

Net Effect Oy
Petri Virtanen – Marja-Liisa Niinikoski – Henrik Pekkala

Globaali-ohjelman arviointi

KTM Julkaisuja
4/2005
Elinkeino-osasto



KAUPPA- JA TEOLLISUUSMINISTERIÖ

Käyntiosoite

Postiosoite

Aleksanterinkatu 4
00170 HELSINKI

PL 32

00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin (09) 16001

Telekopio (09) 1606 3666

Julkaisusarjan nimi ja tunnus

KTM Julkaisuja
4/2005

Tekijät (toimielimestä: nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Net Effect Oy; Petri Virtanen Marja-Liisa Niinikoski, Henrik Pekkala		Julkaisuaika Maaliskuu 2005
		Toimeksiantaja(t) Kauppa- ja teollisuusministeriö
		Toimielimen asettamispäivä
Julkaisun nimi Globaali-ohjelman arviointi		
Tiivistelmä Globaali-ohjelma on tarkoitettu palvelemaan pk-yrityksiä niiden aloittaessa tai laajentaessa kansainvälisiä toimintojaan. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää Globaali-ohjelman toimivuutta sekä sen synnyttämiä tuloksia ja vaikutuksia. Arvioinnin keskeisenä lähtökohtana oli tutkia mainittuja tavoitteita erityisesti ohjelmiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Lisäksi arvioinnissa otettiin huomioon ohjelmaa toteuttaneiden konsulttien sekä TE-keskusten tuotevastaavien näkemykset ohjelman toimivuudesta. Toissijaisena tavoitteena arvioinnilla pyrittiin myös tarkastelemaan Globaali-ohjelman merkitystä pk-poliittisena instrumenttina sekä osana julkisten kansainvälistymispalvelujen tarjontakenttää. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaali-ohjelmalle on olemassa selkeä tarve suomalaisten pk-yritysten keskuudessa, sillä julkista palvelutarjontaa yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheisiin ei juuri ole saatavilla. Toisaalta Globaali-ohjelman tunnettuus pk-yrityskentässä on suhteellisen heikko. Globaali-ohjelman toimeenpanoa pidetään ohjelmiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta tarkasteltuna sujuvana ja laadullisesti hyvänä. Ohjelmien läpiviennin pidetään myös riittävän joustavana ja sen katsotaan antavan selkeän tavan yritysten kansainvälistymispotentiaalin arviointiin. Onnistuneen ohjelman läpiviennin kannalta keskeiseksi tekijäksi nousee arvioinnin perusteella yritysten näkökulmasta tarkasteltuna erityisesti ohjelmaa toteuttavien konsulttien riittävä toimiala- ja/tai markkinaosaaminen. Arvioinnin perusteella voidaan myös todeta, että ohjelmaa käyttäneet yritykset toivovat lisää konkreettista tukea erityisesti ohjelman perusteella esitettyjen toimenpiteiden toteuttamisessa. Tämä näkökulma nousee esiin erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevissa pk-yrityksissä — ei niinkään ns. born global -yrityksissä. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaali-ohjelma asemoituu hyvin yritysten kansainvälistymispotentiaalin selvittämiseen, mutta julkisrahoitteisesta palvelukentästä puuttuu kansainvälistymisen jatkoa tukeva palvelu. Tätä palvelumuodon puutetta on omalta osaltaan pyritty täyttämään hyödyntämällä Globaali-ohjelman tarjoamaa joustavaa toimeenpanoa. Yritysten kansainvälistymiseen liittyvää julkista palvelutarjontaa löytyy, mutta yritykset pitävät sitä sirpaleisena ja epäohdonmukaisena. Arvioinnin pohjalta esitetyissä toimenpide-ehdotuksissa nousee esiin Globaali-ohjelman markkinointiviestinnän tehostamiseen ja markkinointimateriaalin täsmentämiseen liittyvät tarpeet. Toimenpide-ehdotuksissa ehdotetaan myös tarkempaa analyysiä ohjelmaan osallistuvien yritysten tarpeista ja näiden tarpeiden suhteuttamisesta konsulttien osaamiseen ja tätä kautta onnistuneeseen konsultin valintaan. Lisäksi toimenpide-ehdotuksissa suositellaan kehitettävän Globaali-ohjelman jälkeistä yrityskohdasta tutorointia sekä mahdollisten uusien työkalujen kehittämistä täyttämään olemassa olevaa palvelutarjonnan puutetta. Uusien työkalujen kehittäminen nähdään arvioitsijoiden mielestä toteutettavan parhaiten julkisten palvelutarjoajien tiiviillä ja strategisella yhteistyöllä. Arviointitutkimuksen tekemisestä vastasivat VTT Petri Virtanen, OTK, KM Marja-Liisa Niinikoski ja VTM Henrik Pekkala Net Effect Oy:stä. Lisäksi tutkimuksen asiantuntijoina toimivat KTT Minna Martikainen sekä KTM Marit Tuominen. KTM:n yhdyshenkilö: Elinkeino-osasto, Anna-Liisa Levonen, puh. (09) 1606 3685.		
Asiasanat Globaali-ohjelma, TE-keskus, pk-yritykset, kansainvälistyminen, julkiset kansainvälistymispalvelut, ulkoinen arviointi		
ISSN 1459-9376		ISBN 951-739-856-5
Kokonaissivumäärä 61	Kieli Suomi	Hinta 15 €
Julkaisija Kauppa- ja teollisuusministeriö		Kustantaja Edita Publishing Oy

Esipuhe

Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen on useimmille pk-yrityksille suuri haaste, sillä kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä huomattavia panostuksia niin henkisten kuin aineellistenkin resurssien kehittämiseen. Kansainvälistyminen on tavanomaisesti sidoksissa pk-yritysten kasvustrategiaan, mutta joillakin toimialoilla, esim. biotekniikka, lääketieteen laitteet ja spesifit ohjelmistotuotteet, liiketoiminnan kansainvälistäminen on välttämätöntä jo yritystoiminnan alkuvaiheessa pienten kotimarkkinoiden vuoksi. Yritysten kansainvälistymisen tueksi on tarjolla niin yksityisiä kuin julkisiakin yrityspalveluja neuvontapalveluista rahoitusinstrumentteihin.

Julkisen vallan tarjoamilla kansainvälistymispalveluilla poistetaan markkinapuutteita pk-yrityksille tarjolla olevassa palvelutarjonnassa. Tavoitteena on pk-yritysten ja niiden henkilöstön kansainvälistymisedellytysten ja -valmiuksien parantaminen madaltamalla näiden yritysten kannattavan kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiskynnystä sekä pienentämällä yritysten kansainvälistymiseen liittyviä riskejä.

Kauppa- ja teollisuusministeriö tilasi keväällä 2004 ulkopuolisen evaluointitutkimuksen, jonka kohteena oli TE-keskusten yritysosastojen tuotteistettu asiantuntijapalvelu – Globaali-ohjelma. Globaali-ohjelma on tarkoitettu kehittämiskykyisille ja kasvuhakuisille pk-yrityksille, jotka ovat hakeutumassa kansainvälisille markkinoille tai jotka ovat laajentamassa kansainvälisiä toimintojaan. Evaluointitutkimuksen toteutti Net Effect Oy.

Evaluointitutkimuksen tavoitteena oli arvioida Globaali-ohjelman toimivuutta ja onnistuneisuutta erityisesti ohjelmiin osallistuneiden pk-yritysten näkökulmasta. Arvioilla pyrittiin saamaan tietoa myös ohjelman vaikuttavuudesta yritystasolla. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin ohjelman merkitystä pk-poliittisena instrumenttina. Arvioinnista saatua tietoa on tarkoitus käyttää hyväksi kehitettäessä Globaali-ohjelmaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Arviointihankkeen ohjausryhmään kuuluivat Anna-Liisa Levonen kauppa- ja teollisuusministeriöstä, Tuulikki Laine-Kangas Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksesta, TE-keskusten tuotevastaavat Eero Härkönen Uudenmaan TE-keskuksesta, Ritva Lehtelä Hämeen TE-keskuksesta ja Vesa Saarinen Etelä-Savon TE-keskuksesta sekä Globaali-ohjelmaa toteuttaneina asiantuntijoina Klaus Arni ja Reijo Kaakkolampi.

Arvioinnin mukaan Globaali-ohjelmalle on olemassa selkeä tarve suomalaisten pk-yritysten keskuudessa. Globaali-ohjelman lisäksi julkisella palvelutarjonnalla ei ole juurikaan tarjolla vastaavia tuotteita yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheen tueksi ja analyysivälineeksi. Arvioinnin mukaan Globaali-ohjelman toimeenpano on pk-yritysten näkökulmasta tarkasteltuna sujuvaa ja tuloksellista. Operatiivisia kehittämistarpeita esiintyy, mutta ne ovat arvioinnin perusteella pienehköjä ja helposti toteutettavissa olevia. Tutkimuksessa esitettiin myös strategisen tason kehittämissuosituksia, jotka kohdentuivat laaja-alaisemmin koko yrityspalvelukentän kehittämiseen.

Kauppa- ja teollisuusministeriö tulee käyttämään tutkimuksen tuloksia hyväkseen kehittäessään Globaali-ohjelmaa vastaamaan paremmin pk-yritysten tarpeita. Haluammekin lausua lämpimät kiitokset niin tutkimuksen tekijöille kuin tutkimukseen osallistuneille yrityksille ja arviointiseminaariin osallistuneille asiantuntijoille heidän arvokkaasta panoksestaan tutkimushankkeen toteuttamisessa.

Helsingissä 20.01.2005

Anna-Liisa Levonen
neuvotteleva virkamies

Sisällysluettelo

Esipuhe	5
Sisällysluettelo	7
1 Johdanto	9
2 Arvioinnin kohde	11
2.1 Globaali-ohjelman tavoitteet	11
2.2 Pk-yritysten kansainvälinen liiketoiminta ja julkisen sektorin tuki	12
2.2.1 Pk-yritysten osuus viennistä.	12
2.2.2 Globalisaatio lisää kansainvälisen liiketoiminnan haasteita	14
2.2.3 Julkisen sektorin tuki yritysten kansainvälistymispyrkimyksille	16
2.2.4 Julkisrahoitteisia tukimuotoja	19
3 Arviointiasetelma	22
3.1 Arviointitutkimuksen tavoitteet, periaatteet ja kohdentaminen.	22
3.2 Arvioinnin metodologia ja luotettavuus	23
4 Arvioinnin tulokset	25
4.1 Ohjelman tarve	25
4.2 Ohjelman toimeenpano	26
4.3 Ohjelman tuotokset	29
4.4 Ohjelman tulokset ja vaikutukset	29
5 Johtopäätökset	32
5.1 Tarkoituksenmukaisuus ja toimeenpano	32
5.2 Vaikuttavuus	34
5.3 Ohjelman relevanssi ja pysyvyys	35
6 Toimenpide-ehdotukset	37
6.1 Operatiiviset toimenpide-ehdotukset	37
6.2 Strategiset toimenpide-ehdotukset	39
Yhteenveto	43
Lähteet	44
Liitteet 1–12	46

1 Johdanto

Ulkomaankaupan merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä. Kauppa- ja teollisuusministeriön Vientifoorumi on vastikään¹ linjannut tavoitteeksi viennin osuuden nostamisen puoleen bruttokansantuotteesta vuoteen 2010 mennessä. Tavoitteena on lisätä vientiyritysten määrää 7 000:sta 10 000:een ja kohottaa huipputeknologian viennin osuus 25 prosenttiin kokonaisviennistä.

Talouden globalisoitumisen myötä useiden toimialojen yritykset kohtaavat kansainvälisen kilpailun – ei vain kansainvälisillä markkinoilla, mutta myös kotimaassa. Kilpailun kiristymisen myötä puolestaan yritykset ovat erikoistuneet yhä kapeammille tuotealueille ja markkinasegmentteihin, ja sitä myötä pieniltä kotimarkkinoilta odotettavissa oleva liiketoiminnan tulo ei riitä kattamaan liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia, vaan hakeutuminen kansainvälisille markkinoille on niin suur- kuin pk-yritystenkin kannalta keskeistä. Globaalin talouden kilpailun lisäksi yritystoiminnan sisältöön ja yritysten erikoistumiseen ovat vaikuttaneet tietyt julkisen sektorin toimet, kuten 1980-luvun alusta alkaen harjoitettu määrätietoinen innovaatiopolitiikka, jolla on pyritty vahvistamaan suomalaisten yritysten kilpailukykyä panostamalla yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä uusien osaamis- pohjaisten yritysten syntyyn.

Julkinen sektori on monin eri tavoin ja palvelumuodoin pyrkinyt edistämään yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistumista. Viennin- ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviä palveluita tarjoavat useat eri organisaatiot. Vastaavasti palvelutarjonta on monipuolista ja monimuotoista, ja siitä voidaan erottaa varsinaiset kansainvälistymisen ja viennin edistämisen tukipalvelut sekä muut yritystoiminnan kehittämistä ja yritysten kilpailukykyä vahvistavat tukipalvelut, joihin voi sisältyä yrityksen kansainvälistymistä edistäviä elementtejä.

Tässä evaluointitutkimuksessa on arvioitu yhtä julkisrahoitteista kansainvälistymispalvelua, Globaali-ohjelmaa. Globaali-ohjelma on tarkoitettu kansainvälisiä toimintoja aloittaville tai niitä laajentaville pk-yrityksille. Globaali selvittää ja arvioi yrityksen kansainvälisiä toimintavalmiuksia. Globaali-ohjelma on TE-keskusten tarjoama ns. tuotteistettu asiantuntijapalvelu. Globaali-ohjelmaa tuotteistettuna asiantuntijapalveluna on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa kaksi.

Evaluointitutkimuksessa pääpaino on ollut Globaali-ohjelman toimivuuden, sen synnyttämien tulosten ja vaikutusten arvioinnissa. Ohjelman toimivuutta, sen tu-

1 HS 11.12.2004

loksellisuutta ja vaikuttavuutta on arvioitu erityisesti Globaali-ohjelman toteuttaneiden pk-yritysten näkökulmasta. Lisäksi ohjelman arvioinnissa on otettu huomioon ohjelmaa toteuttaneiden konsulttien sekä TE-keskusten Globaali-ohjelman tuotevastaavien näkemykset ohjelman toimivuudesta. Toissijaisesti tutkimuksessa on tarkasteltu Globaali-ohjelman merkitystä pk-poliittisena instrumenttina vahvistettaessa ja kehitettäessä pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksia.

Tutkimusraportin luvussa kolme on esitelty tutkimuksen arviointiasetelma ja keskeiset arviointikriteerit. Arvioinnin tulokset on kuvattu luvussa neljä ja tutkimuksen keskeiset johtopäätökset luvussa viisi. Laaditut toimenpide-ehdotukset Globaali-ohjelman kehittämiseksi on jaettu operatiivisiin ja strategisiin toimenpide-ehdotuksiin. Ne esitellään raportin luvussa kuusi.

Evaluoititutkimus toteutettiin touko- ja joulukuun välisenä aikana vuonna 2004. Tutkimuksen raportin laatineiden asiantuntijoiden lisäksi ulkopuolisina asiantuntijoina evaluointihankkeen toteuttamiseen ja sisäiseen ohjaukseen osallistuivat KTT Minna Martikainen ja KTM Marit Tuominen. Evaluoititutkimuksen tilaajan, kauppaja- ja teollisuusministeriön toimesta tutkimushankkeen seuranta varten oli nimitetty ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimi neuvotteleva virkamies Anna-Liisa Levonen kauppaja- ja teollisuusministeriöstä, ja jäseninä Tuulikki Laine-Kangas Etelä-Pohjanmaan TE-keskuksesta, TE-keskusten tuotevastaavat Eero Härkönen Uudenmaan TE-keskuksesta, Ritva Lehtelä Hämeen TE-keskuksesta ja Vesa Saarinen Etelä-Savon TE-keskuksesta sekä Globaali-ohjelmaa toteuttaneina asiantuntijoina Klaus Arni ja Reijo Kaakkolammi.

2 Arvioinnin kohde

2.1 Globaali-ohjelman tavoitteet

Tämän arviointitutkimuksen kohteena oleva Globaali-ohjelma, joka on yksi kauppa- ja teollisuusministeriön TE-keskusten yritysosastojen tuotteistetusta asiantuntijapalvelusta, on tarkoitettu palvelemaan yrityksiä niiden kansainvälistymispyrkimyksissä. Globaali-ohjelman on valtakunnallinen ja se on saatavissa kaikista TE-keskuksista. TE-keskuksia on 15 kappaletta.

Globaali-ohjelma lanseerattiin markkinoille vuonna 2000 ja vuoden 2003 loppuun mennessä Globaali-ohjelmia oli tehty 311 pk-yritykselle. Globaali-ohjelma on tarkoitettu kehittämiskykyisille ja kasvuhakuisille pk-yrityksille, jotka ovat hakeutmassa kansainvälisille markkinoille tai jotka ovat laajentamassa kansainvälisiä toimintojaan. Globaali on analysointityökalu, jolla pyritään arvioimaan pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksia sekä laatimaan kehittämisohjelma kansainvälistymisvalmiuksien parantamiseksi. Ohjelmassa perehdytään kansainvälistymisprosessin eri osatekijöihin sekä pyritään antamaan yritykselle näkemys kansainvälistymisen mahdollisuuksista ja riskeistä. Tavoitteena on luoda yritykselle paremmat kansainvälisten toimintojen onnistumisedellytykset sekä ohjata yritystä suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen toimintaan.

Globaali-ohjelmaa on toteutettu kolmivaiheisena: Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan yrityksen nykytilanne ja kansainvälistymisen syyt, edellytykset ja visiot sekä laaditaan arvio yrityksen kansainvälisestä kilpailuasetelmasta sekä yhteenveto kohdemarkkinakohtaisista kilpailueduista. Toinen vaihe käsittää päivän mittaisen konsultoinnin, jonka aikana täsmennetään kansainvälistymisen painopisteitä ja kehittämiskohteita sekä laaditaan konkreettinen kansainvälistymisen kehittämisohjelma. Konsultoinnin lopputuotos, Globaali-raportti, luovutetaan yritykselle ja käydään läpi puolen päivän mittaisessa tilaisuudessa, jossa ovat mukana yrityksen edustajien lisäksi Globaali-konsultti ja TE-keskuksen Globaali-tuotevastaava. Globaali-ohjelman kolmas vaihe on seurantajakso, joka toteutetaan tapauksesta riippuen 6–9 kuukauden kuluttua Globaali-raportin luovuttamisesta. Globaali-ohjelman perusosa on kestänyt 2½ päivää, mutta vuoden 2004 alusta lähtien perusosa laajentui kolmen päivän mittaiseksi. Ohjelman perusosa maksaa sitä käyttäville yrityksille yhteensä 760 euroa.

Globaali-ohjelmaan voidaan tarvittaessa liittää 1–5 lisäkonsultointipäivää, jotka on tarkoitettu esimerkiksi markkina- ja kilpailijaselvitysten toteuttamiseen, markkina-

tiedon tai kansainvälisten partnereiden hakemiseen ja niin edelleen. Lisäpäivät maksavat ohjelmaa käyttäneelle yritykselle 300 euroa/päivä.

Globaali-ohjelmaa toteuttavat konsultit ovat saaneet sertifikaatin toimia Globaali-konsulttina. TE-keskusten tuotevastaavilla on käytössään konsulttirekisteri, johon on toimitettu Globaali-konsulttien ansioluettelot pitäen sisällään kunkin konsultin toimialaosaamisen ja markkina-alue-tuntemuksen. Konsulteilla on käytössään valmiina työkaluina ennen konsultoinnin aloittamista yrityksille toimitettava työkirja sekä valmis raporttipohja konsultoinnin loppuraportin kirjoittamista varten.

2.2 Pk-yritysten kansainvälinen liiketoiminta ja julkisen sektorin tuki

2.2.1 Pk-yritysten osuus viennistä

Viennin, kansainvälistymisen ja globalisoitumisen lisääntynyt merkitys näkyy selkeästi Suomen kansantaloudessa. Suuryritysten lisäksi myös pk-yritysten ulkomaantoimintojen määrä on lisääntynyt². Tosin Suomessa laajamittaisen kansainvälisen liiketoiminnan historia on verrattain lyhyt. Maassamme alkoi 1960-luvulla Efta-liitännäissopimuksen myötä valtion toimesta systemaattinen suomalaista vientiä tukeva toiminta. Myös yritykset itse alkoivat samanaikaisesti panostaa yhä enemmän kansainvälisille markkinoille.³

Kun viennin osuus 1960- ja 1970-luvulla oli bruttokansantuotteesta noin 23–27 prosenttia⁴, on sen vastaava osuus 1990-luvulla ollut selkeästi yli 30 prosenttia, ja viennin huippuvuonna 2000 se oli noin 38 prosenttia. Vuonna 2003 viennin kokonaisarvo oli 46,2 mrd. euroa ja tuonnin arvo 39,4 mrd. euroa.⁵

Suorat sijoitukset Suomesta ulkomaille kasvoivat voimakkaasti 1990-luvulla. Vuonna 1991 suoria sijoituksia tehtiin 7,5 mrd. euron arvosta ulkomaille ja vuonna

2 Mm. Larjovuori & Laiho & Talonen & Järvelin 2003. Luostarinen 2002.

3 Seristö 2002.

4 Luostarinen 2002.

5 Ulkomaankauppa 2003. Taskutilasto.

2000 niiden arvo oli jo 56 mrd. euroa.⁶ Myös ulkomaisten yritysten Suomeen tekemien investointien arvo moninkertaistui 1990-luvulla, mutta niiden määrä on kuitenkin edelleen tuntuvasti alhaisempi kuin Suomesta ulkomaille tehtyjen investointien.⁷

Vuonna 2003 viennin määrä laski kolmantena vuonna peräkkäin. Siihen on vaikuttanut maailman yleinen heikko talouskehitys.⁸ Viennin määrä kasvoi koko 1990-luvun ajan saavuttaen huipputasonsa vuonna 2000 ollen noin 49,5 mrd. euroa. Kauppatase on samanaikaisesti ollut koko ajan positiivinen. Viennin määrä ylitti tuonnin määrän vuonna 2003 noin 9,8 milj. eurolla. Tuoteluokittain tarkasteltuna perusmetalli-, kone- ja kulkuneuvoteollisuuden tuotteiden osuus vuoden 2003 viennistä oli suurin (28,1 %). Samansuuruisia ovat sähköteknisen teollisuuden (26,5 %) sekä puu- ja paperiteollisuuden tuotteet (25,1 %). Kemian teollisuuden tuotteiden osuus oli 11,9 prosenttia ja muiden toimialojen tuotteiden osuus 8,4 prosenttia.⁹

Viennin määrän vähenemistä selittää osin huipputeknologian tuotteiden viennin supistuminen. Vuonna 2003 huipputeknologian tuotteiden vienti supistui viime vuonna 5 prosenttia eli hieman Suomen koko vientiä voimakkaammin.¹⁰

Yritysten kokoluokittain tarkasteltuna suurten yritysten viennin määrä laski vuonna 2003 vuoteen 2002 verrattuna 4 prosenttia. Merkittävimmät tekijät suurten yritysten viennin arvon laskun takana olivat sähköteknisen teollisuuden sekä paperin ja paperimassan vientihintojen laskeminen. Samanaikaisesti pk-yritysten vienti kasvoi kuusi prosenttia vuodesta 2002 vuoteen 2003. Kasvu johtui mikroyritysten viennin kasvusta, jonka muutos oli 23 prosenttia vuoteen 2002 verrattuna. Mikroyritysten osuus kokonaisviennistä oli 4 prosenttia vuonna 2003, kun suurten yritysten osuus kokonaisviennistä vastaavana aikana oli 85 prosenttia.¹¹ Pk-yritysten, erityisesti mikroyritysten, viennin määrän kasvu ei riittänyt tasoittamaan suuryritysten viennin määrän vähenemistä.

6 Yritysten kansainvälistyminen, Tilastokeskus 2001.

7 Larjovuori & Laiho & Talonen & Järvelin 2003.

8 Larjovuori & Laiho & Talonen & Järvelin 2003.

9 Ulkomaankauppa 2003. Taskutilasto.

10 Huipputeknologian ulkomaankauppa vuonna 2003.

11 Ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain vuonna 2002 ja 2003.

Pk-yritykset muodostavat valtaosan (99,8 %) Suomen yrityskannasta,¹² ja niiden on nähty omaavan merkittävää vientipotentiaalia.¹³ Tätä näkemystä tukee myös pk-yritysten, erityisesti mikroyritysten, viennin osuuden kasvu Suomen kokonaisviennistä. Laaja-alaisemminkin kansantalouksien kasvun nähdään yhä suuremmissa määrin muodostuvan pk-sektorin luomana. Viimeisimmissä aihepiiriin liittyvissä tutkimuksissa on pk-yritysten havaittu toimivan merkittävinä talouden suhdanteita sopeuttavina tekijöinä.¹⁴ Erityisesti kasvuyrityksiä koskeneiden tutkimusten mukaan kasvuyritysten on todettu synnyttävän jopa 50–80 prosenttia kaikkien uusien yritysten synnyttämistä työpaikoista. Vastaavasti kasvuyrittäjyyden taso näyttää olevan globaalisti positiivisessa yhteydessä maan innovaatiojärjestelmän ja muiden ns. yrittäjyyden puitetekijöiden kehittyneisyyteen.¹⁵

2.2.2 Globalisaatio lisää kansainvälisen liiketoiminnan haasteita

Globalisoituminen, maailman markkinoiden yhdentyminen ja liiketoiminnan kansainvälistyminen liittyvät saumattomasti toisiinsa. Kaikki yritykset globalisoituvat joko aktiivisesti tai passiivisesti, ja yritystasolla nämä seikat yhdessä merkitsevät tavoitteen asettelun näkökulmasta kiteyttäen globaalin kilpailukyvyn parantamista. Tämän perustavoitteen saavuttamiseksi keinot ovat kaikilla lähes samat: osaamisen tason kohottaminen, uusien ja korkeatasoisempien tuotteiden kehittäminen, tehokkuuden nostaminen ja kustannusten laskeminen jne. Aikaisempaa selvemmin strategisen suunnittelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen globaalissa kilpailussa.¹⁶

Kansainvälinen liiketoiminta sisältää monenlaisia kansallisia rajoja ylittäviä taloudellisia toimia, kuten tavaroiden ja palvelujen tuontia ja vientiä, pääomien siirtoja ja investointeja maasta toiseen sekä taitotiedon ja käyttöoikeuksien kauppaa. Kokemukset niin suomalaisissa kuin ulkomaisissakin yrityksissä osoittavat, että rajat ylittävä liiketoiminta on usein vaikeampaa kuin kotimaan markkinoilla toimiminen. Kansainvälisessä liiketoiminnassa yritys ja sen työntekijät kohtaavat erilaisen kulttuurin arvoineen, tapoineen ja uskontoineen, erilaisen kielen ja lainsäädännön,

12 Yritystilastot 2003.

13 Mm. Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia.

14 Ks. tässä esimerkiksi Martikainen & Nikkinen 2004.

15 Arenius & Kovalainen 2004.

16 Äijö 2001.

erilaiset liiketoimintatavat, erilaisen poliittisen ympäristön ja erilaisen infrastruktuurin.¹⁷ Globalisaatiopaine ja -imu eivät koske pelkästään suuria yrityksiä vaan yhtä lailla myös pk-yrityksiä, jopa liiketoimintaansa käynnistäviä yrityksiä erityisesti korkean teknologian aloilla (*born globals* -tyyppiset yritykset).¹⁸

Yritysten vienti, kansainvälistyminen ja globalisoituminen vaativat merkittävästi erilaista kokemusvarantoa, osaamis pohjaa ja johtamiskäytäntöä, ja nämä eri vaiheet asettavat toisistaan poikkeavia haasteita niin yrityksen johdolle kuin henkilöstöllekin. Yritystoiminnan kansainvälistymisen ja globalisaation haasteet eivät koske ainoastaan yritystä sekä sen johtoa ja henkilökuntaa vaan myös julkista valtaa ja erilaisia oppilaitoksia. Lähes poikkeuksetta kuitenkin yritykset käynnistävät ulkomaisen toimintansa perinteisillä vientioperaatioilla. Tällöin korostuvat myynnin, markkinoinnin, tuotekehitystoiminnan ja logistiikan funktioiden täyttäminen. Ulkomaisten myyntikonttoreiden perustamisen, valmistustoiminnan ulkomaille siirron, ulkomaisen toiminnan volyymin ohittaessa kotimaan toiminnan liikevaihdon jne. myötä yrityksen johdon ja sen henkilöstön kohdattaviksi tulee uudentyyppisiä organisatorisia, ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, osaamista jne. koskevia haasteita.¹⁹

Erityisesti pk-yritysten kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen ja harjoittamiseen liittyviä haasteita on kartoitettu useissa tutkimuksissa.²⁰ Näissä tutkimuksissa kansainvälisesti toimivat pk-yritykset ovat pitäneet tärkeinä osaamisen kehittämiskohteina muun muassa markkina- ja asiakastuntemuksen sekä markkinointiviestinnän ja markkinointiosaamisen kehittämistä, markkinatiedon hankintaa, kansainvälisen liiketoimintastrategian luomista tai kehittämistä, kansainvälisen liiketoiminnan johtamista sekä verkostoliiketoiminnan ja jakeluteiden osaamista. Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeita selvittäneen tutkimuksen mukaan tutkimuksen tuloksista heijastuu ajantasaisen tiedon merkityksen korostuminen yritysten kilpailukeinona nopeiden muutosten liiketoimintaympäristössä.²¹ Kyseisen tutkimuksen mukaan sopivien partnereiden löytäminen ja verkoston osana toimiminen ovat suuria osaamishaasteita kansainvälistyville pk-yrityksille, ja ne vaativat erilaisia taitoja kuin yksittäisen yrityksen johtaminen. Tutkimuksen mukaan molemmat kehittämiskohteina esille nousseet osaamisalueet

17 Seristö 2002.

18 Luostarinen 2002.

19 Luostarinen 2002.

20 Mm. Kailaranta 1998. Puumalainen et al. 2000. Larjovuori & Laiho & Talonen 2004.

21 Larjovuori & Laiho & Talonen 2004.

ovat moniulotteisia, ja osaamisen vahvistamiseen tarvitaankin kokonaisvaltaisia toimenpiteitä ja hankkeita. Julkinen sektori voi toimia yritysten verkostoitumisen ja tiedonvälityksen edistäjänä mutta yhteistyömuotojen tulee olla sellaisia, että ne aidosti motivoivat kokeneempiakin yrityksiä olemaan mukana toiminnassa.

2.2.3 Julkisen sektorin tuki yritysten kansainvälistymispyrkimyksille

Julkinen sektori tukee yritysten kansainvälistymistä monissa maissa – näin myös Suomessa. Kansallisia tukijärjestelmiä koskeneiden tutkimusten mukaan²² yritysten kansainvälistyminen ja globalisoituminen eri maissa on edennyt niin nopeasti, että kansalliset tukijärjestelmät eivät ole pystyneet pysymään kehityksen mukana. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että kansallisella tukijärjestelmätasolla saatetaan edelleen puhua viennin edistämisestä, vaikka yritykset ovat jo edenneet selkeästi vientioperaatioista monimuotoisemman kansainvälisen toiminnan vaiheeseen. Suomessakaan tukijärjestelmät eivät moniltakaan osin ota huomioon globaalia toimintaa, vaikka huomattava osa yrityksistä – *born global* -tyyppisistä yrityksistä puhumattakaan – on jo jättänyt taakseen perinteisen kansainvälisen toiminnan.

Monissa maissa ongelmana on se, että tukijärjestelmät tarjoavat apua etupäässä teknis-taktisella tasolla, vaikka yritysten ydinongelmat ovat strategisella tasolla. Toimialakohtainen ongelma näkyy siinä, että palveluiden tarjonnassa korostuu teollisuudelle suunnatut palvelut, vaikka palveluiden osuus kansantulosta saattaa olla merkittävämpi kuin teollisten toimialojen. Operaatiokohtaisesti ongelmia taas on ilmennyt siinä, että tukipalveluita on suunnattu perinteisiin kansainvälisiin operaatioihin, kuten eri vientimuotoihin, mutta uudentyyppiset toimintavaihtoehdot, kuten palvelu-, jakelu- ja teollinen franchising, lisensiointi, yhteisvalmistus, allianssit jne., eivät ole vielä riittävästi mukana. Mainituista ongelmista seuraa, että esimerkiksi pk-yritykset, jotka toimintaolojen muutosten vuoksi näkevät välttämättömäksi ja järkeväksi ryhtyä käyttämään uudentyyppisiä operaatiovaihtoehtoja, eivät saa niille samaa tukipohjaa kuin aikaisemmin käyttäessään perinteisempiä operaatiovaihtoehtoja.²³

Vastikään ilmestyneessä Finpro ry:n toimintaa koskeneessa tarkastuskertomuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että Suomen valtiolta puuttuu yhtenäinen yritysten kansainvälistymisen ja vienninedistämisen strategia. Strategian puuttuminen

22 Luostarinen 2002.

23 Luostarinen 2002.

on johtanut monimutkaiseen vienninedistämisjärjestelmään, jossa on lukuisia julkisia ja yksityisiä valtion tukemia organisaatioita. Strategian puuttumisen takia järjestelmässä on ongelmia sekä sen ohjattavuudessa että koordinoinnissa. Tämä puolestaan näkyy niin tulostavoitteiden asettamisessa kuin toiminnan vaikuttavuuden seurannassakin.²⁴ Tehty havainto ja siitä johtuvat ongelmat heijastanevat yllä kuvattua osin puutteellista yritysten kansainvälisen ja globaalien liiketoiminnan toimintaympäristön ja sitä koskevien monimuotoisten haasteiden ymmärtämistä sekä siitä johtuvaa jälkeen jäänyttä julkisen sektorin tätä aluetta koskevaa kokonaisstrategiaa eri palvelumuotoineen. Kokonaisstrategian puute puolestaan heijastuu siihen, että ehkä pikemminkin yksittäisten haasteiden ratkaisemiseksi ilman kokonaisvaltaista ongelmakentän ymmärtämistä on syntynyt päällekkäisten, osin toisiinsa paikkaavien ja täydentävien tukimuotojen viidakko.

Vanhasen hallituksen hallitusohjelman mukaisten elinkeinopoliittisten tavoitteiden tarkoituksena on edistää talouskasvua ja työllisyyttä, monipuolistaa tuotantorakennetta, tukea vakaata talouskehitystä ja turvata Suomen talouden kilpailukyky. Tavoitteiden saavuttamiseksi hallitus toteuttaa yrittäjyyden politiikkaohjelman sekä lisää merkittävästi tutkimus- ja tuotekehitysrahoitusta. Ohjelman tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka edistää yritysten kasvua ja kansainvälistymistä sekä yritysten perustamista ja sukupolvenvaihdoksia.²⁵

Valtion vuoden 2005 talousarvioesityksen mukaisesti kansainvälistymispolitiikalla tuetaan erityisesti uusia sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä viennin käynnistämiseen ja markkina-avauksiin liittyvissä ponnisteluissa. Kansainvälistymisen peruseuvontaa ja tukitoimista tiedottamista tehostetaan sen vuoksi, että palveluiden tunnettuutta kartoittaneen selvityksen mukaan erityisesti pienemmät yritykset tuntevat käytettävissä olevan palvelutarjonnan heikoimmin. Kansainvälistymispolitiikan ensisijaisena kohteena ovat kasvukykyiset, teknologiaintensiivisillä toimialoilla työskentelevät pk-yritykset. Painopisteinä ovat lisäksi hyvinvointiin liittyvien laajojen palvelukokonaisuuksien viennin edistäminen, bioteknologia sekä muut korkean teknologian ja informaatioteknologian toimialat. Kansainvälistymispolitiikalla tuetaan myös yrittäjyyden politiikkaohjelmaa, jossa tavoitteena on uusien yritysten luominen ja yrittäjyyteen kannustaminen. Kansainvälistymispolitiikan tuki-instrumentit sisältävät maksuttomia asiantuntija- ja neuvontapalveluita, jotka on tarkoitettu viennin käynnistysvaiheessa oleville yrittäjille.

24 Finpro ry:n toiminta. Tarkastuskertomus 2004.

25 Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003.

Kauppa- ja teollisuusministeriön helmikuussa 2002 asettama Vientifoorumi²⁶ on vastikään sopinut yhteisestä kansallisesta viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (vke) strategiasta. Strategiassa korostetaan, että teknologioiden, innovaatioiden ja osaamislähtöisten palvelujen kehittämisessä tulee koko innovaatioketjun alusta lähtien huomioida kaupallistaminen, vienti ja kansainvälistyminen. Keskeisenä viennin ja kansainvälistymisen palvelujärjestelmää koskevana tavoitteena on, että vke-palvelut muodostavat yritysten kannalta saumattoman ja kattavan kokonaisuuden. Strategia ohjaa panostuksia kasvuyrityksiin, kansainvälistymispotentiaalia omaaviin kotimarkkinayrityksiin sekä uusiin, varsinkin teknologiaa kehittäviin ja hyödyntäviin yrityksiin. Vienninedistämistoimintaa suunnataan erityisesti nopeasti kasvaville markkina-alueille. Pk-yrityksiä tuetaan niiden kansainvälistymisessä myös lähimarkkinoilla.²⁷

Valtiovallan ohella myös kunnallisella elinkeinopolitiikalla tuetaan yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä. Yritysten kansainvälistymiseen suunnattuja palveluja tuotetaan kuntien omistamien tai osaomistamien erityyppisten kehitysyritysten kautta, ja näitä palveluja rahoitetaan sekä kuntien omalla että kehitysyritysten hankkimalla hankerahoituksella. Myös näissä palveluissa on havaittavissa selkeää päällekkäisyyttä valtiosektorin toimesta tuotettujen tai rahoitettujen palveluiden kanssa.²⁸

Kaiken kaikkiaan otettaessa huomioon muutkin kuin yritysten kansainvälistymiseen liittyvät julkisrahoitteisen tukipalvelut on todettu, että on tarpeen arvioida julkisin varoin toteutettavaan yritysneuvontaan kohdistettujen resurssien käytön uudistamistarpeet. Tätä tarkoitusta varten on asetettu työryhmä,²⁹ jonka tulee valmistella esitykset palvelujen rakenteelliseksi uudistamiseksi toukokuuhun 2005 mennessä.

26 Vientifoorumin kokoonpano 1.2.2004-31.1.2006: puheenjohtaja kauppa- ja teollisuusministeri Mauri Pekkarinen, varapuheenjohtaja ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Paula Lehtomäki, jäsenet: hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin, Kone Oy; hallituksen puheenjohtaja Juha Hulkkio, Elektrobit Oy; toimitusjohtaja Anne Lindström, Kansiopalvelu Oy; toimistopäällikkö Irma-Liisa Pouttu-Anttila, Infomix Oy; toimitusjohtaja Carola Wictorsson, Combora Oy; ylijohtaja Bo Göran Eriksson, KTM; ylijohtaja Kalle J. Korhonen, KTM; alivaltiosihteeri Pekka Lintu, ulkoasiainministeriö; osastopäällikkö Päivi Luostarinen, ulkoasiainministeriö; johtaja Petri Peltonen, TEKES; johtaja Riitta Varpe, Pirkanmaan TE-keskus; toimitusjohtaja Markku Mäkinen, Finnvera Oyj; toimitusjohtaja Leena Masalin, FINTRA; toimitusjohtaja Tapani Kaskeala, Finpro ry; johtaja Erik Forsman, Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto; kansainvälisten asioiden asiamies Thomas Palmgren, Suomen Yrittäjät ry. Vientifoorumin sihteerinä toimivat ulkoasiainneuvos Kari Mitrunen ulkoasiainministeriöstä ja apulaisosastopäällikkö Henrik Rähä kauppa- ja teollisuusministeriöstä.

27 Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 37/2004.

28 Niinikoski, Valovirta & Uusikylä 2004.

29 Kauppa- ja teollisuusministeriön asettamispäätös 7.10.2004 KTM030:00/2004.

2.2.4 Julkisrahoitteisia tukimuotoja

Yritysten kansainvälistymisen edistämiseen tarkoitettut tukimuodot voidaan jakaa kahteen ryhmään: varsinaiset kansainvälistymisen ja viennin tukipalvelut sekä muut yritystoiminnan tukipalvelut, joihin voi sisältyä yrityksen kansainvälistymistä edistäviä elementtejä. Globaali-ohjelma kuuluu tähän ensin mainittuun ryhmään. Epäsuorasti kansainvälistymisen edistämiseen kohdistuvien palveluiden täsmällistä panosta suomalaisyritysten kansainvälistymisen edistämiseen on vaikea määrittää.³⁰ Esimerkiksi Tekesin teknologiaohjelmat sisältävät usein myös yritysten kansainvälistymistä tukevia elementtejä.

Yritysten liiketoiminnan globalisoitumisen myötä kahta edellä mainittua palveluryhmää on entistä vaikeampi erottaa toisistaan. Varsinkin aiemmin epäsuorien yritysten kansainvälistymisen tukipalveluiden tarjoajien, esimerkiksi Tekes ja teknologiakeskukset osaamiskeskusohjelman toteuttajina, palveluvalikoima on sisällöltään ja tavoitteiltaan laaja-alainen sekä monimuotoistunut, ja palveluja tai niiden rahoitusta on integroitu muiden kansainvälistymisen tukipalveluiden tuottajien palveluihin.³¹

Varsinaiset yritysten kansainvälistymisen ja viennin julkisrahoitteiset tukipalvelut on tässä tutkimuksessa jaettu kahteen pääluokkaan. Ensimmäinen pääluokka käsittää kaikki muut kuin välittömät rahoitukselliset kannustimet, ja toinen pääluokka rahoitukselliset palvelut. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) erityyppiset tukimuodot on jaoteltu näihin pääluokkiin niiden tarjoajien mukaisesti.

30 Larjovuori & Laiho & Talonen & Järvelin 2003.

31 KTM avaa yhdessä Finpron ja Tekesin kanssa Finland-China-innovaatiokeskuksen (FinChi) Shanghaissa keväällä 2005. Se tukee suomalaisia kasvuyrityksiä ja yhteisöjä Kiinan markkinoilla. Vastavuoroisesti FinChi toimii palvelupisteenä kiinalaisille yrityksille, tutkimuslaitoksille ja viranomaisille esitellen suomalaista osaamista. Lisäksi keskus houkuttelee kiinalaisia investointeja Suomeen

Taulukko 1. Yritysten kansainvälistymisen tukimuotoja

Asiantuntija-, neuvonta-, tieto-, yms. palvelut		Rahoituspalvelut	
Palvelumuoto	Palvelutuottajia	Palvelumuoto	Palvelutarjoajia
Maksuton neuvontapalvelu Tietopalvelut Arvovaltapalvelut Matching-palvelut (esim. Sitran Diili)	TE-keskukset ja Viexpo Finpro Ulkoasiainhallinto Seudulliset ja kunnalliset elinkeinoyhtiöt	Avustusluonteinen suora kansainvälistymistuki Kv. projektien valmistelu	TE-keskukset Tekes
Tuetut asiantuntijapalvelut (Globaali) Markkinaselvitykset	TE-keskukset Finpro ry	Vientiluotot Kansainvälistymislainat	Suomen Vientiluotto Oy Finnvera Oyj
Vienti- ja muu kansainvälistymiskoulutus	Fintra TE-keskukset	Vientitakuut	Finnvera Oyj
Kansainvälistymisohjelmat Tapahtumat Näyttely- ja messumatkat Tiedotuskampanjat Vientirenkaat Yritysvaltuuskunnamatkat	Useita palvelutuottajia esim. Finpro Marketing Oy, elinkeinoyhtiöt, yritys- ja teollisuusjärjestöt, teknologiakeskukset, Tekes		
Markkinointipalvelut ja markkinoinnin tukipalvelut Julkaisut	Finpro Elinkeino- ja kehitysyhtiöt	Yritystoiminta kehitysmaissa	Finnfund Teollisen yhteistyön rahasto Oy

Merkittävimpiä palvelutuottajia muiden kuin rahoituspalvelujen osalta ovat alueelliset TE-keskukset,³² Finpro ry ja Fintra. Näiden lisäksi valtiollisista toimijoista ulkoasiainhallinto tarjoaa mm. arvovaltapalveluita. Maksuttomat neuvontapalvelut, tietopalvelut, arvovaltapalvelut, matching-palvelut, tuetut asiantuntijapalvelut sekä eri aihealueisiin kohdentuvat markkinaselvitykset ovat yleensä yksittäisille yrityksille suunnattuja niiden kansainvälistymisen tukemiseksi.

Fintran vienti- ja muu kansainvälistymiskoulutus on välimuoto yritys- ja yritysryhmäkohtaisesta palvelutoiminnasta. Koulutusta tarjotaan ryhmille mutta myös yritys- ja yritysryhmäkohtaisesti räätälöitynä palveluna. Kansainvälistymisohjelmia, tapahtumia,

32 Esimerkiksi Pohjanmaan TE-keskus tekee tiivistä yhteistyötä Viexpon kanssa markkinatiedon hankintaa sekä vientikaupan määrärajoja ja asiakirjoja koskevissa asioissa.

näyttely- ja messumatkoja, tiedotuskampanjoita, vientirenkaita ja yritysvaltuuskuntamatkoja tarjotaan yritysryhmille useiden palveluntuottajien toimesta. Näitä palvelumuotoja rahoitetaan esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriön toimialakohtaisella kansainvälistymisavustuksella, Euroopan unionin rakennerahastovaroilla ja muilla kansallisilla tuilla sekä kuntien elinkeinopoliittisella rahoituksella. KTM:n toimialakohtaisen kansainvälistymisavustuksen myöntämisvaltuus vuodelle 2004 oli 18,2 milj. euroa. Tällä rahoituksella tuotettuja palveluita tuotetaan yritysryhmäkohtaisesti ja palvelutyypistä riippuen niiden toteutuminen edellyttää useampien yritysten samanaikaista osallistumista.

Erityyppisiä yritysten kansainvälistymistä tukevia markkinointi- ja markkinoinnin tukipalveluja sekä kansainvälistä liiketoimintaa edistäviä julkaisuja tuottavat muun muassa Finpro sekä kuntaomisteiset kehitysytöt.

Julkisen sektorin panostuksista tämän tyyppiseen yritysten kansainvälistä liiketoimintaa edistävään tukitoimintaan ei ole olemassa mitään täsmällistä euromääräistä tietoa.

Rahoitukselliset tukimuodot ovat edellistä ryhmää selväpiirteisempiä, ja niiden tarjoajia on myös vähemmän. Sekä TE-keskukset että Tekes tarjoavat avustusluonteista rahoituksellista tukea yritysten kansainvälistymistä varten sillä erotuksella, että Tekesin tuki on tarkoitettu erityisesti teknologiapohjaisille ja osaamisintensiville yrityksille, kun taas TE-keskuksen tuki on toimialariippumatonta.

Suomen Vientiluotto Oy myöntää vientiluottoja sekä Finnvera Oyj kansainvälistymislainoja ja vientitakuita. Finnfundin rahoitus on suunnattu suomalaisyritysten kansainvälistymistoimiin kehitysmaissa.

Vuoden 2004 aikana käynnistynyt valtiollisten yrityspalvelutarjoajien ns. kvartetti-yhteistyöllä pyritään integroimaan entistä tiiviimmin Tekesin, Finpron, TE-keskuksen ja Finnveran palveluita yritysten liiketoiminnan – myös kansainvälistymisen – kehittämisen tueksi. Kvartetti-yhteistyötä on tähän mennessä pilotoitu muutamalla alueella ja saatuja kokemuksia on tarkoitus hyödyntää kansallisen toimintamallin kehittämisessä.

3 Arviointiasetelma

3.1 Arviointitutkimukset tavoitteet, periaatteet ja kohdentaminen

Arvioinnin tarkoituksena on ollut arvioida tuotteistetun asiantuntijapalvelun, Globaali-ohjelman, toimivuutta ja onnistuneisuutta erityisesti ohjelmiin osallistuneiden pk-yritysten näkökulmasta. Arvioinnin avulla on tuotettu tietoa ohjelman toimivuudesta ja vaikuttavuudesta yritystasolla. Arvioinnissa on analysoitu sitä, miten hyvin Globaali-ohjelma on sopinut pk-yritysten kansainvälistymisen tukemiseen ja kansainvälistymisvalmiuksien kehittämiseen.

Arvioinnissa on noudatettu hyvän arviointitavan periaatteita. Käytännössä tämä tarkoittaa, että olemme soveltaneet arviointiprosessin aikana eräitä yksittäisiä kansainvälisiä arviointitoiminnan standardeja (erityisesti niin sanottu AEA:n ohjelma-arvioinnin standardi vuodelta 1994 ja Euroopan komission niin sanottu MEANS-kriteeristö vuodelta 2003, molempia soveltuvien osin). Tällä olemme hahlanneet varmistaa arviointiprosessin mahdollisimman korkeatasoisen ja luotettavan toteutusmallin. Erityistä huomiota arviointityössä on kiinnitetty eri aineistojen avulla tuotettujen havaintojen luotettavuuteen, niiden perusteella konstruoitujen johtopäätösten osuvuuteen ja niistä edelleen johdettujen toimenpide-ehdotusten osuvuuteen.

Arvioinnin käynnistysvaiheessa varsinaisiksi arviointikysymykset täsmentyivät seuraavasti:

- Globaali-ohjelman toteutuksen osalta on arvioitu ensisijaisesti tuotteen toimeenpanon tarkoituksenmukaisuutta, tehokkuutta ja laatua ohjelman toimintamallin, palveluprosessin ja resurssien käytön näkökulmasta.
- Globaali-ohjelman tuloksellisuuden osalta on arvioitu ohjelmanaikaisia välittömiä määrällisiä ja laadullisia tuloksia sekä yritys- että ohjelmatasolla.
- Globaali-ohjelman vaikutusten arvioinnissa on keskitytty yritystasolle ja arvioidaan ohjelman jälkeisiä vaikutuksia 6–12 kk:n kuluttua ensisijaisesti yritystasolla kansainvälistymisen valmiuksien, toimintaedellytysten sekä kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisen ja/tai laajentamisen näkökulmasta. Arviointikriteereinä ovat tällöin olleet ensisijaisesti määrälliset ja laadulliset muutokset.

- Lisäksi arviointitutkimuksella on tuotettu tietoa Globaali-tuotteen merkityksestä pk-poliittisena instrumenttina suhteessa TE-keskuksen muihin ja pk-yritysten muutoin saatavilla oleviin julkisrahoitteisiin kansainvälistymistä tukeviin ja edistäviin instrumentteihin. Globaali-tuotetta on näin ollen arvioitu osana yritystukijärjestelmää. Globaali-tuotteen merkitystä on arvioitu tässä yhteydessä ensisijaisesti sen tehokkuuden näkökulmasta sekä tuotetta käyttäneiden yritysten että muita tuotteita tarjoavien ja/rahoittavien organisaatioiden edustajien kannalta.

Metodologisenä lähestymistapana noudatamme monitahoarvioinnin periaatetta. Se tarkoittaa käytännössä arviointikohteiden tarkastelua useiden toimijaryhmien näkökulmasta käyttäen samalla rinnakkaisia menetelmiä (haastattelut, kysely, asiakirja-analyysi, asiantuntija-arviot). Näin varmistetaan laaja ja monipuolinen kokonaiskuva arviointikohteesta.

3.2 Arvioinnin metodologia ja luotettavuus

Arvioinnissa on sovellettu metodologisen triangulaation periaatetta nimenomaan niin ymmärrettyinä, että olemme keränneet arviointiprosessin aikana erityyppisiä tutkimusaineistoja erilaisia tutkimusmenetelmiä soveltamalla. Lisäksi olemme soveltaneet tässä arvioinnissa niin sanottua tutkija-triangulaation periaatetta eli olemme tutkijatiiminä arvioineet prosessin kuluessa toistemme käsityksiä arvioitavasta kohteesta ja sitä koskevasta tutkimusaineistosta.

Arvioinnin aineistonkeruustrategia on perustunut eksploratiiviseen ja syventävään vaiheeseen. Aineistonkeruu eksploratiivisessa vaiheessa suoritettiin kysely Globaali-ohjelmassa mukana olleille yrityksille. Sähköinen yrityskysely toteutettiin syyskuussa 2004 ja kysely lähetettiin kaikkiaan 251 ohjelmaa käyttäneelle yritykselle. Vastauksia yrityksiltä saatiin 68 kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 27,1 prosenttia. Samassa yhteydessä suoritettiin kysely Globaali-ohjelman toteuttajina olleille konsulteille. Kysely toteutettiin myös sähköisenä ja kyselypyyntö lähetettiin 39:lle ohjelmaa toteuttaneelle konsultille ja vastauksia saatiin 26 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 66,67 prosenttia. Eksploratiivista vaihetta edelsi arvioinnin aihealueen tematiikkaan syventyminen.

Eksploratiivista vaihetta seurasi aineistonhankinnan syventävä osuus. Se toteutettiin käytännössä kolmen aineistokokonaisuuden avulla. Tässä vaiheessa haastateltiin puhelimitse työvoima- ja elinkeinokeskusten Globaali-tuotevastaavat (syysmarraskuussa 2004), tehtiin kahdeksan syventävää tapausanalyysia (loka-marraskuussa 2004) ja järjestettiin Helsingissä 1.12.2004 puolen päivän mittain arviointi-

tutkimuksen alustavia tuloksia keskeisille sidosryhmätahoille esittelevä työseminaari, joka siis toimi paitsi arvioinnin tulosten esittelytilaisuutena, myös arviointitiimin johtopäätösten ja alustavien toimenpide-ehdotusten "testilaboratoriona". Kahdeksan arviointia syventävän tapausyrityksen valinnassa käytettiin valintakriteereinä yrityksen maantieteellistä sijaintia, toimialajaottelua, yrityksen kokoluokkajaottelua sekä kansainvälistymisen asteen pohjalta tehtyä analyysiä. Näillä kriteereillä varmistettiin, että tapausyritykset muodostivat mahdollisimman heterogeenisen joukon, mikä antoi arvioitsijoille mahdollisuuden tarkastella Globaali-ohjelman vaikutuksia eri tyyppisissä yrityksissä. Lisäksi arvioinnin kehittämissuosituksen täsmentämisen yhteydessä haastateltiin Finprosta johtaja Seppo Lainetta sekä kauppa- ja teollisuusministeriön osastopäällikkö Kalle J. Korhosta.

Olennaista arviointiprosessin läpiviennissä oli sen kumulatiivinen luonne. Edelliset arviointiprosessin vaiheet nivoutuivat seuraaviin niin temaattisesti kuin metodologisestikin. Eksploratiivinen vaihe tuotti joukon tarkoituksenmukaisia tutkimushavaintoja, joita muokattiin arviointitiimin sisäisissä palavereissa tapaustutkimusanalyysivaiheen tutkimushypoteeseiksi. Hypoteeseja testattiin tapausosioon valituissa kahdeksassa yrityksessä, jotka olivat olleet mukana Globaali-ohjelmassa.

Arvioinnissa sovellettiin yleisiä sosiaalitieteellisiä aineiston määrällisiä ja laadullisia analyysitapoja. Kyselyissä sovellettiin lähinnä ristiintaulukointia taustamuuttujia vakioimalla sekä suoria jakautumia. Laadullisessa sovellettiin lähinnä sisällönanalyysia ja temahaastattelumenetelmää.

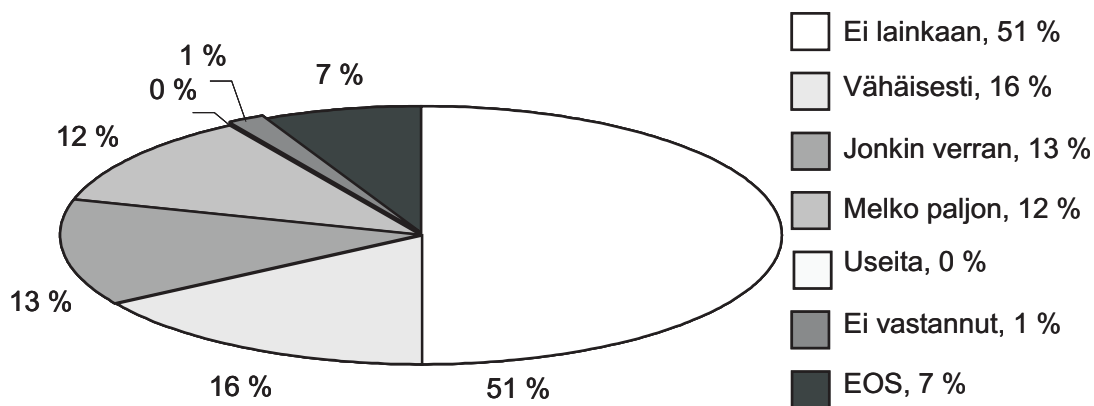
Arvioinnin tuottamien havaintojen luotettavuuden osalta voi ensinnäkin todeta, että kyseessä on aineiston osalta kokonaistutkimus Globaali-ohjelmasta, sen merkityksestä ja vaikutuksista. Tutkimusaineisto koottiin periaatteessa kaikista ohjelmassa mukana olleista yrityksistä ja näille yrityksille palveluja tarjonneista konsulteista. Lisäksi arviointia varten haastateltiin kaikkien työvoima- ja elinkeinokeskusten tuotevastaavat. Arvioinnin johtopäätösten tarkoituksenmukaisuus ja toimenpide-ehdotusten osuus testattiin, kuten todettua, arviointitiimin keskuudessa sekä keskeisten sidosryhmäedustajien kanssa yhteisessä työseminaarissa.

4 Arvioinnin tulokset

Arvioinnin tulosten tarkastelu perustuu Net Effect Oy:n työstämään arviointitehtävän tarjoussuunnitelmaan, jossa tarkastelukysymykset olivat jaoteltuna viiden eri arvioinnin teema-alueen alle. Nämä teema-alueet olivat Globaali-ohjelman tarve, toimeenpano, tuotokset, tulokset sekä vaikutukset. Kukin teema-alue oli jaoteltuna erillisiin alateemoihin ja tätä arviointikehikkoa noudatettiin kaikissa arvioinnin materiaalinkeruun eri vaiheissa. Kyseinen arviointikehikko löytyy tämän arviointiraportin liitteistä. (ks. Liite 12)

4.1 Ohjelman tarve

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaalin kaltaisella kansainvälistymispotentiaalia ja edellytyksiä kartoittavalle palvelulle on selkeä tarve pk-yritysten keskuudessa. Jo pelkästään Suomen yritys-kantaa tarkasteltuna voidaan todeta, että pk-yritysten lukumäärän perusteella kansainvälistymiseen pyrkiviä potentiaalisia yrityksiä löytyy paljon. Pk-yritysten kasvaneet vientiluvut todistavat myös sitä, että suomalaiset pk-yritykset ovat yhä suuremmassa määrin suuntaamassa markkinoitaan ulkomaille kotimaisten markkinoiden pienuuden vuoksi. Julkista palveluntarjontaa yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheisiin on saatavilla rajoitetusti ja Globaali asemoituukin omaan palvelutarjontasegmenttiinsä erinomaisesti. Yrityksille suunnatussa arviointikyselyn tuloksista käy ilmi, että vastanneista yrityksistä 51 prosenttia ei ollut hyödyntänyt lainkaan muita julkisia tai yksityisiä kansainvälistymispalveluja ennen Globaali-ohjelman käyttöä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 16 prosenttia katsoi hyödyntäneensä kansainvälistymispalveluja vähäisesti, 13 prosenttia jonkin verran ja ainoastaan 12 prosenttia vastanneista yrityksistä katsoi hyödyntäneensä kansainvälistymispalveluja paljon.



Kuva 1. Yritysten kansainvälistymispalveluiden hyödyntäminen ennen Globaali-ohjelman käyttöä

4.2 Ohjelman toimeenpano

Globaali-ohjelman toimeenpano on tässä evaluointiraportissa jaettu viiteen eri arviointialueeseen. Arvioinnin yhteydessä toimeenpanon onnistuneisuutta tarkasteltiin tuotteen markkinoinnin, toimintamallin toimivuuden, palveluprosessin ja palvelun laadun, palvelun hinnoittelun sekä käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta.

Globaali-ohjelman markkinoinnin päävastuu on jaettu kunkin TE-keskusalueen tuotevastaaville, jotka pyrkivät markkinoimaan Globaali-ohjelmaa yhdessä muiden palvelutuotteiden kanssa. Markkinointi on luonnollisesti hyvin tarvelähtöistä ja pyrkimyksenä on löytää yrityksille sen hetkiseen tilanteeseen ja tarpeeseen sopiva palvelutuote. Kunkin palvelutuotteen kysyntä määritellään yksityiskohtaisissa yrityksen kanssa käytävissä neuvotteluissa. Mitään erillistä markkinointistrategiaa Globaali-ohjelmalle ei ole toistaiseksi laadittu. Globaali-ohjelman markkinointi lepää pääasiassa siis paikallisen TE-keskuksen tuotevastaavan harteilla. Tämä on omalta osaltaan saattanut johtaa siihen, että alueellisia eroja tuotteen käytössä ilmenee. On toki syytä muistaa, että potentiaalisten kohdeyritysten määrä vaihtelee myös huomattavasti paikallisesti elinkeinorakenteesta riippuen.

Globaali-ohjelma ei arvioinnin perusteella ole kovin tunnettu tuote pk-yritysten keskuudessa. Syitä tunnettuuden vähäisyydelle löytyy monia, mutta pääasiallisena syynä voidaan pitää yleistä julkisen sektorin yrityksille suunnatun palvelutarjonnan monitahoisuutta ja osittaista jäsentymättömyyttä. Suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä ilmoitti saaneensa tiedon Globaali-ohjelmasta paikallisen tuotevastaavan toimesta. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan Globaali-ohjelman tunnettuutta ja markkinointia voitaisiin tehostaa entisestään esimerkiksi laatimalla valtakunnallinen markkinointikampanja, jossa voitaisiin hyödyntää myös muita sidosryhmätoimijoita sekä julkisia palveluntarjoajia.

Globaali-ohjelman markkinointimateriaalissa on arviointiryhmän näkemyksen mukaan tarkentamisen varaa. Nykyisessä markkinointimateriaalissa korostetaan arviointiryhmän mielestä liikaa Globaalin kehittämisohjelmaluonnetta, mikä voi antaa tuotetta tilaaville yrityksille vääränlaisia odotuksia ja kuvan palvelun sisällöstä ja odotettavissa olevista tuloksista. Globaali-ohjelma on kuitenkin suunnattu yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheeseen ja sen tarkoituksena on toimia selvitysohjelmana – ei niinkään kehittämisohjelman toteuttamisen apuvälineenä.

Yrityksille suunnatun sähköisen kyselyn tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä sekä määrällisissä, että laadullisissa vastauksissa oli havaittavissa osittaista tyytymättömyyttä markkinointiviestinnän ja palvelun sisällön vastaavuudesta. Myös tarkem-

missa yritysanalyyseissä tätä väitettä pidettiin paikkansapitävänä. Markkinointimateriaalin korjaaminen ei vaadi ohjaavalta ministeriöltä suuria toimenpiteitä eikä havaittavissa ole ollut, että muu markkinointiviestintä olisi ristiriidassa ohjelman todellisten tavoitteiden ja vaikutusten kanssa. Materiaalin uudistamisen yhteydessä tätä asiaa on kuitenkin syytä perustella ja muistuttaa myös tuotetta markkinoiville tahoille tästä havainnosta ja sen merkityksestä.

Globaali-ohjelman toimintamalli on jaoteltu kolmeen eri vaiheeseen, mitä pidettiin niin yritysten, konsulttien kuin tuotevastaavienkin taholta toimivana. Toimintamallin joustavuutta pidettiin erityisesti yrityksissä hyvänä ja erityistä kiitosta sai lisäpäivien käyttömahdollisuus ja mahdollisuus määritellä niiden sisältö kunkin yrityksen tarpeen mukaiseksi. Esimerkiksi eräässä arvioinnin tapausyrityksessä käytettävissä olevat lisäpäivät oli hyödynnetty eräänlaisena "sparraustyökaluna", jossa Globaali-konsultti koulutti ja neuvoi yrityksen uutta viennistä vastaavaa henkilöä hyvin tuloksin.

Toimintamallin ja toteutuksen osalta yritykset pitivät lähes ainoana negatiivisesti vaikuttavana seikkana omaa sitoutumistaan ja panostaan ohjelman toteuttamiseen, mitkä johtuivat pääasiallisesti yrityksen henkilökunnan omista kiireistä. Tämä on luonnollisesti asia, johon palvelutuottajan tai konsultin on vaikea puuttua. Palveluntuottajalla ja konsultilla on kuitenkin mahdollisuus korostaa entisestään yritykselle sen oman panoksen ja sitoutumisen merkitystä. Tutkimuksen aikana havaittiin selkeästi, että parhaimmat tulokset ohjelmasta saavat yritykset, jotka sitoutuvat tiiviisti ohjelman tekemiseen ja toteuttamiseen. Tätä merkitystä voitaisiin tehostaa esimerkiksi tuottamalla eri case-yrityksistä koostuva markkinointimateriaalipaketti, jossa korostettaisiin yrityksen oman panoksen ja sitoutumisen merkitystä käytännön esimerkkien ja saatujen tulosten ja vaikutusten kautta.

Globaali-ohjelman palveluprosessia ja sen laatua pidetään yritysten näkökulmasta katsottuna hyvänä. Palvelutuotetta pidetään helposti saatavilla olevana ja lisäksi asiakaspalvelu ja yhteistyö TE-keskuksen tuotevastaavan ja yrityksen välillä koetaan toimivaksi. Samoin yhteistyön Globaali-ohjelmaa toteuttaneen konsultin ja yrityksen välillä sai kiitettävän arvosanan yrityskyselyssä. Myös Globaali-ohjelmaa toteuttaneiden konsulttien osaamista ja erityisesti toimialaosaamista sekä markkina-alue-tuntemusta pidettiin yritysten näkökulmasta kohtuullisen hyvänä. Arvioinnin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että sekä toimiala-, että markkina-alue-tuntemuksella on suuri merkitys ohjelman onnistumisen kannalta. Tarkempi yritysanalyysi osoitti arvioinnin aikana, että erityisesti niissä yrityksissä, jotka ovat jo edenneet pidemmälle omassa kansainvälistymisessään sekä osaamisintensiivisillä aloilla toimivissa yrityksissä toimiala- ja markkina-alue-tuntemuksella on hyvin suuri merkitys. Yleinen kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen ei pelkäs-

tään siis riittä konsultin pätevyudeksi, vaikkakin sen merkitys on luonnollisesti suuri ja se korostuu varsinkin niiden yritysten kohdalla, jotka ovat vasta kansainvälistymisprosessinsa alkuvaiheessa. Palvelutuottajan näkökulmasta tarkasteltuna tämä asettaa haasteita yritykselle sopivan asiantuntijan valitsemiselle.

Globaali-ohjelman hinnoittelua pidetään yritysten keskuudessa optimaalisena – suorastaan edullisena. Toisaalta hinnankorotukselle ei ole konsulttien ja yritysten näkökulmasta tarkasteltuna ole tarvetta, sillä sen pelätään heikentävän palvelun kykyä. Konsulttien oman arvion lisäksi heidän asiakkainaan olleet yritykset eivät olisi olleet valmiit maksamaan vastaavasta palvelutuotteesta ei-tuettua hintaa. Nykyistä hinta/laatu -tasoa voidaan pitää hyvänä ja optimaalisena.

Resurssien kannalta tarkasteltuna keskeiseksi tarkastelun kohteeksi nousee yritysten kannalta käytettävissä olevien konsultointipäivien riittävyys. Ohjelman tavoitteiden ja toteutuksen kannalta konsultointipäiviä on yritysten näkemyksen mukaan riittävästi eikä lisätarvetta ohjelman perusosan päivämäärien kasvattamiselle ilmene. Lisäpäivien määrää pidettiin myös pääasiallisesti optimaalisena – tosin vastakaisiakin näkemyksiä esiintyi ja lisäpäivien määrän kasvattamiselle nähtiin tarvetta. Toisaalta lisäpäivien määrän kasvattaminen ei ole arviointiryhmän näkemyksen mukaan oikea lähestymistapa, sillä näitä päiviä käytetään muutenkin pääasiassa markkinaselvitysten tekemiseen. Uudenlaisen tuotteen kehittäminen, joka keskittyisi pelkästään markkinaselvitysten tekemiseen olisi arviointiryhmän näkemyksen mukaan parempi lähestymistapa tähän tarpeeseen vastaamiseen.

Konsulttien näkemyksen mukaan konsultointipäiviä tulisi kuitenkin olla nykyistä enemmän käytettävissä. Nykyistä päivien ja asetettujen tavoitteiden suhdetta ei pidetä täysin optimaalisena, sillä usea työvaihe aiheuttaa konsulteille ylimääräistä työtä, jota on vaikea tehdä annettujen työpäivien puitteissa. Lisäksi ongelmana on myös Globaali-konsulttien valtakunnallinen toiminta, mikä merkitsee myös matkustamisesta aiheutuvien ajallisten paineiden kasautumista konsulttien kohdalle.

4.3 Ohjelman tuotokset

Globaali-ohjelman pääasiallinen tuotos yrityksille on konsultin laatima Globaali-raportti, johon on kiteytetty selvityksen tulokset ja analyysi. Raportin tavoitteena on kiteyttää kansainvälistymisen painopisteet ja kehittämistarpeet sekä esittää yritykselle toimivia kehittämissuosituksia kansainvälistymiseen. Globaali-raporttia pidetään toimivana konsultoinnin tulosten tiivistävänä lopputuotoksena niin yritysten kuin konsulttienkin kannalta. Yrityksille raportti antaa konkreettisen ja kirjallisen asiantuntijanäkemyksen yritysselvityksen tuloksista ja kehittämiskohteista.

Raporttia pidetään yritysten näkökulmasta selkeänä ja toimivana kokonaisuutena, joskin sen oma-aloitteinen päivittäminen ja jatkoanalysointi on vähäistä. Myös palveluntuottajat eli TE-keskusten tuotevastaavat pitivät haastattelujen perusteella raporttia toimivana tuotoksena, joka tiivistää ja selkiyttää tehdyn konsultoinnin tuloksia. Yrityksille ja TE-keskuksille toimitettava raportti mahdollistaa myös yrityksen jatkoseurannan tuotevastaavan toimesta.

Raportin työstämisessä on konsulttien toimesta havaittu teknisiä ongelmia, jotka ovat vaikeuttaneet raportin kirjoittamista. Nämä ongelmat ovat jo tiedostettu arvioinnin aikana ja näihin ongelmiin ollaan parhaillaan puuttumassa.

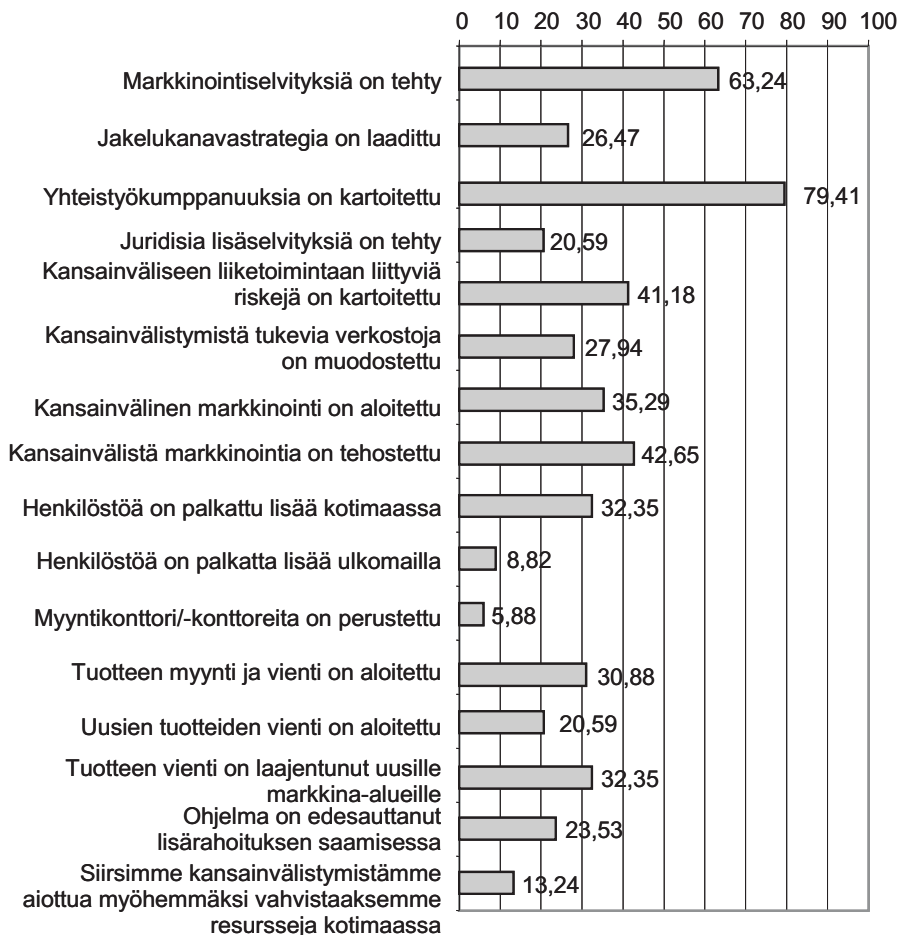
4.4 Ohjelman tulokset ja vaikutukset

Yritysten näkökulmasta Globaali-ohjelma on lisännyt kansainvälisen toiminnan valmiuksia ja edellytyksiä sekä vahvistanut kansainvälistä liiketoimintaosaamista. Suurin osa yrityskyselyyn vastanneista yrityksistä katsoi oman kansainvälistymisensä nopeutuneen palvelun käytön myötä. Oheisessa kuviossa kaksi on esitetty sähköisen kyselyn perusteella kerätyt yritysten omat näkemykset siitä, millaisia vaikutuksia Globaali-ohjelmalla on ollut yritysten kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen ja/tai laajentamiseen. Kuviossa esitetyt luvut ovat prosenttiosuuksia kyselyyn osallistuneiden vastaajien lukumäärästä. Kuviossa esitetyt vaikutukset voidaan tiivistää kahdeksaan eri kategoriaan, jotka ovat:

- 1 Kansainvälistymiseen liittyvät selvitykset
- 2 Kansainvälistymisstrategian täydentäminen
- 3 Kansainväliset liiketoimintaverkostot ja niiden luominen
- 4 Kansainvälinen markkinointi
- 5 Investoinnit
- 6 Vientitoimet
- 7 Rahoitus
- 8 Kansainvälistymisen siirtyminen

Yrityskyselyn tulkinnan perusteella voidaan todeta, että suurin osa Globaali-ohjelman vaikutuksista kohdistuu yrityksissä kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien selvitysten tekemiseen. Kolme seuraavaa vaikutuskategoriaa ovat kansainväliseen markkinointiin liittyvät toimenpiteet, investointivaikutukset (lähinnä henkilöstön rekrytointi kotimaassa) sekä vientitoimien aloittamiseen ja kehittämiseen liittyvät

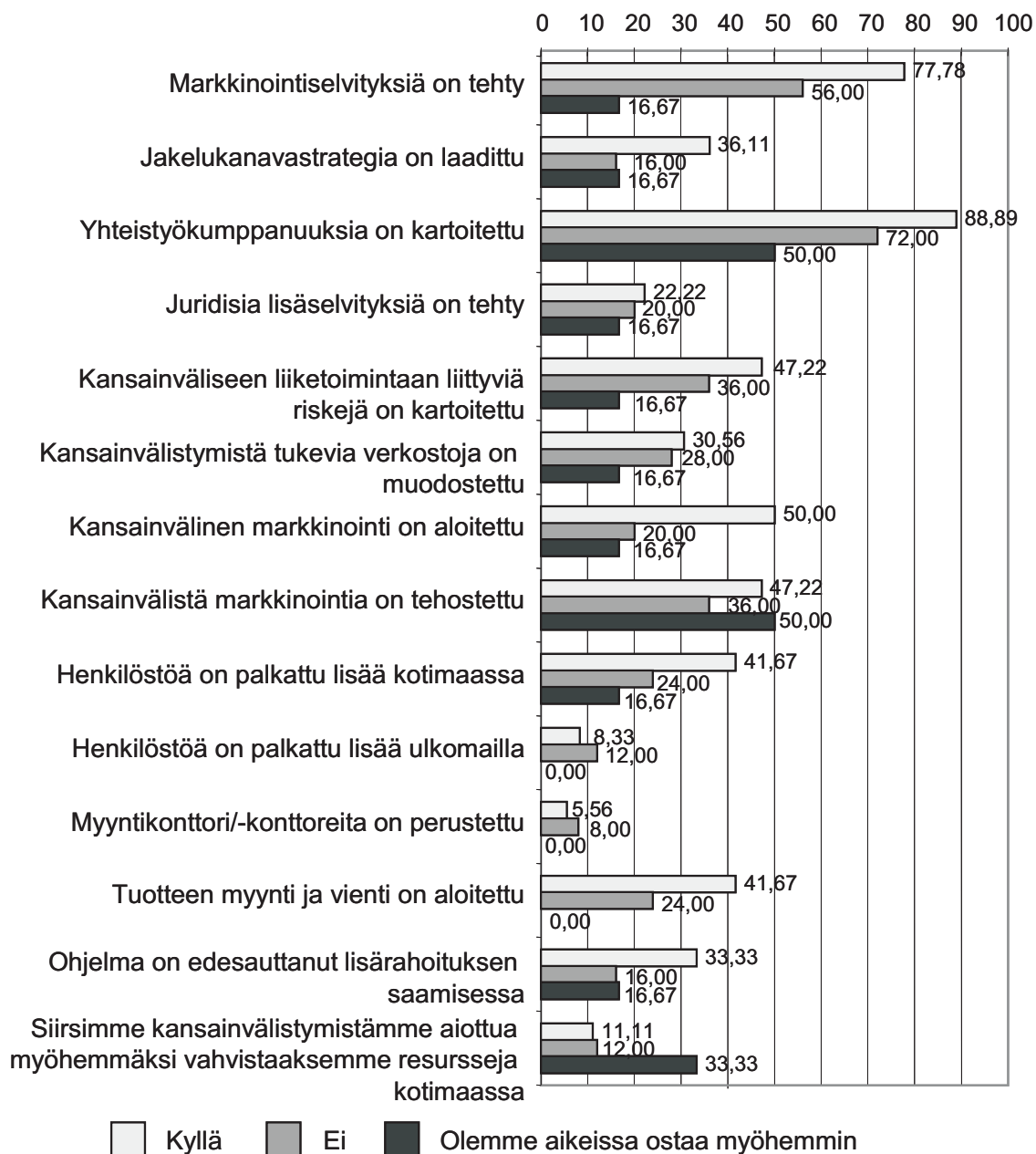
toimet. Sähköisen kyselyn tulosten analysoinnin yhteydessä yritysten näkemykset Globaali-ohjelman vaikutuksista ristiintaulukointiin yritysten avainklusteri -pohjalta³³ tehtyyn toimialajakoon sekä yritysten kokoon suhteutettuna. Ristiintaulukoinnin perusteella ei merkittäviä toimiala- tai yritysten kokoon liittyviä eroja ollut havaittavissa. Yritysten vaikutuksen ja koon välisessä ristiintaulukoinnissa käy kuitenkin ilmi, että suuremmat yritykset tuottivat suhteellisesti enemmän kansainvälistymiseen liittyviä selvityksiä ja käynnistivät/tehostivat vientitoimiaan muita enemmän. Toisaalta taas pienemmän kokoluokan pk-yrityksissä Globaalin käytön vaikutukset korostuivat muita enemmän erityisesti kansainvälisen markkinoinnin käynnistämiseen ja tehostamiseen liittyvissä toimenpiteissä. (ristiintaulukoinnit Globaalin vaikutusten ja yritysten toimialajaottelun sekä Globaalin vaikutusten ja yritysten koon mukaan löytyvät liitteistä 7 ja 8)



Kuva 2. Globaali-ohjelman vaikutukset yritysten kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen ja / tai laajentamiseen

33 Toimialajaottelussa on käytetty Hannu Hernesniemen, Markku Lammin sekä Pekka Ylä-Anttilan teoksessa *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus* luomaa Suomen teollisuuden avainklusterijaottelua.

Globaali-ohjelman lisäpäivien käytöllä havaittiin arvioinnissa olevan myös selkeä vaikutus yrityksen ohjelmasta saatuihin hyötyihin. Havaintona voidaan todeta, että ne yritykset, jotka käyttivät ohjelman tarjoamia lisäpäiviä saivat myös enemmän hyötyä positiivisten vaikutusten lisääntymisen kautta. Alla olevassa taulukossa on ristiintaulukoitu yritysten ohjelman käytöstä saamat vaikutuksen kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen suhteessa siihen, käyttikö yritys lisäpäiviä vai ei. Kolmantena vaihtoehtona kyllä/ei-vastauksen lisäksi on yrityksen aikomus ostaa ohjelman tarjoamia lisäpäiviä myöhemmin.



Kuva 3. Globaali-ohjelman vaikutukset ristiintaulukoituna Globaali-ohjelman lisäpäivien käyttöön

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetyt arvioinnin keskeiset johtopäätökset syntyivät luvun neljä arviointimetodologiaa kuvaavassa kappaleessa esitetyn logiikan mukaisesti. Lokakuussa 2004 pidetyssä arviointiryhmän sisäisessä kokouksessa laadittiin joukko hypoteeseja kerätyn arviointimateriaalin ja -kokemusten perusteella. Nämä hypoteesit toimivat myös alustavina johtopäätöksiä. Hypoteesien verifiointi tapahtui kaksitahoisesti – hypoteeseja todennettiin kahdeksan tapausyrityksen kanssa käydyissä keskusteluissa. Näiden pohjalta muokattuja johtopäätöksiä täsmennettiin arviointiryhmän järjestämässä asiantuntijapalaverissa joulukuussa 2004. Tässä esitetyt johtopäätökset ovat näiden verifiointien ja arviointiryhmän omien näkemysten pohjalta syntyneitä arvioinnin lopullisia johtopäätöksiä, joiden esittämisestä vastuun ottaa arviointiryhmä.

5.1 Tarkoituksenmukaisuus ja toimeenpano

- **Ohjelman markkinointimateriaalissa korostetaan liikaa Globaalin kehittämis-ohjelmaluonneta.** Kyseessä on kuitenkin kansainvälistymisen alkuvaiheeseen ja kansainvälistymispotentiaalin ja edellytysten selvittämiseen tähtäävä analyysityökalu. Väärän mielikuvan saaminen ohjelman sisällöstä ja tavoitteista saattaa oleellisesti vaikuttaa yrityksen tyytyväisyyteen, ohjelman toteuttamiseen ja sen tuottamiin vaikutuksiin. Muu markkinointiviestintä on arvioinnin perusteella linjassa ohjelman sisällön kanssa.
- **Globaali-ohjelmalle löytyy selkeä tarve mikro ja pk-yritysten keskuudessa, mutta sen tunnettuus on heikko.** Tarvelähtöisyys perustuu jo pelkästään pk-yritysten suureen osuuteen suomalaisesta yrityskannasta sekä mikro- ja pk-yrityksiin kohdistuviin odotuksiin työllistäjinä ja viennin edistäjinä tulevaisuudessa. Globaali-ohjelmalla ei ole olemassa selkeitä julkisesti tuettuja kilpailevia tuotteita, mutta sen tunnettuus on heikko. Tunnettuuden heikkous perustuu osaltaan vaatimattomaan markkinointiviestintään sekä yleiseen yrityksille suunnatun julkisen palvelutarjonnan jäsentymättömyyteen ja fragmentoituneisuuteen.
- **Yritysten näkökulmasta Globaali-ohjelmaa toteutetaan riittävän joustavasti.** Ohjelman toimeenpano toimii yritysten näkökulmasta hyvin ja erityisesti lisäpäivien joustava käyttö ja sitominen yritysten omiin tarpeisiin palvelee ohjelman toteuttamisen joustavuutta ja yritysten intressejä.

- **Ohjelma antaa selkeän tavan yritysten kansainvälistymispotentiaalin arviointiin.** Ohjelman perusosa toimii tavoitteensa mukaisesti ja sen avulla pystytään onnistuneesti arvioimaan yritysten potentiaali kansainvälistymisen käynnistämiseksi ja/tai laajentamisessa.
- **Globaali-työkirja jäsentää yrityksissä hyvin valmentautumista ohjelman toteuttamiseen.** Puutteena on se, että työkirjaa ei ole saatavilla englanninkielisenä. Työkirjan täydentäminen ennen konsultoinnin alkua jäsentää arvioinnin perusteella hyvin yritysten ajatukset kansainvälistymisen edellytyksistä ja hyvällä tavalla "pakottaa" yritykset pohtimaan omia kehittämistarpeita ja edellytyksiään. Englanninkielisen työkirjan puute heijastuu erityisesti yrityksissä, joissa on rekrytoitu avainhenkilöiksi ulkomaalaista työvoimaa.
- **Yritysten näkökulmasta konsultin toimiala- ja/tai markkinaosaamisella on keskeinen merkitys onnistuneen ohjelman läpiviemiseksi.** Toimiala- ja markkinaosaamisen korostuminen vaihtelee yritysten toiminnan luonteen mukaan. Mitä osaamisintensiivisemmällä toimialalla ohjelmaa käyttävä yritys toimii, sitä suurempi on vaatimustaso konsultin erinomaiselle toimiala- ja markkinaosaamiselle.
- **Yritykset kokevat ohjelman hinta/laatu suhteen optimaaliseksi – suorastaan edulliseksi, mutta eivät välttämättä ole valmiita maksamaan ohjelman todellisia kokonaiskustannuksia.** Tämä heijastuu selkeästi arvioinnin kohderyhmänä olleiden yritysten vastauksista. Hinta ei nykyisellään ole este ohjelman tilaamiselle, mutta toisaalta sen nostamiselle ei nähdä tarvetta, sillä silloin lähestyttäisiin ei-tuetulla -hinnalla saatavia vastaavia yksityisiä konsultointipalveluja.
- **Lisäpäiviä on käytetty paljon ja ne muodostavat keskeisen osan ohjelman toteuttamisesta.** Niiden kautta pystytään keskittymään yritysten erityisiin kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiskohteisiin ja erityisen hyvänä yritykset pitävät joustavuutta lisäpäivien käytössä. Lisäpäivien määrän nostamiselle on olemassa halukkuutta yritysten keskuudessa, mutta tämän tarkoituksenmukaisuutta tulee pohtia ohjelmasta vastaavan ministeriön toimesta.
- **Konsulttien valinnassa ja valinnan toteuttamisessa on eroavaisuuksia TE-keskusten välillä.** Eroavaisuudet muodostuvat suurelta osin yritysten omien toiveiden kautta. Joillakin yrityksillä on olemassa selkeät vaatimukset, mitä he konsultilta vaativat, kun toiset luottavat puhtaasti tuotevastaavan ammattitaitoon ja kokemukseen. Yritysten tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen ja sitä kautta tapahtuva konsultin valinta, on kuitenkin onnistuneen ohjelman toteuttamisen edellytys.

- **Yritykset kaipaavat ohjelmalta enemmän konkreettista tukea kansainvälistymisessä ja Globaali-ohjelman jälkeistä seuranta**. Seurannan puute vaihtelee myös yrityskohtaisesti, mutta erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevissa yrityksissä ohjelman jälkeisen seurannan tarve korostuu. Vaarana on, että ohjelman kautta esitetyt kehittämistoimenpiteet jäävät osaamisvajeesta tai muista häirttekijöistä johtuen toteuttamatta eikä selkeää ja johdonmukaista kehityspolkua kansainvälistymisen tueksi pääse muodostumaan.

5.2 Vaikuttavuus

- **Globaali-raportti toimii hyvin yrityksen kannalta kansainvälistymisen haasteiden, kansainvälistymisen vaatimien toimenpiteiden ja niiden edellyttämien resurssien täsmentämisessä**. Raportti tiivistää arvioinnin perusteella konsultoinnin kokemukset ja tulokset helposti hyödynnettävään formaattiin, joka palvelee yritysten lisäksi myös TE-keskusten tuotevastaavia jälkiseurannassa.
- **Nykyinen Globaali-ohjelma toimii parhaiten kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevien yritysten kohdalla kansainvälistymispotentialin selvittämisessä**. Mahdollisuus lisäpäivien joustavaan käyttöön on kuitenkin johtanut siihen, että jo pidemmällä kansainvälistymisessään olevissa yrityksissä Globaali-ohjelmaa on hyödynnetty aktiivisesti. Näissä yrityksissä ohjelma on kuitenkin toiminut lähinnä markkinaselvitysten tekemisessä, sillä kansainvälistymisen edellytykset ovat yleisesti jo tiedossa.
- **Osaamisintensiivisissä yrityksissä konsultin valinnalla on tavanomaista keskeisempi merkitys ohjelman tuottamien tulosten ja vaikutusten saavuttamisen kannalta**.
- **Globaalin merkitys yritysten varsinaisissa kansainvälistymistä tukevissa toimenpiteissä on vähäinen**. Tavoitteidensa mukaisesti Globaali-ohjelma toimii parhaiten kansainvälistymisen potentiaalın selvittämisessä sekä yleisenä selvitys- ja analyysityökaluna. Päivien vähäisestä määrästä johtuen kansainvälistymistä tukeviin toimenpiteisiin kuten strategioiden laatimiseen ja kansainvälistymisohjelman tuottamiseen ja toteuttamiseen ei ohjelman avulla suoraan pystytä.

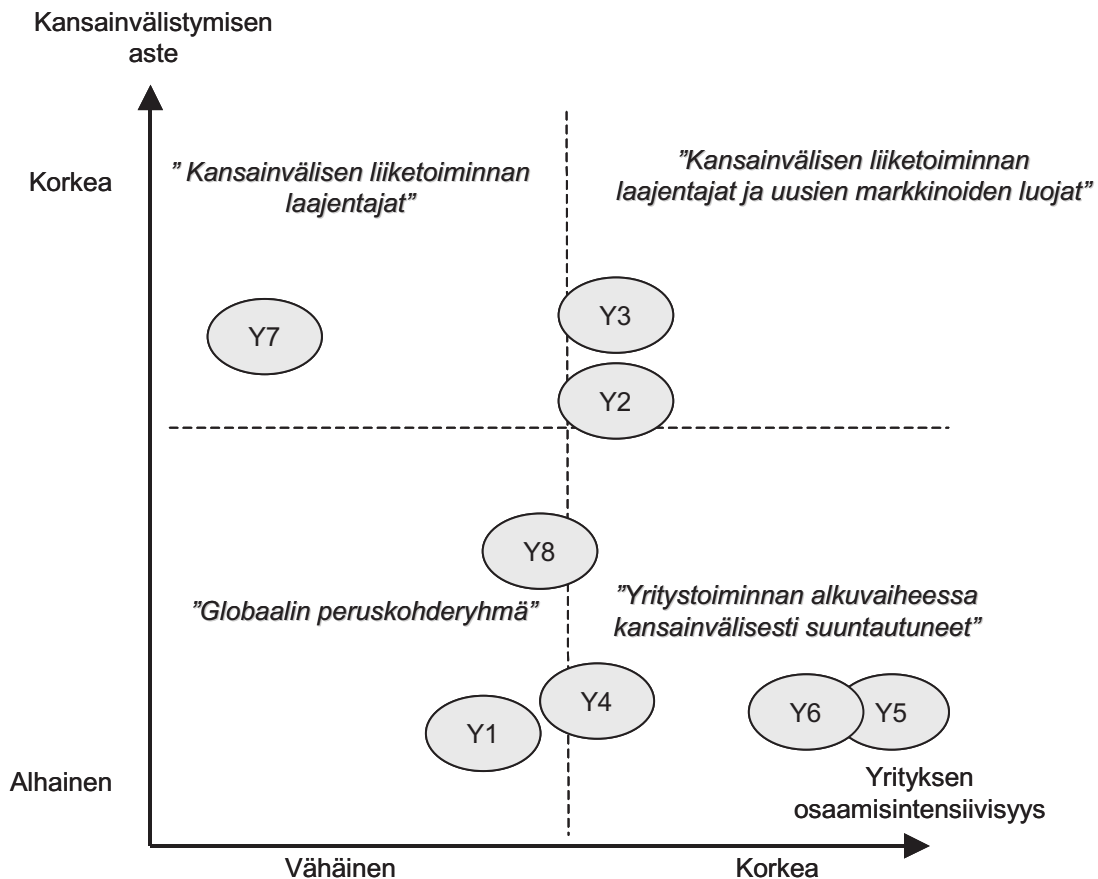
5.3 Ohjelman relevanssi ja vaikutusten pysyvyys

- **Globaali-ohjelma asemoituu julkisrahoitteisessa palvelukentässä hyvin yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheeseen.** Globaali-ohjelmalla on selkeä tarve ja oma positionsa julkisrahoitteisessa palvelukentässä. Sen asemoituminen yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheeseen on siis perusteltua.
- **Globaali-ohjelmaa on käytetty pidemmälle kansainvälistyneissä yrityksissä markkinaselvitysten tekemiseen.** Tällä on korvattu tunnistettua palvelutarjonnan puutetta.
- **Julkisrahoitteisista instrumenteista puuttuu kuitenkin selkeästi kansainvälistymisen jatkoa tukeva palvelu – palvelutarjontaa on, mutta yritysten näkökulmasta se on sirpaleista ja epäjohdonmukaista.**
- **Globaali-ohjelmaa on toteutettu hyvin erityyppisissä yrityksissä. Ohjelman onnistuneen läpiviemisen kannalta kohdeyrityksiä tulee arvioida kansainvälistymisen asteen ja yrityksen osaamisintensiivisyyden kautta.** Yritysten tarpeet ja näin ollen myös ohjelman toteutustapa ja konsultilta vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat riippuen yrityksen kansainvälistymisen asteesta ja osaamisintensiivisyydestä (ks. kuvio 4).

Osaamisintensiivisyydeltä vähäiset yritykset toimivat yleisesti ennustettavilla toimialoilla, joiden rakenteet, arverkot ja toimintatavat ovat vakiintuneita ja historiatietoa on saatavissa runsaasti. Näille toimialoille on yleensä helppoa tehdä selvityksiä. Osaamisintensiivisyydeltään korkeat yritykset toimivat yleisesti ns. epäjatkuvilla toimialoilla, joiden pelisäännöt saattavat muuttua nopeasti. Toimintatavat eivät ole vakiintuneita, selkeitä kilpailussa menestymisen malleja ei ole luotu ja mm. regulaatiokäytäntö on vasta muokkautumassa (esim. ICT-toimiala ja bioteknologian toimiala) ja uusia innovaatioita tulee jatkuvasti markkinoille.

Alhaisen kansainvälistymisen asteen omaavissa yrityksissä kansainvälistymiseen liittyvien peruskartoitusten merkitys korostuu. Tärkeää näissä yrityksissä on selvittää peruskartoituksen avulla mm. henkilöstön osaamista, omistajien tahtotilaa, käytettävissä olevia resursseja sekä työstää ensimmäisen vaiheen markkinaselvityksiä ja kansainvälisen strategian alkuvaiheen linjauksia. Kansainvälistymisen asteelta alhaisissa ja osaamisintensiivisyydeltään vähäisissä yrityksissä/toimialoilla konsultin kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen on keskeinen tekijä. Mitä osaamisintensiivisempään suuntaan mennään sitä tärkeämpänä korostuu ohjelmaa tekevän konsultin toimiala- ja markkina- aluetuntemus.

Jo pitkällä kansainvälistymisessään olevissa yrityksissä pelkäänsä kansainvälistymiseen liittyvien perusselvitysten tekeminen ei ole tarkoituksenmukaista. Näissä yrityksissä tarpeena on tehdä tarkkoja markkina-analyyskejä, määrittellä jakelukanavia, työstää kilpailija-analyyskejä sekä hakea uusia kumppanuuksia. Asiantuntija-apua tarvitaan erityisesti strategiatyössä ja konsultilta vaaditaan erityisen vahvaa kansainvälistä kokemusta, toimialatuntemusta sekä markkina-aluekohtaista osaamista. Kansainvälistymisen asteelta korkeissa yrityksissä, jotka toimivat osaamisintensiivisyydeltään vähäisillä toimialoilla korostuu erityisesti konsultoinnissa syvä ja erikoistunut toimialatuntemus. Kansainvälistymisen asteelta korkeissa yrityksissä, jotka toimivat osaamisintensiivisyydeltään korkeilla toimialoilla korostuu konsultilta vaadittava vahva toimialaan liittyvä erityisasiantuntemus. Näissä yrityksissä tavoitteena on yleensä nopea kansainvälistyminen tai nykyisen markkina-aseman säilyttäminen. Tavoitteena voi myös olla mm. jatkorahoituskierrokset, yritysostot, kansainvälinen listautuminen, uusien tuotteiden kehittäminen olemassa oleville asiakkaille sekä toiminnan laajentaminen uusille aloille. Näissä tapauksissa konsultilta vaadittava toimialaan kohdistuva erityisasiantuntemus korostuu siinä hyvin voimakkaasti.



Kuva 4. Valittujen tapausyritysten sijoittuminen kansainvälistymisen asteen ja yrityksen osaamisintensiivisyyden mukaan jaoteltuun nelikenttään.

6 Toimenpide-ehdotukset

Tässä arviointiraportissa esitetyt Globaali-ohjelman kehittämiseen tähtäävät toimenpide-ehdotukset on jaoteltu kahteen eri kategoriaan. Arviointiryhmä on halunnut tuoda esiin ensinnäkin konkreettisia operatiivisen tason kehittämissuosituksia, jotka ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden toteuttaminen parantaisi arviointiryhmän näkökulmasta erityisesti ohjelman toimeenpanoa käytännön tasolla. Toisaalta arviointiryhmä haluaa tuoda toimenpide-ehdotuksissaan esiin myös strategisen tason kehittämissuosituksia, jotka ovat vaadittavilta toimenpiteiltään laajempia kokonaisuuksia ja vaativat useamman eri tahon ja osapuolen yhteistoimintaa toteutukseen. Tässä esitetyt toimenpide-ehdotukset ovat arviointiryhmän laatimia, mutta niiden verifiointiin ja muokkaamiseen ovat osallistuneet myös arvioinnin yhteydessä järjestetyn asiantuntijapaneelin osallistujat arvokkaine kommentteineen ja ajatuksineen.

6.1 Operatiiviset toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 1:

- Globaali-ohjelman markkinointimateriaalia tulee täsmentää siten, että siinä tulee selkeästi esille ohjelman luonne analyysityökaluna. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaali-ohjelman markkinointimateriaali ei kaikilta osin vastaa tuottamiensa mielikuvien osalta ohjelman sisältöä ja tarkoitusperiä. Globaali-ohjelman markkinointimateriaalissa korostetaan liikaa sen kehittämishajonnettua, jota se todellisuudessa ei ole. Globaali on alkuperäisen ajatuksenkin mukaan enemmänkin yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheeseen suunnattu selvitystyökalu, jolla yrityksen kansainvälistymispotentiali ja valmiudet pyritään selvittämään. Markkinointimateriaalin epätasällisyys suhteessa ohjelman todellisiin tavoitteisiin on arviointiryhmän mielestä aiheuttanut kohderyhmän yrityksissä vääränlaisia tulkintoja ohjelman todellisista tavoitteista sekä sen pohjalta odotettavista tuloksista. Vääränlaiset odotukset ja tulkinnat voivat luoda tyytymättömyyttä ohjelman toteutusta kohtaan ja pahimmassa tapauksessa hidastaa yrityksen kansainvälistymistä. Markkinointimateriaalin täsmentämisellä sekä yhdenmukaisella markkinointiviestinnällä näitä epäkohtia on arviointiryhmän mielestä helpohko korjata.

Toimenpide-ehdotus 2:

- Markkinointiviestintää tulisi tehostaa ja yhteistyökumppanuuksia hyödyntää paremmin ohjelman markkinoinnissa. – Globaali-ohjelmalla on arvioinnin perusteella selkeä tarve ja kysyntä pk-yritysten keskuudessa. Ohjelman tunnettuus on kuitenkin heikohkoa, mikä johtuu osaltaan siitä, että pk-yrityksille suunnattu julkinen palvelutarjonta on sirpaleista ja monelta eri taholta toteutettua. Yritykset eivät tarkalleen aina tiedä, mistä juuri heille sopivia palveluja voi hakea. Pk-yritysten määrä Suomessa on suuri ja potentiaalisia Globaali-ohjelman tarvitsijoita löytyy jokaiselta TE-keskusalueelta. Tämän arvioinnin yhteydessä haastatellut Globaali-tuotevastaavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että potentiaalia Globaalin käyttäjämäärien kasvattamiselle löytyy. Markkinointiviestintä nykyisellään on suureksi osaksi TE-keskusten henkilökunnan varassa ja muutamilla alueilla toivottiinkin valtakunnallista tukea Globaali-ohjelman markkinoinnin tueksi. Valtakunnallisella markkinointikampanjalla, tuella ja yhdenmukaisilla markkinointiviestintäohjeilla Globaali-ohjelman käyttäjämääriä voitaisiin arviointiryhmän näkemyksen mukaan kasvattaa merkittävästikin. Lisäksi arviointiryhmä ehdottaa, että kauppa- ja teollisuusministeriön johdolla lähdettäisiin pohtimaan ohjelman markkinointikanavien laajentamista keskeisten sidosryhmätoimijoiden kautta, jolloin markkinoinnin näkyvyys kasvaisi ja tehostuisi entisestään.

Toimenpide-ehdotus 3:

- Globaali-ohjelman työkirjasta tulee tehdä myös englanninkielinen versio. Globaali-ohjelman konkreettisena työvälineenä toimiva työkirjapohja, joka on tarkoitettu yritysten täydennettäväksi ennen Globaali-konsultoinnin alkua, on tällä hetkellä saatavilla ainoastaan suomen- ja ruotsinkielisenä. Evaluoinnin aikana arviointiryhmä havaitsi useammassa yrityksessä selkeän tarpeen sille, että työkirjasta tulisi olla käytössä myös englanninkielinen versio. Englanninkielisen version tarpeellisuus korostuu erityisesti osaamisintensiivisissä yrityksissä sekä niissä yrityksissä, jotka ovat jo rekrytoineet ulkomaalaista työvoimaa keskeisiin asemiin yrityksen johdossa. Englanninkielisen työkirjapohjan työstäminen ei vaadi ministeriön taholta merkittäviä resursseja. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan sellaiselle on kohderyhmässä olemassa selkeä tarve ja kysynnän määrä lisääntynee entisestään tulevaisuudessa ulkomaisen työvoiman lisääntyessä Suomessa.

Taulukko 2. Operatiivisten toimenpide-ehdotusten toteuttamisen edellytykset, vastuut ja tarvittavat resurssit

Operatiiviset toimenpide-ehdotukset	Mitä toimenpiteitä vaaditaan?	Kenen vastuulla toimenpiteet ovat?	Mitä resursseja vaaditaan toimenpiteiden toteuttamiseksi?
1. Globaali-ohjelman markkinointimateriaalia tulee täsmentää siten, että siinä tulee selkeästi esille ohjelman luonne analyysityökaluna	<ul style="list-style-type: none"> • Analyysiosuutta tulee painottaa • Väärien mielikuvien poistaminen • Mahdollinen Case-yritysten käyttö materiaalissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppa- ja teollisuusministeriö • Ohjausryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei erillisiä panostuksia
2. Markkinointiviestintää tulisi tehostaa ja yhteistyökumppanuuksia hyödyntää paremmin ohjelman markkinoinnissa	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen myyntityö • Mainonta • Valtakunnalliset kampanjat • Infoiskut yrityshautomoihin, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotevastaavat • Konsultit • Yrityshautomot • TE-keskukset (riippumatta osastorajoista) 	<ul style="list-style-type: none"> • Esim. Case-tapaukset TE-keskuksissa tuotteiden esittelyn tukena
3. Globaali-työkirjasta tulee tehdä myös englanninkielinen versio	<ul style="list-style-type: none"> • Kääntäjän valinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppa- ja teollisuusministeriö • Ohjausryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide toteutettava mahdollisimman pian • Kääntäjän löytäminen

6.2 Strategiset toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 4:

- Konsulttien valintaa ja valintaprosessia on kehitettävä ja yhdenmukaistettava siten, että yritysten tarpeet ja heidän konsulteille esittämät valintakriteerit tulevat paremmin otetuiksi huomioon. - Arvioinnin pohjalta voidaan todeta, että yritysten näkökulmasta Globaali-ohjelmaa toteuttavan konsultin toimialaosaaminen ja markkina-alue-tuntemus ovat ensiarvoisen tärkeitä ohjelman onnistuneen toteuttamisen kannalta. Yleinen kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen on luonnollisesti myös ensiarvoisen tärkeää, mutta pelkästään sen varaan jättäytyminen ei yritysten näkökulmasta ole kuitenkaan riittävää. Yleinen kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen korostuu kuitenkin niissä yrityksissä, jotka ovat kansainvälistymisensä alkuvaiheessa. Näille yrityksille toimiala-osaamisella ja markkina-alue-tuntemuksella on kuitenkin merkitystä,

mutta ei niin suuressa määrin kuin pidemmällä kansainvälistymisessä oleville yrityksille. Konsulttien valintaprosessissa noudatetaan nykyisellään erilaisia käytäntöjä. Joissakin tapauksissa tuotevastaava saa kohdeyritykseltä hyvin tarkat ohjeet siitä, millaisen konsultin he haluavat ja mitä osaamista häneltä edellytetään. Joidenkin yritysten kohdalla vastuu konsultin valinnasta taas annetaan TE-keskuksen tuotevastaavan harteille. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan tätä valintaprosessia olisi tehostettava ja yhdenmukaistettava siten, että kaikissa tapauksissa pyritäisiin käymään keskustelu kohdeyritysten kanssa siitä, mitä he ohjelmalta odottavat ja minkälaista osaamista konsultilta onnistunut ohjelman toteuttaminen vaatii.

Toimenpide-ehdotus 5:

- Globaali-ohjelman jälkeistä seuranta tulee kehittää ja yhdenmukaistaa. Seurannan ja tuen puute näkyy erityisesti kansainvälistymistä aloittelevissa yrityksissä. - Globaali-ohjelman toteuttamisen jälkeinen seuranta on arviointiryhmän näkemyksen mukaan ollut epäyhtenäistä eri TE-keskusalueilla ja eri yritysten kohdalla. Arvioinnin aikana kerätyn materiaalin perusteella seurantamuotoja tulisi arviointiryhmän mielestä kehittää tarpeen mukaan erityisesti niissä yrityksissä, joissa kansainvälistyminen on vasta selvityksen asteella. Seurannan kehittäminen voisi hyvin olla näille yrityksille suunnattavaa pitkäkestoisempaa neuvontaa tai "tutorointia", mikä mahdollistaisi sen, että Globaali-ohjelman perusteella luotua kansainvälistymisen kehittämisohjelmaa lähettäisiin yrityksessä toteuttamaan. Seurannan kehittämisellä ja yhdenmukaistamisella välttyttäisiin siltä, että yritykset eivät tuntisi jäävänsä yksin oman onnensa nojaan ohjelman toteuttamisen jälkeen. Tällöin on vaarana, että Globaali-raportissa konsultin esittämät toimenpide-ehdotukset yritysten kansainvälistymisen vauhdittamiseksi jäävät toteuttamatta. Selvitysvaiheen lisäksi myös toimenpide-ehdotusten toteuttamisen aikainen tuki ja neuvonta on yrityksille tärkeää. Tämä seurannan ja tuen saaminen korostuu erityisesti siis sellaisissa yrityksissä, joissa kansainvälistyminen on alkuvaiheessa, mutta saattaa olla tarpeetonta niissä yrityksissä, joissa kansainvälistyminen on edennyt jo pidemmälle. Seurannan tarve, aikataulu ja pelisäännöt tulisikin arviointiryhmän mukaan selvittää tarkasti, tapauskohtaisesti ja yhdenmukaisesti Globaalin toteutuksen yhteydessä.

Toimenpide-ehdotus 6:

- Globaali-ohjelman ja TE-keskusten myöntämän kansainvälistymistuen väliin on hyvä löytää ja/tai kehittää uusia palvelumuotoja. – TE-keskusten tuottaman Globaali-ohjelman ja keskusten myöntämän kansainvälistymistuen välille jää arviointiryhmän näkemysten mukaan nykyisellään liian suuri palvelutarjonnan aukko. Tämä korostuu arvioinnin aikana kerättyssä materiaalissa erityisesti yritysten omista näkökulmista tarkasteltuna. Osoituksena palvelutarjonnan aukosta on arviointiryhmän näkemyksen mukaan se, että Globaali -ohjelmaa ollaan nykyisellään käytetty erityisesti pidemmällä kansainvälistymisessä olevissa yrityksissä lähinnä markkinaselvitysten tekemiseen. Tällä onkin oma-aloitteisesti pyritty korvaamaan tunnistettua palvelutarjonnan puutetta. Arviointiryhmän esittämän näkemyksen mukaan kauppa- ja teollisuusministeriön tulisikin pohtia millä keinoin tätä palvelutarjonnan puutetta tulisi parhaiten korjata. Yhtenä ajatuksena ryhmä ehdottaakin itsenäisen markkinaselvitystyökalun rakentamista sekä Globaalin jälkeistä ohjattua kansainvälistymisohjelman toteuttamiseen suunnatun palvelun kehittämistä. Jälkimmäinen palvelu vastaisi samalla edellä esitettyyn toimenpide-ehdotukseen, jossa korostetaan erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheissa olevien yritysten kohdalla Globaali-ohjelman jälkeistä tiiviimmän ja yhdenmukaisemman seurannan tarvetta.

Toimenpide-ehdotus 7:

- Uusien työkalujen kehittäminen tulee sitoa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen yritysten kansainvälistymisen ja vienninedistämisen strategian luomiseen. Finpron, Finnveran, TE-keskusten ja Tekesin rooleja pk-yritysten kansainvälistymispalveluiden tarjoajina on täsmennettävä. – Yhtenä arvioinnin laajempaan kontekstiin sidottavissa olevana havaintona voidaan todeta, että julkisen sektorin tarjoama yritysten kansainvälistymistä tukeva palvelutarjonta on nykyisellään sirpaleista ja hajanaista. Tämä korostuu erityisesti yritysten näkökulmasta tarkasteltuna, sillä selkeää julkisrahoitteisen palvelutarjonnan polkua ei ole helposti havaittavissa nykyisessä tarjontakentässä. Tämä sirpaleisuus ja palvelutarjonnan täsmentämättömyys on havaittu ennen tätä arviointiraporttia myös lukuisissa muissa alan tutkimuksissa ja arvioinneissa. Arviointiryhmän näkemysten mukaan kaikki edellä esitetyt strategisen tason toimenpide-ehdotukset tulisikin jatkossa sitoa syntymässä olevaan tiiviimpään yhteistoimintaan ja kehittämistyöhön eri julkisen sektorin palveluntuottajien välillä. Yhdenmukaisella kehittämistyöllä ja siihen osallis-

tumisella voidaan arviointiryhmän näkemyksen mukaan palvella parhaiten yhä merkittävämpään kansantaloudelliseen asemaan nousevia pk-yrityksiä. Tässä yhteistoiminnassa ja kehitystyössä kauppa- ja teollisuusministeriöllä on luonnollisesti suuri vastuu ja rooli erityisesti yhteistoiminnan koordinoinnin suhteen.

Taulukko 3. Strategisten toimenpide-ehdotusten toteuttamisen edellytykset, vastuut ja tarvittavat resurssit

Strategiset kehittämissuosituks	Mitä toimenpiteitä vaaditaan?	Kenen vastuulla toimenpiteet ovat?	Mitä resursseja vaaditaan toimenpiteiden toteuttamiseksi?
1. Konsulttien valintaa ja valintaprosessia on kehitettävä ja yhdenmukaistettava siten, että yritysten tarpeet ja heidän konsulteille esittämät valintakriteerit tulevat paremmin otetuiksi huomioon	<ul style="list-style-type: none"> • Laajennetaan konsulttien hakuprosessia • Konsulttien ja tuotevastaavien välistä vuorovaikutusta tulisi lisätä • ”Konsulttipäivät” • Konsulttien tapausrekisteri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppa- ja teollisuusministeriö • TE-keskusten tuotevastaavat • Konsultit • Ohjausryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallinnolliset resurssit • Ajalliset resurssit
2. Globaali-ohjelman jälkeistä seurantaa tulee kehittää ja yhdenmukaistaa. Seurannan ja tuen puute näkyy erityisesti kansainvälistymistä aloittelevissa yrityksissä	<ul style="list-style-type: none"> • Palautetiedon kerääminen • Yrityksen kokonaisvaltainen jatkoneuvonta 	<ul style="list-style-type: none"> • TE-keskukset • Tuotevastaavat • Kvartetti-yhteistyö? • KTM 	<ul style="list-style-type: none"> • Esim. ASKO-hanke (TE-keskus) • Puute: Konsultit eivät saa riittävästi palautetta
3. Globaali-ohjelman ja TE-keskusten myöntämisen kansainvälistymistuen väliin on hyvä löytää ja/tai kehittää uusia palvelumuotoja	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen joustavuuden lisääminen eri kohderyhmille (esim. alkuosa pois) • Tutorointi-paketti 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppa- ja teollisuusministeriö • TE-keskukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi ohjeistus
4. Uusien työkalujen kehittäminen tulee sitoa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen yritysten kansainvälistymisen ja vienninedistämisen strategian luomiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartetti -yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppa- ja teollisuusministeriö • Kvartetin toimijat 	

Yhteenveto

Tässä arviointiraportissa on tarkasteltu yritysten alkuvaiheen kansainvälistymiseen suunnattua Globaali-ohjelmaa. Ohjelman tarkoituksena on selvittää ja tukea mikro- ja pk-yritysten kansainvälistymistä sekä selvittää erityisiä kehittämistarpeita toiminnan jatkoa varten. Arvioinnissa Globaali-ohjelmaa on tarkasteltu erityisesti sitä käyttäneiden yritysten kannalta ja keskeisinä arviointikohteina ovat olleet ohjelman tarve, toimeenpano, tuotokset, vaikutukset ja vaikutusten pysyvyys. Arviointi on sidottu temaattisesti laajempaan viitekehykseen tarkastelemalla yleisesti suomalaisten pk-yritysten merkitystä kansantaloudelle sekä liittämällä mukaan myös muun julkisen palvelutarjonnan tarkastelu.

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaali-ohjelmalle on olemassa selkeä tarve suomalaisten pk-yritysten keskuudessa. Globaalin lisäksi julkisella palvelutarjonnalla ei ole juurikaan tarjolla vastaavia tuotteita yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheen tueksi ja analyysivälineeksi. Globaali-ohjelman toimeenpano on yritysten näkökulmasta tarkasteltuna sujuvaa ja laadullisesti hyvää. Operatiivisia, toimeenpanoa tukevia kehitystarpeita löytyy, mutta ne ovat arvioinnin perusteella pienehköjä ja helposti toteutettavissa olevia.

Globaali-ohjelmaan liittyvät puutteet heijastuvat arvioinnin perusteella lähinnä muun julkisen, yritysten kansainvälistymistä tukevan palvelutarjonnan hajanaisuudesta ja yleisestä täsmentämättömyydestä. Tämän vuoksi Globaali-ohjelmaa on käytetty paljon myös yrityksissä, jotka ovat edenneet kansainvälistymisessä jo pitkälle. Näiden yritysten kohdalla Globaali-ohjelmaa on käytetty lähinnä markkinaselvitysohjelmana, mikä heijastaa olemassa olevan palvelutarjonnan tietynlaisia puutekohtia. Näiden kehittäminen ei ole pelkästään kauppa- ja teollisuusministeriön ja TE-keskusten vastuulla, vaan kokonaiskehittämisvastuu on kaikilla julkisen sektorin palveluntarjoajille, joiden ohjauksesta kuitenkin vastaa ministeriö.

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että Globaali-ohjelma on toimiva kokonaisuus, jonka kehittämiseen tulee jatkossakin panostaa ja sen hyödynnettävyyttä laajentaa. Ohjelma ei ole kovin tunnettu kohdeyritysten keskuudessa ja sen käyttöaste vaihtelee varsin voimakkaasti eri TE-keskusalueilla. Arvioitsijoiden näemyksen mukaan Globaali-ohjelman aktiivista kehittämistyötä ja säännönmukaista asiakaspalautteen seuranta ja kriittistä arviointia tulee jatkaa, jotta ohjelman hyväksi havaitut vaikutukset heijastuvat myös jatkossa voimakkaasti suomalaiseen yrityskehitykseen.

Lähteet

Arenius, Pia & Autio, Erkki & Kovalainen, Anne (2004): Global Entrepreneurship Monitor 2003. Finland Executive Summary.

Finpro ry:n toiminta, Tarkastuskertomus 72/2004. Valtiontalouden tarkastusvirasto.

Hernesniemi, Hannu & Markku Lammi & Pekka Ylä-Anttila (1995): Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Taloustieto Oy, Helsinki.

Huipputeknologian ulkomaankauppa vuonna 2003, Ulkomaankauppa 2004:M06. Tullihallitus.

Kailaranta, Johanna (1998): Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. ESR-julkaisut 26/98. Edita Oy, Helsinki.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Laiho, Marko & Talonen, Harri (2004): Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 27/2004. Elinkeino-osasto.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Laiho, Marko & Talonen, Harri & Järvelin, Anne-Mari (2003): Yritysten julkiset kansainvälistymispalvelut ja niiden käyttö. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 16/2003. Markkinaosasto.

Luostarinen, Reijo (2002): Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa Kansainvälinen liiketoiminta (toim.) Hannu Seristö. WSOY, Helsinki.

Martikainen, Minna & Nikkinen, Jussi (2004): Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritys- rakenteet.

Niinikoski, Marja-Liisa & Valovirta, Ville & Uusikylä, Petri (2004): Jyväskylän seudun kehitysyhtiö Jykes Oy:n kokonaisarviointi.

Puumalainen et al. Tietoliikennetoimialan Pk-lisäarvopalvelutuottajat Suomessa. Tutkimusraportti. Telecom Business Research Centre, 2000.

Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003.

Seristö, Hannu (2002): Kansainvälinen liiketoiminta. WSOY, Helsinki.

Ulkomaankauppa 2003, Taskutilasto. Tullihallituksen tilastojulkaisu.

Ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain vuonna 2002 ja 2003, Ulkomaankauppa 2004:M12. Tullihallitus.

Valtion vuoden 2005 talousarvioesitys.

Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (vke) kansallinen strategia. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 37/2004. Markkinaosasto.

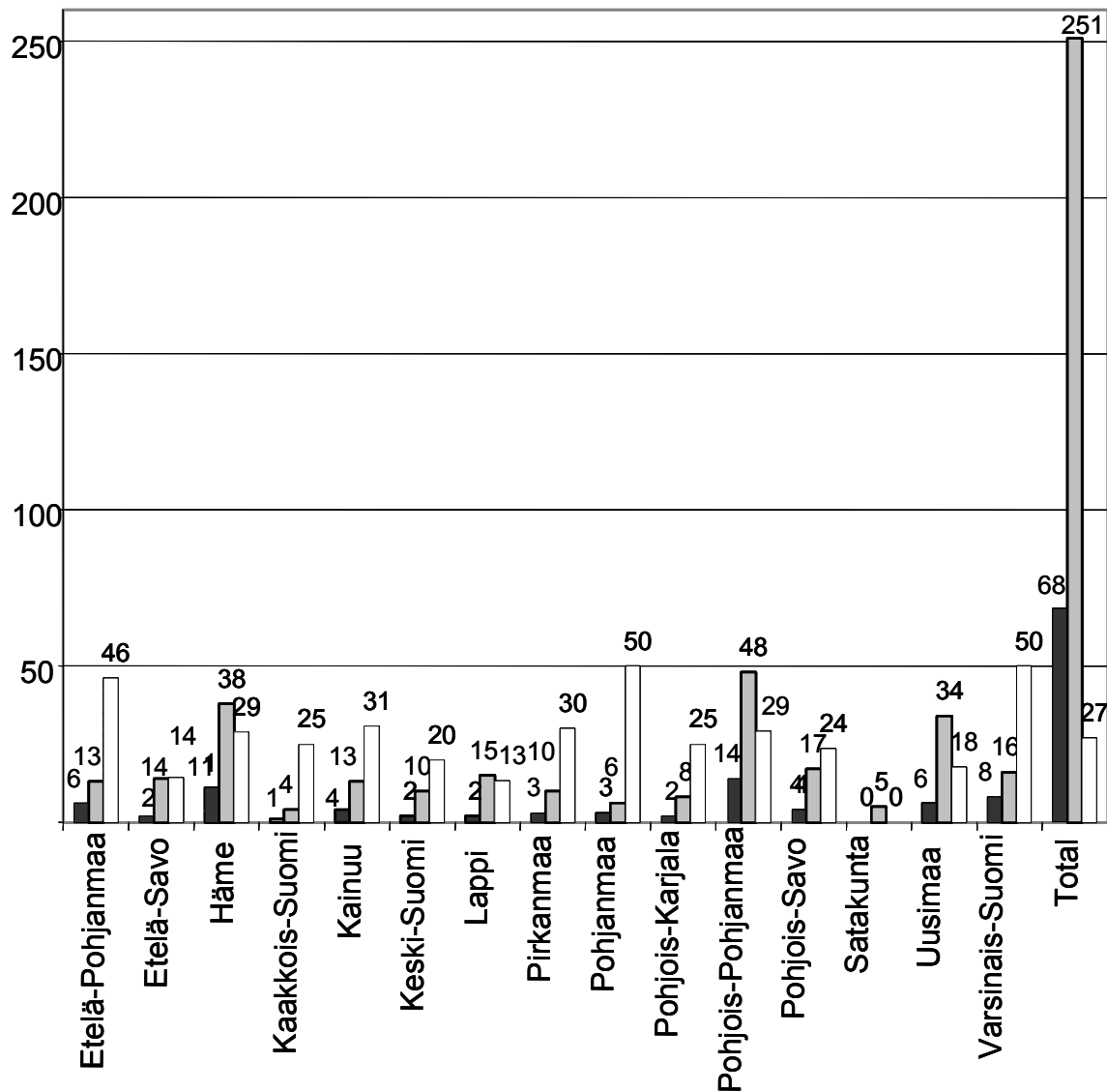
Yritysten kansainvälistyminen 2001. Tilastokeskus.

Yritystilastot 2003. Tilastokeskus.

Äijö, Toivo S. (2001): Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. FINTRA Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. Julkaisu nro 82. Helsinki.

Liite 1

Yrityskyselyyn osallistuneet vastaajat TE-keskusalueittain



Vasemmanpuoleinen palkki kuvaa saatujen vastausten määrän, keskimääräinen palkki kuvaa lähetettyjen vastauspyyntöjen määrän ja oikeanpuoleinen palkki kuvaa vastausprosenttia

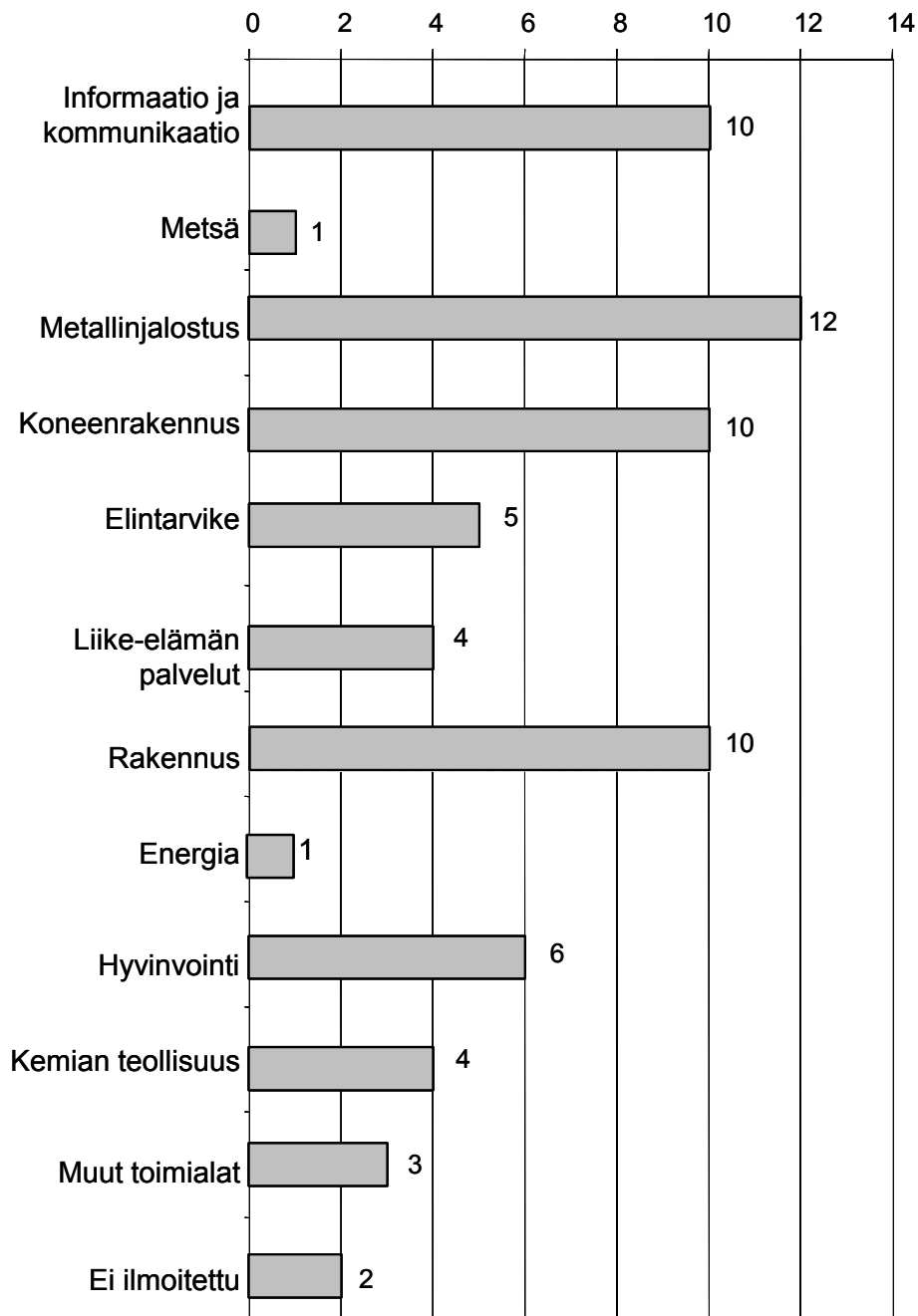
Liite 2

Kyselyyn osallistuneiden yritysten jako eri kategorioihin yrityksen henkilöstön määrän ja liikevaihdon koon mukaan

Henkilöstö/ liikevaihto	Alle € 500 000	€ 500 000 - 3 000 000	Yli € 3 000 000
119 henkilöä	16	18	1
20 - henkilöä	1	8	17

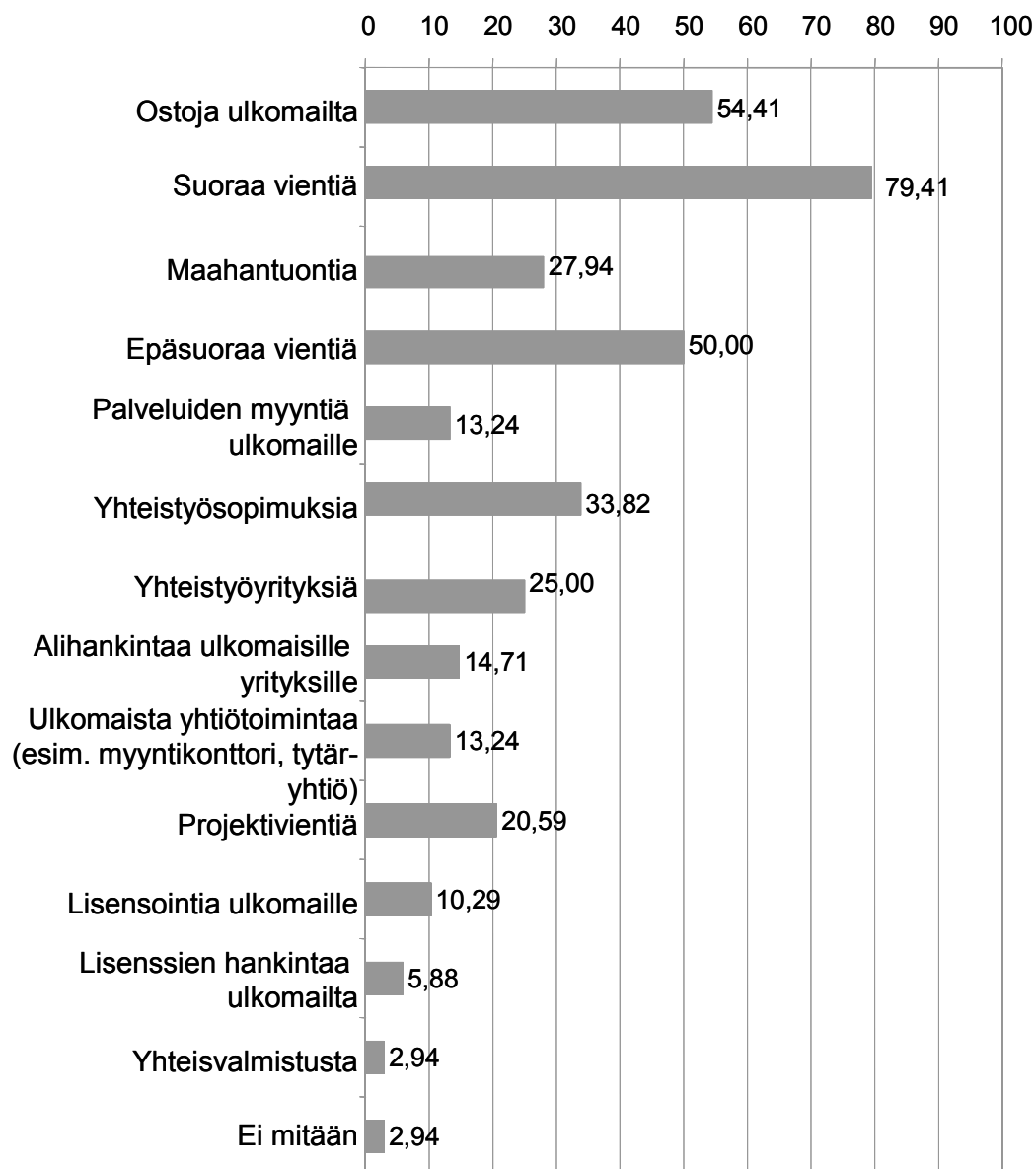
Liite 3

Vastanneiden yritysten jakauma avainklusterijaottelun perusteella tehtyyn toimialajakoon



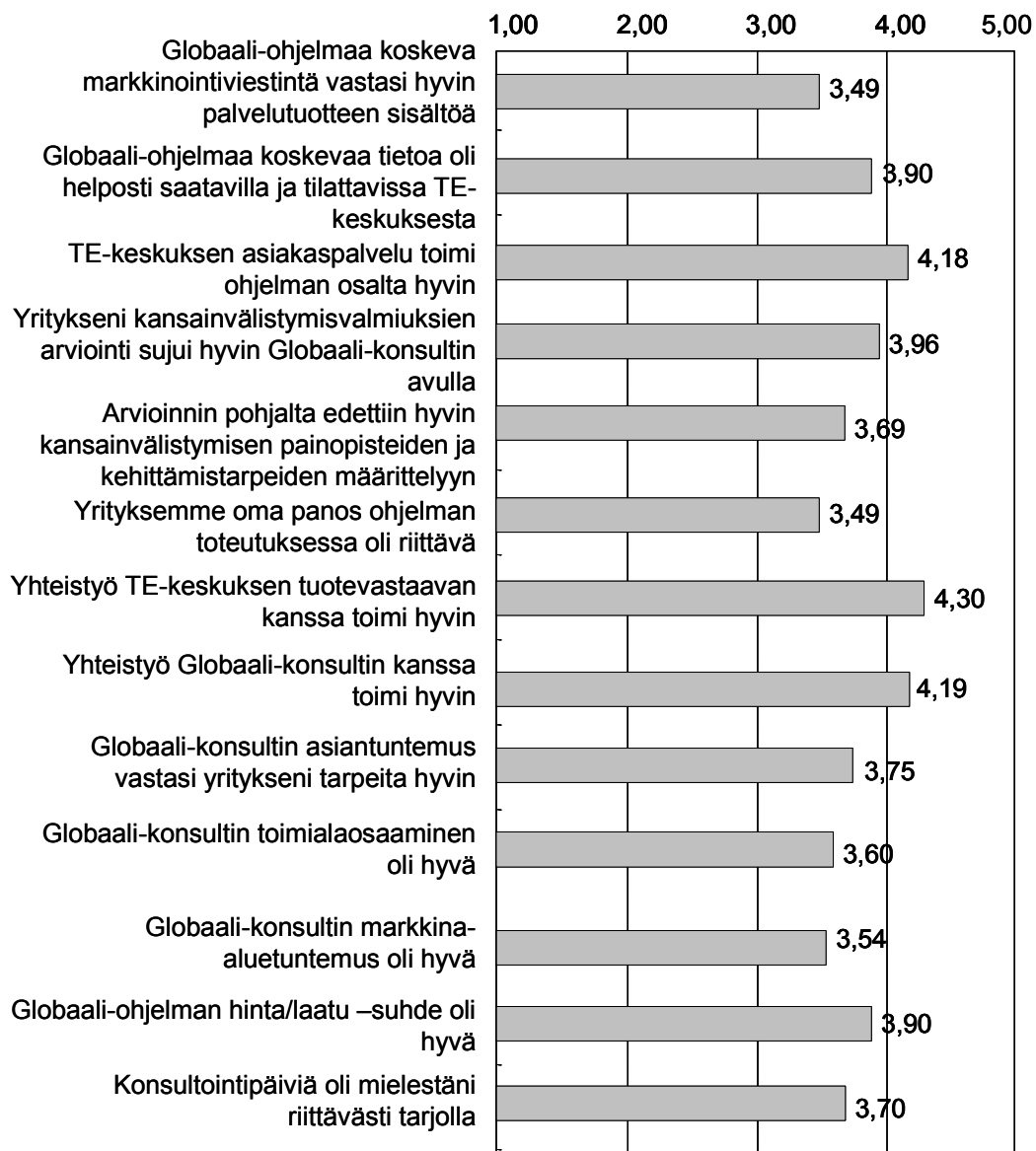
Liite 4

Kyselyyn osallistuneiden yritysten kansainvälistymisen muodot – luvut kuvaavat prosenttiosuutta koko vastaajamäärästä



Liite 5

Kyselyyn osallistuneiden yritysten näkemyksiä Globaali-ohjelman toimeenpanoon liittyvistä väittämistä



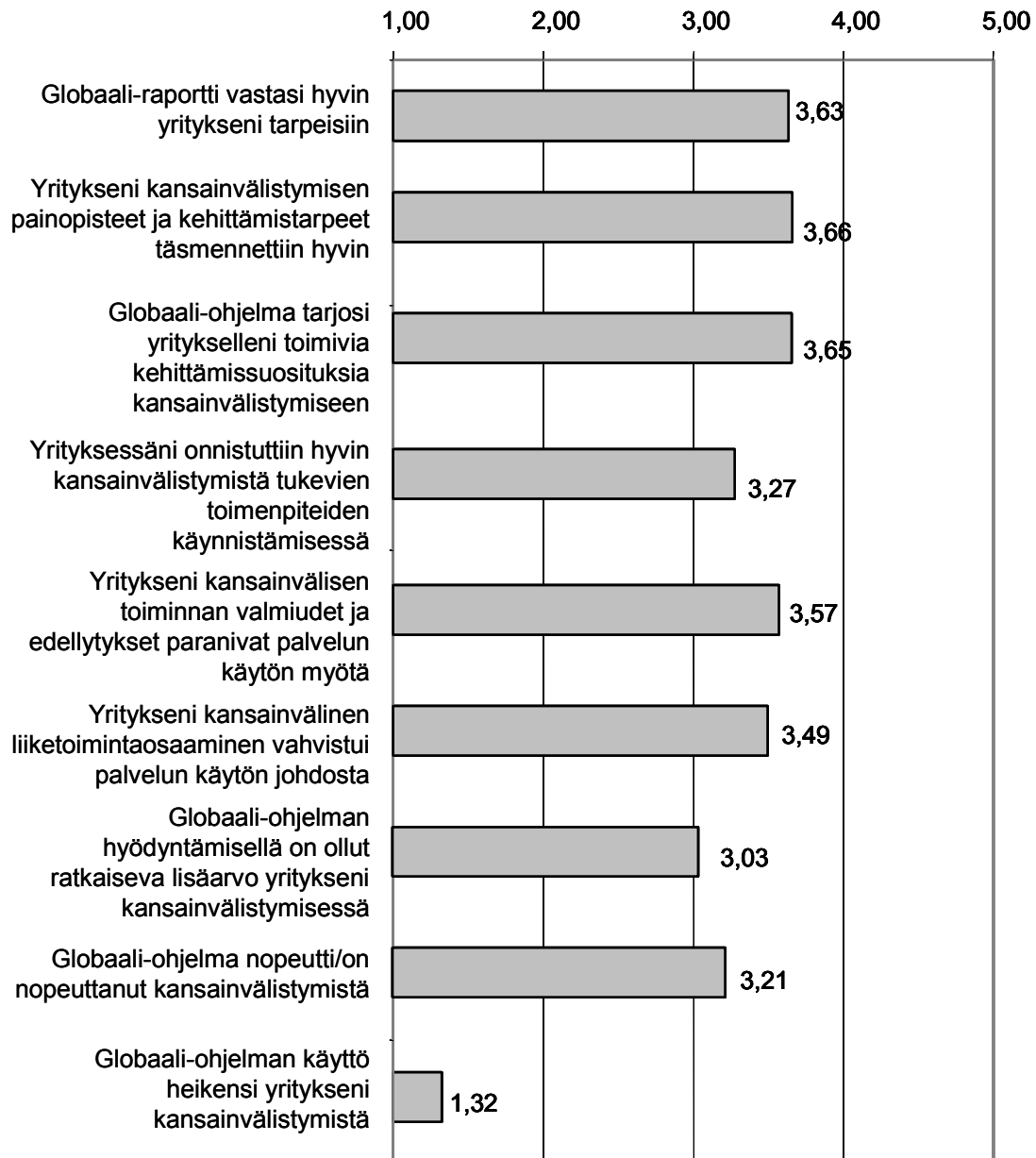
Vastausvaihtoehtoja oli viisi, jossa

1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa

Liite 6

Kyselyyn osallistuneiden yritysten näkemyksiä Globaali-ohjelman tuotoksiin ja tuloksiin liittyvistä väittämistä

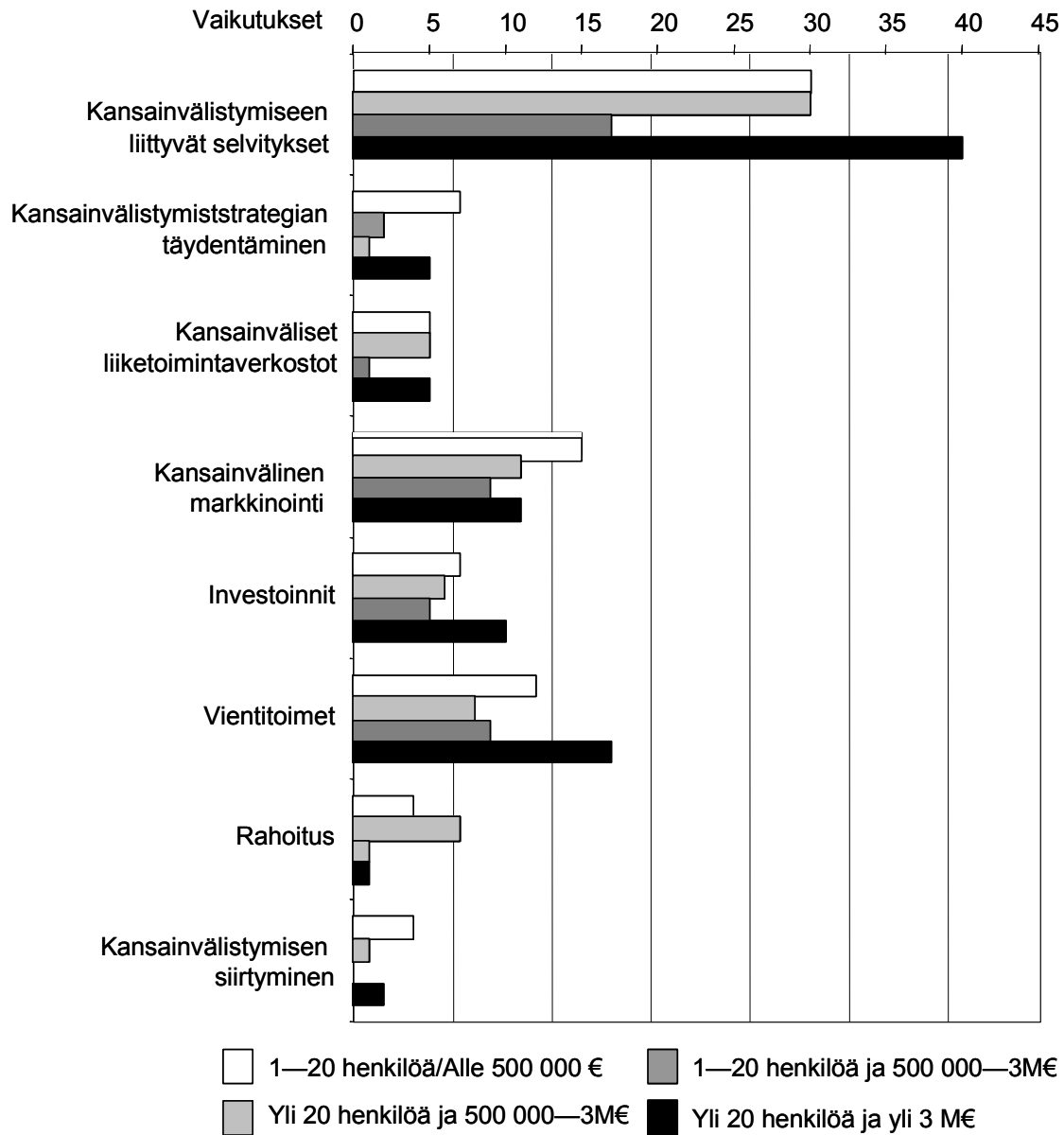


Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu viisiasteiseen portaikkoon, jossa

1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa

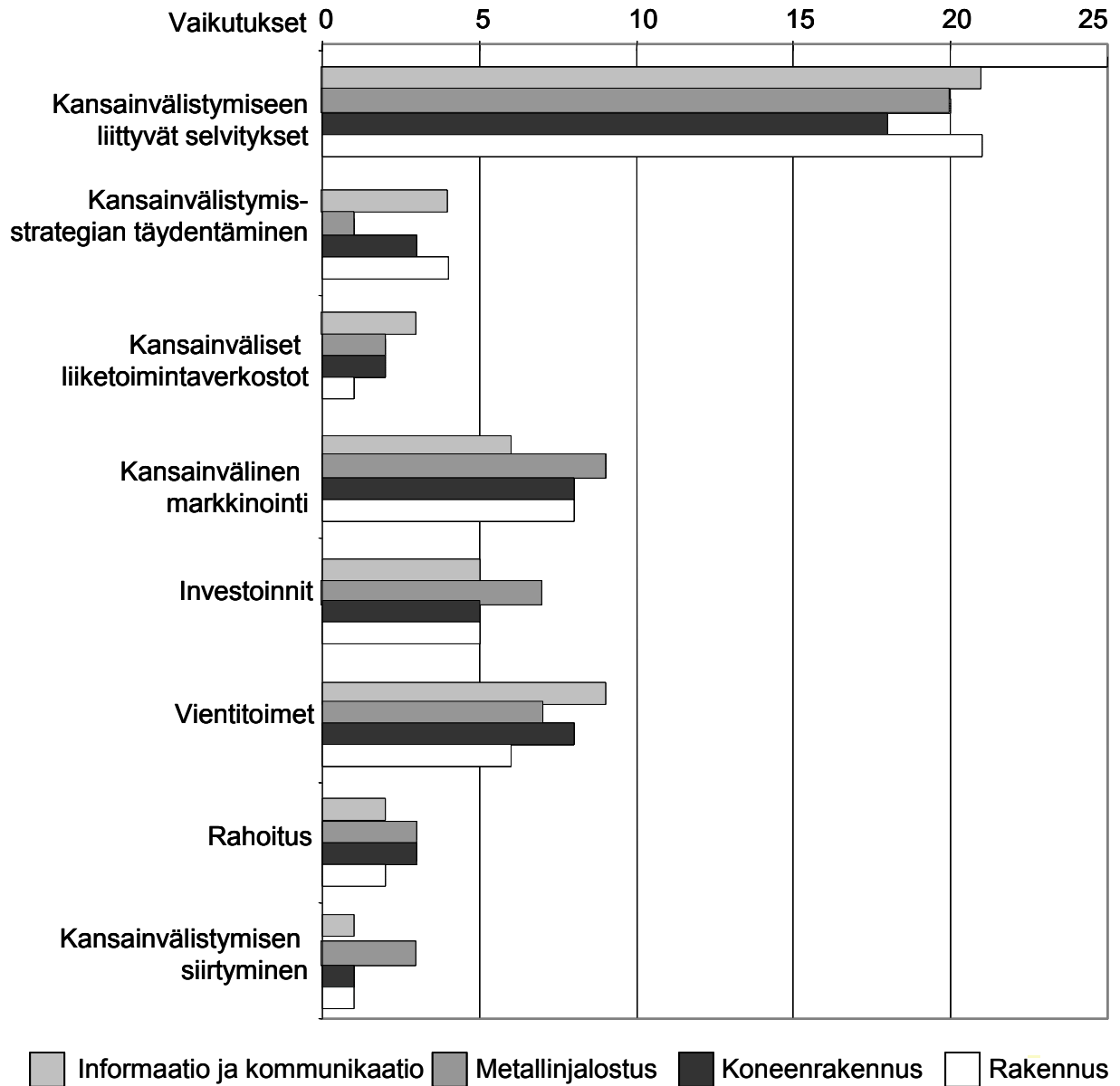
Liite 7

Vaikutukset vs. Koko (TOP4)

Yritysten Globaali-ohjelmasta saatujen vaikutusten ryhmittely ja ristiintaulukointi yritysten henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella jaoteltuihin merkittävimpiin vastaajaryhmiin. Luvut kuvastavat kuhunkin vaikutuskategoriaan kohdistuneita vastausten lukumääriä.

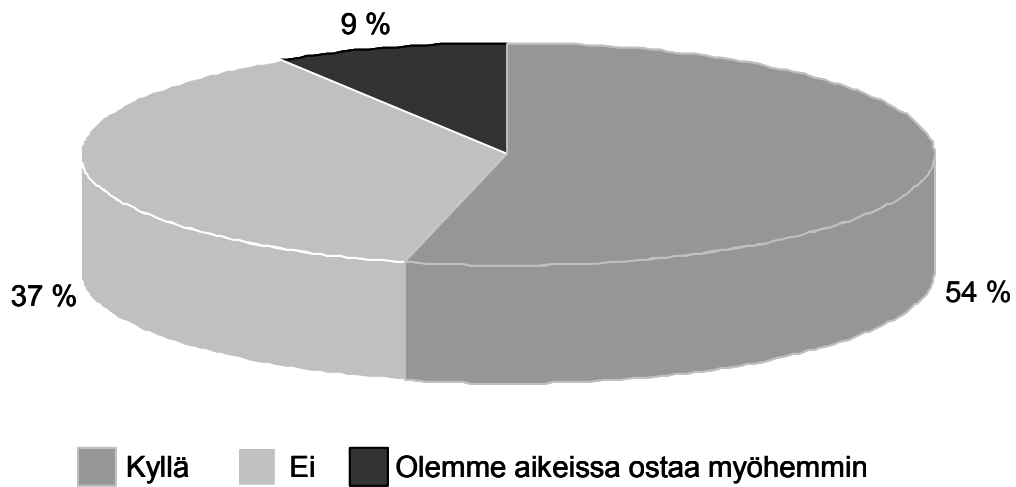
Liite 8

Toimiala vs. Vaikutukset (TOP4 –avainklusteria)



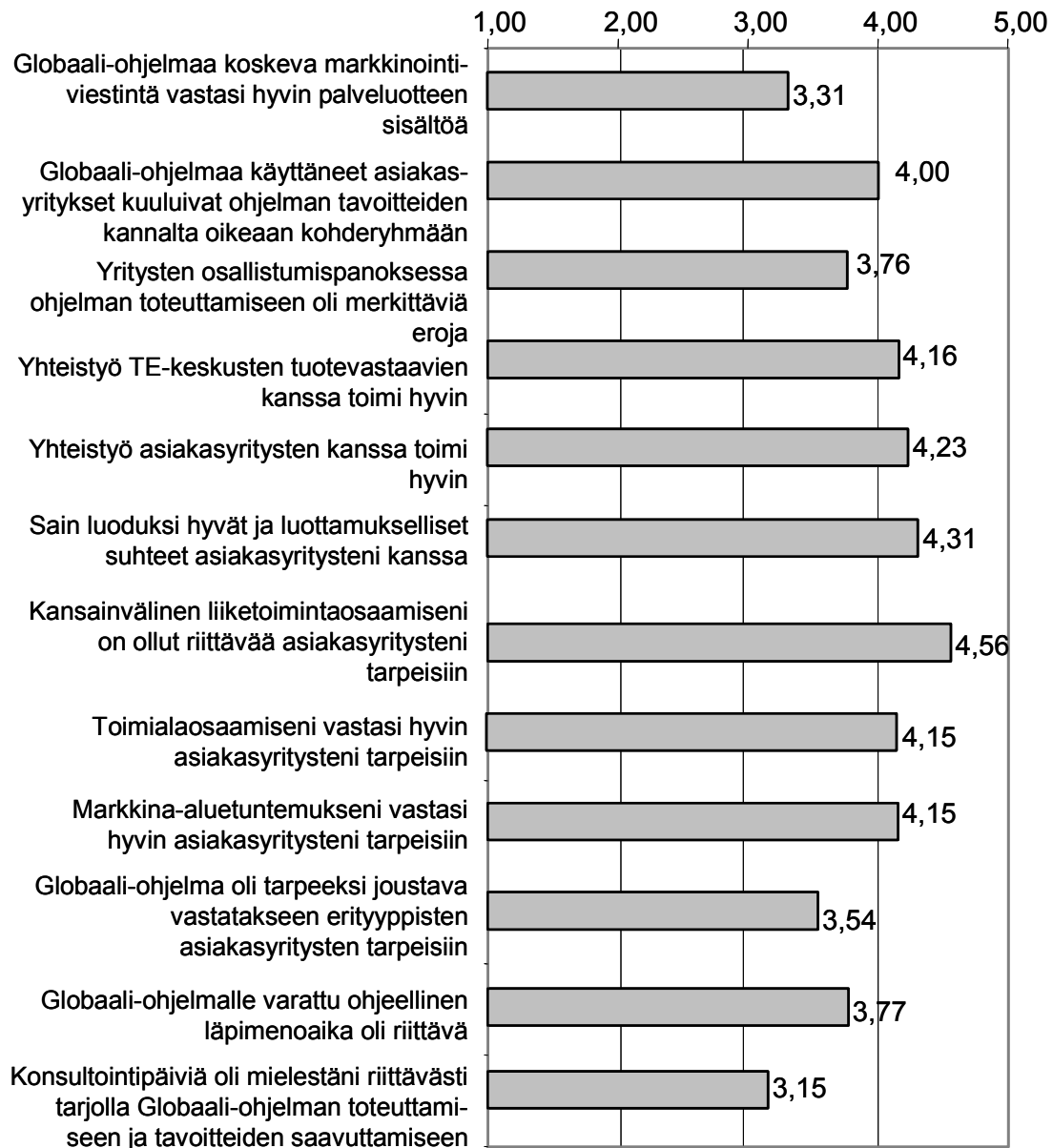
Yritysten Globaali-ohjelmasta saatujen vaikutusten ryhmittely ja ristiintaulukointi avainklusterijaotteluun neljän suurimman vastaajista koostuvan klusterin kanssa. Luvut kuvastavat kuhunkin vaikutuskategoriaan kohdistuneita vastausten lukumääriä

Liite 9

**Kyselyyn osallistuneiden yritysten prosenttijakauma
Globaali-ohjelman lisäpäivien käytön määrän suhteen
tarkasteltuna**

Liite 10

Globaali-ohjelmaa toteuttaneiden konsulttien näkemyksiä ohjelman toimeenpanosta ja palvelun toimivuudesta



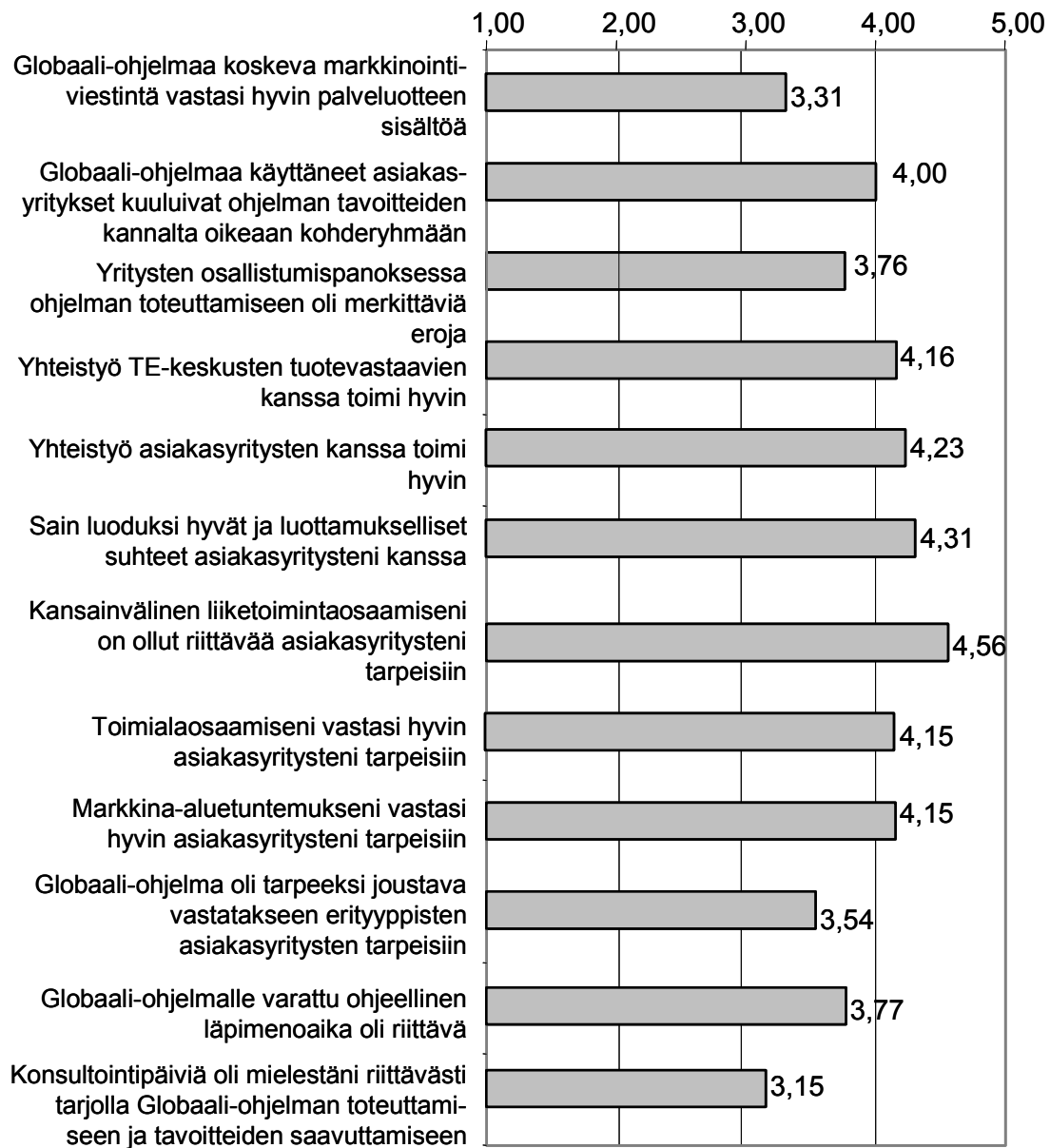
Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu viisiportaiseen asteikkoon, jossa

1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa

Liite 11

Globaali-ohjelmaa toteuttaneiden konsulttien näkemyksiä ohjelman hyödyistä ja vaikutuksista



Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu viisiportaiseen asteikkoon, jossa

1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa

Liite 12

Globaali-ohjelman arvioinnin keskeiset tarkastelukysymykset ja teema-alueet

Arvioinnin kohde	Arvioinnin taso			
	Yritystaso		Ohjelma-/tuotetaso	
	Tarkastelukysymykset	Tiedonhankintamenetelmät	Tarkastelukysymykset	Tiedonhankintamenetelmät
Tarve	Yrityksen tarve kansainvälistymistukeen? Palvelutarpeen tunnistaminen?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Mihin Globaali-ohjelman tarve perustuu? Miten palvelutuotteen kysyntä tunnistetaan? Miten on asemoitu palvelun tarjontakenttään?	Asiakirja-analyysi Haastattelut
Toimeenpano				
Tuotteen markkinointi	Miten yritys sai tiedon palvelusta? Miten markkinointiviestintä vastasi palvelutuotteen sisältöä?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten Globaali-ohjelmaa markkinoidaan? Ilmeneekö markkinoinnissa alueellisia eroja?	Asiakirja-analyysi Haastattelut
Toimintamalli	Miten palvelun vaiheistus vastasi yrityksen tarpeisiin? Miten vaiheiden jaksotus toimii? Miten yrityksen oma työpanos/sitoutuminen toteutui?	Sähköinen kysely yrityksille ja tuotetta tehneille asiantuntijoille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten palvelun organisointi toimii? Miten kolmivaiheistus toimii palveluntuottajien näkökulmasta? Miten toimintamalli on toteutettavissa eri TE-keskuksissa?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Palveluprosessi ja palvelun laatu	Miten palvelutuote oli saatavilla? Miten asiakaspalvelu toimi? tuotevastaavien ja tuotetta tehneiden asiantuntijoiden kesken? Miten tuotetta tehneiden asiantuntijoiden osaaminen vastasi yrityksen tarpeisiin?	Sähköinen kysely yrityksille ja tuotetta tehneille asiantuntijoille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten palveluprosessi toimii TE-keskuksen näkökulmasta? Miten yrityksille sopivat asiantuntijat hankitaan ja miten he ovat saatavissa? Miten asiakaspalautetta hankitaan? Miten yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan? Miten asiantuntijoita on saatavilla? Millainen on tuotetta tekevien asiantuntijoiden osaaminen? Miten tuotevastaavien asiantuntemus tuotteesta varmistetaan?	Asiakirja-analyysi Haastattelut
Palvelun hinnoittelu	Miten hinta vastasi palvelun laatua sisältöä?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten tuotteen hinnoittelu toimii? Miten hinnoittelu vaikuttaa kysyntään?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Käytettävissä olevat resurssit	Konsultointipäivien riittävyys?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten palvelukysyntään voidaan vastata? Miten tuotteen hinnoittelu toimii? Miten asiantuntijoiden palkkioperusteet vaikuttavat asiantuntijoiden saatavuuteen (määrään ja laatuun)?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut

Arvioinnin kohde	Arvioinnin taso			
	Yritystaso		Ohjelma-/tuotetaso	
	Tarkastelukysymykset	Tiedonhankintamenetelmät	Tarkastelukysymykset	Tiedonhankintamenetelmät
Tuotokset				
Globaali-raportit	Miten Globaali-raportti vastasi yrityksen tarpeisiin?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten Globaali-raporttien laatu vastaa palveluntuottajan odotuksia? Miten raporteja hyödynnetään yrityksissä?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Kehittämishjelmat	Millainen kehittämissohjelma yrityksessä käynnistettiin? Miten se toteutettiin? Miten se resursoitiin? Millaisia selvityksiä, raporteja yms. tuotoksia kehittämissohjelman perusteella syntyi?	Sähköinen kysely yrityksille ja tuotetta tehneille asiantuntijoille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten Globaali-tuote toimii kehittämissohjelmien käynnistämiseksi?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Muut tuotokset	Käyttikö yritys lisäkonsultointipäiviä? Millaista tietoa tai millaisia selvityksiä tuotettiin? Miten ne vastasivat yrityksen tarpeisiin?	Sähköinen kysely yrityksille ja tuotetta tehneille asiantuntijoille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten muita Globaali-tuotteen tuotoksia hyödynnetään yrityksissä?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Tulokset				
Toiminta-edellytykset ja valmiudet	Miten yrityksen toiminta-edellytykset ja valmiudet paranivat? Millaisiin välittömiin toimenpiteisiin yrityksessä ryhdyttiin?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Millainen on palvelutuotteen määrällinen kysyntä? Millainen on palvelutuotteen laadullinen kysyntä?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Vaikutukset				
Toiminta-edellytykset ja valmiudet	Miten yrityksen toiminta-edellytykset ja valmiudet vahvistuivat? Esim. uusi osaaminen, lisärekrytoinnit, investoinnit	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi	Miten Globaali-tuote asemoituu suhteessa TE-keskuksen muuhun kansainvälistymistä edistävään palvelutarjontaan? Miten Globaali-tuote asemoituu suhteessa muihin julkisrahoitteisiin pk-yritysten kansainvälistymistä tukeviin ja edistäviin instrumentteihin?	Asiakirja-analyysi Sähköinen kysely tuotetta tehneille asiantuntijoille Haastattelut
Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen	Millaiseen kansainväliseen liiketoimintaan tuotteen käyttö johti? Uusien tuotteiden vienti kansainvälisille markkinoille? Yrityksen toiminnan käynnistäminen uusilla markkina-alueilla?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi		
Kansainvälisen liiketoiminnan laajentaminen	Miten yrityksen kansainvälinen liiketoiminta laajeni palvelutuotteen käytön johdosta? Uusien tuotteiden vienti kansainvälisille markkinoille? Yrityksen toiminnan käynnistäminen uusilla markkina-alueilla?	Sähköinen kysely yrityksille Arviointityöpajat Asiakirja-analyysi		



Författare Net Effect Oy; Petri Virtanen, Marja-Liisa Niinikoski, Henrik Pekkala		Publiceringstid Mars 2005
		Uppdragsgivare Handels- och industriministeriet
		Organets tillsättningsdatum
Titel Utvärdering av programmet Globaali		
Referat Programmet Globaali är avsett att utnyttjas av sm-företag när de inleder eller expanderar sin internationella verksamhet. Syftet med föreliggande utredning var att utreda hur programmet Globaali fungerar och bedöma dess resultat och verkningar. Den viktigaste utgångspunkten för bedömningen var att undersöka programmets mål, särskilt ur de deltagande företagens synvinkel. I bedömningen beaktades också de synpunkter på programmets funktion som framfördes av de medverkande konsulterna och de produktansvariga på TE-centralerna. Ett sekundärt mål med bedömningen var att granska betydelsen av Globaali som sm-politiskt instrument och som en del av det totala utbudet av offentliga tjänster för internationaliseringens främjande. Bedömningen visar på ett klart behov av ett program som Globaali bland finländska sm-företag, eftersom det inte just finns något utbud av offentlig service till nytta för företag vilkas internationalisering håller på att påbörjas. Å andra sidan har Globaali förhållandevis låg igenkänningsfaktor bland sm-företagen. En granskning ur de deltagande företagens synvinkel visar att Globaali verkställs snabbt och är av god kvalitet. Det anses också att programmet drivs tillräckligt smidigt, så att det antas ge klara möjligheter att utvärdera företagens internationaliseringspotential. Den avgörande faktorn för genomförandet av ett lyckat program är – enligt bedömningen ur företagens synvinkel – att de konsulter som engageras i programmet har tillräcklig branschkännedom och/eller marknadskompetens. Bedömningen visar också att de företag som utnyttjat programmet önskar mer konkret stöd, särskilt när det gäller genomförandet av de åtgärder som föreslagits i programmet. Det är en synpunkt som speciellt tydligt kommer fram bland företag vilkas internationalisering bara är i sin början, och inte bland företag av typen ”born global”. Det framgår också att Globaali är väl ägnat när det gäller utredningen av företagens internationaliseringspotential, men att det offentligt finansierade tjänstenätet inte riktigt har någon tjänst som kunde vara till stöd för den fortsatta internationaliseringsprocessen. Det har gjorts försök att avhjälpa denna brist i serviceformen genom utnyttjande av den smidighet som ingår i verkställigheten av programmet Globaali. Visst finns det ett utbud av offentlig service i anslutning till företagens internationalisering, men denna service uppfattas av företagen som splittrad och inkonsekvent. De åtgärdsförslag som presenteras i utredningen går ut på att programmet Globaali bör få effektivare marknadskommunikation, med ett mer preciserat marknadsföringsmaterial. I förslagen efterlyser författarna också mer ingående analyser av de deltagande företagens behov och en anpassning av dessa behov till konsulternas kompetens, så att konsulter som är lämpliga för respektive uppdrag utses. Vidare rekommenderas det att det utvecklas ett system för företagsspecifik handledning under perioden efter att Globaali avslutats, samt att eventuella nya hjälpmedel tas fram för att åtgärda de konstaterade bristerna i serviceutbudet. Utredarna anser att utvecklingen av nya hjälpmedel bäst kan ske genom intensivt och strategiskt samarbete mellan de olika offentliga serviceproducenterna. De ansvariga för utredningen och bedömningarna var pol.dr. Petri Virtanen, jur.kand., ekon.mag. Marja-Liisa Niinikoski och pol.mag. Henrik Pekkala, från Net Effect Oy. Som experter medverkade i undersökningen ekon.dr. Minna Martikainen och ekon.mag. Marit Tuominen. HIM:s kontaktperson: konsultativ tjänsteman Anna-Liisa Levonen tfn (09) 1606 3685.		
Nyckelord Globaali, TE-central, sm-företag, internationalisering, offentliga tjänster för internationalisering, utomstående bedömning		
ISSN 1459-9376		ISBN 951-739-856-5
Sidoantal 61	Språk Finska	Pris 15 €
Utgivare Handels- och industriministeriet		Förläggare Edita Publishing Ab



MINISTRY OF
TRADE AND INDUSTRY

Aleksanterinkatu 4 P.O. Box 32 Tel. +358 9 16001
FIN-00170 Helsinki FINLAND FIN-00023 GOVERNMENT Helsinki FINLAND
Telefax +358 9 1606 3666

Series title and number of the publication

MTI Publications
4/2005

Authors Net Effect Oy; Petri Virtanen Marja-Liisa Niinikoski, Henrik Pekkala	Date March 2005	
	Commissioned by Ministry of Trade and Industry	
	Date of appointment	
Title Evaluation of the Global Programme		
Abstract The Global Programme is aimed at helping SMEs to launch or expand their international operations. The goal of the assessment was to evaluate the functionality of the Global Programme as well as its outcomes and effects. The main starting point of the evaluation was an exploration of the programme's stated goals from the point of view of the companies which actually participate in it. In addition the study took into account the viewpoints of the consultants who implement the programme as well as that of the Employment and Economic Development Centres (T&E Centres) which are responsible for the programme. A secondary goal was to investigate the importance of the programme as an instrument of policy relating to SMEs and as part of the array of internationalisation services offered by the public sector. Based on our assessment we can state that the Global Programme fills a clear need among Finnish SMEs since in the past there have not really been any public services for companies in the beginning stages of internationalisation. However, the programme is not well known among SMEs. The programme was smoothly executed and of high quality, according to participants who were interviewed for the study. Follow-through was seen to be sufficiently flexible and to give clear ratings of companies' potential for internationalisation. The key factor in successful completion of the programme from the companies' point of view was whether the individual consultants had sufficient experience in the business area in question and/or in marketing. The assessment also found that companies which have used the programme would like to see more concrete support for carrying out the actions presented and recommended in it. This observation was especially frequent among SMEs who were at the very beginning of their internationalisation process, as opposed to companies that were "born global." The study further showed that the Global Programme is well positioned to clarify companies' potential for internationalisation, but there is a lack of continuing support resources available from publicly funded business services. There have been efforts to fill this lack by making use of the flexible implementation schedule offered by the programme. Some public services for company internationalisation do exist but the companies find them fragmented and inconsistent. Chief among the recommendations made on the basis of the assessment is that the marketing communications of the programme should be streamlined and that the marketing materials should be made more specific. Also recommended was a more precise analysis of the needs of participating companies and more specific matching of their needs with the abilities of the consultants in order successfully select the right consultant. In addition, a recommendation was made to develop company-specific tutoring as follow-up to the programme, and to develop new tools to fill gaps in the current services. The assessment team felt that these new tools should be developed through close and strategic cooperation with public service providers. The persons responsible for the assessment were Petri Virtanen, PhD, Marja-Liisa Niinikoski, LLB, MBA, and Henrik Pekkala, MSc, all of Net Effect Oy. Additional experts involved in the project were Minna Martikainen, DBA and Marit Tuominen, MBA. MTI contact person: Chief Counsellor Anna-Liisa Levonen, tel. +358 9 1606 3685.		
Key words Global Programme, Employment and Economic Development Centres (T&E Centres), SMEs, internationalisation, public internationalisation services, external assessment		
ISSN 1459-9376	ISBN 951-739-856-5	
Pages 61	Language Finnish	Price 15 €
Published by Ministry of Trade and Industry		Sold by Edita Publishing Ltd