



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

4.4.2011

**YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN  
JA VIENNIN EDISTÄMISEN (YKE)  
LINJAUS 2011 – 2015**

## Esipuhe

Tämä linjaus perustuu Vientifoorumin vuonna 2010 käynnistämään strategiaprosessiin, jonka tavoitteena oli uudistaa vuonna 2004 laadittu ja vuonna 2007 päivitetty ”Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) strategia”. Vientifoorumi ei saanut hallituskauden lopussa päättyvän toimikautensa aikana uutta yritysten kansainvälistymisen edistämisen strategiaa valmiiksi.

Strategiaprosessissa tuotettiin runsaasti hyvää materiaalia yritysten kansainvälistymisen edistämistoiminnan kehittämiseksi. Tämän linjauksen avulla strategiaprosessissa tuotettu materiaali otetaan tässä vaiheessa käyttöön TEM-konsernin yritysten kansainvälistymistä edistävien toimijoiden tulos- ja informaatio-ohjauksessa.

Linjaus osoitetaan erityisesti työ ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernin toimijoille, joiden tehtävänä on edistää yritysten kansainvälistymistä ja viennin. Yritysten kansainvälistymisen edistäminen on osa elinkeinopolitiikkaa, mutta myös muilla hallinnonaloilla on toimintoja, jotka merkittävästi vaikuttavat yritysten kansainvälistymiskehitykseen. Erityisesti ulkoasiainministeriön (UM) ja UM:n hallinnonalaan kuuluvien organisaatioiden toiminta edistää yritysten kansainvälistymistä. Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämistoimintaa halutaan toteuttaa ja kehittää rakentavassa yhteistyössä eri ministeriöiden sekä muiden julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa.

Helsingissä  
4.4.2011

Petri Peltonen  
ylijohtaja  
Innovaatio-osasto

## Sisälllys

<b>1. Johdanto</b>	<b>4</b>
<b>2. Nykytila</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Yritysten kansainvälinen toimintaympäristö</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistäminen Suomessa</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Yritysten näkemyksiä ja odotuksia</b>	<b>11</b>
<b>3. Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen suunta</b>	<b>12</b>
<b>3.1. YKE-linjauksen missio</b>	<b>12</b>
<b>3.2. YKE-linjauksen visio</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Julkisen palvelujärjestelmän tavoitteet</b>	<b>14</b>
<b>4. YKE-linjauksen toteuttaminen</b>	<b>18</b>

## 1. Johdanto

Yritysten kansainvälinen menestys ja kasvu rakennetaan yrityksissä. Julkisella palvelutarjonnalla sekä avustus- ja tukitoimilla kyetään lisäämään yritysten kontakteja ja näkemyksiä potentiaalisista uusista markkina-alueista sekä edistämään kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Julkinen toiminta voi olla kannustavaa, katalysoivaa ja sillä voidaan paikata markkinapuu-tetta, mutta viime kädessä yritysten menestyminen on kiinni yritysten omista toimista.

Julkiset panostukset yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen ovat yhteiskunnan kannalta kannattava investointi. Parhaimmillaan sen avulla saadaan uusia kansainvälisesti kasvua hakevia yrityksiä sekä nopeutettua ja laajennettua jo maailmalla toimivien yritysten kansainvälisiä toimintoja ja siten edesautetaan yritysten mahdollisuuksia ylläpitää ja luoda työpaikkoja Suomeen ja siten rakentaa pohjaa suomalaiselle hyvinvoinnille.

Kansainvälisen talouden jatkuva ja nopea muutostila sekä innovatiivisuuden ja osaamisen vaatimukset asettavat uusia haasteita yritysten toiminnalle, kasvulle ja kansainvälistymiselle. Nämä uudet haasteet välittyvät myös kaikille yritysten kansainvälistymistä edistäville tahoille ja niiden on kyettävä uusiutumaan yritysten muuttuneiden tarpeiden mukaan.

Kansainvälistymisen ja viennin edistämistoiminnan kohteena ovat erityisesti pk-yritykset. Palveluja, rahoitusinstrumentteja ja avustuksia tarjotaan kuitenkin kaiken kokoisille yrityksille, kaikilla toimialoilla EU:n kilpailulainsäädännön sallimissa rajoissa.

Yritysten kansainväliseen kilpailukykyyn vaikuttavat lukuisat tekijät. Suomi toimintaympäristönä tarjoaa pohjan kansainvälisille markkinoille ponnistaville yrityksille ja monet politiikkalohkot vaikuttavat suuresti yrityksen menestymiseen. Tämä linjaus keskittyy erityisesti yrityksen kansainvälistymisprosessia edistävien toimintojen ja toimijoiden toiminnan linjaamiseen, eikä tämä linjaus ota erikseen kantaa esimerkiksi yrittäjyyden ja yritysten kasvun edistämiseen tai työvoima- ja koulutuspolitiikkaan, vaikka näillä kaikilla on tärkeä rooli yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn rakentamisessa.

Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistäminen on osa elinkeinopoliitiikkaa ja kuuluu laaja-alaisen innovaatiopolitiikan piiriin. Se on myös osa kauppapolitiikkaa ja taloudellisten ulkosuhteiden kokonaisuutta. Kansallinen innovaatiostrategia julkaistiin 12.6.2008. ”Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012 - 2015 ja painopisteet vuodelle 2011” julkaistiin elokuussa 2010 ja tämä linjaus täydentää sitä yritysten kansainvälistymisen edistämisen osalta. Erillinen Matkailun edistämisen strategia julkaistiin 4.6.2010 ja matkailualan erityisluonteesta johtuen tämä linjaus ei erityisesti käsittele matkailualaa.

## 2. Nykytila

Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen linjauksia laadittaessa on tärkeää tunnistaa toimintaympäristön ja edistämistoiminnan nykytila mahdollisimman kirkkaasti. Tieto nykytilasta on hajallaan markkinoilla ja tilastot näyttävät kuvaa peruutuspeilistä. Vientifoorumin strategiatyössä kerättiin tietoa ja näkemyksiä nykytilasta laajasti ohjausryhmän keskustelujen, työpajojen, haastattelujen sekä tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Tämän taustatyön tuloksia on hyödynnetty tämän linjauksen laatimisessa.

### 2.1. Yritysten kansainvälinen toimintaympäristö

Yritysten kansainvälinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa ja viime vuosina muutokset ovat olleet erityisen vaikuttavia. Avoimena ja voimakkaasti ulkomaankaupasta riippuvaisena taloutena muutokset maailmanmarkkinoilla tuntuvat Suomessa nopeasti ja voimakkaasti, eikä Suomi pienenä taloutena voi vaikuttaa globaaliin taloustilanteeseen paljoakaan painoarvoaan enempää.

Globaalit talouden rakenteet muuttuvat entistä nopeammin. Aasian kehittyvien markkinoiden painoarvo on kasvanut vauhdilla ja niiden merkitys tuotannossa, innovaatiotoiminnassa ja osaamisen kehittämisessä on noussut kilpailemaan vakavasti perinteisten teollisuusmaiden kanssa. Tällä on ollut huomattavia vaikutuksia eri alojen arvoverkostoihin ja myös suomalaisten yritysten toimintaan.

Globaalia finanssikriisiä seurannut taantuma näkyi voimakkaana talouden tunnuslukujen heikkenemisenä lähes kaikkialla maailmassa, mutta esimerkiksi Kiinassa voimakas talouskasvu on jatkunut. Taantuma on vaikuttanut tuntuvasti suomalaisten yritysten kilpailutilanteeseen, T&K ja tuotannollisiin investointeihin, liikevaihdon kehitykseen ja erityisesti Suomen viennin romahtamiseen.

Ennen talouskriisiä Suomen bruttokansantuotteesta (BKT) lähes puolet koostui viennistä. Vuonna 2009 viennin osuus BKT:stä putosi 36,2 prosenttiin. Pk-yritysten osuus viennistä on viime vuosina ollut noin 12–13 prosenttia, vaikka valtaosa vientiyrityksistä on pk-yrityksiä. Noin puolet viennin kokonaisarvosta tehdään 25 suurimmassa veturiyrityksessä. Vuonna 2010 tulien mukaan vientiyrityksiä oli noin 8 000, joista pk-yrityksiä oli 82 prosenttia.

Suomen ulkomaankaupan rakenteet ovat murroksessa. Suomen viennistä yhä yli puolet suuntautuu EU-maihin. Suurimmat kohdemaat ovat Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Pk-yrityksille Itämerenalue on tärkein toiminta-alue. Kasvu kuitenkin löytyy Aasiasta. Finanssikriisin jälkeen Aasian maat ovat nousseet vauhdilla ja Aasian merkitys on jo kaksi kertaa niin suuri kuin Pohjois-Amerikan. Erityisesti Kiinan voimakas talouskasvu heijastuu Suomeen voi-

makkaana viennin kasvuna sekä suomalaisyritysten etabloitumisena Kiinaan. Suomen vienti muihin Aasian maihin on myös vahvassa kasvussa.

Samanaikaisesti yritysten arvonmuodostusverkot ovat voimakkaassa muutostilassa. Suuri osa pk-yritysten kansainvälisestä toiminnasta on ollut välillistä vientiä ja voimakkaasti suuryritysten tuotantoprosesseista riippuvaista. Tavaroiden tuotannon tuottamat vientitulot ovat edelleen merkittävä osa kansainvälisesti toimivan yrityksen arvonmuodostusta. Globaalisti toimiville yrityksille liikevaihto ulkomaille perustetuissa yksiköissä on usein merkittävämpi tekijä kuin vienti Suomesta. Myös yhä suurempi osa yritysten arvonmuodostuksesta koostuu palvelutarjonnasta, joka tuotetaan asiakkaan luona kaikkialla maailmassa. Kansainvälisesti toimiville yrityksille on haasteellista löytää oma paikkansa yhä monimutkaisemmissa globaaleissa arvoverkostoissa ja tunnistaa niissä uusien ansaintalogiikoiden luomat mahdollisuudet.

Suomi elää edelleen viennistä, mutta ei ainoastaan viennistä. Yritysten kansainvälinen kilpailukyky rakentuu useista eri toiminnoista niin kotimaassa kuin kansainvälisissä toiminnoissa.

- Tämän päivän osaamistaloudessa kotimaassa rakennettu osaaminen ei välttämättä luo riittävää pohjaa kilpailukykyiselle toiminnalle vaan toimivat yhteydet muiden maiden osaamiskeskittymiin tutkimus- tai yritysmaailmassa ovat tarpeen. Kansainvälisen innovaatiotoiminnan merkitys on korostunut niin yrityksissä kuin tutkimusinstituutioissa.
- Tuotantorakenteet ovat globalisoituneet ja suomalaisten yritysten ratkaisut seuraavat tätä trendiä. Tuotantolaitokset sijoitetaan globaalisti optimaalisesti ensisijaisesti markkinoiden, raaka-aineiden, logistisen sijainnin tai kaupan esteiden mukaan.
- Alihankintaverkostot rakentuvat kilpailukykyisten vaihtoehtojen mukaan. Tämä luo uusia haasteita niin alihankkijoita vertaileville yrityksille kuin alihankintaa tarjoaville yrityksille. Paras alihankkija ei välttämättä ole enää suomalainen ja suomalaisen alihankkijan on löydettävä uusia päämiehiä Suomen ulkopuolelta.
- Monille yrityksille tuonti on keskeinen kilpailutekijä. Raaka-aineiden, komponenttien ja osien hankinta kansainvälisiltä markkinoilta on usein edellytys kannattavalle liiketoiminnalle.
- Myynti- ja markkinointityö Suomesta käsin ei aina pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin riittävän kilpailukykyisesti. On oltava lähellä asiakasta.
- Pääoma on tuotannontekijöistä kansainvälisin ja nopealiikkeisin elementti. Innovaatioiden pääomittaminen Suomessa ja uusien työpaikkojen luominen kotimaahan vaatii ulkomaisten investointien kohdistumista Suomeen.

Yritysten kilpailukykyyn rakentamisen kannalta kumppanuudet globaalisti parhaiden partnereiden kanssa innovaatiotoiminnassa, ali- ja osahankinnassa, tuotannossa, myynnissä ja markkinoinnissa sekä rahoituksessa ja

pääomituksessa ovat ratkaisevia. Kansainvälistyminen on yritykselle tänä päivänä entistä monitahoisempaa ja vaativampaa toimintaa.

Maailman talouskehityksen muutosten ja arvonmuodostuksen ohella yritysten toimintaympäristöön vaikuttavat kysynnän syntyminen uusilla aloilla sekä väestörakenteen muutokset.

- Ilmasto- ja ympäristöhaasteet asettavat yrityksille uusia sääntelyrajoituksia, mutta vielä merkittävämpää on niiden vaikutus kysyntään. Ympäristöliiketoiminnan mahdollisuudet ovat avanneet uusia mahdollisuuksia lähes kaikilla toimialoilla ja kysyntää kasvattavat massiiviset kansalliset panostukset ympäristöystävällisten teknologioiden ja ratkaisujen käyttöönottamiseksi.
- Monilla muilla saroilla aukeaa meille aivan uusia mahdollisuuksia hyödyntää suomalaista osaamista. Näistä havaittavina esimerkkeinä mainittakoon digitaalisen ja sosiaalisen median mahdollisuudet ohjelmistosaamisen alueella, koulutuksen ja osaamisen arvostuksen nousu yhdistettynä Suomen hyvään maineeseen koulutuksessa (koulutusvienti), terveydenhuollon kehittyvät globaalit markkinat ja kulttuuritoiminnan globalisoituminen.
- Väestörakenteen muutokset vaikuttavat yritysten työvoiman saatavuuteen Suomessa. Globaalilla tasolla väestökehitys vaikuttaa sekä potentiaaliseen työvoimaan että kysyntärakenteisiin.

## 2.2. Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistäminen Suomessa

Suomessa yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistetään kansallisin toimenpitein, osana alueellista yrityskehitystoimintaa, yksityisen sektorin palvelutarjonnalla sekä lukuisissa yksittäisissä hankkeissa. Palvelutarjonta on kattavaa, mutta erityisesti yrityksen näkökulmasta sirpaleista ja varsin vaikeasti hahmotettavissa. Kansainvälisessä Suomen innovaatiojärjestelmän evaluoinnissa todettiin, että järjestelmämme on liian monimutkainen hallita ja lähestyä. Sama pitää paikkansa myös yritysten kansainvälistymistä edistävässä toiminnassa.

### *Kansallinen yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävä (YKE) -toiminta*

YKE-toiminta on osa innovaatio- ja elinkeinopolitiikkaa. Yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävä kansallinen toiminta kuuluu ministeriöiden välisessä työnjaossa TEM:in toimialaan. TEM ei kuitenkaan ole ainoa yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävä ministeriö. UM:illä on tässä toiminnassa merkittävä rooli.

UM:n laaja edustustoverkko seuraa ja analysoi asemamaiden liiketoimintaympäristöä ja tuottaa tietoa uusista liiketoimintamahdollisuuksista myös yritysten käyttöön. Kaupan esteiden poistamiseksi toimitaan sekä suoraan asemamaan suuntaan että yhdessä EU:n komission kanssa. Edustustot tu-

kevat yritysten pyrkimyksiä promootio- ja verkottumispalveluin sekä ovia avaavin arvovaltapalveluin. Myös maailmanlaajuinen kunniakonsuliverkosto on voimavara, jota voidaan hyödyntää yritysten kansainvälistymisen edistämässä. Kehitysyhteistyön ja lähialueyhteistyön kautta avautuu myös kaupallisia mahdollisuuksia. Kauppapoliittisilla neuvotteluilla luodaan pohjaa suomalaisten yritysten osallistumiselle muiden kanssa tasavertaiselta pohjalta kansainväliseen taloudelliseen yhteistyöhön.

Myös muiden ministeriöiden ja ministerien toiminta tukee yritysten kansainvälistymistä. Puolustusministeriöllä on merkittävä rooli puolustusteollisuuden ja vastakauppojen saralla. Liikenne- ja viestintäministeriö on keskeinen erityisesti tietoliikenteen ja viestinnän alalla ja opetus- ja kulttuuriministeriö koulutus- ja kulttuuriviennin edistämässä. Suuri osa valtioneuvoston jäsenistä osallistuu käytännössä yritysten kansainvälistymisen edistämiseen tarjotessaan yrityksille arvovaltapalveluja ulkomaille suuntautuvien vierailujen yhteydessä. Myös tasavallan presidentin vierailuihin on liitetty yritysvaltuuskuntia.

Kansallisella tasolla YKE-toiminta sisältää valtionavustuksia ja tukia, rahoitusinstrumentteja (lainat, vakuudet ja pääomaehtoinen rahoitus), konsultointi- ja neuvontapalveluja sekä koulutusta. Myös arvovaltapalvelut kuuluvat YKE-toiminnan piiriin. Nykyinen järjestelmä tukee kysyntälähtöisesti mm. yritysten viennin edistämistä, markkinatiedon hankintaa, uusien tuonti- ja alihankintatoimittajien löytämistä, verkostoitumista, partnereiden tunnistamista, näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämistä, etabloitumista ja uusien markkinoiden avaamista. Järjestelmän palvelutarjonta on erittäin monipuolinen – haasteena on yrityksen tarpeiden ja järjestelmässä olevan tarjonnan kohtaaminen.

Kansallisesti YKE-toimintaa pääasiallisesti harjoittavat organisaatiot kuuluvat TEM:in ja myös UM:n tulosohtaukseen. TEM-konserniin kuuluvia kansainvälistymistä edistäviä organisaatioita ovat mm. Finpro, ELY-keskukset, Finnvera, Tekes ja FinNode-verkosto sekä ulkomaisia investointeja Suomeen edistävä Invest in Finland. UM:n instrumentteja ovat Finfund, liikekumppanuusohjelma Finnpartnership sekä korkotuki vientiluotoille. Näiden lisäksi TEM tukee mm. seuraavien organisaatioiden toimintaa: Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Osuus-kunta Viexpo, Music Export Finland ja Design Forum. Lisäksi TEM rahoittaa Matkailun edistämiskeskuksen toimintaa.

# Yritysten kansainvälistymisen edistäminen: palvelut - rahoitus - tuet ja avustukset



## Resurssit valtion talousarviossa

Valtion talousarviossa kohdennetaan määrärahoja erityisesti yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen TEM:in hallinnonalalla osana innovaatiopolitiikkaa ja yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälistymisavustus yritysten yhteishankkeille on vuoden 2011 talousarviossa 25,6 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Finpro ry:lle (21,6 miljoonaa euroa) ja eräille muille kansainvälistymistä edistäville valtionapuyhteisöille (yhteensä 1,5 miljoonaa euroa) sekä Invest in Finlandille (4,1 miljoonaa euroa) on kohdennettu määrärahoja kansainvälistymisen edistämiseen. Varsinaiset YKE-määrärahat ovat yhteensä alle 53 miljoonaa euroa.

Tämän lisäksi TEM:in hallinnonalalla yksittäisille yrityksille myönnetään ELY-keskuksista tukia kansainvälistymisen edistämiseen noin 10 miljoonan euron edestä vuosittain. Myös Tekesin määrärahoista kohdentuu Tekesin ohjelmissa olevien yritysten kansainvälistymisen edistämiseen kymmeniä miljoonia euroja. Myös Finnveran toiminnasta voidaan laskea noin 10 miljoonan euron panostus pk-yritysten kansainvälistymiseen. Myös Finnveran vientitakuut ja vientiluotot edistää erityisesti suuryritysten kansainvälistä toimintaa. Näin ollen TEM:in hallinnonalalla YKE-toimintaan kohdennetaan hieman yli 100 miljoonaa euroa.

UM:n hallinnonalan suoraan YKE-toimintaan kohdentuvia määrärahoja tai toimintaan käytettävää henkilöstöpanosta ei ole mahdollista arvioida tyhjentävästi. Esimerkiksi edustustojen liiketoimintaympäristön seuranta, promootiotoiminta tai verkottumis- ja arvovaltapalvelut ovat toimintaa, joka katetaan edustustojen yleisistä toimintamäärärahoista. Finnfundin pääomaehtoinen rahoitus tukee kansainvälistymistä. Finnfundin hallinnoiman liikekumppanuusohjelma Finnpartnershipin rahoitukseen varatut 5 miljoonaa euroa (2010) kanavoituvat suomalaisyritysten kumppanuuksien luomiseen kehitysmaayritysten kanssa. Kehityspoliittisesti perusteltuihin vientiluottoihin suunnattuihin korkotukiin on varattu 15 miljoonaa euroa (2010). Lähialuemäärärahoista osa hyödyttää myös yrityskenttää lisätessään taloudellista yhteistyötä Venäjän lähialueilla. Näiden lisäksi kehitysyhteistyöhön budjetoiduista varoista (844 miljoonaa euroa v. 2011) osa hyödyttää myös yrityskenttää sen kansainvälistymispyrkimyksissä joko suoraan tai välillisesti. Myös muiden ministeriöiden toimintamenoista osa kohdentuu YKE-toimintaan.

Kokonaisuudessaan erityisesti YKE-toimintaan kohdennetaan 54 miljoonaa euroa ja YKE-toimintaa laajasti ymmärrettynä tuetaan valtion talousarviossa (TEM-konserni, UM:n hallinnonala, muut ministeriöt) runsaalla 150 miljoonalla eurolla.

#### *Alueellinen ja yksityinen YKE-palvelutarjonta*

Alueelliset YKE-toiminnot muodostuvat kehitystoiminnoista, konsultoinnista, neuvonnasta ja koulutuksesta, mutta ei pääsääntöisesti sisällä avustuksia, tukia tai rahoitusinstrumentteja.

Alueellisia ja/tai yksityisiä toimijoita ovat alueelliset kehittämissyhtiöt, tiede- ja yrityspuistot, teknologiakeskukset, kauppakamarit, yliopistojen ja ammatikorkeakoulujen projektit sekä yksityiset konsultointi-, liikkeenjohto-, markkinointi- ja lakiasiantoimistot. ELY-keskukset, Finnvera, Tekes ja Finpro toimivat myös alueilla, mutta niiden toiminta on tässä tarkastelussa osa kansallista YKE-toimintaa.

YKE-toiminnot eri alueilla ovat hyvin erilaisia laajuudeltaan ja palvelutarjonnaltaan. Lukuisten toimijoiden kirjo ja EU-rahoitteisten hankkeiden suuri lukumäärä tekevät YKE-kentästä yritysten näkökulmasta entistä sirpaleisemmän ja vaikean hahmottaa. Erilaisten hankkeiden osalta niiden määrä ja lyhytkestoisuus on haaste aluetason tarjonnan organisoimisessa.

Alueellisten toimintojen rahoitus muodostuu yritysrahoituksen lisäksi kansallisista kansainvälistymisen edistämisen instrumenteista, kunnallisesta rahoituksesta ja EU:n projektirahoituksesta.

### 2.3. Yritysten näkemyksiä ja odotuksia

Elinkeinoelämän keskusliitto EK on selvittänyt kyselytutkimuksin yritysten kokemuksia ja näkemyksiä YKE-järjestelmästä vuosina 2005, 2007 ja 2010. Vientifoorumin strategiandyön yhteydessä myös haastateltiin muutamia yrityksiä. Näistä selvityksistä, haastatteluista ja kokemuksista yritysrajoissa nousee esiin joukko teemoja, vaikkakin yritysten kokemukset ja näkemykset poikkeavat toisistaan merkittävästi, eikä yhtä yhtenäistä yritysnaökulmaa ole olemassa.

Alle puolet yrityksistä sanoo käyttävänsä YKE-palveluita. Suuret yritykset sekä kasvuyritykset käyttävät palveluita enemmän kuin muut pk-yritykset ja palvelujen käyttö lisääntyy kansainvälisen kokemuksen karttuessa. Haasteena YKE-toimijoille on kansainvälistymistä suunnittelevien ja aloittavien pk-yritysten tavoittaminen. Kyselyjen mukaan yritykset eivät käytä palveluja, koska eivät koe niille tarvetta, yritykset eivät tunne palveluita tai palvelut eivät vastaa yritysten kokemia omia tarpeita. Myös palvelujen hintaa ja byrokrattisuutta kritisoidaan yrityksissä.

Toinen toistuva teema on YKE-palvelujen tunnettuus. Vuosien 2005 ja 2010 välillä tunnettuus on kohentunut, mutta lähes puolet ei koe tuntevansa palveluita ja YKE-toimijoita riittävän hyvin. Palvelukentän sirpaleisuus korostaa tunnettuusongelmaa. Viestintä YKE-toiminnasta ja tarjolla olevista palveluista on selkeä haaste.

Palveluja käyttäneistä yrityksistä valtaosa on saamaansa palveluun tyytyväisiä, mutta kritiikkiä esitetään palvelujen vastaavuudesta yrityksen tarpeisiin, palvelujen saavutettavuuteen ja asiakaslähtöisyyden puutteeseen. Yritykset käyttävät eniten ELY-keskusten, Finpron ja yksityisten palvelutarjoajien palveluja.

Yritykset myös toivovat vahvempaa panostusta YKE-toimintaan julkisista määrärahoista. Erityisesti korostetaan kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevien yritysten vahvempaa tukemista. Erityisesti toivotaan yrityksen tilanteeseen sopivia yritysälhtöisiä palveluja.

### 3. Yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen suunta

YKE-linjaus ei kohdistu suoranaisesti yrityksiin, vaikkakin sen tavoitteena on juuri yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn kohentaminen. Parhaimmillaan YKE-linjaus näkyy yrityksille hyvin toimivana yritysten kansainvälistymistä edistävänä järjestelmänä, joka tarjoaa yrityksille vaikuttavia palveluita, informaatiota, rahoitusinstrumentteja ja avustuksia oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja yritykselle helposti lähestyttävässä muodossa.

YKE-linjaus kohdistuu TEM-konsernin yritysten kansainvälistymistä edistäviin toimijoihin. Yritysten näkökulmasta kansainvälistymistä edistävien toimijoiden joukko on huomattavasti tätä laajempi. Myös muut julkiset, puolijulkiset ja yksityiset toimijat halutaan mukaan linjauksen toteuttamiseen. Kaikkien kansainvälistymistä edistävien tahojen toimiva yhteistyö on edellytys linjauksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### 3.1. YKE-linjauksen missio

YKE-linjauksen missio kiteyttää toimijoiden yhteisen näkemyksen palvelujärjestelmän tarkoituksesta. Missio on kansainvälistymistä edistävien toimijoiden lupaus yrityksille ja sidosryhmille.

Yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävän järjestelmän missiona on rohkaista yrityksiä menestymään maailmanmarkkinoilla.

#### **Missio**

**Rohkaista yrityksiä menestymään maailmanmarkkinoilla.**

**Edistää yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, kasvua, vientiä ja kannattavuutta sekä kansallista hyvinvointia**

Kansainvälistymistä edistävät toimijat lupaavat rohkaista yrityksiä – antaa laadukas tukensa konsultoinnin, neuvonnan ja informaation, kontaktien sekä rahoitusinstrumentein tai kansainvälistymisavustusten muodossa yrityksille – ymmärtäen, että kansainvälinen menestys luodaan yrityksessä. Kansainvälistymistä edistävät toimijat voivat rohkaista ja tukea yritystä näillä toiminnoilla.

YKE-linjauksen lupaus kohdistuu kansainvälistymisellä kasvua hakeviin Suomessa rekisteröityihin yrityksiin (omistus pohjasta riippumatta). Invest in Finland -toiminnossa toiminnan kohteina ovat myös ulkomaiset yritykset ja sijoittajat.

Suomalainen intressi:

Toiminnan kohdentamisessa keskeistä on suomalainen intressi eli toiminta kohdistuu yrityksiin, jotka toiminnallaan luovat työpaikkoja, kehittävät osaamista ja edistävät taloudellista kehitystä eli kokonaisuudessaan kohentavat kansallista hyvinvointia Suomessa.

Yritysten kansainvälistymistä edistävän järjestelmän toiminnalla edistetään yritysten menestystä maailmanmarkkinoilla. Toiminta edistää viennin ja tuonnin lisääntymistä, yritysten innovaatio toiminnan kansainvälistymistä, kilpailukykyisten markkinointi-, tuotanto- ja ali- ja osahankintaverkostojen rakentamista, yritysten verkostoitumista globaalisti kilpailukykyyn kohentamiseksi sekä ulkomaisia investointeja Suomeen.

Tavoitteena on yritysten kansainvälisen kilpailukykyyn kohentaminen ja sen pohjalta saavutettava kasvu, lisääntynyt vienti, kohentunut kannattavuus ja näiden tuloksena kansallisen hyvinvoinnin lisääntyminen.

### 3.2. YKE-linjauksen visio

YKE-linjauksen visio on näkemys tavoitetilasta vuonna 2015. Vision tavoittaminen vaatii kaikkien yritysten kansainvälistymistä edistävien toimijoiden ponnisteluja. Yhteisen tavoitteen eteen ollaan valmiita tekemään yhdessä töitä ja hyväksymään järjestelmässä tehtävät muutokset.

#### Visio 2015

**Yritysten kansainvälistä menestystä vauhdittaa  
asiakaslähtöinen, selkeä ja tehokas  
sekä tiiviisti yhdessä toimiva  
palveluverkosto.**

Vision ytimessä on yritysten kansainvälisen menestyksen vauhdittaminen. Asiakaslähtöisyys tai yrityslähtöisyys on toiminnan perustana, tavoitteena kehittää edelleen olemassa olevia ja uusia instrumentteja yritysten tarpeiden mukaan.

Yritysten kansainvälistymistä edistävän järjestelmän kehittämisessä keskeisenä tuloksena on järjestelmän selkeys ja yrityksille nykyistä helpommin hahmotettava ja lähestyttävä palvelukokonaisuus. Organisaatorakenteista, hallinnonaloista tai rahoituspohjasta riippumatta järjestelmää tulee kehittää yritysrajapinnassa nykyistä yksinkertaisemmaksi ja selkeämmäksi.

Järjestelmä toimii niukoilla resursseilla. Tärkeän tehtävän toteuttamisessa resurssien tehokas käyttö on välttämätöntä. Kansainvälistymistä edistävien

toimijoiden tiivis yhteistyö on tarpeen sekä yrityksille tarjottavien palvelujen selkeyttämiseksi että toiminnan tehokkuuden kohentamiseksi.

Visiossa korostetaan useiden eri toimijoiden tiiviisti yhdessä toimivaa verkostoa. Tavoitteena ei ole yhden organisaation ”yhden luukun” -periaatteella toimiva järjestelmä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä erillisten toimijoiden tiivis palveluverkosto on ketterämpi vastaamaan muutoksiin kuin yhteen organisaatioon koottu kokonaisuus, joka helposti muodostuu jäykäksi.

Tiivis yhdessä toimiva palveluverkosto parhaimmillaan näyttäytyy yrityksille helposti lähestyttävänä kokonaisuutena, missä kaikki verkoston palvelut ovat tarjolla, riippumatta siitä mihin palveluverkoston toimijaan yritys on ensiksi ollut yhteydessä.

### **3.3. Palvelujärjestelmän strategiset tavoitteet**

YKE-linjauksen tavoitteet ovat edelleen pitkälti samat kuin aiemmassa VKE-strategiassa: viennin BKT-osuuden kasvattaminen, vientiyritysten määrän lisääminen, korkean teknologian vientiosuuden nostaminen, pk-yritysten osuuden kasvattaminen kokonaisviennistä ja palveluviennin osuuden lisääminen.

Määrällisten tavoitteiden asettaminen näille päämäärille on YKE-linjauksen kannalta erittäin vaikeaa, sillä YKE-linjaus vaikuttaa vain omalta osaltaan hyvin rajallisin resurssein kokonaisuuden kehittymiseen. Maailman talouskehitys ja muiden politiikkalohkojen päätökset vaikuttavat esim. Suomen viennin BKT-osuuteen huomattavasti voimakkaammin kuin YKE-linjauksen instrumentit.

YKE-linjauksen tavoitteiksi asetetaan visiossa esitetyn tahtotilan saavuttamiseksi keskeisiä painopistealueita.

### **Palvelujärjestelmän strategiset tavoitteet**

#### Kansalliset tavoitteet:

- Työpaikkojen luominen ja hyvinvoinnin kasvu
- Yritysten kasvun vauhdittaminen kansainvälistymällä
- Viennin BKT-osuuden kasvu
- Kansainvälisesti toimivien pk-yritysten merkittävä lisäys
- Palveluliiketoiminnan kansainvälinen kasvu
- Kansainvälisen liiketoimintaosaamisen ja markkinatuntemuksen merkittävä ta-sonnosto
- Suorien Suomeen suuntautuvien investointien merkittävä kasvu

#### Selkeä, tehokas ja tiiviisti yhdessä toimiva palveluverkosto

- Palveluverkoston selkeä ja tehokas rakenne
- Yhteenhitsautunut palveluverkosto:
  - Tehokkaat verkostoitumISRatkaisut
  - Yhteinen asiakkuuden hallinta
  - Yhteinen viestintä yritysten kielellä
  - Yhteiset tilat ja resurssien yhteiskäyttö
- Helppo lähestyttävyyys ja aktiivinen palvelukulttuuri
- Joustavuus ja muutoskyky
- Ammattitaito, osaaminen ja yhteistoiminta huippuluokkaa
- Kansainvälisesti kilpailukykyinen palveluverkosto

#### Asiakaslähtöinen toiminta

- Osaamiseen ja asenteeseen perustuva kyky tukea yrityksiä kokonaisvaltaisesti
- Asiakastarve- ja tilannelähtöinen palvelukokonaisuus
- Ennakointikyky ja markkinamahdollisuuksien tunnistaminen
- Kansainvälistä potentiaalia omaavien yritysten proaktiivinen tunnistaminen ja aktivointi
- Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset (pk-yrityspainotus)

Palvelujärjestelmän strategiset tavoitteet kumpuavat mission ja vision 2015 sisällöistä. Näitä tavoitteita on asetettu kansallisten päämäärien, palvelujärjestelmän toimivuuden sekä yritysrajoissa tapahtuvan toiminnan tavoitteina.

#### *Kansalliset tavoitteet*

Yritysten kansainvälistymisen edistämisen perimmäisenä tavoitteena on työpaikkojen luominen Suomeen ja kokonaisuudessaan kansallisen hyvinvoinnin rakentaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi järjestelmä vah-

vistaa yritysten kasvua vauhdittamalla niiden kansainvälistymistä. Viennin BKT-osuuden kasvattaminen on olennainen osa YKE-linjauksen tavoitteita.

Palveluliiketoiminta on yhä merkittävämpi osa kansainvälistä liiketoimintaa. Suomessa valtaosa palveluliiketoiminnasta liittyy tiiviisti teollisuustuotteisiin ja vahvistaa näiden asemaa markkinoilla. Linjauksessa painotetaan sekä teollisten palvelujen että puhtaasti palveluliiketoimintaan keskittyvien liiketoimintamuotojen kasvua kansainvälisessä kaupassa.

Suomessa on vahvaa kansainvälisen liiketoiminnan osaamista, mutta se on keskittynyt jo aktiivisesti kansainvälisillä markkinoilla toimiviin suuriin ja pk-yrityksiin. Kansainvälistymistä aloittavissa ja suunnittelevissa pk-yrityksissä on merkittävässä määrin tarve kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kohentamiseen. Linjaus asettaa tavoitteeksi laaja-alaisen kansainvälistymisosaamisen noston yrityskentässä. Yrityskohtaisen kehittäminen on todettu auttavan niche-strategialla toimivien yritysten menestystä yleistä edistämistoimintaa paremmin.

Yritysten liiketoimintaympäristöön kohdemarkkinoilla Suomi voi vaikuttaa omalta osaltaan elinkeino- ja kauppapoliittisin sekä kehitysyhteistyön keinoin. Linjauksen tavoitteena on korostaa tämän työn merkitystä niin monikansallisella tasolla (WTO), EU:n foorumeilla kuin bilateraalisisissa neuvotteluissa.

#### *Palvelujärjestelmän kehittämisen tavoitteet*

Yksi keskeisimpiä tavoitteita YKE-linjauksessa on kehittää kansallista järjestelmää selkeämmäksi ja tehokkaammaksi. Kansainvälisessä innovaatiojärjestelmän evaluoinnissa järjestelmän monimutkaisuus koettiin yhdeksi suurimmista haasteista sekä hallinnoitavuuden että lähestyttävyyden kannalta. Samoin kansallisissa arvioinneissa järjestelmän sirpaleisuus ja vaikea hahmotettavuus ovat päällimmäisiä kritiikin kohteita.

Järjestelmän selkeyden kehittäminen vaatii sekä järjestelmän rakenteiden uudelleenarviointia että toimijoiden yhteistyön tiivistämistä. Kehittämiskohteita on haettava sekä kansalliselta että alueelliselta tasolta. Järjestelmän selkeyden lisääminen ja päällekkäisyyksien karsiminen lisäävät myös sen tehokkuutta.

Yhteenhitaantuneen palveluverkoston luominen edellyttää tehokkaita verkostoitumisratkaisuja niin kansallisten kuin alueellisten toimijoiden välillä ja niiden kesken. Erityisesti on korostettava asiakkuuksien hallinnan yhtenäistämisen tavoitetta. Eri pohjalta toimivien organisaatioiden asiakasjärjestelmien yhdistäminen on haasteellista, mutta on tavoittelemisen arvoista asteittain luoda järjestelmiä, joiden avulla asiakastieto kulkee entistä paremmin eri organisaatioiden välillä ja täten edistää asiakasyritysten kokonaisvaltaista palvelemista.

Kolmas yhteistyön kehittämisen sarka on organisaatioiden viestintä yritysten suuntaan. Toimijoiden viestintäyksiköiden yhteistyön tiivistäminen ja yhteisen viestinnän kehittäminen on tavoitteena. Toimijoiden yhteistyötä edistää ja edesauttaa fyysinen läheisyys. Niin kotimaan aluetoiminnassa kuin suomalaisten toimijoiden verkostoissa maailmalla yhteisten tilojen tavoittelemisen on kannatettavaa.

Järjestelmän laadullinen kehittäminen on jatkuva prosessi. Tavoitteet on asetettava korkealle pyrkimyksenä saavuttaa helposti lähestyttävä palvelukokonaisuus. Järjestelmän tulee pyrkiä joustavuuteen muuttuvien asiakastarpeiden suhteen ja sen on oltava muutoskykyinen nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä. Aktiivinen palvelukulttuuri, korkea ammattitaito sekä jatkuva osaamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen ovat tavoitteena.

Näitä kaikkia osa-alueita kehittämällä Suomessa on jatkossakin kansainvälisesti kilpailukykyinen palveluverkosto.

#### *Asiakastoiminnan tavoitteet*

Yrityksille palveluja tarjottaessa on asiakaslähtöisyys toiminnan keskiössä jatkossakin. Tavoiteltavaa on kyky tukea yrityksiä kokonaisvaltaisesti perustuen pätevän ja osaavan henkilöstön palveluhenkiseen asenteeseen. Asiakastarpeen tunnistaminen ja yrityksen kokonaistilanteen hahmottaminen on jatkuva haaste järjestelmän palvelutarjonnan kehittämisessä.

Järjestelmän keskeinen tehtävä on yrityksen toimintojen tukeminen niiden kansainvälistymistavoitteiden saavuttamisessa. Tämän ohella myös ennakkoiva toiminta markkinamahdollisuuksien tunnistamisessa ja tämän tiedon välittämisessä Suomen elinkeinoelämälle on tarpeen.

Vastaavasti toiminta painottuu jo kansainvälistyneiden ja maailman markkinoille pyrkivien yritysten tukemiseen, mutta tämän lisäksi järjestelmään pitää oma-aloitteisesti hakea uusia kansainvälistymispotentiaalia omaavia yrityksiä ja aktivoida niitä kansainväliseen liiketoimintaan. Pääpaino toiminnassa tulee kuitenkin olla kansainvälistymällä kasvua hakevissa pk-yrityksissä.

#### 4. YKE-linjauksen toteuttaminen

YKE-linjausta toteutetaan osana elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa. Linjauksen toteuttamisen päävastuu on TEM:in Innovaatio-osaston yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen ryhmällä sekä TEM-konsernin kansainvälistymistä edistäville organisaatioilla. Linjauksen toteuttamisen työkaluja ovat mm. tulosohejaus, hallitustyöskentely sekä informaatio-ohjaus.

Myös monet muut politiikkalohkot ovat tärkeitä YKE-linjauksen toteuttamisessa ja muiden ministeriöiden ja organisaatioiden toiminta tukee yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämistä. Samoin monien puolijulkisten ja yksityisten sekä alueellisten organisaatioiden toivotaan osallistuvan YKE-linjauksen toteuttamiseen. YKE-linjauksen toteuttamiseksi on linjauksen tavoitteista tiedotettava tehokkaasti kaikille sidosryhmille.

**1. YKE-linjauksen tavoitteiden toteuttamiseksi TEM välittää tietoa linjauksen tavoitteista kaikille sidosryhmille ja sitouttaa niitä linjauksen toteuttamiseen.**

Suomi-kuvalla maailmalla on merkittävä vaikutus yritysten toimintaedellytyksiin kansainvälisillä markkinoilla. Suomi-brändin ja Suomen tunnettuuden kohentaminen edesauttaa YKE-linjauksen tavoitteiden toteuttamisessa.

##### Yrityslähtöisyys

YKE-linjauksen tavoitteiden saavuttaminen riippuu pitkälti siitä miten yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistetään. Aiemmin käsiteltiin jo henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista sekä palveluasennetta. Palvelutoiminnan pitää olla yrityslähtöistä ja palvelutilanteessa yrityksen haasteita ja tarpeita tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti ja tilannelähtöisesti. Niukkojen resursien ja nopeatempoisen työkuultuurin ympäristössä tämä on luonnollisesti haasteellista, mutta tavoiteltava päämäärä kaikkien YKE-toimijoiden arjessa.

**2. Palvelutoimintaa kehitetään entistä yrityslähtöisemmäksi. Tavoitteena on yrityksen tarkastelu kokonaisvaltaisesti ja tilannelähtöisesti.**

Kansainvälistymisen ja viennin edistämistoimet kohdistuvat kaikkiin yrityksiin kaikilla toimialoilla Suomessa, kuitenkin painottaen erityisesti kasvua kansainvälistymällä tavoittelevia pk-yrityksiä. YKE-toiminta ei korvaa yksi-

tyistä palveluntarjontaa vaan toimii sitä täydentävänä, yritysten kansainvälistymistä kannustavana ja katalysoivana sekä markkinapuutetta paikkaavana toimintana. Toiminnan kohteena ovat myös suuret veturiyritykset, vasta kansainvälistymistä harkitsevat tai suunnittelevat pk-yritykset sekä uudet nopeasti kansainvälisiltä markkinoilta kasvua hakevat ”born-global” yritykset. Erilaisten yritysten tarpeet tulee ottaa huomioon linjauksen toteutuksessa. Invest in Finlandin toiminnan kohteena ovat ulkomaiset yritykset ja sijoittajat.

YKE-palvelujen kohdentaminen yritysryhmille ja yritysten yhteishankkeille on erityisen suositeltavaa. Valtaosa suomalaisista yrityksistä on suhteellisen pieniä toimijoita ja yhteistoiminnalla avautuu uusia mahdollisuuksia osallistua hankkeisiin, joihin yhden yrityksen resurssit tai osaamisen laajuus ei riitä. Hyviä kokemuksia yhteistoiminnasta on jo saatu mm. ympäristö- ja energia-alalla sekä eri toimialojen yritysten yhteistoiminnalla.

**3. YKE-toiminta kohdistuu erityisesti kasvua kansainvälistymällä tavoitteleviin pk-yrityksiin sekä yritysten yhteishankkeisiin.**

YKE-toiminnan resursointi

Linjauksen toteuttamisen kannalta toiminnan resursointi on ratkaisevassa asemassa. Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa korostetaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulosten kansainvälistämisen kehittämistä, yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen tehostamista sekä todetaan, että ”kansainvälistämisen ja viennin rahoitusta lisätään”.

YKE-linjauksen tavoitteiden saavuttamiseksi rahoitusta yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseksi on vahvistettava valtion talousarviossa sekä yrityksille suunnattuina että yritysten kansainvälistymistä edistävien valtionapuyhteisöjen määrärahoja kasvattamalla. Samoin alueellisten julkisten varojen ja EU-määrärahojen kohdistaminen yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen on tarpeen.

**4. Määrärahoja yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen kasvatetaan kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle.**

YKE-järjestelmän rakenne ja toimijoiden yhteistyömuodot

Nykyjärjestelmän liiallisen monimutkaisuuden ja sirpaleisuuden selkeyttäminen on yksi linjauksen keskeisimmistä tavoitteista. Tämän tavoitteen saa-

vuttamiseksi on toisaalta tarkasteltava nykyisen järjestelmän organisatorakenteita ja samanaikaisesti YKE-toimijoiden strategisia kumppanuuksia ja yhteistyömuotoja on kehitettävä.

YKE-järjestelmän rakenteita on tarkasteltava kriittisesti tavoitteena mahdolliset rakenteelliset uudistukset ja uudet yhteistyömuodot eri toimijoiden välillä, tavoitteena yritysten näkökulmasta selkeämpi, yksinkertaisempi ja helpommin lähestyttävä järjestelmä. Selkeytetty järjestelmä toimii myös tehokammin ja se on yksinkertaisempi hallinnoida.

Linjaus ei ota kantaa yksittäisten organisaatioiden yhdistämiseen tai osoita tiettyjä yhteistyömuotoja, mutta korostaa, että tämä on linjauksen toteuttamisen keskeinen toiminta-alue, mihin tulee panostaa aktiivisesti.

### **5. YKE-palvelujärjestelmää kehitetään selkeäksi ja yrityksille helposti lähestyttäväksi kokonaisuudeksi.**

YKE-toimijoiden yhteistyötä kehitetään jatkuvasti ja tätä työtä on jatkettava tehostetusti. Kansallisen tason toimijoiden yhteistyötä on kehitetty mm. kasvuyrityspalvelulla ja käynnistymässä olevalla Kasvuväylä-ohjelmalla. Alueilla yhteistyötä kehitetään varsin vaihtelevasti. YKE-organisaatioiden verkostoyhteistyötä on vahvistettava edelleen.

Erityisesti yhteisen asiakkuuksien hallinnan rakentamista on priorisoitava kansallisen tason YKE-organisaatioissa. Samoin alueellisten organisaatioiden ja projektien yhteistoimintaa on koordinoitava nykyistä vahvemmin erityisesti yritysasiakkuuksien hoitamisessa. Yhteisessä asiakkuuksien hallinnassa on yhteisten sähköisten asiakastietojärjestelmien kehittäminen keskeistä.

Yrityksillä ei ole riittävän hyvää kuvaa tarjolla olevista palvelumuodoista ja YKE-organisaatioista. Palvelujen ja organisaatioiden tunnettuuden kohentamiseksi tarvitaan YKE-organisaatioiden yhteistoimintaa viestinnässä. YritysSuomi.fi -portaalin kehitystyötä on jatkettava ja portaalin tunnettuutta yrityksissä on lisättävä. Myös KiVi-projektin tyyppiset yhteistyömuodot ovat varsin kannatettavia. Niin kansalliset YKE-organisaatiot kuin paikalliset toimijat voivat kehittää yhdessä luotuja yhteisiä tiedotusmuotoja verkkoinformaation, painotuotteiden ja tapahtumien muodossa.

Yhteisten tilojen ja resurssien yhteiskäytön tavoittelemisen edistää YKE-linjauksen päämääriä. Yhteiset tilat, missä kansalliset ja alueelliset toimijat ovat lähekkäin edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä, helpottaa yritysasiakkaiden palvelemista ja edesauttaa resurssien tehokasta käyttöä.

**6. YKE-toimijoiden yhteistyötä sekä kansallisella että alueellisella tasolla tiivistetään verkostoyhteistyötä vahvistamalla, yhteistä asiakkuuksien hallintaa rakentamalla, lisäämällä yhteistä viestintää ja hakemalla ratkaisuja yhteisten tilojen ja resurssien hyödyntämiseksi.**

YKE-järjestelmän palvelujen laatu on viime kädessä kiinni henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon tasosta. Jatkuva panostus YKE-henkilöstön osaamisen kehittämiseen, aktiivisen palvelukulttuurin kehittämiseen sekä joustavuuden ja yhteistyökyvyn korostamiseen on tarpeen linjauksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

**7. Yritysten kanssa asioivien YKE-henkilöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen panostetaan korostaen aktiivista palvelukulttuuria, joustavuutta ja yhteistoimintakykyä.**

Yrityslähtöistä toimintaa voi helpottaa luomalla toimintatapoja ja työkaluja YKE-työhön. TEM:in asiakassegmentointityö on tunnistanut ryhmät ”kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset” ja ”suuryritykset”, jotka molemmat ovat YKE-toiminnan kohteena. Kansainvälistymisen ja viennin edistämistyössä näiden ryhmien hienojakoisempaa segmentointia voidaan kehittää.

Kokonaisvaltaista palvelua edesauttaa myös yritykselle nimetty yhteishenkilö YKE-järjestelmästä. Tätä konseptia kokeillaan jo Kasvuväylä-ohjelmassa erityisesti kasvuyrityksille tarjottavan oman ”luotsin” muodossa. Näiden kokemusten perusteella on hyvä arvioida yrityskohtaisen vastuuhenkilön soveltamista laajemminkin YKE-toiminnassa.

#### YKE-toiminta kohdemarkkinoilla

YKE-ulkomaanverkosto koostuu monien toimijoiden läsnäolosta: Finpron vientikeskusverkosto yli neljässäkymmenessä maassa ja Suomen ulkomaanedustustoverkko lähes kahdeksässäkymmenessä maassa. Innovaatiojärjestelmän organisaatioiden yhteistoiminnan tiivistämiseksi on luotu FinNode-verkosto, joka toimii USA:ssa, Venäjällä, Kiinassa, Japanissa ja Intiassa. Näiden lisäksi monien alueellisten ja yksityisten toimijoiden toimitot erityisesti Venäjällä ja Kiinassa täydentävät verkostoa.

Kaikkialla missä YKE-toimijat ovat edustettuina, näiden organisaatioiden yhteistoiminta on välttämätöntä. Yhtenäisen Suomi-kuvan muodostaminen, toimintojen koordinointi ja resurssien tehokas hyödyntäminen ovat hyvän yhteistyön tavoitteena. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi kaikki suomalaiset YKE-organisaatiot huolehtivat ulkomailla työskentelevien työntekijöidensä perehdyttämisestä muiden YKE-organisaatioiden tarjoamiin yhteistyömahdollisuuksiin.

House of Finland -konsepti on syntynyt tämän yhteistyön edistämiseksi. Konsepti sisältää samassa kaupungissa tai maassa toimivien suomalaistahojen toiminnan koordinoitua vähintään virtuaalisesti, kuitenkin sulkeematta pois yhteisten toimitilojen ja resurssien tuomia etuja, kuten edellä on kuvattu. Erityisesti Finpron ulkomaantoimistojen ja Suomen edustustojen yhteistoimintaa ja toimintojen koordinoitua on jatkettava ja vahvistettava.

## **8. YKE-toimijoiden yhteistyötä ja toiminnan koordinaatiota kohdemarkkinoilla vahvistetaan.**

### Maantieteelliset painotukset

YKE-toiminnan aktiviteetit on kohdennettava niille markkinoille, missä yrityksillä on kansainvälistä toimintaa ja mistä löytyy uutta potentiaalia liiketoimintojen kehittämiseksi.

Nykyisessä toiminnassa Venäjän ja Kiinan merkitys on voimakkaasti korostunut niin runsaan yritystoiminnan kuin merkittävän potentiaalın johdosta. Erityisesti pk-yrityksille Itämeren alue on erittäin merkittävä ja YKE-palveluita tarjotaankin runsaasti Venäjällä, Ruotsissa ja Saksassa.

YKE-toiminnan resurssit ovat rajalliset ja toiminnassa on tehtävä priorisointeja. Palvelutaso on säilytettävä riittävällä tasolla siellä, missä yritykset näitä palveluja tarvitsevat. Peruspalvelutaso on säilytettävä Suomen merkittävimpien kauppakumppaneiden markkinoilla ja erityisiä panostuksia on kohdennettava merkittävää kasvupotentiaalia osoittaville markkinoille. Edellä mainitut Venäjä ja Kiina sekä Itämeren alue ovat jatkossakin erittäin merkittäviä. Näiden ohella myös EU:n sisämarkkinoilla ja mm. USA:ssa ja Japanissa on yritysten toimintoja ja sitä tukevaa YKE-toimintaa. Vaikkakin näillä markkinoilla toiminta on suhteellisen vakiintunutta, uusia yrityksiä ja uudenlaisia toimintamuotoja kehitetään ja näitä tukemaan tarvitaan YKE-järjestelmää.

Uuden kasvupotentiaalın kehittämiseksi erityiset panostukset BRIC-maihin (Brazil, Russia, India, China) ovat kasvaneet. Venäjän ja Kiinan toiminnot ovat aktiivisia ja Intian osalta toiminta on kasvussa, Brasilian toimintojen ol-

lessa vähäisempiä. Myös muun Latinalaisen Amerikan, Lähi-idän ja Afrikan kasvavien markkinoiden analysoimiseksi on panostuksia lisätty.

Resurssien kohdentaminen on jatkuva prosessi, missä analysoidaan markkinasignaaleja ja vuosittain viritetään järjestelmää vastaamaan yritysten tarpeiden ja markkinapotentiaalin tuomiin haasteisiin.

Resurssien ja toimintojen kohdentamisen on oltava joustavaa ja vastattava eri markkina-alueilla tapahtuviin muutoksiin. Toimintoja on voitava myös lopettaa tai vähentää alueilla, joilla ei ole saatu riittäviä tuloksia, tai joiden markkinapotentiaali ei vastaa alueelle suunnattuja panostuksia. Resurssien kohdentamisessa on otettava huomioon myös muut suomalaiset YKE-toimijat.

**9 Resurssien suuntaaminen kohdemarkkinoille perustuu yritysten toimintaan alueella ja niiden YKE-palvelujen kysyntään sekä alueella havaittuun mahdollisuuksiin suomalaisille yrityksille.**

#### Toimiala- ja sektorikohtaiset painotukset

YKE-linjaus ei poissulje mitään toimialaa vaan kohdentuu koko Suomen elinkeinoelämän kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen. Palvelut ovat tarjolla kaikille toimialoille, mutta erityisiä panostuksia kohdennetaan sektoreille, missä on havaittavissa erityistä potentiaalia kasvuun.

Erityistä kasvupotentiaalia on kehittynyt esimerkiksi ympäristö- ja energialiiketoiminnan alueella maailmanlaajuisesti. Cleantech Finland -brändityöhön ja ympäristö- ja energia-alan klustereiden kehittämiseen panostetaan jatkossakin. Muita jo näkyvissä olevia potentiaalisia kasvualoja on tunnistettu mm. ohjelmistoliiketoiminnan, arktisen teknologian (vrt. Suomen arktinen strategia 2010), luovien alojen, koulutusviennin ja muotoilun aloilla. Uusien kasvualojen ja markkinamahdollisuuksien tunnistaminen on osa YKE-toimintaa.

**10. YKE-toiminta kohdistuu kaikille toimialoille. Erityisiä panostuksia kohdennetaan aloille, joilla on havaittu mahdollisuuksia kasvuun.**

## YKE-linjauksen toteuttaminen

1. YKE-linjauksen tavoitteiden toteuttamiseksi TEM välittää tietoa linjauksen tavoitteista kaikille sidosryhmille ja sitouttaa niitä linjauksen toteuttamiseen.
2. Palvelutoimintaa kehitetään entistä yrityslähtöisemmäksi. Tavoitteena on yrityksen tarkastelu kokonaisvaltaisesti ja tilannelähtöisesti.
3. YKE-toiminta kohdistuu erityisesti kasvua kansainvälistymällä tavoitteleviin pk-yrityksiin sekä yritysten yhteishankkeisiin
4. Määrärahoja yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen kasvatetaan kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle.
5. YKE-palvelujärjestelmää kehitetään selkeäksi ja yrityksille helposti lähestyttäväksi kokonaisuudeksi.
6. YKE-toimijoiden yhteistyötä sekä kansallisella että alueellisella tasolla tiivistetään verkostoyhteistyötä vahvistamalla, yhteistä asiakkuuksien hallintaa rakentamalla, lisäämällä yhteistä viestintää ja hakemalla ratkaisuja yhteisten tilojen ja resurssien hyödyntämiseksi.
7. Yritysten kanssa asioivien YKE-henkilöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen panostetaan korostaen aktiivista palvelukulttuuria, joustavuutta ja yhteistoimintakykyä.
8. YKE-toimijoiden yhteistyötä ja toiminnan koordinaatiota kohdemarkkinoilla vahvistetaan.
9. Resurssien suuntaaminen kohdemarkkinoille perustuu yritysten toimintaan alueella ja niiden YKE-palvelujen kysyntään sekä alueella havaittuun mahdollisuuksiin suomalaisille yrityksille.
10. YKE-toiminta kohdistuu kaikille toimialoille. Erityisiä panostuksia kohdennetaan aloille, joilla on havaittu mahdollisuuksia kasvuun.