

Team Finland: Strategiapäivitys 2015

Team Finland: Strategiapäivitys 2015

Sisällys

Team Finland: Strategiapäivitys 2015	7
1 Johdanto	9
1.1 Katsaus 2014 strategian toimeenpanoon	9
1.2 Toimintaympäristön kehitys	10
1.3 2015 strategiapäivityksen tavoitteet	11
2 Kansainvälistymispalvelut	13
2.1 Kansainvälistymispalvelujen sisältö	13
2.2 Teemapainotukset	14
2.3 Palvelujen kehittämistä koskevia linjauksia	16
3 Vaikuttaminen kohdemarkkinoilla	20
4 Investointien edistäminen Suomeen	22
5 Maakuvatyö	24
6 Verkoston toiminnan kehittäminen	26
6.1 Ulkomaisen verkoston ohjaus	26
6.2 Osaamisen kehittäminen	27
6.3 Palveluihin liittyvä vaikuttavuusarviointi	28
6.4 Hallinnonalojen erillishankkeet	28

Team Finland: Strategiapäivitys 2015

Sekä globaalin toimintaympäristön että Suomen talouden asettamat lähtökohdat seuraavalle, vuoden 2015 loppuun ulottuvalle strategijaksolle ovat haastavat. Rakennemuutos ja kansainvälisen kysynnän vaimeus varjostavat Suomen vientiä vielä pitkään, ja kehittyvien markkinoiden riskit ovat kasvaneet. Valtiota tarvitaan tasoittamaan tietä yritysten kansainvälistyessä, toimiessa ulkomailla ja investoidessa Suomeen. Kansainvälisen poliittisen tilanteen muutoksen vuoksi myös maakuvatyön vahvistamiselle on selkeä tarve.

Team Finland (TF) tuo yhteen Suomen taloudellisia ulkosuhteita, yritysten kansainvälistymistä, ulkomaisia investointeja ja maakuva edistäviä toimintoja, sekä kotimaassa että maailmalla. Sen ytimen muodostavat näillä aloilla toimivat valtion rahoittamat organisaatiot kuten ministeriöt, edustustoverkko, Finpro, Tekes, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Finnvera, Finnfund sekä maakunnalliset, ELY-keskusten varaan rakentuvat kansainvälistymispalvelut. Tavoitteena on asteittain syvenevä, organisaatiorajat ylittävään yhteistoimintaan ja asiakaspalveluun kykenevä verkosto, jota ohjaavat yhteiset tavoitteet.

1 Johdanto

1.1 Katsaus 2014 strategian toimeenpanoon

Team Finlandin strategiset painopisteet asetetaan vuosittain valtioneuvoston toimesta. Strategioissa linjataan toiminnan temaattisia ja maantieteellisiä painopisteitä sekä palvelukokonaisuuksiin, organisaatioiden työhön ja verkoston kehittämiseen liittyviä asioita. Ensimmäinen, vuoden 2014 loppuun ulottuva strategia hyväksyttiin valtioneuvostossa kesäkuussa 2013 (VNK 8/2013).

Vaikka ensimmäisen strategian toimeenpano on vasta puolivälissä, on kehitys ollut kokonaisuutena ripeää. Vuoden aikana on tietoisesti keskitytty erityisesti verkoston toimintatapojen jäsentämiseen sekä alkuvaiheen kannalta välttämättömiin, organisaatioiden toimintaa ja työnjakoa koskeviin uudistuksiin. Seuraavaksi siirrytään toiseen vaiheeseen, jonka keskiössä on asiakaslähtöisyys. Kehitettyä alustaa päästään hyödyntämään ja hyötyjä myös mittaamaan.

Ensimmäisen vuosistrategian pohjalta on käynnistetty Finpron uudistus, jonka yhteydessä Finpron tarjoamat maksulliset konsulttipalvelut eriytetään omaksi yhtiökseen ja valtion tuki ohjataan voimakkaammin PK-yri-tysten kansainvälistymistä tukeviin julkisiin palveluihin. Myös ulkoasiainhallinnon palveluja on lähdetty tehostamaan. Tähän liittyen on 14.5.2014 hyväksytty ulkoasianhallinnon maksuasetuksen muutos, joka selkeyttää edustustojen yrityksille suuntaamien palvelujen tarjontaa.

Ulkomaiset tiimit ovat aloittaneet toimintansa ja toimijoiden välinen paikallinen yhteistyö on selvästi tiivistynyt. Tässä maakohtaiset toimintasuunnitelmat on koettu hyödyllisiksi. Verkoston yhteisiä palvelukokonaisuuksia kuten Future Watch ja LetsGrow on saatu käyntiin. Yhteinen koulutus on käynnistynyt, ja eteenpäin on päästy hankkeita ja tapahtumia koskevassa koordinaatiossa sekä yhteisen asiakashallintajärjestelmän rakentamisessa. Tärkeä askel on myös TF-organisaatioiden tiettyjen, osin päällekkäisten viestintätoimintojen kokoaminen yhteiseen viestintäyksikköön syyskuusta 2014 alkaen.

Toistaiseksi hitaammin on edetty Team Finlandin kotimaisen, alueellisen palvelumallin viimeistelyssä. Kansainvälistymispalvelujen tarjonnassa on edelleen päällekkäisyyksiä ja palveluprosessit alueilla ovat osin epäselviä. Kyseessä on PK-yri-tysten ja viime kädessä koko Suomen talouden kannalta merkittävä puute, jonka korjaamista on välttämätöntä kiirehtiä. Myös yhteistyön mallit ei-valtiollisten toimijoiden kanssa (mm. kauppakamarit sekä kaupungit, alueet ja maakunnat kehitysyhtiöineen) vaativat edelleen täsmentämistä.

Ensimmäisen vuoden kehitys on ollut kokonaisuutena ripeää. Huomiota on kiinnitetty alkuvaiheen kannalta välttämättömiin, organisaatioiden toimintaa ja työnjakoa koskeviin uudistuksiin.

Runsaasti työtä vaatii myös investointien edistäminen Suomeen. Ulkomaista verkostoa ei pystytä vielä hyödyntämään toiminnassa riittävästi, ja kotimaassa Invest in Finlandin ja alueellisten toimijoiden yhteistyötä tulee vahvistaa. Maakuvaviestinnässä työ on strategian asettamaan tavoitetasoon nähden selvästi kesken, vaikka tiettyjä edistysaskelia on otettukin esimerkiksi maakuvaviestinnän työvälineiden ja materiaalien kehittämisessä.

1.2 Toimintaympäristön kehitys

Sekä globaalin toimintaympäristön että Suomen talouden asettamat lähtökohdat seuraavalle, vuoden 2015 loppuun ulottuvalle strategiajaksolle ovat haastavat. Euroopan talous on toipumassa hitaaseen kasvuun, mutta Suomen nousu laahaa monien vertaismaiden perässä. Valtiovarainministeriön ennusteiden mukaan Suomen viennin volyyymi on kasvamassa hitaasti, mutta rakennemuutos, kansainvälisen kysynnän vaimuus ja tarjonnan rakenne varjostavat vientiä vielä pitkään. Lähivuodet vientimme kasvu on jäämässä jälkeen maailmankaupan kasvusta.

Euroopan talous on toipumassa hitaaseen kasvuun, mutta Suomen nousu laahaa monien vertaismaiden perässä. Kehittyvillä markkinoilla riskit ovat kasvaneet ja poliittisten riskien merkitys lisääntynyt.

Kansainvälisellä tasolla taloussuhteiden politisoituminen ja taloudellinen nationalismi säilyvät merkittävinä riskitekijöinä, ja poliittisten riskien merkitys on viimeaikaisten tapahtumien valossa edelleen noussut. Ukrainan kriisi voi jatkuessaan paitsi lisätä poliittista ja taloudellista epävarmuutta, myös kasvattaa pää-omavirtoja Venäjältä, alentaa investointeja ja siirtää Venäjän talouden mahdollisesti pitkäkestoiseenkin taantumaa. Ilmapiirin muutos voi heijastua suomalaisyritysten toimintaan erilaisina vaikeasti ennakoitavina kaupan esteinä ja ongelmina.

Kehittyvien markkinoiden riskit ovat kokonaisuudessaan kasvaneet. Kiinassa huolta aiheuttavat erityisesti rahoitusmarkkinoiden ongelmat, joilla voi kumuloituessaan olla laajoja vaikutuksia koko maailmantalouteen. Kiinan talouskasvu on myös hidastumassa investointivetoisen kasvumallin muutuksessa enemmän yksityistä kulutusta suosivaksi ja ympäristöystävällisemmäksi. Samalla palveluiden osuus kokonaistuotannosta kasvaa.

Suomalaisyritysten näkökulmasta merkittävä suuntaus on myös uusien, nousevien markkinoiden kirittäminen Aasian ja perinteisten kasvumarkkinoiden rinnalle. Esimerkiksi Saharan eteläpuolisen Afrikan BKT-kasvun arvioidaan IMF:n ennusteissa pysyvän lähivuodet yli viiden prosentin tasolla, ja talouskasvu on tätä keskiarvoakin nopeampaa alemman tulotason maissa. Suuntauksen seurauksena monet Suomen vertaismaista ovat joko vahvistaneet tai ovat aikeissa vahvistaa taloudellista läsnäoloaan Afrikassa sekä muilla aiemmin vähälle huomiolle jääneillä markkinoilla.

Maailman megatrendeistä ekologisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen on edelleen mahdollisuus, jota ei riittävästi osata hyödyntää (ml. biotalous, energia- ja resurssitehokkuus, uusiutuva energia, vesi ja ilmanlaatu sekä terveyteen, hyvinvointiin ja koulutukseen liittyvät ratkaisut). Kyseessä on joukko toimialoja, joilla valtion merkitys sekä sääntelykehikon tarjoajana että viennin ja investointien edistäjänä on suuri. Kilpailu on

monilla näistä aloista jo kovaa ja erottautuakseen Suomelta edellytetään sekä vahvoja että riittävän fokusoituja toimenpiteitä.

Kokonaisuutena voidaan arvioida, että strategiajaksolla vientikysynnän suurin kasvupotentiaali on edelleen Euroopan ulkopuolella ja melko usein aloilla, joilla sääntely-ympäristöön liittyy epävarmuutta ja nopeitakin muutoksia. Vuoden takaiseen verrattuna tilanne on tämän laajan kuvan kannalta muuttumaton, joskin erityisesti kehittyvien markkinoiden kuva on nyt hieman heterogeenisempi ja riskit kasvaneet. Valtiota tarvitaan siksi välttämättä tasoittamaan tietä yritysten kansainvälistyessä, toimiessa ulkomailla ja investoidessa Suomeen. Ulkopoliittisen toimintaympäristön muutokset edellyttävät Suomelta myös entistä nopeampaa kykyä reagoida eri tilanteisiin maakuvaviestinnän keinoin.

1.3 2015 strategiapäivityksen tavoitteet

Tässä vuoden 2015 loppuun ulottuvassa strategiapäivityksessä keskitytään asioihin, joihin ensimmäisessä vuosistrategiassa ei vielä ollut mahdollista puuttua. Tarkoituksena ei ole keksiä pyörää uudelleen, vaan viedä Team Finlandin toimintaa systemaattisesti seuraavalle tasolle ja eteenpäin. Finpron ja UM:n uudistukset sekä valtiorahoitteisiin kansainvälistymispalveluihin liittyvän työnjaon selkeytyminen avaavat uusia mahdollisuuksia. Sisäisestä rakennusvaiheesta päästään vaiheeseen, jossa uudistukset näkyvät ulospäin – parantuneena palveluna ja julkisten resurssien käytön tehostumisena.

Viime vuonna määritellyt, valtion kansainväliseen ja kansainvälistymistä edistävään toimintaan liittyvät yleistavoitteet säilyvät voimassa. Näihin kuuluu arvoketjuajattelu, jossa pyritään laaja-alaisesti edistämään globaaleissa tuotantoketjuissa syntyvän arvonlisän kertymistä kansantalouteen. Emme pelkästään vie, vaan meidän on myös aktiivisesti houkuteltava ”hyviä” asioita ulkomailta Suomeen. Toinen tärkeä tavoite on kyky havainnoida ja hyödyntää uusia, maailmalla avautuvia mahdollisuuksia. Ja kolmanneksi, alan palveluja on edelleen tehostettava tuomalla julkisia toimintoja ja palveluja yhteen.

Kun julkista panosta käytännössä kohdennetaan, se on tehtävä tavalla, joka ei tarpeettomasti rajoita ja ohjaa, vaan pikemminkin mahdollistaa uutta. Valtion ei yleisesti ottaen esimerkiksi tule pyrkiä tarkasti kohdennettuihin yritystukiin tai voittajien tunnistamiseen, mutta palvelujen tarjontaa on silti pystyttävä priorisoimaan siten, että kasvua ja kansainvälistymistä voidaan edistää tulevaisuuden kannalta lupaavilla aloilla. Tällaisia ovat esimerkiksi cleantech ja biotalous, tai poikkileikkaavana teemana aineeton arvonluonti, joita valtioneuvosto on käsitellyt laajemmin erillisissä periaatepäätöksissä.

”Suomesta maailmalle” suuntautuvien kansainvälistymispalvelujen selkeytyessä entistä enemmän painoa voidaan lähteä siirtämään toiminnan siihen osaan, joka koskee asioiden tuomista maailmalta Suomeen.

Verkonston rakennusvaiheesta päästään vaiheeseen, jossa uudistukset näkyvät ulospäin – parantuneena palveluna ja valtion resurssien käytön tehostumisena.

Kun julkista panosta kohdennetaan, se on tehtävä tavalla, joka ei tarpeettomasti rajoita ja ohjaa, vaan pikemminkin mahdollistaa uutta.

Esimerkiksi investointien ja osaamisen välittäminen Suomeen on tulevan hyvinvointimme kannalta oleellisia. Meidän on pystyttävä nykyistä tehokkaammin hyödyntämään maailmalla luotuja ratkaisuja myös oppimisen, imitoinnin ja soveltamisen kautta. Kuten esimerkiksi Holmström, Korkman ja Pohjola ovat todenneet,¹ kyseessä on usein tuottavampi uudistumispolku kuin keskittyminen vain urauurtavien keksintöjen metsästämiseen.

Tärkeää on myös Team Finland -verkoston riittävä resursointi ja sen varmistaminen, ettei Suomi jää kansainvälistymisen, vaikuttamisen, investointien edistämisen tai maakuvatyön toiminnassa kovin pahasti kilpailijamaistaan jälkeen. Hallitus ja eduskunta ovat kevään kehysriihiratkaisussa tunnistaneet tämän tarpeen ja osoittaneet 20 miljoonaa euroa Team Finland -toimintaan yritysten kansainvälistymisen ja investointien edistämiseen sekä TF-verkoston osaamisen kehittämiseen ja maakuvatyön kärkihankkeiden rahoitukseen. Rahoitusta tullaan tämän strategiapäivityksen linjausten mukaisesti käyttämään erityisesti sellaisten puutteiden paikkaamiseen, joissa rahoitustarve on kiireellisin ja joissa valtion panoksella voidaan saavuttaa suurin kansantaloudellinen lisäarvo.

¹ Bengt Holmström, Sixten Korkman ja Matti Pohjola: "Suomen talouskriisin luonne ja kasvun edellytykset". Muistio talousneuvostolle, 21.2.2014.

2 Kansainvälistymispalvelut

Valtiorahoitteiset, Team Finlandin puitteissa tarjottavat kansainvälistymispalvelut ryhmitellään kuuteen palvelualueeseen, aikaisempaa selkeämmällä työnjaolla.

2.1 Kansainvälistymispalvelujen sisältö

Suomessa toimiville yrityksille tarkoitetut kansainvälistymispalvelut ovat käymässä läpi merkittävää muutosta. Finpron uudistumisen myötä raja julkisten palvelujen ja maksullisten, konsulttitoiminnan luonteisten vienninedistämispalvelujen välillä selkeytyy. Finpron muutokset ja ulkoasiainhallinnon palveluihin kohdistuvat parannukset mahdollistavat myös selkeämmän työnjaon Team Finland -organisaatioiden välillä.

Valtiorahoitteiset, vastedes Team Finlandin puitteissa tarjottavat kansainvälistymispalvelut tullaan ryhmittelemään kuuteen palvelualueeseen (Kuva 1). Yhdessä nämä yrityksiä ”Suomesta maailmalle” ohjaavat palvelut kattavat erään kaikkein keskeisimmistä osista Team Finlandin toimintaa. Finpro-uudistuksen aikatauluista johtuen kuuteen palvelualueeseen kuuluvien yksittäisten palvelujen ja niiden tuottamisvastuiden määrittely on vielä osittain kesken, mutta prosessi tullaan viemään loppuun syksyn 2014 kuluessa.

Kuva 1: ”Team Finland- kansainvälistymispalvelut”



Kansainvälistymispalvelujen tarjonnassa keskeinen lenkki ovat kotimaan alueelliset Team Finland -verkostot ja -asiakkuustiimit sekä näille luotava palvelumalli. Tällä hetkellä ollaan monin paikoin vielä melko kaukana tilanteesta, jossa asiakasta palveltaisiin yhtenäisenä tiiminä ja yhteisillä tulostavoitteilla.

On tärkeää, että Team Finlandin kotimainen, alueellinen asiakaspalvelumalli on vuoden 2015 alussa toimintakunnossa ja kattaa kaikki keskeiset alueilla tarjottavat valtiorahoitteiset kansainvälistymispalvelut. Palvelumallin kehitystyötä varten on Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksissa keväällä 2014 käynnistetty TF-palvelupilotti, jonka kokemusten perusteella määritellään maanlaajuisesti käyttöön otettava malli. Työtä on kiirehdittävä siten, että asiakaspalvelun kokonaisratkaisu voidaan ottaa valtakunnallisesti käyttöön vuoden 2014 loppuun mennessä.

Kotimaassa tulee huolehtia myös siitä, että kullakin alueella on riittävä kapasiteetti toimia laadukkaana ensimmäisenä kontaktina yrityksille Team Finland -verkoston palveluihin ja että mahdolliset päällekkäisyydet valtiorahoitteisten kansainvälistymispalvelujen tarjonnassa puretaan. Oleellista on niin ikään varmistaa, että verkoston yhteinen yritysasiakkuuksien hallintajärjestelmä saadaan sovitun mukaisesti käyttöön vuoden 2015 loppuun mennessä.

Team Finlandin kansainvälisessä verkostossa Finpron roolin tulee säilyä vahvana, jotta Finpro pystyy huolehtimaan sille TF-kansainvälistymispalvelujen kokonaisuudessa lankeavista vastuualueista. Finpro-uudistuksen yhteydessä kehitettävästä, yksityisten konsulttipalvelujen hankkimiseen tarkoitettusta rahoitusvälineestä on tehtävä yritysten kannalta mahdollisimman helppokäyttöinen.

Tärkeä jatkokehittämisen kohde on myös seudullisten kehittämissyhtiöiden tarjoamien kansainvälistymispalvelujen ja investoinnin toimintojen parempi yhteensovittaminen Team Finland -organisaatioiden tarjoamien palvelujen kanssa. Tiiviimmän yhteistyön edellytyksiä lähdetään kartoittamaan 1–2 alueellisen pilotin kautta.

2.2 Teemapainotukset

Yritysten kansainvälistymistä edistävässä toiminnassa pyritään ensinnäkin joustavuuteen. Verkoston tulee ottaa ketterästi haltuun hyvinkin erilaisia yrityksiä, yritysryhmiä ja tarjoaman kokonaisuuksia, joilla on mahdollisuuksia menestymiseen. Myös kysyntä vaihtelee markkinoittain paljon. Verkoston oman osaamisen ja tulosten kannalta on silti tärkeää, että tiettyjen, tulevaisuuden kannalta tärkeiden alojen edistämiseen on varauduttu hyvin ja että toiminta pohjautuu käsitykseen tunnistetuista mahdollisuuksista.

Vuoden 2014 strategiaan kirjattiin seitsemän temaattista painopistealuetta, jotka säilyvät tässä strategiapäivityksessä ennallaan. Näiden laajojen kokonaisuuksien sisältä on kevään aikana tunnistettu joukko yksityiskohdaisempia teemoja, jotka tarjoavat suomalaisyrityksille mielenkiintoisia

Verkoston tulee ottaa ketterästi haltuun erilaisia yrityksiä ja yritysryhmiä, joilla on mahdollisuuksia menestymiseen.

mahdollisuuksia (taulukko 1). Arvio pohjautuu Finpron ja Tekesin valmistelutyöhön sekä TF-tiimeiltä ympäri maailmaa saatuun palautteeseen.

Yksityiskohtaisen listan tarkoituksena ei ole rajata muiden alojen yrityksiä palvelujen ulkopuolelle, tai johtaa sellaisten rahoitusvälineiden tai rakenteiden syntymiseen, joilla olisi tällainen vaikutus. Lista tulee nähdä nimenomaan koosteena ympäri maailmaa esiin nousseista mahdollisuuksista ja välineenä, jonka avulla verkosto voi kehittää palveluosaamistaan. Kaikki luetellut teemat eivät näy verkoston kaikessa toiminnassa, ja maakohtaisesti painopisteet saattavat poiketa suurestikin toisistaan.

Taulukko 1: ”Teemapainotukset”

Teemat	Esimerkkejä
Cleantech	<ul style="list-style-type: none"> • Energia ja materiaalitehokkuus • Uusiutuva energia • Kaupunkiympäristöjen älykkäät järjestelmät ja palvelut • Teollinen veden käsittely ja vedenpuhdistus • Kestävä kaivannaistoiminta • Älykkäät energijärjestelmät, vihreä ICT • Jätehuolto ja waste-to-energy • Ilmanlaatu
Biotalous	<ul style="list-style-type: none"> • Kemiallinen metsäteollisuus • Mekaaninen metsäteollisuus ja puurakentaminen • Biojalostus, ml. bioenergia, biomateriaalit, -kemikaalit ja biopolttoaineet • Biotalouden laitteet • Biotalouden palvelut ml. ekosysteemipalvelut
ICT ja digitalisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Pelit ja pelillistäminen • Kyberturvallisuus • Mobiilit/langattomat ratkaisut ja mahdollistavat teknologiat • Verkkokauppa • Asioiden internet, ml. teollinen internet ja perinteisen teollisuuden uudistuminen, älykäs liikenne
Life sciences, terveydenhuolto ja elintarvikkeet	<ul style="list-style-type: none"> • Lääketieteellinen teknologia, ml. terveysalan ICT ja diagnostiikka • Terveydenhuollon ja hoitopalvelujen konseptit • Terveellinen ruoka, funktionaalinen ruoka, korkealaatuiset elintarvikkeet ja raaka-aineet • Elintarviketeknologia ja -turvallisuus
Arktinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Meriteollisuus ja logistiikka • Rakentaminen, infrastruktuuri ja ICT • Energia- ja ympäristöteknologia • Kaivostoiminta ja mineraalit
Luovat alat ja design	<ul style="list-style-type: none"> • Teollinen muotoilu • Audiovisuaalinen tuotanto • Luovat digitaaliset konseptit • Design-brändit ja muoti • Arkkitehtuuri
Koulutus ja oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaaliset oppimiskäsitteet, hyötypelit • Ammatillinen koulutus • Opettajien koulutus • Koulutusjärjestelmiä koskeva konsultointi

2.3 Palvelujen kehittämistä koskevia linjauksia

Tekesin kansainväliset toiminnot

Tekesillä on keskeinen rooli osaamisen välittämisessä maailmalta Suomeen. Tämä edellyttää Tekesiltä vahvaa läsnäoloa talouden ja innovaatiotoiminnan avainpaikoissa.

Tekesillä on keskeinen rooli osaamisen välittämisessä maailmalta Suomeen sekä suomalaisten toimijoiden kytkemisessä kansainvälisiin arvo-verkostoihin. Strategiakaudella on huolehdittava, että Tekes ylläpitää ja edelleen vahvistaa yhteyksiä maailmalla oleviin uuden tiedon ja osaamisen lähteisiin. Tämä edellyttää Tekesiltä vahvaa läsnäoloa talouden ja innovaatiotoiminnan avainpaikoissa, paitsi oman henkilöstön kautta myös kehittämällä ketterämpiä ulkomaisen verkottumisen ja läsnäolon muotoja.

Innovaatorahoituksessaan ja ohjelmissaan Tekesin tulee kiinnittää erityistä huomiota asiakkaidensa kansainvälistymiseen ja kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistyvien asiakkaiden palveleminen edellyttää sekä kansainvälisen toiminnan osaamisen kehittämistä että entistä tiiviimpää koordinaatiota muiden kansainvälistymispalveluja tarjoavien Team Finland -organisaatioiden kanssa. Työ- ja elinkeinoministeriö ottaa kansainvälisen toiminnan vahvistamisen aiheuttamat vaatimukset huomioon Tekesin resurssien mitoituksessa.

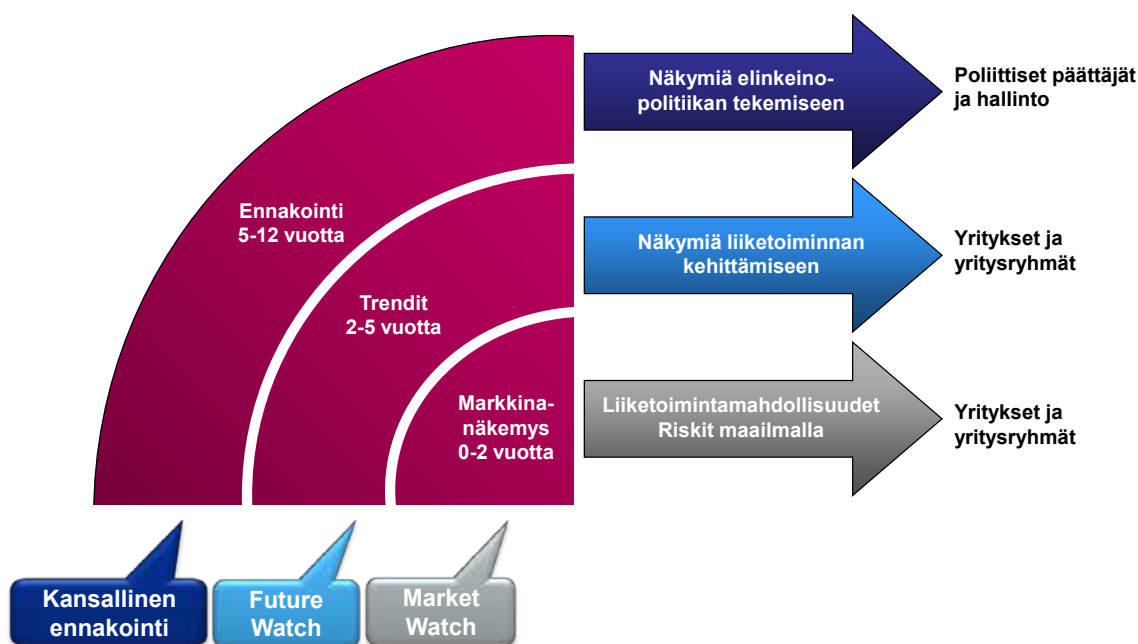
Markkinatieto

Team Finlandin markkinatietoa ja -näkyviä koskeva ”mahdollisuudet”-palvelukokonaisuus rakennetaan kahden elementin varaan. Keskipitkää, noin 2–5 vuoden päähän ulottuvaa tietoa markkinanäkymistä tarjoaa viime vuonna käynnistynyt Future Watch -palvelu. Lyhyemmän aikajänteeseen, noin 0–2 vuotta kattava markkinatieto tullaan kokoamaan yhteiseen Market Watch -palveluun. Palvelu kattaa sekä yrityksille avautuvat, välittömät liiketoimintamahdollisuudet että poliittiset ja toimintaympäristöön liittyvät riskit. Jälkimmäiseen sisältyvät esimerkiksi ulkoasiainhallinnon tuottamat, eri markkinoiden poliittisia riskejä koskevat julkiset raportit.

Strategiajaksolla näitä palveluja kehitetään mahdollisimman saumattomaksi kokonaisuudeksi siten, että ne täydentävät toisiaan. Palvelut rajataan myös suhteessa ns. kansalliseen ennakointiin, jonka aikajänne ulottuu pidemmälle jaksolle, noin 5–12 vuoden päähän.² Pitkän tähtäimen tavoitteeksi otetaan, että Market Watch, Future Watch ja kansallinen ennakointi voisivat hyödyntää osin yhteisiä tietolähteitä ja työkaluja. Tällä vähennettäisiin tarvetta TF-organisaatioiden erillisiin, tietoa ja työkaluja koskeviin hankintoihin.

² Ks. ”Yhteistä ja jatkuvaa ennakointiä: Ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi”. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 1/2014

Kuva 2: ”Markkinatiedon ja ennakkoinnin osa-alueet”



Verkottaminen ja ohjelmatoiminta

Suomalaisyrittäjien keskinäistä verkottamista ja yksittäisten teemojen ympärillä tapahtuvaa ”tarjoaman koonti” koskevat palvelut ovat nykyisin hajanaisia ja sijoittuvat siilomaisesti eri organisaatioihin. Tärkeitä aihekokonaisuuksia varten myös luodaan edelleen liian helposti erillisiä ohjelmia, hallintoja ja organisaatioita, jotka aiheuttavat tarpeetonta byrokratiaa ja heikentävät kykyä tarttua ketterästi uusiin aiheisiin. Tässä suhteessa Suomi jää selkeästi jälkeen tietyistä vertaismaista.

Yritysten keskinäistä verkottamista koskeville palveluille luodaan yksinkertainen alusta, jonka avulla yritysryhmien kokoaminen ja tarjoaman koonti toteutuvat tehokkaasti.

Yritysten keskinäistä verkottamista koskeville palveluille luodaan mahdollisimman yksinkertainen alusta, jonka avulla yritysryhmien kokoaminen ja eri teemoja koskeva tarjoaman koordinaatio voidaan toteuttaa samojen periaatteiden mukaisesti ilman, että kutakin teemaa varten tarvitsee perustaa uutta raskasta ohjelmakoneistoa. Palvelut rakennetaan siten, että ne mahdollistavat sekä yritysryhmien koostamisen välittömiin, esiin nousseisiin vientimahdollisuuksiin että pitkäkestoisemmat, eri teemoja koskevat hankkeet.

Tämän kehitystyön tulee heijastua selkeästi valtion rahoittamaan ns. ohjelmapohjaiseen toimintaan. Rahoitusta ohjataan entistä vähemmän erillisohjelmiin ja niiden hallintoon, ja vastaavasti entistä enemmän edellä kuvatun kaltaisiin, joustaviin peruspalveluihin ja niiden puitteissa rahoitettaviin käytännön projekteihin. Käytännössä siis rahoitus tulee koostumaan toisaalta kiinteiden peruspalvelujen resursoinnista, toisaalta harkinnanvaraisesta projektirahoituksesta, joka kohdistetaan suoraan yritysryhmille tiettyjä aihekokonaisuuksia varten.

Tärkeä osa suomalaisyritysten keskinäistä verkottamista on edelleen myös ns. veturiyrittäjämallin kehittäminen ja hyödyntäminen soveltuviin tilanteisiin. Vaikka globalisaation voidaankin nähdä muuttaneen kansainvälistymisen toimintamalleja ja PK-yritykset ovat kansainvälistyessään entistä enemmän omillaan, voi myös veturiyrittäjämallista tehokkaasti käytettynä olla selvää apua.

Kaupan esteet

Kohdemaissa toteutettavat, markkinoillepääsyn edistämistä ja tähän liittyviä viranomaiskontakteja koskevat palvelut ovat Suomen ulkomaanedustustojen perinteistä työsarkaa ja keskeinen osa ulkoasiainhallinnon tulevaa TF-palvelukokonaisuutta. Suomen päässä näitä asioita koskevat palveluvastuut on jaettu UM:n ja TEM:n välillä, edellisen vastatessa kaupan ja investointien esteistä EU:n ulkomarkkinoilla ja jälkimmäisen EU:n sisämarkkinoilla.

Strategiakaudella erityistä huomiota kiinnitetään ulkomarkkinoiden ja sisämarkkinoiden kaupan esteitä ja markkinoillepääsyä koskevien palvelujen integrointiin siten, etteivät yritykset kohtaisi tarpeettomia raja-aitoja palveluja käyttäessään. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaupan ja investointien esteitä koskevat, UM:n ja TEM:n tarjoamat palvelut tuodaan yhteen ja tarjoillaan asiakkaille selkeänä Team Finland -palvelukokonaisuutena.

Kansainvälistymisrahoitus

Kansainvälistymisrahoituksen palveluja kehitetään niin, että eri rahoitusvaihtoehdot tarjotaan yrityksille aiempaa vahvemmin tarvelähtöisesti ja kokonaisuutena, eikä rahoittajaorganisaatiolähtöisesti. Näin siitäkkin huolimatta, että rahoituksen myöntövastuut viime kädessä hajaantuvat eri organisaatioihin. Pitkän aikavälin tavoitteena on rahoituksen hakuprosessien integrointi. Tähän liittyen pyritään laajentamaan Team Finland LetsGrow-palvelussa pilotoitavaa yhteistä rahoitushakemuksen käsittelyprosessia siten, että mallia voidaan soveltaa kaikkiin valtiollisiin kansainvälistymisrahoituksen instrumentteihin.

Kotimaisia rahoitusinstrumentteja koskevan neuvonnan rinnalla vahvistetaan ei-kansallisiin rahoituslähteisiin liittyvää neuvontaa. Neuvonta sisältää kansainvälisten rahoituslaitosten ja järjestöjen asiat (ks. kohta ”kehitysmaaliiketoiminta ja yritysvastuu”) sekä keskeiset EU-rahoituslähteet, ml. horisontti 2020. Muutos toteutetaan vahvistamalla näitä asioita koskevia neuvontapalveluja, osana TF-palvelukokonaisuutta.

Rahoituspalvelujen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota mahdollisiin aukkoosiin ELY-keskusten kautta tarjottavan rahoituksen sekä Finnveran rahoitusinstrumenttien välissä. Rahoitusinstrumentteja on myös kehitettävä siten, että ne mahdollistavat nykyistä joustavammin eri tyyppisten toimijoiden osallistumisen yhteisiin hankkeisiin (mm. yritykset, korkeakoulu, järjestöt ja julkishallinnolliset tahot).

Kansainvälistymisrahoituksen palveluja kehitetään niin, että eri rahoitusvaihtoehdot tarjotaan yrityksille tarvelähtöisesti ja kokonaisuutena.

Kotimaisia rahoitusinstrumentteja koskevan neuvonnan rinnalla vahvistetaan ei-kansallisiin rahoituslähteisiin liittyvää neuvontaa.

Eräänä haasteena uusien ratkaisujen viemisessä kansainvälisille markkinoille on myös referenssien puute. Siten tärkeä osa kansainvälistymisen edistämistä olisi referensseiksi soveltuvien pilottihankkeiden tukeminen tietyissä, valikoiduissa tapauksissa valtion rahoituksella.

Kehitysmaaliiketoiminta ja yritysvastuu

Kehitysmaaliiketoiminnan edistämiseksi Team Finland -organisaatiot jatkavat UM:n ja TEM:n johdolla toimineen työryhmän³ suositusten toteuttamista. Kärkihankkeena on Tekesin vetovastuulla valmisteltava ja hallinnonalojen rajat ylittävä Kehitysinnovaatio-ohjelma.

Lisäksi TEM ja UM jatkavat laajemminkin kehitysmaaliiketoiminnan rahoitukseen soveltuvien tukimuotojen yhteensovittamista. Tässä yhteydessä etsitään ratkaisuja identifioituihin aukko-kohtiin eli rahoitustarpeisiin tilanteissa, joita nykymalliset tukimuodot eivät riittävästi kata. Tällaisia ovat erityisesti kehitysmaissa toteutettavien pilottihankkeiden rahoitus sekä liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvät rahoitustarpeet vaiheessa, joka jää Finnpartnershipin tuen ja Finnfundin rahoituksen väliin.

Yrityksille suunnattua neuvontaa vahvistetaan kehitysmaaliiketoimintaan sekä kansainvälisten rahoituslaitosten ja järjestöjen hankintoihin ja menettelytapoihin liittyvissä asioissa. Samalla tehostetaan kansainvälisiin rahoittajiin kohdistuvaa vaikuttamistoimintaa erityisesti kohdemaissa ja Suomen kannalta tärkeimmissä rahastoissa ja hankkeissa.

Kansainvälistymisneuvojien osaamista vahvistetaan vastuulliseen yritystoimintaan liittyvissä kysymyksissä. Neuvontapalvelujen lisäksi tietoa vastuullisesta yritystoiminnasta jaetaan osana muita, soveltuvia Team Finland -palveluja kuten Market Watch, koulutus sekä TF-matkojen taustaineistot.

Asiakasviestintä

Palveluja koskevaa viestintää tehostetaan. Eri organisaatioiden asiakasviestinnän välineitä tuodaan soveltuvilta osin yhteen, resurssien säästämiseksi ja palvelutason parantamiseksi. Yhteistyötä pyritään lisäämään erityisesti asiakaskyselyissä ja asiakastarpeiden kartoittamisessa.

³ Kehitysmaihin suuntautuvan innovaatio- ja liiketoiminnan kehittämisryhmä

3 Vaikuttaminen kohdemarkkinoilla

EU-alueella sisämarkkinoiden kehittäminen säilyy edunvalvonnan painopisteenä. EU:n ulkopuolella Suomella on strategiakaudella kolme kauppapoliittista painopistealuetta: Yhdysvallat, Venäjä ja Kiina.

EU-alueella sisämarkkinoiden kehittäminen säilyy edunvalvonnan painopisteenä. EU-tasolla tärkeitä painotuksia ovat EU:n ilmasto- ja energiapaketin uudistuva teollisuuspolitiikka sekä cleantech- ja biotalousliiketoiminnan edistäminen. Suomi pyrkii vaikuttamaan uuden komission linjauksiin cleantechin sisämarkkinoiden luomiseksi sekä cleantech-ratkaisujen markkinoillepääsyn helpottamiseksi. Komissioon ja Euroopan parlamenttiin pyritään vaikuttamaan siten, että energia-, ilmasto- ja ympäristöpolitiikka tukevat cleantech- ja biotalousliiketoiminnan edistämistä. Vaikuttamista tulee edelleen kehittää proaktiivisempaan, varhaisen vaikuttamisen suuntaan.

On myös tärkeää muistaa, ettei EU-maissa tapahtuvan kaupallis-taloudellisen vaikuttamisen tule rajoittua pelkkään EU-politiikan tai -päästösten valmisteluun. EU on edelleen Suomen suurin vientimarkkina ja investointien lähde. Paikallisten, EU-maissa toimivien tiimien on kyettävä seuraamaan markkinoiden mahdollisuuksia ja riskejä sekä tukemaan suomalaisyritysten toimintaa esimerkiksi verkostoihin ja yhteiskuntasuhteisiin liittyvin palveluin. Tässä tarkoituksessa tiimien tulee varmistaa, että niillä on riittävän laajat yhteydet maissa jo toimiviin suomalaisyrityksiin.

EU:n ulkopuolelle suuntautuvan kauppapolitiikan osalta viime vuoden TF-strategiaan valitut yleiset, temaattiset painopisteet pysyvät ennallaan. Näitä ovat protektionismin ehkäiseminen sekä tietyt sääntelykysymykset ja tullien ulkopuoliset esteet kuten IPR-asiat, julkiset hankinnat ja tekniset määräykset. EU:n yhteiseen kauppapolitiikkaan pyritään vaikuttamaan siten, että yritysten kansainvälisten tuotanto- ja arvoverkostojen merkitys huomioitaisiin kauppapoliittisten toimenpiteiden suunnittelussa entistä paremmin.

WTO:ssa edistetään useammanvälisiä (plurilaateraali) ja sektorikohtaisia sopimuksia, painopisteinä ympäristötuotteet ja palvelut, informaatioteknologia ja palvelukauppasopimus. Dohan kauppaneuvotteluissa painopisteenä on teollisuustuotteiden markkinoillepääsy. Työtä WTO:n uudistamiseksi jatketaan.

Alueellisesti Suomella on strategiakaudella kolme kauppapoliittista painopistealuetta: Yhdysvallat, Venäjä ja Kiina. Näiden kaikkien osalta EU:n kauppapoliittinen agenda on aktiivisessa vaiheessa. Yhdysvaltojen kanssa TTIP-neuvottelut etenevät tulevan vuoden aikana sisällöllisiin kysymyksiin, ja Suomen on tärkeää varmistaa riittävän kattava ja kunnianhimoinen sisältö meille keskeisissä asioissa.

Venäjällä erityistä huomiota on kiinnitettävä kauppapolitiikan yleiseen kehitykseen, sääntely-ympäristön muutosten ennakointiin sekä protektionismin ehkäisemiseen, Ukrainan kriisin luomassa uudessa tilanteessa. EU:n ja Kiinan välisissä suhteissa on odotettavissa tiivistymistä meneillään olevien, investointisopimusta koskevien neuvottelujen sekä mahdollisten muiden, taloussuhteisiin liittyvien sopimusjärjestelyjen kautta. Alueellisesti myös EU:n ja Japanin väliset neuvottelut ovat Suomen kannalta kiinnostava kohde.

Taulukko 2: "Kauppapoliittisen vaikuttamisen painopisteet"

<p>Temaattiset</p> <ul style="list-style-type: none">• Protektionismin ehkäiseminen• Keskeiset sääntelykysymykset ml. IPR, julkiset hankinnat, tekniset määräykset• Kansainväliset arvoketjut ja kauppapolitiikka
<p>Monenkeskiset</p> <ul style="list-style-type: none">• Plurilateraali- ja sektorikohtaisten neuvottelujen kärjet, ml. ympäristötuotteet ja -palvelut, ICT ja palvelukauppa• Dohan neuvotteluissa teollisuustuotteiden markkinoillepääsy, WTO:n kehittäminen.
<p>Alueelliset</p> <ul style="list-style-type: none">• EU-USA -neuvottelut (TTIP)• Kauppapoliittiset toimet suhteessa Venäjään ja EU:n itäisiin kumppanuusmaihiin.• EU-Kiina -sopimusjärjestelyt

4 Investointien edistäminen Suomeen

Team Finlandin rakennustyössä on lähdetty liikkeelle ”Suomesta maailmalle” suuntautuvista asioista ja erityisesti kansainvälistymispalvelujen kehittämisestä. Maailmalta Suomeen suuntautuvat, esimerkiksi investointien, osaamisen tai matkailun edistämistä koskevat toiminnot ovat jääneet vähemmälle huomiolle, huolimatta näiden merkityksestä Suomen taloudelle ja työllisyydelle. Tulevalla strategiakaudella tämän epäsuhtaan korjaaminen on välttämätöntä.

Vuoden 2014 strategiassa tavoitteeksi asetettiin Team Finland -ulkomaanverkoston nykyistä laajempi valjastaminen investointien edistämiseen. Vaikka toimenpiteitä tähän suuntaan on otettu, on työ selvästi kesken eikä Invest in Finlandin (IIF) toiminnassa ole pystytty hyödyntämään verkostoa täysimittaisesti. Toisaalta taas ulkomaan tiimeiltä on puuttunut asiantuntemusta ja välineitä. Edustustojen toiminta taloudellisissa ulkosuhteissa kohdistuu edelleen varsin perinteisellä tavalla kauppapolitiikkaan ja viennin edistämiseen, ja näkemys työn sisällöstä on tässä mielessä kapea.

Finprosta (IIF) rakennetaan nykyistä selkeämmin yhteyspiste ja verkottaja Suomen kansalliselle, investointien edistämisen toiminnalle.

Tulevalla strategiakaudella Finpro / IIF:stä rakennetaan nykyistä selkeämmin yhteyspiste ja verkottaja Suomen kansalliselle, investointien edistämisen toiminnalle. Tämä tarkoittaa, että IIF kokoaa yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa Suomen tarjoaman ja keskeisten toimialojen investointimahdollisuudet, sekä tarjoaa tiedon näistä kootusti TF-verkostolle. Toiminnalla pyritään myös tukemaan Tasavallan Presidentin työtä ulkomaisten investointien edistämiseksi. IIF:n vahvistamisessa hyödynnetään kevään 2014 kehysriihessä sovittua Team Finland -rahoitusta.

Maakohtaisen toiminnan terävöittämiseksi IIF sekä valikoidut TF-tiimit laativat ja toteuttavat yhdessä suunnitelmat investointien edistämiseksi ko. markkinoilla. Strategiakaudella painopistemaita ovat Yhdysvallat, Kiina, Venäjä, pohjoismaat sekä Saksa.

Tärkeäksi tavoitteeksi otetaan yhteistyön tiivistäminen IIF:n sekä Suomen alueellisten, investointeja edistävien toimijoiden kesken. Tämä sisältää ulkomaille suuntautuvien promootiotapahtumien koordinaation, jossa on selvästi parannettavaa. Investointien edistämiseksi Suomella on oltava kyky toimia maailmalla yhtenäisesti ”Suomena”, ja vasta tämän jälkeen tarkastella investoinnin tarkempaa alueellista sijoittautumista, asiakkaan tarpeiden mukaan.

TF-verkoston osaamista investointien edistämiseksi parannetaan. Tämä tarkoittaa sekä IIF:n tuottamia tukimateriaaleja että investointikysymysten sisällyttämistä TF-verkoston yhteisiin koulutustilaisuuksiin. Tavoitteena on perusvalmiuksien antaminen laajalle verkostolle. Keskeistä on myös asen-

teiden muokkaus: investointien edistäminen tulee nähdä tärkeänä työnä, joka ei rajoitu yksittäisten hankkeiden myyntiin, vaan toteutuu usein osana viranomaisvaikuttamista, verkottumista ja muuta kohdemarkkinoilla tapahtuvaa toimintaa.

5 Maakuvatyö

Maakuvatyön ohjausta ja toimintamallia parannetaan. Maakuvahankkeiden rahoitusta kootaan osin yhteen, jolloin organisaatorajat ylittävien hankkeiden käynnistäminen helpottuu.

Muista Team Finlandin toimintaloikoista poiketen maakuvatyö on läpileikkaava toiminto, jolla tuetaan Suomen menestymistä eri aloilla – yhtä lailla kansainvälistymisessä, vaikuttamisessa kuin esimerkiksi investointien, osaamisen tai matkailijoiden ohjaamisessa Suomeen. Maakuvatyö ei siis ole erillistä, tyhjiössä tapahtuvaa toimintaa, vaan se tukee kaikkea sitä työtä, jota Suomi tekee menestyäkseen maailmalla. Kulttuurilla on maakuvatyössä suuri merkitys, ja kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla tätä kautta tärkeä rooli TF-verkostossa.

Strategiakaudella maakuvatyön ohjausta ja toimintamallia parannetaan. Tavoitteena on vauhdittaa työtä, joka on kärsinyt terävyyden ja konkretian puutteesta. Muutosta edesauttavat keväällä 2014 tehdyt, TF-viestintää koskevat päätökset, joiden mukaisesti TF-organisaatiot kokoavat päällekkäisiä viestintätoimintojaan yhteiseen yksikköön, TF-viestintäpäällikön alaisuuteen. Maakuvahankkeiden rahoitusta myös kootaan osin yhteen, jolloin koko Suomen kannalta tärkeiden, organisaatorajat ylittävien hankkeiden käynnistäminen helpottuu.

Koordinaation keskeiseksi välineeksi luodaan syksystä 2014 alkaen vuosikello, johon aikataulutetaan rajattu määrä keskeisiä tapahtumia ja viestinnän teemoja, Suomessa ja ulkomailla. Tätä kautta saadaan sekä maakuvaviestintään että laajempaan vaikuttamistyöhön (ml. TF-matkat) yhdenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Vuosikello käsitellään säännöllisesti TF-kansliapäälliköiden ryhmässä, ja se toimii viitekehystenä kansliapäälliköiden tekemille maakuvahankkeiden rahoitusta koskeville päätöksille.

Team Finlandin maakuvatyöstä vastaavan Finland Promotion Boardin toimintaa kehitetään siten, että ryhmä pystyy strategisesti ohjaamaan Suomen maakuvaviestintää ja valitsemaan vuosikelloon kulloinkin tuovat kärjet. Tämän tavoitteen kannalta tärkeää on ryhmän asiantuntijapohjaisuus, jota tulisi jatkossa entistä voimakkaammin korostaa organisaatiolähtöisen edustautumisen rinnalla. Myös ei-valtiolliset toimijat kuten yritykset tulee kytkeä nykyistä vahvemmin maakuvatyöhön ja sen käytännön toteutukseen.

Maakuvatyön yleiset painopisteet säilyvät ennallaan ja viime vuoden linjauksen mukaisina.

Maakuvatyön yleiset, temaattiset painopisteet säilyvät ennallaan ja viime vuoden linjauksen mukaisina. Suomi pyrkii erottautumaan kolmen teeman kautta: puhtaus (ml. cleantech, elämisen laatu, toimiva yhteiskunta, luonto, arktisuus), design (tuotteet, palvelut, läpileikkaavuus) sekä koulutus ja osaaminen (ml. startup-yritykset). Ulkopoliittisen toimintaympäristön kehityksestä aiheutuu, että yksittäisten teemojen rinnalla on panostettava aikaisempaa enemmän myös yleiseen Suomi-viestintään (demokraatti-

nen, toimiva, osaamiseen perustuva pohjoismainen hyvinvointivaltio ja EU:n jäsen).

Maakuvaviestinnässä rajataan viestinnän kohderyhmät entistä selkeämmin, geneerisen viestinnän sijaan. Osana viestintää ja vaikuttamista jatketaan ns. ”Suomi-lähettiläiden” mallin kehittämistä, ja mallia kehittäneiden pilottimaiden hyviä käytäntöjä pyritään siirtämään entistä laajemmaksi, koko verkoston toimintamalliksi.

6 Verkoston toiminnan kehittäminen

6.1 Ulkomaisen verkoston ohjaus

Sekä Team Finland -palvelujen laadun että resurssien tehokkaan käytön kannalta on tärkeää, että palvelujen tarjontaa eri markkinoilla ohjataan nykyistä koordinoitummin. Asia on monesta syystä ajankohtainen. Finpron toimintakonseptin muutos vaikuttaa Finpron sijoittautumiseen, ja maailmantalouden muutosten vuoksi myös esimerkiksi ulkoasiainhallinto joutuu pohtimaan taloudellisiin ulkosuhteisiin liittyvien rajallisten resurssien sijoittelua eri maihin.

Suomi tarvitsee vahvaa osaamista tärkeimmillä markkinoilla, eikä toimintaa tule hajauttaa liian pistemäiseen, resursseiltaan tasapaksuun verkkoon.

Yleiseksi periaatteeksi otetaan, että Suomella on oltava vahva osaaminen tärkeimmillä markkinoilla, eikä toimintaa ole hajautettu liian pistemäiseen, resursseiltaan tasapaksuun verkkoon. Tähän suuntaan ovat viime vuosina edenneet myös monet Suomen vertaismaat. Samalla on varmistettava, että verkostolla on riittävä toiminnallinen ketteruus ja kyky havainnoida mahdollisuuksia myös uusilla maantieteellisillä alueilla.

Ulkomaisen verkoston ohjauksessa siirrytään menettelyyn, jossa TF-organisaatioiden henkilöstöä ja resursseja ohjataan eri markkinoille yhteisen, tiimien luokitteluun pohjautuvan kriteeristön avulla. Alkavalla strategiakaudella koordinaatio rajoittuu ainoastaan kaikkien tärkeimpiin eli ensimmäisen tason tiimeihin. Tulevissa strategiapäivityksissä harkitaan kokemusten perusteella ohjausmallin syventämistä kaksi- tai kolmiportaiseksi.

TF-organisaatioiden henkilöstöä ja resursseja ohjataan jatkossa eri markkinoille yhteisen kriteeristön avulla.

Ensimmäisen tason tiimeistä kehitetään vahvoja, alueellisia keskuksia, joilla on osaamisensa kautta kyky palvella kattavasti yrityksiä, tukea alueen pienempiä tiimejä sekä tarvittaessa koordinoita alueellisia hankkeita. Ykköstason tiimien toiminnalle määritellään syksyn 2014 aikana minimikriteerit, jotka koskevat henkilöresurssien määrää, tarjottavien palvelujen laajuutta sekä henkilöstön osaamistasoa. Lähtökohtana on, että ykköstason tiimeissä tulee olla aina ulkoasiainhallinnosta vähintään yksi erityisesti kaupallis-taloudellisiin asioihin erikoistunut virkamies, ja Finprolla on oltava ko. alueella oma, riittävästi resursoitu toimisto. Tekesin läsnäoloa harkitaan erikseen, innovaatiotoiminnan prioriteetit huomioiden.

Ensimmäisen tason tiimien sijoittelussa huomioidaan seuraavat kriteerit: 1) kohdemaan nykyinen taloudellinen merkitys Suomelle (mittareina viennin ja investointien volyyymi); 2) kohdemaan markkinapotentiaali (mittareina kohdemaan talouden kasvunäkymät sekä Suomen taloudellisen vaihdon kehitys suhteessa Suomen keskeisiin vertaismaihin), 3) palvelujen kysyntä (mittareina asiakaskyselyt), 4) valtion erityinen lisäarvo palvelujen tarjoajana (mittareina valtion rooli kohdemaan taloudessa sekä kaupan ja liiketoiminnan esteiden määrä) sekä 5) TF-verkoston nykyisten toimipistei-

den sijoittelusta syntyvät rajoitteet (mm. suurlähetystöjen melko staattinen sijainti).

Tässä vaiheessa ainakin seuraavat maat ja alueet luokitellaan ykköskategoriaan: Venäjä, Kiina (Peking ja Shanghai), Yhdysvallat (itä- ja länsirannikko), Intia, Brasilia sekä Euroopassa Saksa, Turkki ja Ruotsi. Näiden lisäksi Japanissa, Koreassa, Kaakkois-Aasiassa ja Afrikassa on tarvetta yksittäisille, melko vahvoille tiimeille, jotka eivät kuitenkaan yllä ykköstasoon. Euroopan ulkopuolisten maiden osalta tämä listaus vastaa karkeasti ottaen viime vuoden strategiaa, lukuun ottamatta ASEAN-alueetta. Kokonaisuudessa korostuvat toisaalta kehittyvät markkinat, toisaalta Suomen lähimarkkinat. Jatkossa valtioneuvosto tarkastelee prioriteettimaita vuosittain, osana TF-ohjausta.

Lähimarkkinoilla Venäjällä ja Ruotsissa toimivat myös osittain valtiorahoitteiset kauppakamarit. Finpron ja kauppakamareiden yhteistyötä tulee strategiakaudella tiivistää, työnjakoa kirkastaa ja rakenteita tarkastella PK-yrityksille tarjottavien palvelujen selkeyttämiseksi.

Ulkomaisen verkoston työnjaossa sovelletaan ns. globaalien palveluvastuiden käytäntöä: tietyn palvelun tuottajaksi määritelty TF-organisaatio vastaa ko. palvelun tarjonnasta kaikilla niillä markkinoilla, joilla kyseinen palvelu on ylipäätään saatavissa. Palvelu voidaan tuottaa joko paikallisesti, alueellisesti tai Suomesta käsin. Toinen periaate koskee tiimien sijoittautumista maiden sisällä: tavoitteeksi asetetaan yhteisten toimitilojen hyödyntäminen aina kun mahdollista, mutta tiimit voivat erityisistä, perustelluista syistä toimia yhden alueen sisällä myös hajautetusti. Periaate on linjassa hallitusohjelmaan kirjattujen tavoitteiden kanssa, jotka koskevat Suomen kansainvälisten toimintojen keskittämistä.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien hallinnon ja tehtäväkentän erityispiirteistä johtuen edellä kuvattu ei vaikuta instituuttien sijoittautumiseen.

6.2 Osaamisen kehittäminen

Yhteistä koulutusta jatketaan ja syvennetään kuluneen vuoden kokemusten pohjalta. Koulutuksessa erityistä huomiota kiinnitetään Suomen kannalta tärkeisiin toimialoihin sekä aiheisiin, joissa asiantuntemusta on pyrittävä rakentamaan laajalle joukolle (esim. investointien edistäminen). Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten asiantuntemusta sekä näiden kansainvälisiä verkostoja.

Verkoston sisään luodaan henkilökierron järjestelmä, joka sisältää myös mahdollisuuden lyhytaikaisiin vaihtoihin. Henkilökierron tulee olla kattavuudeltaan riittävän laaja ja ulottua organisaatio- ja hallinnonalojen yli, sekä kotimaahan että ulkomaille. Henkilökierron kehittämisessä voidaan hyödyntää TEM-konsernin kokemuksia vastaavan järjestelmän toteutuksesta. Henkilöstön liikkuvuutta edistetään myös TF-verkoston ja yksityisen sektorin välillä.

Ammatillisen osaamisen rinnalla verkoston tulee vahvistaa kykyään hyödyntää maailmalla olevia, Suomesta kiinnostuneita ihmisiä. Kansainvälis-

Verkoston tulee vahvistaa kykyään hyödyntää maailmalla olevia, Suomesta kiinnostuneita ihmisiä. Kansainvälisten opiskelijoiden, ulkosuomalaisten tai Suomessa asuvien ulkomaalaisten tieto ja kontaktit on saatava käyttöön.

ten opiskelijoiden, ulkosuomalaisten tai Suomessa asuvien ulkomaalaisten tieto ja kontaktit olisi saatava selvästi nykyistä systemaattisempaan käyttöön. Tässä tarkoituksessa selvitetään mahdollisuudet rakentaa em. ryhmiä yhdistävä web-pohjainen palvelu (ns. Finland Alumni). Eräissä maissa vastaavia alustoja on rakennettu menestyksekkäästi valtion, korkeakoulujen ja yksityisen sektorin yhteistyönä, ja näistä kokemuksista voidaan oppia.

6.3 Palveluihin liittyvä vaikuttavuusarviointi

Jatkossa huomiota on siirrettävä entistä enemmän toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen ja sen varmistamiseen, että valtion panos ohjautuu panos/tuotos-suhteen kannalta parhaisiin kohteisiin ja yritysten kansainvälistymisen kannalta oikeisiin liiketoiminnan vaiheisiin. Tässä tarkoituksessa käynnistetään säännöllinen, Team Finland -verkoston tulosten ja vaikuttavuuden arviointi talven 2014–2015 aikana. Sidosryhmiä kuullaantulosten arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä.

Talven 2014–2015 aikana käynnistetään säännöllinen, Team Finland-verkoston tulosten ja vaikuttavuuden arviointi.

Tärkeä väline vaikuttavuuden mittaamisessa on kansainvälistä liiketoimintaa koskeva tilastointi – erityisesti suomalaisyhtiöiden ulkomailla toimivia tytäryhtiöitä ja palvelujen ulkomaankauppaa koskevat tilastot. Tilastokeskus on avainroolissa tämän osa-alueen kehittämisessä ja on jo osin lähtenytkin uudistamaan tilastointia tähän suuntaan. On tärkeää varmistaa, että Tilastokeskuksella on käytettävissään riittävät resurssit tälle työlle, joka vaatii kansainvälisesti yhtenäisten määritelmien ja menetelmien kehittämistä sekä uudenlaisen yhteistyön rakentamista yritysten kanssa.

6.4 Hallinnonalojen erillishankkeet

Eri hallinnonaloilla syntyy edelleen paljon irrallisia projekteja, hankkeita ja ohjelmia, joita ei ole sidottu yhteiseen koordinaatioon ja joista aiheutuu veronmaksajille päällekkäisiä kustannuksia. Ministeriöihin ja verkostoon on luotava mahdollisimman yksinkertaiset menettelytavat, joilla varmistetaan taloudellisia ulkosuhteita, kansainvälistymistä, investointien edistämistä ja maakuvaa koskevien hankkeiden linkittyminen TF-kokonaisuuteen.

Tämän tavoitteen toteuttamisessa eri sektoriministeriöiden laaja-alainen osallistaminen ja sitouttaminen on tärkeää. Vaikka alkuvaiheessa Team Finland on, osin historiallisista syistä, rakentunut UM:n, TEM:n ja OKM:n muodostaman ytimen varaan, on jatkossa tärkeää, että myös muut ministeriöt pääsevät tämän alan toiminnassaan hyödyntämään yhteistä verkostoa. Asia on tärkeää myös ennakkoinnin kannalta. Jotta verkosto voisi havainnoida maailmantalouden muutoksia ja mahdollisuuksia kattavasti, on eri hallinnonalojen osallistuminen välttämätöntä.



VALTIONEUVOSTON KANSLIA

SNELLMANINKATU 1, HELSINKI
PL 23, 00023 VALTIONEUVOSTO
p. 0295 16001
f. 09 1602 2165
julkaisut@vnk.fi
www.vnk.fi/julkaisut

ISBN Nid. 978-952-287-118-3
ISBN PDF 978-952-287-117-6