelmaan osallistuneiden yritysten liikevaihdon ja viennin kasvu oli suurempaa kuin alan liikevaihdon ja viennin kokonaiskasvu. Huomionarvoista on viennin merkitys liikevaihdon kasvuun: ohjelmaan osallistuneiden yritysten liikevaihdon kasvusta vuosina 2015–2018 puolet tuli viennin kasvusta. Osana arviointia tehdyt yrityskyselyt ja haastattelun osoittivat, että yritykset tarvitsevat tukea viennin ja kansainvälistymisen seuraaviin vaiheisiin. Markkina-aseman parantamisen kannalta yritykset kokivat erittäin tärkeäksi Business Finlandin ja muiden Team Finland -verkoston toimijoiden läsnäolon ja tuen kohdemarkkinoilla.

Yksityisen sektorin kasvava rooli kehitysyhteistyössä edellyttää Team Finland -toimijoiden yhteistyötä

Yksityisen sektorin merkitys kehityspolitiikan toimijoina on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut sekä kansainvälisesti että globaalisti. Vuoden 2016 kehityspoliittinen selonteko⁶⁷ vahvisti suomalaisten yritysten roolia kehityspolitiikan toimijoina, ja toimitaan ohjattiin myös yksityisen sektorin kehitysrahoitusinstrumenttien⁶⁸ kehittämiseen.

Vuonna 2021 julkaistu arviointi⁶⁹ kehityspoliittisesta painopisteestä 2 selvitti, miten Suomen antama tuki on vaikuttanut talouden vahvistamiseen, työpaikkojen luomiseen ja

66 Härmälä V., Roiha U., Salminen V., Arovuori K. (2020) Evaluation of Food Export Programmes. Business Finland.

67 Ulkoasianministeriö (2016). Suomen kehityspolitiikka. Yksi maailma, yhteinen tulevaisuus – kohti kestävästä kehitystä. Valtioneuvoston selonteko.

68 Esimerkkejä yksityisen sektorin instrumenteista ovat Finnpartnership -liikekumppanuusohjelma, Developing Markets Platform (DevPlat) (ja sen edeltäjä BEAM), Finnfund sekä 'Investointituki kehitysmaille' -rahoitusinstrumenttia (Public Sector Investment Facility, PIF).

69 Laaksonen, S. et al (2021). Evaluation of Economic Development Job Creation and Livelihoods, Ulkoministeriö, Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation, 2021/1, ks. erityisesti Volume 1 Main Report & Volume 3 Study on Private Sector Instruments.

toimeentulon parantamiseen kumppanimaissa. Arvioinnissa käsiteltiin myös yksityiselle sektorille suunnattuja rahoitusinstrumentteja sekä yksityisen sektorin osallistumista kehitysyhteistyöhön. Arviointi osoitti, ettei talouden vahvistamisen ja yksityisen sektorin yhteistyön muotoja ei ole kehityspoliitikassa määritelty riittävän hyvin. Tämä puolestaan on osaltaan johtanut siihen, että toiminnasta on tullut hajanaista. Arviointi peräänkuulutti kokonaisvaltaista, johdonmukaista ja käytännönläheistä toimintalinjausta paitsi kumppanimaiden talouden vahvistamiselle myös suomalaisen yksityisen sektorin osallistumiselle.

Arviointi nosti esiin instrumenttikohtaiset erot, vähäisen yhteistyön instrumenttien välillä sekä aukot yksityisen sektorin rahoitusmekanismeissa ja tukipalveluissa, jotka arvioinnin mukaan rajoittavat mahdollisuuksia luoda menestyviä ja kehitysvaikutuksiltaan merkittäviä liiketoimintamalleja. Arvioinnin mukaan käytössä olevat yksityisen sektorin instrumentit ovat luonteeltaan markkinalähtöisiä eivätkä esimerkiksi maantieteellisesti ohjaudu köyhimpiin maihin. Tämä ei ole täysin linjassa kehityspoliittisten tavoitteiden kanssa, mutta tukee siirtymävaihetta kehitysyhteistyöstä kaupallisiin suhteisiin ja samalla suomalaisten yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä. Arvioinnin mukaan näiden siirtymävaiheiden suunnitteluun ja resursointiin tulisikin panostaa nykyistä enemmän.

Lisäksi arviointi nosti esiin yleisemminkin tunnistetun tarpeen pohtia kehitysyhteistyöviranomaisten sisäistä työn organisointia yksityisen sektorin kumppanuuksiin peilaten. Arviointi suositti ekosysteemiperustaisen lähestymistavan omaksumista, joka tiivistäisi yhteistyötä UM:n eri osastojen välillä sekä lisäisi kumppanuuksia eri Team Finland -toimijoiden sekä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä.⁷⁰

Business with Impact (BEAM) oli ulkoministeriön ja Business Finlandin yhteisesti rahoittama ohjelma, jonka tavoitteena oli tukea suomalaisten yritysten kehitysmaiden kestävä kehitystä edistäviä ja kestävyysaasteita ratkovia innovaatioita. BEAM-ohjelman kehittävä arviointi⁷¹ toteutettiin vuosina 2015–2019. Arvioinnissa todettiin, että BEAM on käsitellyt ansiokkaasti yhteiskunnallista haastetta, jota muutoin ei olisi huomioitu yhtä hyvin. Arvioinnin mukaan yksityisen sektorin osallistaminen ja kannustaminen kehitysmaiden haasteiden on tärkeää. Kiinnostus ohjelmaa kohtaan ja sitä myötä myös rahoitusvolyymit kasvoivat ohjelman aikana. Business Finlandin ja ulkoministeriön yhteisesti rahoittaman ja yhteisesti toteuttaman ohjelman todettiin olevan 'aito Team Finland -ohjelma', mikä on mahdollistanut laajemman rahoituksen, laajemmat palvelut, laajempia yhteistyömahdollisuuksia sekä laajemman asiantuntijuuden hyödyntämisen. Kääntöpuolena todettiin

70 Laaksonen, S. et al (2021). Evaluation of Economic Development Job Creation and Livelihoods, Ulkoministeriö, Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation, 2021/1, ks. erityisesti Volume 1 Main Report & Volume 3 Study on Private Sector Instruments.

71 Halme K., Lähde K., Lamminkoski H., Giddins S. (2019) Developmental Evaluation of Business with Impact (BEAM) Programme. Final report.

lisääntynyt hallinnollinen työ. Ohjelman puitteissa on toteutettu paljon pieniä projekteja eri maantieteellisillä alueilla. Arviointi peräänkuuluttikin strategisempaa fokusta.

Aid for trade -arviointi⁷² vuodelta 2016 käsitteli Suomen kauppaa tukevan kehitysyhteistyön (AFT) toimintasuunnitelmaa vuosilta 2012–2015. Arviointi tunnisti Team Finlandin potentiaalisen merkityksen ATF-ohjelman toimeenpanossa. Samalla se osoitti, että yhteistyö yksityisen sektorin instrumenttien sekä Team Finlandin ja lähetystöjen välillä on vähäistä. Arvioinnin mukaan Finnpartnership onnistui tukemaan suomalaisten pk-yritysten mahdollisuuksien etsintää kehitysmaissa, mutta se ei ole tukenut toimintaa tätä pidemmälle. Vaikutus investointien ja kehitysmaakaupan vakiinnuttamiseksi on rajallinen. Arviointi myös peräänkuulutti edustustojen ja Team Finlandin valmiuksien tehokkaampaa hyödyntämistä kehitysmaissa, siirtymämaissa ja taloudellisen kumppanuuden maissa – Team Finland -strategioiden ja suunnitelmien ollessa erityisen merkityksellisiä siirtymävaiheesta eteenpäin.

Vuonna 2021 julkaistussa Suomen ja Vietnamin välisen yhteistyön transitioprosessin arvioinnissa todetaan, että ”Team Finland on osoittautunut toimivaksi tavaksi tukea ja ohjata yksittäisiä kumppaneita oikean tukimuodon pariin”. Tätä tavoitetta ei arvioinnin mukaan ole kuitenkaan vielä täysin saavutettu ja arviointi suosittelee yksityisen sektorin tukirakenteen ja instrumenttien hallinnoinnin selkeyttämistä yhteistyössä Team Finlandin ja Business Finlandin kanssa.⁷³

Business Finlandin arviointi nosti esiin useita Team Finland -verkostoon liittyviä kehitystarpeita

Kesällä 2021 julkaistussa Business Finlandin arvioinnissa nousi esiin useita Team Finland -verkoston toimintaan liittyviä huomioita. Arvioinnin johtopäätöksenä todetaan muun muassa, että Business Finlandin ensimmäisinä toimintavuosina strategian pääpaino on ollut organisaation kehittämisessä, minkä vuoksi ”kumppanuuksien kehittäminen on jäänyt vähemmälle painoarvolle, ja sisäinen organisoituminen on osittain vienyt huomiota ja tuonut tiettyä hitautta, mikä on haitannut yhteistyötä kumppanien kanssa.” Lisäksi todetaan, että ”vaikka Business Finlandin palvelut ovat periaatteessa hyvin saatavilla alueilla, Business Finland ei ole juurikaan kytkeytynyt kuntien ohjelmalliseen innovaatiotoimintaan tai innovaatiostrategioihin.”⁷⁴

72 van Gerwen F., Poutiainen P., Weitzenegger K., Alanoca S., Efraimsson A. (2016) Evaluation. Finnish Aid for Trade 2012–2015, 2016/2.

73 van Gerwen, F. et al. (2021) Evaluation on the Transition Process of Finnish-Vietnamese Cooperation in 2008–2020. Volume 1, Main Report. Ministry for Foreign Affairs of Finland. s. 18.

74 Halme ym, (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:46. s. 124-125.

Arvioinnin mukaan Business Finlandin strategiassa ja ohjauksessa tulisikin jatkossa paremmin huomioida yhteistyö kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Arvioinnin yhtenä suositukseksi esitetäänkin strategisen toiminta- ja kumppanuusmallin kehittämistä alueille. Tämä ei arvioinnin mukaan kuitenkaan välttämättä tarkoita vahvempaa alueellista resursointia, vaan pikemminkin toiminnan tehostamista ja uusia toimintamalleja. Business Finlandin rooli alueilla tulisi myös selkeämmin viestiä kumppaneille.⁷⁵

Arvioinnin mukaan Business Finlandin ulkomaanverkostoa on vahvistettu suunnitellusti ja sen kehittämisessä on menty selvästi eteenpäin. Yhteistyötä ulkoministeriön ja lähetystöjen kanssa on kehitetty systemaattisesti. Arviointi toteaa, että Business Finlandin ulkomaanverkostossa on edelleen useita pieniä yksiköitä, vaikka toimintoja on vuodesta 2019 alkaen keskitetty suurempiin yksiköihin. Arvioinnin mukaan ulkomaanverkoston ja vienninedistämisen sisäistä priorisointia onkin tarpeen jatkaa.⁷⁶

Palvelupolkujen ja asiakkuuksien hallinnan osalta arviointi toteaa, että Business Finlandin perustaminen on vahvistanut palvelupolkuja ja mahdollistanut saman organisaation alla kattavamman palveluvalikoiman. Samalla on pyritty siirtymään tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Asiakkuuksien hallinta ja palvelujen kehittäminen on kuitenkin edelleen kesken, ja synergioiden toteutuminen voidaan arvioida kunnolla vasta myöhemmin. Arvioinnin perusteella työtä palvelujen käytettävyyden ja saavutettavuuden parantamiseksi tuleekin jatkaa paitsi organisaation sisällä myös yhteistyössä muiden Team Finland -verkoston toimijoiden kanssa.⁷⁷

Business

Business Finland kansainvälistymispalveluiden vaikuttavuutta tarkastellun arvioinnin (2022) tutkimustulosten perusteella suurimmat esteet kaukaisille markkinoille suuntautuvalla viennillä ovat vaikeudet löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita, löytää oikeat asiakkaat ja vastata asiakkaiden tarpeisiin. Koetut esteet kuitenkin vaihtelevat jonkin verran yritysryhmittäin: pienemmät yritykset pitävät pääomaraajoitteita ja rahoitusta kriittisempinä esteinä, kun taas suuret yritykset kokevat suurimmiksi esteiksi paikallisen sääntelyn ja liiketoimintakäytännöt.⁷⁸

75 Halme ym, (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:46. s. 124-125.

76 Halme ym, (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:46. s. 127-128.

77 Halme ym, (2021) Business Finlandin arviointi. Innovaatioita, kasvua ja kansainvälistymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2021:46. s. 129.

78 Hovmand, B.E. et al. (2022) Impact Study of Economic Growth. Global Networks and fast growth companies. Final report. Business Finland report 1/2022.

Arvioinnin osana toteutetun yritysasiakaskyselyn vastaajista lähes 60 prosentin mielestä vienninedistämispalveluilla vuosina 2016–2019 on ollut suurta tai jotain vaikutusta heidän vientiin kaukaisille markkinoille. Business Finlandin asiakkaat arvioivat, että 10 prosenttia heidän viennistään kaukaisille markkinoille oli seurausta Business Finlandin kanssa tehdystä yhteistyöstä, joka vastaa noin 800 miljoonan euron vuosittaista vaikutusta Suomen vientiin. Arvioinnin perusteella Business Finlandin tukeman viennin osuus bruttokansantuotteesta on 820 miljoonaa euroa ja se mahdollistaa vuosittain noin 8 800 kokoaikaista työpaikkaa. Lisäksi arvioinnissa todetaan, että ”taloudellisen toiminnan tukemisen lisäksi vienti kaukaisille markkinoille auttaa kehittämään osaamista suomalaisissa yrityksissä, lisää tietoa ulkomaisista markkinoista ja kehittää suomalaisten yritysten brändiä ulkomailla”. Samoin todetaan, että ”kansainvälistyminen ja lisääntynyt aktiivisuus ulkomaan markkinoilla tukevat tiedon ja ideoiden siirtoa maiden välillä ja lisäävät siten ulkomaisten teknologioiden käytön ja ulkomaisen T&K-yhteistyön todennäköisyyttä. Täten vienti tukee Suomen talouden muutosta kohti tuottavampia yrityksiä, joilla on tulevaisuuden kasvupotentiaalia.”⁷⁹

Huomionarvoista on, että arvioinnissa ei ollut mahdollista soveltaa ekonometrista mallia CRM-järjestelmän aineistorajoitteiden vuoksi. Arvioinnissa suositeltiin ”tarvittavien toimenpiteiden aloittamista sen varmistamiseksi, että tarvittavat tiedot ovat saatavilla tämän mallin soveltamiseksi tulevissa arvioinneissa”.⁸⁰

Kansainväliset vertailut toimintamalleista

Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista (2017)

Vuonna 2017 julkaistiin osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimintaa vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista⁸¹. Kansainvälisen vertailun tavoitteina oli Team Finlandin verkostomaisen toimintamallin peilaaminen Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan viennin ja kansainvälistymisen edistämistoimiin sekä hyvien käytäntöjen ja kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen vertailun pohjalta.

Selvitys osoitti, että jokaisessa verrokkimaassa oli käytössä verkostomainen lähestymistapa viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen, mutta verkoston ohjauksen ja

79 Hovmand et al. (2022), s. 15.

80 Hovmand et al. (2022), s. 18.

81 Lahtinen H., Haila K, Purhonen P., Salminen V., Halme K. (2017) Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 8/2017.

koordinaation osalta käytännöt vaihtelivat. Ruotsissa ja Tanskassa vientistrategioilla on tärkeä toimintaa ohjaava vaikutus, kun taas Suomessa oli selvitystä edeltäneinä vuosina keskitytty Team Finland -verkoston operatiivisen toiminnan ja toimintamallin kehittämiseen. Ulkoministeriöiden rooli korostui Alankomaissa ja Tanskassa, joissa ohjaus ja koordinaatio oli keskitetty ulkoministeriöihin. Alankomaissa vienninedistämien oli myös vahvasti integroitu kehitysyhteistyöhön. Ruotsissa toiminnasta taas vastaa elinkeinoministeriö, joskin ulkomaanverkoston osalta vastuussa on ulkoministeriö.

Benchmark-selvityksen mukaan selkeästi määritelty vastuunjako eri toimijoiden kesken (kunta-, maakunta- ja kansallinen taso) on yksi Team Finland -palvelumallin onnistumisen edellytyksistä. Tanskassa työnjaon todettiin olevan selkeä: Tanskan mallissa paikalliset ja alueelliset toimijat saattavat yrityksen valmiiksi vientiin, ja vasta tässä vaiheessa yritys voi siirtyä Trade Councilin asiakkaaksi. Ruotsissa merkittävin linkki kansallisen ja alueellisen tason välillä on Business Sweden, jonka palveluksessa työskentelevät alueelliset vientineuvojat istuvat maakunnissa samoissa tiloissa muiden julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Tarve toiminnan selkiyttämiseen aluetasolla oli kuitenkin havaittu. Alankomaissa tilannetta hankaloittaa niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden runsaslukuisuus. Selvityksen mukaan verrokkimaissa on Suomea enemmän panostettu ulkomaanverkoston resursointiin.

Selvitys esitti konkreettisia ehdotuksia siitä, miten Team Finland -toimintamallia voitaisiin verrokkimaiden oppien perusteella kehittää. Esimerkkejä näistä ovat strategian päivittämisen tarpeen arviointi, toimijoita sitouttavan palvelulupauksen määrittäminen, kansallisen ja alueellisen yhteistyön tiivistäminen, maksullisen ulkomaanverkoston palveluiden pilotointi sekä kansainvälistymisetelien soveltaminen asiantuntijapalveluiden hankkimiseen.

Vertailu viennin edistämisen parhaista käytännöistä (2018)

Vuonna 2018 julkaistiin benchmark-selvitys⁸² viennin edistämisen parhaista käytännöistä. Tarkastelussa olivat Tanskan, Saksan ja Espanjan käytännöt, minkä rinnalla tarkasteltiin eurooppalaista yhteistyötä. Tässäkin yhteydessä Tanska todettiin olevan hyvä esimerkki hyvin rakennetusta ja koordinoitusta toimintamallista. Vastuu kokonaisuuden suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista on Tanskan ulkoministeriöllä. Maksulliset konsultointipalvelut todettiin selvityksessä tehokkaaksi elementiksi kansainvälistymispalveluiden portfolioissa.

82 Lahtinen H. & Rannikko H. (2018) Study on best practices on national export promotion activities. The European Economic and Social Committee (EESC).

Kansainvälistymispalveluiden organisoinnin vertailu osana Business Finlandin arviointia (2021)

Osana vuoden 2021 Business Finlandin arviointia toteutettiin myös kansainvälinen vertailu. Vertailun yhtenä osana tarkasteltiin viennin edistämisen ja kansainvälistymispalveluiden organisointia verrokkimaissa (Ruotsi, Tanska, Norja, Irlanti ja Alankomaat). Vertailun johtopäätöksissä todetaan, että kaikilla verrokkimailla on selkeä vientistrategia, joka raa- mittaa viennin edistämisen keskeiset periaatteet ja tavoitteet. Verrokkimaissa onkin vertailun perusteella Suomea pidemmät perinteet kansallisen tason strategisesta viennin edistämisestä.⁸³

Vaikka kaikissa maissa viennin edistäminen perustuu verkostomaiseen yhteistyöhön (vrt. Team Finland), verkostojen organisoinnissa on huomattavia eroja. Kaikkein ”hajautetuin” malli on Ruotsissa ja keskitetyin malli Tanskassa. Myös ministeriöiden rooli ja vastuut verkoston johtamisessa vaihtelevat. Palvelutarjonta on pääsääntöisesti samankaltaista kaikissa maissa, mutta palveluiden tuottamistavoissa on eroja maiden välillä. Osa maista perii yrityksiltä maksun perusteellisemmasta neuvonnasta. Vertailun perusteella on myös nähtävissä trendi kohti yhä räätälöidympiä ja sektorikohtaisempia palveluita: tekninen, alakohtainen asiantuntemus on avainasemassa ja tärkeämpää kuin ”perinteisemmät” yleiset palvelut, kuten yleinen neuvonta ja markkinatiedon tarjoaminen.⁸⁴

Vertailun perusteella, ja Suomen tavoin, kaikissa verrokkimaissa alueellisella verkostolla on tärkeä rooli vienti- ja kansainvälistymispalveluiden tarjonnassa. Verkostojen organisoinnissa on kuitenkin eroja. Esimerkiksi Tanskan mallissa kuusi alueellista keskusta (Regional Business Development Centres) ovat ensimmäisiä kontaktipisteitä erityisesti vientiä ja kansainvälistymistä aloittaville yrityksille. Alueelliset keskuskeskukset tekevät tiivistä yhteistyötä ulkoministeriön Trade Councilin (ja sen ulkomaanverkoston) kanssa. Suuremmat ja kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset tyypillisesti asioivat suoraan ulkomaanverkoston kanssa.⁸⁵

Ulkomaanverkoston osalta raportissa todetaan, että verrokkimailla on useita erilaisia ulkomaanverkoston organisoinnin malleja. Tanskan mallia, jossa alueelliset keskuskeskukset tekevät tiivistä yhteistyötä kansallisesta koordinaatiosta vastaavan ulkoministeriön osana toimivan Trade Councilin ja sen ulkomaanverkoston kanssa, on pidetty aikaisemmissa arvioinneissa hyvin toimivana esimerkkinä. Raportissa kuitenkin todetaan, että resurssien vertailu läh- tökohdiltaan hyvin erilaisten mallien välillä on vaikeaa. Vertailun perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että verrokkimaissa on Suomea enemmän resursseja ulkomaanverkostossa ja

83 Halme ym. (2021), s. 120-122.

84 Halme ym. (2021), s. 120-122.

85 Halme ym. (2021), s. 120-122.

myös maiden toimipisteet ulkomailla ovat keskimäärin isommat kuin Suomessa. Selvästi kattavin verkosto on Tanskalla.⁸⁶

Asiakas- ja yrityspalaute

Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden asiakaspalaute

Business Finland on kerännyt asiakaspalautetta sekä rahoituspalveluistaan että kansainvälistymispalveluistaan. Asiakaspalautekyselyjen tuloksia tarkastelujaksolla 2018–2020 analysoitiin osana Business Finlandin arviointia (2021).

Asiakkaiden tyytyväisyys Business Finlandin kansainvälistymispalveluihin on kyselyvastauksien perusteella korkealla, vastausten keskiarvo on noin 4,5 (asteikolla 1–5). Business Finlandin kansainvälistymispalveluita käyttäneet asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa apuun kontaktien ja kumppaneiden löytämisessä. Palautteen perusteella yli 80 prosenttia vastanneista olivat erittäin tyytyväisiä (arvosana 5) tai tyytyväisiä (arvosana 4) saamaansa palveluun. Yritykset ovat olleet tyytyväisiä myös markkinoille menoon liittyvään neuvontaan; noin 74 prosenttia vastanneista olivat erittäin tyytyväisiä (arvosana 5) tai tyytyväisiä (arvosana 4) saamaansa palveluun. Tyytyväisiä oltiin myös markkinatietoon; kolme neljästä yrityksestä on joko erittäin tyytyväinen (5) tai tyytyväinen (4). Asiakkaat ovat olleet yleisesti hyvin tyytyväisiä Business Finlandin tiimiltä saatuun tukeen. Tämä käy ilmi myös kansainvälistymispalveluita käyttäneiden asiakkaiden korkeasta suosittelemisluvusta.⁸⁷

Ulkoministeriön asiakaspalautekyselyt

Ulkoministeriö on kerännyt yrityksiltä asiakaspalautetta ministeriön palveluista. Edelliseen, vuonna 2020 toteutettuun kyselyyn⁸⁸ vastasi 477 henkilöä ja vastaajat edustivat melko tasaisesti eri kokoisia yrityksiä. Eniten vastaajia oli pk-yrityksistä (35 %) ja vähiten mid-cap-yrityksistä (12 %).

Suurin osa vastaajista koki ulkoministeriön yrityspalvelut hyödyllisiksi, ja palvelut ovat tarjonneet kaivattua tukea. Noin kymmenen prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko palveluista ollut hyötyä ja vain hyvin pieni osa (alle 3 %) ei kokenut palveluiden olleen hyödyllisiä. Asioinniltaan vilkkaammat Suomen edustustokaupungit olivat Washington,

⁸⁶ Halme ym. (2021), s. 120-122.

⁸⁷ Halme ym. (2021), s. 100-102.

⁸⁸ Lähde: Ulkoministeriön asiakaspalautekysely, 2020. Ei julkinen.

Peking ja Shanghai. Pääosa vastaajista oli kuitenkin asioinut ulkoministeriössä Helsingissä. Yhteensä vastaajat olivat asioineet 44:ssä eri kaupungissa.

Eniten hyödynnetty ulkoministeriön yrityspalvelu oli **liiketoimintaa edistävien yhteyksien luominen** (85 % vastaajista), ja vastaavasti vähiten hyödynnetty palvelu tilojen käyttö (34 % vastaajista). Eniten käytetyt palvelut koettiin myös kaikkein hyödyllisimmiksi (liiketoimintaa edistävien yhteyksien luominen ja tietopalvelut). Näiden palveluiden hyödyllisyyttä koskevat keskiarvot olivat 4,3 ja 4,1 arviointiasteikolla 1–5. Kaikkein vähiten hyödylliseksi koettiin kansainvälisten järjestöjen hankintoja ja kehitysrahoitusta koskevat palvelut, joita oli hyödyntänyt 39 prosenttia vastaajista. Näiden palveluiden koetun hyödyllisyyden keskiarvo oli 3,3 arviointiasteikolla 1–5.

Puolet vastaajista arvioi saaneensa palveluita hyödyntäessään 1–3 hyödyllistä kontaktia, ja neljännes 4–6 hyödyllistä kontaktia. Pienin vastaajamäärä (10 %) arvioi, ettei saanut yhtäkään hyödyllistä kontaktia. Arvioitaessa yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävintä kontaktia, kontaktin merkittävyyden keskiarvo oli 3,8, ja eniten vastattu vaihtoehto oli 4 arviointiasteikolla 1–5. Suurin osa vastaajista aikoi pitää luomiaan kontakteja yllä sähköpostitse tai puhelimella (84 %) tai tapaamisilla (54 %). Harvempi aikoi allekirjoittaa sopimuksen (12 %), ja muutama vastaaja aikoi olla ylläpitämättä suhteita lainkaan (2 %). Vastaajista suurin osa (74 %) oli saanut ulkoministeriön palveluita käyttäessä tietoa myös Business Finlandista, ja kohtalainen määrä vastaajia (13 %) oli saanut tietoa myös kauppakamarista.

Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys (2016)

Vuonna 2016 toteutettiin selvitys⁸⁹ suomalaisyritysten kansainvälistymisestä ja kaupanesteistä. Selvitys toteutettiin yrityksille suunnattuna kyselynä. Kyselyyn vastasi 614 yritystä. Selvityksen mukaan Eurooppa pysyy suomalaisten yritysten ensisijaisena kasvumarkkinana, joten Team Finland -palveluiden toimivuudesta on huolehdittava lähimarkkinoilla ja Euroopassa. Kehittyvien markkinoiden mahdollisuuksia sen sijaan ei vielä vuonna 2016 laajasti tunnistettu, joten tärkeäksi nähtiin potentiaalnin ja tiedonlähteiden tuominen konkreettisemmin yritysten tietoon.

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset tarvitsevat muita enemmän apua tiedonsaantiin ja osaamisen vahvistamiseen. Tähän liittyen selvitys suositti palvelujen konseptoinnin ja yrityslähtöisen jalkauttamisen jatkamista ja tehostamista, minkä rinnalla on panostettava Team Finland -palveluista tiedottamiseen. Erityisesti pk-yrityksillä rahoitusosaaminen on keskeinen pullonkaula. Tämän vuoksi tulee kiinnittää huomiota

89 Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016.

vientirahoitusinstrumenttien hyödynnettävyyteen sekä tukea yritysten tiedonsaantia kansainvälisistä rahoitusmahdollisuuksista. Myös yritysten kohdemarkkinoihin liittyvässä resurssi- ja asiaosaamisessa sekä tiedonsaannissa on kehitettävää, ja kohdemarkkinoiden lainsäädännön ja vaatimusten tuntemus ja viranomaiskontaktit olisivatkin kanavoitava tehokkaasti yritysten käyttöön. Panostuksia tarvitaan myös kaupanesteiden selvittämiseen ja madaltamiseen.

Selvitys osoitti yritysten kaipaavan sellaisia palveluita, tukea ja neuvontaa, joita on jo olemassa. Näin ollen palveluiden ja yritysten kohtaamiseen on edelleen kiinnitettävä huomiota, ja yritysrajoitusten ja uusiasiakashankinnassa toimivien henkilöiden on tunnettava koko palvelu- ja osaamiskenttä sekä avattava ovi koko Team Finland -palvelujärjestelmään. Yritysten kansainvälistymishaasteet ovat usein yritys- ja toimialakohtaisia, ja tämä taas edellyttää Team Finland -palvelutarjonnalta ketteryyttä vastata yritysten erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin.

Pk-yritysbarometri: Business Finlandin rahoitus selvästi suosituin rahoituslähde kasvuhakuisten yritysten keskuudessa

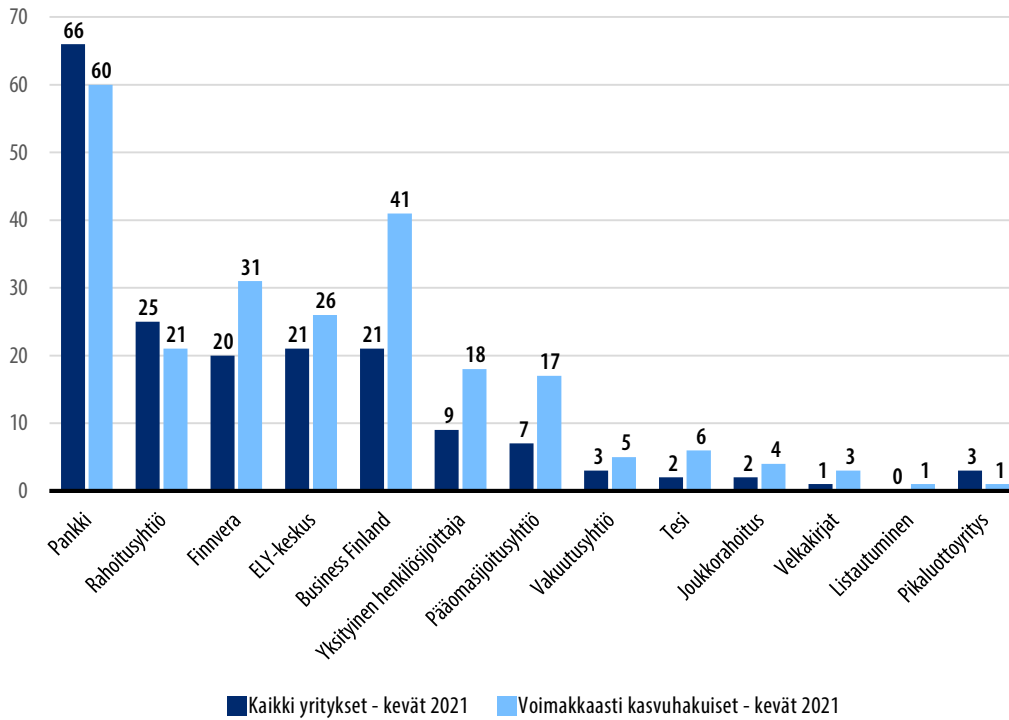
Osana Suomen Yrittäjien, työ- ja elinkeinoministeriön ja Finnveran toteuttamaa pk-yritysbarometria yrityksiltä kysytään, mitä ulkoisen rahoituksen lähteitä yritys aikoo tulevaisuudessa hyödyntää.

Tarkasteltaessa pk-yritysten aikomuksia hyödyntää eri rahoitusvaihtoehtoja havaitaan, että Business Finland on pankkirahoituksen jälkeen selvästi suosituin rahoitusmuoto erityisesti kasvuhakuisten yritysten keskuudessa. Vuoden 2021 kyselyssä 41 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä ilmoitti aikovansa hyödyntää Business Finlandin rahoitusta. Sen sijaan kaikkien yritysten keskuudessa Finnveran ja ELY-keskuksen rahoitus oli yhtä suosittua kuin Business Finlandin rahoitus.

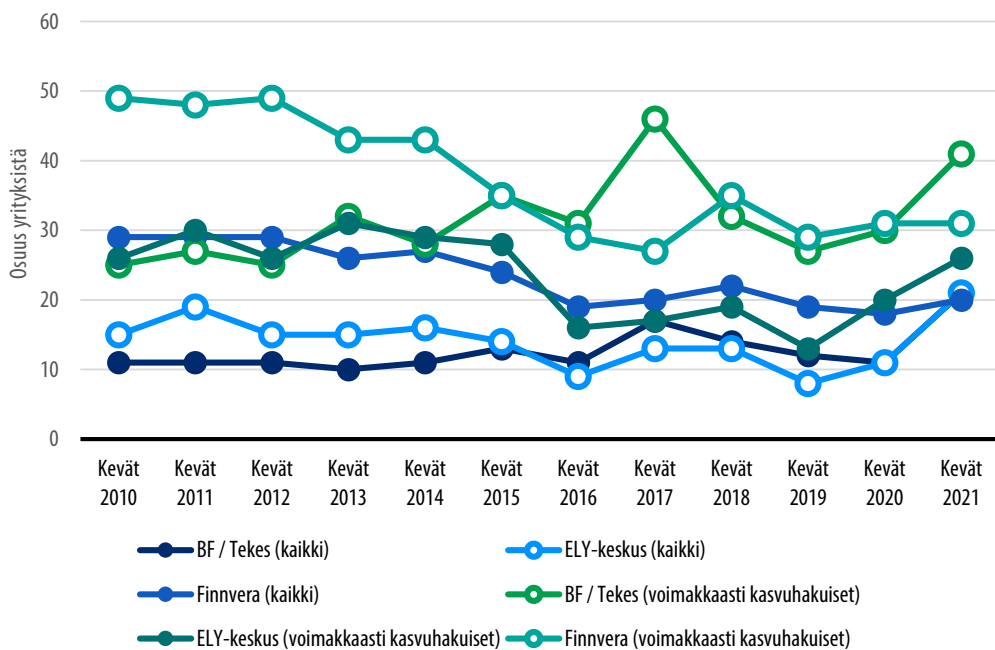
Tarkasteltaessa kehitystä pidemmällä aikavälillä (2010–2021) havaitaan, että aiomukset hyödyntää Finnveran rahoitusta on pk-yritysten keskuudessa vähentyneet. Erityisesti tämä kehitys näkyy voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten kohdalla. Vuonna 2010 lähes 50 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä ilmoitti aikovansa hyödyntää Finnveran rahoitusta, kun taas vuonna 2021 vastaava luku oli enää hieman yli 30 prosenttia. Vastavasti aiomukset hyödyntää Business Finlandin rahoitusta ovat lisääntyneet voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten keskuudessa. Huomionarvoista on myös selvä julkisen rahoituksen ”kysyntäpiikki” vuonna 2021. Tämä osaltaan korostaa julkisen rahoituksen lisääntyvää kysyntää pk-yrityskentässä koronapandemian seurauksena.

Liite 3. Kuvio 1. Pk-yritysten aikomus hyödyntää eri ulkoisia rahoitusmuotoja vuonna 2021.

Lähde: Pk-yritysbaremetri, kevät 2021.



Liite 3. Kuvio 2. Pk-yritysten aikomus hyödyntää Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten rahoitusta vuosina 2010–2021. Lähde: Pk-yritysbaremetrit, kevät 2010–2021.



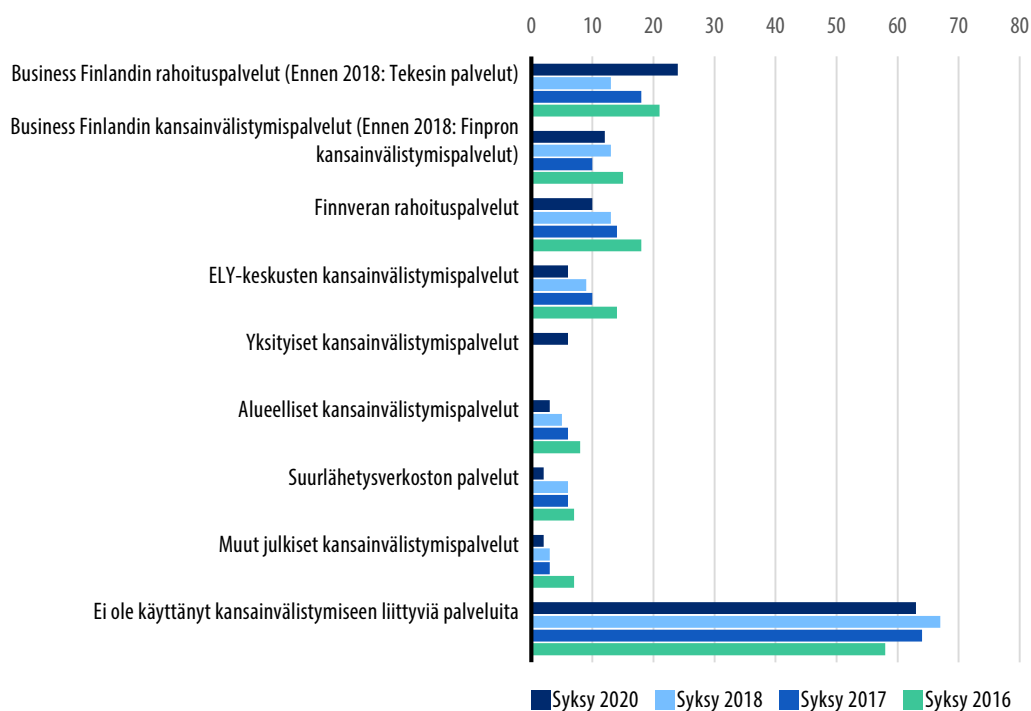
Pk-yritysbarometri: Noin kolmannes kansainvälisesti toimivista yrityksistä hyödyntänyt Team Finland -verkoston palveluita

Osana pk-yritysbarometriä on vuodesta 2018 lähtien (syksyisin) kysytty myös kansainvälistymispalvelujen käytöstä sekä tyytyväisyydestä palveluihin. Kysymykset on suunnattu vain yrityksille, jotka ovat ilmoittaneet toimivansa ensisijaisesti kansainvälisesti.

Pk-yritysbarometrin mukaan huomattava osa kansainvälisesti toimivista yrityksistä ei ole hyödyntänyt Team Finland -verkoston kansainvälistymispalveluita viimeisen vuoden aikana (noin 55–65 prosenttia vuodesta riippuen). Vuonna 2020 kansainvälisesti toimivista yrityksistä 63 prosenttia ei ollut hyödyntänyt Team Finland -palveluita. Pk-yritysbarometriin vastanneiden yritysten palveluiden käyttö on tarkastelujaksolla (2016 alkaen) kaiken kaikkiaan vähentynyt (pl. Business Finlandin rahoituspalvelut, joiden kysyntä kasvoi vuonna 2020 huomattavasti koronarahoituksen myötä).

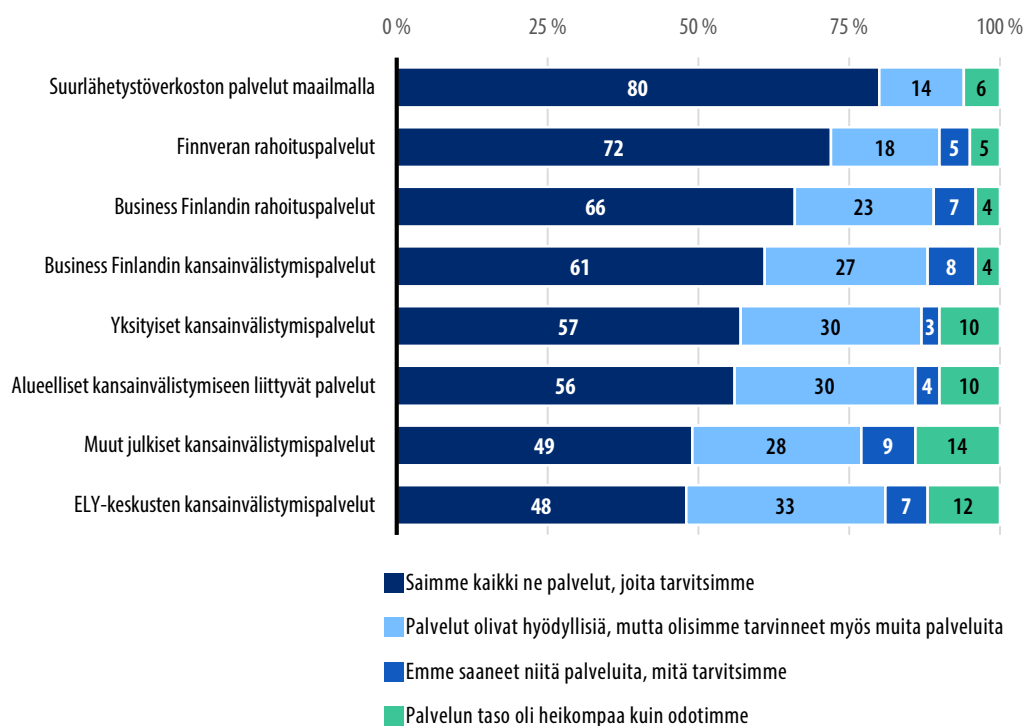
Eniten yritykset ovat hyödyntäneet Business Finlandin (ennen Tekesin) rahoituspalveluita ja kansainvälistymispalveluita, joita on hyödyntänyt keskimäärin noin viidennes vastaajista. Seuraavaksi eniten on hyödynnetty Business Finlandin kansainvälistymispalveluita, Finnveran rahoituspalveluita ja ELY-keskusten kansainvälistymispalveluita.

Liite 3. Kuvio 3. Kansainvälistymiseen liittyvien palvelujen käyttö pk-yritysbarometriin vastanneiden yritysten keskuudessa vuosina 2016, 2017, 2018 ja 2020 (vuoden 2019 tietoja ei raportoitu). Lähde: Pk-yritysbarometrit 2016–2020.



Palveluita hyödyntäneet yritykset ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluihin ja kokeneet saaneensa kaikki tarvitsemansa palvelut. Tyytyväisimpiä yritykset ovat olleet keskimäärin suurlähetystöverkoston palveluihin maailmalla. Vähiten tyytyväisiä yritykset ovat olleet ELY-keskusten kansainvälistymispalveluihin ja alueellisiin kansainvälistymiseen liittyviin palveluihin. Näiden palveluiden osalta noin kolmasosa koki, että palvelut olivat hyödyllisiä, mutta yritys olisi kaivannut myös muita palveluita. Noin kymmenes vastaajista koki, että palveluiden taso oli odotettua heikompaa.

Liite 3. Kuvio 4. Tyytyväisyys Team Finland -palveluihin pk-yritysbarometriin vastanneiden ja palveluita käyttäneiden yritysten keskuudessa 2020. Lähde: Pk-yritysbarometri 2/2020.



EK:n yritys-kysely: Toimijoiden välisessä työnjaossa kehitettävää

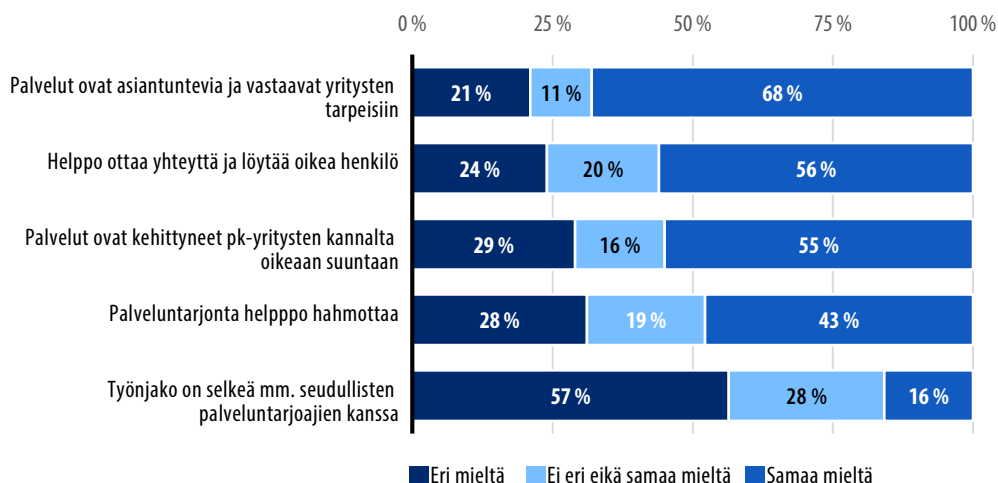
EK:n touko-kesäkuussa 2019 toteuttaman kyselyn⁹⁰ mukaan **35 prosenttia kyselyyn vastanneista kansainvälisistä yrityksistä oli hyödyntänyt Team Finland -verkoston palveluja** viimeisen kolmen vuoden aikana. Vuonna 2018 vastaava luku oli 26 prosenttia. Toisin sanoen palvelujen käyttö oli vuonna 2019 selvästi yleistynyt vuoteen 2018 verrattuna.

⁹⁰ Kysely toteutettiin osana EK:n Pk-Pulssi -tutkimusta. Kyselyyn vastasi yhteensä 654 yritystä, joista 336 oli kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä (ml. kansainvälistymistä harkitsevat). Kansainvälistymistä ja Team Finland -palveluita koskeviin kysymyksiin on vastannut ainoastaan kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset.

Vuoden 2018 kyselyssä huomattava osa (31 prosenttia) kyselyyn vastanneista kansainvälistä yrityksiä ei kokenut tarvetta Team Finland -palveluille.⁹¹

Eniten palveluita käyttivät kasvuvaiheen yritykset, joista 60 prosenttia oli hyödyntänyt palveluita viimeisen kolmen vuoden aikana. Kansainvälistymistä aloittavista yrityksistä palveluita oli hyödyntänyt alle puolet (41 prosenttia). Harkintavaiheen yrityksistä palveluita oli käyttänyt 26 prosenttia ja vakiintuneen vaiheen yrityksistä 28 prosenttia. Yrityksen koko huomioiden Team Finland -palvelujen käyttö on yleisintä 10–249 työntekijän yrityksissä (reilu 40 prosenttia yrityksistä käyttänyt palveluja) kun taas isoissa yrityksissä (yli 250 työntekijää) palvelujen käyttö on vähäisempää (25 % yrityksistä ovat käyttäneet palveluja viimeisen kolmen vuoden aikana). Alle 10 työntekijän yrityksistä palveluita oli käyttänyt joka kolmas kyselyyn vastanneista (33 %).⁹²

Liite 3. Kuvio 5. EK:n yrityskyselyyn vastanneiden yritysten näkemykset Business Finlandin kansainvälistymispalveluista. Lähde: EK:n yrityskysely 2019.



Yritysten näkökulmasta tärkeimmät Team Finland palvelut ovat kansainvälistymisavustus ja viennin rahoitus (sekä vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvän osaamisen vahvistaminen). 65 prosentilla yrityksistä kolmen tärkeimmän palvelun joukossa on rahoitus, ja vastaavasti 48 prosentilla osaamisen vahvistaminen. Näiden kahden palvelun merkitys on suuri yrityskoosta tai yrityksen kansainvälistymisen vaiheesta riippumatta. Kolmanneksi

91 Elinkeinoelämän keskusliitto (2019) Yritysten kansainvälistyminen ja Team Finland -palvelut. EK:n yrityskyselyn tulokset.

92 Elinkeinoelämän keskusliitto (2019).

tärkeimmäksi palveluksi vastaajat arvioivat avun asiakkaiden löytämiseen kohdemarkkinoilta. Neljäsnes vastaajista pitää palveluista tärkeimpänä apua EU:n rahoitus- ja kansainvälistymispalveluiden hyödyntämisessä sekä tukea kohdemarkkinoilla toimimisessa (liiketoimintamahdollisuuksia koskeva neuvonta, vienninedistämismatkat, verkostoitumisen edistäminen).⁹³

Kyselyssä tiedusteltiin yritysten tyytyväisyyttä Business Finlandin palveluihin. Vastaajista 41 prosenttia oli tyytyväisiä ja 28 prosenttia tyytymättömiä (31 prosenttia ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä). Harkinta- tai aloitusvaiheen yritykset ovat keskimäärin tyytyväisempiä palveluihin kuin kasvu- ja vakiintuneen vaiheen yritykset. Enemmistö vastaajista kokee Business Finlandin palveluiden olevan asiantuntevia ja vastaavan yrityksen tarpeisiin. **Keskeisin epäkohta vastaajien mielestä liittyy eri toimijoiden väliseen työnjakoon;** 57 prosenttia vastaajista kokee, että työnjako seudullisten palveluntarjoajien kanssa on epäselvä. Huomattava osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että palvelutarjontaa ei ole helppo hahmottaa.

93 Elinkeinoelämän keskusliitto (2019).

Liite 4. Team Finland -tavoitteet strategioissa ja ohjausasiakirjoissa

Seuraavassa on analysoitu, miten Team Finland -toimintaan liittyvät tavoitteet on huomioitu osana sen ydintoimijoiden ja kumppaneiden strategioita sekä valtionhallinnon osalta osana tulossopimuksia. Ydintoimijoihin kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), ulkoministeriö (UM), Business Finland, ELY-keskukset, Finnvera ja TE-keskukset. Analyysia varten valikoituihin kumppaneihin lukeutuu VTT, GTK, Finnfund, Finnpartnership, opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), opetushallitus, Suomen Akatemia, maa- ja metsätalousministeriö (MMM), Ruokavirasto, PRH, Tesi, Suomen ilmastorahasto, EK, Suomen yrittäjät, Suomalais-Venäläinen, Suomalais-Ruotsalainen ja Saksalais-Suomalainen Kauppakamari (SVKK, SRKK ja SSKK).

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että Team Finland -toimijuus on kirjattu melko hyvin **ydintoimijoiden** strategioihin sekä tulosohtausdokumentteihin. Team Finland -verkosto nähdään potentiaalisena työkaluna strategisten tavoitteiden edistämiseen. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa viennin edistäminen, suomalaisyritysten avustaminen kansainvälistymisessä, ulkomaisten suorien investointien sekä ulkomaisten osaajien houkutteleminen Suomeen, markkinatiedon kasvattaminen ja kansainvälisten verkostojen rakentaminen sekä kohdemaissa, että diasporayhteisöjen avustuksella Suomessa. Ulkoministeriön yksityisen sektorin instrumenttien välityksellä Team Finland -verkosto nivoutuu myös osaksi kehityspoliittisia tavoitteita.

Kumppaneiden osalta esiintyy kuitenkin suurta vaihtelua. Osa toimijoista, kuten Finnpartnership, on integroinut Team Finland -toimijuuden vahvasti osaksi strategiaansa. Monien muiden kumppaneiden kohdalla Team Finland -verkostotoiminta ei ole vielä realisoitunut strategiselle tasolle. Toisaalta voidaan myös todeta, että vaikka maininta Team Finland -toimijuudesta strategiasta löytyykin, useissa tapauksissa se jää pintapuoleiseksi, ja selkeitä toimenpiteitä ja mittareita on linjattu suhteellisen vähän. Myös strategian siirtyminen tulossopimukseen toteutuu vain osittain. Useimmiten Team Finland -maininnat tulossopimuksissa jäävät ylätasolle, esimerkiksi "TF-tavoitteiden edistäminen", minkä lisäksi varsinaisia määrällisiä mittareita on vain vähän.

Ydintoimijat

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Arvioinnissa analysoiduista TEM:n strategiasta⁹⁴ on neljässä mainittu Team Finland -verkosto. Näissä Team Finland on nimetty vastuulliseksi tahoksi tiettyjen toimenpiteiden edistämiseksi tai Team Finlandin kehittämisestä on linjattu. Esimerkiksi vuonna 2012 julkaistu Team Finland -strategia ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi⁹⁵ linjaa toimenpiteitä verkoston yhteistyön lisäämiseksi Invest in Finlandin (IIF) ja kotimaisten toimijoiden kanssa suorien ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi Suomeen. Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016–2019⁹⁶ linjaa, että Team Finland -verkostoa hyödynnetään maahanmuuttajien kohdemaatietouden käyttämiseen. TEM:n hallinnonalan tulossopimuksissa vuosille 2019–2021 ei ollut suoraan eritelty Team Finlandia koskevia tavoitteita eikä mittareita, mutta tavoitteet tavaroiden ja palveluiden viennin osuuden kasvattamiseksi BKT:stä sekä suorien ulkomaisten investointien lisääminen ovat kirjattuina dokumenteissa.

Ulkoministeriön kolmessa strategia-asiakirjassa linjataan suoraan Team Finland -verkkostolle kuuluvia toimenpiteitä tai tavoitteita. Tämän lisäksi strategioissa käsitellään erikseen Team Finland -kumppaneille Finfundille ja Finnpartnershipille kuuluvia toimenpiteitä, jotka osittain lomittuvat Team Finland -tavoitteisiin. Ulkoasiainhallinnon strategiset painopistealueet -dokumentti⁹⁷ vuodelta 2018 linjaa, että ulkoasiainhallinto palvelee yrityksiä, ja edustustojen päälliköiden roolia ja vastuuta Team Finland -toiminnan maajohtajina kasvatetaan yhdessä Business Finland -organisaation kanssa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit -dokumentissa⁹⁸ linjataan Suomen edustustojen strategiaa missä Team Finland -verkosto näyttelee suurta roolia. Strategiassa

94 TEM:n strategioihin kuuluvat kestävän kasvun agenda, päätös aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta, päätös energiatehokkuustoimenpiteistä, päätös huoltovarmuuden tavoitteista, Suomen biotalousstrategia, TeamFinland strategia ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi Suomeen, Valtioneuvoston selonteko kansallisesta energia- ja ilmastostrategiasta vuoteen 2030, päätös kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen (Cleantech-ratkaisut) edistämiseksi julkisissa hankinnoissa sekä valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016-2019.

95 Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Esitys: Team Finland -strategia ulkomaisten investointien edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 39/2012.

96 Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016-2019 ja Valtion periaatepäätös valtion kotouttamisohjelmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 45/2016.

97 Ulkoasiainministeriö (2018) Ulkoasiainhallinnon strategiset painopistealueet, 14.3.2018.

98 Ulkoasiainministeriö (2016) TAMA – Suomen edustautumisen tavat ja mallit. Ulkoasiainministeriö.

luetellaan viisi Team Finlandia koskevaa tavoitetta ja kuusi toimenpidettä⁹⁹. Tämän lisäksi valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa vuodelta 2020 linjataan, että taloudellisilla ulkosuhteilla tuetaan ja valtion Team Finland -vienninedistämisverkoston työllä avustetaan suomalaisyritysten kansainvälistymistä, vientiä ja investointeja maamme hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Business Finlandin vuodelle 2025 suunnatussa strategiassa¹⁰⁰ korostuu panostus dynaamisiin kumppanuusverkostoihin (erityisesti Team Finland), synergiaetujen synnyttäminen ja päällekkäisen työn poistaminen. Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa solmitussa tulossopimuksessa¹⁰¹ vuosille 2021–2024 määritellään Team Finlandia koskevat tavoitteet¹⁰². Sopimuksessa ei ole varsinaisia Team Finland -toimintaan liittyviä tulostavoitteita, mutta seurantamittarina on mainittu ”Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista”¹⁰³.

ELY-keskukset. Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategiassa vuosille 2020–2023 ei mainita suoraan Team Finland -yhteistyötä. Sen sijaan

99 Tavoitteisiin kuuluu ulkomaanverkoston yrityksille suunnattujen palveluiden kehittäminen yhdessä TF-toimijoiden kanssa, TF-palveluiden tuotteistaminen, viestintä- ja maakuva-työn ja TF-suunnitelman toteuttaminen, maakuva-työn painopistemaiden määrittäminen ja kunniakonsuleiden profiloiminen TF- ja maakuva-työtä edistäväksi. Toimenpiteisiin kuuluu TF-palveluiden (markkinoiden mahdollisuudet, kehityspoliittiset rahoitusinstrumentit, yhteiskuntasuhteet, näkyvyys ja maakuva-työ) kehittäminen seuraavasti: palveluiden tuotteistaminen, työnjaon periaatteista sopiminen valtio-rahointeiden organisaatioiden kesken, liiketoiminnan asiantuntijoiden palkkaaminen kärkimaihin, edustustotojen profilointi, yhden luukun -palvelumallin kehittäminen (esim. CRM) ja kunniakonsulaattien parempi profilointi.

100 Business Finlandin strategia

101 TEM tulossopimus

102 Tavoitteet ovat: 1) Team Finland -palvelut tehdään asiakkaalle näkyväksi, 2) Global Growth Services -palveluita edistetään, 3) ulkomaan TF -toimintoja ja -resursseja ohjataan UM:n ja BF:n yhteistoimintamallin mukaan, 4) Network Services -palveluita kehitetään niin, että Team Finland -toimijoiden välistä yhteistyötä lisätään, 5) Finland Promotion Services -palveluita lisätään suurimmissa kaupungeissa Talent Boost -palvelumallilla, jonka tarkoitus on houkuttaa Suomeen kansainvälisiä osaajia ja yrittäjiä, 6) Funding Services -palveluita integroidaan muiden TF-toimijoiden kanssa kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti, 7) koronarahoitusta hoidetaan yhdessä TF-toimijoiden kanssa ja 8) organisaation ketteryyttä ja asiantuntijuutta lisätään synnyttämällä synergiaetuja TF-toimijoiden välillä.

103 ”Seurantamittari (22): Business Finland -asiakkaan kokemus Team Finland -palveluiden tiedonsaannista (asteikko 1-5). Business Finlandin rahoitusasiakkaiden asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä antama palaute yhteistyökokemuksesta kysymykseen ”Saitko asioidessasi tietoa myös muiden Team Finland -toimijoiden palveluista?”. Toteuma on keskiarvo kahden rahoituksen asiakastytyväisyyskyselyn tuloksesta, joista toinen kysely lähetetään asiakkaille rahoituspäätöksen jälkeen ja toinen kysely rahoitetun hankkeen päätyttyä. Mittarin laskentatapaa kehitetään muiden Team Finland -yhteistoimijoiden kanssa.”

ELY-keskusten ja ministeriöiden välisissä tulosohjausasiakirjoissa on linjattu Team Finland -yhteistyön edistämiseen liittyviä tavoitteita ja mittareita. Nämä toimenpiteet ovat melko yhtenäisiä eri ELY-keskusten välillä. Tässä arvioinnissa kuvaillaan Etelä-Pohjanmaan ja Etelä-Savon ELY-jen asiakirjoja. Molemmissa korostuu ylätasoina tavoitteina yhteistyön lisääminen sekä sitoutuminen Team Finland -tavoitteiden edistämiseen. Näiden lisäksi on asetettu seuraavat mittarit seuraamaan tavoitteiden toteutumista: ELY-keskuksen koordinoiva rooli alueen Team Finland -toiminnassa, yhteistyöroolien ja toimintamallien selkiytyminen, yritysten vientiosaamisen vahvistaminen VALO -valmennusohjelmalla (Etelä-Pohjanmaa) sekä säännölliset kokoontumiset, yhteiset tapahtumat, Itä-Suomen yhteinen pk-yrityksille suunnattu kansainvälistymistä edistävä hanke, koronatukia saaneiden yritysten hyödyntäminen Team Finland -asiakashankinnassa sekä TF-kumppaneiden roolien selkeyttäminen (Etelä-Savo).

Muiden Team Finland -ydintoimijoiden, eli Finnveran ja TE-toimistojen asiakirjoissa mainitut Team Finland -verkostoon ovat vähäisempiä. Finnveran vuosikertomuksessa mainitaan lyhyesti, että organisaatio kuuluu Team Finland -verkoston ydintoimijoihin, mutta erityisiä tavoitteita, mittareita tai saavutuksia ei mainita. TE-palvelustrategiassa vuosille 2021–2023 todetaan, että yrityksille ja työnantajille suunnatut TE-palvelut sidotaan tiiviimmin osaksi Team Finland -palveluita, yrittäjiä ja työnantajia tuetaan rekrytoinneissa ja kansainvälistymisessä, työpaikkojen kansainvälistä näkyvyyttä vahvistetaan, ja Team Finland -maakuva-työtä hyödynnetään ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi.

Kumppanit

Ydintoimijoiden lisäksi Team Finland -verkostoon kuuluu kumppaneina ministeriöitä, valtionhallinnon organisaatioita sekä muita toimijoita (ks. luku 2). Team Finland -verkoston toiminta on huomioitu näiden organisaatioiden strategioissa hyvin vaihtelevasti. Osa toimijoista, kuten Finnpartnership, korostaa Team Finland -yhteistyötä runsaastikin strategiassaan. Muut, lähinnä yrityksille palveluita tarjoavat organisaatiot, ovat nostaneet TF-kumppanuuden osaksi strategioitaan ja viestintäänsä. Sen sijaan monien muiden kumppaneiden strategioissa tai viestinnässä TF-kumppanuus ei juurikaan näy.

Kumppaneista Finnpartnership (ulkoministeriön kehitysmaayhteistyöhön tarkoitettu liikekumppanuustuki) on integroinut Team Finland -yhteistyön vahvasti osaksi toimintaansa. Liikekumppanuustuki-instrumentin toimintaraportissa vuodelta 2020 kuvataan selkeästi TF-yhteistyöhön liittyviä tavoitteita sekä mittareita ja niiden mukaisia tuloksia¹⁰⁴. Näiden

104 TF-toimijoiden toteuttama hankemonitorointi, Finnpartnershipin, UM:n ja TF-toimijoiden yhteiset Doing Business with Finland -seminaarit, Matchmaking -yritystietokanta palvelu, Team Finland -bongarit ja muut verkostot (ml. suurlähettiläät), kehitysmaahankkeisiin liittyvä neuvonta, muut tapahtumat (TF-päivä ja -palvelutilaisuus), yhteistyö ELY-keskusten kanssa sekä yhtenäinen viestintä ja markkinointi.

lisäksi raportissa listataan selkeitä mitattavia indikaattoreita, kuten matchmaking-aloitteet. Ulkoministeriön toinen kehityspoliittinen rahoitusinstrumentti Finnfund kuuluu myös Team Finland -toimijoihin. Finnfundin osavuosikatsauksissa ei kuitenkaan ole mainintaa TF-yhteistyöstä. Tesi ja Suomen ilmastorahasto eivät myöskään ole kirjanneet TF-yhteistyötä strategioihinsa.

Yritysten edunvalvontaan ja palveluihin erikoistuneet organisaatiot Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja kauppakamarit (tarkastelussa Keskuskauppakamari, Suomalais-Venäläinen, Suomalais-Ruotsalainen ja Saksalais-Suomalainen Kauppakamari) ovat huomioineet Team Finlandin toimintakertomuksissaan ja viestinnässään. Kauppakamarit viestivät verkostovuillaan verkostoon kuulumisesta yleisellä tasolla. Kauppakamarien ja TF-verkoston yhteistyö näkyy vahvinten yhteisten tapahtumien organisoimisessa. EK:n yksi tavoitteista on edistää yritysten kansainvälistymistä ja yhteistyötä julkisen sektorin ja yritysten välillä. Toimintaraportissa mainitaan, että EK kuuluu Team Finland -verkostoon ja osallistuu sen johtoryhmän toimintaan. Muuten raportti ei erittele tarkemmin tavoitteita eikä saavutuksia yhteistyölle. Suomen Yrittäjät ei puolestaan mainitse verkostoyhteistyötä strategisissa tavoitteissaan.

Team Finland -verkostoon kuuluu myös koulutukseen ja tutkimukseen keskittyviä toimijoita, kuten opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), opetushallitus, Suomen Akatemia, VTT ja GTK. Yleisellä tasolla voidaan mainita, että koulutukseen ja tutkimukseen liittyvien organisaatioiden strategioissa TF-yhteistyöhön ei juurikaan viitata. Organisaatioista ainoastaan opetushallitus on kirjannut strategiaansa Education Finland -ohjelman edistämisen. OKM:n omassa strategiassa ja tulossopimuksessa ei kuitenkaan ole mainintaa Team Finlandista. Myöskään muiden koulutukseen ja tutkimukseen erikoistuvien ja edellä mainittujen organisaatioiden strategioissa ei ole kirjauksia Team Finland -yhteistyöstä.

Edellä mainittujen kumppaneiden lisäksi Team Finland -verkostoon kuuluu maa- ja metsätalousministeriö (MMM), Ruokavirasto ja Patentti- ja rekisterihallitus. Team Finland -yhteistyö ei kuitenkaan ole kirjattuna näiden strategioihin eikä tulossopimuksiin.

Kehitysyhtiöiden strategioita ei arvioinnin yhteydessä tarkasteltu kattavasti, mutta asiantuntijoiden näkemysten perusteella strategioissa pääpaino on yritysten palvelujen ja alueellisen elinvoiman kehittämisessä, ja näin kehitysyhtiön roolia Team Finland -palvelujen edistämässä alueen yritysten käyttöön pidetään tärkeänä.

Liite 5. Esimerkit Team Finland -toimintamalleista eri alueilla

Case 1: Pohjois-Savo/Varkaus

Toimintaympäristö

Pohjois-Savo on asukasluvultaan Suomen kuudenneksi suurin maakunta. Suuria kaupunki-keskuksia alueella on muun muassa Varkaus, Kuopio ja Iisalmi. Maakunnassa on kasvavia ja kansainvälisiä vientiyrityksiä, joiden taloudellinen merkitys Pohjois-Savon teollisuudelle on suuri. Esimerkiksi Ponsse, Normet, Sumitomo ja Stora Enso toimivat alueella. Energiateollisuuden globaalit yritykset löytyvät Varkauden seudulta ja suurin vientiin tähtäävä koneteollisuuden keskittymä asettuu Ylä-Savon seudulle. Kuopion seudulta löytyy useita kansainvälisillä markkinoilla toimivia terveysteknologiayrityksiä. Näiden vientiyritysten vetämänä seuduille on syntynyt myös mittava alihankintaverkosto, joka huolehtii omalta osaltaan alan tuotekehityksestä. Näillä teknologiateollisuuden aloilla on tällä hetkellä vahva, pitkäkestoinen tilauskanta. Pohjois-Savon alueella yrityskannan koko vuonna 2018 oli 14 271 yritystä.

Toimintamallin kuvaus

Team Finland -toimintaa koordinoi Pohjois-Savon alueella ELY-keskus, jolla on oma TF-koordinaattori. Alueella toimii myös kuntien omistama kehitysyhtiö Navitas. Vuonna 2020 käynnistyi myös Navitaksen, SawoGrowthin ja Savonia Ammattikorkeakoulun EAKR-rahoitteinen yhteishanke NewTech. Hankkeen tavoitteena on teknologia- ja energia-alan pk-yritysten kehittäminen ja kansainvälistyminen. Muita alueverkoston toimijoita ovat muun muassa korkeakoulut ja maakunnan liitto. Tätä arviointia vasten haastateltiin kaksi Navitaksen edustajaa sekä ELY-keskuksen TF-koordinaattori.

Alueelliseen toimintamalliin kuuluu kehitysyhtiöiden ja Team Finland -toimijoiden välinen yhteistyö, jossa kehitysyhtiöt tunnistavat palvelutarpeita kentältä ja ohjaavat yrityksiä TF-toimijoiden suuntaan. Yhteistyö ja tiedonkulku verkoston toimijoiden välillä koetaan sujuvaksi, ja Team Finland -uudistus on haastattelujen mukaan selkeyttänyt työnjakoa ja rooleja edelleen. Toisaalta viimeaikaisella Business Finlandin alueellisen roolin pienentymisellä on huomattu olevan vastakkaisia vaikutuksia erityisesti yritysten suuntaan. Tämä on johtanut esimerkiksi yhteyshenkilöiden vaihdoksiin, joka on saattanut aiheuttaa jonkinlaisia palvelukatkoksia yrityksille. Henkilövaihdokset nousivat esiin myös osassa alueen yrityshaastatteluista.

ELY-keskuksen vastuulla on alueellisen Team Finland -toiminnan koordinointi. Yleisesti keskuksen tavoitteena on auttaa yrityksiä kasvamaan ensin Suomessa ja sitten käynnistämään kansainvälistä liiketoimintaa. Palveluihin kuuluu rahoitusta ja neuvontaa. Team Finland -koordinoinnin ydintoimintaan kuuluu muun muassa kehitysyhtiöiden kanssa tehty asiakastunnistaminen ja verkoston ylläpitäminen. Alueellisen toiminnan lisäksi ELY koordinoi vienninedistämismatkoja ja markkinainfoja. Matkat järjestetään tiiviissä yhteistyössä ulkomaanverkoston kanssa. Muuten yhteydenpito ulkomaanverkostoon on vähäisempää.

Kehitysyhtiön roolina on toimia yhteyshenkilönä yritysten ja Team Finland -verkoston välillä (erityisesti ELY-keskukset). Kehitysyhtiö sparraa ja välittää yrityksille tietoa kansainvälistymispalveluista. Tämän lisäksi kehitysyhtiö neuvoo yrityksiä oikean yhteistyökumppanin valinnassa ja hakemusten kirjoittamisessa. Team Finland -verkostolle kehitysyhtiö taas välittää tietoa kasvupotentiaalia omaavista yrityksistä. Potentiaalisten yritysten listaa käydään läpi tasaisin väliajoin Team Finlandin kanssa. Säännölliset yhteiset kokoukset ja toimijoiden välinen luottamus nähdään yhteistyön kivijalkana. Navitaksen järjestämät kolmikantakeskustelut yritysten ja Team Finland -toimijoiden kanssa on koettu hyväksi käytännöksi.

Linkki kansalliseen Team Finland -toimintaan ja ulkomaanverkostoon jää haastatteluiden mukaan pitkälti alueellisten toimijoiden oman aktiivisuuden varaan ja linkit ovat hyvin henkilösidonnaista. Alueen toimijoiden näkökulmasta kansallinen toiminta on hyvin pääkaupunkiseutuvetoista.

Näkemykset kehityskohteista ja hyvistä käytännöistä

Pohjois-Savon toimintamallikuvausta varten haastateltiin viittä eri yritystä, jotka kaikki toimivat eri sektoreilla ja olivat kansainvälistymisessä hyvin eri vaiheissa. Vanhin yritys oli aloittanut toimintansa jo 1970-luvulla ja nuorin oli perustettu vasta 2 vuotta sitten. Yritysten vastauksissa korostui kehitysyhtiöiden vahva rooli Team Finland -toiminnan fasilitoijana ja keskusteluyhteyden avaajana. Myöskin toimijoiden palvelualttius sai positiivista palautetta yrityksiltä.

Haastatellut yritykset olivat käyttäneet laajalti erilaisia kansainvälistymispalveluita, useimmat enempää kuin yhtä. Kansainvälistymisessä pidemmällä olevat yritykset olivat hyödyntäneet BF:n ja Finnveran rahoitusta, lainoja ja palveluita sekä Team Finlandin ulkomaanverkoston, eli edustustoja ja BF:n toimistojen, palveluita. Myöskin kohdemaahan sijoittuvia yksityisiä konsultteja oli hyödynnetty melko laajasti, joko BF:n tai muiden TF-toimijoiden kautta tunnistettuja tai sitten itse löydettyjä. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset olivat hyödyntäneet muun muassa ELY-keskusten ja kehitysyhtiöiden markkinatutkimuspalveluita sekä kontakteja.

Yritykset kokivat, että palvelut on helppo löytää, toimijat ovat palvelualttiita ja monikan-
tainen keskusteluyhteys toimii hyvin. Lisäksi yritykset arvioivat, että Team Finland on sel-
keyttänyt palvelukokonaisuutta ja parantanut eri toimijoiden välistä viestintää. Osa yrityk-
sistä kuitenkin koki, että verkoston sisäistä viestintää voisi kehittää yhä. Koska palveluiden
laatu linkittyy vahvasti henkilöihin, muun muassa henkilövaihdokset ovat johtaneet jois-
sain tapauksissa epäsujuvaan palvelukokemukseen. Yritykset kokivat myös, että alueellisia
toimijoita (ELY ja Navitas) on helppo lähestyä ja heiltä on saanut hyvää sparrausta yrityk-
selle sopivista palveluista.

BF:n tunnistamat, kohdemaahan sijoittuvat yksityiset konsultit koettiin vahvasti lisäarvoa
tuottaviksi. Ulkomaanverkostolla koettiin olevan lisäarvoa erityisesti Euroopan ulkopuo-
lella, missä toimintaympäristö on erilainen ja liike-elämää ohjaava kulttuuri on hierarkki-
nen. Näissä tilanteissa TF:n tai edustustojen arvovaltapalvelut koettiin hyvin tärkeiksi ja
ovia avaaviksi mahdollisuuksiksi.

Tunnistetut kehityskohteet olivat erilaisia kansainvälistymisen eri vaiheissa olevilla yrityk-
sillä. Pidemmällä olevat yritykset nostivat esiin tarpeen palveluiden sektorikohtaisuudelle
ja spesifydelle. Koettiin, että käytetyt palvelut jäivät hieman ylätasolle ja niiden tuoma
arvonlisä oli epäselvä. Toisaalta paikallisten konsulttien käyttö tällaisissa tilanteissa koettiin
hyödylliseksi ja useat olivatkin saaneet apua konsultin löytymiseen joltain TF-toimijalta.
Hakemusprosessit koettiin hallinnollisesti raskaiksi, erityisesti niissä tilanteissa, joissa yritys
on jo toimittanut hakemuksia aikaisemmin. Koettiin, että samoja perustietoja jouduttiin
turhaan täyttämään moneen kertaan. Eri toimijoiden välinen integroitu hakujärjestelmä
voisi auttaa yrityksiä, jos perustietoja ei tarvitsisi täyttää useaan kertaan. Osa pienemmistä
aloittelevista yrityksistä sen sijaan koki Team Finlandin etäisenä ja vaikeasti saavutetta-
vana. Nämä yritykset toivoivat erityisesti viestintää yritysten omalla kielellä.

Team Finland brändinä koettiin yritysten parissa hieman monimutkaiseksi ja monella meni
sekaisin Business Finland ja Team Finland. Toisaalta yritykset nostivat esiin myös sen, ettei
yritysten ole tarkoituksenmukaista ymmärtää organisaatorakennetta. Tärkeämpänä pidet-
tiin toimivaa tiedonkulkua, jossa on onnistuttu hyvin.

Case 2: Pohjanmaa/Vaasa

Toimintaympäristö

Pohjanmaa on noin 176 000 asukkaan maakunta, jonka suurin kunta on Vaasa. Maakunnan erityispiirteitä ovat vilkas elinkeinoelämä, kansainvälisyys, matala työttömyysaste sekä yrittäjämäinen asenneilmapiiri. Monipuolinen toimialarakenne kattaa vientipainotteisen teollisuuden, alkutuotannon, kaupan ja matkailun sekä rakennusalan. Teollisuustoimiala työllistää maakunnassa yli viidenneksen kaikista työllisistä ja viennin osuus teollisuuden liikevaihdosta on noin 80 prosenttia. Pohjalaiset teollisuusyritykset toimivat muun muassa energia-, meriteknologia-, vene-, kulkuneuvo- ja biotuoteteollisuuden parissa. Vaasassa sijaitsee myös pohjoismaiden suurin energiateknologian klusteri, EnergyVaasa. Klusteriin kuuluu 160 yritystä, joiden yhteenlaskettu vuosittainen liikevaihto on noin 5 mrd. euroa.

Toimintamallin kuvaus

Pohjanmaan ja Vaasan alueella toimii useita kansainvälistymispalveluita tarjoavia toimijoita. Paikallisten toimijoiden tehtävänä on toimia yritysten ensikontaktina Team Finland -verkostoon. Tätä kuvausta varten haastateltiin kaksi kehitysyritystä Vasekin edustajaa, ELY-keskuksen TF-koordinaattori sekä Viexpon edustaja. Näiden lisäksi alueella toimii Merinova-teknologiakehitysyritys, joka hoitaa joitain vienninedistämistehtäviä. Eri toimijoilla on selkeät roolit ja ne pitävät tiiviisti yhteyttä keskenään. Suhde kansalliseen- ja ulkomaanverkostoon on löyhempi ja perustuu vähemmän säännölliseen yhteydenpitoon. Toimijoiden työjako ja roolit näyttävät kuitenkin yritysten suuntaan vähemmän selkeänä. Alueellisen toimintamallin ytimeen kuuluu ELY-keskusten ja kehitysyritysten välinen yhteistyö, jossa kehitysyritykset tunnustavat palvelutarpeita kentältä ja näin fasilitoivat yritysten ja Team Finland -verkoston välistä toimintaa. Haastatteluista nousi esiin myös se, että toimijoiden välinen yhteistyö on vahvasti henkilöperusteista, mikä asettaa tiettyjä haasteita toiminnan tehostamiselle.

Toimintamallin koordinointi Pohjanmaalla kuuluu muiden alueiden tavoin, ja Team Finland -toimintamallin mukaisesti, ELY-keskukselle. Toiminnan tavoitteena on tukea kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevia yrityksiä niiden alkupäässä. ELY:n lisäksi alueella toimii Viexpo, joka on kuntien omistama, mutta valtion tukema Team Finland -organisaatio. Viexpolla on vahvat yhteydet erityisesti pohjoismaihin. Kuntien rahoittama kehitysyritys Vasek ei kuulu suoraan TF-ydintoimijoihin, mutta yhteistyö ja tiedonvaihto alueellisten TF-toimijoiden kanssa on tiivistä. Kehitysyrityksen pääasiallinen tehtävä on jakaa tietoa yrityksille ja pohtia yhdessä mikä palvelu olisi kaikista sopivin yrityksen kasvusuunnitelmaa ajatellen. Lähin yhteistyökumppani on ELY-keskus. ELY-yhteistyön lisäksi Vasek tarjoaa vienninedistämispalveluita ja järjestää tapahtumia yhdessä Viexpon kanssa.

Yhteistyö kansalliseen Team Finland -verkostoon tapahtuu yhteisten kokousten kautta. Toiveena on kuitenkin tiiviimpi yhteistyö. Ulkomaanverkoston palvelut ja kontaktit toimivat myös alueilla, mutta haastatteluissa painotettiin, että se vaatii usein omaa aktiivisuutta ja kontaktointia. Viexpo edistää Pohjanmaalla yhteistyötä ulkomaanverkoston kanssa. Ulkomaanverkoston mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole täysin ilmeisiä kaikille yrityksille.

Näkemykset kehityskohteista ja hyvistä käytännöistä

Osana Vaasan kuvausta haastateltiin viittä paikallista yritystä. Suurin osa yrityksistä oli perustettu 2010-luvulla, mutta mukana oli myös kaksi vanhempaa yritystä. Yritykset olivat teollisuusyrityksiä ja kaikilla oli kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Valtaosa vastaajista oli käyttänyt useampaa kansainvälistymispalvelua, mutta yksi 30 vuotta kansainvälisillä markkinoilla toiminut vastaaja ei ollut käyttänyt Team Finland -palveluita lainkaan. Yritykset olivat pääosin tyytyväisiä palveluihin ja niiden toimivuuteen.

Haastatellut yritykset olivat käyttäneet ensisijaisesti Business Finlandin ja ELY-keskusten palveluita, minkä lisäksi monet olivat osallistuneet kehitysyhtiö Vasekin tai Viexpon järjestämiin projekteihin, messuille tai vienninedistämismatkoille. Myös kohdemaissa toimivat yksityiset konsultit olivat monille tuttuja. Ulkomaanverkostoa ei yksikään yrityksistä ollut suoraan hyödyntänyt, eivätkä yritykset olleet täysin tietoisia siitä, että myös edustustot tarjoavat Team Finland -palveluita. Myös kehitysyhtiöiden viesti oli se, että ulkomaanverkostosta pitäisi viestiä vahvemmin yritysten suuntaan. Vasek ja Viexpo olivat toimineet ensimmäisenä kontaktipisteenä Team Finlandiin useammalle yritykselle.

Team Finland -verkoston monimutkaiseksi koetusta rakenteesta huolimatta palvelut koettiin helposti saavutettaviksi ja sujuviksi. Tämä johtui pääosin henkilökunnan asiantuntevasta palvelusta. Koettiin, että henkilöstö osaa ohjata eteenpäin ja kertoa yritykselle sopivista palveluista. Palvelupolun sujuvuus koettiin kuitenkin vahvasti henkilösidonnaiseksi. Esimerkiksi henkilöstövaihdokset tai yritystä huonosti ymmärtävä yhteyshenkilö koettiin haasteiksi. Yrityksillä on myös vahva tarve saada henkilökohtaista ja yritystä ymmärtävää palvelua. Hyvän asiakaskokemuksen ja tehokkaan resurssien käytön yhteensovittaminen saattaa aiheuttaa haasteita palvelukokonaisuuden suunnittelussa.

Erillisistä palveluista vienninedistämismatkat ja messut koettiin yrityksissä tärkeiksi, koska niitä kautta päästiin tapaamaan paikallisia asiakkaita ja kumppaneita kasvotusten. Sektorikohtaisissa vienninedistämiprojekteissa tärkeäksi koettiin uudet kontaktit ja vertaistuki, jota saatiin muilta suomalaisilta yrityksiltä. Kehityskohteita tiedusteltaessa yritykset nostivat esiin erilaisia asioita. Kahdelle yritykselle hakemusten kirjoittamisen hallinnollinen taakka oli suurin haaste, eräs vastaaja taas kaipasi syvällisempää sektorikohtaista osaaamista. Yleisesti yritykset kokivat, etteivät olisi valmiita maksamaan julkisista vienninedistämispalveluista. Paikallisia konsultteja sen sijaan oltiin valmiita käyttämään, koska heidän

palvelunsa ja tarjoamat kontaktit koettiin tarpeeksi spesifeiksi yrityksen tarpeeseen. Team Finlandilta kaivattiin puolestaan enemmän tukea myyntiin ja pilotointiin markkinaselvitysten sijaan.

Team Finland brändinä koettiin hyväksi. Verkoston rakenne nähtiin kuitenkin epäselvänä ja Business Finland ja Team Finland sekoittuivatkin usein. Palveluiden kokonaisuus koettiin haasteelliseksi hahmottaa ja siihen toivottiin tietoisuuden lisäämistä. Toimijoiden rooleihin toivottiin selkeyttä. Paikalliset toimijat, kuten kehitysyhtiö Vasek ja Pohjanmaan oma Team Finland -toimija Viexpo, koettiin kuitenkin tärkeiksi toimijoiksi tietoisuuden lisäämisessä.

Case 3: Pohjois-Pohjanmaa/Oulu

Toimintaympäristö

Pohjois-Pohjanmaa on väkiluvultaan Suomen neljänneksi suurin maakunta ja sen suurin kaupunki on Oulu. Oulun vahva innovaatiotoiminta pohjautuu eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja suuriin TKI-panoistuksiin. Oulussa onkin useampia ekosysteemejä ja klustereita, joissa koulutus, tutkimus, liike-elämä ja julkinen sektori yhdistyvät. Oulussa sijaitsee muun muassa terveysalan ekosysteemi, Smart City Oulu, autoteollisuusklusteri ja Talent Hub. Oulun seudulla on myös Suomen korkeimmat tutkimus- ja kehitysmenot asukasta kohti ja alueen kokonaispanostukset tutkimus- ja kehitystoimintaan ovat toiseksi suurimmat pääkaupunkiseudun jälkeen.

ICT-ala on yksi Oulun seudun liike-elämän vetureista. Uusia yrityksiä on syntynyt vuosina 2012–2015 lähes sata ja ICT-alan asiantuntijoiden työttömyys kääntyi viime vuonna laskuun. Irtisanotut henkilöt ovat olleet erittäin aktiivisia ja käyttäneet omia kontaktejaan onnistuneesti uusien kansainvälisten yritysten houkuttelemiseksi seudulle.

Toimintamallin kuvaus

Kuten muillakin alueilla, myös Pohjois-Pohjanmaalla alueellisen Team Finland -toiminnan koordinaatiosta vastaa ELY-keskus. Yhteistyön areenana toimivat säännölliset ELY-keskuksen vetämät tapaamiset TF-ryhmässä, johon kuuluu alueellisia toimijoita, kuten elinkeino-yhtiöitä ja kauppakamareita. Yhteistyötä tehdään myös ulkomaanverkoston kanssa, varsinkin avainmarkkinoilla.

Pohjois-Pohjanmaan yhtenä erityispiirteenä on alueella toimiva poikkeuksellisen vahva kehitysyhtiö. BusinessOulun kautta on saatavilla useita erilaisia kansainvälistymispalveluita ja se on myös kansainvälisesti selvästi muita kehitysyhtiöitä aktiivisempi. Tällä hetkellä BusinessOululla on muun muassa yksi henkilö Saksassa. BusinessOulun tehtävänä

on viestiä yrityksille vienninedistämispalveluista ja auttaa hakemusten kirjoittamisessa. Alueella toimii myös Oulun Innovaatioallianssi, joka kokoaa yhteen laajasti alueen innovaatiokentän toimijoita suunnittelemaan yhteistä alueellista strategiaa.

Näkemykset kehityskohteista ja hyvistä käytännöistä

Osana Oulun kuvausta haastateltiin seitsemää paikallista yritystä. Yritykset olivat kaikki 2010-luvulla perustettuja, nopeasti kasvavia teknologiayrityksiä, jotka olivat joko kansainvälistymisen alkuvaiheessa tai jo etabloituneita useammille ulkomaisille markkinoille. Yrityksiltä tiedusteltiin hyödynnetyistä kansainvälistymispalveluista, sekä kokemuksia palveluiden toimivuudesta ja saatavuudesta. Yleisesti voidaan todeta, että yritykset olivat tyytyväisiä palveluihin ja niiden toimivuuteen. Yhtä selkeää ”maakunnista maailmalle” palvelupolkua ei voitu todeta, vaan kaikilla haastatelluilla oli omalainen palvelupolku – osa kontaktoi Team Finland -toimijoita suoraan ja osa sai neuvontaa esimerkiksi BusinessOulun yhteyshenkilöltä.

Haastatellut yritykset olivat yleisimmin hyödyntäneet Business Finlandin tai Tekesin kansainvälistymis- tai tuotekehitystukia, ulkomaanverkoston toimijoiden palveluita tai BF:n kautta tai itse löydettyjä yksityisiä konsultteja. Kaikki yritykset olivat hyödyntäneet useampaa palvelua. Kokemukset palveluiden käytöstä olivat pääosin positiivisia. Palvelut koettiin helposti saavutettaviksi ja verkoston alaisuudessa työskentelevät henkilöt koettiin palveluallttiiksi sekä hyvin tietoisiksi verkoston palveluista. Useimmilla yrityksillä oli yhdyshenkilö BF:llä tai BusinessOulussa, joka neuvoi sopivan palvelun löytymisessä ja hakemusten kirjoittamisessa. Palvelupolku koettiin myös sujuvaksi ja palvelut saatiin yhdeltä luukulta. Tämä havainto korostui siitä huolimatta, että Team Finland -verkoston rakenne, eri toimijoiden väliset suhteet ja niiden palvelutarjonta koettiin monimutkaiseksi hahmottaa. Haastatteluista nousi esiin, että palveluiden taso on vahvasti henkilösidonnaista. Esimerkiksi edustustojen kohdalla koettiin olevan suuria eroja niiden palveluallttiudessa ja vienninedistämiseen liittyvässä osaamisessa. Vastaukset korostavat myös sitä, että tarve henkilökohtaiselle ja kasvotusten tapahtuvalle palvelulle on suuri – palveluiden vahva tuotteistaminen digitalisaation kautta saattaisi hankaloittaa asiakaskokemusta.

Vaikka palvelut koettiin toimiviksi ja lisäarvoa tuottaviksi, eivät ne kuitenkaan yritysten mielestä ole sellaisia, että niistä oltaisiin valmiita nykyisessä muodossaan maksamaan. Palvelut koettiin melko ylätason palveluiksi ja kontaktit pintapuolisiksi. Jotta palveluista oltaisiin valmiita maksamaan, tulisi palveluilla olla selkeämpi lisäarvoa luova funktio ja niiden tulisi olla huomattavasti spesifimpiä tai sektorikohtaisia. Monet yritykset olivat kuitenkin löytäneet paikallisia yksityisiä konsultteja joko Team Finlandin kautta tai itse, ja nämä palvelut koettiin vahvasti lisäarvoa tuottaviksi. Myöskin yleisellä tasolla julkisista palveluista maksaminen koettiin epäsovivaksi. Toinen kehityskohde, joka nousi esiin noin puolissa haastatteluista, oli palveluuien kriteerit ja niiden tarvevastaavuus. Yritykset kokivat, että

Business Finlandin tarjoamat kansainvälistymispalvelut on suunnattu hyvin alkuvaiheessa oleville yrityksille ja alkuvaiheen markkinaselvityksiin, eikä niinkään jo valmiin tuotteen skaalaamiseen ja markkinoille viemiseen. Osa yrityksistä toivoi lisää palveluinstrumentteja esimerkiksi pilotointiin. Toiset yritykset taas kokivat palvelut sopiviksi heidän tarpeisiinsa.

Case 4: Kansainvälinen case – Intia

Toimintaympäristö

Intiassa toimii tytäryhtiöiden tai yhteisyritysten kautta noin 30-40 suomalaista yritystä, joilla on maassa laajamittaista tuotanto- tai palvelutoimintaa. Näiden lisäksi suomalaisilla yrityksillä on Intiassa pienempiä myyntiyhtiöitä tai paikallisia edustajia, jotka huomioiden Intiassa toimivien suomalaisten yritysten kokonaismäärä nousee noin sataan. Valtaosa Intiassa toimivista suomalaisyrityksistä on suuria pörssiyrityksiä, ja pk-yrityksiä on maassa edelleen vähän. Osa suomalaisista yrityksistä (mm. Kone, Metso-Outotec, Wärtsilä) on toiminut Intiassa jo vuosikymmeniä.¹⁰⁵

Team Finland -toiminnan painopisteiksi on Intiassa määritetty energia, infrastruktuuri, korkea teknologia sekä asiantuntijapalvelut¹⁰⁶. Intian markkinamahdollisuuksien lisäksi intialaiset suuryritykset tarjoavat suomalaisille, erityisesti digitaalisia ratkaisuja tarjoaville B2B-yrityksille, mahdollisuuksia laajempaan kansainvälistymiseen. Intialaiset suuryritykset ovat nousseet globaaleissa arvoketjuissa jo merkittävien innovaatioiden kehittäjiksi. Kumppanuudet näiden yritysten kanssa ovat jo avanneet suomalaisille yrityksille ovia globaaleihin asiakkuuksiin.

Team Finland -toimintamalli

Intiassa Team Finland -verkoston keskeisiin toimijoihin kuuluvat Suomen suurlähetystö sekä Business Finland, Finnpartnership sekä Suomen kunniakonsulit Intiassa ja Bangladeshissa¹⁰⁷. Käytännön yhteistyö toteutuu kuitenkin pääasiassa edustuston ja Business Finlandin yhteistyön kautta, minkä lisäksi Intian suomalainen kauppakamari (Fincham) on tullut mukaan Team Finland -yhteistyöhön. Edustusto ja Business Finlandin maatoimisto sijaitsevat molemmat New Delhissä hyvin lähellä toisiaan.

105 Ks. esim. Suomi ja Intia. <https://finlandabroad.fi/web/ind/kahdenvaliset-suhteet>

106 Team Finland -verkosto Intiassa. <https://finlandabroad.fi/web/ind/team-finland-verkosto>

107 Team Finland -verkosto Intiassa. <https://finlandabroad.fi/web/ind/team-finland-verkosto>

Intian Team Finland -verkoston maajohtajana toimii suurlähettiläs ja Team Finland -koordinaattorina Business Finlandin maajohtaja. Verkosto on muutaman viime vuoden aikana vahvistunut merkittävästi: käytännössä alas ajettua (entistä Finpron) verkostoa on rakennettu uudelleen, ja nykyisin Business Finlandin New Delhin toimistossa työskentelee kymmenen asiantuntijaa. Samoin kaikki Business Finlandin palvelualueet (kansainvälistyminen, Invest in sekä Visit Finland) ovat edustettuna Intiassa. Myös edustuston kaupallinen asiantuntijuus on vahvistunut, viimeisimpänä uusien Team Finland -erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin kautta. Fincham-kauppakamari puolestaan perustettiin vuonna 2018, ja sen toiminta on viime vuosien aikana ollut aktiivista.

Edustuston ja Business Finlandin välinen yhteistyö on Intiassa tiivistä. Organisaatioiden suomalaiset edustajat kokoontuvat viikoittain yhteiseen kokoukseen. Yhteiset suunnitelmat päivitetään kuukausittain, ja kvartaaleittain järjestetään laajempia Team Finland -kokouksia. Edustuston, Business Finlandin ja Fincham-kauppakamarin johto myös matkustavat alueella yhdessä ja järjestävät tapahtumia yhteistyössä.

Edustusto ja Business Finland ovat sopineet keskinäisestä työnjaosta koskien yrityksille suunnattuja tuki- ja neuvontapalveluita. Edustusto auttaa esimerkiksi Intiaan etabloituneita suomalaisyrityksiä ratkaisemaan julkishallintoon liittyviä haasteita, ja Business Finland puolestaan palvelee uusia Intian markkinoille tulevia yrityksiä. Kauppakamarin jäsenet ovat pääasiassa Intiassa toimivia suomalaisten suuryritysten tytäryhtiöitä. Työn- ja vastuunjako on kuitenkin tarve tarkastella uudestaan uusien Team Finland -erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin myötä. Haastateltavat tunnustivat, että Team Finland -toimintamalli on osaltaan voinut ohjata toimijoita lisäämään keskinäistä yhteistyötä ja käymään yhteisiä keskusteluja. Se, millaiseksi yhteistyö käytännössä muotoutuu ja miten yhteistyö toimii, on kuitenkin haastateltavien mukaan pitkälti henkilösidonnaista.

Team Finland -palvelupolku yritysten näkökulmasta

Osana Intia-tarkastelua haastatellut yritykset (5 kpl) kertoivat hyödyntäneensä laajasti eri Team Finland -toimijoiden palveluita, ml. rahoitusta. Intian markkinoille suuntaavat pk-yritykset ovat usein kansainvälistymisessään melko pitkällä tai yritysten avainhenkilöillä on runsaasti kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Yritykset seuraavat Business Finlandin tarjontaa ja osallistuvat esimerkiksi Business Finlandin tapahtumiin, mutta kokonaisuudessaan Suomen pään kansainvälistymiseen liittyvillä asiantuntijapalveluilla on näille yrityksille vähemmän merkitystä. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevat yritykset puolestaan korostivat ELY-keskusten merkitystä tiedonjakajana ja osaamisen kehittäjänä.

Kansainväliset verkostot ovat kaikille yrityksille erittäin tärkeitä uusille markkinoille lähdettäessä. Yritykset kartoittavat omista verkostoistaan markkinaosaamista ja kontakteja. Tässä yhteydessä yhteyttä otetaan yleensä myös paikalliseen edustustoon, Business Finlandiin

tai molempiin. Moni haastatelluista yrityksistä kertoikin itse ottaneensa suoraan yhteyttä Suomen New Delhin edustustoon tai Business Finlandin toimistoon Intiassa, minkä lisäksi yhteydet olivat syntyneet Team Finland -tapahtumien sekä Team Finland -toimijoiden proaktiivisen asiakashankinnan kautta. Myös Team Finland -toimijoiden haastattelut tukivat tätä havaintoa: Intiassa asiakkuudet syntyvät pääasiassa joko yritysten suorien yhteydenottojen tai toimijoiden oman asiakashankinnan kautta.

Pitkään kansainvälisillä markkinoilla toimineet yritykset tuntevat Team Finland -verkoston toimijat ja kokivat näin oikeiden yhteyshenkilöiden löytämisen suhteellisen helppoksi. Team Finlandin verkostomainen toimintamalli ei kuitenkaan tässä suhteessa tarjoa yrityksille lisäarvoa, sillä yhteys otetaan suoraan joko Business Finlandin maatoimistoon tai edustustoon. Osa yrityksistä oli asioinut myös Finnpartnershipin kanssa. Palvelupolkua ajatellen yritykset näkivät Team Finlandin tässä vain ylimääräisenä ”kerroksena”, jonka koettiin lähinnä sekoittavan sitä, keneen tulisi olla yhteydessä. Haastatellut yritykset kertoivat etsivänsä aina ensisijaisesti asiantuntijan eivätkä edes harkinneet ”kasvottoman” Team Finland -yhteydenottolomakkeen käyttämistä. Intiaa koskevat Team Finland -yhteydenottolomakkeet ohjataan edustustolle, mutta tätä kautta tulee lähinnä vain yksittäisiä yhteydenottoja. Yritysten palvelupolkua koskevia näkemyksiä voi selittää se, että lähes kaikilla haastateltavilla oli takanaan pitkä kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta. Kansainvälistymistä aloittavien yritysten näkemykset voisivat olla erilaisia.

Ensimmäisten yhteydenottojen ja tunnustelujen jälkeen yhteistyön syveneminen Team Finland -toimijoiden on jossain määrin henkilösidonnaista. Pääsääntöisesti yritykset kertoivat kuitenkin saaneensa erittäin hyvää ja asiantuntevaa palvelua Intiassa niin edustustolta, Business Finlandilta kuin Finnpartnershipiltakin.

Team Finland -verkoston lisäarvo yrityksille

Team Finland -toimijoiden ja niiden yhteistyön merkitys yrityksille korostuu Intian kaltaisessa maassa, jossa arvostetaan valtiollisia organisaatioita. Edustusto ja Business Finland voivat auttaa avaamaan ovia paitsi julkisen sektorin myös yksityisen sektorin toimijoihin. Haastatellut yritykset korostivat näiden arvovaltapalveluiden merkitystä Intiassa ja arvostivat edustuston ja Business Finlandin paikallisia suhdeverkostoja ja niihin liittyvää osaamista. Edustuston ja Business Finlandin tuella on päästy tapaamaan esimerkiksi ministeriöitä, ja yhteydet ovat auttaneet avaamaan myös yksityisen sektorin asiakkuuksia. Arvovaltapalveluiden ja ovien avaamisen lisäksi Business Finland on auttanut haastateltuja yrityksiä Intian toiminnan alkuvaiheessa luotettavien yhteistyökumppaneiden löytämisessä.

Yritykset olivat myös hyödyntäneet Team Finland -delegaatioita tutustuessaan potentiaaliin uusiin markkinoihin, ja näitä pidettiin tärkeänä osana markkinoiden avaamista erityisesti Intian kaltaisissa maissa. Yritykset asioivat aina yksittäisten Team Finland -toimijoiden

kanssa, jolloin Team Finland tulee yritykselle näkyväksi ennen kaikkea näiden delegaatioiden ja muiden tapahtuminen kautta.

Yritykset kokivat saaneensa Intian Team Finland -toimijoilta tukea markkinoiden avaamiseen. Ovien avaaminen, kontaktit asiakkaisiin sekä yhteydet luotettaviin yhteistyökumppaneiden ovat yrityksille arvokkaita toiminnan alkuvaiheessa. Varsinaisen liiketoiminnan kehittämisen yritykset tunnistivat olevan heidän omalla vastuullaan, ja Team Finland -toimijoilta ei odotettu spesifiä toimiala- tai teknologiaosaamista. Toisaalta yritysten haastatteluissa tuli myös esiin, että Business Finlandilta voi tällaista osaamista löytyä, jolloin yhteistyö voi olla yritykselle entistäkin hedelmällisempää.

Team Finland -verkoston lisäarvona yrityksille näyttäytyy Intiassa se, että kaikilla julkisilla toimijoilla on yhteinen tavoite edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Team Finlandia ei sen sijaan pidetty vahvana, tai tärkeänä, brändinä eivätkä yritykset kokeneet erityistä tarvetta Team Finland -brändin lujittamiselle. Haastateltujen näkemyksen brändiin liittyen eroavat kyselyn tuloksista, jossa yritykset peräänkuuluttivat Team Finland -brändin vahvistamista. Eroa voi selittää se, että case-tarkastelussa haastatellut yritykset lähestyivät Team Finland -brändiä siitä näkökulmasta, millaista lisäarvoa se tuo kansainväliseen tunnettuuteen tai kansainväliseen asiakashankintaan. Yritysten mukaan kansainvälisillä markkinoilla, ml. Intia, edustuston ja Business Finlandin brändit toimivat Team Finland -brändiä paremmin. Myös Suomi itsessään on hyvä brändi, jonka esillä pitämistä yritykset pitivät tärkeänä.

Case 5: Kansainvälinen case – Saksa

Toimintaympäristö

Saksa on Suomen suurin vientimarkkina. Monet suomalaiset yritykset tähtäävät Saksan markkinoille ja monille se on myös yksi ensimmäisistä kansainvälistymisen kohteista.

Saksalainen liiketoimintakulttuuri on monin tavoin yhtenäinen Suomen kanssa. Toisaalta maiden kulttuureista ja toimintatavoista löytyy merkittäviä erojakin. Saksalaiset yritykset ovat hyvin suuria ja johtamiseltaan hierarkkisia. Suomalaisia, ja esimerkiksi aiemmin Pohjoismaiden markkinoilla toimineita yrityksiä voi yllättää, miten haastavaa esimerkiksi yritysten päättäjien tavoittaminen voi olla. Kilpailu markkinalla on kovaa, eikä 16 osavaltiosta koostuvaa markkinaa voi lähestyä yhtenä kokonaisuutena, vaan vientiä on käytännössä edistettävä osavaltiokohtaisesti.

Saksassa toimii suomalaisia yrityksiä kaikilta toimialoilta, ja mahdollisuuksia löytyy näiltä kaikilta. Haastateltavien mukaan erityisiä mahdollisuuksia on tällä hetkellä esimerkiksi

digitalisaatiossa, jossa Saksa on reilusi Suomea jäljessä ja digitalisaatio on monin paikoin vasta alkuvaiheessa. Lisäksi mahdollisuuksia on terveysalalla sekä kestäväen kehityksen ja energiamurroksen edistämiseksi, kuten uusiutuvan energian tuotannossa, resurssitehokkuudessa ja älyverkoissa.

Team Finland -toimintamalli

Team Finland -toimijoita Saksassa ovat Suomen suurlähetystö, Business Finland (ml. Visit Finland), Suomen Saksan-instituutti, Saksalais-Suomalainen Kauppakamari (Deutsch-Finnische Handelskammer, DFHK) sekä alueelliset kauppakamarit Saksassa (IHK). Näiden lisäksi Team Finland -toimijoihin kuuluvat Saksassa toimivat alueelliset kauppakillat, BusinessOulu ja Suomen kunniakonsulaatit.¹⁰⁸

Suomen edustusto sijaitsee Berliinissä, ja Business Finland toimii edustuston kanssa samoissa tiloissa. Berliinin lisäksi Business Finlandilla on toimisto Münchenissä. Business Finlandin Saksan toimiston palvelut kattavat viennin edistämisen, matkailun edistämisen (Visit Finland) sekä Invest in- toiminnan. Saksalais-Suomalaisella Kauppakamarilla ei ole toimistoa Saksassa vaan se toimii Helsingistä käsin. Jäsenpalveluiden lisäksi kauppakamari tarjoaa yrityksille räätälöityjä selvitys- ja ovenavauspalveluita sekä järjestää koulutuksia, messupalveluita ja yritysvierailuja.

Saksan Team Finland -toimijoilla on kuukausittainen Team Finland -kokous, johon osallistuu laajasti verkoston toimijoita. Suurlähetystö koordinoi näitä kokouksia ja niihin osallistuu edustuston lisäksi Business Finland, Saksalais-Suomalainen Kauppakamari, kulttuurinstituutti sekä paikalliset kauppakamarit. BusinessOulu sen sijaan ei ole mukana näissä kokouksissa. Kokouksissa käydään läpi ajankohtaiset suunnitelmat.

Kuukausittaisten kokousten lisäksi verkoston toimijat tekevät vaihtelevasti kahdenvälistä yhteistyötä. Laajempi yhteistyö näkyy käytännössä yhteisten tapahtumien järjestämisessä.

Team Finland -palvelupolku yritysten näkökulmasta

Osana Saksan tarkastelua haastateltiin viisi markkinoilla toimivaa yritystä eri toimialoilta. Haastateltavien joukossa oli suoraa vientiä tekeviä, jälleenmyyjien kautta toimivia sekä Saksan markkinoilla oman tytäryhtiön kautta läsnä olevia yrityksiä. Kaikkien haastateltujen yritysten toiminta oli Saksassa käynnistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana.

¹⁰⁸ Team Finland -verkosto Saksassa. <https://finlandabroad.fi/web/deu/team-finland-verkosto>

Haastatelluille yrityksille keskeinen kontakti kansainvälistymiseen on Business Finland. Haastattelut yritykset olivat käyttäneet kansainvälistymiseensä Business Finlandin palveluita. Yritykset olivat hyödyntäneet Business Finlandin rahoitusta, minkä lisäksi useammalla yrityksellä oli kokemusta Business Finlandin ohjelmista ja osallistumisesta messutapahtumiin. Business Finlandin lisäksi osalla yrityksistä oli yhteistyötä ELY-keskusten ja Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli pidempi kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta, vaikka yritysten kansainvälinen tai Saksan toiminta oli vasta alkuvaiheessa. Tämän nähtiin vähentävän tarvetta julkisille kansainvälistymispalveluille Saksan markkinaa koskien, koska asiat olivat jo tuttuja ja verkostot olemassa.

Business Finland on haastatelluille yrityksille tärkeä tietokanava, jonka kautta saadaan tietoa markkinoiden mahdollisuuksista. Kuten Intian tapauksessa, verkostojen merkitys korostui Saksankin markkinoilla. Verkostot kartoitetaan aina siinä vaiheessa, kun toimintaa uudella markkinalla käynnistetään, ja tässä yhteydessä kontaktoidaan yleensä myös Business Finlandin maatoimisto sekä edustusto. Yritykset ovat tarpeen mukaan yhteydessä molempiin myös toiminnan vakiintuessa. Osa haastatelluista yrityksistä painotti omaa aktiivisuuttaan erityisesti Business Finlandin suuntaan. Yhteyshenkilöiden löytämisen yritykset kokivat helpoksi. Tässä yhteydessä nousi esiin huomio myös siitä, että kyse saattaa olla kokemuksesta ja esitettiin epäilyjä, että uusille tai kansainvälistymistä aloittavilla yrityksille oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistaminen voi olla haastavaa.

Yritykset tunnistivat myös henkilösuhteiden merkityksen: haastateltavat kertoivat oppineensa tuntemaan he henkilöt, joihin voi ottaa yhteyttä ja jotka osaavat ohjata eteenpäin. Haastattelussa saatiin joitain viitteitä asiakasohjauksesta, kun yhteys kauppakamariin oli esimerkiksi syntynyt Business Finlandin kautta tai kontakteja yksityisiin konsultteihin oli saatu Business Finlandilta.

Team Finland -verkoston lisäarvo yrityksille

Kuten Intiassa, myös Saksassa julkisten kansainvälistymispalveluiden merkitys korostuu toiminnan alkuvaiheessa. Haastateltavat kokivat, että Team Finland -toimijoista on ollut apua toiminnan käynnistämässä ja oikeiden kontaktien löytämisessä.

Yritykset pitivät messuja ja tapahtumia tärkeinä: yhteiset messuosastot ja tapahtumat tarjoavat erilaista näkyvyyttä kuin mitä yksittäinen yritys voisi saada. Lisäksi Team Finland -verkoston toimijoiden arvoaltapalvelut ovat yrityksille hyvin merkityksellisiä myös Saksan markkinoilla. Hierarkkisella ja asemaa arvostavalla markkinalla edustuston ja Business Finlandin läsnäolo esimerkiksi tapahtumissa luo painoarvoa saksalaisten asiakkaiden silmissä. Saksaan markkinaan liittyen korostuivat myös verkoston toimijoiden tarjoama markkinaa koskeva asiantuntijuus esimerkiksi kulttuuriin, toimintatapoihin tai kumppaneihin liittyen.

Tarve julkisille kansainvälistymispalveluille kuitenkin riippuu paljon yrityksen tilanteesta markkinalla. Mikäli yrityksen avainhenkilöillä on kokemusta markkinasta ja verkostot valmiina, on tarve palveluille vähäisempää.

Haastatellut yritykset olivat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä yksittäisiltä organisaatioilta saatuun palveluun, ja yritykset kokivat saaneensa lisäarvoa yksittäisten toimijoiden palveluista. Palveluissa ei myöskään tunnustettu olevan erityisiä puutteita. Haastateltavat kuitenkin tunnustivat, ettei Business Finlandilla tai muilla Team Finland -toimijoilla välttämättä ole riittävän spesifiä osaamista tai riittäviä verkostoja yksittäisen yrityksen kehittämistarpeita ajatellen. Yritykset olivat kuitenkin valmiita hyödyntämään yksityisiä konsultteja. Lisäksi esiin nousi huomio siitä, että Team Finland -toimijat voisivat nykyistä enemmän hyödyntää markkinoilla uusien yritysten sparraamisessa niitä toimijoita ja yritysten edustajia, joilla on jo pitkä kokemus Saksasta ja vahva markkinaosaaminen.

Vaikka yksittäiset Team Finland -toimijat ovat yrityksille tuttuja, Team Finland sen sijaan on yrityksille pääosin näkymätön. Pitkään kansainvälisen liiketoiminnan piirissä toimineet haastateltavat tiesivät Team Finlandin, mutta sen rooli on jäänyt yrityksille epäselväksi. Verkosto näkyy jossain määrin tapahtumissa, joiden järjestämistä yhteistyössä pidettiin hyvänä. Näissäkin Team Finland jää kuitenkin taustalle tapahtumien rakentuessa Suomi-brändin tai yksittäisten organisaatioiden brändien ympärille. Useampi haastateltava totesikin, ettei ole Saksan markkinoilla toimiessaan kuullut kertaakaan Team Finlandista.

Samoin kuin Intian markkinoilla toimivien yritysten, myös Saksan markkinoilla toimivien yritysten on vaikea tunnistaa Team Finland -brändin lisäarvoa. Business Finlandin brändiä sen sijaan pidettiin vahvana ja hyvänä myös Saksan markkinoilla, samoin kuin Suomen suurlähetystön ja kauppakamarien. Toimijoiden yhteistyötä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä, mutta kansainvälisillä markkinoilla tunnettuuden, asiakkuuksien tai kumppaneiden kannalta Team Finland ei tuo mitään lisäarvoa.

Liite 6. Kooste työpajoista

Arvioinnin loppuvaiheessa järjestettiin kolme työpajaa, joiden tavoitteena oli keskustella avainsidosryhmien kanssa arvioinnin johtopäätöksistä ja alustavista suosituksista sekä työstää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Team Finland -verkoston vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Virtuaalisten validointityöpajojen teemat, ajankohdat ja osallistajat olivat

- **Teema 1:** Verkoston johtamisen ja kansallisen koordinaation kehittäminen. 22.3.2022. Osallistujina verkoston ydintoimijoiden edustajat sekä TF-sihteeristö. Työpajaosallistujia yhteensä 19 henkilöä.
- **Teema 2:** Alueellisen toimintamallin kehittäminen ja hyvät käytännöt. 29.3.2022. Osallistujina alueelliset toimijat (TF-koordinaattorit, ydintoimijat alueilla, kehitysyhtiöt). Työpajaosallistujia yhteensä 34 hlöä.
- **Teema 3:** Ulkomaanverkoston kehittäminen. 15.3.2022. Osallistujina Team Finland -ulkomaanverkoston toimijat. Työpajaosallistujia yhteensä 41 henkilöä.

Näkemykset ja kommentit arvioinnin johtopäätöksiin

Lähtökohtaisesti työpajaosallistajat tukivat arvioinnin johtopäätöksiä. Seuraavassa on esitetty keskeisiä, yleisempiä huomioita työpajakeskusteluista.

Johtopäätös 1: Verkostomainen toimintamalli tuo lisäarvoa kansainvälistymispalveluiden tarjontaan.

- Verkoston toimivuudelle on olennaista verkoston jäsenten motivaatio ruohonjuuritasolta alkaen. Luottamus ja hyvä henki toimijoiden välillä on rakentunut hyvään suuntaan, mikä tarjoaa toimivat lähtökohdat kehittämiseen.
- Tiedonhallinta ja tiedon saatavuus on edellytys verkoston onnistuneelle toiminnalle ja tiedolla johtamiselle.
- Toimintamallin tulee olla riittävän joustava. Esimerkiksi ulkomaanverkostojen toiminnassa ja työnjaossa on huomioitava markkinoiden erityispiirteet, yritysten tarpeet sekä markkinoilla jo toimivat organisaatiot esimerkiksi kauppakamarit.
- Verkoston systemaattinen rakentaminen myös kohdemarkkinoilla on tärkeää.
- Pitkäjänteiset strategiset kumppanuudet tulee rakentaa kokonaisvaltaisemmin kuin vain viennin edistämiseen.

Johtopäätös 2: Kansainvälistymispalveluiden kokonaisuus ja verkoston rooli ei näyttäydy selkeänä yrityksille.

- Team Finland -palvelutarjonta on hyvin monipuolinen, jopa monimutkainen. Kauppakamareiden, edustustojen ja instituutioiden roolit eivät välttämättä ole selkeitä asiakkaille – eikä välttämättä TF-toimijoillekaan. Esiintyy tarvetta tarkastella palvelutarjontaa myös supistamisen/karsimisen näkökulmasta.
- Team Finland -palvelupolku -työryhmä (mukana TF-ydintoimijat) työstää parhaillaan ratkaisuja palvelujen selkeyttämiseen asiakasnäkökulmasta – samalla toimijoiden rooleja selkeyttäen. Mikä on riittävä, toimiva taso asiakkaan ymmärrykselle palveluvalikoimasta ja mikä vastaavasti tulee olla osaaminen ja ymmärrys eri palveluista Team Finland -verkoston toimijoiden keskuudessa?
- Team Finland -organisaation tulisi tunnistaa asiakasyrityksen palvelutarpeet -> paremmalla kohdentamisella edistetään sekä asiakasyrityksen että TF-organisaation resurssien tehostumista (myös resursoinnin säästymistä).
- Tiedottamisen ja viestinnän rooli Team Finland -palveluissa korostuu. Viestintää ei voi koskaan olla liikaa. Kohderyhmälähtöisen, selkokiehisen ja ajantasaisen tiedon välittäminen on tärkeää.

Johtopäätös 3: Yhteistyö ja asiakasohjaus verkoston toimijoiden välillä selvästi tiivistynyt, mutta verkoston sisäisessä yhteistyössä edelleen runsaasti kehitettävää.

- Yhteistyötä tulee edelleen edistää, vaikka se vaatii paljon käytännön koordinaatiota. Toimijoiden tulee toimia itsenäisesti, mutta samaa päämäärää kohti. Esimerkiksi (Pohjoismaisten) lähetystöjen välinen yhteistyö on toimivaa.
- Käytännön yhteistyö kauppakamarien kanssa vaihtelee suuresti eri alueilla. Yhteistyötä ei vielä hyödynnetä maksimaalisesti. Finnchameissa puhutaan samaa kieltä yritysten kanssa ja ymmärrys yritysten tarpeisiin on hyvä.
- Team Finland -toiminnassa esiintyy vaihtelua myös aluetasolla. Miten mahdollistetaan systemaattisempi palautteen keruu ja hyödyntäminen koskien olemassa olevaa palvelutarvetta ja tarjottuja palveluja (kohtaanto)?

Johtopäätös 4: Jatkossa on tarvetta strategisemmalle ohjaukselle ja tavoitteiden yhteensovittamiselle poikkihallinnollisesti.

- Verkoston toiminnassa esiintyy edelleen päällekkäisyyksiä. Mikä on sopiva/ siedettävä päällekkäisyyksien taso?
- Strategisessa ohjauksessa tulee huomioida entistä vahvemmin globaalit signaalit ja mahdollisuudet.
- Team Finland -toiminnan tavoitteet näyttävät edelleen suhteellisen pientä roolia toimijoiden omissa tavoitteissa. Yhteiset TF-tavoitteet eivät ole vielä implementoituneet kaikkien organisaatioiden tulostavoitteeksi (esim. Finnvera vs. ELY-keskukset).

- Vaikuttavuuden ja kasvun hakeminen tarkoittaa valintoja asiakkaista, markkinoista ja tarjottavista palveluista.
- Tulevaisuudessa esiintyy tarvetta vahvemmalle strategiselle linjaukselle asiakassegmenttien osalta (mihin asiakasryhmiin panostetaan), sekä sille, mikä toimija ottaa päävastuuta mistäkin asiakaskohderyhmästä ja millä tavoitteilla (tavoitteena riittävä palvelutarjonta TF- tavoitteiden saavuttamiseksi).

Johtopäätös 5: Team Finland -yhteistyö eri alueilla Suomessa on tiivistynyt, mutta toimijoiden roolit osin epäselviä.

- Epäselvyys ja -tietoisuus palveluista ja toimijoiden rooleista näkyy myös yrityksille. Varsinkin aloittavan yrittäjän voi olla haasteellista löytää oikea Team Finland -palvelu ja yhteyshenkilö.
- Team Finland -palvelulupausta on työstettävä edelleen, tavoitteena riittävä tasalaatuisuus. Tällä hetkellä eroja muun muassa BF:n ja UM:n välillä, sekä eri asiantuntijoiden välillä.

Johtopäätös 6: Ulkomaanverkosto on vahvistunut, mutta työnjako vaatii terävöittämistä.

- Suurlähetystöjen rooli vaatii selkeyttämistä. Myös suurlähettilään Team Finland -maajohtajuutta voidaan tarkastella kriittisesti; tulisiko liiketoimintaosaaminen vai toimialaosaaminen painottua enemmän. Tarkasteltava myös lähetystön roolia TF-koordinaattorina.
- Kauppayhdistyksien ja kauppakamareiden kanssa tehtävää yhteistyötä on vahvistettava edelleen. Tarjoavat hyvät lähtökohdat verkostojen rakentamiselle. Suorat kontaktit ovat arvokkaita.

Johtopäätös 7: Tarvetta selkeyttää ulkomaanverkoston palvelutarjoamaa ja rajapintaa yksityisiin palveluihin.

- Tavoitteena palvelulupauksen riittävä tasalaatuisuus myös globaalisti. Palvelutarjonnan selkeyttämistä tukevat myös prosessit (yhtenäistäminen).
- Yksityisten palvelutarjoajien rooli on tärkeä (esim. sektorikohtainen osaaminen), ja julkisen toimijan luonteva rooli on myös välittää tietoa näistä mahdollisuuksista.

Alustavat suositukset ja työpajassa työstetyt toimenpide-ehdotukset

Jokaisessa työpajassa koottiin osallistujien näkemyksiä arvioinnin alustavista suosituksista sekä työstettiin erillisiä kehittämistoimia näihin liittyen.

Käynnissä olevat Team Finland -verkoston kehittämistoimet koetaan edistävän arvioinnin huomioita ja suosituksia. Muun muassa palvelukuvaukset tukevat toiminnan tasalaatuisuutta, ja palvelupolkutyö mahdollistaa paremman seurannan ja tiedolla johtamisen.

Työpajoissa nousi esiin seuraavia arvioinnin alustavia suosituksia koskevia huomioita ja näkökulmia:

Alustava suositus 1: Tiivistetään edelleen verkoston toimijoiden yhteistyötä ja tiedonvaihtoa sekä selkeytetään toimijoiden välistä työnjakoa eri tasoilla.

- Yhteydenpidon säännöllisyys, selkeästi nimetyt yhteyshenkilöt, yhteiset työskentelyalustat ja -ympäristöt sekä yhteinen vuosisuunnitelma edistävät verkoston toimivuutta.
- Team Finland -toimijoiden organisaatiokulttuurit ja tavat toimia ovat erilaisia, mutta toimijoiden keskinäistä tuntemusta, arvostusta ja ymmärrystä voidaan lisätä systemaattisesti esimerkiksi koulutusten avulla sekä vapaamuotoisten kohtaamisten kautta.
- Kansallinen koordinaatio ja tiedonvaihto (ml. KasvuCRM)
 - Kansallista koordinaatiota tukee TF-sihteeristön roolin vahvistaminen operatiivisena toimijana.
 - Toimien päällekkäisyyksiä tulee edelleen poistaa, esimerkiksi ELY:jen ja BF:n päällekkäisiä rahoituspalveluja.
 - Seudulliset elinkeinoyhtiöt ovat tärkeitä toimijoita, joilla on oma "CRM". Miten tieto kulkee /tiedon vaihto tapahtuu ketterämmin?
 - CRM-järjestelmää tulee käyttää laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Mitä enemmän tietoa CRM:ssä on, sitä hyödyllisempi järjestelmä on.
- Jatkossa tarkasteltava muun muassa
 - Globaalia yhteiskäyttöä tukevat kielilinjaukset ja -valinnat.
 - Yhdenmukaisuus (riittävä tasalaatuisuus) järjestelmään tallennettavista tiedoista
 - Henkilökohtaiset tavoitteet CRM:ään liittyen.
 - Valmisteilla olevien hankkeiden tiedon jakaminen Team Finland -ydintoimijoiden kesken.
 - Haasteet, muun muassa vahva ministeriöraja, tietoturvakysymykset.
 - Team Finland -intranetin elvyttäminen.

- Työnjako ja yhteistyö alueilla (Suomessa)
 - Tiedonvaihtoa tulee edistää: kehittämistarpeiden tunnistaminen, prosessien avaaminen organisaatioiden välillä, yhteispalaverit (isommat kokonaisuudet, strategiset painotukset) -> aluekoordinaation onnistuminen.
 - Toimijoiden palveluportfolion yksinkertaistaminen ja yhteensovitus toimijan roolin mukaan. Erityisesti BF/ELY -akselilla koskien rahoitusta ja neuvontaa.
 - BF:n roolia maakunnissa tulee selkeyttää. Esimerkiksi kv-asiakkaiden hoitomallin täsmentäminen alueella BF-asiakkaiden suhteen.
 - ELY-keskuksille tulee taata Team Finland -alustoiminnan koordinointiin riittävät resurssit.
 - Maakunnalliset erot tulee tunnistaa. Maakunnallista tilannetietoa tulee välittää esimerkiksi Business Finlandiin ja lähetystöihin (maakunnalliset vahvuudet).
 - Kansainvälistymisen ja palvelujen kehittämisen systemaattisempi koordinointi alueilla huomioitava ml. ELY, kehitysyhtiöt, kauppakamarit, maakunnan liitot jne. Koordinoinnin selkeä valtuutus tietyille toimijalle. RR-ELYt ja asiantuntijat tiiviimmin mukaan Team Finland -toimintaan.
 - Tiiviimpi ja konkreettisempi asiakastyö elinkeinoyhtiöiden ja TF-toimijoiden välillä erityisesti kasvupotentiaalin tunnistamisessa.
 - Kehitysyhtiöiden osaamista Team Finland -palveluihin vahvistettava muun muassa koulutuksin.
 - Taklattava paremmin kehitysyhtiöiden vahva projektirahoitus -> yhteistyö ja koordinointi alueellisten toimijoiden välillä (ml. maakuntaliitot ja kauppakamarit) -> päällekkäisyyksien poistaminen.
- Työnjako ja yhteistyö ulkomaanverkostossa
 - Suurlähetystöjen ja Business Finlandin yhteistyötä tulee edelleen tiivistää. Edustuston rooli erityisesti verkottajana, Business Finlandin rooli toimialaosaamisessa. BF:n ja UM:n palveluroolien selkeytys (mistä palveluista kumpikin vastaa).
 - Yhteistyötä tiivistettävä kauppakamarien kanssa (hyvät rajapinnat ja yhteydet yrityksiin). Yhteistyötä esimerkiksi kansainvälistymistä edistävässä tapahtumissa ja projekteissa.
 - Kielikysymykset ratkaistava riittävällä tasolla: kaikille yhteinen kieli vs. kansallinen kieli.
 - Yhteinen alusta/intra tiedon jakoon ja käsittelyyn.
 - Kokemusten ja oppien hyödyntäminen käynnistyvästä kontaktikartta-palvelusta (Finnpartnership).

Alustava suositus 2: Selkeytetään Team Finland -verkoston roolia, palvelulupausta ja kansainvälistymispalveluiden kokonaisuutta yritysten suuntaan.

- Ulkomaanverkoston palvelutarjoaman tulee olla suoraviivaista ja ketterää (palvelukyky).
- Eri rahoitusmuotoja karsittava. Yhteisen rahoitushakemuksen mahdollisuus Toimijoiden irrallisuus -haasteeseen vastaaminen?
- Asiakasviestintää on kehitettävä.
- Palvelulupauksen kirkastaminen kohdemaan yrityksille.
- Team Finland -brändin vahvistaminen, tunnettuuden edistäminen (palvelulupaus).
- TF-toimijoiden vahvempi sitoutuminen yhteiseen Team Finland -viestintään.
- Palvelulupauksen yhdenmukaistaminen, tavoitteena henkilöriippumaton palvelukokemus. Asiakaskokemuksen painoarvoa korostettava. Palvelupolku hyvä lähtökohta verkoston sisäiselle ymmärrykselle.

Alustava suositus 3: Vahvistetaan viennin ja kansainvälistymisen strategista johtamista ja yhteistä tavoiteasetantaa.

- Strateginen kuuntelu myös globaalilla tasolla sekä huomioiden yllättävät, ennalta näkymättömät vaihtoehdot.
- Tarvitaan selkeämpää ohjausta asiakassegmenteistä, painotuksista.
- TF-toimijoilla tulee keskiössä olla yhteinen Team Finland -strategia ja TF-tavoitteet. Toimijoiden pitkäjänteinen, hallituskausien ylimenevä sitoutuminen.
- Tulosohjauksen vahvistaminen. Astetuille tavoitteille tulee olla myös kvantitatiivisia mittareita tulosten monitorointiin. Toimintojen mittaamisen sijaan fokus tuloksiin.

Alustava suositus 4: Kehitetään ulkomaanverkoston palvelutarjoamaa ja rajapintaa yksityisiin palveluihin.

- Ulkomaan verkostojen päällekkäiset palvelut UM:n ja BF:n osalta ratkaistava.
- Yrityksiltä on koottava systemaattisesti ja säännöllisesti palautetta sekä TF-toimijoista että yksityisistä palveluntarjoajista.
- Julkisella toimijalla tulee olla kohdemarkkinoita koskeva tieto mahdollisista yksityisistä toimijoista: yhteystietojen välittäminen.
- Lähettilään maajohtajuudesta luopuminen.

Tunnistettuja hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja

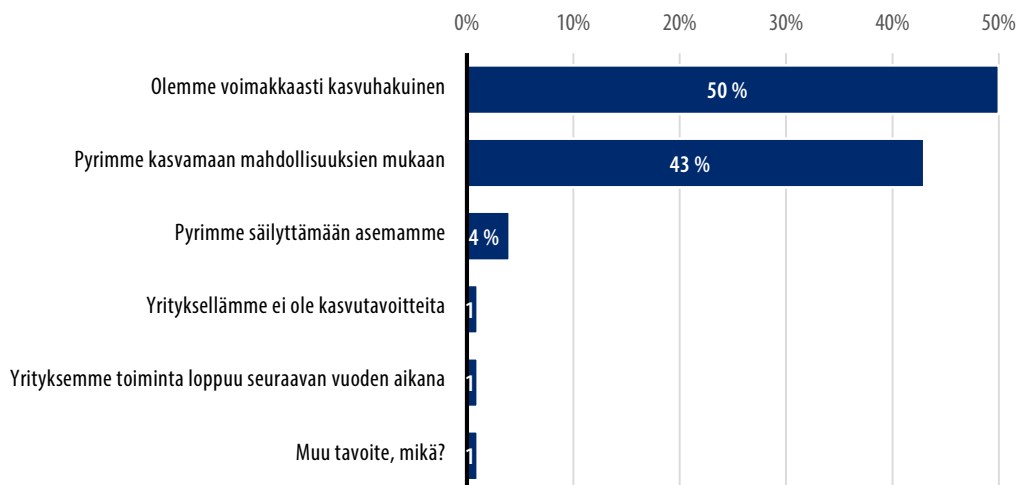
- Alueelliset Team Finland -koordinointiryhmät: tärkeitä yhteistyöalustoja. Alueellinen benchmark?
- Suurlähetystöjen ”Team Finland -tapaamiset”: ao. maassa toimivien suomalaisten ’vientiyriyten ekosysteemi’, tiedon ja kokemusten jakaminen.
- Joustavat ja toimivat yhteistyömallit: esimerkiksi kattava yhteistyö ja apu yrityksille Ukrainan kriisissä (tiedon jakaminen ja tilaisuudet). Mukana muun muassa EK, kauppakamarit, SY, UM, TEM, tulli, Suomalais-Venäläinen kauppakamari.
- Finpron markkinaehtoiset palvelut.
- Food for Finland -ohjelman kohdemarkkina valinta (Kiina).
- Hakemustyöpajat: Finnpartnership, BF ja Fingo yhteistyö.
- Business Finlandin informatiiviset ja selkeät verkkosivut.
- Alueelliset toimintamallit.
 - Päijät-Hämeen säännölliset, kuuden viikon välein toistuvat ajankohtaiskatsaukset TF-toimintaan liittyen: TF-koordinaattori – kehittämissyhtiö. Lisäksi asiakaskartoitustyötä, yrityskäyntejä ja tilaisuuksia kehittämissyhtiön kanssa.
 - Pohjois-Pohjanmaan kuukausittaiset info-/keskustelutilaisuudet alueen kehitysyhtiöille ja yritysasiantuntijoille ELY-keskuksen johdolla yhdessä TF-toimijoiden kanssa. Lisäksi TF-alueverkoston ja aluetiimin kokoukset.

Liite 7. Kyselyyn vastanneiden asiakasyritysten profiili

Kyselyyn osallistui yhteensä 701 vastaajaa eri kokoisista ja eri toimialoja edustavista yrityksistä. Vastaajayritykset painottuvat pieniin ja keskisuuriin yrityksiin: 58 prosenttia vastaajista työskentelee yrityksessä, jossa on alle 9 työntekijää, 24 prosenttia työskentelee 10–49 henkilön yrityksessä ja kymmenen prosenttia yrityksessä, jossa on yli 50 työntekijää. Yleisimmät yritysten toimialat ovat teollisuus (27 %), muu palvelutoiminta (17 %), informaatio ja viestintä (14 %), tukku- ja vähittäiskauppa (9 %) sekä ammatillinen, tekninen ja tieteellinen toiminta (7 %). Suurin osa yrityksistä toimii pääosin Uudellamaalla (37 %), Pirkanmaalla (11 %) tai Varsinais-Suomessa (9 %). Kyselyyn osallistui sekä kansainvälisesti suuntautuneita yrityksiä että pääasiassa kotimaassa toimivia yrityksiä. Viennin osuus liikevaihdosta on viidenneksellä vastaajista joko yli 50 prosenttia, 10–49 % tai 1–9 %. Yli 30 prosentilla vastaajista yrityksen liikevaihto syntyy kokonaisuudessaan kotimaisilla markkinoilla.

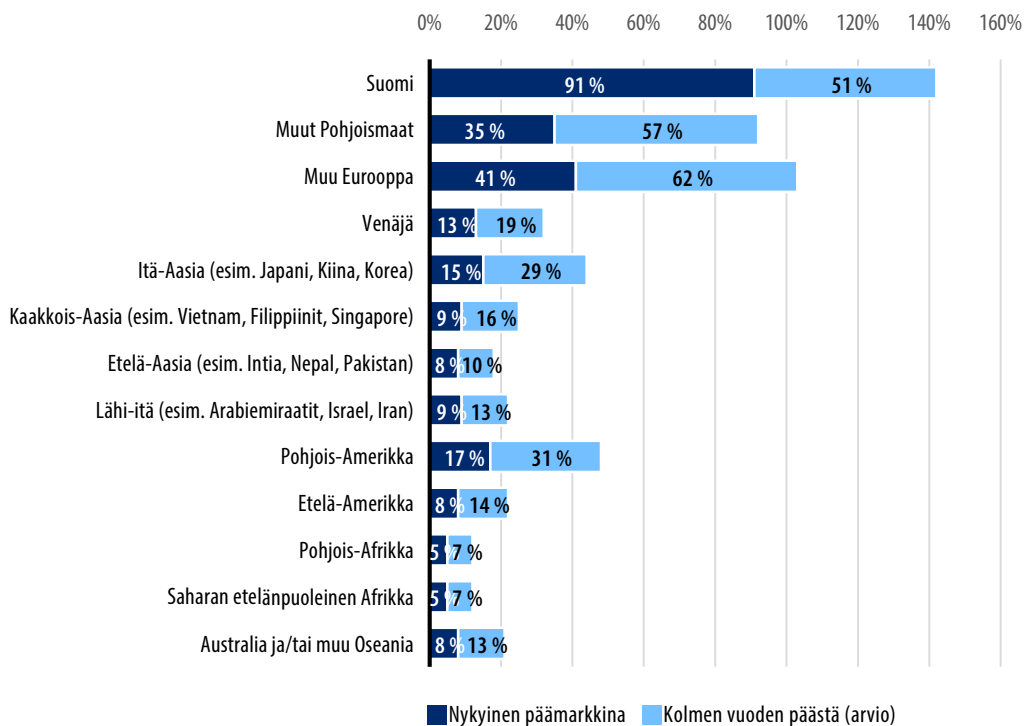
Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä tavoittelee voimakasta kasvua (50 %) tai pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan (43 %). Yritykset, jotka joko pyrkivät säilyttämään asemansa tai yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita muodostavat hyvin pienen osuuden vastaajista (vain 5 %). Kyselyyn vastanneet yritykset ovat selvästi keskimääräistä kasvuhaluimpia. Esimerkiksi pk-barometriin vastanneista yrityksistä tyypillisesti keskimäärin vain noin kymmenen prosenttia kertoo tavoittelevansa voimakasta kasvua. Suuri ero tuloksissa selittyy sillä, että valtaosa kansainvälistymispalveluita koskevaan kyselyyn vastanneista yrityksistä ovat kansainvälistymispalveluiden asiakkaita ja näin ollen myös keskimääräistä kiinnostuneempia kansainvälisestä kasvusta. Toisin sanoen vastaukset eivät edusta keskimääräistä pk-yrityskenttää. Voimakasta kasvua tavoittelevissa yrityksissä on yhtä lailla vientiyrityksiä kuin kotimaisilla markkinoilla toimivia yrityksiä.

Liite 7. Kuvio 1. Yritysten kasvutavoitteet. Kysymys: Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne kasvutavoitteita? (valitse parhaiten sopiva vaihtoehto). N=698.



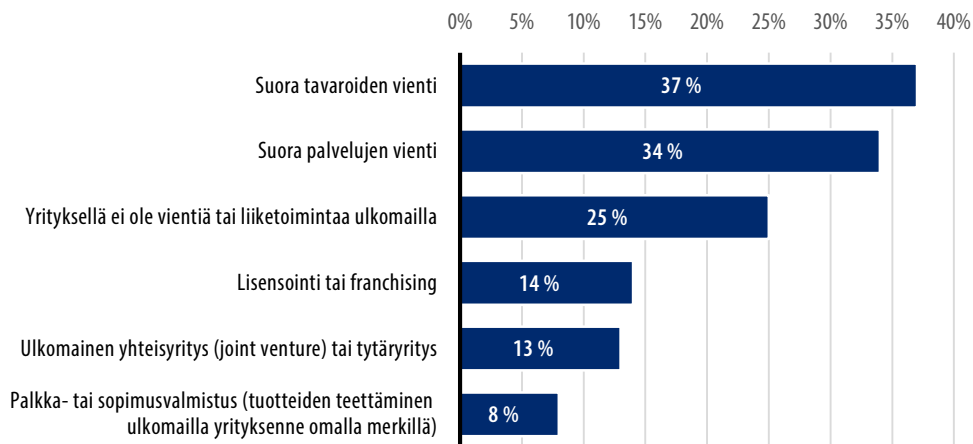
Vastaajayritysten yleisimmät, Suomen ulkopuolella olevat ensisijaiset markkinat (tämänhetkiset sekä arvio markkinoista seuraavien kolmen vuoden aikana) ovat muu Eurooppa, Pohjoismaat, Pohjois-Amerikka ja Itä-Aasia. Liikevaihdoltaan alle 9 miljoonan euron yritykset toimivat keskimäärin tällä hetkellä 2–3:lla eri markkinalla (ml. Suomi) ja sitä suuremmat keskimäärin 4–7:llä eri markkinalla.

Liite 7. Kuvio 2. Yritysten ensisijaiset toimintamarkkinat tällä hetkellä ja kolmen vuoden päästä (arvio). Kysymys: Millä markkinoilla yrityksenne ensisijaisesti toimii a) tällä hetkellä, b) kolmen vuoden kuluttua (arvio/tavoite)? Prosentit ylittävät 100 %, koska kysymykseen pyydettiin antamaan kaikki toimintamarkkinat. N=701.



Yritysten yleisimmät kansainvälisen liiketoiminnan muodot ovat suora tavaroiden ja palveluiden myynti (37 % ja 34 % vastaajista). Hieman harvinaisempia liiketoiminnan muotoja ovat lisensointi (14 %), ulkomainen yhteisyritys (13 %) ja sopimusvalmistaminen (8 %). Liikevaihdoltaan eri kokoisia yrityksiä tarkastellessa voidaan huomata, että suurten, liikevaihdoltaan yli 50 miljoonan euron yritysten kansainvälinen liiketoiminta koostuu tyypillisimmin suorasta tavara- tai palveluviennistä, palkka- tai sopimusvalmistamisesta, ulkomaisen yhteisyrityksen johtamisesta tai näiden yhdistelmästä. Keskipokoiset 10–49 miljoonan euron liikevaihdon yritykset painottuvat suoraan tavaravientiin tai ulkomaisen yhteistyöyrityksen johtamiseen. Pienemmille (alle 9 milj. EUR) yrityksille on tyypillistä vain yhdenlaiseen kansainväliseen liiketoimintaan osallistuminen. Suora tavaroiden ja palveluiden vienti on tyypillisintä pienemmille yrityksille.

Liite 7. Kuvio 3. Yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Kysymys: Mitkä seuraavista kuvaavat yrityksenne tuotteiden tai palveluiden vientiä, myyntiä, markkinointia tai valmistusta ulkomailla? Summa ylittää 100 %, koska osa vastaajista mainitsi useamman liiketoimintamuodon. N=693.



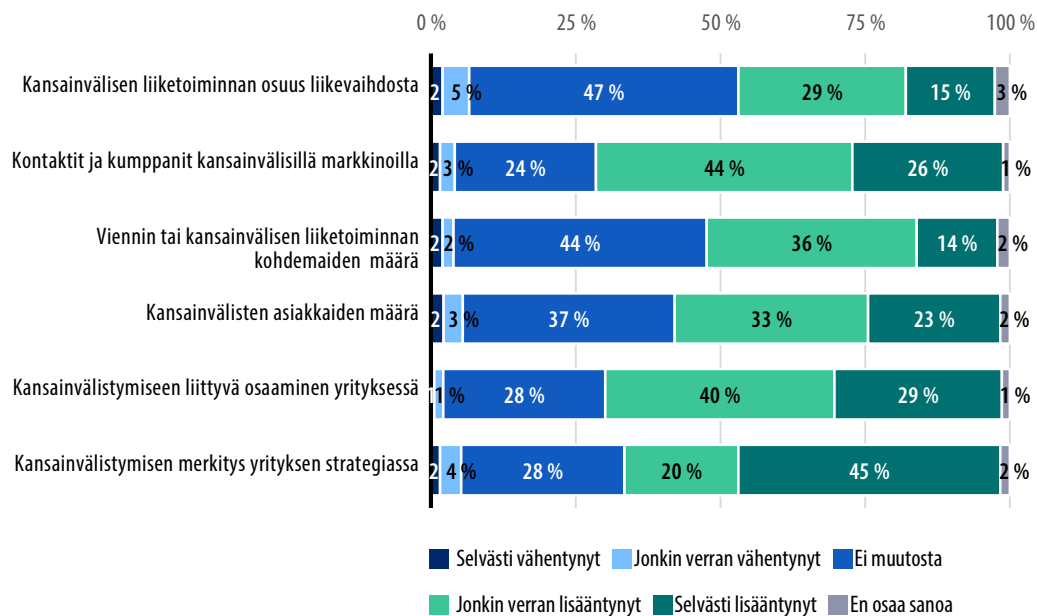
Kun yritysten kansainvälistä liiketoimintaa tarkastellaan toimialoittain, voidaan huomata merkittäviä eroja sekä liiketoiminnan tyypissä sekä kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta yleensä. Koulutusalaalla, teollisuudessa sekä informaatio- ja viestintäalalla alle 20 prosentilla yrityksistä ei ole lainkaan vientiä tai kansainvälistä liiketoimintaa. Vastaava luku rakentamisessa sekä vesi-, viemäri- ja jätevesialalla on yli 40 prosenttia. Valtaosa viennistä on suoraa tavaroiden ja palveluiden vientiä ja yritykset jakautuvat selkeästi palvelu- ja tavaravientialoihin. Koulutus, informaatio ja viestintä, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta sekä taiteet ja viihde ovat luonnollisesti palveluvientivetoisia. Sen sijaan teollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa sekä maa ja metsätalous ovat tavaravientivetoisia. Otanassa on mukana myös runsaasti hybridivientialoja, kuten taiteet ja viihde, muut palvelualat, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä vesi-, viemäri- ja jätevesihuolto. Lisensointi ja franchising ovat suhteessa yleisintä koulutusalaalla (41 % yrityksistä) ja taide- ja viihdealalla (45 %). Palkka- ja sopimusvalmistaminen on puolestaan yleisintä tukku- ja vähittäiskaupassa (23 %), ja ulkomainen yhteisyritys tai tytäryritys rakentamisessa (24 %) sekä ammatillisella, tieteellisellä ja teknisellä alalla (20 %).

Kansainvälisen liiketoiminnan kehitys ja koronan vaikutus

Kyselyssä kartoitettiin myös yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kehittymistä ja koronapandemian vaikutuksia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman liiketoiminnan kehittymistä viimeisen kolmen vuoden aikana kuudella eri osa-alueella ja viisiportaisella asteikolla, missä 1 = selvästi vähentynyt ja 5 = selvästi lisääntynyt. Arvioitavat osa-alueet olivat kansainvälisen liiketoiminnan merkitys strategiassa, kansainväistymiseen liittyvä osaaminen, kansainvälisten asiakkaiden määrä, viennin tai kansainvälisen liiketoiminnan

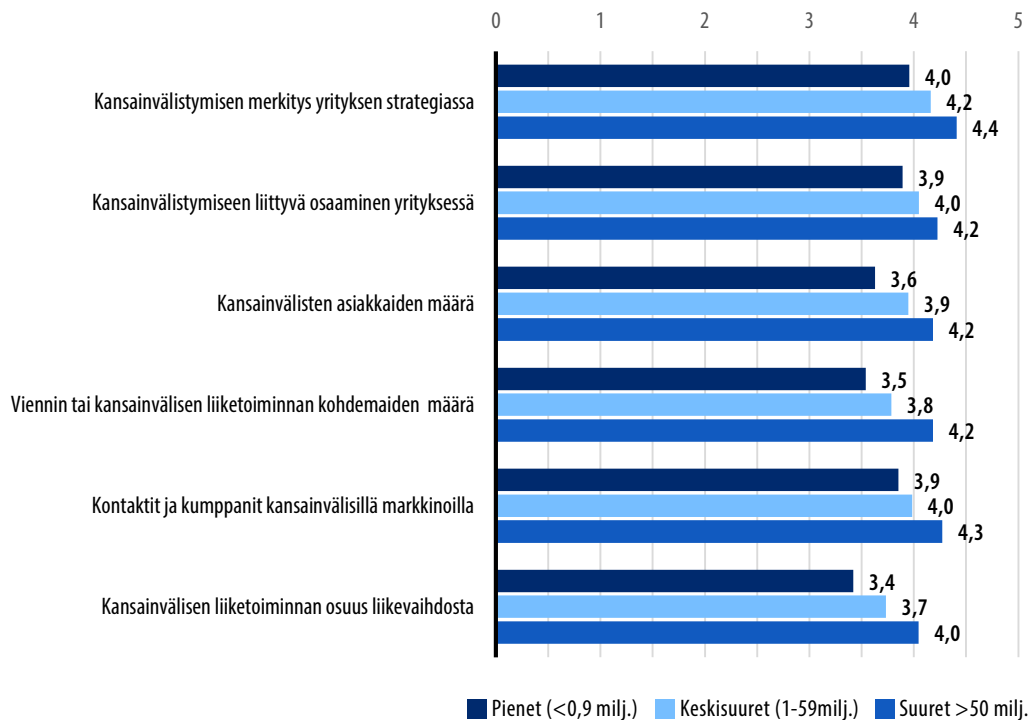
kohdemaiden määrä, kontaktit ja kumppanit kansainvälisillä markkinoilla sekä kansainvälisen liiketoiminnan osuus liikevaihdosta. Jos kansainvälisen liiketoiminnan kehitystä tarkastellaan osa-alueiden muodostamana kokonaisuutena, voidaan huomata, että yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa on tapahtunut pandemiasta huolimatta kehitystä. Tämä kehitys on kuitenkin ollut vähäisempää pienemmissä yrityksissä. Toimialojen välillä ei ole suuria eroja kokonaiskehitystä tarkasteltaessa.

Liite 7. Kuvio 4. Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen eri osa-alueilla. Kysymys: Arvioi yrityksenne kansainvälistymisen osa-alueiden kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana. N=696.



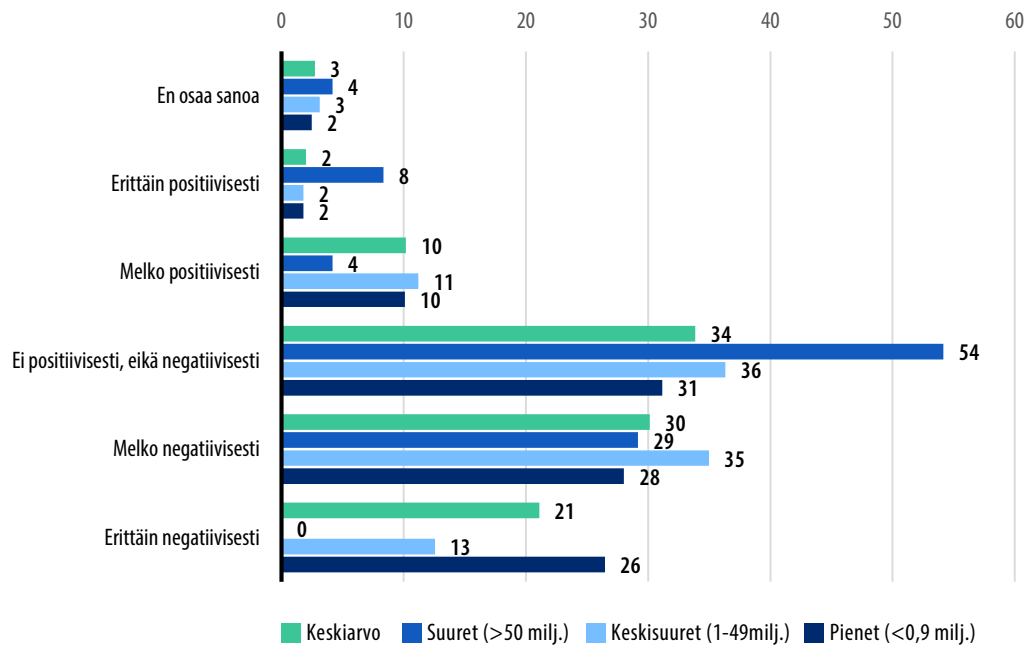
Kun kansainvälisen liiketoiminnan kehitystä tarkastellaan eri osa-alueilla koko vastaajaotoksessa, voidaan huomata, että kehitys on ollut suurinta kansainvälistymisen merkityksessä strategiassa (65 % vastasi, että kansainvälinen liiketoiminta on lisääntynyt jonkin verran tai selvästi), osaamisen lisääntymisessä yrityksissä (69 % vastasi, että on lisääntynyt jonkin verran tai selvästi) sekä kansainvälisten kumppanien ja kontaktien lisääntymisessä (70 % vastasi, että on lisääntynyt jonkin verran tai selvästi). Vähäisintä kehitys on ollut kansainvälisen liiketoiminnan osuudessa liikevaihdosta (46 % vastasi, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta) sekä uusien kohdemaiden lisääntymisessä (44 % vastasi, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta). Positiivista on kuitenkin se, että vain harva vastaajista kertoo, että kansainvälistyminen sen eri osa-alueilla olisi vähentynyt. Kehitys on ollut kaikilla osa-alueilla jossain määrin voimakkaampaa suuremmissa ja vahvempaa kasvua tavoittelevissa yrityksissä.

Liite 7. Kuvio 5. Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen eri osa-alueilla eri kokoisissa yrityksissä. Kysymys: Arvioi yrityksenne kansainvälistymisen osa-alueiden kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana. (N=696). 1 = "Selvästi vähentynyt", 2 = "Jonkin verran vähentynyt", 3 = "Ei muutosta", 4 = "Jonkin verran lisääntynyt" ja 5 = "Selvästi lisääntynyt".



Koronapandemialla on ollut suuria vaikutuksia yrityksiin muun muassa liikkuvuuden, kansainvälisten toimitusketjujen, supistuneen kysynnän ja työvoiman saatavuuden kautta. Kun yrityksiä pyydettiin arvioimaan koronan vaikutuksia liiketoimintansa kansainvälistymiseen, odotetusti valtaosa yrityksistä (51 %) kokee, että koronalla on ollut melko tai erittäin negatiivinen vaikutus liiketoiminnan kehittymiseen. Sen sijaan jopa 34 prosenttia kertoo, että koronalla ei ole ollut positiivista eikä negatiivista vaikutusta. Osa yrityksistä (12 %) puolestaan arvioi, että koronalla on ollut jossain määrin tai erittäin positiivinen vaikutus. Yrityksen koolla vaikuttaisi olevan suuri merkitys siihen, kuinka paljon koronapandemia on vaikuttanut yritysten kansainvälistymiseen. Yleisesti voidaan todeta, että suuremmat yritykset ovat selvinneet pandemiasta helpommalla kuin pienet yritykset tai jopa hyötäneet siitä.

Liite 7. Kuvio 6. Koronan vaikutus yritysten kansainväliseen liiketoimintaan (% vastaajista). Kysymys: Miten koronapandemia on vaikuttanut yrityksen kansainvälistymiskehitykseen? N=697.



tietokayttoon.fi

ISBN PDF 978-952-383-282-4
ISSN PDF 2342-6799