



TEAM FINLAND

Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto

Sisällys

Tiivistelmä	3
1. Lähtökohdat	4
2. Toimintaympäristön muutos Suomen näkökulmasta	6
3. Nykyisen toimintamallin kehittämistarpeet	8
4. Toimenpiteet	10
Tavoite 1: Strateginen ja pitkäjänteinen ote	10
Tavoite 2: Yhteistoimintaan pystyvä verkosto	12
Tavoite 3: Asiakaslähtöisyys	13
Tavoite 4: Tasavertaisten toimintaedellytysten varmistaminen suhteessa kilpailijamaihin	15
Tavoite 5: Kyky muutosten ennakointiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hyödyntämiseen	16
Tavoite 6: Laaja ja tehokas vaikuttaminen	17

Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä Loppuraportti. Julkaisupäivä 19.1.2012

Tiivistelmä

- Suomen taloudellisten ulkosuhteiden ja taloudellisten etujen tehokas edistäminen edellyttävät Suomen nykyisen, yritysten kansainvälistä liiketoimintaa tukevan toimintamallin uudistamista.
- Irrottautumalla nykyisestä siiloutuneesta, hajanaisesta toiminnasta ja luomalla yhteinen strategia ja toiminta voidaan huomattavasti tehokkaammin hyödyntää Suomen vahvuuksia sekä tarttua maailmantalouden muutoksista avautuviin mahdollisuuksiin.
- Taloudellisten ulkosuhteiden sisältöä ja vaikuttamista tulee laajentaa merkittävästi. Viennin edistämisen rinnalla järjestelmän on pystyttävä edistämään entistä laaja-alaisemmin kaikkea toimintaa, joka kasvattaa kansainvälisiä investointeja ja arvonlisää Suomessa sekä tuo tätä kautta työtä ja hyvinvointia Suomeen.
- Erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, miten voidaan tukea pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä sekä auttaa näitä kasvamaan globaaleiksi menestyjiksi. Tätä on tapahtunut Suomessa viimeisten parinkymmenen vuoden aikana aivan liian vähän.
- Tuloksellinen toiminta edellyttää kuuden tavoitteen toteutumista: 1) strateginen ja pitkäjänteinen ote; 2) yhteistoimintaan pystyvä verkosto; 3) asiakaslähtöisyys; 4) tasapuolisten toimintaedellytysten varmistaminen suhteessa kilpailijamaihin; 5) kyky muutosten ennakkointiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hyödyntämiseen; sekä 6) laaja ja tehokas vaikuttaminen.
- Työryhmä esittää loppuraportissaan suosituksia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka eri osa-alueet tukevat toisiaan. Keskeisenä ajatuksena on uusi verkostomainen toimintamalli – ”Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto / Team Finland”. Verkosto toteutetaan kehittämällä olemassa olevia resursseja ja suuntaamalla ne entistä paremmin.

1. LÄHTÖKOHDAT

Kesäkuussa 2011 hyväksytyn hallitusohjelman mukaan *”Suomi pyrkii vaikuttamaan kansainväliseen talouskehitykseen tavoitteenaan maailmantalouden vakaa ja tasapainoinen kehitys sekä kauppa- ja talouspoliittisten etujemme edistäminen. Hallitus laatii hallinnonalojen rajat ylittävän Suomen taloudellisten ulkosuhteiden toimintaohjelman. Ohjelman toimeenpanolla tuetaan työllisyyskehitystä Suomessa ja erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä”*.

Hallitus asetti 22.8.2011 asiantuntijatyöryhmän tukemaan toimintaohjelman valmistelua sekä tekemään ohjelman toimialaan liittyviä ehdotuksia. Työryhmän jäseninä toimivat Matti Alahuhta (puheenjohtaja), Sari Baldauf, Anne Brunila, Sirkka Hämäläinen-Lindfors, Mika Ihamuotila, Johanna Ikäheimo, Ole Johansson, Mikko Kosonen, Leila Kostainen, Jussi Pesonen, Maisa Romanainen, Veli Sundbäck ja Peter Vesterbacka, pysyvinä asiantuntijoina Jorma Korhonen (UM) ja Petri Peltonen (TEM), sekä sihteerinä Tuomas Tapio (UM).

Työryhmä perehtyi laaja-alaisesti Suomen viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) koskevaan järjestelmään sekä kuuli alalla toimivia organisaatioita ja näiden asiakasryhmiä. Työryhmä huomioi aikaisemmat VKE-toimintaan ja kauppapolitiikkaan liittyvät hallitustason strategiat ja toimenpideohjelmat, mukaan lukien ns. Taxellin toimikunnan pohjalta syntynyt, vuonna 2004 julkaistu ja 2007 päivitetty kansallinen VKE-strategia sekä valtioneuvoston vuonna 2005 hyväksymä kauppapolitiittinen ohjelma. Suomen keskeisten vertaismaiden kokemuksista etsittiin ideoita ja uusia ajatuksia.

Suomen taloudellisten ulkosuhteiden ja taloudellisten etujen tehokas edistäminen edellyttävät nykyisen toimintamallin uudistamista.

Työryhmän keskeinen johtopäätös on, että Suomen taloudellisten ulkosuhteiden ja taloudellisten etujen tehokas edistäminen edellyttävät nykyisen toimintamallin uudistamista. Taloudellinen toimintaympäristömme on muuttunut oleellisesti sen jälkeen, kun VKE-toiminnan perusrakenteet luotiin. Taloudellisten ulkosuhteiden tuoma hyvinvointi syntyy nykyisin paitsi viennin kautta, myös kasvavassa määrin esimerkiksi yritysten sisäisten ja yritysten välisten palvelu- ja tuotannollisten virtojen kautta. Järjestelmän on siksi pystyttävä edistämään entistä laaja-alaisemmin kaikkea toimin-

taa, joka kasvattaa arvonlisää Suomessa ja tuo tätä kautta työtä ja hyvinvointia Suomeen. Tämä vaatii kykyä entistä monipuolisempaan vaikuttamiseen kohdemarkkinoilla.

Toiminnalta edellytetään nykyistä suurempaa strategisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Eri viranomaisten ja palveluntarjoajien toiminta on tällä hetkellä siiloutunutta ja hajanaista. Yhteisen strategian ja yhtenäisen toiminnan puute rajoittaa merkittävästi Suomen kykyä hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä tarttua maailmantalouden muutoksista avautuviin uusiin mahdollisuuksiin. Muuttuvassa tilanteessa järjestelmältä edellytetään kykyä ennakoida toimintaympäristön muutoksia sekä niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Verkosto on saatava toimimaan asiakaslähtöisesti ja yhtenäisesti, yhteisten tavoitteiden eteen. □

Toiminnalta edellytetään nykyistä suurempaa strategisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Verkosto on saatava toimimaan asiakaslähtöisesti ja yhtenäisesti, yhteisten tavoitteiden eteen.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS SUOMEN NÄKÖKULMASTA

Suomen asemaan globaalitaloudessa vaikuttaa kolme tärkeää kehityssuuntaa: Uusi globaali tehtäväjako, talouden painopisteen siirtyminen kohti kehittyviä talouksia sekä kansainvälisen yritystoiminnan muutos. Nämä suuntaukset vaikuttavat voimakkaasti Suomen ja suomalaisyritysten kohtaamaan kilpailuun.

Kehittyvien maiden taloudet integroituvat yhä tiiviimmin muuhun maailmaan. Maat ovat jo muuttuneet hyödykkeiden tuottajista maailman suurimmiksi markkinoiksi monilla business-to-business-toimialoilla, ja ovat hyvää vauhtia nousemassa maailman suurimmiksi kuluttajamarkkinoiksi sekä merkittäviksi kansainvälisiksi investoijiksi. Samalla niiden osaamis pääoma jatkaa kasvuaan, nostaen maat innovaatiotoiminnassa perinteisten teollisuusmaiden vakaviksi kilpailijoiksi.

Suomi ei voi rakentaa kasvuaan Euroopan varaan, vaan sitä on haettava entistä voimakkaammin EU:n ulkopuolisista kehittyvistä maista.

Suomen näkökulmasta on oleellista, että Euroopassa tällä hetkellä vallitseva talous- ja velkakriisi pohjautuu varsin pitkäaikaisiin ja hitaasti korjautuviin rakenteellisiin ongelmiin. Suomi ei voi siksi rakentaa kasvuaan Euroopan varaan, vaan sitä on haettava entistä voimakkaammin EU:n ulkopuolisista kehittyvistä maista. Alueellisesti tarkasteltuna Aasian, Venäjän, latalalaisen Amerikan ja Afrikan merkitys kasvaa. Euroopan ja Yhdysvaltojen suhteellinen merkitys laskee. Euroopan merkitys suomalaisyritysten laajana kotimarkkinana alue säilyy silti tärkeänä.

Kehittyvien maiden kasvu vaikuttaa yritysten ja valtion väliseen suhteeseen. Suomalaiset yritykset toimivat entistä useammin markkinoilla, joilla valtion ja yritysten välinen suhde on tiivis ja talouspolitiikkaa toteutetaan valtion tiukassa ohjauksessa. Näissä olosuhteissa tasapuolisten kilpailuolosuhteiden ylläpitäminen edellyttää aktiivista toimintaa kaupan esteiden poistamiseksi ja sääntely-ympäristön ongelmien korjaamiseksi myös länsimailta, joissa valtion rooli on vähäisempi.

Talous ja politiikka kytkeytyvät toisiinsa entistä tiiviimmin myös globaalilla tasolla. Taloutta käytetään poliittisen vallan vahvistamisen välineenä ja päinvastoin. Paine protektionismiin on kasvanut ja säilyy lähivuodet merkittävänä riskinä. Protektionismi on entistä useammin peiteltyä, valtion sisäiseen sääntelyyn tai sen toimeenpanoon pohjautuvaa taloudellista nationalismia.

Yritystoiminnan osalta merkittävä ilmiö on arvoketjujen globaali verkottuminen, yritysten tavoitellessa maksimaalista kilpailukykyä. Alueet ja maat kilpailevat siitä, mihin työtehtävät sijoittuvat. Globalisaatio on siis pitkälti rikkonut entiset kansalliset klusterit. Aiemmin yhteen paikkaan sijoittuneet prosessit ovat hajautuneet maailmalle ja samalla eri vaiheiden synnyttäminen arvonalisä on jakautunut eri maihin.

Yritykset luovat kasvavassa määrin Suomeen arvoa siten, että ne hyödyntävät yrityksen muissa osissa olevaa osaamista tai muuta aineetonta pääomaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykset sijoittavat pääkonttoritoimintojaan Suomeen.

Uusissa olosuhteissa on välttämätöntä kiinnittää huomiota siihen, että Suomessa syntyy ja pysyy arvonalisää tuovaa työtä. Suomen on oltava houkutteleva ympäristö investoinneille. Kansainvälistä liiketoimintaa edistettäessä on viennin lisäksi tuettava myös muita kansainvälistymisen muotoja. Tämä edellyttää sekä ajattelutavan että välineistön muutosta. Suomen kannalta erityisen tärkeää on pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälisen toiminnan edistäminen sen kaikissa vaiheissa ja näin mahdollistaa, että yritysten joukosta nousee uusia globaaleja menestyjiä. Tätä on tapahtunut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana aivan liian vähän.

Suomen on myös pystyttävä tarttumaan globaalilla tasolla vaikuttaviin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin trendeihin ja rakentamaan näiden varaan innovaatioita ja uutta yritystoimintaa. Palveluvaltaistuminen, digitalisoituminen, ilmastonmuutos, energian ja luonnonvarojen kestävä käyttö, kaupungistuminen tai ikääntyminen ovat esimerkkejä suuntauksista, jotka vaikuttavat lähivuosina syvästi yritystoimintaan ja jotka tarjoavat mahdollisuuksia ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden ratkaisuille. □

Kansainvälistä liiketoimintaa edistettäessä on viennin lisäksi tuettava myös muita kansainvälistymisen muotoja. Tämä edellyttää sekä ajattelutavan että välineistön muutosta.

Suomen on pystyttävä tarttumaan globaalilla tasolla vaikuttaviin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin trendeihin ja rakentamaan näiden varaan innovaatioita ja uutta yritystoimintaa

3. NYKYISEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISTARPEET

Ongelmat liittyvät organisaatiolähtöiseen, siiloutuneeseen toimintatapaan sekä toiminnan kapeaan ja perinteiseen sisältöön. Kyky yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja niiden pitkäjänteiseen toteuttamiseen on heikko.

Suomen taloudellisten ulkosuhteiden sekä viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) kenttää on 2000-luvulla pyritty kehittämään pienin askelin, esimerkiksi laatimalla toiminnan perustavoitteita käsitteleviä asiakirjoja (VKE-strategia, kauppapoliittinen ohjelma) ja luomalla eri viranomaisten ja julkisrahoitteisten toimijoiden välisiä yhteistyöjärjestelyjä. Lopputuloksena on järjestelmä, jonka eri osat hoitavat omia, perinteisiä tehtäviään kohtuullisen hyvin, mutta kokonaisuuden toiminnassa on paljon parannettavaa. Ongelmat liittyvät toisaalta organisaatiolähtöiseen, siiloutuneeseen toimintatapaan, toisaalta toiminnan liian kapeaan ja perinteiseen sisältöön.

Keskushallinnon tasolla palvelut keskittyvät työ- ja elinkeinoministeriöön sekä ulkoasiainministeriöön. TEM:llä on yleisvastuu yritysten kansainvälistymisen edistämisestä osana elinkeinopolitiikkaa, mutta myös UM:llä ja Suomen edustustoverkolla on työssä merkittävä rooli. Taloudellisten ulkosuhteiden alalla UM:n toiminta ulottuu VKE-palvelujen lisäksi kansainväliseen talous- ja kauppapolitiikkaan, erilaisiin promootiopalveluihin ja julkisuusdiplomatiaan. Erilliset VKE-toimintaa harjoittavat organisaatiot kuuluvat TEM:n ja UM:n tulosohjaukseen. TEM-konserniin kuuluvia ovat mm. Finpro, ELY-keskukset, Finnvera, Tekes, FinNode-verkosto sekä Invest in Finland, jonka tehtäviä ollaan siirtämässä osaksi Finpron toimintaa. UM:n instrumentteja ovat Finnfund, liikekumppanuusohjelma Finnpartnership sekä korkotuki vientiluotoille.

Yritysassiakkaiden näkökulmasta järjestelmän toiminta on organisaatiolähtöistä ja hajanaista. Palvelut eivät ole myöskään sisällön osalta pysyneet toimintaympäristön muutosten perässä.

Tämän kokonaisuuden kyky asettaa toiminnalleen tavoitteita ja prioriteetteja on heikko. Yritysten kansainvälistä liiketoimintaa edistävä työ rakentuu usein yksittäisille tapahtumille tai toimenpiteille, vailla riittävää jatkuvuutta ja seurantaa. Eri toimijoiden työ on hajanaista eikä pohjaudu yhteisesti sovittuihin, selkeisiin päämääriin. Esimerkiksi vienninedistämismatkoja on tehty pistemäisesti eri markkinoille, mutta näiden seurauksena syntyneitä kontakteja, ideoita tai aloitteita ei ole pystytty riittävästi laajasti ja järjestelmällisesti hyödyntämään.

Strategisuuden ja pitkäjänteisyyden puute on erityisen haitallista tilanteessa, jossa nopeasti kasvavat kilpailijamaat tukeutuvat keskitettyyn päätöksentekoon ja pystyvät tehtyjen päätösten nopeaan ja määrätietoiseen toimeenpanoon. Kilpailutilanne edellyttää myös Suomen kaltaisilta kehittyneiltä mailta strategi-

sempaa otetta. Toiminnan yksittäisten osa-alueiden parantelu ei riitä, jos järjestelmältä puuttuu kyky yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja niiden pitkäjänteiseen toteuttamiseen.

Yritysasiakkaiden näkökulmasta järjestelmän toiminta on organisaatiolähtöistä ja hajanaista. Julkisia tukipalveluja on tarjolla runsaasti, mutta palvelujen löytäminen on vaikeaa. Kokonaisvaltaista palvelua on usein vaikea saada, kun jokainen organisaatio keskittyy omiin palveluihinsa, eikä tieto muiden organisaatioiden toiminnasta välity niiden kesken riittävän tehokkaasti. Erityisen haastava tilanne on pienten ja keski suurten yritysten näkökulmasta. Koko palveluverkoston osaamisessa on parantamisen varaa.

Palvelut eivät ole myöskään sisällön osalta pysyneet toimintaympäristön muutosten perässä. Liian suuri osa työstä kohdistuu perinteiseen viennin edistämiseen, eikä huomioi arvoketjuajattelun edellyttämiä muutoksia. Palvelut keskittyvät yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheen tukeen, ja tuki ulkomaille jo etabloituneille tai toimintaansa laajentaville yrityksille on liian vähäistä. Palvelut myös painottuvat melko voimakkaasti yritysten olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseen. Järjestelmän kyky ennakoitiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen, hyödyntämiseen ja kumppanuuksien rakentamiseen on heikko.

Nimenomaan toimintaympäristön nopea muutos tekee näistä puutteista merkittäviä. Nykyisen järjestelmän puitteissa emme pysty hyödyntämään omia vahvuukiamme ja maailmantalouden suurten trendien pohjalta avautuvia mahdollisuuksia viennin edistämiseksi ja kansainvälisten investointien saamiseksi Suomeen. Kiristyvässä kilpailutilanteessa mahdollisuuksien aktiivinen etsiminen on kuitenkin välttämätöntä. □

Nykyisen järjestelmän puitteissa emme pysty hyödyntämään omia vahvuukiamme ja maailmantalouden suurten trendien pohjalta avautuvia mahdollisuuksia

4. TOIMENPITEET

Oleellista on eri organisaatioiden ja niiden toimintatapojen tarkasteleminen kokonaisuutena. Järjestelmää ei voida korjata puuttumalla erikseen ja vähittäin yksittäisten organisaatioiden toimintaan.

Työryhmän näkemys on, että tuloksellinen toiminta taloudellisissa ulkosuhteissa ja Suomen kauppa- ja talouspoliittisten etujen ajamisessa edellyttää Suomen nykyisen, yritysten kansainvälistä liiketoimintaa edistävän toimintamallin uudistamista. Oleellista on nimenomaan eri organisaatioiden ja niiden toimintatapojen tarkasteleminen kokonaisuutena. Järjestelmän suurimmat heikkoudet liittyvät kokonaisuuteen, joten järjestelmää ei myöskään voida korjata puuttumalla erikseen ja vähittäin yksittäisten organisaatioiden toimintaan.

Tuloksellinen toiminta edellyttää kuuden tavoitteen toteutumista:

1. Strateginen ja pitkäjänteinen ote
2. Yhteistoimintaan pystyvä verkosto
3. Asiakaslähtöisyys;
4. Tasapuolisten toimintaedellytysten varmistaminen suhteessa kilpailijamaihin
5. Kyky muutosten ennakointiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hyödyntämiseen
6. Laaja ja tehokas vaikuttaminen.

Seuraavassa avataan näitä tavoitteita sekä esitetään konkreettisia suosituksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka eri osa-alueet tukevat toisiaan. Keskeisenä ajatuksena on uusi verkostomainen toimintamalli – Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto – Team Finland.

Tavoite 1: Strateginen ja pitkäjänteinen ote

Maailmantalouden muutokset ovat olleet nopeita ja keskeisten suuntausten odotetaan jatkuvan. Muutos on johtanut tilanteeseen, jossa globaalitalouden kysymykset vaikuttavat samanaikaisesti kaikkiin yhteiskuntapolitiikan lohkoihin ja jossa eri hallinnonalojen yhtenäinen toiminta ja prioriteettien asettaminen on välttämätöntä. Tältä osin tilanne muistuttaa Suomen liittymistä EU:n jäseneksi ja jäsenyydestä seurannutta tarvetta luoda yhtenäinen, EU-politiikkaa linjaava ja toteuttava rakenne.

Aivan kuten EU-politiikan, myös Suomen taloudellisten ulkosuhteiden on välttämätöntä pohjautua yhteiseen, kaikki hallinnonalat kattavaan strategiseen ohjaukseen. Tehokas strateginen ohjaus on nopeasti muuttuvissa olosuhteissa lähtökohta ja edellytys kaikelle muulle. Strateginen toiminta ja etujemme edistäminen ei kuitenkaan tarkoita autoritäärisyyttä tai keskusjohtoisuutta. Viestien ja toiminnan koherenssi voidaan saavuttaa avoimessa yhteiskunnassa tiivistämällä yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Suomen tulee pyrkiä tässä edelläkävijäksi.

Suomen toiminnan on välttämätöntä pohjautua yhteiseen, kaikki hallinnonalat kattavaan strategiseen ohjaukseen. Tehokas strateginen ohjaus on muuttuvissa olosuhteissa lähtökohta ja edellytys kaikelle muulle.

Toimenpiteet: Yhteinen strateginen ohjaus

Luodaan taloudellisia ulkosuhteita, vientiä, ulkomaisia investointeja ja kansainvälistymistä koskeville toiminnoille yhteinen strateginen ohjaus. Ohjaus voidaan toteuttaa perustamalla strategiaa luova elin – Team Finland-ohjausryhmä – jonka tehtävänä on laatia ja ylläpitää jatkuvasti päivittyvää strategiaa sekä ehdottaa toimenpiteitä strategian toimeenpanemiseksi.

Strategiatyön painopisteet voivat olla temaattisia, alueellisia tai näiden yhdistelmiä, ja niiden tulee ulottua selvästi hallitusohjelmaa yksityiskohtaisemmalle tasolle sekä myös pidemmälle aikajänteelle. Ohjausryhmä asettaa toiminnalle tavoitteita, esittää keinoja ja seuraa tavoitteiden toteutumista. Sen tehtäviin kuuluu myös Team Finland-toimintamallin jatkuva kehittäminen, tässä raportissa annettujen suuntaviivojen mukaisesti.

Ryhmä on pääministerin nimittämä ja toimii pääministerin alaisuudessa. Tavoitteena on pienehkö, enintään 10 hengen joukko, jonka jäsenistöllä on taloudellisten ulkosuhteiden kannalta laaja-alaista ja monipuolista asiantuntemusta. Ryhmä on luonteeltaan asiantuntemukseen pohjautuva ja riippumaton – ei siis edustuksellinen tai poliittinen toimielin. Ohjausryhmä nimitetään hallituskauden ajaksi.

Ohjausryhmän strategiatyö rakentuu vuosittaiselle syklille. Strategia päivitetään vuosittain loppuvuodesta ja sen toteutumista seurataan vuoden puolivälissä toteutettavalla arvioinnilla. Tätä kautta strategiatyöstä saadaan välineitä myös valtion syksyiseen budjettikeskusteluun. Strategiatyössä pyritään mahdollisimman suureen avoimuuteen ja ohjausryhmän ehdotukset ovat julkisia.

Ohjausryhmän puheenjohtaja raportoi pääministerille. Pääministeri päättää mille poliittiselle päätöksentekofoorumille ja missä muodossa ryhmän ehdotukset viedään, sekä millä tavoin taataan linjausten vieminen kentällä toimivien yksittäisten toimijoiden ohjaukseksi. Pääministeri voi halutessaan antaa ryhmälle myös erillisiä toimeksiantoja.

Pääministeriä ja ohjausryhmää avustamaan perustetaan kevyt, muutamasta virkamiehestä koostuva sihteeristö valtioneuvoston kansliaan. Sihteeristö koostaan ensisijaisesti työkomennusten avulla relevanttien ministeriöiden virkamiehistä (tällä hetkellä UM, TEM, VM, OKM), tarvittaessa muulla asiantuntemuksella täydentäen.

Tavoite 2: Yhteistoimintaan pystyvä verkosto

Yhteisen strategian toimeenpano vaatii sekä Suomessa että ulkomailla toimintamallin, joka pystyy strategian toteuttamiseen käytännön tasolla. Siiloutumisesta, omaan organisaatioon keskittyvästä asenteesta ja reviirien puolustamisesta on päästävää eroon. Järjestely tulee voida toteuttaa ministeriöiden nykyisten budjettiraamien puitteissa ja olemassa olevien resurssien tehokkaammalla hyödyntämisellä.

Toimenpiteet: Team Finland-verkosto

Toiminta taloudellisissa ulkosuhteissa ja taloudellisten etujen ajamisessa rakennetaan Team Finland-verkoston varaan. Ydinajatuksena on sekä kotimaassa että ulkomailla toimiva verkostomainen rakenne, jossa eri toimijoille on luotu yhteinen strateginen ohjaus ja tehokkaat kannusteet yhteisen strategian toimeenpanoon.

Suomen toiminta taloudellisissa ulkosuhteissa ja taloudellisten etujen ajamisessa rakennetaan Team Finland-verkoston varaan. Ydinajatuksena on sekä kotimaassa että ulkomailla toimiva verkostomainen rakenne, jossa eri toimijoille on luotu sekä yhteinen strateginen ohjaus että tehokkaat kannusteet yhteisen strategian toimeenpanoon.

Kotimaassa ministeriöt varaavat toimintamenoistaan tarvittavat resurssit Team Finland-verkoston toimintaan, ja ne raportoivat verkoston ohjausryhmälle vuosittain strategian toteutuksesta omilla toimintalohkoillaan. Strategian toimeenpanoon luodaan kannusteet sekä organisaatioiden että yksittäisten työntekijöiden tasolla (ml. organisaatioiden ja yksiköiden toimintamäärärahojen sitominen verkoston tulostavoitteiden saavuttamiseen, urakehitys, työntekijöiden palkitseminen). Verkostoon luodaan mekanismit yhteiseen asiakkuuksien hallintaan ja viestintään.

Myös ulkomailla Team Finland-konseptin kantava ajatus on

yhteinen toiminta, verkostomaisessa rakenteessa. Tässä mielessä malli voidaan nähdä käytännön keinona hallitusohjelmassa mainittujen Suomi-talojen toteuttamiseen. Verkosto kattaa asemapaikasta riippuen ainakin UM:n, TEM:n, Finpron, Finnveran, Tekesin, FinNoden sekä OKM:n ja kulttuuri-instituutit. Toiminnassa hyödynnetään Finncham-verkosta, paikallisia kauppakamareita ja kauppayhdistyksiä. Toimitilojen ja muiden resurssien yhteiskäyttöä tulee lisätä.

Edustustojen päälliköiden tehtävänä on koota paikallisten Team Finland-toimijoiden verkosto ja toimia sen puheenjohtajana. Keskeisin osa verkoston työtä on Team Finland-ohjausryhmän laatiman strategian toimeenpano sekä sen soveltaminen paikallisiin olosuhteisiin. Toiminnasta tehdään systemaattista ja se ulotetaan kaikkiin Suomen ulkomaanedustustoihin.

Konseptin toteutus edellyttää maantieteellisesti oikealla tavalla suunnattua ulkomaanverkosta. Kiinnostuksen lisääminen Suomea kohtaan on tärkeää myös sellaisissa merkitykseltään kasvavissa maissa, joissa ei vielä toimi suomalaisia yrityksiä. Suomella on oltava menestyäkseen "edelläkävijäyhteydet".

Tavoite 3: Asiakslähtöisyys

Toimintamalli tulee rakentaa nykyisen organisaatiolähtöisyyden sijaan selkeästi asiakslähtöiseksi. Asiakkaista on huolehdittava pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Organisaation on tultava asiakkaan luo, ilman että yrityksen tarvitsee käyttää aikaa jokaisen palvelun jäljittämiseen erikseen. Toimintamallin pitää pystyä vastaamaan eri kokoisten, eri toimialoilla ja eri kansainvälistymisen vaiheissa olevien suomalaisten sekä Suomeen investoivien yritysten tarpeisiin. Koko toimijakentän osaamistasoa on parannettava ja palvelujen laatu nostettava uudelle tasolle.

Toimintamalli tulee rakentaa nykyisen organisaatiolähtöisyyden sijaan selkeästi asiakslähtöiseksi. Koko toimijakentän osaamistasoa on parannettava ja palvelujen laatu nostettava uudelle tasolle.

Toimenpiteet: Palvelukonseptin muokkaaminen ja osaamisen vahvistaminen

Asiakslähtöisyyden vahvistaminen on Team Finland-konseptin tärkeimpiä tavoitteita. Uudessa mallissa yrityksen tulee saada yhden kontaktin kautta paitsi ohjaus eri palvelujen pariin, myös yksityiskohtaista ja asiantuntevaa opastusta palvelujen sisällöstä. Koska täysin uuden asiakaspalveluorganisaation luominen ei ole realistista, uudistusten on perustuttava olemassa olevien toimijoiden parempaan yhteistoimintaan.

Kotimaassa TEM:n kasvuväylä-hanke tarjoaa hyvän lähtökohdan asiakaspalvelun kehittämiseksi. Hanke on toteutettava siten, että se tarjoaa helpon pääsyn kaikkien organisaatioiden tarjoamiin palveluihin. Asiakkaan tulee voida entistä enemmän hoitaa asioitaan yhden Team Finland-verkoston kontaktin kautta. Yhteyshenkilön tulee auttaa asiakasta löytämään ratkaisu myös muusta kuin hänen itsensä edustamasta yksiköstä tai organisaatiosta. ELY-keskusten kansainvälisten asioiden asiantuntemusta tulee vahvistaa ja tämän verkoston sisäistä koordinaatiota parantaa.

Suomen ulkomaanedustustoihin nimetään Team Finland-kontaktihenkilöinä ja maakohtaisten tiimien koordinaattoreina toimivat virkamiehet, joilla on tehtävään soveltuva koulutus ja kokemus. Nämä henkilöt pitävät huolen siitä, että asiakasta palvellaan yhtenä tiiminä ja että yritysten käyttöön saadaan verkostoon kumuloituva maaosaaminen. Verkostot kootaan maittain, erityisesti taloudelliselta merkitykseltään kasvavissa maissa. Toimivan palvelukonseptin rakentaminen edellyttää edustustojen resurssien uudelleen suuntaamista. Hallitusohjelmaan kirjattu tavoite eri ministeriöiden nykyisten henkilöresurssien ohjaamisesta Suomen ulkomaanedustustoihin tulee myös pystyä hyödyntämään.

Verkoston toimivuuden kannalta sen kaikkien työntekijöiden osaamisen vahvistaminen on täysin välttämätöntä. Tämä koskee kaikkia organisaatioita, sekä Suomessa että ulkomailla. Maailmantalouden murros ja talouskysymysten nousu kansainvälisen politiikan keskiöön korostavat ulkoasiainhallinnon kasvavaa vastuuta kaupallisten etujemme puolustamisessa ja Suomen talouden kasvuedellytysten turvaamisessa. Talouspoliittista ja vientikoulutusta ulkoministeriössä tehostetaan.

Koko verkoston osaamisen vahvistamiseksi luodaan Suomeen erillinen alan täydennyskoulutus, yhteistyössä yliopistojen kanssa. Koulutus kattaa kansainväliseen talouteen, kaupapolitiikkaan ja yritysten kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä. Osaamista vahvistetaan myös lisäämällä henkilöstön liikkuvuutta valtionhallinnon ja yksityisen sektorin välillä sekä eri ministeriöiden ja Suomen ulkomaanedustustojen välillä. Liikkuvuutta tuetaan vaihtojärjestelyin sekä tehtäväkiertoon kannustavan henkilöstöpolitiikan avulla. Taloudellisiin ulkosuhteisiin liittyvien kysymysten kasvava merkitys otetaan huomioon uuden henkilöstön rekrytoinnissa.

Tavoite 4: Tasavertaisten toimintaedellytysten varmistaminen suhteessa kilpailijamaihin

Viennin kilpailukyky ja yritysten kansainvälistyminen pohjautuvat kilpailukykyisiin suomalaisiin yrityksiin. Tähän vaikutetaan kotimaisin päätöksin. Suomi voi pitkällä tähtäimellä ylläpitää menestyksekkästä yritystoimintaa ainoastaan, jos se tarjoaa yrityksille yhtä hyvät menestymisen mahdollisuudet kuin sen tärkeimmät kilpailijamaat tarjoavat. Avoimessa maailmantaloudessa tasavertaisten toimintaedellytysten (level playing field) varmistaminen on siis eräänlainen välttämätön perustaso, josta ei voida tinkiä.

Kilpailukyvyn kannalta tärkeitä kotimaisen toimintaympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi koulutus-, tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä sekä verotus. Näitä kysymyksiä käsitellään parhailaan Jorma Elorannan johtamassa, Suomeen suuntautuvien investointien lisäämistä koskevassa hankkeessa, joka on merkittävä osa taloudellisten ulkosuhteiden kokonaisuutta.

Toimenpiteet: Resursointi, viennin ja kansainvälistymisen rahoitus sekä vaikuttaminen ulkomaiseen regulaatioympäristöön

Tasavertaisten toimintaedellytysten varmistaminen edellyttää koko taloudellisten ulkosuhteiden järjestelmän riittävää ja oikein suunnattua resursointia suhteessa kilpailijamaiden vastaaviin resursseihin. Vertailu maiden välillä on haasteellista järjestelmien erilaisista rakenteista johtuen, mutta kilpailukykyimme on vahvasti riippuvainen toimintaan allokoituista resursseista ja niiden käytön tehokkuudesta. Tämä koskee toiminnan kaikkia osa-alueita, ml. neuvonta- ja tukipalveluja, viennin ja kansainvälistymisen rahoitusta sekä investointien houkuttelua Suomeen. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevien yritysten rahoitustarpeisiin tulee vastata nykyistä paremmin.

Tasavertaisten toimintaedellytysten varmistaminen edellyttää koko taloudellisten ulkosuhteiden järjestelmän riittävää ja oikein suunnattua resursointia suhteessa kilpailijamaiden vastaaviin resursseihin.

Vientitakuujärjestelmää on kehitettävä ns. kansallisen edun järjestelmänä, joka mahdollistaa myös elinkeinopoliittisten tekijöiden huomioimisen vientitakuisiin liittyvässä riskiharkinnassa. Finnveran maa- ja takuupolitiikan sisältö on päivitettävä, jotta tapauskohtaisesti riskiä voidaan ottaa nykyistä enemmän. Tämä koskee esimerkiksi nykyisin liian rajoittavia maakohtaisia riskinotto-rajouksia sekä viennin projektirahoitusta. Riskinoton lisäämisestä seuraaviin vientitakuutappioihin tulee varautua niin poliittisen päätöksenteon kuin valtion varainkäytönkin tasoilla.

Vaikuttamista ulkomaisen regulaatioympäristön ongelmiin ja kilpailua vääristäviin elementteihin tulee tehostaa. EU:n ulkomarkkinoilla keskeisiä kohteita ovat esimerkiksi standardit ja tekniset esteet, ulkomaankaupan menettelyt, henkisen omaisuuden suoja, investointien kohtelu sekä raaka-aineiden ja komponenttien saatavuuteen liittyvät ongelmat. Regulaatioympäristöä koskevassa vaikuttamisessa on hyödynnettävä Euroopan Unionia ja EU:n yhteistä kauppapolitiikkaa nykyistä tehokkaammin.

Tavoite 5: Kyky muutosten ennakointiin, uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hyödyntämiseen

Nopeasti muuttuvassa maailmantaloudessa toimintatavan on oltava ennakoiva ja eteenpäin katsova. Tämä edellyttää julkisen sektorin, yritysten ja yliopistojen nykyistä tiiviimpää yhteistyötä.

Nopeasti muuttuvassa maailmantaloudessa toimintatavan on oltava ennakoiva ja eteenpäin katsova. Sen on pystyttävä uusien mahdollisuuksien ja riskien kartoittamiseen, kumppanuuksien identifiointiin sekä näiden tietojen välittämiseen verkoston eri toimijoille. Uuden toimintamallin on nykyistä paremmin tuettava suomalaisyritysten yhteistyötä maailman megatrendien avaamien uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Tämä edellyttää julkisen sektorin voimavarojen (osaaminen, hallinto, sääntely) sekä vientituotteiden (palvelut, tavarat) näkemistä saman kokonaisuuden osina. Tämä edellyttää myös julkisen sektorin, yritysten ja yliopistojen nykyistä tiiviimpää yhteistyötä. Yrityskentän sisäistä tietoa on hyödynnettävä tehokkaammin, siten että suurten, jo globaalien yritysten kokemukset saadaan paremmin koko toimijakentän käyttöön.

Erityisen tärkeää Team Finland-verkoston tuki on pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiselle, eikä tämä saa jäädä vain vientitoiminnan käynnistämiseen. Nykyinen toimintamalli ei tue keskisuuria, rohkeasti kansainvälistyviä yrityksiä ottamaan selkeästi suurempia askelia kohti aidosti globaalia yritystä. Juuri näiden ratkaisevien askelten onnistuminen hyödyttää koko Suomea.

Toimenpiteet: Systemaattinen ennakointityö, yksityisen ja julkisen sektorin sekä yliopistojen yhteistyön tiivistäminen

Ennakoinnilla parannetaan yritysten mahdollisuuksia hyödyntää maailmantalouden muutoksia sekä löytää näistä muutoksista uusia, koko kansantaloutta hyödyttäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Käytännössä muutosten havainnointi ja

hyödyntäminen edellyttävät nykyistä selvästi tiiviimpää ja pitkäjänteisempää yhteistyötä julkisen sektorin, yksityisen sektorin sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten välillä. Vuorovaikutuksen on oltava jatkuvaa sekä taloussuhteita koskevassa strategia-työssä että Team Finland-verkoston käytännön toiminnassa.

Team Finland-verkostoon on rakennettava systemaattiset ennakointityöhön ja muutossignaalien havainnointiin liittyvät mekanismit, hyödyntäen FinNode-ennakointiyhteistyössä saatuja kokemuksia. Ennakoinnin tulee kattaa uusien markkina-alueiden ja liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen, poliittisten riskien arviointi sekä regulaatioympäristön muutokset. Työn tulokset on saatettava yrityskentän tietoon entistä paremmin. Esimerkiksi Suomen edustustoverkon tuottama, poliittisiin riskeihin liittyvä raportointi jää nykyisin tarpeettoman suppean asiakaskunnan käyttöön.

Yksityisen sektorin tarjoamia mahdollisuuksia kehitysyhteistyössä ei ole oikealla tavalla hyödynnetty. Kehitysyhteistyömäärärahojen suuntaamisessa tulee nykyistä enemmän kiinnittää huomiota kohteisiin, joissa Suomella on osaamista ja annettavaa. Myös Finnfundin toimintaa on priorisoitava entistä selvemmin, keskittymällä Suomen vahvuusalueisiin liittyviin hankkeisiin (mm. kestävän kehityksen ratkaisut, vihreä talous). Maavalikoimaa tulee laajentaa ottamalla vähiten kehittyneet kehitysmaat (LDC-maat) mukaan korkotukiluottokelpoisten maiden listalle.

Tavoite 6: Laaja ja tehokas vaikuttaminen

Kauppapolitiikan avulla on perinteisesti pyritty parantamaan yritysten markkinoillepääsyä tai vaikuttamaan erilaisiin kaupan ja investointien esteisiin. Kohteena ovat yleensä eri maiden viranomaiset. Uudessa tilanteessa vaikuttamisen on oltava nykyistä huomattavasti laaja-alaisempaa. Toiminnalla ei edistetä pelkästään yritysten etenemistä kansainvälisillä markkinoilla, vaan laajasti innovaatio-, osaamis- ja investointivirtojen siirtymistä Suomeen ja Suomi-liitännäisiin kohteisiin. Ollakseen tässä tehokasta vaikuttamisen on ulotuttava entistä laajempiin kohderyhmiin – esimerkiksi kohdemaiden yrityksiin, kuluttajiin ja mediaan.

Toimenpiteet: Uudet kohderyhmät, erottautuminen, promootiotoiminnan terävöittäminen

Suomen on pystyttävä nykyistä aktiivisempaan ja suunnitelmallisempaan etujen valvontaan EU:n taloudellisissa ulkosuh-

Uudessa tilanteessa vaikuttamisen on oltava nykyistä huomattavasti laaja-alaisempaa. Toiminnalla ei edistetä pelkästään yritysten etenemistä kansainvälisillä markkinoilla, vaan laajasti innovaatio-, osaamis- ja investointivirtojen siirtymistä Suomeen ja Suomi-liitännäisiin kohteisiin.

teissa. EU on avainroolissa vaikuttaessa kolmansien maiden regulaatioympäristöön, kansainvälisen kaupan sopimusverkostoon sekä maailman kauppajärjestö WTO:n kehitykseen.

Kasvumarkkinoilla EU:lla on vaikuttamiskanavana tärkeä merkitys, sillä Unioni on useissa tapauksissa pienille maille tehokas kanava vaikuttaa suurten kehittyvien maiden politiikkaan. Tämä edellyttää järjestelmällistä regulaatioympäristön seuranta Team Finland-verkostossa sekä paikallisen yhteistyön tiivistämistä Suomen verkoston ja EU:n edustustojen välillä.

Kehittyvien markkinoiden kasvu lisää tarvetta myös kahdenväliselle viranomaisvaikuttamiselle. Presidenttiä ja ministereitä tarvitaan ovien avaajiksi entistä useammin. Promootioon ja ovien avaamiseen liittyvää toimintaa tulee kehittää niin, että työstä tulee entistä suunnitelmallisempaa, kohdistetumpaa, pitkäjänteisempää ja terävämpää. Tämä koskee sekä vienninedistämismatkoja, taloudellisiin kysymyksiin liittyviä valtiojohdon ja ministereiden tapaamisia että Suomen kahdenvälisiä vaikuttamista Team Finland-verkoston puitteissa. Terävät, tavoitteiltaan selkeät, alueellisesti ja temaattisesti rajatut toimenpiteet ovat tehokkaita ja vaikutuksiltaan mitattavia.

Suomen vahvuuksista on kyettävä viestimään nykyistä paljon kirkkaammin, yhdenmukaisemmin ja muista maista erottautuen. Tämä on tärkeä lähtökohta koko Team Finland-verkoston toiminnassa. Huomiota on kiinnitettävä myös maakuvatoiminnan kansalliseen organisointiin.

Suomen tulee koota yhtenäinen viestintäverkosto Team Finland-konseptin alle. Verkostolla on vastuu taloudellisten ulkosuhteiden ja maakuvan viestinnästä. Tällä verkostolla tulee olla vahva läsnäolo kullakin hetkellä oleellisissa mielipidevaikuttajakeskuksissa (tällä hetkellä mm. New York, Shanghai, Lontoo, Kalifornia, Tokio, Sao Paulo, Moskova ja Mumbai).

Verkoston on vaikutettava nykyistä monipuolisemmin eri kohderyhmiin, ml. kuluttajiin ja mediaan. Tässä työssä on hyödynnettävä entistä kattavammin suomalaisen kulttuurin ja yhteiskunnan erityispiirteitä sekä kiinnostavia henkilöitä. Yhtenä käytännön keinona on kohdemaissa toimivien mielipidevaikuttajien valjastaminen "Suomi-suurlähettiläiksi": Team Finland-verkosto identifioi asemamaasta em. toimintaan soveltuvat henkilöt, jotka kutsutaan Suomeen ja vakuutetaan suomalaisesta osaamisesta. □



441 014

Painotuote



TEAM FINLAND
Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto

Ulkoasu: Ari Selonen, Ulkoasiainministeriö
Painopaikka: Libris Oy, Helsinki 2012