

2024-02-28

SELVITYS TEAM FINLAND -VIERAILUJEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEKSI

Kimmo Halme, Heidi Uitto, Vesa Salminen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1. Selvityksen tausta	3
1.2. Selvityksen tavoite ja fokus.....	3
1.3. Lähestymistapa.....	4
1.4. Menetelmät, tietoaaineistot ja rajoitukset	5
2. TEAM FINLAND -VIERAILUT.....	7
2.1. Team Finland -vierailujen tausta ja toteutus	7
2.2. Erilaiset vierailumallit	8
2.3. Vierailujen suunnittelu ja koordinaatio	10
2.4. Vierailutilastot.....	12
3. AIEMPIEN SELVITYSTEN HAVAINNOT	14
3.1. Aiemmat arvioinnit.....	14
3.2. Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta 2024	15
3.3. Vierailujen osallistujapalaute	16
4. KANSAINVÄLINEN VERTAILU.....	18
5. YRITYSTEN JA TOTEUTTAJIEN NÄKEMYKSET	21
5.1. Yritysten näkemykset	21
5.2. Toteuttajatahojen näkemykset	26
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET.....	39
6.1. Johtopäätökset.....	39
6.2. Kehittämissuosituksset.....	44
LIITE 1. OUTBOUND-VIERAILUT 1-10/2023.....	46
LIITE 2. VERROKKIMAIDEN TOIMINTAMALLIT	48

1. JOHDANTO

1.1. Selvityksen tausta

Joulukuussa 2023 työ- ja elinkeinoministeriö sekä ulkoministeriö käynnistivät ulkoisen selvityksen Team Finland -vierailujen toimintamallin kehittämisen tueksi. Selvityksen toteuttajaksi valittiin 4FRONT.

Selvityksen taustalla ovat pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmassa tehdyt kehittämislinjaukset koskien Team Finland -vienninedistämisvierailuja, joiden mukaan:

- Team Finland -verkoston toiminta ja johtaminen uudistetaan yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa tukemaan Suomen strategisia intressejä.
- Ulkoministeriön ohjausroolia vahvistetaan valtion viennin ja kansainvälistymisen edistämistoiminnoissa.
- Business Finlandin ulkomaantoimintojen siirtämistä osaksi Suomen edustustoverkkoa selvitetään.
- Hallitus arvioi vienninedistämistoiminnan, mukaan lukien vienninedistämismatkat ja vientirahoitusjärjestelmän vaikuttavuuden suhteessa esimerkiksi Ruotsin ja Tanskan malleihin.

Ulkoinen selvitys on osa laajempaa ulkoministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön virkamiestyöryhmän työtä, jonka tehtävänä on ollut selvittää hallitusohjelman Team Finland -toimintaa koskevien kirjausten konkreettisen toimeenpanon edellytykset, keinot ja vaikutukset sekä tehdä niitä koskevat suositukset poliittisen päätöksenteon tueksi. Virkamiestyöryhmän loppuraportti *Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta*¹ julkaistiin 6.2.2024.

Viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtäävät vierailut ovat keskeinen osa Team Finland -verkoston yhteistä palvelukokonaisuutta. Team Finland -vierailuja ulkomaille toteutetaan tasavallan presidentin, pääministerin ja valtioneuvoston jäsenten sekä korkean virkamiestason johdolla. Kohdemaat määräytyvät sen mukaan, missä suomalaiselle yritystarjoamalle on markkinamahdollisuuksia. Ministerivierailuja ja -tapaamisia, joissa päätavoite on laajemmin kaupallistaloudelliset suhteet ja vienninedistäminen yleisellä tasolla, ei lasketa Team Finland -vierailuiksi.

Ulkoista selvitystyötä on valvonut ministeriöiden asettama ohjausryhmä, ja selvityksen loppuraportti on luovutettu ohjausryhmälle 28.2.2024.

1.2. Selvityksen tavoite ja fokus

Selvityksen tavoitteena on ollut tarkastella Team Finland -vienninedistämisvierailujen suuntaamista, suunnittelua, työnjakoa ja organisointia sekä toteutuksen onnistumista yleisellä tasolla. Lisäksi tavoitteena on ollut vierailuja koskevien kehittämissuosituksen laatiminen. Tarkastelussa ovat olleet

¹ Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta (2024). Ulkoministeriön julkaisuja 2024:1. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165428>

sekä Suomesta ulkomaille että ulkomailta Suomeen suuntautuvat vierailut. Toimintaa ja sen tuloksia on selvityksessä peilattu verrokkimaiden vastaavaan toimintaan. Verrokkimaina selvitystyöhön valikoituvat Ruotsi, Tanska, Alankomaat ja Irlanti.

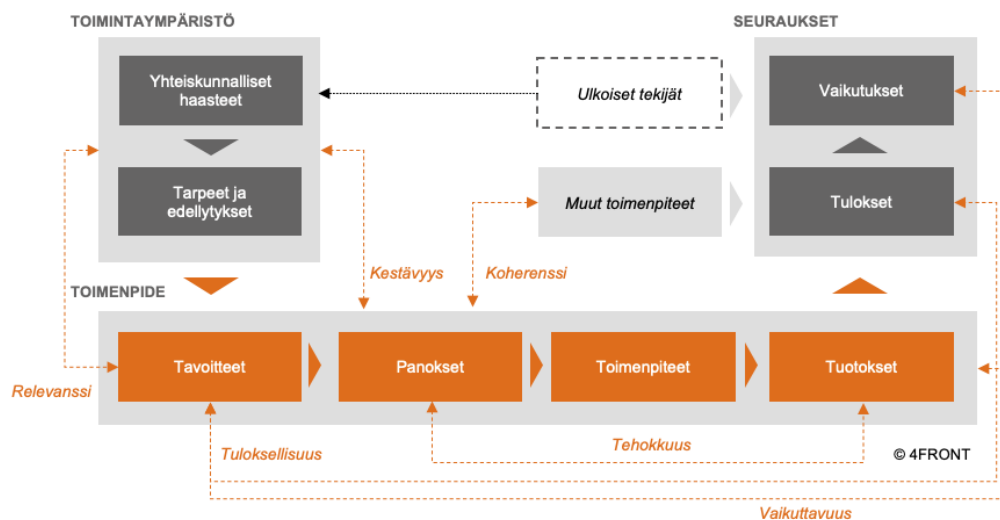
Selvitys koostuu seuraavista tehtäväkokonaisuuksista:

1. Business Finlandin ja muiden Team Finland -toimijoiden toimittaman, vierailujen toteutusta ja niiden palautteita sisältävän kirjallisen materiaalin analyysi ja yhteenveto.
2. Suomen Team Finland -vierailuille osallistuneiden yritysten ja toteuttajatahojen haastattelut sekä näille kohderyhmille kohdistettu kysely mukaan lukien ao. aineistojen analyysit.
3. Vienninedistämisvierailujen verrokkimaa-analyysi, jossa verrokkeina Ruotsi, Tanska, Alankomaat ja Irlanti.
4. Selvityksen kirjallinen väli- ja loppuraportointi sekä näiden esittelyt Team Finland -johtoryhmälle.

Selvityksessä on tarkasteltu korkean tason Team Finland -vierailuja sekä yritysdelegaatioista koostuvia Business Finlandin Trade Mission -vierailuja.

1.3. Lähestymistapa

Vaikka kyseessä ei ole vaikuttavuusarviointi, selvityksen yleinen lähestymistapa nojautuu suurelta osin teoriaperusteiseen vaikuttavuusarviointiin, jossa toiminnan vaikuttavuutta tarkastellaan jäsenneytsti ja vaiheittain, niin sanotun vaikutusmallin kautta (Kuvio 1).



Soveltaen: OECD (2021) Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD;
European Commission Better Regulation Toolbox, Tool #46 Designing the Evaluation.

Kuvio 1. Teoriaperusteinen lähestymistapa vaikuttavuuden arviointiin (vaikutusmalli).

Kansainvälisten arviointikäytäntöjen² mukaisesti vaikuttavuusarvioinneissa tulee tarkastella seuraavia näkökulmia (joista esimerkkikysymykset on laadittu tämän selvityksen näkökulmasta):

² Ks. esim. OECD: Evaluation Criteria <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>;
European Commission: Better Regulation Guidelines. <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines-evaluation-fitness-checks.pdf>

- Relevanssi: Missä määrin vierailujen suuntaaminen, suunnittelu ja tavoitteet vastaavat suomalaisten yritysten tarpeita ja valmiuksia sekä huomioivat toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia?
- Koherenssi: Kuinka hyvin Team Finland -vierailujen valmistelu ja toteutus 'pelaa yhteen' i) sisäisesti ja ii) muiden kumppanien ja sidosryhmien kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisiaan täydentävinä toimijoina?
- Tehokkuus: Ovatko Team Finland -vierailujen resurssit kohdentuneet asianmukaisesti, ja millainen on toteuttajaorganisaatioiden tehokkuus ja toimintaedellytykset tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi?
- Tuloksellisuus: Miten hyvin Team Finland -vierailut ovat saavuttaneet tavoitteensa ja miten saavutetut tulokset vertautuvat sekä aiempaan toimintaan että kansainvälisiin verrokkeihin?
- Vaikuttavuus: Kuinka Team Finland -vierailut ovat onnistuneet saavuttamaan niille asetetut (pidemmän aikavälin) yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet?

Selvityksessä sovelletaan vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä vain yleisellä tasolla, koska kyseessä ei ole varsinainen vaikuttavuusarviointi, vaan kevyempi selvitys toimintamallin kehittämistarpeista. Tarkastelu painottuu Team Finland -vierailujen suunnitteluun, organisointiin ja eri toimijoiden näkemyksiin nykyisen toimintamallin soveltuvuudesta ja kehittämistarpeista. Toimintaan kohdistettuja panoksia, toiminnan kautta saavutettuja tuloksia sekä eri tahoille kohdistuneita hyötyjä ei arvioida selvityksessä tarkemmin.

1.4. Menetelmät, tietoaineistot ja rajoitukset

Selvityksen keskeiset menetelmät ja niissä käytetyt lähdeaineistot on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 1. Selvityksen työvaiheet, menetelmät ja keskeiset lähdeaineistot.

Työvaihe	Tehtävän kuvaus	Lähdeaineistot
1. Käynnistys ja dokumenttianalyysi	Täsmennetty työsuunnitelma sekä kirjallisen materiaalin analyysi ja yhteenveto.	Tilaajan toimittama vierailujen toteutusta ja niistä saatua palautetta sisältävä kirjallinen materiaali sekä julkisesti saatavilla oleva tieto, mm: • Muistiot ja linjaukset • Ohjeistukset • Osallistumisdata • Osallistujien palautekyselyvastaukset
2. Toteuttajatahojen haastattelut ja validointikysely	Team Finland -vierailujen toteutukseen osallistuneiden Business Finlandin sekä ulkoministeriön edustajien haastattelut (otos). Haastatteluhavaintoihin perustuva validoiva kysely.	Team Finland -vierailujen toteutukseen osallistuneiden haastattelut, jotka kattoivat 26 henkilöä. Osa haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluina. Toteuttajatahojen kyselyyn valittiin 35 keskeistä vierailujen valmisteluun ja toimeenpanoon osallistunutta henkilöä, mikä lisäksi kyselyä jaettiin ohjausryhmän toimesta relevanteille tahoille avoimen linkin kautta. Kyselyyn

		vastasi 72 henkilöä. Kyselyvastaajien yhteystietojen (sähköpostiosoitteet) lähteenä toimivat ohjausryhmä ja Business Finland.
3. Yrityshaastattelut	Yrityspalautetta täydentävät haastattelut: Team Finland -vierailuihin ja/tai Business Finlandin Trade Mission -vierailuihin osallistuneet suomalaisyritykset (otos).	Team Finland (outbound) -vierailuihin osallistuneiden yritysedustajien haastattelut, jotka kattoivat 20 yritystä. Yritysjoukko pyrittiin valitsemaan siten, että otos kattoi erilaisia yrityksiä ja vierailuja (kohdemaat ja toteuttajat). Yritysten yhteystietojen lähde oli Business Finland.
4. Kansainvälinen vertailu	Tiivis verrokkimaiden vienninedistämistoimintojen vertailu (benchmarking): Ruotsi, Tanska, Alankomaat ja Irlanti.	Ministeriöiden aiemmat selvitykset ja vierailumuistiot, joita täydennettiin kotimaisilla ja kansainvälisillä julkisilla selvityksillä ja verkkosivustoaineistoilla. Tämän lisäksi aineistona käytettiin avainhenkilöiden haastatteluja, joiden toteutusta tilaaja tuki.
5. Synteesi ja raportointi	Edellisiin työvaiheisiin perustuva synteesi Team Finland -vienninedistämisvierailujen toimintamallin soveltuvuudesta sekä ehdotukset toiminnan jatkokehittämiseksi.	Edellisten työvaiheiden aineistot sekä niistä tehdyt nostot ja havainnot, sekä ohjausryhmältä saatu palaute.

Team Finland -vienninedistämisvierailuja on toteutettu pitkään ja hyvin erilaisin tavoittein, kokoonpanoin ja järjestelyin. Selvityksessä on pyritty rakentamaan mahdollisimman kattava, objektiivinen ja tuore yleiskuva vierailujen suuntaamisesta, suunnittelusta, työnjaosta ja organisoinnista sekä toteutuksen onnistumisesta yleisellä tasolla. Selvityksessä on sen vuoksi käytetty useita, toisiaan täydentäviä menetelmiä ja lähteitä. Tietoaineistojen kattavuutta ovat kuitenkin rajoittaneet selvityksen tiukka aikataulu ja käytettävissä olevat resurssit.

Vienninedistämisvierailuihin kohdistuu erilaisia odotuksia niin Suomessa kuin kohdemaissakin. Selvityksen tarkastelussa on erityisesti huomioitu vierailujen käytännön toteuttajien (ulkoministeriö ja Business Finland sekä Suomessa että ulkomailla) ja vierailuihin osallistuneiden yritysten näkemykset.

Selvityksessä käytettävät tietoaineistot (haastattelu- ja kyselyaineistot, panos- ja seurantadata, raportoidut tulokset, jne.) eivät ole niin kattavia ja yksityiskohtaisia, että vierailujen tarkempaa (kustannus)tehokkuutta, tuloksia ja varsinkaan laajempia liiketoiminnallisia tai yhteiskunnallisia vaikutuksia voitaisiin tässä yhteydessä arvioida. Eri aineistoista ja menetelmistä nousseet havainnot tukevat kuitenkin vahvasti toisiaan ja saatua yleiskuvaa vierailujen toteuttamisesta voidaan siksi pitää melko luotettavana.

2. TEAM FINLAND -VIERAILUT

Tässä luvussa kuvataan Team Finland -vierailujen taustaa, toimintamallia, tavoitteita sekä erityyppisiä vienninedistämisvierailuja.

2.1. Team Finland -vierailujen tausta ja toteutus

Team Finland -vienninedistämisvierailuja toteutetaan tasavallan presidentin, pääministerin ja valtioneuvoston jäsenten sekä korkean virkamiestason johdolla. Vierailujen tarkoituksena on edistää sekä Suomen poliittisia ja kaupallisia suhteita että yritysvaltuuskunnan tarpeita. Team Finland -vierailut ovat kunkin kohdemaan kysyntään ja Suomen vahvuuksiin perustuvia toimialakohtaisia vierailuita, joissa keskeisessä roolissa on kaupan, kumppanuuksien, investointien ja Suomen maakuvan edistäminen. Team Finland -verkoston toimijat toteuttavat vuosittain noin 40 korkean tason Suomeen suuntautuvaa Team Finland -vierailua, sekä noin 30 ulkomaille suuntautuvaa korkean tason vierailua. Yritysdelegaatiosta koostuvia Business Finlandin Trade Mission -vierailuja on järjestetty vuodesta 2022 alkaen.

Viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtäävät vierailut ovat keskeinen osa Team Finland -verkoston yhteistä palvelukokonaisuutta. Kohdemaat määräytyvät sen mukaan, missä suomalaiselle yritystarjoamalle on markkinamahdollisuuksia. Valtuuskuntien koot vaihtelevat pääsääntöisesti 10-20 yrityksen välillä ja yrityksiltä veloitetaan osallistumismaksu vierailujen suorien kulujen kattamiseksi.

Team Finland -vaikuttajavierailuja voidaan toteuttaa ulkomaille ilman yritysvaltuuskuntaakin, jolloin korkean tason johdolla edistetään Suomen kaupallisia tavoitteita ja vahvistetaan markkinamahdollisuuksia tietyllä toimialalla. Team Finland (TF) -vierailuihin kuuluvat myös Suomen suurlähettilään tai edustuston päällikön johdolla toteutettavat, paikallisista suomalaisyrityksistä koostetut yritysvaltuuskuntavierailut kohdemaassa (TF-Local) sekä ulkomailta Suomeen suuntautuvat kohdemaan korkean tason yritysvaltuuskuntavierailut (TF-Inbound). Ulkomaille tehdään vuosittain myös muutamia Fast Track -vierailuja, joilla tuetaan yksittäisen yrityksen merkittävää liiketoiminnallista tarvetta nopeasti toteutettavalla täsmävierailulla.

Team Finland -vienninedistämisvierailuja koskeva ohje julkaistiin maaliskuussa 2018 ja se päivitettiin vuonna 2021. Ohjeistuksella pyrittiin selkeyttämään koko Team Finland -verkoston yhteisiä toimintatapoja sekä vierailuprosessin vaiheita ja työnjakoa. Tavoitteena oli varmistaa johdonmukainen ja yhtenäinen Team Finland -verkoston toiminta. Team Finland -vierailujen käsikirjassa vierailujen onnistumisen edellytykseksi on määritelty realistisen tilannekuvan muodostaminen, päätöskriteerit ja sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin. Ohjeistuksen mukaan vierailujen kohteet määräytyvät sen mukaan, missä maissa suomalaisille yrityksille on todennettu markkinamahdollisuuksia/kysyntää ja yritysten tarjoama on realistisesti huomioitu yritysten oman kiinnostuksen mukaan. Team Finland -vierailujen tulisi olla tavoitteellisia, tuottaa lisäarvoa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tukea Suomen kaupallisia intressejä ja hallitusohjelmaa. Vienninedistämistyön suunnitelmallisuus, jatkuvuus ja pitkäjänteisyys pyritään varmistamaan ottamalla huomioon aiemmin toteutettujen vierailujen seuranta ja vastavierailut Suomeen kokonaisuutena. Suuremman vaikuttavuuden varmistamiseksi panostetaan vierailujen laatuun niiden määrän sijaan.

Suomeen suuntautuvat korkean tason Team Finland -vierailut otettiin mukaan Team Finland -vierailukoordinaation piiriin huhtikuussa 2019.

Vierailuissa noudatetaan Team Finland -vierailujen käsikirjan (2023) mukaan seuraavia periaatteita tuloksellisuuden varmistamiseksi:

- **Pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus:** vierailut ovat osa laajempaa vienninedistämisen monivuotista ja tavoitteellista kokonaisuutta. Ne ovat yksi väline kohdemaakohtaisten kaupallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- **Selkeät tavoitteet:** vierailulla on tarkkaan harkitut tavoitteet, jotka palvelevat sekä kahdenvälisiä suhteita, Suomen poliittisia ja kaupallisia intressejä että yritysdelegaation tarpeita.
- **Kohdennettu sisältö:** vierailulla on 1-3 toimialakohtaista teemaa ja näiden pohjalta koottu yritysvaltuuskunta. Yritysten tulee muodostaa keskenään kiinteä kokonaisuus.
- **Laadukas valmistelu:** vierailun tavoitteiden saavuttaminen edellyttää useimmiten noin 3-6 kuukauden valmisteluaitoa ml. yritysten valmentaminen kotimaassa. Tiivis yhteistyö toimijoiden kesken edellyttää selkeää työnjakoa ja saumatonta tiedonkulkua.
- **Vierailusta viestiminen:** Suomen vahvuusalueista ja suomalaisyritysten tarjonnasta viestitään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti vierailun yhteydessä. Viestinnän suunnittelu tehdään yhtäaikaaisesti vierailuvalmistelujen kanssa.
- **Tehokas jälkiseuranta ja jatkotoimenpiteet:** kohdemaakohtaisten kaupallisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää muun muassa Business Finlandin proaktiivisia yrityskohtaisia toimia. Team Finland -vierailun aloitteet integroidaan tulevien vuosien Team Finland -vuosisuunnitelmiin ja näin osaksi kohdemaan pitkäjänteistä vienninedistämissuunnitelmaa.

Ilman yritysvaltuuskuntaa toteutettavat ministerivierailut ja -tapaamiset, joissa päätavoite on laajemmin kaupallistaloudelliset suhteet ja vienninedistäminen yleisellä tasolla, eivät noudata Team Finland -vienninedistämisohjetta työnjaosta eikä niitä katsota Team Finland -vierailuiksi. Kokonaiskuvan ylläpitämiseksi Team Finland -vierailukoordinaatiota tulisi ohjeen mukaan kuitenkin konsultoida näistä muista vierailuista, jotta synergiaedut mahdollisten tulevien Team Finland -vierailujen kanssa voidaan turvata.

2.2. Erilaiset vierailumallit

Team Finland -toimijoiden yhteisesti toteuttamia vienninedistämisvierailuja on toteutettu jo vuosikymmeniä ja eri tarpeisiin suunnattujen vierailujen toteuttamiseen on kehitetty erilaisia toimintamalleja tai konsepteja. Konseptoiduilla vierailujen toimintamalleilla pyritään tehokkaammin vastaamaan eri tarpeisiin ja helpottamaan toteuttajien yhteistyötä Team Finland -verkostossa sekä osittain selkeyttämään palvelutarjontaa yritysten suuntaan. Seuraavassa on kuvattu yleisimmät vierailumallit.

Sisäisen Team Finland -ohjeistuksen mukaisesti vierailu lasketaan varsinaiseksi Team Finland -vierailuksi vain, jos se on käsitelty Team Finland -vierailukoordinaatioprosessin mukaan ja/tai muutoin hyväksytty Team Finland -vierailukalenteriin. Prosessiin kuuluu, että ulkomaille sekä Suomeen suuntautuvien vierailujen suunnitelmat käsitellään ulkoministeriön kansainvälisen kaupan osaston vetämässä Team Finland -vierailukoordinaatioryhmässä.

Team Finland -vierailuja koskevassa ohjeessa Suomesta ulospäin suuntautuviksi (outbound) Team Finland -vierailuiksi on määritelty seuraavat kolme muotoa:

- **Fact finding -vierailut**, jotka tehdään korkean virkamiehen johdolla yritysvaltuuskunnan kanssa tai ilman. Tarkoituksena on todentaa tunnistettu markkinamahdollisuus ja usein pohjustaa korkean poliittisen tason Team Finland -vierailua.
- **Ministerin tai korkean virkamiehen johtamat yritysvaltuuskuntavierailut** eli ns. klassiset korkean tason Team Finland -vierailut, jotka perustuvat todennettuun kysyntään/markkinamahdollisuuteen (TF Market Opportunities) ja johon löytyy suomalaista tarjoamaa.
- **Paikallisvetoisesti asemamaassa toteutettavat vierailut** (ns. local TF-visits, lokaalivierailut), joissa yritysvaltuuskunta kootaan paikan päällä olevista suomalaisyrityksistä tai heidän virallisista edustajistaan. Vierailun vetäjänä voi toimia suurlähettiläs, pääkonsuli tai konsuli.

Edellisen hallituskauden aikana aloitettiin myös ns. **Fast Track -vierailut**, joiden tarkoituksena on tarjota nopeasti yrityksille korkean tason tukea näiden merkittävässä intresseissä ulkomaisten markkinoilla. Fast Track -vierailut täydentävät laajempia delegaativierailuja ja niillä tavoitellaan nimensä mukaisesti nopeaa ja joustavaa vastausta äkillisiin tarpeisiin. Fast Track -vierailujen osallistujamäärä on rajattu yhdestä kolmeen yritykseen ja yritysedustajaan. Yritykset vastaavat vierailuilla matkaan liittyvistä käytännön järjestelyistä. Kohdemaan Team Finland -tiimi huolehtii puolestaan Fast Track -vierailun ohjelmasta ja sen koordinoinnista.

Lisäksi koronapandemian myötä yleistyi käytäntö, jossa osa tai koko vierailu voidaan toteuttaa virtuaalisesti.

Suomeen suuntautuvat (Inbound) korkean tason Team Finland -vierailut otettiin mukaan Team Finland -vierailukoordinaation piiriin huhtikuussa 2019. Business Finland ottaa vastaan ja isännöi Suomessa ulkomaisia korkean tason yritysvaltuuskuntia muiden Team Finland -kumppanien kanssa. Ulkomaisten yritysvaltuuskuntien Suomen vierailujen tarkoituksena on luoda yhteyksiä suomalaisiin yrityksiin ja päättäjiin, edistää kauppaa sekä löytää uusia, innovatiivisia molempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyömuotoja. Inbound-vierailujen toteutus suunnitellaan joko saapuvan valtuuskunnan intressien perusteella tai suomalaisilta yritysasiakkailta tulevien tarpeiden ja esittelypyyntöjen pohjalta.

Vuodesta 2022 alkaen Team Finland -toimijat on toteuttanut myös toimialakohdistettuja Business Finlandin organisoimia yritysryhmävierailuja Suomeen ja ulkomaille, eli ns. **BF Trade Mission -vierailuja**. BF Trade Mission -vierailuille ei osallistu korkean tason virkamiestä, eikä ministeriä. Vierailut ovat luonteeltaan tarkoin suunnattuja business-to-business -vierailuja, joiden ensisijainen kohdejoukko on Business Finlandin asiakkaat. Vierailujen teemat ja suunnat liittyvät usein Business Finland strategiaan ja ohjelmakokonaisuuksiin. Vierailuja on erilaisia: 1) BF Trade Mission ulkomaille, 2) BF Trade Mission Suomeen 3) Business Matchmaking, 4) Online BF Trade Mission, 5) paikallinen BF Trade Mission ja 6) ohjelmajärjestelyt Suomeen saapuville vieraille.

BF Trade Mission -vierailujen kautta yrityksille on tarjolla yhteiset vierailujärjestelyt, yhteydet loppuasiakkaisiin sekä avauksia mahdollisuuksiin, jotka eivät muutoin olisi saavutettavissa. Lisäksi vierailut tarjoavat alustan yhteistyömahdollisuuksille (esim. kokoukset, seminaarit, verkostoitumistapahtumat ja vastaanotot), tapaamisia loppuasiakkaiden kanssa, neuvontaa markkinoista ja rahoituksesta, yhteistyömahdollisuuksia valtuuskunnan osallistujien välillä sekä syvemmän ymmärryksen kohdemarkkinoiden toiminnasta.

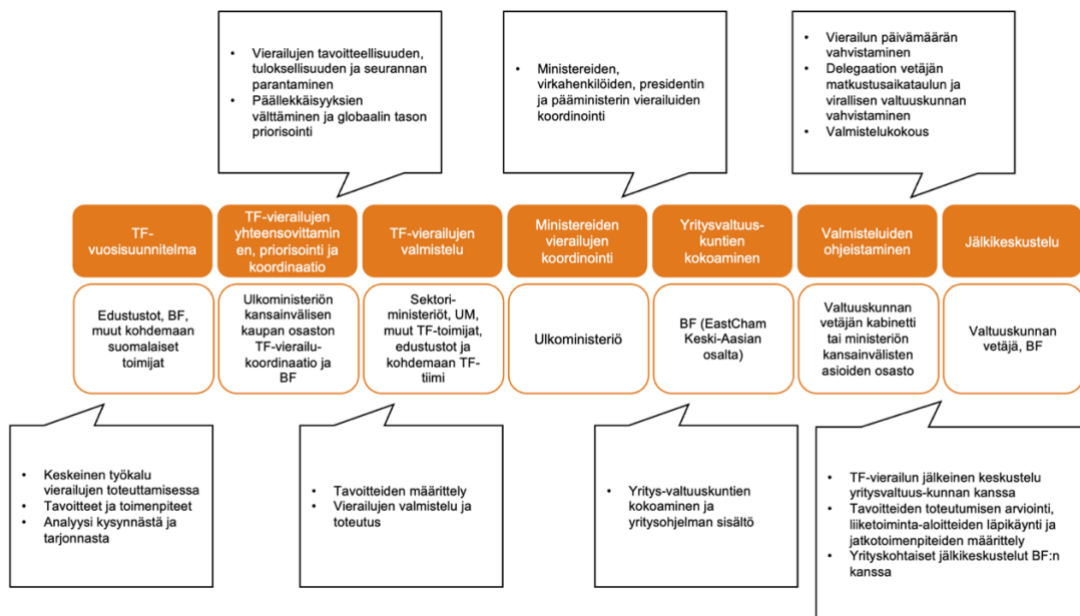
2.3. Vierailujen suunnittelu ja koordinaatio

Koordinaatio ja vuosisuunnittelu

Vierailujen koordinaatio ja niiden sopiva määrä ovat tärkeitä laadukkaana palvelun kannalta. Koordinaation tarkoituksena on lisätä vierailujen ennakoitavuutta, tavoitteellisuutta, tuloksellisuutta ja seurantaa sekä kohdistaa vierailu sen tavoitteiden kannalta parhaiten soveltuvalle ministerille.

Team Finland -verkosto laatii vuosittain vienninedistämisvierailuista vuosisuunnitelman, joka perustuu Team Finland -toimijoiden asemamaassa keräämälle tiedolle eri markkinoiden liiketoimintamahdollisuuksista sekä kotimaassa kerättyyn tietoon suomalaisyritysten vahvuuksista ja tarpeista. Team Finland -vierailujen suunnittelu on kytketty osaksi ulkomaantiimien Team Finland -vuosisuunnitelmasykleä. Vuosisuunnitelmassa ulkomaantiimit (ulkoministeriön ulkomaan edustustot ja Business Finlandin ulkomaan verkosto) esittävät yhteisen näkemyksensä suunnittelukaudella kohdemaahan tehtävistä sekä kohdemaasta Suomeen suuntautuvista Team Finland -vierailuista.

Toimivan Team Finland -vierailukokonaisuuden rakentamiseksi tarvitaan näiden syötteiden vahva koordinaatio valtionhallinnon tasolla. Vierailusuunnitelmien yhteensovittamisesta ja vierailukalenterista vastaa ulkoministeriön kansainvälisen kaupan osaston Team Finland -vierailukoordinaatio yhteistyössä Business Finlandin kanssa. Vahvan koordinaation myötä voidaan hallita globaalilla tasolla vierailuiden määrää ja ajankohtien suhdetta toisiinsa yli ministeriörajojen. Koordinaation tavoitteena on auttaa poistamaan päällekkäisyyksiä, hyödyntämään synergioita suhteessa muihin tapahtumiin ja vierailuihin sekä varmistamaan valmistelujen aloitus ajoissa (vähintään kolme kuukautta ennen vierailua).



Kuvio 2. Team Finland -vierailujen suunnittelu- ja koordinaatioprosessi ja siihen liittyvät vastuualueet. Lähde: Team Finland -vierailujen käsikirja.

Valmistelu, toteutus ja työnjako

Ulkomaille sekä Suomeen suuntautuvien Team Finland -vierailujen suunnitelmat käsitellään ulkoministeriön kansainvälisen kaupan osaston vetämässä Team Finland-vierailukoordinaatioryhmässä. Koordinaatioryhmään kuuluvat ulkoministeriön alueosastot, sektoriministeriöt, valtioneuvoston kanslia (VNK), tasavallan presidentin kanslia (TPK), Business Finland (BF), Finnvera, Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Keskuskauppakamari (K3), Suomen Yrittäjät (SY), EastCham Finland, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus Oy), Metsäteollisuus ry sekä Finnpartnership.

Valtuuskunnan vetäjän kabinetti (tai joissakin ministeriöissä kansainvälisten asiain yksikkö) ohjeistaa vierailun valmisteluja. Kabinetti vahvistaa vierailun päivämäärän, delegaation vetäjän matkustusaikataulun sekä virallisen valtuuskunnan kokoonpanon. Ennen vierailua järjestetään valtuuskunnan johtajan ja yritysvaltuuskunnan valmistelukokous, jossa käydään läpi vierailulle asetetut tavoitteet sekä valtuuskunnan toiminta tavoitteisiin pääsemiseksi. Kokouksen tarkoituksena on valmistella niin yrityksiä kuin virallisen valtuuskunnan jäseniä vierailun edellyttämiin rooleihin ja tehtäviin.

Yritysvaltuuskuntien kokoamisesta ja yritysohjelmasta vastaa ensisijaisesti Business Finland. Poikkeuksena ovat Keski-Aasiaan suuntautuvat vierailut, joista vastaa EastCham Finland. Eri toimijoiden tehtävät ja työnjako valtuuskuntamatkojen toteuttamisessa on kuvattu varsin yksityiskohtaisesti Team Finland -ohjeistuksissa.

Vierailujen markkinointi ja yritysaktivointi

Kun vierailu sisällytetään yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaan vierailuprosessiin, Business Finland suunnittelee, markkinoi, valmistelee ja toteuttaa jokaisen Team Finland -vierailun saman toimintatavan mukaisesti. Team Finland -vierailut ovat avoimia kaikille suomalaisille yrityksille ja osallistuva yritys päättää itse osallistumisestaan. Ideaali yritysvaltuuskunnan koko on 10–15 yritystä.

Vierailulle kutsutaan yrityksiä julkisen ja temaattisesti fokusoidun kutsun avulla (n. 100–700 vastaanottajaa/vierailukutsu). Kutsut pohjautuvat Team Finlandin CRM -asiakastietojärjestelmään, ja ne lähetetään järjestelmän kautta. Tämän lisäksi vierailuista mainitaan tapauskohtaisesti Business Finlandin uutiskirjeessä (n. 7 000 vastaanottajaa), teemakohtaisissa uutiskirjeissä (200–800 vastaanottajaa) ja BF Delegations -tiimin omassa uutiskirjeessä (n. 200 vastaanottajaa). Kaikki vierailut löytyvät Business Finlandin/Team Finlandin sekä englannin- että suomenkielisiltä verkkosivuilta, jolloin myös muut Team Finland -toimijat voivat helposti jakaa vierailukutsun omille kontakteilleen.

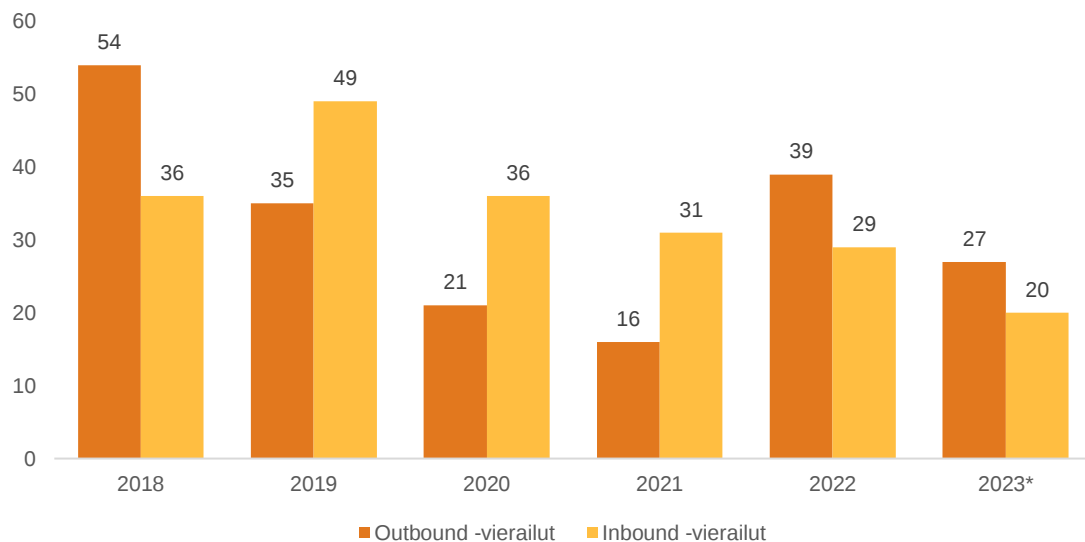
Mikäli vierailukohde on Business Finlandin ohjelmallisen tai projektiluonteisen toiminnan kohdemaata tai taustalla on vahvistettu markkinamahdollisuus, kyseiset toiminnot tukevat yritysrekrytointia vierailuihin. Vierailut vaativat usein yritysten suorakontaktointia, jota tehdään myös Business Finlandin asiakaspäälliköiden sekä suomalaisten yritysten paikallisten aluekonttorien kautta. Kaukokohteisiin osallistuminen tapahtuu usein juuri yrityksen paikallisesta tai alueellisesta toimistosta. Tavoitteena on, että suorakontaktointiin varataan tarpeeksi aikaa, samoin yritysten päätöksenteolle.

Jälkitoimenpiteet

Team Finland -vierailun jälkeen pidetään valtuuskunnan johtajan ja yritysvaltuuskunnan välillä keskustelu, jossa arvioidaan vierailun toteutumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, käydään läpi liiketoiminta-aloitteet sekä määritetään jatkotoimenpiteet pitkällä aikavälillä. Ulkomaan edustustoilla on omat jälkitoimet paikallisten viranomaisten suuntaan ja lisäksi Business Finland käy jatkokeskustelut yritysten kanssa. Business Finland kerää myös vierailuun osallistuneiden yritysten asiakaspalautteen.

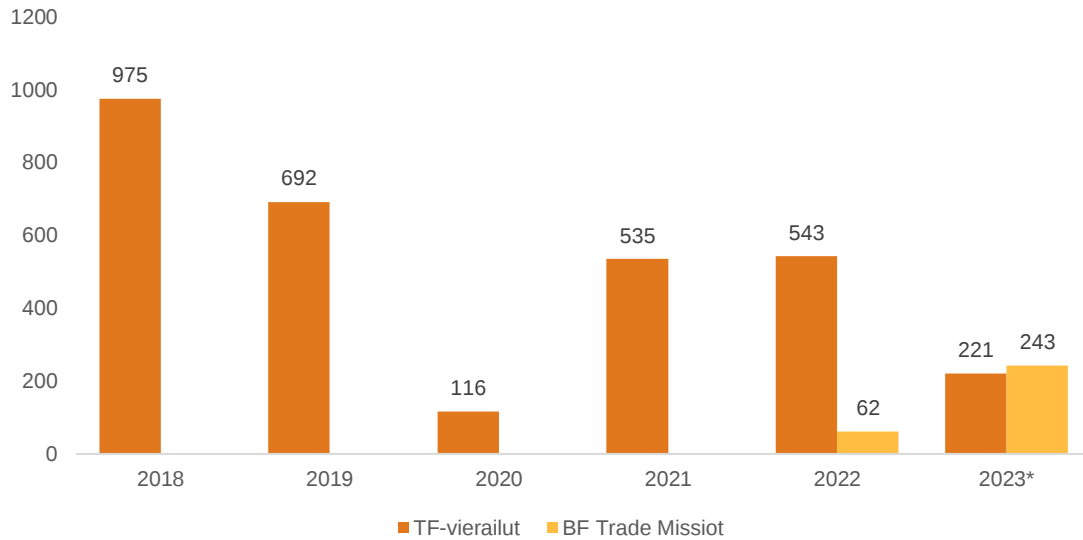
2.4. Vierailutilastot

Outbound-vierailujen vuosittainen lukumäärä on vaihdellut runsaasta 50:stä hieman alle 20:een. Vaihtelua selittää niin koronavuodet kuin hallitusten vaihtuminenkin. Myös inbound-vierailujen määrä on vähentynyt tarkastelujaksolla. Seuraavassa laskelmassa on huomioitu vain korkean tason Team Finland -vierailut (pl. BF Trade Mission -vierailut).



Kuvio 3. Suomeen ja ulkomaille suuntautuneiden Team Finland -vierailujen määrät vuosina 2018–2023. Mukana eivät ole BF Trade Mission -vierailut. (Vuoden 2021 Team Finland -vierailut sisältävät fyysiset ja online-vierailut. Vuoden 2023 luvut perustuvat tilannearvioon 26.10.2023) Lähde: Business Finland.

Keskipitkällä aikavälillä vierailujen määrässä on nähtävissä hieman laskeva trendi, mikä johtuu osin vuoden 2020–2021 koronapandemiaan liittyneistä matkustusrajoituksista. Vuoden 2023 osalta tilasto ei ole kattava, sillä määrät marras-joulukuun vierailuista ovat arvioita. Lisäksi vuosi 2023 oli vaalivuosi, mikä on todennäköisesti rajoittanut sekä valtuuskuntavierailujen määrää että varsinkin ministerien osallistumista niihin. Tavanomaista suurempi osa vierailuista toteutettiin vuonna 2023 virkamiesvetoisina. Vuonna 2023 lokakuuhun mennessä toteutetuista 20:stä Team Finland -vierailusta vain kolme oli ministerivetoisia. Edellisenä vuonna (2022) Team Finland -vierailuja toteutettiin yhteensä 39 kappaletta ja niistä 17 (44 %) oli ministerivetoisia.



Kuvio 4. Ulkomaille suuntautuneisiin korkean tason Team Finland -vierailuihin ja BF Trade Mission -vierailuihin osallistuneiden yritysedustajien määrä vuosina 2018–2023. (Ei sisällä virtuaalisia vierailuja. Vuoden 2023 luvut perustuvat tilannearvioon 26.10.2023) Lähde: Business Finland.

Myös vierailuihin osallistuneiden yritysosallistujien lukumäärässä näkyy koronapandemian vaikutus selvästi – varsinkin vuonna 2020. Vuodesta 2022 lähtien Business Finland on organisoinut myös yritysdelegaatiomatkoja, eli BF Trade Mission -vierailuja, joiden lukumäärä (23) ja osallistujamäärä (243) ylitti jo vuonna 2023 (perustuen 26.10.2023 tilanteeseen) muiden korkean tason Team Finland -vierailujen lukumäärän (20) ja osallistujamäärän (221).

3. AIEMPIEN SELVITYSTEN HAVAINNOT

Yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen kohdistuvien palvelujen ja yhteistyön kehittämistä on tarkasteltu useissa selvityksissä ja vaikuttavuusarvioinneissa. Palvelut ovat kuitenkin kehittyneet, ja vain osa näistä selvityksistä tarkastelee nimenomaan Team Finland -yhteistyötä tai vienninedistämisvierailuja sen osana. Luvussa on kuvattu tarkemmin tämän selvityksen kannalta keskeiset, aiemmat havainnot. Lisäksi lukuun on koostettu havainnot viimeaikaisten vienninedistämisvierailujen asiakaspalautteista.

3.1. Aiemmat arvioinnit

Team Finlandin nykyisten vienninedistämismatkojen toimintamallit juontavat juurensa 2010-luvulla toteutettujen Export Finland -kasvuohjelmien ja niitä edeltäneiden Finpron kasvuohjelmien myötä kehitettyyn tarvelähtöiseen lähestymistapaan. Vuonna 2016 toteutetun arvioinnin mukaan tämä lähestymistapa oli selvästi vahvistanut vienninedistämistoimien vaikuttavuutta.³ Market Opportunity -palvelujen arvioinnissa (2018) ilmeni kuitenkin vain vähän näyttöä siitä, että yritysten liiketoimintamahdollisuudet olisivat käytännössä konkretisoituneet edistämistoimien avulla. Suurin liiketoimintavaikuttavuus oli silloin, kun kansainvälistymisteemat liittyivät muuhun ohjelmatoimintaan.⁴

Team Finland -verkoston arvioinnissa (2022) tarkasteltiin, miten Team Finland -verkosto ja sen palvelut vastaavat yritysten tarpeisiin ja tukevat yritysten kasvua ja kansainvälistymistä.⁵ Arvioinnin tavoitteena oli selvittää verkostomaisen toimintamallin ja verkoston toimijoiden yhteisen asiakkuustyön lisäarvo kansainvälistä kasvua tavoitteleville yrityksille. Arvioinnin johtopäätöksinä todettiin muun muassa, että Team Finland -toimintamalli ja asiakasohjaus ovat selvästi kehittyneet, mikä on auttanut parantamaan kansainvälistymispalveluiden tehokkuutta.

Team Finland -verkoston arvioinnin mukaan verkosto ei kuitenkaan toimi vielä riittävän tehokkaasti, koska verkoston sisäisessä työnjaossa ja tiedonkulussa on kehitettävää. Haasteita oli erityisesti Team Finland -toimijoiden työnjaossa ja tiedonkulussa kansallisten ja alueorganisaatioiden välillä Suomessa. Arviointi suositteli Team Finland -verkoston kehittämistä nykyisen toimintamallin pohjalta, mutta verkoston strategisten tavoitteiden terävöittämistä. Myös verkoston palvelulupausta ja palveluiden kokonaisuutta suositeltiin selkiytettäväksi ja yksityisten palveluiden kytkemistä tiiviimmin osaksi verkoston palvelutarjoamaa. Arvioinnissa huomioitiin Team Finland -vierailut osana Team Finland -kokonaisuutta, mutta niiden toimintamallia tai vaikuttavuutta ei arvioitu erikseen.

Myös Business Finlandin arviointi vuonna 2021 sivusi vienninedistämistoimintaa.⁶ Vaikka arviointi tarkasteli lähinnä Business Finlandin yhdistymistä ja uudelleen organisoitumista, yksi tärkeä näkökulma kokonaisuudessa oli kansainvälistymispalvelut ja ulkomaanverkoston toiminta osana Team Finlandia. Arvioinnin mukaan Finpron ja Tekesin yhdistymisen jälkeen (2018) Business Finlandin ulkomaanverkostoa on vahvistettu, yksikkökokoa kasvatettu ja yhteistyötä ulkoministeriön ja lähetystöjen kanssa on kehitetty suunnitelmallisesti. Arviointi kuitenkin suositteli, että ulkomaanverkoston ja vienninedistämisen priorisointia jatketaan.

³ Salminen, V. et al. (2016) Team Finland -kasvuohjelmien arviointi. Valtioneuvoston kanslia, 30.9.2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016.

⁴ 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.

⁵ Team Finland -verkoston arviointi (2022). Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:47.

⁶ 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.

Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden vaikuttavuusarvioinnin (2022) perusteella suurimmat esteet kaukaisille markkinoille suuntautuvalla viennillä liittyvät haasteisiin löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Nämä haasteet kuitenkin vaihtelevat runsaasti muun muassa yritysten kokoluokittain. Vienninedistämispalvelujen asiakkaat arvioivat, että kymmenen prosenttia heidän viennistään (kaukaisille markkinoille) on syntynyt Business Finlandin palvelujen seurauksena.⁷

3.2. Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta 2024

Tämän selvityksen rinnalla on toiminut ulkoministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön virkamiestyöryhmä, joka selvitti pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman Team Finland -toimintaa koskevien kirjausten toimeenpanoa. Työryhmä myös tunnisti hyviä käytäntöjä neljän verrokkimaan (Alankomaat, Ruotsi, Tanska, Irlanti) vienninedistämismalleista. Työryhmän raportti julkaistiin helmikuussa 2024.⁸ Keskeisten sidosryhmien näkemykset on julkaistu työryhmäraportin liitteenä.

Suomen vienninedistämisjärjestelmän keskeiseksi epäkohdaksi raportissa todetaan hajanainen johtamisjärjestelmä erityisesti ulkomaanverkostossa, jota johdetaan kahdesta eri organisaatiosta. Hajanainen johtamisjärjestelmä vaikeuttaa verkostoyhteistyötä ja heikentää toiminnan vaikuttavuutta. Hajanaisuus myös hankaloittaa yhteisten, strategisten valintojen tekemistä ja tavoiteasetantaa sekä ylläpitää tiettyjä päällekkäisyyksiä organisaatioiden toiminnassa.

Ulkomaanverkoston yhteistoimintaa vaikeuttaa kahden eri organisaation johtamismalli, jossa ulkoministeriö johtaa edustustoja ja Business Finland omia ulkomaantoimintojaan. Edustuston päällikkö toimii virallisesti Team Finland -maajohtajana, ja hän vastaa suurlähettiläänä Suomen ja kohdemaan kahdenvälisen suhteiden koko kirjosta. Käytännössä Team Finland -maajohtajan mahdollisuutta johtaa kohdemaissa tehtävää vienninedistämistyötä rajoittaa se, että viime kädessä kumpikin organisaatio vastaa omasta toiminnastaan ja tekee omat päätökset toimintaansa liittyen. Tämä puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa yhteiseksi ohjausvälineeksi tarkoitettu Team Finland -vuosisuunnitelma ei käytännössä riittävästi ohjaa ulkomailla tapahtuvaa Team Finland -toimintaa. Myös toiminnan seuranta ja ohjausmittarit ovat hajautuneet useille eri tahoille ja eri ohjaussykleihin. Tällä on luonnollisesti suoria vaikutuksia Team Finland -vierailujen koordinointiin ja järjestämiseen. Lisäksi työryhmäraportissa todetaan, että maakohtaiseen kysyntään vastaavia vienninedistämistoimenpiteitä ei ole kyetty riittävästi sovittamaan yhteen kotimaassa tehtävän suunnittelun ja strategisten elinkeinopoliittisten tavoitteiden kanssa.

Työryhmä toteaa raportissaan, että Team Finland -verkoston kokonaiskoordinaatio ja yhteinen päätöksenteko kangertelee. Team Finland -uudistuksen yhteydessä luotiin yhteisen päätöksenteon rakenteet (kansliapäällikkökokoukset ja ulkomaantoimintojen johtoryhmä), mutta rakenteiden ei todeta mahdollistavan linjauksia ulkomaan toimintojen suuntaamisesta tai esimerkiksi verkostojen läsnäolosta. Myös jo edellisessä Team Finland -arvioinnissa nostettu yksityisten kansainvälistymispalvelujen tehokkaampi hyödyntäminen on jäänyt puutteelliseksi. Ulkomaan verkostoa on kuitenkin vahvistettu viime vuosina ja palvelupolkuja on kehitetty.

Työryhmä esitti kolme ratkaisumallia, joilla Team Finland -verkoston johtamista ja vienninedistämistoimintaa voidaan tehostaa ja yksinkertaistaa. Selvitys esittää alustavat arviot

⁷ Walker, A., Zhao, M., Vanrie, P., Holtkamp, P., Sinisalo, A. (2022) Evaluation of International R&D Collaboration Advice and Funding Provided by Business Finland.

⁸ Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta. Ulkoministeriön julkaisu 2024:1.

näiden mallien toteutuksesta ml. tarvittavat lainsäädäntömuutokset sekä arviot kunkin mallin eduista, haitoista ja riskeistä. Esitetyt ratkaisumallit ovat:

1. Team Finland -verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa.
2. Team Finland -verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa sekä ulkoministeriön ohjausroolin vahvistaminen ulkomaanverkostossa.
3. Business Finlandin ulkomaantoimintojen siirto ulkoasianhallintoon.

3.3. Vierailujen osallistujapalaute

Korkean tason Team Finland -vierailuihin ja BF Trade Mission -vierailuihin osallistuneista yrityksistä ja yritysedustajista kerätään seurantatietoa Business Finlandin toimesta. Business Finland lähettää osallistuneille henkilöille myös palautekyselyn. Nämä tiedot ovat osa Team Finland -toiminnan seurantaa ja ohjausta. Koottua numeerista ja sanallista osallistujapalautetta on kuvattu seuraavassa.

Palautekyselyjen vastaukset 2018–2023

Business Finlandin keräämän yrityspalautteen perusteella tyytyväisyys ulkomaille suuntautuviin Team Finland -vierailuihin on ollut erinomaisella tasolla (keskimäärin 4,1- 4,6 / 5) vuosina 2018 - 2023 (tarkastelu vuoden 2023 osalta lokakuuhun saakka). Vierailujen ja niihin osallistuneiden määrä on vähentynyt runsaasti tarkastelujaksolla ja saman aikaisesti tyytyväisyys on noussut jossain määrin. Vierailujen vähenemiseen on vaikuttanut ennen kaikkea koronapandemia. Asiakastyytyväisyys on ollut keskimäärin samalla tasolla sekä korkean tason Team Finland -vierailuissa, että BF Trade Mission -vierailuissa.

Taulukko 3. Ulkomaille suuntautuneiden Team Finland -vierailujen määrä, osallistuneet yritykset ja osallistujien tyytyväisyys asteikolla 1-5. Lähde. Business Finland.

Vuosi	Vierailujen määrä	Osallistuneet yritykset	Osallistuneet yritysedustajat	Osallistujien tyytyväisyys (1-5)
2018	54	753	975	4,1
2019	35	486	692	4,3
2020	7 (fyysistä), 14 (online)	NA	116 / 1252	4,2 4,2
2021	16	350	535	4,6
2022	39	422	543	4,5
2023*	27	NA	221	4,6

*Tilanne 26.10.2023 + arvio loppuvuoden aikana toteutettavista matkoista. Toteuma 26.10.2023 mennessä oli 20 Team Finland -vierailua.

Taulukko 4. Ulkomaille suuntautuneiden BF Trade Mission -vierailuiden määrä, osallistuneet yritykset ja osallistujien tyytyväisyys, asteikolla 1-5. Lähde. Business Finland.

Vuosi	Vierailujen määrä	Osallistuneet yritykset	Osallistuneet yritysedustajat	Osallistujien tyytyväisyys (1-5)
2022	7	58	62	4,5
2023*	25	NA	243	4,7

*Tilanne 26.10.2023 + arvio loppuvuoden aikana toteutettavista matkoista. Toteuma 26.10.2023 mennessä oli 23 BF Trade Mission -vierailua.

Sanallinen palaute Team Finland -vierailuista

Selvityksessä on analysoitu vuosien 2021–2023 sanalliset yrityspalautteet ulkomaille suuntautuvista Team Finland -vierailuista (BF Trade Mission -vierailujen palaute on analysoitu alla erikseen). Suomessa tapahtuvista Team Finland -vierailuista vastaavaa sanallista palautetta ei ole saatavilla. Sanallisia palautteita oli aineistossa yhteensä 236 kappaletta. Vierailuille vuosina 2021–2023 osallistui yhteensä 1 291 yritysosallistujaa. Aineisto tukee haastatteluista nousevia havaintoja. Valtaosa palautteista oli positiivisia, kuitenkin sisältäen joitain kehitysehdotuksia. Palautteissa oli nostoja myös hyvistä käytännöistä.

Kehityskohteista tyypillisin seikka liittyi vierailun liian tiukkaan aikatauluun (23 mainintaa). Osa osallistujista koki, että vierailujen seminaariosuudet kestivät liian pitkään ja näin ollen verkostoitumiselle ja kahdenvälisille yrityskohtaamisille ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Osa myös kertoi, että liian tiukka yhteinen aikataulu ei mahdollistanut riittävästi omia järjestelyjä. Muut yleiset kehityskohteet liittyivät liian hitaaseen viestintään vierailuista (6 mainintaa) tai liian vähäiseen tai liian myöhään tulleeeseen informaatioon paikallisista yrityksistä (6 mainintaa). Monet osallistujat kokivat hyödyllisenä, mikäli vierailulla tavattavista yrityksistä olisi ollut tarjolla kirjallinen tiedote tai yrityslista ennen vierailua. Tämä olisi mahdollistanut ennakkoperehtymisen yrityksiin. Monet osallistujat olisivat myös kaivanneet yrityskontakteja enemmän. Osa osallistujista nosti vierailujen kehityskohteeksi tiedonkulun ja käytännön koordinaation matkan aikana (6 mainintaa). Muutama osallistujia kommentoi palautteessaan delegaation mukana matkustavan ministerin roolia – osa koki tämän liian etäiseksi, mutta kommunikoinnista ministerin kanssa tuli myös positiivista palautetta.

Positiivisissa palautteissa korostettiin yleisimmin vierailun onnistumista ja hyvää tiimiä ottamatta tarkemmin kantaa esimerkiksi vierailun hyviin käytäntöihin. Yleisin konkreettinen positiivinen palaute koski vierailulta saatuja hyviä kontakteja ja liidejä (19 mainintaa). Näiden lisäksi mainittiin vierailun hyvä koordinaatio, arvovaltapalvelut, temaattinen asiantuntijuus ja tiedon lisääntyminen kohdemaasta.

Sanallinen palaute BF Trade Mission -vierailuista

BF Trade Mission -vierailuista saatiin yhteensä 58 sanallista palautetta. Vuosina 2022–2023 BF Trade Mission -vierailuille osallistui yhteensä 305 yritysedustajaa. Valtaosa BF Trade Mission -vierailuja koskevista palautteista oli erittäin positiivisia (44/58) ja osa sisälsi joitakin kehitysehdotuksia. Valtaosa positiivisista palautteista olivat yleisiä ja koskivat onnistunutta koordinaatiota, vierailun järjestämistä sekä soveltuvaa ja tarkoituksenmukaista ohjelmaa (38 mainintaa). Monet osallistujat kokivat, että vierailut lisäsivät markkinatietoutta ja edistivät kontaktien luomista (11 mainintaa). Vierailuja koskevat kehityskohteet liittyivät lähinnä vierailun aikatauluun. Vastaajat kertoivat, että ohjelma oli liian uuvuttava tai verkostoitumiselle ei jäänyt tarpeeksi aikaa (11 mainintaa). Pieni osa osallistujia oli myös sitä mieltä, että vierailun teema tai tavatut yritykset eivät vastanneet yritysten tavoitteita (4 mainintaa) ja muutama vastaaja toivoi vahvempaa jälkiseurantaa (2 mainintaa).

4. KANSAINVÄLINEN VERTAILU

Luvussa on esitetty kansainvälisen vertailun keskeiset havainnot. Selvityksessä kartoitettiin neljän verrokkimaan, eli Tanskan, Ruotsin, Irlannin ja Alankomaiden, vienninedistämismalleja sekä erityisesti vierailujen roolia osana vienninedistämistoimia. Vertailun tavoitteena oli tuottaa tietoa verrokkimaiden parhaista käytännöistä peilaten näitä käytäntöjä Suomen vierailujen malliin. Analyysi on toteutettu pääasiallisesti julkisia lähteitä hyödyntäen. Havaintoja on täydennetty avainhenkilöiden haastatteluilla, joista vastasi tilaaja. Maakohtaisten toimintamallien kuvaukset löytyvät Liitteestä 2.

Vienninedistämisstrategiat

Vertailussa analysoitiin verrokkimaita perustuen niiden vienninedistämismalliin, vierailujen roolin osana vienninedistämismallia, toimijoiden rooliin sekä vierailujen strategiseen lähestymistapaan. Vertailuissa analysoituja maita yhdisti muutama kriittinen tekijä, jotka erottavat ne Suomen mallista. Ensimmäinen keskeinen ero on kaikilla verrokkimailla oleva vienninedistämistä koskeva kokonaisvaltainen strategia. Strategiat käsittävät laajasti tavoitteita ja toimenpiteitä koskien vienninedistämistä, tuontia, ulkomaisten suorien investointien houkuttelua sekä kauppapolitiikkaa, mukaan lukien toimenpiteitä koskien kauppasopimuksia ja vaikuttamista kansainvälisiin järjestöihin, sääntöpohjaiseen järjestelmään sekä yleiseen kansainväliseen toimintaympäristöön ja vapaaseen kauppaan. Varsinaiset vienninedistämisvierailut ovat osa laajempaa lähestymistapaa. Strategioissa painotetaan runsaasti niin vihreää kuin digitaalistakin siirtymää. Joissain tapauksissa (Alankomaat ja Ruotsi), kehitysyhteistyön ja kaupan välinen synergia on osana vienninedistämisstrategiaa. Varsinkin Alankomaiden strategiassa kehitysyhteistyölle on annettu runsaasti painoarvoa ja strategia sisältää myös toimenpiteitä koskien kansallista ja kansainvälistä rahoitusta, mikä on olennaista, mikäli kehittyvissä maissa halutaan harjoittaa liiketaloudellisesti kannattavaa vientitoimintaa. Osassa strategioita on myös tehty valintoja koskien kärkektoreita (Tanska) ja fokusmarkkinoita (Alankomaat). Esimerkiksi Tanskan strategiassa erityispiirteensä on vahva painotus kumppanuuksiin ja yhteisten vientitarjoamien rakentamiseen. Vaikka kahden muun verrokkimaan (Ruotsi, Irlanti) strategioissa ei ole suoraan määritelty selkeästi fokusmarkkinoita tai -sektoreita, haastatteluissa selvisi, että vierailuja koskevia strategisia valintoja kuitenkin tehdään.

Tässä selvitystyössä on korostunut Suomen vienninedistämismallia koskevan strategian puuttuminen, mikä on vaikeuttanut vierailujen strategista priorisointia ja johtanut tilanteeseen, että toimijoilla ei ole selkeää yhteistä kuvaa vienninedistämisvierailujen tavoitteista kokonaisuutena. Myöskään kehitysyhteistyön roolia osana vienninedistämistä ei ole selkeästi määritetty Suomen mallissa. Yrityshaastatteluissa nousikin esiin huomio, että osassa kehittyville markkinoille suuntautuneissa vierailuissa haasteena on ollut rahoitusratkaisujen puute. Toisin sanoen vienninedistämisen ja kehitysyhteistyön tavoitteet ovat menneet jossain määrin toimissa sekaisin.

Ohjaus ja roolitus

Toinen selkeä ero verrokkimaiden ja Suomen mallin välillä koskee vienninedistämistoimien ohjausta ja toimijoiden roolitusta. Verrokkimaissa vienninedistäminen ja ulkomaisten investointien houkuttelu on organisoitu selkeästi yhden hallinnonalan, tyypillisesti ulkoministeriön, ohjaukseen ja alaisuuteen, vaikka toimintaan voikin osallistua virastoja ja organisaatioita eri hallinnon aloilta. Tyypillisesti, kuten Suomenkin mallissa, vienninedistämistoimenpiteiden ja -vierailujen organisoimiseen ja palveluiden tuottamiseen osallistuu laaja joukko julkisia toimijoita sekä kotimaassa että ulkomailla. Tanskalla ja

Alankomailla on edustustojen lisäksi laaja verkosto vienninedistämiseen tähtääviä virastoja ulkomailla. Ruotsille tyypillinen piirre on puolestaan vahva linkki valtion virastojen, yritysten ja elinkeinoelämän organisaatioiden välillä. Business Sweden on osittain valtiollinen ja osittain elinkeinoelämän omistama organisaatio, ja Team Sweden -verkostoon kuuluu myös yksityisen sektorin toimijoita. Verrokkimaista vahvemmin poikkihallinnollinen on Irlannin malli. Irlannissa on useita poikkihallinnollisia strategioita, jotka tähtäävät vienninedistämiseen.

Organisoituminen

Verrokkimaissa on Ruotsia lukuun ottamatta oma virasto suorien ulkomaisten investointien houkutteluun, ja virasto osallistuu kotimaahan suuntautuvien vierailujen järjestämiseen. Ulkomaiset investoinnit ovat myös isossa osassa maiden vienninedistämisstrategioita. Tyypillisesti palvelut ulkomaisille toimijoille toteutetaan ilmaiseksi. Suomessa invest in-toiminnasta vastaa Business Finland.

Tiede- ja innovaatiopolitiikan rooli osana vienninedistämisvierailuja

Tiede- ja innovaatiopolitiikan rooli jää useissa verrokkimaissa melko vähäiseksi. Esimerkiksi Tanskassa tutkimus- ja innovaatiopolitiikasta vastaa eri ministeriö kuin vienninedistämisestä. Lisäksi vienninedistämistoimenpiteet on tyypillisesti organisoitu eri hallinnonalalle kuin tutkimus- ja innovaatiotoiminta, mikä saattaa oletettavasti hankaloittaa tutkimus-, innovaatio- ja vientitoimien välisiä synergioita. Selvityksen havaintojen perusteella yksi Suomen mallin vahvuus on se, että Business Finland tarjoaa palveluita sekä tutkimus- ja innovaatiotoimintaan että vienninedistämiseen. Näin ollen julkisella toimijalla on vahva tuntemus kotimaisesta yrityskentästä, jota vahvistaa edustustojen osaaminen ulkomailla jo toimivista suomalaisista yrityksistä. Tästä näkökulmasta katsottuna Alankomaiden malli vaikuttaa olevan lähimpänä Suomen mallia. Alankomaiden Enterprise Agency (RVO) kuuluu elinkeinoministeriön hallinnon alaisuuteen vastaten vienninedistämisen lisäksi tutkimus- ja innovaatiopalveluista (Vienninedistämisvierailut on kuitenkin allokoitu ulkoministeriön vastuulle). Alankomaiden mallissa mielenkiintoinen piirre on myös innovaatiomissiot, jotka ovat vierailuita, joiden tavoitteena on edistää tutkimus- ja innovaatiotoimintaan liittyviä kumppanuuksia. Innovaatiomissiot ovat kuitenkin osa Topsectoren -strategiaa, eivätkä ne ole osa vienninedistämisstrategiaa.

Vierailujen toteutusmallit

Itse vierailuja koskeva, mahdollisesti suurin eroavaisuus verrokkimaiden ja Suomen välillä löytyy vierailutyypeistä. Korkean tason vierailuja (ministerin, kuninkaallisen perheen tai korkean virkamiehen johtamat delegaatiot) järjestetään verrokkimaissa huomattavasti vähemmän kuin pelkkiä yritysdelegaatioita. Verrokkimaissa järjestettävät kuninkaallisen perheen profiloimat valtiovierailut liittyvät painopisteiltään ao. maiden kahdenvälisiin suhteisiin, ja vaikka vierailuille osallistuisikin yritysdelegaatio, ei vienninedistäminen ole vierailujen ensisijainen tehtävä eikä vierailuilla välttämättä ole selkeää sektorifokusta. Selvityksen havaintojen mukaan useat suomalaiset yritykset arvostivat korkean tason vierailuja, joissa on selkeä sektorifokus ja vienninedistämispainotus. Lisäksi Suomessa esiintyy vahvaa kysyntää korkean tason vienninedistämisvierailuille. Vuodesta 2022 alkaen Suomessa järjestetyt BF Trade Mission -vierailut ovat kuitenkin muovanneet Suomen vierailumallia enemmän verrokkimaiden kaltaisiksi.

Mitä verrokkimaiden toteuttamien vienninedistämisvierailujen vaikuttavuuteen tulee, tämä tarkastelu on rajattu selvityksen ulkopuolelle.

Yritysten valmennus ja valinta sekä jatkotoimenpiteet

Verrokkimaissa ilmeni joitakin hyviä käytäntöjä, jotka liittyivät yritysten sparraukseen ja valintaan vierailuja varten. Suomen mallissa haasteeksi on noussut se, että osa yrityksistä osallistuu vierailuille huonosti valmistautuneina, tai vierailuille osallistuu liikaa yrityksiä, joille vierailun fokus ei ole soveltuva. Esimerkiksi Tanskassa ja Ruotsissa on vienninedistämisohjelmia, joihin kuuluu vierailun lisäksi neuvontaa ja sparrausta sekä tarjoamien kokoamista tiettyyn markkinamahdollisuuteen liittyen. Nämä ohjelmat ovat luonteeltaan pidempijänteisiä kuin yksittäinen vienninedistämisvierailu. Irlannissa ja Ruotsissa on puolestaan valintaprosessi vierailuille osallistuville yrityksille, millä varmistetaan se, että yritykset ovat vientipotentiaaliltaan soveltuvia.

Jälkitoimenpiteistä yhtenä hyvänä käytäntönä voidaan nostaa Alankomaiden vierailumalli, jossa osallistuneille yrityksille järjestetään palautekeskustelun lisäksi seurantakokous puolen vuoden jälkeen vierailusta.

5. YRITYSTEN JA TOTEUTTAJIEN NÄKEMYKSET

Lukuun on koottu havainnot Team Finland -vienninedistämisvierailujen suunnittelusta ja toteutuksesta selvityksessä toteutettuihin haastatteluihin ja kyselyyn pohjautuen. Luvussa on ensin koonnos vierailuille osallistuneiden yritysten haastattelupalautteista, jota seuraa vierailujen toteuttajatahojen haastattelupalautteet sekä toteuttajatahoille suunnatun sähköisen kyselyn vastauskooste.

5.1. Yritysten näkemykset

Selvitystä varten haastateltiin 20 eri kokoista, eri sektoreilla toimivaa ja kansainvälistymisen eri vaiheissa olevaa yritystä (pl. vientitoimintaa vasta aloittelevat yritykset). Lähes kaikki haastatellut yritykset olivat osallistuneet useammalle, jopa yli kymmenelle vienninedistämisvierailulle. Valtaosalla yrityksistä oli kokemusta sekä Team Finland -vierailuista että Business Finlandin Trade Mission -vierailuista. Koosteessa käsitellään kokemuksia molempien tyyppisistä vierailuista. Aineistossa on mukana myös kolme yritystä, jotka ovat osallistuneet EastCham Finlandin koordinoimille Team Finland -vierailuille. Kaikkia vierailuja hyödynnettiin sekä uusien markkinoiden avaamiseen että jo olemassa olevien vientimarkkinoiden edelleen kehittämiseen.

Yritysten odotukset

Yrityksillä oli hyvin erilaisia tavoitteita tai odotuksia vierailuille, mikä riippui muun muassa yrityksen koosta, sektorista ja kyseisen markkinan tuntemuksesta sekä siitä, oliko loppuasiakkaana yritys vai julkinen sektori. Nämä odotukset erosivat jossain määrin myös sen mukaan, osallistuivatko yritykset Team Finland -vierailulle vai BF Trade Mission -vierailulle. Team Finland -vierailuilta haettiin enemmän yleistä näkyvyyttä, kun taas BF Trade Mission -vierailujen tavoitteena oli useammin konkreettinen kauppa.

Verkostojen ja kontaktien löytäminen sekä markkinatietouden lisääminen olivat kaikille osallistujille yhteisiä tavoitteita. Uusilla markkina-avauksilla markkinatiedon tarve korostui verrattuna vierailuihin, jotka tehtiin maihin, joissa yrityksillä oli jo liiketoimintaa. Vierailussa, jotka tehtiin tutuille markkinoille, korostuivat verkostot, liidit, asiakkaat, kumppanuudet ja kauppohen tai aiesopimusten solmiminen. Yleisesti voidaan todeta, että vierailun tavoitteet olivat sitä korkeammalla, mitä tutumpi kohdemarkkina yritykselle oli.

Osa yrityksistä nosti esiin vierailujen vaikutuksen oman yrityksen näkyvyyteen sekä yleisemmin Suomen maakuvaan. Varsinkin ministerivetoiset Team Finland -vierailut koettiin hyväksi työkaluksi poliittisen yhteistyöhalukkuuden pohjustamiseksi ja Suomen maakuvan vahvistamiseksi. Tämä koettiin hyvin tärkeäksi varsinkin, jos kyse oli julkisista hankinnoista tai jos julkisella sektorilla oli muuten ratkaiseva rooli kauppohen syntymisessä. Näissä tapauksissa arvovaltapalveluja kohtaan oli suuria odotuksia. Vierailun tavoitteena oli joissain tapauksissa, varsinkin suuryrityksillä, saada ajantasaista tietoa viranomaisten ja yritysten suunnitelmista.

Muutama, erityisesti kehittyvillä markkinoilla toimiva yritys, mainitsi tavoitteekseen mahdollisuuden saada tietoa kansainvälisten organisaatioiden rahoitusmahdollisuuksista (esim. Maailmanpankki). Näiden tavoitteiden taustalla vaikuttaa se, että monessa kehittyvässä maassa ei välttämättä ole edellytyksiä ostaa tuotteita tai palveluita, vaan vienti toteutetaan ensisijaisesti kansainvälisen rahoituslaitoksen hankintana.

Kukaan haastatelluista ei nostanut tavoitteekseen verkottumista delegaation kotimaisten yritysten kanssa, mutta erikseen kysyttäessä lähes kaikki kokivat näiden kontaktien lisäarvon suureksi.

Vierailuja koskeva viestintä ja yritysten vaikuttamismahdollisuudet vierailujen sisältöön

Ennakoiva viestintä vierailuista ja mahdollisuudet vaikuttaa tavattaviin yrityksiin ja vierailukohteisiin koettiin tärkeäksi ja vierailujen tuloksellisuutta parantavaksi seikaksi. Yleisesti yritykset suunnittelevat kansainvälistymisstrategiaansa pitkäjänteisesti ja myös budjetit voidaan laatia hyvissä ajoin. Näin ollen on mahdollista, että liian myöhään tuleva tieto vierailusta voi olla este muuten sopivalle vierailulle ja siihen osallistumiselle. Ennakoitavuus mahdollistaakin monin tavoin paremman valmistautumisen vierailuille.

Valtaosa yrityksistä oli tyytyväisiä vierailua koskevaan viestintään, eikä kokenut viestinnän aikataulua liian haastavaksi. Kuitenkin osa yrityksistä kertoi, että viesti vierailusta oli tullut liian myöhään ja kiinnostava vierailu oli tästä syystä jäänyt toteutumatta. Ne, jotka kokivat viestin tulleen liian myöhään, toivoivat, että vierailuista olisi saanut ehdollisen/alustavan tiedon mahdollisimman hyvissä ajoin, vaikka lopullinen ohjelma ei olisikaan vielä lyöty lukkoon. Yritykset olivat useimmiten saaneet viestin vierailusta joko Business Finlandin postituslistan tai suoran yhteydenoton kautta.

Haastatelluista yrityksistä harva kertoi, että vierailua olisi valmisteltu pitkäjänteisesti yhdessä muiden yritysten kanssa. Ne yritykset, jotka olivat olleet mukana pitkäjänteisessä suunnittelussa, olivat joko suuryrityksiä tai osa jotain Business Finlandin ohjelmaa. Kaikki haastatellut kertoivat, että heillä oli ollut mahdollisuus esittää toiveita vierailuilla tavattavista yrityksistä ja muista kumppaneista. Tämä käytäntö sai paljon kiitosta yrityksiltä, ja pääasiallisesti yritysten toiveet oli pystytty vierailulla huomioimaan riittävässä määrin.

Vierailujen koordinaatio ja onnistuminen

Vierailujen järjestely ja koordinaatio saivat yrityksiltä pääasiallisesti erittäin positiivista palautetta. Positiivista palautetta saivat sekä toteuttajat Business Finlandista että edustustojen virkamiehet ja asiantuntijat. Molempien tahojen asiantuntevaa neuvontaa ja vierailujärjestelyitä kiiteltiin. Monet mainitsivat myös paikallisten konsulttien ammattitaitoisuuden. Yritykset arvostivat vierailujen relevanttia sisältöä sekä tavattuja yrityksiä sekä yritysvierailuja. Vierailuja varten toimitettu ennakkomateriaali koettiin relevantiksi ja sen avulla yritykset pystyivät valmistautumaan vierailuihin tehokkaasti.

Onnistuneimmiksi koettiin sellaiset vierailut, joilla oli tiukasti rajattu fokus sekä vierailut, jotka olivat osa jotain toista Business Finlandin toimenpidettä, esimerkiksi ohjelmaa tai boosteria. Tällaisilla vierailuilla osumatarkkuus tavattavien yrityksiä osalta sekä ohjelman relevanssi koettiin paremmiksi kuin laveammin määritellyissä vierailuissa. Vierailut osana muita vienninedistämistoimenpiteitä toivat myös pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta vientiponnisteluihin, mikä näkyi selvästi parempana tuloksellisuutena. Useat yritykset painottivatkin, että vientiponnistelut ovat pitkäjänteistä toimintaa ja tulokset realisoituvat hitaasti. Myös Suomen pysyvät edustustot ulkomailla ja niiden palvelut nähtiin hyvänä, pitkäjänteisyyttä lisäävänä palveluna. Toisaalta sellaiset vierailut, joissa syystä tai toisesta oli laajempi toimialafokus, koettiin vähemmän tuloksellisiksi. Näissä tapauksissa monet mainitsivat, että vierailun tarjonta ei täysin vastannut yrityksen tavoitteita. Toisaalta näistäkin vierailuista koettiin saavan lisäarvoa vähintäänkin lisääntyneen markkinatuntemuksen muodossa.

”Aiemmin reissailut olivat hyvin irrallisia. Tuntui kivalta, että vierailu oli osa isompaa kokonaisuutta. Useita vierailuja ja osittain samoja firmoja. Yhdessä mentiin useisiin maihin. Kaikilta tuli näistä paljon kiitosta.”

”Lyhytjänteisyys on yksi haasteista. Viimeksi suurlähettiläältä tuli ehdotus, että mennäänkin muihin osavaltioihin. Työ alkaa aivan nollasta. Yhdellä vierailulla ei saa kuin käden lämpöisiksi. Jatkuvuutta, osallistuminen tapahtumiin useampaan kertaan. Yksi kerta ei johda mihinkään. Pitää olla paikallinen kontakti.”

Muutamassa haastattelussa nousi esiin vienninedistämisvierailut kehittyviin maihin. Näissä vierailuissa arvovaltapalveluilla koettiin olevan ratkaisevan suuri merkitys. Toisaalta kuriositeettina useampi yritys mainitsi myös sen, että vierailuissa meni jossain määrin sekaisin vienninedistäminen ja kehitysyhteistyö. Tavattavilla paikallisilla tahoilla saattoi olla odotuksena, että hankkeen toteuttamiseen olisi tullut ulkopuolista rahaa. Eräs yritys mainitsi hyvänä käytäntönä, että kehittyviin maihin vientiä tehdessä olisi hyvä olla mukana myös mahdollisuuksia kansainvälisten organisaatioiden tai rahoituslaitosten (esim. Maailmanpankki) rahoituksen saamiseen.

Korkean virkamiehen tai ministerin tuoma lisäarvo

Valtaosa haastatelluista tahoista oli osallistunut sekä ministerin tai korkean virkamiehen johtamalle Team Finland -vierailuille että yritysdelegaatiovierailuille (BF Trade Mission). Näin ollen monilla haastatelluilla oli näkemyksiä myös näiden eroista.

Team Finland -vierailulle osallistuvan ministerin tai korkean virkamiehen tuomasta lisäarvosta oli monenlaisia näkemyksiä. Haastatellut jakoivat laajalti näkemyksen siitä, että ministeri todennäköisesti mahdollistaa sellaisten tahojen tapaamisen, joita ei muuten olisi mahdollista tavoittaa ja että ministerin osallistuminen vierailulle toi uskottavuutta ja näkyvyyttä delegaatiolle. Toisaalta samanaikaisesti monet olivat sitä mieltä, että ministeritason delegaatiojohtajalle ei ole aina tarvetta vaan esimerkiksi edustuston edustaja riittäisi avaamaan ovia. Muutama yritys edustaja myös koki, että ministeritason vetäjästä voi olla jopa haittaa. Näissä muutamassa tapauksessa yritykset olivat kokeneet, että kyseisillä vierailuilla oli ollut ensisijaisesti poliittinen tavoite ja itse vienninedistäminen oli jäänyt ajallisesti ja muutenkin taka-alalle. Tällaiset negatiiviset näkemykset olivat kuitenkin poikkeuksia ja näkemykset tapauskohtaisia. Joka tapauksessa monet osallistuneet yritykset katsoivat, että arvovaltapalveluiksi saattaisi riittää esimerkiksi paikallisen suurlähettilään suosituskirje tai läsnäolo. Lisäksi suurlähettilään residenssissä järjestetyt tapahtumat saivat paljon kiitosta. Yritykset kertoivat, että näihin tapahtumiin oli helppo saada paikalle korkean tason vieraita.

”Meille on erityisesti hyötyä kehittyvillä markkinoilla, joissa ministeritason tapaamisilla ja tuella on merkitystä. Siellä, missä yritetään saada merkittävämpää avausta markkinoilla. Vierailu on sellainen yksi salamavalon läiskähdys huomiota, jota yritetään hyödyntää. Ei se vielä tuota mitään, mutta sitä ennen ja sen jälkeen tehdään töitä. Sillä saadaan huomiota.”

Ministerin tai korkean virkamiehen mukanaolo koettiin erityisen tärkeäksi muutamissa erityistapauksissa. Yritykset, jotka pyrkivät myymään tuotteitaan tai palveluitaan julkiselle sektorille painottivat, että ministerin mukanaolo oli ehdottoman tärkeää.

Useammat useisiin vierailuihin osallistuneet kuvasivat, että Team Finland -vierailut ja BF Trade Mission -vierailut sopivat erilaisiin tavoitteisiin. Team Finland -vierailut koettiin parhaiten soveltuviksi tilanteisiin, missä ollaan rakentamassa verkostoja ja lisäämässä tunnettua. Toisaalta BF Trade Mission -vierailut koettiin enemmän käytännönläheisiksi tilaisuuksiksi päästä myymään ja tapaamaan yrityksiä.

”Olen ollut useilla ministeritason vierailulla. On normaalia, että ministerivierailut ovat ylemmillä tasoilla ja käydään tapaamassa julkisia edustajia. Mikäs siinä, mutta odotukset täytyy linjata sen mukaisesti myös osallistujille. Niissä ei päästä yhtä syvälle itse vienninedistämiseen. Ministereillä ei välttämättä riitä mielenkiintoa syventyä. Aiemmin painotus oli vahvemmin näissä vierailuissa.”

Vierailun fokus ja yritysdelegaation lisäarvo

Vierailulle osallistuvan yritysdelegaation koolla ja fokuksessa koettiin olevan suuri merkitys vierailun onnistumiseen. Kuten edellä on jo mainittu, fokusoidummat (sektori-kohtaiset) ja pienemmät yritysdelegaatiot koettiin yleisesti toimivimmiksi. Oli kuitenkin muutamia poikkeuksia, joissa delegaation heterogeenisyys koettiin vahvuudeksi. Esimerkiksi koulutusvienti koettiin vertikaalisena sektorina, koska koulutuksen ja osaamisen vienti liittyy myös muihin sektoreihin.

Yritysdelegaatioissa nähtiin monia muitakin hyötyjä. Osallistuneet yritykset kokivat, että vierailuilla pystyi verkostoitumaan myös kotimaisten toimijoiden kanssa, ja delegaation henki oli hyvä ja yhteistyötä edistävä – vaikka mukana oli kilpaileviakin yrityksiä. Pienemmät yritykset kokivat, että delegaatio sai lisäuskottavuutta mukana olleista suuryrityksistä. Pääasiallisesti osallistujat olivat sitä mieltä, että muut mukana olleet yritykset olivat hyvin valmistautuneita ja edustivat Suomea hyvin. Yksittäisiä poikkeuksia vierailuilla kuitenkin esiintyi.

Vaikka yritysdelegaatio nähtiin synergiaetuja tuottavana, yhteisellä tarjoamalla yhteiseen markkinamahdollisuuteen vastaaminen (vrt. Tanskan malli, kansainvälinen vertailu) oli kuitenkin haastattelujen mukaan harvinaista. Haastatelluista yrityksistä vain yksi kertoi, että eräs vierailu oli suunniteltu pitkäjänteisesti vastaamaan yhden suuren asiakkaan markkinamahdollisuuteen. Vierailu nähtiin erittäin toimivana.

”Olen ollut useammalla vienninedistämismatkalla ja käynyt pitkäjänteisiä taustakeskusteluja. Tämä oli ensimmäinen matka, joka kohdistui vain yhteen suureen asiakkaaseen. Valtavan iso asiakas – vastaa koko Pohjoismaita. BF oli etukäteen sparrannut, mitkä olivat asiakkaan viisi tärkeintä tulevaisuuden haastetta ja jokainen yritys tarjosi ratkaisuja niihin. Äärimmäisen toimiva. Asiakaskin oli erittäin sitoutunut. Ensimmäinen kerta kun näin toimittiin. Lisää tällaisia. Yritykset pystyivät luomaan yhteisiä konsepteja asiakkaalle. Edellyttää, että asiakas on noin iso. Verrattuna perinteiseen vienninedistämismatkaan, enemmän lisäarvoa.”

Vierailun jälkeiset toimenpiteet

Haastatteluissa painottui vahvasti tarve pitkäjänteisyyteen ja jatkuvuuteen vienninedistämistoimenpiteissä. Vaikka kaikki tiedostivat, että vienninedistäminen ja aktiivisuus vierailun jälkeen ovat ensisijaisesti yritysten vastuulla, toivottiin myös toteuttajatahoilta pidemmän aikajänteen jälkitoimenpiteitä. Osa haastatelluista ei kuitenkaan toivonut aktiivisia jälkitoimia toteuttajatahoilta.

Valtaosa yrityksistä kertoi, että vierailun jälkeisiin toimenpiteisiin kuuluivat ainoastaan palautekysely ja wrap up-keskustelu vierailun viimeisenä päivänä. Aineiston perusteella jälkitoimenpiteet ovat siis melko vähäisiä, mutta otanta ei tietenkään anna kokonaiskuvaa tilanteesta. Muutamat haastatellut kertoivat, että heillä oli aktiivinen ja sparraava yhteyshenkilö Business Finlandissa, joka otti yhteyttä vierailun jälkeen, mikä koettiin hyväksi käytännöksi. Näissä tapauksissa yrityksillä oli usein jäänyt vierailulta joku isompi liidi tai mahdollisuus.

Tulokset ja vaikutukset

Yritysten raportoimat tulokset ja kokemat vaikutukset riippuivat suuresti tilanteesta sekä vierailua edeltäneestä ja seuranneesta työstä. Monet kertoivat, että vierailuilla oli ollut konkreettisia ja suoria tuloksia yritysten liiketoimintaan, esimerkiksi aiesopimusten, kauppojen tai kumppanuuksien muodossa. Tämän lisäksi monet olivat luoneet vierailuilla korkean tason kontakteja ja verkostoja, joita he vierailun jälkeen työstivät eteenpäin. Monille vierailu oli mahdollistanut sellaisten kontaktien luomisen, mitä ilman arvovaltapalveluita ei todennäköisesti olisi voinut saada. Kokonaisuutena kaikki haastatellut yritykset kokivat vierailut onnistuneiksi, vaikka suoria kauppvoja ei vierailulla olisikaan syntynyt. Yritykset tiedostavat, että prosessit ovat hitaita ja hyödyt realisoituvat ajan kanssa. Kaikki kokivat, että vierailut olivat lisänneet yritysten markkinatuntemusta sekä luoneet hyödyllisiä kontakteja. Yritykset, mukaan lukien etabloituneet suuryritykset, arvioivat vierailujen lisäisyyden hyväksi. Ilman vierailua samoja kontakteja ei olisi ollut mahdollista luoda tai sitten niiden luominen olisi kestänyt huomattavasti pidempään tai vaatinut enemmän resursseja. Vierailut nähtiin vain vuorenhuippuna kaikelle muulle työlle, jota tehtiin yrityksissä sekä osana julkisia vienninedistämisponnisteluita.

Kehitysehdotuksia

Kaikki haastatellut yritykset kokivat vierailut todella arvokkaiksi ja toivoivat, että niitä järjestetään jatkossakin. Valtaosa kehitysehdotuksista oli pieniä parannustoiveita. Useampi yritys haastateltu mainitsi, että vierailulla on yleensä todella tiukka aikataulu ja verkostoitumiseen jää siksi liian vähän aikaa. Yrityksille oli tärkeää päästä pitchaamaan omaa toimintaansa, ja tähän oli usein jäänyt liian vähän aikaa. Osa yrityksistä painotti myös ennakointia viestintää. Suunnittelua edistäisi suuresti, mikäli tieto tulevista vierailuista olisi yritysten saatavilla esimerkiksi vuotta ennen, vaikka kyseessä olisikin ehdollinen tieto.

Laajemmat kehitysehdotukset koskivat vierailujen ja muiden vienninedistämistoimenpiteiden pitkäjänteisyyttä ja koherenssia. Vierailu nähtiin tehokkaana, mutta hyvin lyhyenä ”salamavalon välähtämisinä”. Yritykset toivoivat, että vierailut olisivat vahvemmin osa muita toimenpiteitä ja että vierailuille olisi jatkovierailuja sekä samaan kohteeseen että mahdollisesti Suomeen suuntautuen. Haastatelluista yrityksistä vain yksi kertoi, että vierailu oli johtanut jatkotoimenpiteenä Suomeen suuntautuvaan vierailuun. Koherenssia molempiin suuntiin suuntautuvien vierailujen välillä tulisi haastateltujen mukaan vahvistaa. Pienten yritysten tapauksessa toivottiin myös pitkäjänteisiä rahoitusmuotoja, jotka mahdollistaisivat osallistumisen useampaan vierailuun.

Muutama kehittyvillä markkinoilla toimiva yritys toivoi vierailujen linkittämistä konsortioiden rakentamiseen tähtääviin palveluihin sekä kansainvälisten rahoituslaitosten rahoitushakuihin. Monet kehittyvillä markkinoilla vierailleista yrityksistä kertoi, että vierailuissa oli välillä mennyt sekaisin vienninedistäminen ja kehitysyhteistyö. Kohdemaissa oli usein oletuksena, että yhteistyöhön olisi tullut rahoitusta ulkopuolelta. Tämä korostaa tarvetta viestiä ja sparrata kansainvälisten rahoituslaitosten rahoitusmahdollisuuksista. Konsortioiden tai tarjoamien rakentaminen korostui myös joissain muissa tapauksissa, joissa asiakkaana oli suuri yritys tai suuri julkinen hankinta. Tämä vaatisi pitkäjänteistä työtä kotimaassa, jotta markkinamahdollisuuteen saataisiin koottua koherentti yritysjoukko, joka voisi yhdessä tarjota relevanttia tuotetta tai palvelua asiakkaalle.

5.2. Toteuttajatahojen näkemykset

Selvityksen osana haastateltiin sellaisia keskeisiä Team Finland -toimijoita, jotka ovat olleet mukana suunnittelemassa, toteuttamassa tai koordinoimassa Team Finland -vierailuja. Haastatellut toteuttajatahot edustivat Business Finlandia sekä ulkoministeriötä. Haastattelut toteutettiin pääosin tammikuussa 2024 ja niihin osallistui yhteensä 26 henkilöä. Haastattelujen täydentämiseksi (kattavuuden laajentamiseksi ja vastausten kvantifioimiseksi) toteuttajatahoja lähestyttiin myös sähköisen kyselyn avulla. Kysely koostui haastatteluiden pohjalta tehdyistä väittämistä, joita validoitiin kyselyn avulla.

Toteuttajatahojen haastateltavien lista laadittiin ohjausryhmän toimesta. Sähköinen kysely lähetettiin haastateltuja laajemmalle toteuttajajoukolle (avoimella linkillä), jolloin kyselyvastaajien ja haastatteluihin osallistuneiden osalta esiintyy päällekkäisyyttä (osittain samat henkilöt ovat vastanneet kyselyyn ja olleet haastateltavina). Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille kohdistettuun kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 72 henkilöä. Ulkoministeriöstä vastauksia tuli 56, Business Finlandista 13 ja muista ministeriöistä kolme. Vastaukset painottuvat ulkoministeriön vastauksiin, mutta analyysissä vastauksia on tarkasteltu taustaorganisaatioittain niiltä osin, kun selkeitä eroavaisuuksia löytyi. Yleisesti ottaen organisaatioiden näkemykset olivat samansuuntaisia.

Haastattelujen ja niitä täydentävän kyselyn tarkoituksena oli koota toteuttajatahojen näkemyksiä Team Finland -vierailujen toimintamallin toimivuudesta, vierailujen valmistelusta ja koordinaatiosta sekä verkoston työnjaosta. Samalla koottiin ehdotuksia vienninedistämistoiminnan kehittämiseksi.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Haastatellut korostivat, että vienninedistämistyössä vierailut ovat vain yksi, mutta kylläkin hyvin tärkeä osa kokonaisuutta. Usein vierailun kautta haetaan lisähuomiota jollekin merkittävälle myyntiponnistelulle tai vierailulla tavoitellaan avausta uusille markkinoille. Vierailu on yleensä luonteeltaan jonkinlainen myynnin hetkellinen tapahtuma, jota on valmisteltu pitkään. Pitkäjänteiseen edistämistyöhön kuuluvat erilaiset julkiset vienninedistämispalvelut ja rahoitus, mutta luonnollisesti myös yritysten oma taustoitus ja myyntitoiminta.

Suunnitelmallisuuden merkitys korostuu, koska vierailujen kohdemaat ovat usein laajuudeltaan, kulttuuriltaan ja kompleksisuudeltaan hyvinkin erilaisia. Vaativissa maissa tarvitaan monenlaisia vienninedistämistyökaluja ja myös riittävästi resursseja. Huolellisen valmistelun tukena pitää olla riittävän tarkat tiedot kohdemarkkinoista ja markkinamahdollisuuksista sekä selkeä näkemys suomalaisesta tarjonnasta. Toimialojen, teknologioiden ja yritysten välillä on suuriakin eroja, jotka tulee huomioida. Haastatellut olivat yleisesti sitä mieltä, että vierailujen valmistelu on parantunut huomattavasti viime vuosina, mutta yhä osa vierailuista järjestetään ad hoc -periaatteella esimerkiksi poliittisista tai muista lähtökohdista, eivätkä vierailut siksi välttämättä palvele riittävästi yritysten tarpeita.

Runsaasti huomiota kiinnitettiin itse Team Finland -vuosisuunnitteluprosessiin, joka useiden haastateltujen mielestä on luonteeltaan lyhytjänteinen ja irrallinen muusta päätöksenteosta.

”Pitäisi ehdottomasti olla yhteinen vuosisuunnitteluprosessi ja dokumentaatio. Nykyisellään ulkoministeriö ei pääse Business Finlandin [...] -kansioihin ja ulkoministeriön suunnittelutyökalu on staattinen [...] asiakirja. On täysin maajohtajasta riippuvaista, tarkistellaanko sitä vuoden mittaan eli onko se oikeasti johtamisen työkalu.”

"Vuosisuunnittelun sykli on täysin väärä budjetointiin nähden. Ulkoministeriössä vuosisuunnittelua aletaan tehdä syys-lokakuussa ja yhtenäinen koordinaatio BF:n kanssa on täysin nolla. Strategia tai vuosisuunnitelma ei pitäisi olla vain lista erillisiä aktiviteetteja vaan suunnitelman tekemiseen pitäisi oikeasti käyttää aikaa yhdessä – mikäli toiminnan tavoitteena on tehdä yhteistyötä. Ulkoministeriön budjetointi on myös täysin irrallaan TF-vuosisuunnittelusta; budjetit vahvistuvat vasta helmikuun lopussa, eli käytännössä melkein koko ykköskvartaali menee odotellessa budjetteja ja suuntia mikä taas kerrannaisvaikutuksellaan vaikuttaa koko vuoteen. Kun aktiviteetteja ei pystytä lyömään ajallaan lukkoon, vaikeutuu myös yhteistyökumppaneiden saaminen esimerkiksi tapahtumiin. Erityisesti julkisen hallinnon kumppanit (esim. kaupungit Suomessa) tarvitsevat 6-9 kk valmistautumisajan sisäisesti, mikä tarkoittaa sitä, että jos budjetti vahvistuu maaliskuussa, niin monesti jo seuravan syksyn aktiviteeteille on liian myöhäistä saada kotimaista kumppania.

Yleisesti koko TF-vuosisuunnittelu, budjetointi ja koordinointi on täysin irrallista puuhastelua ja ei millään tavalla minkään organisaation resurssien oikeata käyttöä. Tässä mallia voitaisiin hakea yksityiseltä sektorilta."

"Vuosisuunnittelu on kohtuullisen hyvällä tasolla mutta toki koordinaatiossa on kehittämisen varaa ja toimitaan jossain määrin siiloissa, kun organisaatiot ovat erilliset, etenkin maissa, joissa on "kielimuuri" [kun] melkein kaikki [ovat] paikalta palkattuja BF-asiantuntijoita."

Haastateltujen mukaan valmistelu- ja priorisointiprosessin tulisi olla sellainen, että se tuottaa korkealaatuisia, todennettuun markkinamahdollisuuteen ja tarjoamaan perustuvia huolellisesti valmisteltuja vierailuita.

"Eri teollisuudenhaarojen ja teemojen yrityksillä on eri kohdemarkkinat. On mahdotonta katsoa tätä yhtenä kokonaisuutena, eli samaa kaikille yrityksille... Myös kasvuyritykset ja suuremmat vaativat usein erityyppisiä matkoja/vierailuja."

"En millään usko, että virkamiehet osaisivat sanoa priorisoitavat sektorit ja kohdemarkkinat. Tämä tieto on yrityksillä..."

"Virkamiesvalmistelun lisäksi tarvitaan yhteistyötä alan etujärjestöjen kanssa. Puolustussektorilla on tästä hyviä kokemuksia ja parhaita käytänteitä jaettavaksi."

Osa haastatelluista koki, että vierailuja on liikaa, eikä fokussektoreita tai -markkinoita ole määritetty selkeästi, mikä on yksi syy, miksi vierailuja ei ehditä valmistelemaan kunnolla. Myös kyselyvastaukset tukevat tätä havaintoa, vaikkakin näkemykset eroavat jossain määrin vastaajan taustaorganisaation mukaan (ulkoministeriö vs. Business Finland.). Business Finlandissa oli vahvempi näkemys siitä, että vierailujen määrää tulisi karsia nykyisestä. Myös vierailuvalmistelujen aikataulu koettiin usein liian tiukaksi. Vierailujen suuntaamisen ja suunnittelun lähtökohdaksi toivottiin otettavan monipuolisemmin tarpeet ja mahdollisuudet, eikä kiinnittää huomiota niinkään vierailujen määrään.

"Vähemmän paremmin suunniteltuja vierailuja."

"Näihin tarvitaan huomattavasti enemmän strategisuutta. Iso osa TF-työstä tuntuu hakuammunnalta; olisi tehokkaampaa tarttua vain potentiaalisiksi todettuihin mahdollisuuksiin ja edistää niitä, eikä nyplätä vähän kaikkea."

"Tarvitaan joustavasti erityistarpeen mukaan toteutettavia pienimuotoisia, sektorikohtaisia vierailuja. Maissa, jossa tarvitaan valtiollinen mukanaolo, toteutus suurlähtetä tai

pääkonsulin vedolla. Lisäksi tarvitaan ministerivetoisia yritysvaltuuskuntavierailuja. Nekin syytä rajata vain muutamaan sektoriin, valmistella hyvin ja huolehtia seurannasta, mukaan yrityksiä, joilla oikeasti potentiaalia ja ovat valmiita panostamaan ko. vierailuun ja markkinaaan. Suomen ei pidä laittaa kaikkia munia yhteen koriin, eli keskittää TF-työtä vain pariin maahan! Mutta on keskitettävä kuitenkin vähät resurssit sinne, missä oikeasti yrityksillä on vientipotentiaalia.”

”TF-vierailut pitäisi aina olla yrityslähtöisiä. Ns. nykyinen ”delegaatiomalli” on jokseenkin vanhanaikainen toteuttamistapa, joka näkyy yksinkertaisesti siinä, että delegaatioihin on vaikea houkuttaa yrityksiä. Mitä kohdennetumpi vierailun tarkoitus on, sen parempi.”

Osa vierailuista toteutetaan myös varsinaisen Team Finland -vuosisuunnitteluprosessin ulkopuolella. Nämä ovat yleensä reagoiteja nopeasti ilmenneisiin tarpeisiin. Nopeita tarpeita voi nousta eri perusteista ja eri suunnista, jolloin yhteistä Team Finland -suunnitteluprosessia ei joko haluta käyttää, tai se koetaan liian hitaaksi.

”Vuosisuunnitteluun on olemassa yhteisesti sovittu prosessi, kaikki ministerit eivät tätä halua noudattaa”

”Vierailut täytyy toteuttaa yritystarpeen mukaan, ei ministerin matkailuaikataulun tai -kiinnostuksen mukaan. Meidän pitää olla ketteriä vastaamaan TF-vierailulla, kun yritysjoukolla [on] siihen oikea aika.”

Haastatellut totesivat, että pitää olla todella painava syy, jos päätetään toteuttaa (Suomesta ulospäin suuntautuva) vierailu ad hoc -periaatteella, sillä silloin ei ole ehditty tehdä kunnollisia valmisteluja eikä yleensä tehdä kunnollista jälkiseurantaakaan. Lyhyt valmistelu ei myöskään yleensä mahdollista riittävästi tai juuri toivottuja osallistujia, mikä heijastuu myöhemmin vierailun onnistumiseen kokonaisuutena. Ulkomaille suuntautuvat muutaman suuren yrityksen tarpeisiin räätälöidyt Fast Track -vierailut jakoivat kyselyvastaajien näkemyksiä, riippuen siitä edustivatko vastaajat ulkoministeriötä vai Business Finlandia. Business Finlandissa Fast Track -vierailut koettiin vähemmän tärkeiksi ja ulkoministeriössä hyvin tärkeiksi.

Varsinkin Suomeen suuntautuvissa (inbound) vierailuissa vuosisuunnittelu koettiin liian hitaaksi suhteessa tarpeisiin, eikä se siksi toimi kovin hyvin. Tilanteet muuttuvat nopeasti ja valtaosa suunnitelluista vierailuista ei käytännössä toteudu suunnitellun kaltaisena tai ollenkaan. Se johtaa siihen, että iso osa kotimaahan suuntautuvista vierailuista toteutetaan käytännössä ad hoc -periaatteella ja vierailut ovat ”täysin koordinoimattomia”. Toisaalta monet totesivat, että ymmärrettävästi Suomeen suuntautuviin vierailuihin vaikuttaa myös vierailevan ulkomaisen delegaation aikataulut, eikä niiden oikea-aikainen järjestäminen ole ainoastaan Team Finland -toimijoiden vaikutuspiirissä. Ulkomaille suuntautuvien vierailujen suunnittelu tulisi vahvemmin kytkeä myös Suomeen suuntautuviin vierailuihin. Toivottavaa olisi, että ulkomaille suuntautuva vierailu johtaisi esimerkiksi jatkovierailuun Suomessa.

Haastatteluissa todettiin useaan otteeseen, että vierailujen suunnittelussa korostuvat liikaa yksittäisten kohdemaiden tarpeet ja suunnittelussa pitäisi tarkastella laajemmin globaalia markkinaa ja Suomen strategisia suuntia. Ainakin periaatteessa Team Finland -vuosisuunnittelun priorisointi tehdään kotimaan tasolla, vaikka se rakentuukin maakohtaisista tarpeista ja mahdollisuuksista. Osa haastatelluista kuitenkin totesi, että nykyinen priorisointitapa, jonka pohjana on maakohtainen lähestyminen, ei ole Suomen kannalta (riittävän) strategista. Valintoja ja priorisointia tulisi pystyä tekemään (enemmän) ylemmällä tasolla. Toisaalta myös todettiin, että mikäli varsinkin

kaukaisemmat kohdemaat eivät nosta esiin uusia mahdollisuuksia, "niitä ei koskaan löydetäisi Suomesta käsin".

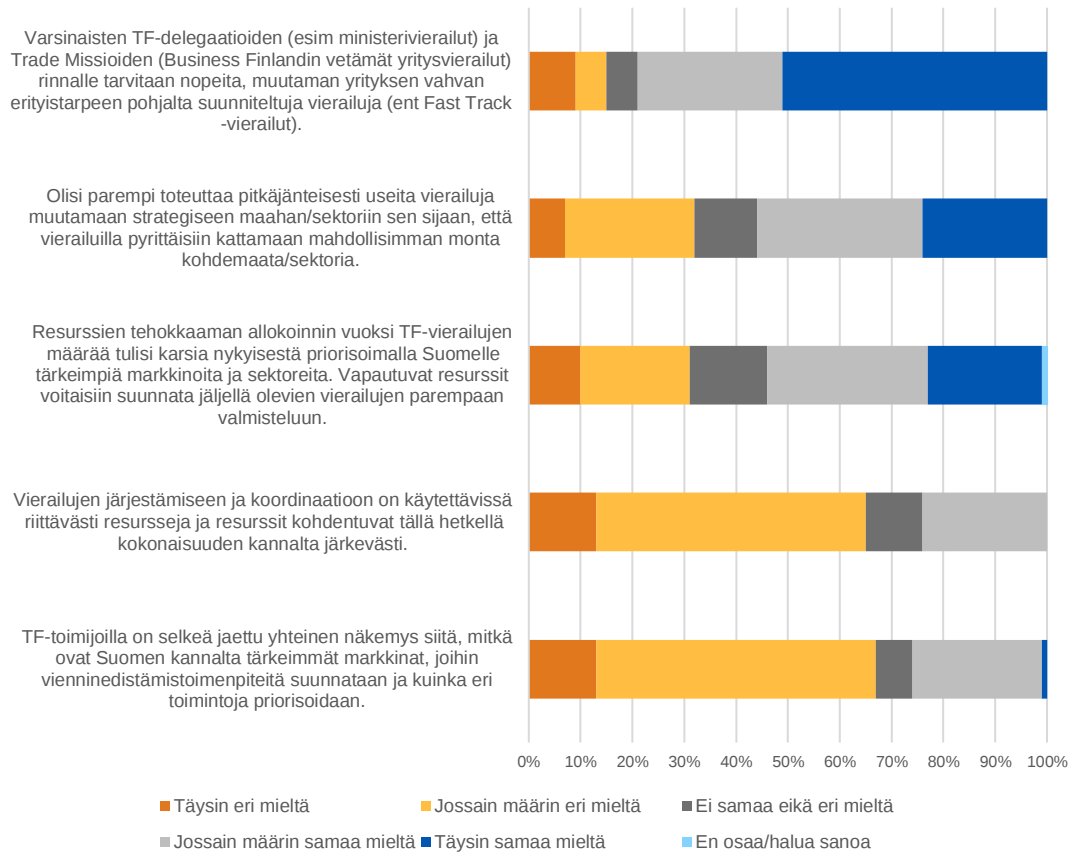
"Edustustot tarkastelevat usein asioita vain oman sijaintipaikkansa näkökulmasta, lisätäkseen ko. maahan kohdistuvia vienninedistämistoimenpiteitä. Toimenpiteet ja resurssit eivät tämän vuoksi aina kohdistu tärkeimmille markkinoille."

"Lähetystölle vierailu on päämäärä. Business Finlandille se on työkalu, jolla edistetään helposti vuotta aiemmin aloitettua työtä."

Haastateltujen mukaan ongelmaksi nousi se, että valintojen tueksi ei ole yhteistä linjausta tai vientistrategiaa, johon näitä eri tarpeita ja mahdollisuuksia voisi peilata tai valintoja priorisoida. Lisäksi Team Finland -verkostoa ohjaa käytännössä useampi taho. Haastateltujen mukaan toimijoilla on yleisellä tasolla melko yhtenevät näkemykset suotuisista markkinoista ja tavoitteista viennin kehittämisen suhteen. Tästä huolimatta priorisointia ja valintoja rajallisten resurssien tehokkaaseen suuntaamiseen ei ole tehty, tai ainakaan pystytty tekemään riittävästi, ja toteuttajatahot kokivat, että vierailujen suunnittelu tapahtuu jossain määrin silloissa. Kyselyn perusteella vierailujen toteuttajatahoilla ei ilmeisesti ole selkeää yhteistä näkemystä markkinamahdollisuuksista.

"...[Business Finlandin] monivuotisissa ohjelmissa jo suunnitteluvaiheessa huomioidaan kohdemarkkinat ja avaintoimet kullekin yritysjoukolle sopivaksi proaktiivisten toimien osalta. BF:n ohjelmat on suunniteltu tukemaan Suomen tavoitteita, vaikka kansallisia ohjelmia tukevaksi."

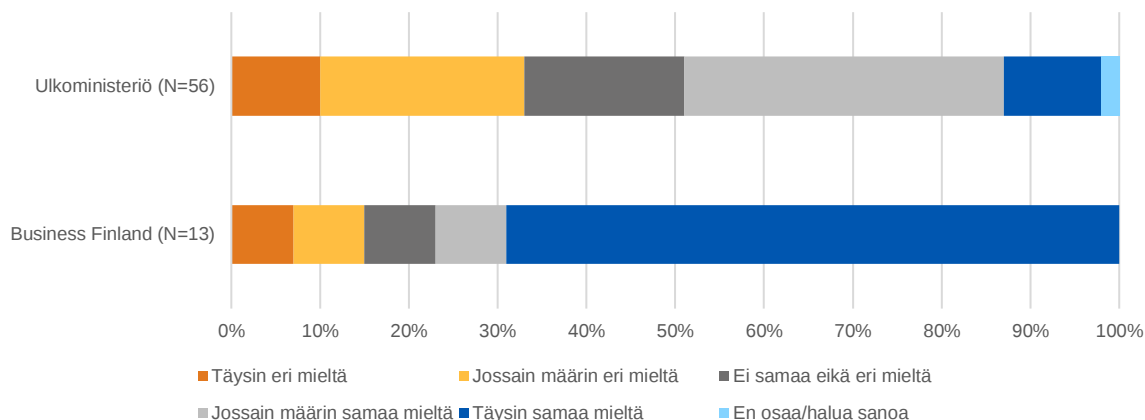
Eri Team Finland -toimijoilla on luonnollisesti omat tavoitteensa. Business Finlandilla on oma strategiansa, ja ulkoministeriön edustustoilla vienninedistäminen on tärkeä prioriteetti, mutta Team Finland -verkostolla ei kokonaisuutena ole tällä hetkellä yhteistä strategiaa, joka suuntaisi ja ohjaisi sen toimintaa. Team Finlandin vuosisuunnittelu ja siihen liittyvä pohdinta on lähinnä operatiivista.



Kuvio 5. Toteuttajatahojen suhtautuminen vierailujen suunnittelua ja resursointia koskeviin väittämiin. Lähde: Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille suunnattu kysely. N=72.

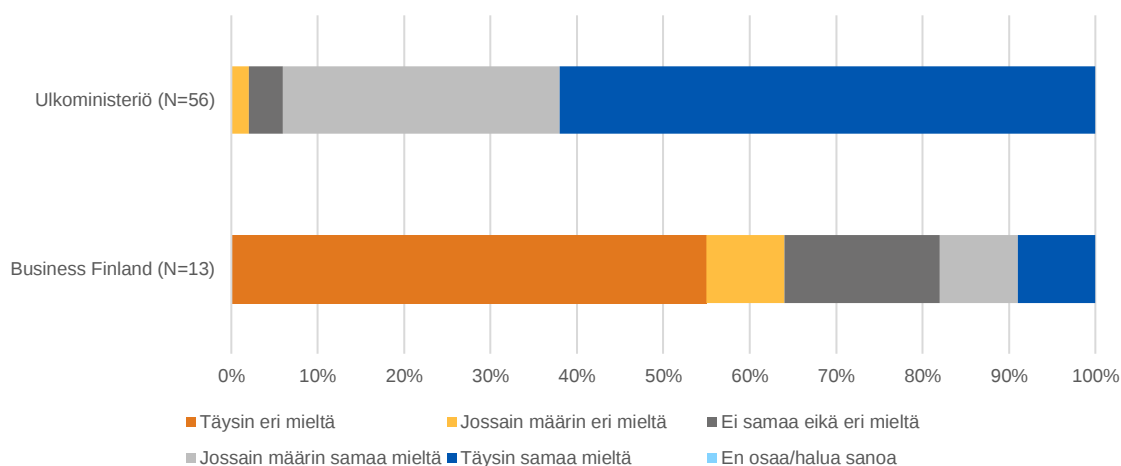
Seuraavassa vielä eriteltynä vastausten organisaatiokohtaiset keskiarvot niissä kahdessa kysymyksessä, joissa näkemykset selvästi erosivat ulkoministeriön ja Business Finlandin välillä.

Resurssien tehokkaaman allokoinnin vuoksi TF-vierailujen määrää tulisi karsia nykyisestä priorisoimalla Suomelle tärkeimpiä markkinoita ja sektoreita. Vapautuvat resurssit voitaisiin suunnata jäljellä olevien vierailujen parempaan valmisteluun.



Kuvio 6. Kyselyvastausten jakautuminen organisaatioittain (ulkoministeriö vs. Business Finland). Lähde: Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille suunnattu kysely. N=72.

Varsinaisten TF-delegaatioiden (esim. ministerivierailut) ja Trade Missioiden (Business Finlandin vetämät yritysvierailut) rinnalle tarvitaan nopeita, muutaman yrityksen vahvan erityistarpeen pohjalta suunniteltuja vierailuja (ent. Fast Track -vierailut).



Kuvio 7. Kyselyvastausten jakautuminen organisaatioittain (ulkoministeriö vs. Business Finland). Lähde: Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille suunnattu kysely. N=72.

Haastattelujen perusteella vienninedistämisessä, tai ainakin vierailujen järjestämisessä, toimitaan edelleen liikaa ad hoc -periaatteella. Tämä kuormittaa toteuttajia, ja lopputulos ei ole optimaalinen kokonaisuuden kannalta.

”Team Finlandin velvollisuus on tarjota vierailuja niihin kohteisiin, joita yritykset tarvitsevat. Meidän ei tule repiä yrityksiä joka kolkkaan, ilman selviä tavoitteita vierailuille. Yritysosallistujille tulee olla aikaa valmistautumiseen, itse vierailuun sekä myös jatkotyöhön. Vierailujen tulisi perustua verifioituihin markkinamahdollisuuksiin, joihin Suomella on tarjoamaa. Vierailu on yksi, kylläkin vahva ja näkyvä, työkalu monen muun joukossa. Tulee

myös tarkkaan miettiä oikea ajankohta vierailulle, tulee varata tarpeeksi aikaa valmisteluun, jotta mukaan saadaan oikeat osallistujat ja vierailun tavoite saavutetaan.”

”Kasvuyrityksille suunnatut matkat pitäisi pystyä toteuttamaan nopeammalla sykillä ja kevyemmällä kustannusrakenteella. Sekä ulkoministeriön, että Business Finlandin pitäisi miettiä, mikä se arvo on, jota vierailuilla pystytään tarjoamaan. Parempi saada 2-3 relevanttia yritystä mukaan, kuin haalia laaja yritysdelegaatio, koska [silloin] ohjelma jää helposti liian ohueksi.”

”...Haasteena, että on Business Finlandin tiimi ei ole hallinnollisesti osa edustuston tiimiä. Tänä päivänä tarvitaan myös viranomaiskontakteja ja tällöin on eduksi voida esiintyä suurlähetystön (eikä BF:n) työntekijänä.”

Viennin edistämiseksi toivotaan siis asetettavan selkeämmät maantieteelliset ja temaattiset prioriteetit, joiden mukaan vierailuja voidaan Team Finland -tasolla suunnata. Strategisuuden vahvistamista ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan ilmeisesti kaikilla tasoilla. Haastattelujen perusteella painotukset tulisi asettaa hieman pidemmälle aikavälille; ei vuosittain, eikä edes hallituskausittain, vaan pikemminkin 5–10 vuoden aikajänteelle. Tämä vastaisi paremmin myös yritysten suunnittelun aikajänteeseen.

Vierailumallit ja vierailujen kokoonpano

Lähtökohtaisesti soveltuvat vienninedistämistyökalut valitaan aina kulloisen tarpeen ja tavoitteen mukaan. Vierailutarpeita on erilaisia ja siksi on tärkeää, että käytettävissä on riittävä valikoima erilaisia työkaluja. Osa haastatelluista kuitenkin katsoi, että tarjolla on ehkä liikaakin erilaisia vierailumalleja, mutta selvästi ainakin kahdentasoisia vierailuja tarvitaan: yhtäältä ministeritason vierailuja merkittävimpiin avauksiin ja toisaalta tarkkaan kohdennettuja ja käytännönläheisiä vientimatkoja syvällisempään yritysysteistyöhön. Käytännössä tällä hetkellä ensimmäiseksi mainitut toteutuvat Team Finland -vierailuina ja jälkimmäiset BF Trade Mission -vierailuina.

” Vierailukonsepteja on vuosien saatossa kehitetty jatkuvasti yrityksiä kuunnellen, esim. yritykset eivät halua heterogeenisia vierailuja, koska kokevat, että eivät näin saavuta tavoitteitaan.”

”Analyysiä resurssien kohdentamisesta on tärkeä tehdä yritysten saaman hyödyn pohjalta. Yrityksen näkökulmasta kuitenkin oletettavasti usein paras mitä kohdennetumpi ja korkeammalla arvovallalla; tämän tasapainottaminen kustannus-hyötynäkökulmaan ja ministerin arvovallan mahdollisimman hyvään käyttöön.”

Useampi haastateltu nosti esiin sen, että aina (tai melko usein) delegaatioiden koko tai kokoonpano ei ole optimaalinen. Kyselytulokset tukevat tätä havaintoa (Kuvio 8, toinen väittämä). Suuri delegaatio ei yleensä ole kovin tehokas ja toimiva, vaan toteuttajat kuvasivat, että tuolloin osa osallistuvista yrityksistä tulee vierailulle huonosti valmistautuneina tai osallistuu vierailulle, joka ei tarpeeksi vastaa heidän tarpeitaan.

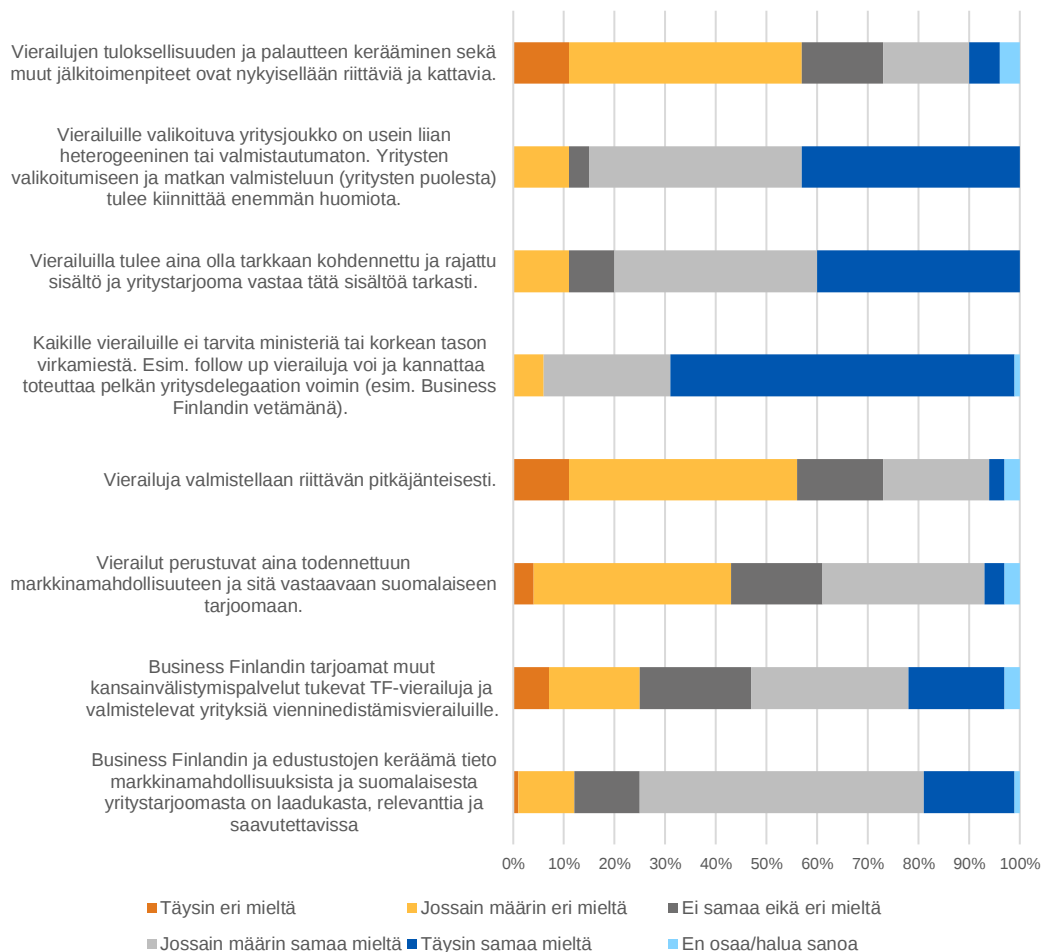
Vierailuosallistuminen on avointa kaikille yrityksille ja paikat täytetään ilmoittautumisjärjestyksessä, mutta kiinnostuneita opastetaan ja samalla pyritään varmistamaan vierailun soveltuminen yrityksille. Joissakin pienissä delegaatioissa on vain 4-5 yritysedustajaa mukana, jolloin aikaa ja huomiota on varmasti riittävästi kullekin, mutta vastaavasti näiden vierailujen (kustannus)tehokkuutta ja julkisen tuen kohdentumista saatetaan kyseenalaistaa.

”Muutaman yrityksen vahvan erityistarpeeseen pohjautuvat matkat ovat liiallista yrityksen tukemista.”

”Suurin ongelma on Suomen pääin tarjoaman kokoaminen ja edes sen ymmärtäminen. Tätä on ulkomaanedustustosta käsin vaikea tai mahdoton tehdä. Yritysten kyky esitellä tuotteensa on edelleen kuin 80-luvulta. Hyviä poikkeuksia on eivätkä kaikki heikot esitykset ole suomalaisten. Mutta yleistaso on edelleen korkeintaan tyydyttävä. Kohtuullinenkin esittely on yleensä tekninen, vain tuotetta esittelevä. Arvolupaus puuttuu.”

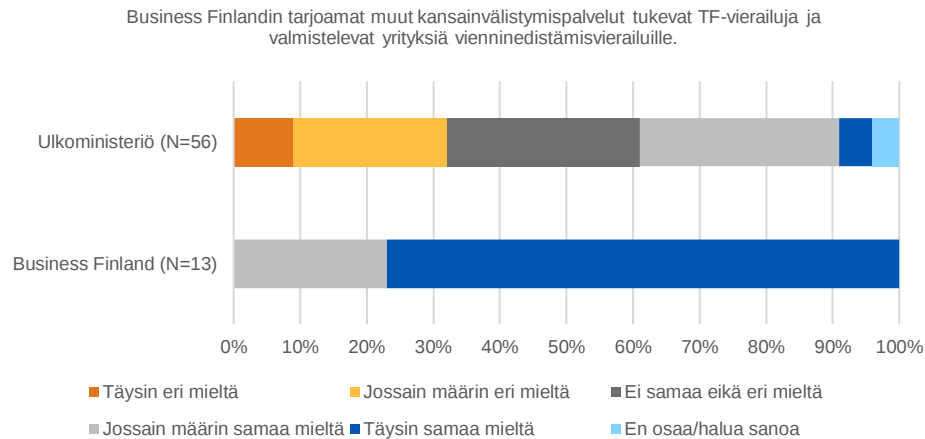
”Mielestäni osallistuvien yritysten tulisi ennen matkaa kertoa mitä he matkalta hakevat. Ja matkan jälkeen heidän tulisi raportoida miten tavoitteisiin päästiin.”

”Suomalaisyrityksiä tulisi pystyä Business Finlandin puolelta preppaamaan paremmin ja enemmän jo ennen vierailua...suomalaisyrityksissä ei puolestaan edelleenkään aina ymmärretä, että vientiin tulee satsata rahaa ja henkilöresursseja, jotta yritys voi tehdä pitkäjänteistä vientityötä ja saada aikaan aitoja tuloksia. Näistä asioista tulisi keskustella ja preppata ennen vientimatkoja.”



Kuvio 8. Toteuttajatahojen suhtautuminen vierailujen valmistelua koskeviin väittämiin. Lähde: Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille suunnattu kysely. N=72.

Seuraavassa vielä eriteltynä vastausten organisaatiokohtaiset keskiarvot niissä kysymyksissä, joissa näkemykset selvästi erosivat ulkoministeriön ja Business Finlandin välillä, eli tässä tapauksessa ainoastaan koskien Business Finlandin kansainvälistymispalveluja.



Kuvio 9. Business Finlandin kansainvälistymispalveluja koskevien kyselyvastausten jakautuminen organisaatioittain (ulkoministeriö vs. Business Finland).

Näkemykset Business Finlandin kansainvälistymispalvelujen riittävydestä Team Finland -vierailujen tueksi jakautuivat selvästi vastaajaorganisaatioiden mukaan. Osaltaan tätä selittää se, että ulkoministeriössä ei ole mahdollista kaikilta osin nähdä sitä työtä, jota Business Finlandissa tehdään viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi, ja päinvastoin. Lisäksi taustalla voi olla myös se, että kaikki yrityksille suunnatut kansainvälistymispalvelut eivät riittävän selkeästi nivoudu Team Finland -vienninedistämisvierailuihin.

Vaikka haastattelujen perusteella vierailuille soveltuvien yritysten ja heidän edustajiensa valikoituminen on vuosien saatossa parantunut, esiintyy sekä erityisen suurissa että kovin nopeasti kootuissa delegaatioissa liian usein yrityksiä, joilla ei ole riittävää intressiä tai valmiuksia hyödyntää vierailun mahdollisuuksia. Asia vaikutti selvästi harmittavan joitakin vierailujen toteuttajia. Toiveena oli, että osallistumisia pystyttäisiin nykyistä selkeämmin rajaamaan ja osallistujia valikoimaan, jonka jälkeen pystyttäisiin opastamaan ja varmistamaan osallistujien valmiudet. Käytännössä jonkinlaista valikoitumista tapahtuu jo nyt osallistujien kohdennetulla ”rekrytoinnilla” eli tiedottamalla ja suoraan kontaktoimalla tulevista vierailuista sellaisia yrityksiä, joiden erityisesti toivotaan osallistuvan vierailuille.

”Covidin jälkeen on näkyvissä iso ero yritysten osallistumiskäyttäytymiseen (verrattuna pre-Covid). Yritykset haluavat tietää mitä he saavat, jos osallistuvat (ohjelma), harvoin kukaan enää lähtee fact-finding vierailulle, koska tänä päivänä tietoa on aiempaa helpommin saatavilla. Yritykset haluavat myös tietää vierailusuunnitelmista aikaisessa vaiheessa, jotta voivat varatta ajankohdan oikean henkilön kalenterista. Lisäksi yritykset tarvitsevat aikaa valmistautumiseen.”

Myös vierailun kohde ja teema vaikuttavat siihen, kuinka suuri delegaatio on tarkoituksenmukainen. Haastattelujen perusteella normaali optimikoko on 8-15 osallistujaa, mutta laajojen vierailujen optimikoko on noin kaksinkertainen. Koko toki riippuu myös siitä, kuinka monta rinnakkaisteemaa

vierailuilla on. Tätä suuremmissa delegaatioissa yhteistä esittäytymisaikaa ei enää riitä kaikille ja osallistujat jaetaan käytännössä pienempiin ryhmiin kohteittain. Korkean tason vierailuille (presidentti, ministeri) lähtee mukaan yleensä muitakin virkamiehiä ja koordinaatiota on tällöin enemmän.

Haastattelujen mukaan tarkkaan suunnatut, pienet delegaatiot toimivat paremmin, vaikka kyseessä olisi suurikin markkina. Aina ei myöskään tarvita ministeriä, vaan virkamies riittää. Tämä on ilmeisesti yleinen käytäntö myös muissa Pohjoismaissa. Moni yritys haluaa mieluummin virkamiehen kuin ministerin delegaatioon, sillä virkamiehellä on usein enemmän sektoriosaamista. Ministeri tosin avaa enemmän ovia joissakin maissa.

”Vierailujen suoramyyntistä ministerien kabinetteihin tulisi päästä eroon. Esitykset yhteiseen päätöksentekoprosessiin ja valinnoille selvät kriteerit.”

”Delegaation vetoon ei todella tarvita ministeriä, se voi olla myös suurlähettiläs tai kaupallinen neuvos...”

Monet haastatellut kokivat, että varsinaisen Team Finland -vierailujen valmisteluprosessin ohi toteutettavat ”villit” delegaativierailut (ad hoc -periaatteella järjestetyt vierailut ja osin myös BF Trade Mission -vierailut) aiheuttavat sekaannusta, koska niiden valmistelusta ja toteutuksesta ei ole vastaavaa tietoa saatavilla ja ne tulevat monille yllätyksenä. Esimerkiksi vain muutama haastateltu TF-vierailujen toteuttaja Business Finlandin ulkopuolella tiesi, että on olemassa erikseen TF-vierailut ja BF Trade Mission -vierailut. Haaste lienee osittain viestinnässä, sillä BF Trade Mission -vierailut ovat olleet vuodesta 2023 lähtien yhteisessä Team Finland -kalenterissa. Joka tapauksessa Team Finland -vierailuille rinnakkaiselta vaikuttava toimintamalli ja sen erillinen brändäys aiheutti jossain määrin hämmennystä haastatelluissa. Samalla on kuitenkin todettava, että BF Trade Mission -vierailuissa on pystytty vastaamaan moniin niistä haasteista (strategisuus, fokus, valikoituminen ja pitkäjänteinen valmistautuminen), joita Team Finland -vierailuilla vaikuttaa olevan. Lienee kuitenkin selvää, että toimijoiden tulisi olla tarkemmin perillä muista samankaltaisista toimenpiteistä, jotta Team Finland -vierailuja voitaisiin suunnitella strategisesti osana vienninedistämiskokonaisuutta.

Vierailujen valmistelu ja työnjako

Haastatteluissa korostui hyvin selvästi, että vierailujen onnistumisen kannalta on todella tärkeää, että vierailuihin liittyvät taustatyöt on tehty huolella - markkinamahdollisuudet on tunnistettu ja niihin on perehdytty syvällisesti. Vastaavasti suomalaisten yritysten tarpeiden, osaamisten ja muiden valmiuksien ymmärtäminen kussakin teemassa on hyvin tärkeää. Tämä lienee yksi haastattelujen selkeimmistä viesteistä. Haastattelujen mukaan markkinatiedon keräämisprosessi toimii vaihtelevasti eri sektoreilla. Tietyillä sektoreilla tietolähtöinen valmistelu toimii erittäin hyvin, mutta joillain sektoreilla ei yhtä hyvin. Tietoa markkinamahdollisuuksista tuottaa sekä Business Finland (Market opportunities), että ulkoministeriö. Havaintojen pohjalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että tietoa markkinamahdollisuuksista ei jaeta välttämättä tarpeeksi, vaan osa osaamisesta jää siiloihin.

”Aina voisi tuki laajentaa ja syventää tietoa sekä markkinoista, että tarjonnasta. Tässä rajoitteena vain käytettävissä olevat resurssit.”

Team Finland -vierailujen suunnitteluprosessiin osallistuu useita tahoja, kuten eri ministeriöt, Business Finland, Tesi, ja elinkeinoelämän järjestöt, joilla on laaja näkemys yritysten kansainvälistymistarpeista. Usein temaattisesti organisoituneiden yritysjärjestöjen ja muiden toimialajärjestöjen edustajilla voi olla hyvinkin täsmällisiä näkemyksiä jäsentensä kansainvälistymistarpeista ja mahdollisuuksista, joista on suurta apua vierailuja suunniteltaessa.

Haastattelujen perusteella varsinaisen valmistelun työnjako on toiminut hyvin ulkoministeriön ja Business Finlandin kesken. Tosin riittävä tiedonvaihto on useassa yhteydessä todettu haasteeksi. Aina ei tiedetä ennalta, millaisia vierailuja on valmisteilla.

”Yhteistyö sujuu pääsääntöisesti hyvin. Toki haasteita voi olla, jolloin ne yleensä johtuvat osaamattomuudesta tai henkilökemioista. Globaalia koordinaatiota on haastava rakentaa.”

”Yhteistyö on hyvin riippuvaista siitä, että millainen suurlähettiläs kohdemaassa on...”

Vaikka henkilötasolla yhteistyön todettiin usein toimivan, vastaavasti organisaatiotasolla tiedonkulussa, johtamisessa ja koordinaatiossa todettiin olevan runsaasti kehittämisen varaa.

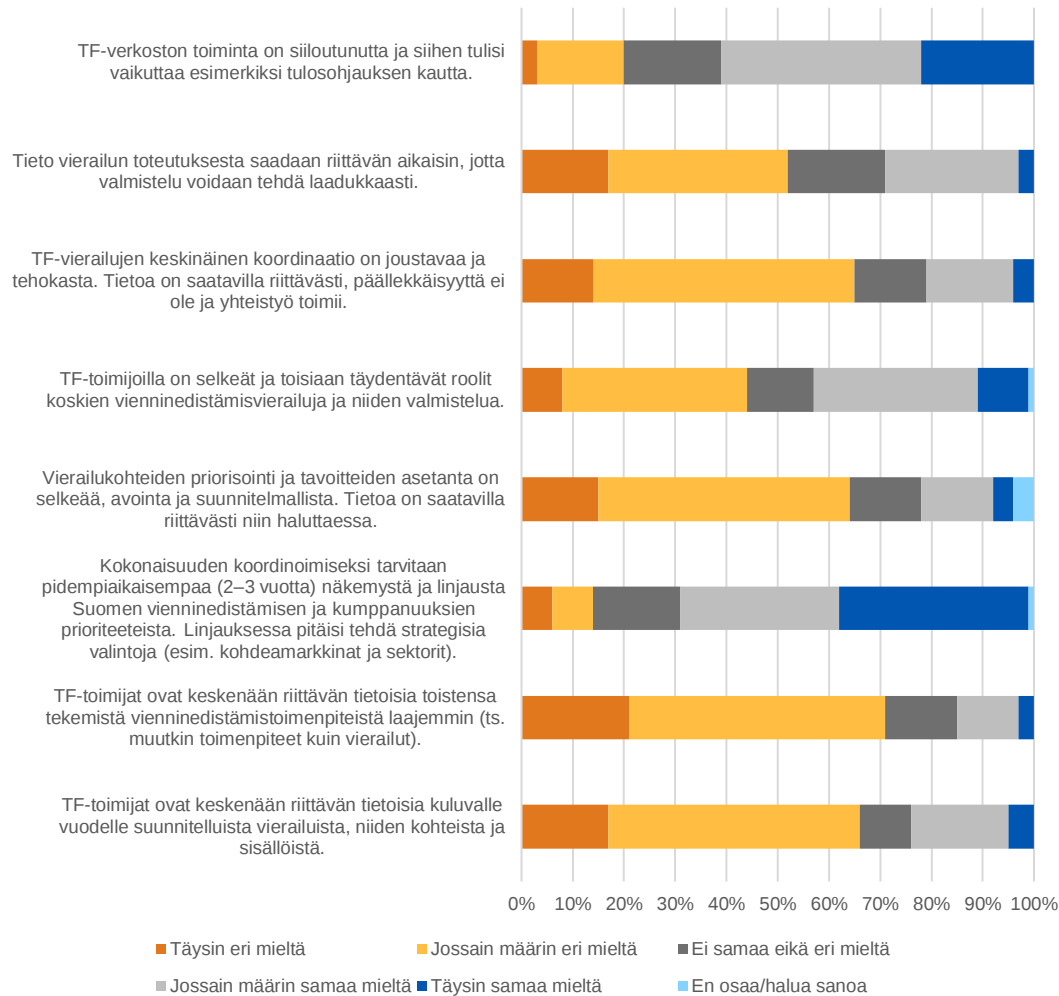
”Nykyisellään Business Finland elää omaa elämäänsä ja ulkoministeriö omaansa. Ulkomaan edustustoissa työskentelevät Business Finlandin asiantuntijat eivät ole missään esimies-alais-suhteessa ulkoministeriöön tai edustustoon, jossa työskentelevät. Tämä tuottaa sekavan ja epäjohdonmukaisen tuloksen.”

Business Finlandin delegaatiotiimi sai runsaasti kiitosta toiminnastaan ja sen katsottiin olevan hyvin ammattitaitoinen. Samanaikaisesti kuitenkin Business Finlandin organisaatio, ja koko Team Finland - prosessi koettiin ajoittain byrokraattiseksi ja ettei se pysty vastaamaan tarpeisiin riittävän nopeasti.

”Tällä hetkellä on liian paljon suunnittelua, byrokratiaa ja papereiden täyttämistä tekemisen kustannuksella.”

”Toimivat henkilösuhteet ja yhteinen suunnittelu auttavat hallitsemaan kahden erillisen ja päällekkäisen organisaation työtä. Mutta ei tässä silti mitään järkeä ole.”

”Liiallinen suunnittelu vie energiaa varsinaiselta toiminnalta. Koordinointi on aina ensiarvoisen tärkeää.”



Kuvio 10. Toteuttajatahojen suhtautuminen vierailujen valmistelua koskeviin väittämiin. Lähde: Team Finland -vierailujen toteuttajatahoille suunnattu kysely. N=72.

Edellä kuvattujen kyselyvastausten perusteella toteuttajatahojen näkemyksistä selkeimmin nousee esiin toive pidempiaikaisesta vienninedistämisstrategiasta tai -linjauksesta.

Iso osa vierailujen käytännön valmisteluista tehdään paikallisesti kohteessa. Tämä on iso urakka, missä paikallisen tiimin panos on avainasemassa. Yleensä edustustojen paikallinen työnjako toimii todella hyvin ja organisaatiosta riippumatta ”kaikki puhaltavat yhteen hiileen” vierailujen onnistumiseksi. Paikallisen tiimin osaaminen, resurssit ja valmiudet delegaatioiden valmisteluihin vaihtelevat kuitenkin maakohtaisesti. Usein todetaan, että suurimmat haasteet ovat Suomen päänsäädönnössä, eikä paikallisissa edustustoissa.

Käytännön toteutus ja onnistuminen

Haastattelujen mukaan vierailujen toteutus on kehittynyt ja yritykset valmistautuvat entistä paremmin vierailuihin. Myös vierailujen toimintamalli on kehittynyt ja taustatyötä osataan tehdä paremmin. Kaiken kaikkiaan vierailujen suunnitelmallisuus on lisääntynyt.

”Onnistunut vierailu on sellainen, mikä oikeasti tehdään yhdessä, yhteistyössä - toteutuu oikealla hetkellä ja valmisteluaikaa on riittävästi.”

Vierailuista hyötyvät yleensä eniten yritykset, jotka ovat jo valmiiksi integroituneet kyseisille markkinoille. Varsinainen kaupanteko on tietenkin yritysten itsensä vastuulla ja riskillä, eivätkä vierailut automaattisesti johda tuloksiin. Huonot kokemukset tai epäonnistumiset johtuvat usein huonosta tai riittämättömästä valmistelusta. Siksi haastattelut myös kokivat, että yritysten osallistumisen vierailuvalmennukseen tulisi olla pakollista, mitä se ei tällä hetkellä ole.

Kritiikkiä haastattelut esittivät jonkin verran siitä, että vienninedistämisvierailujen yleinen markkinointi suomalaisille yrityksille ei ole kovinkaan tehokasta ja toimivaa. Huomattavasti parempia tuloksia saadaan kohdennetuilla tiedusteluilla ja toivottujen osallistujien ”rekrytoinneilla”. Suunnattu suorakontaktointi on vierailujen onnistumisen kannalta kriittistä.

Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että Team Finland -vierailuissa usein päähuomio kiinnittyy Suomesta ulospäin suuntautuviin vierailuihin ja viennin edistämiseen, kun suurempia ja todennäköisempiä (investointi-)vaikutuksia saadaan usein Suomeen suuntautuvilla vierailuilla.

”Kokonaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota relevanttien delegaatioiden saamiseen Suomeen. Investointien ja kaupan kannalta on tärkeätä saada asiakkaat näkemään konkreettisesti, mitä Suomi voi tarjota. Siksi huomion kiinnittäminen vain ulos lähteviin delegaatioihin on liian yksipuolista (tai ehkä tässä myöhemmin tulee myös kotimaahan suuntautuvia delegaatioita koskevia kysymyksiä, siinä tapauksessa tämä kommentti on tarpeeton)”

Seuranta, jälkihoito ja kehittäminen

Haastattelujen perusteella vierailujen jälkiseurannassa on paljon parannettavaa. Vierailujen seuranta on kovin yksinkertaista ja lyhytjänteistä, eikä asiakaspalautteesta saada riittävästi irti, jotta jälkitoimia voisi hoitaa tai toimintaa kehittää sen perusteella. Jotkut haastattelut toteuttajat toivoivat itsekin saavansa tietoa siitä, mitä vierailuilla on saatu aikaan ja mitä niistä on seurannut.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Luvussa on jäsennelly selvityksen johtopäätökset tarkasteluviitekehyksen mukaiseen järjestykseen, kiinnittäen huomiota Team Finland -vienninedistämisvierailujen relevanssiin ja kohdentumiseen, toiminnan koherenssiin ja siinä erityisesti toteuttajien välisen yhteistyöhön, toimintamallin tehokkuuteen, laatuun sekä jossain määrin myös toiminnan tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

6.1. Johtopäätökset

Vierailut ovat tärkeä osa laajempaa vienninedistämistä

Vienninedistämistyössä vierailut ovat tärkeä osa laajempaa toimenpidekokonaisuutta. Suurin osa vienninedistämistyöstä on kuitenkin arkista selvittämistä ja valmistelua. Vaativissa olosuhteissa tarvitaan monenlaisia vienninedistämistoimia, aikaa ja riittävästi resursseja. Vierailulla haetaan näkyvyyttä, uusia avauksia ja yhteistyösuhteiden vahvistamista. Yrityksille osallistuminen järjestettyihin yhteisvierailuihin on erittäin kustannustehokas tapa (verrattuna siihen, että yritykset itse järjestäisivät vierailuja), olettaen että kohde, teema ja ajankohta sopivat yritysten tarpeisiin. Arvovaltaiset delegaatiot tuovat näkyvyyttä ja saattavat avata ovia asiakkuuksiin, jotka saattaisivat muuten olla haastavia edistää. Pienille yrityksille vierailut lisäävät myös uskottavuutta kohdemarkkinoilla.

Yhteinen priorisointi ja selkeät tavoitteet puuttuvat

Vierailuihin liittyviä yritysten yhteydenottoja vastaanottaa ulkoministeriö, edustustot, Business Finland sekä muut tukiorganisaatiot, kuten ELY-keskukset ja alueelliset kehittämissyhtiöt. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole olemassa yhtä tahoa tai dokumenttia, joka valtioneuvostotasolla määrittäisi Suomen vientiponnistelujen mahdollisuudet ja/tai toimenpiteiden painopisteet. Hallitusohjelman linjaukset luonnollisesti huomioidaan ministeriöissä ja ministeriöiden toiminnassa. Ulkoministeriö johtaa kauppapolitiikkaa ja kaupallistaloudellisia suhteita, kun taas työ- ja elinkeinoministeriö vastaa teknologia- ja innovaatiopolitiikasta sekä yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämisestä. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa oleva Business Finland edistää yritysten vientiä ja kansainvälistymistä. Team Finland muodostaa yhteistyöverkoston, mutta ainoastaan toimeenpanon, ei strategisten linjausten osalta.

Yhteisesti sovittujen strategisten valintojen, painotusten ja tavoitteiden puute heijastuu suoraan Team Finland -yhteistyön ajoittaiseen lyhytjänteisyyteen ja resurssien epä johdonmukaiseen allokointiin. Verkoston toimenpiteitä olisi mahdollista valmistella huomattavasti paremmin (ajoissa, perustellusti, oikein resursoituina), mikäli linjoista ja prioriteeteista olisi selkeästi ja ajoissa yhdessä sovittu.

Strategian puute näkyy toiminnan lyhytjänteisyydessä

Yhteisen strategian puute heijastuu Team Finland -vierailujen toteutukseen ja vierailujen kokonaiskoordinointiin. Business Finland toteuttaa omia BF Trade Mission -vierailujaan oman strategiansa mukaisesti. Team Finland -vierailut suunnitellaan vuodeksi kerrallaan, mikä sekin on useiden yritysosallistujien kannalta liian lyhytjänteistä. Yrityksissä vientitoimintaa suunnitellaan ja kansainvälisiä suhteita rakennetaan yleensä 5-10 vuoden aikajänteellä.

Ulkoministeriön tarpeisiin Team Finland -vierailujen vuosittainen suunnittelu- ja valmistelujänne on joskus liian pitkä, joten rinnalle tarvitaan nopeampaa organisoitumista. Varsinainen Team Finland -valmisteluprosessi ei sovellu nopeaan reagointiin (ad hoc ja Fast Track), joten käytännössä nopeita vierailuja toteutetaan Team Finland -prosessin ulkopuolella.

Selvitystyössä toteutettujen haastattelujen perusteella kiireellä valmisteltuja vierailuja tulisi kuitenkin välttää tai niille tulisi olla todella painavat perustelut. Yritysten valikoitumisen, valmistautumisen ja hyötyjenkin kannalta nopeasti valmistellut vierailut koettiin hyvin haasteellisiksi.

Tällä hetkellä suurin haaste on kuitenkin se, ettei Team Finlandilla ole yhteistä strategiaa, joka selkeästi ohjaisi vienninedistämisivierailujen priorisointia ja suunnittelua laajempaa kokonaisuutena. Tämä johtaa siihen, että vierailujen suuntaaminen, verkoston resurssien organisoimisen tehokkuus ja viime kädessä palvelujen laatu eivät kohdistu kokonaisuuden kannalta ideaalisti tai optimaalisesti.

Lähes poikkeuksetta kaikki selvitystyöhön osallistuneet toteuttajatahot kokivat, että yhteinen strategia parantaisi toiminnan priorisointia, selkeämpää koordinoitua ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Strategiassa tulisi tunnistaa Suomen yhteinen ja yhtenäinen linja strategisista kohdemaista sekä sektoreista. Vierailujen priorisointia tulisi tehdä tämän yhteisen strategian pohjalta.

Verrokkimailla selkeämpi suuntaus ja organisoituminen

Verrokkimailla (Alankomaat, Ruotsi, Tanska ja Irlanti) on lähtökohtaisesti Suomea selkeämmät vientistrategiat ja monella myös erilliset virastot vienninedistämiseen. Tämä tuo tehokkuutta vierailujen suuntaamiseen ja organisointiin. Suomen lähestymistapa vienninedistämiseen on verkostomainen yhteistyömalli, joka on kattava ja joustava, mutta vaikeammin johdettava, eikä välttämättä aina yhtä tehokas.

Kansainvälisestä vertailusta nousi esiin tiettyjä eroavaisuuksia, joiden soveltamista Suomen malliin olisi hyvä selvittää laajemmin. Verrokkimaissa on tyypillistä, että varsinaisia korkean tason ministerin tai kuninkaallisen perheen johtamia vierailuja on suhteessa huomattavasti vähemmän (jopa vain muutama vuodessa) kuin yritysdelegaatiovierailuja. Toisaalta korkean tason vierailuilla nähtiin olevan Suomessa myös suurta lisäarvoa, joten vierailutyyppeiden välistä suhdelukua olisi hyvä arvioida myös niiden vaikuttavuuden suhteen. Tyypillisesti verrokkimaissa vienninedistämistoimenpiteille, ja niiden osana toteutettaville vierailuille, on asetettu fokussektorit, markkinat ja strategiset tavoitteet. Suomessa ei tällaisia valintoja ole tehty tai tavoitteita ei ole asetettu ja monet haastatellut toteutukseen osallistuvat tahot peräänkuuluttivat vastaavia strategisia valintoja.

Verrokkimaista nousi esiin yksittäisiä hyviä käytäntöjä, jotka voivat toimia inspiraationa Suomen mallia kehittäessä. Esimerkiksi Tanskan vienninedistämismalli painottaa vahvasti kumppanuuksia, tarjoamien rakentamista ja näiden yritysryhmien pitkäjänteistä sparraamista vierailuja varten. Tanskan Kauppaneuvostolla on erillisiä ohjelmia, joissa tunnistetaan tanskalaisia pk-yrityksiä vastaamaan tiettyyn, tunnistettuun markkinamahdollisuuteen. Ohjelmien tavoitteena on valmistella yritysjoukkoa tarjoamaan tähän mahdollisuuteen koherentteja vientikokonaisuuksia. Ohjelmat huipentuvat kohdemaahan tapahtuvaan vierailuun. Tanskassa on siis eri tasoisia vierailuja riippuen yritysten tarpeista ja markkinamahdollisuuksista. Vain osa vienninedistämisivierailuista on korkean tason vierailuja.

Alankomaiden vienninedistämisivierailuihin sen sijaan kuuluvat kauppamissioiden lisäksi ns. innovaatiomissiot, joihin voi osallistua yritysten lisäksi tutkimuslaitokset ja julkisen sektorin toimijat. Innovaatiomissioissa painopisteenä on kansainväliset tutkimus- ja innovaatiomahdollisuudet. Ne ovat

osa Alankomaiden missiolähtöistä Topsectoren-strategiaa ja toimivat yhtenä työkaluna osana muita vienninedistämistoimenpiteitä.

Irlannissa hyvänä käytäntönä on vahva poikkihallinnollisuus. Vienninedistämistä koskevat strategiat ja toimenpiteet on suunniteltu yhdessä useamman hallinnonalan kanssa pohjautuen irlantilaisen vientisektoreiden vahvuuksiin.

Verrokkimaille yhteistä oli myös se, että ulkomaisten suorien investointien houkuttelu kotimaahan oli selkeä osa maiden vienninedistämistästrategiaa ja toiminnalle oli myös perustettu oma virasto kaikissa verrokeissa paitsi Ruotsissa. Nämä virastot olivat mukana järjestämässä kotimaahan suuntautuvia vierailuja.

Kehittyvät markkinat haaste ja mahdollisuus

Osassa verrokkimaita, erityisesti Ruotsissa ja Alankomaissa, kehitysyhteistyö on kytkeyty mukaan osaksi vienninedistämistoimenpiteitä ja -vierailuja. Alankomailla on yhteinen strategia kehitysyhteistyölle ja vienninedistämiseksi, johon on kirjattu myös toimenpiteitä kansallisten ja kansainvälisten rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämiselle koskien erityisesti kehittyviin maihin tehtävää vientiä. Tämä on toimintatapa myös osassa Team Finland -vierailuja. Markkinatarpeiden ohella näissä kokonaisuuksissa tulee kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota vientiä tukeviin rahoitusratkaisuihin, kuten kansainvälisten rahoituslaitosten palveluihin. Yrityshaastatteluissa nousi useammin esiin se, että kehittyville markkinoille sijoittuvilla vierailuilla kehityspolitiikan ja vientipolitiikan tavoitteet olivat menneet jossain määrin sekaisin ja varsinaisia tasavertaisia kauppakumppanuuksia oli haastava löytää. Verrokkimaiden käytäntöjen syvällisempi selvittäminen olisi hyödyllistä mm. siksi, että Suomen nykyisessä hallitusohjelmassa on kirjaus siitä, että kehitysyhteistyö tulee vahvemmin linkittää suomalaisten vientiyritysten tarpeisiin.

Huolellinen valmistelu ja valmistautuminen kriittistä

Team Finland -vierailujen yhteisesti sovittu valmistelu-aika on vähintään kolme kuukautta, mutta usein tästä aikataulusta joudutaan tinkimään ja muutoksia tapahtuu viime hetkiin saakka. Tämä on tyypillistä erityisesti Suomeen suuntautuvissa (inbound) vierailuissa. Riittävän pitkä valmistelu-aika on kuitenkin hyvin keskeistä vierailujen onnistumisen kannalta, sillä se mahdollistaa huolellisen suunnittelun ja soveltuvan yritysjoukon valinnan, vaikka se samalla tekee valmisteluprosessista jäykän.

Idealisti vierailujen suunnittelu aloitetaan ajoissa, esimerkiksi noin vuosi ennen niiden toteutusta, ja valmistelu tehdään tiiviissä vuorovaikutuksessa yritysten tai yritysryhmittymien kanssa. Selvityksessä haastatteluista yrityksistä kuitenkin vain harva oli ollut toteuttajien kanssa yhteydessä niin pitkäaikaisesti ennen vierailua. Tyypillisemmin yritysten tarkempia toiveita (erityisesti mitä yrityksiä tai henkilöitä yritykset haluavat tavata) kartoitettiin vasta vierailulle ilmoittautumisen jälkeen.

Yritysten tarpeita pyritään huomioimaan vienninedistämävierailujen sisällöissä, mutta yksittäisillä yrityksillä on usein rajallinen mahdollisuus esittää toiveita kiinnostavista vierailukohteista. Sen sijaan erilaiset yritysclusterit, yritysryhmät ja etujärjestöt keskustelevat aktiivisesti vierailukohteista ja tarpeista. Tämä nähdään erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä (osaaminen, relevanssi, suuntaus, sparraus, yhteisen tarjoaman rakentaminen, vierailujen jatkohoito ja myös panostus). Yritysten kansainvälistyminen ja temaattisesti suunnatut yhteisvierailut ovat tärkeä osa myös Business Finlandin ohjelmien ja esimerkiksi boosteritoiminnan toimeenpanoa. Monella vierailuihin osallistuvalla

yrityksellä on myös Business Finlandin rahoittamia kehittämishankkeita, jotka tähtäävät kansainvälistymiseen.

Huomiota määrän sijasta laatuun ja tavoitteisiin

Yleisvaikutelma selvityksen perusteella on, että vienninedistämisieventtejä toteutetaan varsin runsaasti ja niitä on hyvin monenlaisia. Varsinaisten Team Finland -vierailujen rinnalla ovat muut delegaatiot sekä yritysten itsensä, että edustustojen ja paikallisorganisaatioiden avulla järjestämät vierailut, kuten messuvierailut, seminaarit ja suunnatut yritystapahtumat. Kokonaiskuva onkin monelle yritykselle hieman sekava.

Aktiivisimmat yritykset osallistuvat vierailuille säännöllisesti, ja osa yrityksistä on osallistunut jopa kymmenille vierailuille. Pelkästään yhdessä Business Finlandin monivuotisessa ohjelmassa voidaan järjestää jopa 20 BF Trade Mission -vierailua ohjelman aikana, mutta tämä määrä vaihtelee runsaasti ohjelmittain. Ohjelmissa toteutettujen vierailujen määrä, suunta ja luonne riippuvat täysin ohjelman aihepiiristä, tavoitteista ja ennen kaikkea budjetista, jotka nivoutuvat myös Business Finlandin omiin strategiaan tavoitteisiin.

Business Finlandin Trade Mission -vierailut ovat osaltaan pyrkineet vastaamaan tunnistettuihin TF-vierailujen haasteisiin, kuten toiminnan pitkäjänteisyyteen ja suunnitelmallisuuteen, sekä tiiviimpään kytkentään strategisten tavoitteiden kanssa ja linkitykseen muihin vienninedistämistoimenpiteisiin. Siksi niille on selkeä oma paikkansa Team Finland vierailukokonaisuudessa. Vierailuista viestintä organisaatioiden välillä ei kuitenkaan ole vielä riittävällä tasolla, jotta synergiaetuja voitaisiin täysimittaisesti saavuttaa.

Kaiken kaikkiaan vierailuja on määrällisesti runsaasti ja tuntuma on, että vierailujen määrää voisi vähentää nykyisestä. Määrän sijaan tulisi panostaa vierailujen sisältöön ja laatuun.

Myös yritysdelegaation koko on tärkeässä asemassa. Monet haastatellut yritykset totesivat, että kovin suurissa delegaatioissa joudutaan tekemään enemmän kompromisseja ohjelman suhteen, jolloin yksittäisten yritysten tarpeet eivät tule huomioiduksi yhtä hyvin. Vahvuudeksi mainittiin verkostoituminen muiden suomalaisten yritysten kanssa, ja kaikki haastatellut yritykset kokivat, että vierailulla oli erinomainen yhteishenki.

Vierailujen järjestelyille kiitosta yrityksiltä

Vierailujen järjestelyt saavat yrityksiltä runsaasti kiitosta; vierailut ovat tehokkaasti ja hyvin ammattimaisesti hoidettuja. Tämä näkyy myös korkeana asiakastytytyvyytenä. Vierailutoiminta on selkiytynyt ja kehittynyt viime vuosina.

Yrityksille ei ole aina selvää, onko vierailun järjestäjä Business Finland vai Team Finland. Toisaalta tämä ei välttämättä ole yritysten näkökulmasta kriittistä. Järjestelyjen karkeana työnjakona on ollut, että ulkomaan edustustot vastaavat ohjelmien ministeritapaamisista ja tilaisuuksista, ja Business Finland puolestaan yrityskontakteista, yritysdelegaation kokoamisesta ja yritysdelegaation ohjelmasta.

Monet osallistujat kiittivät edustustojen ja Business Finlandin suurta panosta, joustavuutta ja tiivistä yhteistyötä vierailujen järjestämisessä. Edustustojen arvovaltapalvelut ja Business Finlandin liiketoimintaosaaminen koettiin erinomaisiksi. Lisäksi useat osallistujat korostivat paikallisten kumppanien, edustajien sekä palkattujen paikallisten konsulttien merkitystä. Suunnittelusta

toteutukseen ja jatkotoimiin tarvitaan lähes poikkeuksetta paikallinen kumppani, joka tuntee kohdeasiakkaat, markkinat ja kulttuurin.

Moni yritysosallistujista korostikin, että varsinaiset myyntiponnistelut valmistellaan ja viimeistellään yritysten paikallisten edustajien tai kumppanien toimesta, ei Suomesta käsin tai vierailevan delegaation toimesta. Delegaatiolla saadaan huomiota ja uskottavuutta (yhtiön johto usein osallistujina), mutta varsinaiset kauppaneuvottelut toteutetaan vierailuista erillään. Ilman riittävää paikallista myyntivalmistelua ja jatkotoimia, vierailuista ei välttämättä saada merkittävää hyötyä.

Vierailut pääsääntöisesti onnistuneita

Yritysten näkökulmasta parhaat vierailut ovat sellaisia, jotka ovat tarkkaan suunnattuja, huolella valmisteltuja ja asiapitoisia. Osallistujien roolit tukevat toisiaan ja tarjoamat on huolella mietitty vastaamaan asiakastarpeita.

Lisäksi verkostoituminen ja osaamisvalmiuksien kehittäminen on tärkeää. Suomessa on paljon korkeatasoista, vientikelpoista osaamista, mutta suomalaisilla (pk-yrityksillä) on paljon oppimista kansainvälisestä kaupankäynnistä. Vierailut palvelevat myös tästä näkökulmasta; ne auttavat verkottumaan ja avaavat ovia uusiin asiakkuuksiin, vaikkakin harvemmin johtavat suoraan kauppoihin. Toisaalta myös verkostoituminen muiden suomalaisten yritysten kanssa on selvästi ollut tärkeä osa vierailujen antia.

On selvää, että vain osa vierailuista onnistuu hyvin. Yritysten kannalta vierailuissa on tiedostettu epäonnistumisen riski, kuten kaikessa kaupankäynnissä. Yritykset myös ymmärtävät, että vastuu vierailujen hyödyistä on heillä itsellään. Yritykset eivät (yleensä) osallistu, mikäli kohdamaa tai -markkina ei ole heille aidosti relevantti ja entuudestaan jossain määrin tuttu.

Sekä yritykset että vierailuja toteuttavat tahot kokivat, että vierailujen tavoiteorientoituneisuus on vuosien varrella parantunut. Yritykset ovat tietoisempia, mille vierailulle kannattaa osallistua ja mille ei. Haastattelujen perusteella on melko harvinaista, että yritykset osallistuvat vierailuille huonosti valmistautuneena. Toisaalta joissakin haastatteluissa nousi esiin huonosti soveltuvien ja huonosti valmistautuneiden/motivoituneiden yritysten osallistuminen, mikä olennaisesti heikensi vierailujen onnistumistumista myös muiden yritysten osalta. Tässä esiintyy selvästi vaihtelua vierailujen välillä, mutta hyvään valmistautumiseen pitäisi aina kiinnittää huomiota.

Arvovaltapalvelujen merkitys vaihtelee

Vierailujen arvovaltapalvelut koettiin yrityksissä usein tärkeinä. Monet yritykset ovat päässeet vierailun kautta tapaamaan korkean tason yritysten ja julkisen sektorin edustajia, mikä ei ilman delegaation arvovaltaa olisi välttämättä ollut mahdollista.

Arvovaltapalvelut korostuivat erityisesti kohdemaissa, joissa businesskulttuuri on konservatiivisempi (esim. osa Aasian ja Afrikan maista, Etelä-Amerikka) sekä silloin, kun potentiaalinen kauppakumppani on julkinen sektori. Tällöin ministerin tai korkean virkamiehen osallistuminen delegaation johtajana voi olla jopa edellytys kumppanuudelle.

Toisaalta joissain tapauksissa ministeritason arvovaltapalveluita ei nähty tarpeellisina tai kovin suurta lisäarvoa tuottavina. Vierailun luonteesta riippuen esimerkiksi suurlähettilään osallistuminen tai edustustossa järjestetty tilaisuus voi olla riittävä – toisinaan yritysdelegaatiokin riittää.

Yrityksille arvovaltavierailut ovat hyödyllisiä, mutta niiden tarve on rajallinen, ehkä vähenevä. Arvovaltavierailut voivat avata ovia ja johtaa lisäkontakteihin, mutta osa yrityksistä hieman karsastaa

niitä tai kyseenalaistaa niiden tarpeellisuuden. Yrityksen uskottavuus ja luotettavuus voidaan nykyään todentaa helposti muinkin keinoin.

Tarvetta paremmalle seurannalle, jälkihoidolle ja jatkumolle

Yksittäisten vierailutapahtumien sijaan vierailuihin kaivataan jatkumoa – erilaisia jatkotoimia ja ehkä laajempaa edistämisen tai yhteistyön viitekehystä. Yritykset korostivat, että kauppasuhteet rakentuvat hitaasti ja vierailut ovat vain yksi osa työkaluvalikoimaa. Moni osallistuja koki, että vierailujen tulisi olla osa jotain laajempaa toimenpidekokonaisuutta. Toiveita on esitetty esimerkiksi yhteisistä jatkovierailuista (esim. messut) tai yhteisesti järjestetyistä vierailujen palaute- ja seurantatilaisuuksista (virtuaaliset Teams-kokoukset) yhdessä vierailukohteiden edustajien kanssa. Tarkoituksen mukaista olisi myös se, että ulkomaille suuntautuva vierailu johtaisi Suomeen suuntautuvaan vierailuun.

Parhaimmillaan vierailut ovat osa laajempaa vienninedistämisen kokonaisuutta ja erilaisia toimenpiteitä. Siksi vierailujen vaikuttavuutta tulisi tarkastella pidemmällä aikavälillä kokonaisuutena ja osana vientiä koskevien (strategisten) tavoitteiden toteutumista.

6.2. Kehittämissuosituks

Selvitystyössä tehdyn analysoinnin perusteella esitetään seuraavia kehittämissuosituksia Team Finland -vierailujen toimintamalliin:

1. **Yhteisen strategian vahvistaminen.** Toiminnan suuntaamiseksi, tehostamiseksi ja vierailujen vaikuttavuuden lisäämiseksi vienninedistämiseksi, ja sen osana Team Finland -vierailuille, tarvitaan aidosti yhteinen strategia, jossa määritellään tavoitteet ja prioriteetit. Strategian tulee myös olla riittävän pitkäjänteinen, mielellään ylivaalikautinen.
2. **BF Trade Mission -vierailujen tiiviimpi integrointi Team Finland -vierailujen kokonaisuuteen.** Tiedonjaon tehostamiseksi ja koordinoinnin selkeyttämiseksi sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhtenäistämiseksi on perusteltua, että BF Trade Mission -vierailut ovat nykyistä tiiviimpi osa TF-suunnittelua, vaikka niiden suunnittelun, valmistelun, toteutuksen ja ohjauksen tulisi jatkossakin tapahtua Business Finlandin toimesta.
3. **Panostaminen laatuun ja vaikuttavuuteen määrän sijaan.** Vierailujen suuri lukumäärä kuormittaa järjestäjiä ja heikentää vierailujen laatua. Vaikuttavuuden parantamiseksi vierailujen kokonaismäärää tulisi vähentää ja ohjata vapautuvia resursseja huolelliseen suunnitteluun ja valmisteluun. Vierailujen vaikuttavuutta voidaan parantaa pitkäjänteisellä ja kokonaisvaltaisella suunnittelulla. Huomiota tulee kiinnittää vierailujen tarkempaan suuntaamiseen, valmisteluun ja tavoitteellisuuteen. Tarkka fokusointi on jo nyt vierailujen suunnittelun kantava periaate, mutta se ei aina ole toteutunut riittävästi.
4. **Osallistujien soveltuvuuden ja valmiuksien parempi huomioiminen.** Soveltuvan osallistujajoukon valinta, valmennus ja ohjeistus on olennaista vierailujen onnistumisen kannalta ja tämä on nostettu yhdeksi tärkeimmäksi haasteeksi selvityksessä. Osaltaan käytäntöjä on kehitetty esimerkiksi osana BF Trade Mission -vierailuja, mutta se ei koske kaikkia Team Finland -vierailuja. Verrokkimaiden käytännöistä esimerkiksi voidaan nostaa Tanskan kumppanuuksiin perustuvat vienninedistämisohjelmat, jotka huipentuvat vierailuun.

5. **Tutkimus- ja innovaatioyhteistyön sekä kehitysyhteistyön mahdollisuuksien aktiivisempi hyödyntäminen** sekä näitä tukevien käytäntöjen ja työkalujen edelleen kehittäminen. Verrokkimaamme hyödyntävät jo meitä aktiivisemmin ja monipuolisemmin kansainvälisen yritys yhteistyön muita teemoja osana, tai tukemaan vienninedistämistä. Uudet teemat avaavat lisämahdollisuuksia, mutta edellyttävät myös räätälöityjen toimintamallien kehittämistä.
6. **Vierailujen toimintamallien sekä niitä tukevien palvelujen ja instrumenttivalikoiman edelleen kehittäminen** siten, että eri tarpeisiin suunnitelluista vierailuista saadaan paras mahdollinen hyöty. Suositus koskee sekä nykyisten vierailumallien edelleen kehittämistä (esimerkiksi BF Trade Mission -vierailujen hyvien käytäntöjen levittäminen muihin vierailumalleihin) että mahdollisesti uusien vierailumallien ja palvelujen kehittämistä (esimerkiksi kehittyville markkinoille).
7. **Ohjauksen ja seurannan tehostaminen.** Team Finland -vierailut on toteutettu osana hajautettua Team Finland -verkostoa. Verkostomaisen toiminnan tehostaminen edellyttää vierailujen nykyistä selkeämpää ohjausta. Esimerkkiä voi ottaa valtion tulosohtausmallista ja sen ohjeistuksista, joka antaa puitteet ja menettelyt myös usean ministeriön yhteisohjaukselle ja sitä tukevan tavoitemittariston, seurannan ja ohjauksen rakentamiselle. Ohjauksen tueksi huomiota tulee kiinnittää myös kattavamman seurantamittariston kehittämiseen. Kattavampi seuranta-aineisto antaa paremmat mahdollisuudet vierailukokonaisuuden hallintaan, toiminnan suuntaamiseen ja sen seurantaan, että itse vierailujen kehittämiseksi yhä tehokkaammiksi, laadukkaammiksi ja vaikuttavammiksi.
8. **Vierailuja koskevan tiedon systemaattisempi kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen.** Osa toteuttajatahojen nostamista haasteista johtuu puutteellisesta sisäisestä viestinnästä. Team Finland -toimijoiden keskinäistä viestintää tulee siksi vahvistaa. Enemmän huomiota tulee myös kiinnittää vierailuihin osana laajempaa vienninedistämisen kokonaisuutta, sekä toimenpiteisiin ennen ja jälkeen vierailujen. Myös vierailujen laajempien hyötyjen ja osallistujien liiketoimintavaikutusten kunnollinen selvittäminen toiminnan jatkokehittämiseksi olisi suositeltavaa.

LIITE 1. OUTBOUND-VIERAILUT 1-10/2023

Liite 1. Taulukko 1. Suomesta ulospäin suuntautuneet Team Finland -vierailut ja BF Trade Mission -vierailut 1-10/2023.

Ajankohta	Maa	Tyyppi	Vetäjä	Teemat	Yrityksiä	Osallistujamäärä
1/2023	Ranska	TF	Suurlähettiläs	Health	17	18
1/2023	Etelä-Korea	TF	Ministeri	6G, Quantum	15	20
1-2/2023	Tanzania ja Kenia	TF	Ministeri	Energy, mining, education, ICT, etc.	9	11
2/2023	Puola	BF	BF:n edustaja	Low Carbon Buildings	NA	NA
2/2023	Saudi Arabia	BF	BF:n edustaja	Digi Leap	13	13
2/2023	Brasilia	BF	BF:n edustaja	Forestry	14	14
2/2023	Uzbekistan	TF	Ministeri	Useita		
3/2023	Iso-Britannia	TF	Suurlähettiläs	Health	14	17
3/2023	USA, Seattle, San Francisco, Washington DC	TF	Presidentti	Useita	17	17
3/2023	Australia	TF	Suurlähettiläs	Health	4	4
3/2023	Iso-Britannia	BF	BF:n edustaja	LCBE	13	13
3/2023	Ruotsi	BF	BF:n edustaja	Low Carbon Buildings	26	26
3/2023	USA Savannah	BF	BF:n edustaja	Smart Ports	5	5
4/2023	Brasilia	TF	Ministeri	Defence	6	7
4/2023	Etelä-Afrikka, Namibia	TF	Presidentti	Smart, secure and sustainable solutions	8	10
4/2023	Alankomaat	BF	BF:n edustaja	Low Carbon Buildings	16	16
4/2023	Ranska	BF	BF:n edustaja	Smart Manufacturing	8	8
5/2023	Tshekki	TF	Virkamies	Built Environment, Schools	7	11
5/2023	USA, Los Angeles	TF	Virkamies	Decarbonized Cities, Built Environment	NA	NA
5/2023	Italia	TF	Virkamies	Health	15	17
5/2023	USA, Minnesota	TF	Suurlähettiläs	Food, Decarbonizing industries	12	14
5/2023	Saksa	BF	BF:n edustaja	SIX Mobile Work Machines	12	12
6/2023	Brasilia	TF	Presidentti	Useita	8	8
6/2023	Uruguay	TF	Virkamies	Useita	7	7

Ajankohta	Maa	Tyyppi	Vetäjä	Teemat	Yrityksiä	Osallistujamäärä
6/2023	USA, Colorado	TF	Suurlähettiläs	Quantum, AI, Space, etc.	14	17
6/2023	USA, Kanada	BF	BF:n edustaja	Shipbuilding	32	32
6/2023	Saksa	BF	BF:n edustaja	XR	8	8
9/2023	Korea	TF	Virkamies	Sustainability, decarbonizing industries	5	10
9/2023	Kazakstan	TF	Suurlähettiläs	Mining, Water, Cleantech, etc.	NA	NA
9/2023	Saksa	BF	BF:n edustaja	De-carbonizing of steel industries	8	8
9/2023	USA, NYC	BF	BF:n edustaja	Low carbon built environment	11	11
9/2023	USA, Los Angeles	BF	BF:n edustaja	Smart Green Ports	13	13
9/2023	Paraguay	BF	BF:n edustaja	Paracel IBI project	14	14
9/2023	Puola	BF	BF:n edustaja	Mobile Machinery Electrification	13	13
9/2023	Qatar, Saudi-Arabia, UAE	BF	BF:n edustaja	Food	4	4
9/2023	Norja	BF	BF:n edustaja	Health	10	10
10/2023	Japani	TF	Virkamies	Health	8	8
10/2023	USA, Washington DC	TF	Virkamies	Defense	17	24
10/2023	Skotlanti	BF	BF:n edustaja	Maritime Scotwind, IBI	6	6
10/2023	Puola	BF	BF:n edustaja	Low carbon built environment	8	8
10/2023	Turkki	BF	BF:n edustaja	De-carbonizing of steel industries	11	11
10/2023	Tshekki	BF	BF:n edustaja	Smart Manufacturing	7	7
10/2023	Taiwan	BF	BF:n edustaja	Food	4	4

Lähde: Business Finland. BF = BF Trade Mission -vierailut, joissa lueteltu yritysosallistujien määrä = merkitty yritysten määrä.

LIITE 2. VERROKKIMAIDEN TOIMINTAMALLIT

Tanska

Vienninedistämisen toimintamalli ja strategia

Tanskassa ulkoasiainministeriö vastaa vienninedistämisestä. Trade Council, Invest-in Denmark, DANIDA, suurlähetystöt ja konsulaatit toimivat ministeriön alaisuudessa ja ministeriön operatiivisena ”käsivartena”. Tämä tarkoittaa, että kaikki julkiset toimijat, jotka ovat yhteydessä vienninedistämiseen, ovat osa samaa organisaatiota. Trade Council’illa on myös laaja ulkomaanverkosto, joka tarjoaa yrityksille neuvontaa ja muita palveluita. Vienninedistämistä toteutetaan myös alueellisesti Tanskan viiden alueellisen yrityskehityskeskukseen (Væksthus) kautta (alueet ovat Keski-Tanska, Pohjois-Tanska, Etelä-Tanska, Sjælland ja Suur-Kööpenhamina). Näiden keskusten vastuulla on varmistaa, että yritykset ovat valmiita ja kykeneviä viemään tuotteitaan ulkomaille. Lisäksi kuninkaallinen perhe järjestää Tanskassa ja ulkomailla muutaman kerran vuodessa valtiovierailuja, joille osallistuu yritysdelegaatio.

Tanskan vienninedistämismallin taustalla on yleinen vientistrategia⁹, minkä lisäksi joillekin vientisektoreille on kehitetty omat strategiansa (esim. Vesi¹⁰). Tanskan vientistrategiassa vuosille 2022–2023, *“The government’s action plan for economic diplomacy”*, on määritelty keskeiset tavoitteet, fokussektorit sekä pääasialliset instrumentit vienninedistämiseksi. Strategia nojaa vahvasti kumppanuuksiin ja kestävyys siirtymän edistämiseen. Kumppanuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä yritysten välisiä kumppanuuksia että monitoimijaisia kumppanuuksia (ml. julkinen ja yksityinen sektori, akatemia, kunnat). Kumppanuuksien edistämisen taustalla ovat Tanskan 14 klusteria ja kahdeksan businessmajakkaa. Näiden lisäksi strategia nojaa Tanskan määrittelemiin kärkisektoreihin, joihin kuuluvat vesi, kiertotalous, energia, kestävä ruuantuotanto, maanviljelysteknologia, life sciences, teknologia ja digitalisaatio, merenkäynti, puolustus sekä turismi. Perinteisen vienninedistämisen lisäksi strategiassa on määritelty toimenpiteitä EU-yhteistyön edistämiseksi sekä kansainvälisiin organisaatioihin ja yleisiin puiteolosuhteisiin vaikuttamiseksi.

Trade Councililla on erilaisia ohjelmia ja toimenpiteitä eri kokoisten ja eri kansainvälistymisen vaiheessa olevien yritysten tukemiseksi, jotka ovat yrityksille maksullisia.:

1) **Strategiset business kumppanuudet -ohjelmassa** tuetaan tanskalaisten pk-vientiyriyten kumppanuuksia tietyllä sektorilla ja kohdemarkkinalla. Tarkoituksena on tukea sellaisten yrityskumppanuuksien kansainvälistymistä, jotka voivat yhdessä tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja vientiin. Trade Council tukee yhteistyötä tunnistamalla markkinamahdollisuuksia ja fasilitoimalla kysyntää vastaavia tanskalaisia ratkaisuja. Ohjelmassa tarjotaan seuraavia palveluita: vienninedistämispalvelut; markkinatieto; tarjouksien, projektien ja sidosryhmien tunnistaminen; brändäys kampanjoiden ja vierailujen kautta; ovenavauspalvelut verkostoihin; sekä muu neuvonta liittyen esimerkiksi kansainvälistymiseen, innovaatioihin ja vientirahoitukseen.

2) **Export Now -ohjelma** tukee tanskalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä erityisesti vihreään siirtymään ja kestävyteen liittyen. Ohjelma tunnistaa markkinamahdollisuuksia ja rakentaa yritystarjoamia vastaamaan näihin mahdollisuuksiin. Markkinamahdollisuudet liittyvät aina Trade

⁹ The government’s action plan for economic diplomacy for 2022-2023. The ministry for foreign affairs. <https://thetradecouncil.dk/en/about-us/strategy>

¹⁰ Denmark’s strategy for water. 2021. <https://thetradecouncil.dk/en/services/export/denmarks-export-strategy-for-water>

Councilin strategiaan fokussektoreihin. Ohjelmaan kuuluu kaksi moduulia, joista ensimmäisessä järjestetään työpaja yritysjoukon yhteisen arvolutapauksen kehittämiseen ja toisessa järjestetään paikallisen suurlähetystön fasilitoima vierailu kohdemaahan. Vierailun tavoitteena on kirjoittaa aiesopimus jatkotoimenpiteistä. Ohjelmaan osallistuvat yritykset ostavat konsultointipalveluita Trade Councililta sekä vastaavat omista matkakustannuksistaan.

3) **Määrittele oma businessmallisi -ohjelmassa** tuetaan yksittäisiä tanskalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisessä. Ohjelmalla on vahva sektorifokus, minkä tavoitteena on yhdistää relevantit yritykset todennettuihin markkinamahdollisuuksiin. Ohjelmassa tarjotaan yrityksille neuvontaa ja sparrausta tunnistettuun markkinamahdollisuuteen liittyen.

4) **Vientisparrausta** tarjotaan vientiä aloitteleville pk-yrityksille vientistrategian luomiseen ja oikean kohdemarkkinan tunnistamiseen.

5) Osana **Joint trade promotion -toimintaa** Trade Council järjestää joka vuosi yli 100 vienninedistämistapahtumaa ympäri maailman. Tapahtumat voivat olla esimerkiksi messuja tai asiakkaiden tai päättäjien kanssa tapahtuvia tapaamisia. Yrityksiä tuetaan tapaamisten järjestämiseen kansainvälisesti ja kotimaassa. Tämän lisäksi Tanskan ulkoministeriö järjestää virallisia vienninedistämismatkoja, mihin osallistuu maan kuninkaallinen perhe. Arvovaltapalveluilla avataan ovia asiakkaille ja päättäjille, joita olisi muuten vaikea tavoittaa. Näillä vierailulla saavutetaan myös suurta kansainvälistä medianäkyvyyttä.

6) **Vientiä diplomatian keinoin** -kokonaisuudessa Tanskan edustustot, konsulaatit ja kauppakomissiot maailmalla tarjoavat paikallistietoa markkinasta sekä verkostoista ja auttavat markkinoille pääsyssä. Markkinatietoon kuuluu muun muassa kustomoitu juridinen neuvonta ja muu paikallistuntemus. Tämän lisäksi yritysten on mahdollista vuokrata suurlähetysten tiloja käyttöönsä.

7) **Inkubaattorit -ohjelman** kautta on mahdollista vuokrata toimistotiloja ulkoasiainhallinnon kiinteistöistä.

8) **Global industry teams** tarjoaa erikoistunutta myyntiorientoitunutta neuvontaa kansainvälistymisen tukemiseksi. Sektorifokukseen kuuluvat vesi ja ympäristö, design, ruoka ja maatalous ja teknologia.

9) **Inbound fact finding -vierailut**¹¹ ovat Tanskan Invest in Denmarkin järjestämiä. Palveluihin kuuluvat neuvonnan lisäksi ilmaiset vierailut Tanskaan.

Vierailut osana vienninedistämismallia

Tanskan vienninedistämismallissa vierailuja on eri tasoisia ja eri ohjelmien ja toimenpiteiden alla. Valtaosa vierailuista tapahtuu ilman kuninkaallisen perheen tai ministerin läsnäoloa. Moniin ohjelmiin kuuluu vierailuiden lisäksi muuta neuvontaa ja sparrausta sekä vahva painotus tarjoamien rakentamiseen. Strategiset business kumppanuudet -ohjelmassa sparrataan pk-yrityksistä muodostuneita kumppanuuksia, joiden on tarkoitus tarjota yhdessä kokonaisvaltaisia ratkaisuja johonkin tiettyyn markkinamahdollisuuteen. Ohjelmassa on kokonaisvaltaisesti erilaisia palveluita ja ohjelma huipentuu vienninedistämisvierailuun. Tämän lisäksi vierailuja järjestetään vihreään siirtymään ja kestäviin ratkaisuihin keskittyvässä Export now -ohjelmassa. Ohjelmalla on selkeät fokussektorit ja toiminta perustuu yhteisten tarjoamien kokoamiseen ja fasilitoimiseen. Osana ohjelmaa järjestetään myös suurlähetystön järjestämä vienninedistämisvierailu.

¹¹ Invest in Denmark. Our services. <https://investindk.com/our-services>

Korkean tason vienninedistämisvierailuja järjestetään osana Joint trade promotion -toimintaa, jota edistää Tanskan Trade Council. Tämän toiminnan tavoitteena on luoda kontakteja potentiaaliin yhteistyö- ja liikekumppaneihin sekä lisätä osallistuvien yritysten tietämystä paikallisista markkina- ja liiketoimintaolosuhteista. Yhteinen vienninedistäminen tapahtuu ulkomailla ja vierailuja voidaan järjestää messujen, konferenssien yms. yhteyteen. Suosituksena on, että yksittäiset kontaktikokoukset ja yritysvierailut sisällytetään myös vierailuohjelmaan. Tanskalaisen teollisuuden liitto, Dansk Industri, yhdessä muiden kiinnostuneiden liike-elämän järjestöjen kanssa järjestää tällaisia vierailuja yhdessä Kööpenhaminan kauppakamarin ja kohdemarkkinan Tanskan suurlähetystön kanssa.

Osa vienninedistämisvierailuista on ollut kruununprinssiparin johtamia ja vierailuista vastaa tiimi, johon kuuluvat Dansk Industri, Kööpenhaminan kauppakamari ja kohdemarkkinan Tanskan suurlähetystö. Yleensä näitä vierailuja järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Trade Council fasilitoi tiimin kokouksia ja Tanskan liike-elämän järjestöt tarjoavat kokouksiin asiantuntijoita. Vierailuja kutsutaan Tanskan kuninkaalliseksi vierailuksi. Vierailuilla on yleensä useita sektorikohtaisia painopisteitä, kuten terveydenhoito, energia ja ruoka, mutta kaikki yritykset voivat ilmoittautua mukaan. Tiimi laatii ohjelman, hoitaa tarvittavat vierailujärjestelyt ja ylläpitää verkkosivustoa, jossa on lisätietoa vierailusta, kuten ohjelma, sektorikohtaiset painopisteet, maatiedot, logistiikka jne. Samaa mallia on käytetty valtiovierailuissa, joita on johtanut Tanskan kuningatar (nykyisin Tanskassa kuningas). Valtiovierailuille osallistuu yleensä myös yritysdelegaatio. Vierailuille voi hakea taloudellista tukea yrityksen osallistumismaksun alentamiseksi.¹² Valtiovierailujen ensisijainen tavoite on vahvistaa ja edistää kahdenvälisiä yhteyksiä maiden välillä, mukaan lukien sosiaaliset, kaupalliset ja kulttuuriset siteet. Virallisen vierailun maahan voi suorittaa yksi tai useampi kuninkaallisen perheen jäsen. Usein viralliset vierailut yhdistetään liike- tai kulttuuriedistämiskampanjaan. Valtiovierailuja järjestetään sekä Tanskassa ja ulkomailla.¹³

Vierailuja, joihin osallistuu ministeri tai kuninkaallisen perheenjäsen on vain pieni osa vuosittaisista vierailuista. Vuosina 2018–2019 järjestettiin yhteensä 212 vierailua, joista vain kuusi oli korkean tason vierailuja.

Hyvinä käytäntöinä Tanskan vienninedistämistoimintamallista ja vierailuista korostuvat tarkasti strategiassa määritellyt fokussektorit ja kohdemarkkinat sekä kumppanuuksien ja tarjoamien pitkäjänteisen rakentamiseen ja sparraamiseen pohjautuvat ohjelmat, joiden osana järjestetään myös vienninedistämisvierailuja. Näiden alaisuudessa järjestetään vuosittain noin 100 vierailua. Nämä vierailut eivät ole kuningasperheen tai ministerin vetämiä vierailuja. Tässä mielessä Suomen malli on erilainen, koska Team Finland -vierailujen painopiste on ministerivetoisissa korkean tason vierailuissa. Varsinaisia valtiovierailuja on vain muutama vuodessa ja vaikka valtiovierailuissa on usein mukana vienninedistämisaspekti, ei se kuitenkaan ole niiden pääasiallinen tehtävä.

Alankomaat

Vienninedistämisen toimintamalli ja strategia

Alankomaiden ulkoministeriö vastaa maan vienninedistämisstrategiasta ja -toimenpiteistä yhdessä Netherlands Enterprise Agency -viraston (RVO) kanssa, joka on osa elinkeino- ja ympäristöministeriötä. Alankomaiden elinkeino- ja ympäristöministeriön tehtävänä on edistää

¹² EESC. Study on best practices on national export promotion activities. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/ge-03-18-141-en-n.pdf>

¹³ The Royal House. State Visits. <https://www.kongethuset.dk/en/the-monarchy-in-denmark/state-visits/#>

yrittäjyyttä, johon liittyy vahva kansainvälinen kilpailuasema ja kestävän kehityksen lähestymistapa. Ministeriö on sitoutunut luomaan yrittäjäystävällisen liiketoimintailmapiirin luomalla oikeat olosuhteet ja antamalla yrittäjille tilaa innovoida ja kasvaa samalla kiinnittäen huomiota luontoon ja elinympäristöön sekä kannustamalla yhteistyöhön tutkimuslaitosten ja yritysten välillä. RVO auttaa puolestaan yrittäjiä ja organisaatioita investoimaan, kehittämään ja laajentamaan liiketoimintaansa ja projektejaan. Elinkeinoelämän palveluiden ja rahoituksen myöntämisen lisäksi virasto toteuttaa vienninedistämistoimenpiteitä luomalla verkostoja, rahoittamalla vientiä ja tarjoamalla neuvontaa. Vienninedistämisessä auttaa myös Alankomaiden laaja 150 edustuston, konsulaatin ja vientitoimistojen (NBSO) ulkomaanverkosto. Ulkomaan verkosto on vahvasti vientiorientoitunut ja se auttaa yrityksiä niiden vientiponnisteluissa muun muassa etsimällä paikallisia edustajia ja kumppaneita sekä tarjoamalla tietoa markkinasta ja paikallisista laeista. Alankomaiden ulkopuolelle ja kotimaahan suuntautuvista kauppamissioista vastaavat RVO ja ulkoministeriö yhdessä. Alankomaiden ulkomaisten investointien virasto NFIA toimii maan elinkeinoministeriön alaisuudessa ja edistää ulkomaisten investointien suuntautumista Alankomaihin. NFIA tarjoaa tietoa ja neuvontaa sekä järjestää fact-finding -vierailuja Alankomaihin. Virasto toimii osana invest in -verkostoa yhdessä alueellisten kehityskeskusten, useiden kaupunkien sekä Alankomaiden International Distribution -neuvoston kanssa. Verkoston tavoitteena on tarjota ulkomaisille yrityksille ja sijoittajille ilmaisia palveluita.

Alankomaiden vienninedistämistavoitteet ja painopisteet on kirjattu strategiaan *Do what we do best*¹⁴, joka on yhteinen strategiadokumentti vienninedistämiseksi ja kehitysyhteistyölle. Strategiadokumentin tavoitteet on sidottu vahvasti kestävän kehityksen edistämiseen ja digitaaliseen siirtymään. Strategia lupaa edistää myös kehitysyhteistyön tavoitteita kaupan välityksellä, millä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia sekä hollantilaisille yrityksille että kehittyvien maiden talouksille. Strategiassa on myös linjattu erilaisista kansainvälisistä ja kansallisista rahoitusmuodoista, jotka tukevat kehittyviin maihin suuntautuvaa kauppaa. Näiden ohella strategian tavoitteisiin kuuluu muun muassa fokusmarkkinoiden rajaaminen ja resurssien suuntaaminen näiden mukaan, kansainvälisen kilpailun edistäminen sääntöpohjaista järjestelmää tukien, sekä vaikuttaminen EU:n kautta kauppasopimuksiin ja kansainvälisiin vastuullisen kaupan säännöksiin. Alankomaat tukevat yrityksiään myös muilla kuin fokusmarkkinoilla, mutta kauppamissiot painottuvat erityisesti valituille fokusmarkkinoille. Jokainen hallitus luo oman vientistrategiansa sekä fokusmarkkinat. Vienninedistämistoimenpiteet ovat vahvasti suunnattu pk-yrityksille, startupeille ja kasvuyrityksille.

Vierailut osana vienninedistämismallia

Alankomaiden ulkoministeriö ja RVO järjestävät yhdessä useita kauppamissioita (handelsmissie) vuosittain. Ulkoministeriö ja RVO tekevät läheistä yhteistyötä muiden ministeriöiden, globaalin ulkomaanverkon sekä muiden vienninedistämisorganisaatioiden kanssa missioiden järjestämisessä. Kauppamissioita järjestetään sekä ulkomaille että Alankomaihin ja niitä johtaa usein ministeri, mutta vierailuja järjestetään myös korkean tason virkamiehen, kuninkaallisen perheen tai pelkän yritysdelegaation voimin. Kotimaahan suuntautuvat vierailut tapahtuvat useimmiten ministerin kutsusta. Tämän lisäksi järjestetään online-kauppamissioita sekä Alankomaihin kehittyvistä maista suuntautuvia naisten kauppamissioita. Kehitysyhteistyö onkin selkeä osa Alankomaiden vienninedistämistoimintaa. Kauppamissioiden tavoitteena on vauhdittaa mahdollisten liikeympäristöjen tapaamista, kasvattaa yritysten kansainvälisiä verkostoja, ymmärtää paremmin

¹⁴ Government of the Netherlands. Policy Document for Foreign Trade and Development Cooperation: Do what we do best (2022). <https://www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best>

markkinamahdollisuuksia, vaihtaa tietoa sekä kasvattaa yritysten brändiä. Missiot on tarkoitettu kaiken kokoisille yrityksille.

Kauppamissiolle on määritelty tyypillisesti 25 prioriteettimarkkinaa. Priorisoinnin tavoitteena on käyttää resursseja tehokkaammin. Aiemmin tapana oli järjestää useita peräkkäisiä vierailuja kaukaisemmille markkinoille, missä tavoitteena oli edistää uusille markkinoille pääsyä, mutta viime vuosina katseet ovat kääntyneet vahvemmin läheisempiin markkinoihin esimerkiksi EU:ssa, jossa yrityksillä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Kauppamissioilla on tyypillisesti rajattu sektorifokus, mutta myös avoimempia kauppamissioita järjestetään yhä. Vientistrategiassa ei kuitenkaan ole määritelty fokussektoreita samalla tavalla kuten Alankomaiden missiolähtöisessä Topsectoren-strategiassa on. Vientistrategiassa ylätasoinen painopisteenä on vihreä ja digitaalinen siirtymä. Vierailut pyritään järjestämään perustuen todennettuihin markkinamahdollisuuksiin.

Yritysdelegaatioille järjestetään ennen vierailua ja suoraan vierailun jälkeen keskustelutilaisuus, jonka tarkoituksena on edistää vierailujen tuloksellisuutta. Tämän lisäksi yrityksille järjestään arviointisessio noin puolivuotta vierailun jälkeen. Yrityksiltä saadun palautteen takia arviointisessioita suunnitellaan järjestettävän jatkossa vielä pidemmän ajan jälkeen (vuosi tai kaksi vierailun jälkeen). Kauppamissioissa on vaihteleva osallistumismaksu, mutta valtio subventoi yritysten osallistumista. Tämän lisäksi yrityksille on asetettu tiettyjä osallistumisehtoja liittyen yritysvastuuseen ja kestävään kehitykseen.

Kauppamissioiden ohjelmaan kuuluvat tapaamiset ja keskustelut ulkomaisten liikekumppanien ja hallitusten kanssa, seminaarit, joihin kutsutaan asiantuntijoita ja yrityksiä, verkostoitumistilaisuudet ja -illalliset. Yritykset maksavat itse missioiden matka- ja majoituskustannukset, minkä lisäksi vierailuilla on vaihtelevan kokoinen osallistumismaksu. Ennen vierailua RVO laatii yrityksille taustamateriaalin jokaisesta kauppamissiosta. Materiaali sisältää tietoa Alankomaiden kauppasuhteista kyseisen maan kanssa, osallistuvien yritysten profiilit sekä mukana olevien ministerien ja muiden valtuuskunnan jäsenten yhteystiedot.

Kauppamissioiden lisäksi RVO järjestää innovaatiomissioita, joiden tehtävänä on tukea toimijoita löytämään kansainvälisiä kumppanuuksia innovaatioyhteistyöhön. Ne ovat osa Topsectoren-strategiaa ja tukevat maan tiede- ja innovaatiopolitiikkaa. Innovaatiomissioissa tuetaan kumppaneiden ja verkostojen löytämistä ja rakentamista, lisätään tietoutta kohdemaan politiikasta ja investointiohjelmista sekä tarjotaan neuvontaa kansainvälisistä rahoitusohjelmista.

Innovaatiomissioille on määritelty tietyt fokussektorit, jotka pohjautuvat Topsectoren-strategiaan. Mukaan voi osallistua yritykset, tutkimuslaitokset sekä julkisen sektorin toimijat. Innovaatiomissioita järjestetään Alankomaiden ulkopuolelle sekä kotimaahan suuntautuen. Nämä missiot toteutetaan yleensä ilman ministerin mukanaoloa. Vuonna 2022 missioita järjestettiin yhteensä 21 kappaletta 14 eri maahan. Innovaatiomissioiden rahoituksesta vastaa elinkeinoministeriö ja maatalousministeriö.¹⁵

Alankomaiden mallin erityispiirteinä ja hyvinä käytäntöinä voidaan nähdä muun muassa laajasta strategiasta (Topsectoren) kumpuavat strategiset valinnat, kohdemarkkinoiden priorisointi sekä ulkomaanverkoston vahva vientifokus (ml. NBSO-virastot). Alankomaat järjestää sekä ministerivetoisia kauppamissioita että ilman ministeriä järjestettäviä innovaatiomissioita, joiden tavoitteena on tukea kansainvälistä tiede- ja innovaatiotoimintaa. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan integroiminen osaksi vienninedistämistä vierailuja on erityispiirre Alankomaiden mallissa. Hyvä käytäntö on myös se, että tulevat kauppamissiot ovat pääsääntöisesti nähtävissä RVO:n verkkosivuilla lähes vuosi etukäteen. Tämän lisäksi Alankomaiden vierailumalliin kuuluu

¹⁵ Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Innovation Missions Report 2022. <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2023-03/innovations%20missions%20report%202022.pdf>

olennaisesti pitkäjänteinen seuranta. Yrityksille järjestetään seurantapalaveri kuusi kuukautta vierailun jälkeen.

Ruotsi

Vienninedistämisen toimintamalli ja strategia

Ruotsissa vienninedistäminen on pääasiallisesti ulkoministeriön hallinnonalan vastuulla. Ulkoministeriön lisäksi vienninedistämis toimintaan osallistuu maan ulkomaanverkosto sekä lukuisia valtion virastoja, alueellisia virastoja ja elinkeinoelämän liittoja. Business Sweden on valtion ja liike-elämän yhteisesti omistama organisaatio, joka tukee ja edistää ruotsalaista vientiä ja investointeja Ruotsiin. Tämän lisäksi Ruotsin instituutti auttaa Ruotsia saavuttamaan erilaisia kansainvälisiä tavoitteita, jotka liittyvät ulkopoliittiseen, koulutukseen, kansainväliseen apuun ja kehitykseen. Swedac, Ruotsin akkreditointi- ja konformiteetin arviointilautakunta, on hallituksen viranomaisen laadun ja turvallisuuden näkökulmasta. Swedacin työ kansallisella ja kansainvälisellä tasolla luo perustan maiden väliselle luottamukselle, joka on tarpeen toimivan maailmankaupan ja talouskasvun kannalta. Kansallinen kauppakomitea on hallituksen virasto, joka vastaa ulkomaankauppaan, sisämarkkinoihin ja kauppapolitiikkaan liittyvistä asioista. Sen tehtävänä on edistää avointa ja vapaata kauppaa läpinäkyvin säännöin. Ruotsin vientiluottojen takauslautakunta (EKN) edistää ruotsalaisen viennin ja ruotsalaisten yritysten kansainvälistymistä. Open Trade Gate Swedenin yleisenä tavoitteena on edistää kauppaa ja lisätä vientiä kehitysmaista Ruotsiin. Team Sweden -verkostoon kuuluu valtiollisten toimijoiden lisäksi yrityksiä ja verkoston tehtävänä on jakaa vienninedistämiskokemuksia, tunnistaa ruotsalaisia ratkaisuja, joilla on vientipotentiaalia, sekä koordinoita erityisaloitteita sekä ylläpitää dialogia yritysten kanssa.

Ruotsin hallitus hyväksyi vuoden 2023 lopulla uuden kauppapoliittisen strategian, jonka tavoitteena on luoda ruotsalaisille yrityksille parhaat mahdolliset edellytykset kohdata nousevat haasteet ja hyödyntää vihreässä ja digitaalisessa siirtymässä syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Toisin kuin edellisen hallituksen vientistrategiat, tämä kauppapoliittinen strategia ei keskity yksinomaan vientiin. Strategia pyrkii ottamaan kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja kattamaan viennin ja tuonnin edistämisen, investointien edistämisen sekä toimet Ruotsin globaalin kilpailukykyyn vahvistamiseksi.

Uudella kauppapoliittisella strategialla on kolme ylätavoitetta:

- vahvistaa Ruotsin kilpailukykyä parantamalla kaupankäynnin, investointien ja innovaatioiden edellytyksiä;
- lisätä ruotsalaisten yritysten vientiä ja kansainvälistä läsnäoloa; ja
- vahvistaa Ruotsin asemaa etusijalla olevana kumppanina vihreässä ja digitaalisessa siirtymässä.

Strategian kautta luvataan edistää muun muassa EU:n sisämarkkinoiden kehittämistä ja maailmankaupan sujuvuuden varmistamista; parempien edellytysten varmistamista ulkomaisille investoinneille, tutkimukselle ja innovaatiolle; pätevän ulkomaisen työvoiman houkuttelemista; pienten ja keskisuurten yritysten viennin ja kansainvälistymisen tukemisen tehostamista; Ukrainan jälleenrakentamisen tukemista; ruotsalaisen liiketoiminnan edistämistä Aasian kasvumarkkinoilla; Ruotsin asemoimista houkuttelevana yhteistyökumppanina vihreässä ja digitaalisessa siirtymässä; vienninedistämisen ja kehitysyhteistyön välisen synergian vahvistamista sekä uusien rahoitusratkaisujen kehittämistä; ruotsalaisten yritysten tukemista innovatiivisten ratkaisujen ja

asiantuntemuksen tarjoamisessa; kestävän kehityksen saavuttamista matalan ja keskitulon maissa; sekä positiivisen maakuva edistämistä ulkomailla.

Vierailut osana vienninedistämismallia

Ruotsin vienninedistämisvierailut voidaan karkeasti jakaa kahden tyyppisiin vierailuihin. Toisaalta on Business Swedenin usein järjestämiä yritysdelegaatiovierailuja, joiden lisäksi kuninkaallinen perhe järjestää valtiovierailuja muutaman kerran vuodessa. Kuninkaallisen perheen järjestämille vierailuille osallistuu usein yritysdelegaatio.

Business Sweden tarjoaa kotimaan asiakkailleen edullisia konsultointipalveluita ja sparrausohjelmia kansainvälistymiseen liittyen. Palvelut on tarkoitettu eri kokoisille ja eri kansainvälistymisen vaiheissa oleville yrityksille. Ulkomaisille investoreille palvelut ovat ilmaisia. Business Sweden järjestää vuosittain yli 100 vierailua, joista vain pieni osa on korkean virkamiehen johtamia delegaatioita. Vuonna 2023 vierailuja järjestettiin yhteensä 135, joista 21 oli korkean tason vierailuja. Business Swedenin fokustoimialoja ovat digitaaliset teknologiat, älykäs energia, älykäs teollisuus, älykäs liikenne, uudet materiaalit, biotieteet ja kulutustavarat. Vierailujen priorisointi ja koordinointi tapahtuu keskustuimistosta käsin, ja siihen vaikuttaa markkinamahdollisuudet, alueelliset strategiat ja sektorikohtaiset painopisteet. Vierailujen toteutus tapahtuu pääasiassa ulkomaanverkoston kautta. Vienninedistämisvierailut maksavat yrityksille, mutta rahoitusta tulee myös valtiolta. Vierailuille osallistuvat yritykset valitaan huomioiden niiden vienti- ja innovaatiovalmiudet, kasvuhaluus sekä soveltuvuus suhteessa vierailun painopisteisiin. Vierailujen palvelukokonaisuuteen kuuluu briiffaus ennen vierailua, matchmaking-palvelut, matkanjärjestämisspalvelut vierailun aikana sekä seurantatuki. Vienninedistämisvierailuja tarjotaan kasvuhaluukille pk-yrityksille myös osana Catalyst-ohjelmaa, mihin kuuluu vierailujen lisäksi sparrausta ja neuvontaa.

Business Swedenin vastaamien vierailujen rinnalla Ruotsin kuninkaallinen perhe järjestää korkean tason valtiovierailuja ja kuninkaallisen perheen virallisia vierailuja. Valtiovierailu on vierailujen korkein muoto ja siihen sisältyy kahden valtionpään virallinen tapaaminen maiden välisten suhteiden vahvistamiseksi. Valtiovierailujen tavoitteena on luoda perustaa henkilökohtaisille kontakteille ja lisätä poliittista, kaupallista ja kulttuurista vaihtoa maiden välillä. Valtiovierailuilla on mukana myös hallituksen ministereitä ja liiketoimintadelegaatio. Valtiovierailuja järjestetään ulkomaille sekä Ruotsiin ja niitä järjestetään tyypillisesti 1–3 kertaa vuodessa. Valtiovierailujen pääasiallinen fokus ei ole vienninedistämässä. Kuninkaallisen perheen viralliset vierailut ovat puolestaan matalamman tason vierailuja, joille osallistuu yleensä prinsessa ja prinssi, ministereitä ja yritysdelegaatio. Niitä järjestään muutaman kerran vuodessa.

Hyviksi käytännöiksi Ruotsin mallista voidaan nostaa vienninedistämispalveluiden vahva linkki elinkeinoelämän kanssa sekä niin Team Sweden -verkoston kuin Business Sweden'n omistuspohja; molemmat organisaatiot ovat osittain julkisomisteisia ja osittain yritysten omistamia.

Irlanti

Vienninedistämisen toimintamalli ja strategia

Irlannin vienninedistämistoimenpiteistä vastaa useampi ministeriö sekä niiden alaiset virastot. Toimintamallin keskiössä on vahva poikkihallinnollinen yhteistyö. Ulkoministeriö, *Department of Foreign Affairs*, tukee Irlannin kansainvälistymistä viennin, tuonnin ja ulkomaisten investointien

näkökulmasta sekä edistää Irlannin maakuvaa ja vetovoimaa matkailu-, kulttuuri- ja kouluttautumismaana. Kotimaan toimintojen ohella edustustot, yhdessä Team Ireland -toimijoiden kanssa, tukevat Irlannin vienninedistämistä rakentamalla kahdenvälisiä suhteita, vahvistamalla maakuvaa sekä ylläpitämällä suhteita ulkomailla olevaan diasporaan. Vienninedistämistä tukeviin toimenpiteisiin lukeutuvat muun muassa ulkomaanverkoston antama neuvonta ja ministerivetoiset vienninedistämisvierailut (inbound ja outbound). Työ- ja elinkeinoministeriö, *Department of Business Enterprise, Trade and Employment*, tukee yrityksiä kansainvälistymisessä sekä houkuttelee kansainvälisiä investointeja Irlantiin. Työ- ja elinkeinoministeriö on myös Enterprise Ireland'a ja Ireland Foreign Direct Investment Agencyä (IDA) ohjaava ministeriö. Tämän lisäksi vienninedistämistoimintaan osallistuu ruokavientiin liittyvissä tapauksissa Irlannin maatalousministeriö, *Department of Agriculture, Food and Marine*. Ministeriön alaisista virastoista Enterprise Ireland'n pääasiallinen tehtävä on tukea eri kokoisia irlantilaisia yrityksiä kansainvälistymään. Virastolla on alueellisia neuvoja 30:ssä maassa. Virasto on myös ministerivetoisten vienninedistämisvierailuiden (Trade and investment missions) järjestämisestä vastaava taho. IDA Ireland on kansainvälisistä Irlantiin suuntautuvista investoinneista vastaava virasto. IDA on osa Team Ireland -verkostoa ja se edistää kansainvälisiä investointeja muun muassa neuvonnan ja tukien kautta. InterTradelreland tukee pk-yrityksiä antamalla rahoitusta, neuvontaa ja sparrausta. Edellä mainittujen lisäksi Team Ireland -verkostoon kuuluu turismista vastaava Tourism Ireland ja irlantilaisen ruuan lautakunta Board Bia. Myös Irlannin ulkomaanedustustot ovat kiinteä osa vienninedistämistoimintaa.

Irlannilla on useita strategioita, jotka ovat linkittyneitä toisiinsa. Strategioiden valmistelussa ja toimeenpanossa on kiinnitetty erityistä huomiota poikkihallinnollisuuteen: strategiat on suunniteltu yhdessä eri hallinnonalojen kesken, ja viennin edistämistoimintaan liittyy useita ministeriöitä ja virastoja eri hallinnonaloilla. Vienninedistämistoiminnan pääasiallinen strategia on *Value for Ireland, Values for the World (2022-2026)*¹⁶, joka on osa laajempaa *Global Ireland 2025 -strategiaa*¹⁷. Global Ireland -strategia julkaistiin vuonna 2018 ja se koskettaa poikkihallinnollisesti koko valtionhallintoa. Strategian tavoitteena on tukea toimenpiteitä, joiden kautta Irlanti vahvistaa ja monipuolistaa vientitalouttaan, ulkomaisia investointeja maahan sekä turismia.

Vienti- ja investointistrategiassa, *Value for Ireland, Values for the World*, linjataan tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla edistetään kestävää kasvua, viennin monipuolistumista sekä tuetaan yleistä taloudellista kehitystä Irlannissa. Strategian toimeenpanoa valvoo poikkihallinnollinen vienti- ja investointikomitea. Strategiassa on linjattu seitsemän pääasiallista toimenpidettä: 1) vienti- ja talousekosysteemin tukeminen Irlannissa, 2) ulkomaanverkoston (Local Market Teams) arviointi ja kehittäminen, 3) Irlannin aseman vahvistaminen osana kansainvälisiä arvo- ja toimitusketjuja, 4) Irlannin vientiin liittyvien intressien viestiminen, 5) EU:n vapaakauppasopimusten laaja-alainen hyödyntäminen, 6) Team Ireland Trade Mission -viikkojen kehittäminen, sekä 7) EU:n yhteismarkkinan täysimittainen hyödyntäminen. Näistä prioriteeteista erityisesti Trade Mission -viikko käsittää vienninedistämisvierailuja koskevia toimenpiteitä. Strategiassa painotetaan erityisesti EU:n kanssa tehtävää vientikauppaa, mutta tarkempia maantieteellisiä fokuksia ei ole määritelty. Strategia ei myöskään määrittele fokussektoreita, vaikkakin kaksoissiirtymä, digitalisaatio ja vihreä siirtymä, on vahvasti esillä strategiassa. Painopisteenä on viennin monipuolistaminen. Ruoka- ja turismisektorilla on omat virastonsa, jotka ovat osana Team Ireland -verkostoa.

¹⁶ Department of Enterprise, Trade and Employment. Trade and Investment Strategy 2022-2026: Value for Ireland, Values for the World. <https://enterprise.gov.ie/en/publications/trade-and-investment-strategy-2022-2026-value-for-ireland-values-for-the-world.html>
¹⁷ gov.ie. Global Ireland 2025. <https://www.gov.ie/en/campaigns/globalireland/>

Muihin vienninedistämistoimenpiteitä tukeviin strategioihin lukeutuvat *the Shared Island, the SME Taskforce Growth Plan, Project Ireland 2040, the Climate Action Plan and Harnessing Digital*, ja *our new national digital strategy*. Valtiollisten strategioiden lisäksi Enterprise Irelandilla on oma vienninedistämiseen liittyvä strategiansa *Leading in a changing world*¹⁸.

Vierailut osana vienninedistämismallia

Ministerivetoisilla Trade Mission -vierailuilla edistetään vientiä sekä Irlantiin kohdentuvia ulkomaisia investointeja. Toteutuksia koordinoi Enterprise Ireland ja niiden toteutukseen osallistuvat muut Team Ireland -toimijat sekä ulkoministeriö. Elinkeinoministeriö yhdessä virastojen kanssa vastaa vuosittaisen vienninedistämissuunnitelman laatimisesta. Vienninedistämisvierailuja järjestetään sekä ministerivetoisina että pelkän yritysdelegaation voimin. Ministerivierailut on usein suunnattu kaikista tärkeimmille markkinoille (esim. USA) ja niillä on korkeammat vaatimukset yritysten vientivalmiuksille. Yleisestikin vierailulle osallistuvilta yrityksiltä vaaditaan tiettyä kapasiteettitasoa. Vierailuihin kuuluu valmisteleva tapaaminen ennen vierailua ja follow up -tapaaminen pian vierailun jälkeen yhdessä ulkomaan verkoston toimijoiden kanssa. Vierailut ovat yrityksille omakustanteisia. Viime vuosina on myös aloitettu uusi Trade Mission -viikko toimintamalli, jonka avulla vahvistetaan bilateraalaisia suhteita ja avataan uusia markkinamahdollisuuksia irlantilaisille yrityksille. Tapahtuma on ministerivetoinen.

Vuonna 2017 Irlanti järjesti 145 vienninedistämistapahtumaa (ml. ministerivetoiset vierailut, Irlantiin kohdentuvat invest in -vierailut, markkinaselvitysvierailut, kansainväliset vientitapahtumat ja -messut, edustustojen järjestämät tapahtumat sekä markkinatietoseminaarit), joista 45 oli ministerivetoisia vienninedistämisvierailuja. Vierailujen tavoitteena oli monipuolistaa Irlannin vientiä, ja kohdemaina olivat erityisesti USA ja Eurooppa¹⁹.

Hyvänä käytäntönä Irlannin vienninedistämissä on vahva poikkihallinnollisuus; vienninedistämistä koskevat strategiat on kehitetty yhteistyössä useamman hallinnonalan kesken.

¹⁸ Enterprise Ireland: Leading in a changing world. Strategy 2022–2024. <https://www.enterprise-ireland.com/documents/leading-in-a-changing-world-strategy-2022-2024-en-102884.pdf>

¹⁹ Department of Enterprise, Trade and Employment. Enterprise Ireland launches International Trade Mission Programme for 2017. <https://enterprise.gov.ie/en/news-and-events/department-news/2017/march/09032017.html>