Pk-yritysten vienninedistämisen haasteet Afrikassa

Miten päästä käsiksi Afrikan markkinoiden mahdollisuuksiin?

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
2024
Leo Lähteinen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Leo Lähteinen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä 66	

Työn nimi

Pk-yritysten vienninedistämisen haasteet Afrikassa

Miten päästä käsiksi Afrikan markkinoiden mahdollisuuksiin?

Tutkinto ja koulutusala

Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen

Toimeksiantajaorganisaatio

IntoLead Oy

Tiivistelmä

Kehittämistyön tavoitteena oli ymmärtää pk-yritysten haasteita ja ongelmia sekä vienninedistämisorganisaatioiden sisäistä ja ulkoista toimintaa Afrikan-viennin edistämisessä. Työssä tutkittiin vienninedistämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä, resursseja ja monialaista yhteistyötä sekä Afrikan markkinoiden piirteitä ja markkinaraporttien sisältöä.

Tietoperustassa tarkasteltiin Suomen Afrikan-vientiä, vienninedistämisorganisaatioita, Afrikka-strategiaa ja -potentiaalia sekä pk-yrityksiä ja vientiä. Työssä sovellettiin laadullista tapaustutkimusta. Aineistonkeruu tehtiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui Afrikan suurlähetystöjen, Business Finlandin, Finnpartnershipin, Finnveran ja Finnfundin asiantuntijoita sekä eri alojen yritysten edustajia. Haastatteluja oli yhteensä 35.

Tulokset osoittavat, että vienninedistämisen yhteistyö vaatii uudenlaisen toimintamallin, jotta viennin kasvua voidaan odottaa Suomen Afrikka-strategian mukaisesti. Havaitut ongelmakohdat ja niistä johdetut toimenpide-ehdotukset liittyvät Team Finlandin uudelleenrakentamiseen, rahoitusinstrumenttien uusimiseen ja pk-yrityskentän aktivointiin sekä kyvykkyyksien ja valmiuksien kasvattamiseen. Kehittämistyön tulokset julkaistaan ja esitetään eri sidosryhmille tulevien Afrikka-toimenpiteiden suunnittelua varten.

Asiasanat

pk-yritys, vienninedistäminen, Afrikka

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Leo Lähteinen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	66	

Title of Publication

The challenges of promoting SME exports in Africa

How to access the potential of African markets?

Degree, Field of Study

Master of Business Administration, Regenerative Leadership

Organisation of the client

IntoLead Oy

Abstract

The aim of the thesis was to understand the challenges and problems faced by SMEs and the internal and external activities of promotion organizations in promoting exports to Africa. It explored the skills, resources and cross-sectoral cooperation required for export promotion, as well as the characteristics of the African market and the content of market reports.

The knowledge base examined Finland's exports to Africa, export promotion organizations, Finland's Africa strategy and potential as well as SMEs and exports. A qualitative case study approach was applied. Data collection was carried out through semi-structured interviews. Experts from African embassies, Business Finland, Finnpartnership, Finnvera and Finnfund, as well as representatives of companies in different sectors participated in the interviews. There were 35 interviews in total.

The results show that cooperation in export promotion requires a new operating model. Problems identified and proposals for action derived from them relate to the restructuring of Team Finland, the renewal of financial instruments and the activation of the SME sector, as well as capability and capacity building. The results of the thesis will be published and presented to various stakeholders for the planning of future Africa activities.

Keywords

SME, export promotion, Africa

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tausta 1
1.2 Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset 2
1.3 Menetelmät 3
1.4 Vaikuttavuus 4
2 Kehittämistarve 5
2.1 Kehittämistarpeen esittely 5
2.2 Ratkaisun elementit 6
3 Suomen vienti Afrikkaan 10
3.1 Nykytila 10
3.2 Vienninedistämisorganisaatiot 11
3.3 Vertailu pohjoismaihin 13
3.4 Vertailu maailman tilastoihin 14
4 Suomen Afrikka-strategia ja potentiaali 16
4.1 Pääpiirteet 16
4.2 Viennin kaksinkertaistaminen 16
4.3 Afrikka-potentiaali 17
5 Pk-yritykset ja vienti 20
5.1 Tilannekatsaus 20
5.2 Kyvykkyys, vaatimukset ja valmistautuminen 21
6 Kehittämistyö 23
6.1 Menetelmien tarkastelu 23
6.2 Haastattelujen toteuttaminen 24
6.3 Aineisto ja sen analysointi 25
6.4 Toimenpide-ehdotusten kokoaminen ja jalkauttaminen 26
7 Tulokset – Missä mennään ja mikä ratkaisuksi? 28
7.1 Haastattelut 28
7.2 Vienninedistämisorganisaatioiden ja konsulttien erilliset kysymykset 38
7.3 Asiantuntijoiden vapaamuotoiset kommentit haastatteluissa 41
7.4 Afrikan-viennin ongelmakohdat kootusti 43
7.5 Toimenpide-ehdotukset 45
8 Johtopäätökset 50
8.1 Pohdinta 50
8.2 Vastaus tutkimuskysymykseen 51

8.3 Kehittämistyön arviointi 52
8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteet 53
9 Yhteenveto 54
Lähteet 59

Liite 1. Kysymykset vienninedistämisorganisaatioille

Liite 2. Kysymykset vienninedistämiskonsulteille

Liite 3. Kysymykset pk-yrityksille

Liite 4. Pk-yritysten vastaukset

Liite 5. Konsulttien vastaukset

Liite 6. Vienninedistämisasiantuntijoiden vastaukset

1 Johdanto

1.1 Tausta

Suomen vientiluvut Afrikkaan ovat pienet verrattuna siihen, että markkinoilla on näkyvissä suomalaisia yrityksiä ja menestystarinoita (Heikkinen 2013). Suomen viennin kasvua viime vuosina on kiihdyttänyt Aasia, jonne on tilastoitu noin 0,4 miljardin euron kasvua (Lavikainen ym 2021; Tilastokeskus 2022, 8) ja USA, jonka kauppa on kasvanut viimeisen noin 10 vuoden aikana reilun miljardin euron verran (Kaarna & Penttilä 2023, 2).

Tämän kehittämistyön taustalla on monia syitä, joiden yhteinen nimittäjä on pk-yritysten viennin kasvattaminen Afrikkaan. Suurimmat syyt ovat vuosien havainnoinnin kautta huomatut haasteet pk-yritysten ja vienninedistämisorganisaatioiden kokonaisvaltaisessa, systemaattisessa ja tehokkaassa viennin edistämisessä. Suomessa on kyvykkyyttä ja kokemusta tehdä Afrikan-vientiä, mutta Afrikkaan tehdään kauppaa verrattain vähän sen markkinakokoon ja potentiaaliin nähden.

Suomi on määrittänyt Afrikka-strategian, jossa vientiä halutaan merkittävästi lisätä vuoteen 2030 mennessä (Impiö ym. 2020), mutta nykyiset toimenpiteet tavoitteen saavuttamiselle ovat puutteelliset. Tästä yhtenä esimerkkinä ovat tilastot, jotka Vuorion (2020) mukaan osoittavat Suomen viennin Afrikkaan olevan lähestulkoon samalla tasolla viime vuosikymmenet. Viennin haasteita lisää tilanne, että Afrikan maiden sisäinen integraatio on heikkoa, eli maiden välillä käydään vähän kauppaa keskenään ja populaatio on jakautunut 54 eri maahan, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä. Tilannetta ollaan muuttamassa uudella mantereen laajuisella vapaakauppasopimuksella CFTA eli Continental Free Trade Area (Impiö ym. 2020), lisäksi tarvitaan muutoksia vienninedistämisen toimenpiteisiin.

Afrikan maiden liiketoiminnallisia mahdollisuuksia on tutkittu pitkälti markkina- tai aluekohtaisten lähetystöjen ja vienninedistämisorganisaatioiden sekä konsulttien kautta. Vienti Afrikkaan ja erityisesti Pohjois-Afrikkaan on ollut historian ajan pääosiin metsäteollisuuden tuotteita (Impiö ym. 2020), mutta pk-yritysten vienti on ollut vähäistä. Tilastojen mukaan Etelä-Afrikassa, Afrikan talouden veturimaassa, toimii aktiivisesti vain noin 40 suomalaista yritystä, joista suuret yritykset dominoivat osuutta (Impiö ym. 2020). Toisin sanoen, Suomen reilun puolen miljoonan yrityksen joukosta (Suomalainen 2023), vain muutamat kymmenet yritykset tekevät jatkuvaa kauppaa Afrikan veturimaassa.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset

Afrikan-viennin kasvun edistämiseksi tarvitaan paljon tietoa, ymmärrystä, osaamista ja tekoja eli kokonaisuutena kyvykkyyttä, mikä kaikki on tyypillistä suuryrityksille, jotka voivat rekrytoida ja investoida suuren pääomansa turvin tarpeellisiin resursseihin. Tämän kehittämistyön tavoitteena on saada ymmärrys, millaisia haasteita pk-yritykset kohtaavat Afrikan markkinoille menemisessä, markkinoilla toimimisessa ja markkinoilla kasvamisessa. Kehittämistyössä etsitään vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten parannetaan pk-yritysten vientiä Afrikkaan?

Haasteita tarkastellaan kyvykkyyksien, resurssien, tehtyjen toimenpiteiden, eri asiantuntijoiden näkemysten ja kokemusten sekä kehitysehdotuksien näkökulmasta kohdistuen vienninedistämisen eri osioihin markkinoiden avaamisesta siellä kasvamiseen. Tarkastelu suoritetaan vienninedistämisorganisaatioiden, vienninedistämiskonsulttien ja pk-yritysten näkökulmasta, sillä pk-yritykset ovat vuosien havainnoinnin kautta paljon tekemisissä näiden toimijoiden kanssa ja Suomen vienninedistämisen yhteiset resurssit kohdistetaan vienninedistämisen toimijoiden kautta. Asiantuntijahaastattelujen avulla analysoidaan pk-yritysten viennin tilannekuvaa, jonka kautta tunnistetaan haasteita ja ongelmia, joihin kehitysosion toimenpiteet hakevat ratkaisuja. Tarkastelu kohdistuu ymmärtämään, mitä on tehty ja mitä pitäisi tehdä viennin edistämiseksi, jotta voidaan vastata Afrikan markkinoiden liiketoimintaympäristöjen vaatimuksiin sekä organisaatioissa ja pk-yrityksissä tarvittavaan osaamiseen.

Kehittämistyön tutkimusaineistona toimivat asiantuntijahaastattelut, jotka kohdistuvat pk-yritysten edustajiin sekä merkittävimpiin pk-yritysten vientiä edesauttaviin vienninedistämisorganisaatioihin: suurlähetystöihin, Business Finlandiin, Finnpartnershipiin, Finnveraan ja kehitysmaiden yrityksien rahoittaja Finnfundiin. Team Finlandin avaintoimijat rajataan Afrikan markkinoilla toimiviin vienninedistämisen asiantuntijoihin sekä kohdennetusti rahoituksen asiantuntijoihin. Kehittämistyön tuloksena esitetään toimenpide-ehdotuksia kokonaisvaltaisesti Afrikan vienninedistämisen kentälle keskittyen pk-yritysten tarpeisiin ja painottuen pk-yritysten ensisijaisiin vientiä edistäviin organisaatioihin. Pk-yrityskentän tukeminen on keskeinen asia vienninedistämisessä, sillä suurin osa Suomen yrityksistä edustaa pk-yrityssektoria. Haastatteluista johdetut toimenpide-ehdotukset perustuvat Afrikan-viennin asiantuntijoiden sekä yritysten edustajien kokemuksiin ja tietotaitoon.

Eri organisaatioiden asiantuntijoiden sekä pk-yritysten edustajien näkökulmista tehtävä kokonaiskuva yhdistää Afrikan-viennin toimenpiteet, tarpeet ja tyytyväisyyden kyvykkyyksiin sekä antaa asiantuntijoille vapauden kommentoida aihetta myös muista aiheeseen liittyvistä

näkökulmista. Lisäksi selvitetään yleisellä tasolla Afrikan maiden liiketoimintaympäristöjä, kyvykkyysvaatimuksia markkinoille pääsemiseksi, toimimiseksi ja kasvattamiseksi. Kokonaiskuvan perusteella pk-yritykset ja vienninedistämisorganisaatiot sekä vientiin liittyen ja sen edistämiseksi työskentelevät asiantuntijat ja päättäjät saavat käsityksen, mitä on tehty Afrikan-viennin edistämiseksi ja millaisia haasteita koetaan eri organisaatioissa ja pk-yrityskentässä. Kehittämistyö antaa nykytilakuvan kokonaisuudesta Afrikan vienninedistämistoiminnassa ja esittää toimenpide-ehdotuksia, jotka vastaavat haasteisiin. Kun toimenpide-ehdotukset otetaan käyttöön, Afrikkaan suuntautuvaa vientiä voidaan merkittävästi lisätä, mikä puolestaan kasvattaa Suomen taloutta pitkällä aikavälillä.

1.3 Menetelmät

Kehittämistyössä sovelletaan laadullista tapaustutkimusta, koska ilmiötä tutkitaan valikoitujen näkökulmien ja tarkoin rajattujen tietolähteiden kautta (ks. Alasuutari 2011). Aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluaineisto analysoidaan ryhmittelemällä ja taulukoimalla (ks. Vuori 2021) ja laatien havainnoista toimenpide-ehdotuksia (ks. Alasuutari 2011).

Tiedonkeruun kohderyhmäksi valitaan pk-yrityksiä, jotka toimivat tai ovat pyrkineet Afrikkaan, sekä vienninedistämisen parissa työskenteleviä asiantuntijoita, jotka toimivat Afrikan markkinoilla tai ovat Suomessa vastaamassa vienninedistämisen toiminnoista tai vientiin liittyvistä asioista. Haastateltavien valintaan vaikuttaa monialainen lähestymiskulma: eri alojen asiantuntijat antavat tietoja samaan aiheeseen ja sen eri osa-alueisiin liittyen.

Puolistrukturoidut kysymykset ovat osin kaikille haastateltaville samat, jotta vastaukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijoille kohdennetaan eniten kysymyksiä, johtuen heidän laaja-alaisesta vienninedistämisyhteistyöstänsä Team Finlandin toiminnassa. Vienninedistämiskonsultit saavat vastatakseen seuraavaksi eniten kysymyksiä. Pk-yrityksien edustajat vastaavat pienimpään määrään kysymyksiä, ja kysymykset painottuivat viennin kriittisimpien osa-alueiden tarkasteluun.

Tiedonkeruussa huomioidaan, että pk-yritykset vastaavat osaltaan viennin kannalta rajatun, mutta kriittisen toiminnan tekemisestä, kun vienninedistämistoimijat toimivat vienninedistämisen monella eri osa-alueella ja Afrikan laajuudella päivittäin. Pk-yrityslähtöisen kriittisten toimintojen suhde valtion tarjoaman vienninedistämisen tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen on osa vienninedistämisen ymmärrystä.

Työn kehittämisosuus perustuu haastateltujen asiantuntijoiden havaitsemiin ongelmiin ja heidän kokemustensa pohjalta hyväksi todettuihin ratkaisuihin. Ongelmakohdat jaotellaan haastattelutulosten perusteella eri osa-alueisiin. Toimenpide-ehdotusten muotoa ja

saavutettavuutta suunnitellaan yhteistyössä IntoLeadin kanssa. Kehittämistyön valmistuttua raporttia jaetaan ja ehdotukset esitellään eri vienninedistämisen sidosryhmille tulevien Afrikka-toimenpiteiden suunnittelua varten.

1.4 Vaikuttavuus

Kehittämistyön tuloksena saadaan toimenpide-ehdotuksia pk-yritysten vienninedistämiseen Afrikan markkinoille, jotka tähtäävät vuoteen 2030 ulottuvan Suomen Afrikka-strategian mukaisiin tavoitteisiin. Toimenpide-ehdotukset uudistavat Afrikan vienninedistämisen toimintaa sekä vienninedistämisorganisaatioiden pk-yritysyhteistyötä, jolloin toiminnasta saadaan pk-yritysten tarpeita vastaavaa ja Afrikan markkinoiden vaatimukset huomioivaa.

Toimenpide-ehdotuksien taustalla on 35 asiantuntijan näkemykset Afrikan-viennin tilasta. Ne laaditaan vienninedistämiskentälle, valtionhallinnolle sekä suomalaisen pk-yrityskentän johtoportaan viitekehykseksi strategian suunnitteluun ja resursointiin. Ehdotukset auttavat keskittymään tärkeimpiin toimenpiteisiin Afrikan-viennissä, hyödyntäen monialaista ja monipuolista tietoa Afrikan markkinoiden vaatimuksista sekä vienninedistämisen asiantuntijoiden ja pk-yritysten näkemyksiä. Toimenpide-ehdotukset soveltuvat myös ministeritason, hallitustason ja yritysten johdon viitekehykseksi vienninedistämisen toimenpiteille ja projektien pohjustukselle ja toteutukselle.

2 Kehittämistarve

2.1 Kehittämistarpeen esittely

Kehittämistyön toimeksiantaja, konsulttiyritys IntoLead, on pk-yritysten kasvun edellytysten kehittäjä, joka suunnittelee ja toteuttaa vienninedistämisen toimenpiteitä Afrikan markkinoille. Yritys on vuosien aikana seurannut pk-yritysten tilannetta erityisesti pk-yrityksien kyvykkyyksien sekä vienninedistämisorganisaatioiden ja pk-yritysyhteistyön näkökulmasta. Kolmantena osapuolena ja ulkoapäin vienninedistämiskokonaisuutta katsoen IntoLead on todistanut Afrikkaan suuntautuvan viennin avaamisen, markkinoilla toimimisen ja kasvamisen haasteita monilla eri toimialoilla. (Jantunen 2024.)

Afrikka sisältää 54 eri markkinaa, jotka kaikki ovat erilaisia liiketoimintaympäristöjä ja vaativat syvää markkinakohtaista ymmärrystä sekä moninaisia asiakasvuorovaikutustaitoja, että kulttuuritietoisuutta, jotta viennin kokonaisuutta voidaan alkaa edistämään menestyksellisesti. Afrikka vaatii laajaa ymmärrystä, jonka kautta määrittyy vaadittava osaaminen sisältäen pitkäjänteisen asiakasvuorovaikutuksen ja rahoituksen. Se on ero muihin markkinoihin. Afrikan markkinoita ei johdeta etänä, vaan paikan päällä vuorovaikutteisesti. (Jantunen 2024.)

IntoLeadin havaintojen mukaan pk-yritysten vienninedistäminen on puutteellista, mikä johtaa tehottomuuteen, koska kaikkia osakokonaisuuksia ei ole huomioitu. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä ongelmiin ja lopulta viennin epäonnistumiseen ja investointien näkökulmasta resurssien hukkaamiseen. Pk-yrityksien ja vienninedistämisorganisaatioiden yhteistyö on kulmakivi kokonaisuudessa, sillä vienninedistämisorganisaatioilla on paikan päällä asiantuntijahenkilöstöä ja useat asiantuntijat tekevät vierailuja havainnoimassa markkinoita, joka edesauttaa, että vienninedistämisorganisaatioilla on paras mahdollinen tietotaito markkinoista yhteistoiminnallisesti. Pk-yrityksien erikoisosaaminen on tuote- ja palvelutarjonnassa ja usein tuotelähtöisessä myyntiprosessissa. Puutteellisuus esiintyy erityisesti vienninedistämisasiantuntijoiden tietotaidon ja pk-yritysten substanssiosaamisen yhdistämisessä, joka vaatii hyvin integroitua julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä sekä usein rahoitusmallia, jolla turvataan toiminnan pitkäkestoisuus. Valmistautumisprosessit sekä Afrikan markkinoiden ihmissuhdepainotteinen toiminta ovat aikaa vieviä, eikä kassavirta ole lyhyellä aikavälillä turvattu. Lisäksi vienninedistämisen yhteistyö on hyvin projekti- ja tapahtumakohtaista, eikä systemaattista pk-yritysten sparrausta, jossa kaupallisuus ja konsultoivuus olisivat syvemmässä mittakaavassa painotettu. (Jantunen 2024.)

Suomen tuote- ja ratkaisuosaaminen ovat huippua ja innovaatioita tehdään useilla eri sektoreilla (IPR University Center 2023). Ongelma ei ole osaaminen, vaan myynnillinen

kyvykkyys ja strateginen suunnitelmallisuus markkinoille menemisessä. Nämä ovat pääosassa, jotta tuote tai ratkaisu saadaan myytyä ja asiakkaat ymmärtävät sen arvon päivittäisessä elämässä ja pitkällä aikavälillä. Lisäksi pk-yritykset arvioivat oman kyvykkyytensä Afrikan markkinoiden näkökulmasta puutteellisesti, mikä näkyy avun tarpeen määrityksessä. Kun markkinoiden kokonaisymmärrys on puutteellista eli markkinoille lähdetään puutteellisin tiedoin, avun tarpeen määritys on tapauskohtaista, eikä siinä huomioida kaikkia tarvittavia elementtejä, joita tarvitaan markkinoille menemiseksi. (Jantunen 2024.)

Pk-yrityksillä on ratkaisuja, joiden avulla Afrikan väestön tarpeisiin voidaan vastata ja siten vientiä kasvattaa. Pk-yritysten vienninedistäminen Afrikan markkinoille nykytilassa vaatii huomattavasti enemmän valmistelua ja markkina- ja kulttuuritietoutta, sekä eri vienninedistämistoimijoiden integroimista ja osallistamista pk-yrityssektorin valmistelutoimenpiteisiin, että pitkän aikavälin tukitoimintoihin. Vienninedistämisorganisaatioiden tietotaitoa tulee integroida pk-yritysten viennin suunnittelun aloituksessa, jotta pk-yritysten resurssit kohdennetaan alusta alkaen mahdollisimman tehokkaasti ja strategiset päätökset tehdään hyvän markkinaymmärryksen mukaisesti. Alkuvaiheen strategisessa suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon vienninedistämisorganisaatioiden tietotaidon lisäksi markkinoiden hiljainen tieto, joka saadaan usein paikallisten erityisasiantuntijoiden analyyseista tai olemalla paikan päällä tekemisissä markkinoiden toimijoiden kanssa. (Jantunen 2024.)

Suomalaisten pk-yritysten tuotteet ja palvelut ovat keskimäärin hyvin korkealaatuisia ja ne menestyvät vientikaupassa kehittyneillä markkinoilla (Jantunen 2024). Haaste tulee, kun katsotaan Afrikan markkinoita, joissa Suomen suurin kauppakumppani Saharan etelänpuoleisessa Afrikassa on Etelä-Afrikka. Afrikan veturimaassa toimii neljäkymmentä yritystä sekä reilu sata yritystä eri edustajien kautta. (Impiö ym. 2020.)

2.2 Ratkaisun elementit

Vienninedistämisen toimenpiteitä tulee katsoa kokonaisvaltaisesti eri organisaatioiden ja toimijoiden näkökulmasta, jotta saadaan ymmärrys, mitä on tehty markkinoille pääsemiseksi ja mitä pitää tehdä, jotta liiketoiminta pyörii ja kasvua syntyy. Omalaatuisina markkinoina Afrikan maat vaativat paljon ymmärrystä sekä valmistautumista, ennen kuin vientiä voidaan miettiä ja ensimmäisiä tapaamisia sopia. Suomen edustustot ulkomailla ovat avainroolissa muiden vienninedistämisorganisaatioiden kanssa pk-yritysten markkinatiedon ja markkinaymmärryksen kasvattamisessa ja viennin toimenpiteiden hahmottamisessa siten, että tuotteella on mahdollisuuksia kohdemaissa. (Jantunen 2024.)

Avun tarve

Pk-yritykset pyytävät apua Afrikan markkinoilla menestymiseen vajavaisin tiedoin tai heikon tilannekuvan pohjalta. Viennin kokemus perustuu usein aikaisempaan kokemukseen viennistä kehittyneisiin maihin. Toiminta ja ajatusmalli ovat usein lyhyen aikavälin kassavirta-ajattelussa, sillä resurssit ovat usein rajalliset ja kassavirta kriittinen toiminnan ylläpitämiseksi. Tästä syystä myynnin tuloksia odotetaan lyhyellä aikavälillä, kun kauppaa on tehty onnistuneesti ja välillä nopeastikin kehittyneillä markkinoilla, mikä on haasteellinen malli kehitysmaiden pitkän aikavälin ja potentiaalisten suurien voittojen markkinassa. Harvakseltaan on tapauksia, joissa lyhyen aikavälin kassavirta on positiivinen, ja jota on seurannut erityisen keskittynyt ja suunnitelmallinen toiminta markkinoiden avaukseen. Usein pk-yritykset osaavat tuote- ja ratkaisuasiat teknisesti erinomaisesti, ja ajatus on, että hyvä myy itse itsensä, jopa ilman myyntiä. (Jantunen 2024.) Afrikan markkinat ovat lähtökohtaisesti monimuotoiset, jolloin myyntiprosessi on monialainen (Jauhiainen & Käki 2022) ja monipuolinen ja vaatii paljon kyvykkyyttä ja resursseja tuotteen rinnalle, jotta asiat voivat edistyä kaupallisesti (Jantunen 2024).

Kotiläksyt

Taustatyö on tehtävä hyvin ennen kuin suunnitelmia kannattaa tehdä. Taustatyö perustuu olemassa olevan tiedon omaksumiseen sekä hiljaisen tiedon löytämiseen. Tämä toimii osaltaan riskien minimointina ja mahdollisuuksien selvityksenä sekä tilanneanalyysina, jotka luovat perustan strategiatyölle, tavoitteille ja toimenpiteille. Tuote tai ratkaisu ei välttämättä toimi sellaisenaan eri ympäristöissä, vaan voi vaatia paljon tuotteiden tai operatiivisten toimintojen muokkaamista ollakseen kilpailukykyinen. Lisäksi kysynnän ja asiakaskunnan realiteetit täytyy olla selvillä, koska ryhmät ovat hyvin moninaisia ja muuttuvia. (Jantunen 2024.)

Markkinakyvykkyys

Afrikan-viennin perusta on kyvykkyyksien yhdistäminen markkinatietouteen ja mahdollisuuksiin. Kyvykkyyksillä viitataan osaamiseen, prosesseihin ja työkalujen synergiaan. Markkinatieto kattaa liiketoiminnallisen, kulttuurillisen ja operatiivisen ympäristön, joiden kautta markkinaa voidaan ymmärtää. Hahmottamalla markkinoiden kokonaisuutta voidaan ymmärtää, mitä kyvykkyyksiä tarvitaan toimenpiteiden onnistumiseksi. (Jantunen 2024.)

Kyvykkyyksien kategoria on laaja, kun katsotaan Afrikan markkinoiden osa-alueita. Tästä syystä pk-yritysten yhteistyö eri vienninedistämistoimijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa on välttämättömyys. Lisäksi rinnalle tarvitaan tarkoituksenmukaisia tukirakenteita, kuten rahoituksia ja myynnin osaamista ja arvostamista sekä sen kehittämistä, jotta kyvykkyydet voidaan jalkauttaa operatiivisiksi elementeiksi kokonaisuudessa. (Jantunen 2024.)

Mahdollisuudet

Afrikan mahdollisuuksia on tunnistettu vuosien ajan sen kehitys- ja kasvulukujen näkökulmasta (Jokinen 2023). Mahdollisuudet ovat valtavat ihmismäärän jatkuvasti kasvaessa, ja markkinoille pyrkii ja tulee jatkuvasti kilpailijoita, jotka tekevät markkinoista haastavamman kuin kuvitellaan. Afrikka on ollut kasvussa jo 50 vuotta kaikilla eri osa-alueilla ja toimialoilla, ja sen ikäpyramidi on suotuisa nopealle kasvulle tulevaisuudessakin (PopulationPyramid.net). Mahdollisuuksien ollessa mittavat, yrityksien kulmakivi on määrittää, missä on parhaimmat kasvun edellytykset oman substanssiosaamisen myymiselle sekä realiteetit kysynnässä, maksuvalmiudessa ja markkinoiden näkymissä. (Jantunen 2024.)

Markkinoiden piirteet

Afrikka käsittää kymmeniä erilaisia markkinoita, joita leimaavat omalaatuiset ominaisuudet. Kehittyvänä alueena Afrikan markkinat ovat erikoisia; niissä yhdistyvät dynaamisuus, massojen ymmärtäminen, teknologiset siirtymät ja nopeastikin vaihtuvat regulaatiot sekä ihmissuhteet monikulttuurisissa ja hierarkkisissa sekä heimoperäisissä ympäristöissä. Afrikan markkinat ovat ihmissuhde- ja verkostopohjaisia eli lähtökohtaisesti eksklusiivisia, jolloin luottamuksen rakentaminen on pääosassa ja välttämätöntä ja se vie paljon aikaa, kun epäluottamusta on paljon. Näiden kokonaisuuksien ymmärtäminen ja markkinakohtaisten mahdollisuuksien selvittäminen on työlästä ja kallista. Se vaatii pk-yrityksiltä monipuolista yhteistyötä ja oma-aloitteisuutta, jotta ne voivat laatia tehokkaan ja realistisen suunnitelman, strategian ja resursoinnin markkinoille pääsemiseksi, siellä toimimiseksi ja kasvamiseksi. Kokonaisuuden ymmärtämisen jälkeen, ennen markkinoille menoa, pk-yritysten kyvykkyyksien tulee vastata suunnitelmaa ja operatiivista toimintaa tulee seurata tarkoituksenmukaisilla lyhyen ja pitkän aikavälin mittareilla avainasioiden näkökulmasta. Lisäksi on reagoitava korjaavin toimenpitein, mikäli jokin osa-alue ei toimi osana kokonaisuutta. (Jantunen 2024.)

Vienninedistämisyhteistyö

Laajan yhteistyökokonaisuuden toiminnalla on suuri merkitys, kun katsotaan vienninedistämisorganisaatioiden ja pk-yritysten yhteistyötä. Suomen on pienenä maana välttämätöntä pyrkiä tehokkaaseen yhteistyöhön, koska resurssit ovat rajalliset ja tavoitteet korkeat pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Vienninedistämisyhteistyö nykyisellään on hajanaista ja projektivetoista ja se painottuu teemoihin ja keihäänkärkialoihin, joissa Suomella nähdään olevan annettavaa markkinoiden tarpeisiin. Tarvitaan lisää reaalikysynnän ymmärtämistä ja markkinoiden tarkastelua asiakkaiden kautta. Vienninedistämiseksi tehdään erilaisia matkoja, joiden pituus vaihtelee päivistä viikkoihin ja joiden aikana yrityksien toivotaan solmivan pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Matkoja tukevat markkinaraportit, joita tehdään yleisesti markkinoista sekä havainnoiduista mahdollisuuksista (Jantunen 2024; Team

Finland a). Ongelma on, että vienninedistämistoiminta on jatkunut useita vuosia samankaltaisena, ja vienti ei ole kasvanut juurikaan viimeisten vuosikymmenien aikana (Sormunen 2020; Vuorio 2020). Afrikan markkinat ovat kehittyneitä maita vaativampia, verkosto- ja luottamuskeskeisiä sekä referenssipohjaisia, mikä tarkoittaa, että vienninedistämisyhteistyön tulee olla rakenteellisesti erilaista, jotta Afrikan-vientiä voidaan realistisesti nostaa huomattavasti suurempaan kasvuun nykyisestä (Jantunen 2024).

Vienninedistämisen ydinverkosto eli Team Finland koostuu organisaatioista, joiden tarkoituksena on yhdessä auttaa omilla osaamisalueillaan yrityksiä viennin edistämisessä. Niillä on yhteiset tavoitteet, joiden mukaan jokainen organisaatio pyrkii parhaansa mukaan auttamaan yrityksiä heidän tarpeissaan omalta osaltaan (Team Finland a; Team Finland b). Organisaatiopohjainen lähestymismalli on kuitenkin rakenteellisesti haastava, sillä jokaisen organisaation palvelupolku katsoo tapauksia omasta näkökulmastaan tuotepohjaisesti sekä omien mittareidensa tai tavoitteidensa kautta, mikä ei tue pk-yrityksien tarvitsemaa kokonaisvaltaista tukemista viennin suunnittelusta markkinoilla kasvamiseen. Organisaatiopohjainen keihäänkärkimalli on myös haastava osaamisen ja kyvykkyyksien näkökulmasta, sillä asiantuntijat painottuvat erityiskyvykkyyksiin eri alojen mukaan, kun taas kaupallinen ja konsultatiivinen liiketoimintaosaaminen tai puhdas myyntiosaaminen kehittyvillä markkinoilla jää vähemmälle huomiolle tai kokonaan yrityksien vastuulle. On huomattavaa, että vienninedistämisorganisaatioissa viennin ja kaupallisuuden eli vientikaupan osaaminen on organisatorisesti vähäistä tai olematonta ja osaaminen on keskittynyt yksilökohtaisiin kyvykkyyksiin sekä muiden alojen osaamiseen, vaikka vienninedistämisen ydinedellytys eli kauppojen teon osaaminen kehittyvissä maissa on viennin edellytys.

Suomen mittakaavassa kyvykkyyksiä tulee hyödyntää vienninedistämisessä monipuolisesti ja keskittyä henkilöstön kyvykkyyksien kehittämiseen ja uusien kyvykkyyksien palkkaamiseen, jolloin pk-yrityskentällä on käytössä paras mahdollinen osaaminen monialaisesti ja keskitetysti valtiotasolla. Kyvykkyyksien kasvattamisen ja hankkimisen rinnalle tarvitaan yhdenmukainen strategia ja palveluprosessi sekä mittaristo, joka kattaa vienninedistämisen prosessit, jotta kyvykkyyksien yhteistoiminnan tehokkuutta ja toimivuutta voidaan seurata pk-yrityslähtöisesti. Tukitoimintoina tarvitaan rahoitusinstrumentteja, jotka on suunniteltu yrityslähtöisesti sekä hallinnollisesti kevyiksi. (Jantunen 2024.)

3 Suomen vienti Afrikkaan

3.1 Nykytila

Suomi on muita pohjoismaita jäljessä Afrikan-viennissä. Suomen kauppa on laskenut viimeisien vuosien aikana, kun muut pohjoismaat ovat kasvaneet Afrikan markkinoilla. (MT toimitus 2023.) Afrikka vastaa Suomen viennistä noin 2,5 % (Impiö ym. 2020; Lindgren 2022). Saharan etelänpuolisen Afrikan veturina on ollut Etelä-Afrikka, jonne suurin osa Suomen viennistä kohdistuu. Pohjoisessa Afrikassa Marokko ja Egypti ovat veturimarkkinoita. Suomen vienti vuonna 2023 Afrikkaan oli noin 1,5 mrd. euroa. (Impiö ym. 2020.)

Taulukosta 1 nähdään, että viimeisen noin kymmenen vuoden aikana Suomen vienti Afrikkaan on ollut suhteellisen tasaista. Pientä vaihtelua suuntaan ja toiseen vuosien aikana on tapahtunut, mutta merkittävää kasvua Suomen viennissä Afrikkaan ei ole tapahtunut. (Tulli 2019.) Afrikan markkinat ovat kuitenkin talouskasvun näkökulmasta nopeimmin kasvavia (Jauhiainen & Käki 2022).

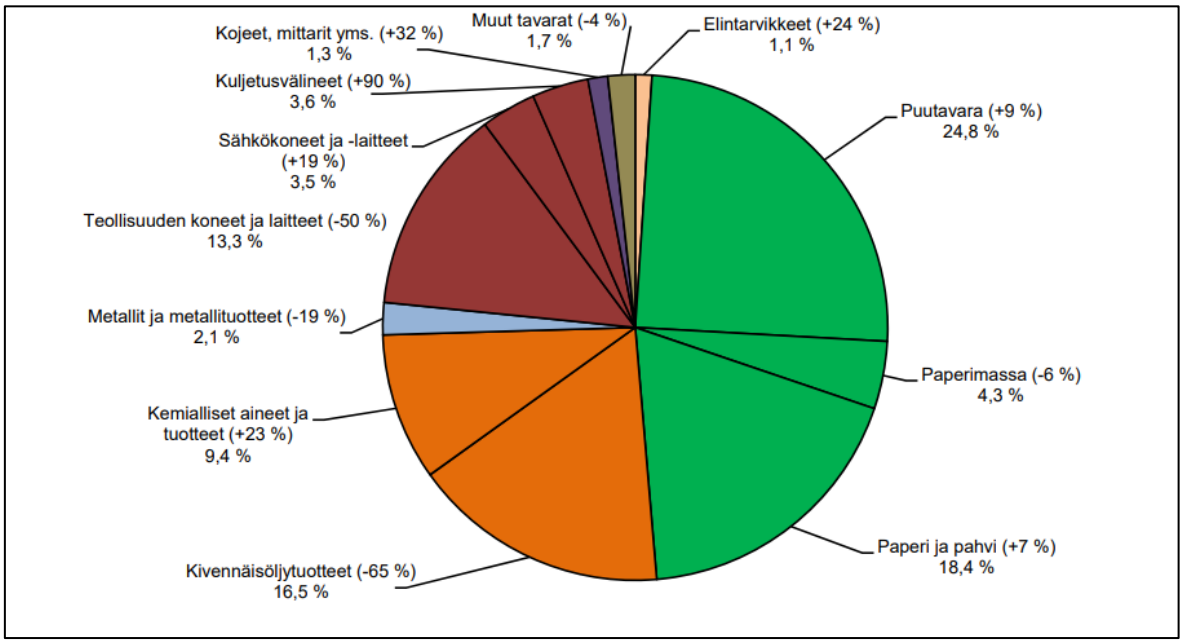
Suomen vienti Afrikkaan koostui vuonna 2023 metsäteollisuuden tuotteista, kemikaaleista, koneista sekä kaivosteknologiasta. Metsäteollisuuden osuus on yli puolet viennistä. Perinteiset vahvuusalueet Suomalaisilla yrityksillä kattavat monia aloja, joissa voidaan saada aikaan merkittäviä saavutuksia. Toimialat ovat yleisesti yhteiskunnan kriittisiä toimintoja, kuten infra-, energia-, elintarvikkeet sekä maa- ja metsätalous sektorit (Suomen Pankki 2015). Digitalisaation sovelluksilla voidaan saada aikaan merkittävää liiketoimintaa ja parantaa yleisesti yhteiskunnan keskeisiä toimintoja. (Impiö ym. 2020.)

Vuosi	Vienti Milj.e
2009	1123
2010	1359
2011	1270
2012	1692
2013	1298
2014	1402
2015	1291
2016	1250
2017	1312
2018	1667
2019 (1-3)	394

Taulukko 1. Suomen vienti Afrikkaan välillä 2009–2019 (mukailtu Tulli 2019)

Historiallisesti Afrikkaan on viety metsäteollisuuden tuotteista paperia ja puutavaraa. Lisäksi viedään paljon laitteistoja, kemian tuotteita sekä metalleja. Tuotteet ovat myös nykypäivän tilastoissa suurimmat vientiartikkelit. Huomattavaa on, että kuvion 1 mukaan Suomen

viennin artikkeleja on vain 14 (Tulli 2019, 4), kun verrataan Suomen merkittävimpiin osaamisalueisiin, jotka kattavat osa-alueita digitalisaatiosta puhtaisiin teknologioihin, ruokaan ja energiaan sekä koulutukseen (Kauppi ym. 2015; Haaparanta 2017, 12).



Kuvio 1. Tavararyhmien vienti Afrikkaan (Tulli 2019, 4)

Yksi vientiartikkeleista, jossa on paljon potentiaalia Suomen osaamisen näkökulmasta, on digitaaliset ratkaisut. Digitalisaation esimerkistä pk-yrityssektorilta Etelä-Afrikan markkinoilla on ID Control, joka tarjoaa pilvipalveluna maahantuontipalveluja. Pitkäjänteinen työ ja oikeiden kontaktien löytäminen sekä verkostoituminen, että tuotteen soveltaminen paikalliseen liiketoimintaympäristöön sopivaksi, ovat avanneet ovet kaupalliselle yhteistyölle. (Stewen 2022.)

3.2 Vienninedistämisorganisaatiot

Suomen vientiin ja yritysyhteistyössä vaikuttaa monia organisaatioita. Valtiollisen organisaatiokeskittymän lisäksi Suomessa ja maailmalla toimii monia eri toimijoita, kuten kauppakamarit ja rahoituslaitosten edustustoja, että erilaisia tutkimus- ja kehityslaitoksia. Pk-yritysten viennin julkinen tukiverkosto painottuu pitkälti valtiollisten toimijoiden apuun, jotka antavat yleisesti apua ilmaiseksi ja neuvovat tarvittaessa maksullisiin palveluihin, kun oma toimenkuva vienninedistämisen organisaatiolla on rajallinen kyseiseen tarpeeseen. Tästä syystä kehittämistyö keskittyy tarkastelemaan pk-yrityksien välitöntä tukielementtiä vienninedistämisessä eli Team Finlandin avaintoimijoiden sisäistä ja ulkoista yhteistyötä suhteessa pk-yritysten omaan toimintaan Afrikan-viennissä.

Team Finlandin toiminta globaalista näkökulmasta osoittaa, että kaikilla muilla maanosilla toimii enemmän paikallisia vienninedistämisasiantuntijoita, kuin Afrikassa (Team Finland a). Vienninedistämisen näkökulmasta on huomattavaa, että maanosa, jossa on viennin kasvun kannalta paljon tai jopa eniten mahdollisuuksia ja pirstaloituvimmat markkinat kattaen 54 eri valtiota, Business Finlandin Afrikan asiantuntijoita on paikallisesti kahdeksan (Business Finland a). Näiden asiantuntijoiden tavoite on palvella teoriassa koko Suomen yrityskenttää, joka kattaa noin puoli miljoonaa yritystä, sekä hoitaa 54 eri valtiota, joissa toimistoja on neljässä valtiossa.

Team Finlandin uusi strategia hyväksyttiin 2019. Ydintehtäviin kuuluvat sujuva palvelupolku, joka on yhteydessä hyvään asiakaskokemukseen, lisäarvo, joka aikaansaadaan tiiviillä yhteistyöllä eri organisaatioiden välillä. Ydintoimijat myös kehittävät jatkuvasti yhteistyössä parempaa palvelupolkua ja kattavampaa palvelutarjoamaa. (Team Finland b.)

Team Finland toimii kansainvälisesti edistäen pk-yritysten vientiä eri organisaatioiden kautta. Team Finland koostuu julkisista organisaatioista kuten ulkoministeriö ja ulkomaiset edustustot eli suurlähetystöt, Business Finland, Finnvera, Finnfund ja Finnpartnership, jotka toimivat aktiivisesti varsinkin Afrikan vienninedistämisessä. Team Finland verkosto kattaa myös monia muita organisaatioita, kukin eri osaamisellaan ja erityisalueellaan. (Team Finland 2024.) Verkoston perustehtävä on luoda lisäarvoa yrityksille ja varsinkin pk-yrityksille organisaatioiden tiiviin yhteistyön kautta. Tavoitteena on yritysten, ja varsinkin pk-yritysten viennin kasvu. Lisäksi tavoitteena on, että verkoston palvelut ovat helposti ja vaivattomasti saatavilla. Johtoryhmä on määrittänyt mittarit strategian tavoitteiden seuraamiselle, jotka kohdistuvat pääosin palvelua käyttäneiden yritysten lukumäärän kasvuun, eri toimijoiden asiakastyytyväisyys kyselyihin ja Team Finland henkilöstön tyytyväisyyskyselyihin. (Team Finland b, 4–5.) On huomattavaa, että vienninedistämisen operatiivisista mittareista vain yksi osa-alue kohdistuu yrityksien viennin kasvun seuraamiseen, mutta sitä ei ole tarkemmin määritetty konkreettisesti, vaan osana kansainvälistä kasvuohjelmaa (Team Finland b, 4–5).

Ulkoministeriö on vastuussa kauppapoliittisista toteutuksista EU:n puitteissa. Toiminta kattaa ulko-, turvallisuus, - kauppa, - kehityspolitiikan sekä ulkopoliittiset ja kaupalliset suhteet. Ulkoministeriö palvelee laajasti suomalaisia yrityksiä ja talouselämää poliittisten instituutioiden lisäksi (Ulkoministeriö a). Ministeriö toimii yritysten vienninedistämisen hyväksi osana Team Finland verkostoa (Ulkoministeriö b.) Erikoisosaamisena on eri kohdemarkkinoiden tuntemus ja markkinamahdollisuuksien havainnointi, yhteyksien luominen yksityisellä- ja julkisella puolella sekä kaupan esteiden purkaminen. (Team Finland b.)

Suurlähetystöt toimivat Suomen edustustoina maailmalla, jotka tekevät töitä Suomalaisten yritysten kansainvälisen menestyksen hyväksi. Päätehtäviin kuuluvat paikallisten kontaktien luonti, markkinatiedon koonti ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen sekä tuki markkinoille pääsyn esteiden purkamisessa. (Team Finland c.)

Business Finland keskittyy tunnistamaan markkinoiden liiketoiminta mahdollisuuksia ja auttaa yrityksiä ja yritys ryhmittymiä tarttumaan paikallisiin markkinamahdollisuuksiin. Erikoisosaamisena on paikallinen liiketoimintaosaaminen sekä toimialoihin liittyvä osaaminen, että kontaktiverkostot eri palveluntarjoajineen. Asiantuntijat auttavat markkina- ja vientisuunnitelman laatimisessa kohdemarkkinalle, järjestävät tapaamisia paikallisten avainhenkilöiden kanssa yritysvierailujen ja delegaatioiden kautta sekä auttavat navigoimaan paikallisen liiketoimintakulttuurin mukaisesti. (Business Finland b.)

Finnfund eli Teollisen yhteistyön rahasto Oy tarjoaa rahoitusta kehitysmaiden yrityksille, jotka keskittyvät vastuullisuuteen. Tavoite on luoda kestävän kehityksen mukaista liiketoimintaa, jonka avulla ratkaistaan monia kehitysmaille tyypillisiä ongelmia, kuten työttömyyttä, energiapulaa, ilmastonmuutosta ja väestönkasvua. Maiden oma rahoitus ei riitä näiden ongelmien ratkaisuun, vaan lisäksi tarvitaan investointeja, jotka ovat vastuullisia, vaikuttavia ja kannattavia. Periaate on tarjota pitkän aikavälin lainoja tai riskipääomaa hankkeisiin, jotka ovat yksityisten yritysten aloittamia ja Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden mukaisia sekä usein Suomalaisen yrityksen intressin kohteita. Rahoituksen ehdot perustuvat markkinoihin ja kokonaiskuvaan riskeistä. (Team Finland d.)

Finnpartnership on kumppanuusohjelma, joka toimii ulkoministeriön alaisuudessa. Tavoite on auttaa Suomalaisia yrityksiä luomaan pitkäaikaisia liikesuhteita kehitysmaiden yrityksiin ja organisaatioihin. Finnpartnershipin toiminta kattaa liikekumppanuustuen, liikekumppanien tunnistuspalvelun, Matchmaking, joka toimii kehitysmaiden markkinoilla sekä neuvontapalvelut liikekumppanuustukihakemukseen. (Team Finland e.)

Finnveran toiminta on vahvistaa Suomalaisen yrityskentän kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä tarjoamalla vientitakuita, lainoja ja takauksia. Tavoite on keskittyä kansainvälisiin ja kasvaviin yrityksiin sekä investointeihin ja vientiin. Toiminnan idea on vaikuttavuus, joka tarkoittaa, että rahoituksella pyritään saavuttamaan liikevaihtoa, tulosta ja työpaikkojen lisäämistä, joka ei normaalisti olisi mahdollista. Vientitakuiden antajalaitoksena se takaa poliittisia ja kaupallisia riskejä Suomalaisille yrityksille. (Finnvera.)

3.3 Vertailu pohjoismaihin

Suomi on osa pohjoismaita, jotka jakavat paljon yhteisiä asioita kuin sisarukset, mutta viennillisesti Suomi laahaa jäljessä kasvun mittareissa. Ruotsi teki vuonna 2023 kauppaa

Afrikkaan reilun 3 miljardin euron verran (SCB), joka on noin kaksinkertaisesti Suomen vientiin verrattuna. Ruotsalaisten yritysten osuus Afrikassa on noussut tasaisesti vuoden 1993 jälkeen ja nykyisin yrityksiä Afrikan veturimaassa Etelä-Afrikassa on yli 100 (Sweden Abroad a) ja Itä-Afrikan veturimaassa Keniassa noin 50 (Sweden Abroad b), kun vastaavasti Suomen kohdalla yrityksiä on Etelä-Afrikassa noin 40 ja välillisesti lukema nousee noin 100:aan.

Norja teki Etelä-Afrikan veturivaltion kanssa kauppaa vuonna 2022 lähes 85 miljoonalla eurolla ja vienti on viimeisen viiden vuoden ajan ollut noin 17 %:n kasvussa (OEC a). Myös Islanti on viiden viimeisen vuoden aikana mitannut yli 20 %:n vuotuisia kasvulukuja (OEC b). Tanska on puolestaan myös kasvanut viimeisten viiden vuoden aikana, mutta laajempi historia osoittaa, että vientihuippu oli saavutettu 2013, jolloin kaupan arvo veturimaan kanssa oli 360 miljoonaa euroa (Trading Economics; Ministry of Foreign Affairs of Denmark).

3.4 Vertailu maailman tilastoihin

Eurooppa on Afrikan suurin kauppakumppani noin 23 %:n osuudella, jonka jälkeen toiseksi suurin kauppakumppani on Kiina noin 22 %:n osuudella ja sen jälkeen Afrikan sisäinen kauppa noin 10 % osuudella. Muut kauppa-alueet kattavat Intian, noin 6 % osuudella ja USA noin 4 % osuudella. Muut alueet kattavat kokonaisuudessaan noin 45 % osuuden, johon kuuluu Afrikan sisäinen kauppa. Afrikan sisäinen kauppa on monipuolisinta kattaen jatkojalostetut tuotteet, prosessoidun ruoan, liikenne ja rahoituspalvelut. (Luke 2023; Statista; OECD 2011.)

Euroopan Union kauppa Afrikan kanssa vuonna 2019 oli 280 mrd. euroa (European Commission 2020). Vienti Saharan Etelänpuoleiseen Afrikkaan kokonaisuudessaan oli vuonna 2021 305 mrd. dollaria. Kokonaiskauppa ottaen huomioon viennin ja tuonnin oli suurin Kiinan kanssa noin 53 mrd. dollarin arvolla. Seuraavaksi suurin oli Intia noin 20 miljardin dollarin arvolla ja kolmanneksi suurin USA noin 18 mrd. dollarin arvolla. Kokonaisuudessaan suurimmat vientiartikkelit Afrikkaan olivat kuluttajatuotteet 40 %:n osuudella, seuraten väli jalostetut tuotteet noin 24 %:n osuudella ja kolmanneksi isoin osuus oli investointituotteet noin 23 %:n osuudella. (WITS a; WITS b.)

Vaikka Eurooppa on tällä hetkellä Afrikan suurin kauppakumppani, Kiinalla on kunnianhimoiset tavoitteet saavuttaa kauppaherruus vuoteen 2030 mennessä. Kiinan myöntämät lainat antavat mahdollisuuden suuriin investointeihin sekä ympäristön kehitykselle ja maalla on lisäksi suunnitteilla hyödyntää enenemissä määrin Afrikan nuorta väestöä tuotteidensa käyttäjinä sekä investoida luonnonvarojen hyödyntämiseen. (Ayeni 2022.) Kiinalla ja

Afrikalla on pitkä historia, joka on hyödyttänyt molempia osapuolia tietojen vaihdossa ja koulutuksessa, kulttuurillisesti sekä kaupallisesti. Afrikan maiden kehityksessä Kiina on auttanut työvoiman ja muiden tärkeiden kehityselementtien toimittamisessa, vaikkakin se on saanut osakseen ihmisoikeusrikkomuksia. Joka tapauksessa monipuolisesta yhteistyöstä on seurannut tilanne, jossa maat ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Kiina ei voi saavuttaa merkittävää kasvua muilla maanosilla ja Afrikka ei pysty kukoistamaan ilman Kiinan kauppaa. (Rotberg 2008, 5–8.)

4 Suomen Afrikka-strategia ja potentiaali

4.1 Pääpiirteet

Poliittinen Afrikka-strategian tekoprosessi työstettiin yhteistyössä yksityisen sektoriin ja eri organisaatioiden kanssa. Kiinnostus on kasvava Afrikan maiden ja eri organisaatioiden kanssa ja suhteita halutaan syventää. Strategian mukaiset muutokset ja ratkaisut saadaan toteutettua vain yhteistyön avulla, joka kattaa julkisen- ja yksityisen sektorin sekä muut toimijat; valtionhallinnosta päättäjiin sekä elinkeinoelämän eri organisaatioista tieteentekijöihin ja kansalaisyhteiskuntaa yleisesti. (Kinnunen & Nokelainen 2020, 2, 8–46.) Kilpailutilanteen muuttuessa painoarvoa yrityskentässä halutaan aloille, joissa Suomella on erityisesti osaamista ja annettavaa. Lisäksi yhteistyötä halutaan syventää aloilla, joissa Afrikalla on osaamista, kuten esimerkiksi tutkimustyössä. Afrikka-strategian mukainen poliittinen työ on syventää ja vahvistaa diplomaattisia- ja kaupallisia suhteita Afrikan maihin. Työn tavoite on kaksinkertaistaa kauppa Afrikan maihin 2030 mennessä, vertailuna 2020 tilastoihin. Jotta tavoitteeseen päästään, Suomen intressissä on tukea Afrikan kehitystä ja rakentaa molemminpuolisesti hyödyttävää yhteistyötä. Suhteiden syventyminen strategian toimeenpanossa on avainkohta yksityisten ja julkisien toimijoiden yhteistyömahdollisuuksissa. (Ulkoministeriö 2021; Ulkoministeriö a; Ulkoministeriö b; Ulkoministeriö c.)

Globaali tilanne on viime vuosina muuttunut siten, että Afrikan maat ovat ottamassa suurempaa- ja aktiivisempaa roolia maailmanpolitiikassa. Tämän takia poliittisten suhteiden tärkeys Afrikan maihin korostuu, kun monet maat toimivat kasvumarkkinoina ja potentiaalisina kauppakumppaneina. Kehitysyhteistyö on luonut perustan kauppakumppanuuksille Saharan Etelänpuoleisiin maihin. Pohjois-Afrikassa kauppakumppanuus ja diplomaattiset suhteet ovat olleet pitkään hyvät ja kasvupotentiaalikin löytyy. (Impiö ym. 2020.)

4.2 Viennin kaksinkertaistaminen

Kaupan volyymi Suomen ja Afrikan välillä on pysynyt lähes samalla tasolla viime vuosikymmenet. Tavaraviennin arvo tullin tilastojen mukaan Suomen ja Afrikan välillä arvo oli vuonna 2019 noin 1,5 mrd. euroa. Vastaava luku tilastokeskuksen mukaan on lähes 2 miljardia euroa. Tavaroissa Afrikan osuus Suomen viennistä on vain noin 2,5 %. Palveluvienti on paljon pienempi. Palveluiden potentiaali muodostaa huomattavan suuren osan toteutumattomasta viennistä. Kauppa on keskittynyt maantieteellisesti vain muutamiin alueisiin. Viennin arvosta vuonna 2019, Egypti muodosti 29 %, Marokko 19 % ja Etelä-Afrikka 16 %. (Vuorio 2020.) Tämä tarkoittaa, että 36 % Afrikan-viennistä suuntautui muihin 51 valtioon.

Suomen Afrikka-strategian mukaisen viennin kaksinkertaistamiseksi Afrikan markkinoille, Elinkeinoelämän keskusliitto on tehnyt ehdotuksia Suomen elinkeinoelämälle, joiden avulla markkinoille päästään helpommin ja edistetään investointeja yksityiseltä sektorilta. Jotta tavoitteisiin päästään, vienninedistämisen toimet tulee keskittää vahvuusalueisiin, jotka tukevat Afrikan megatrendejä, kuten vihreä teknologia, digitalisaatio ja palvelujen vienti. Kehityspolitiikassa Suomen on otettava yksityispuolen investoinnit työkaluiksi, joiden avulla työpaikkoja lisätään, luodaan vaurautta ja elintasoa sekä pienennetään ilmastonmuutosta. Viennin kaksinkertaistamisessa potentiaalia on erityisesti palvelujen viennissä digitalisaation myötä. Palveluvienti on vähäistä Afrikkaan, mutta noin kolmannes Suomen kokonaisviennistä. Tarvitaan yhteistyötä, kun katsotaan, miten voidaan hyödyntää EU tason ja Team Finland verkoston sekä Finnfundin ja ulkoministeriön verkostoja markkinoiden avauksessa ja synergioiden luonnissa. (Vuorio 2020.)

Yhteistyöpotentiaalia on paljon, sillä Afrikkaan vienti vastaa noin 2,5 % Suomen kokonaisviennistä (Koskelainen 2020; Kitinoja 2019). Pohjois- ja Etelä-Afrikka vastaavat suuresta osasta tästä viennistä (Impiö ym. 2020). Pelkästään Etelä-Afrikan Gauteng-provinssin markkinakoko on kaksi kertaa Suomen markkinan kokoinen (Stewen 2022). Viennistä noin kuudesosa on palveluja, mutta Suomen kokonaisviennin kannalta sen osuus on noin kolmasosa. Megatrendit tukevat Suomalaisten yritysten huippuosaamisen vientiä mm infrarakentamiseen, energiasektorille, maa- ja metsätalouteen sekä digitalisaatioon ja koulutukseen. Palveluviennissä odotusarvo on suuri johtuen Afrikan maiden nopeasta digitaalisesta kehityksestä. (Impiö ym. 2020.)

Viennin kaksinkertaistaminen vuoden 2020 viennin arvosta vuoden 2030 tavoitteeseen vastaa noin 3–4 mrd. viennin arvoa Afrikan markkinoille. Pk-yritysten vuoden 2021 yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 270 mrd. (Malinen ym. 2023, 4.) Tämä tarkoittaa teoriassa, että Afrikka strategian tavoitteiden mukaan pk-yrityssektorin pitäisi pystyä tekemään uutta kauppaa Afrikan markkinoille noin 1,2 % yhteenlasketusta kokonaisliikevaihdosta seuraavien kymmenen vuoden aikana. Pk-yritykset, jotka kuuluvat erittäin kasvuhaluisiin yrityksiin, tavoitteiden näkökulmasta heidän tulisi saada vientiä noin 150000 euroa per pk-yritys vuoteen 2030 mennessä nykyisen viennin lisäksi, jotta viennin kaksinkertaistaminen Afrikka strategian mukaan tapahtuisi. Tämä näkökulma ei tosin ota huomioon, onko erittäin kasvuhaluisen pk-yrityksen tuotteet tai palvelut sopivia tai kilpailukykyisiä Afrikan markkinoille. Tämä toisaalta tarkoittaa yhä suurempaa vientiarvon kasvua per yritys, jolla on Afrikka-intressi.

4.3 Afrikka-potentiaali

Afrikan rooli maanosana on kasvamassa Suomelle ja Euroopalle. Afrikan markkinat vaikuttavat suoraan Euroopan jäsenmaihin. Afrikan yli miljardin väestöstä suuri osa alle 30-

vuotiaita, joka toimii tulevaisuuden vahvuutena. Väestönkasvu on nopeaa. Vuosien 2020 ja 2050 välillä, arviolta noin puolet maailman väkiluvun kasvusta tulee olemaan Afrikassa (Jauhiainen & Käki 2022). Suomen arvot ovat olleet ihmisoikeudet, demokratia, vapaus, rauha, yhdenvertaisuus ja tasa-arvosta, jotka ovat olleet kansainvälisen toiminnan pohja, sekä ohjaavana periaatteena tuelle Afrikan maiden positiiviselle kehitykselle. Suomen Afrikka-strategian tavoitteena on selventää toimenpiteitä ja painopisteitä kahdenvälisissä suhteissa, joka on myös linjassa EU:n Afrikan yhteistyön kanssa. Menestystä on tullut kehitysyhteistyössä, joka on luonut pohjan Saharan Etelänpuoleisen Afrikan yhteistyölle, varsinkin projekteissa, joissa Suomen arvot ovat olleet pohjana projekteissa. (Ulkoministeriö 2021.)

Vientipotentiaali Afrikkaan on suuri. Vientipotentiaalin mittarit, kuten nopea väestönkasvu ja nuorten suuri osuus väestöstä (Lindgren 2022) ovat merkkinä siitä, että tulevaisuudessa on tarvetta erilaisille ratkaisuille. Lisäksi väestö kasvaa nopeaa tahtia, joka on edesauttanut, että Afrikka on talousalueena yksi maailman nopeimmin kasvavista.

Afrikan sisäinen integraatio

Vientiin lisää haasteita tilanne, että Afrikan maiden sisäinen integraatio on heikkoa, (Koskelainen 2020) eli maiden välillä käydään vähän kauppaa keskenään ja populaation on jakautunut 54:ään eri maahan. Tilannetta ollaan muuttamassa uudella mantereen laajuisella vapaakauppasopimuksella CFTA (Impiö ym. 2020).

Odotukset Afrikan nopeasta taloudellisesta yhdentymisestä tulee pitää maltillisina. Yhtenäiset kaupankäynnin säännöt tarkoittaisivat isoa muutosta alueella, jossa on nykyisin voimassa useita erilaisia rajakäytäntöjä, korkeita tuontitulleja sekä muita kansainvälistä kauppaa hidastavia kaupanesteitä. Maailmanpankin liiketoiminnan helppoutta mittaavassa selvityksessä 50:nen parhaan valtion joukkoon yltää vain kaksi Afrikan maata. Afrikan sisämarkkinoiden tavoite on lisätä tavaroiden- ja palveluiden kauppaa avaamalla jäsenvaltioiden markkinat toisilleen. Pyrkimyksenä on vahvistaa alueellisia arvoketjuja, vauhdittaa teollistumista ja edistää Afrikan taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä integroitumista muuhun maailmantalouteen. Afrikan sisäisen kaupankäynnin hidasteena ovat olleet tullimaksut sekä muita kaupallisia esteitä, esimerkiksi moninaiset alkuperäsäännökset ja rajamuodollisuuksien byrokraattisuus. Vapaakauppasopimus poistaisi jopa 90 % tulleista voimaan tullessaan, Afrikan talouskomission (UNECA, United Nations Economic Commission for Africa). Tämä lisäisi kauppaa Afrikan sisäisesti 53 %, kun tullimaksut ovat poissa. Vaikutus moninkertaistuisi, mikäli myös muita kaupallisia esteitä vähennettäisiin.

Liiketoimintamahdollisuudet ja kolikon kääntöpuoli

Tilastojen perusteella koko mantereen taloudellista potentiaalia ei ole saavutettu. Varsinkin Saharan Etelänpuoleinen Afrikka vastaa kasvusta, jonne Suomen vienti ei ole merkittävästi suurentunut. Vielä vaatimattomampaa on ollut suorien investointien kehitys. Afrikan markkinoiden matala taso on mahdollisuus pk-yrityksille. Se on viimeinen maanosa, jossa voidaan nähdä kasvulukuja, jotka ovat kaksinumeroisia. (Impiö ym. 2020.)

Investointien määrä korreloi usein talouskasvun kanssa. Digitalisaatio avaa mahdollisuuksia palveluvientiin, joka on Afrikkaan tällä hetkellä vähäistä, mutta Suomen kohdalla muodostaa viennistä kolmasosan. Kaupan kasvattamisen näkökulmasta tärkeää on tunnistaa osaaminen ja Afrikan markkinoilla olevat megatrendit ja käynnistää näiden yhteenliittymiseksi hankkeita. Liiketoimintamahdollisuudet Afrikaan markkinoilla ovat erityisesti kolmen megatrendin seurauksena: kaupungistumisen ja väestönkasvun aikaansaama demografinen muutos, digitalisaatio sekä ilmastonmuutoksen torjunta. (Impiö ym. 2020.)

Afrikan markkinoiden positiivisuutta on korostettu monien eri tunnuslukujen ja tilastojen kautta useiden vuosikymmenien ajan. Afrikan markkinoiden viennin alhaisuuden osaselitys liittyy markkinoiden monimutkaisuuteen, joka tuo moninaisia haasteita ja tuntemattomia elementtejä kaupantekoon. Tämä tarkoittaa jokaisen markkinan opiskelua omine ominaisuuksineen ja haasteineen, että mahdollisuuksineen. (Jokinen 2023.)

5 Pk-yritykset ja vienti

5.1 Tilannekatsaus

Pk-yritysten määrä Suomen yrityksistä on huomattava. Yritysten lukumäärä EU:n pk-määritelmän mukaan vuonna 2021 oli noin 409 000. (Heljala ym. 2023.) Samana tilastovuonna yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 485 mrd. euroa, josta pk-yritysten osuus oli 55,7 %. Tullin vuoden 2023 tilastojen mukaan Suomen kokonaisvienti ulkomaille oli 76,2 mrd. euroa. Tästä pk-yritysten osuus oli noin 12,4 mrd. euroa. (Tulli.)

Pk-yritysten jakauma oli 59 %:n osuudella palveualalla, 17 %:n osuudella kaupan alalla, 16 %:n rakentamisen alalla ja 8 %:n teollisuuden alalla. Yritysten keino kasvaa on pääosin vienti, sillä kotimaan markkinat ovat usein rajalliset. Kasvuyrityksiä Suomen työnantajayrityksistä on noin 27%, joka tarkoittaa noin 20000 yritystä, joiden tavoite on 10% vuotuinen kasvu ja jotka ovat kasvaneet 10 % tai enemmän viime vuoden ajan (Huovinen 2023). Tilastojen mukaan voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli 7 % ja mahdollisuuksien mukaan kasvavia yrityksiä 33 %. Voimakkaasti kasvavista yrityksistä teollisuuden yritykset edustivat suurinta osaa, joista peräti 51 % on kasvuhakuisia tai voimakkaasti kasvuhakuisia. Pk-yrityksistä 51 % tekee ulkomaan kauppaa ennakkomaksua vastaan. (Malinen ym. 2023, 4, 23.)

Liikevaihto odotukset ovat suurten pk-yritysten kohdalla positiivisimmat, kun taas pienten yritysten odotukset ovat negatiivisimmat. Tästä johtuu, että suurien pk-yrityksien investointi-innokkuus on suurin, kun vastaavasti pienten yritysten investoinnin ovat negatiivis-sävytteiset. Ulkomaankauppaa tekee kokonaisuutena 61800 pk-yritystä. Näistä joka kahdeksannella on ulkomailla yhteis- tai tytäryritys. Tavaroiden ja palveluiden suoraa vientiä harjoittaa yli puolet yrityksistä, joista hieman alle joka viidennes saa suuren osan liikevaihdostaan viennistä. (Malinen ym. 2023, 12–23.)

Kokonaisuutena pk-yrityksistä 22000-25000 on voimakkaasti kasvuhaluisia, jotka sisältävät kaikkien alojen yritykset (Malinen ym. 2023, 23). Toimialojen välillä on vaihtelua, sillä viestintä- ja informaatioalan yritykset ovat eniten edustettuina kasvuhalukkuudellaan (Lappi ym. 2023). Mitä suurempi yritys henkilöstömäärällisesti, sen voimakkaammin se hakee kasvua. Kansainvälistyminen ja menestyminen ulkomailla on pk-sektorille suhteellisen kallista ja siten riskialtista. Kääntöpuolena on, että onnistumisen seurauksena taloudelliset voitot voivat nousta suuriin mittaluokkiin. Tavaravienti on vielä suhteellisen suuri osa viennistä, johtuen teollisuuden alan suuresta osuudesta. Palveluvienti on kuitenkin kovassa kasvussa (Malinen ym. 2023, 23).

5.2 Kyvykkyys, vaatimukset ja valmistautuminen

Kyvykkyys on pk-yrityksien resurssien kulmakivi viennin aloittamisessa ja erityisesti liiketoiminnan kasvattamisessa. Kyvykkyys kattaa monia eri osa-alueita osaamisesta prosesseihin ja työkaluihin, joiden kokonaisuus määrittää lopputuloksen liiketoiminnan näkökulmasta. Osaajapulakeskustelu aiheesta ei kosketa pelkästään matalan tason työtehtäviä, vaan hyvin monipuolisesti eri aloja sekä tehtäviä. Kyse on perustavanlaatuisesta ongelmasta, johon julkinen- ja yksityinen sektori pyrkivät osaltaan vaikuttamaan positiivisesti. Viimeaikaiset selvitykset paljastavat, että yritysjohdon huolena on perusosaamisen taso, johon valtiovallan koulutuspanostuksien tulisi panostaa (Sivista 2024).

Kyvykkyyttä on tutkittu monissa eri konteksteissa. Wathenin (2015, 2) työssä kansainvälistymisen edellytyksenä on hallituksen ja omistajien sitoutuminen, joka johtaa hyvään valmistautumiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan. Tuloksia voidaan odottaa vasta vuosien päästä ja yrityksen tulee pitää huoli tarvittavista kyvykkyyksistä. Menestystekijöistä tärkeimpänä mainitaan ammattitaitoinen myynti. Johansson (2009, 104–105) menee työssään kansainvälistymisen menestymisen kulmakiviin hieman tarkemmin, jossa korostuu tuotteen ja palvelun sovittaminen uudelle markkinalle. Yritysten tulee myös pitää huoli riittävistä taloudellisista resursseista ja henkilöstön osaamisesta, jossa tulee ymmärtää paikallisia regulaatioita, reaalikysyntää ja tuotekehityksen merkitys paikallisten kanssa. Jämsän (2019, 16–17) työssä yrityksen kansainvälistymisen teoriassa kilpailuedun korostetaan tulevan yrityksen kyvykkyys resursseista eikä niinkään tuotteista. Kyvykkyys kattaa varojen lisäksi prosesseja, tietotaitoa ja ominaispiirteitä. Kilpailuetu muodostuu ensisijaisesti yritykselle arvokkaista resursseista, joka on usein harvinainen, vaikea kopioida tai korvaamaton. Resurssien organisointi on lopulta pääasia, jotta arvo saadaan luotua ulospäin tehokkaasti. Asunmaan (2015) työssä pk-yrityksien kyvykkyyttä on tutkittu niiden johtamisen kautta ja kulmakivenä on, että kyvykkyyksiä pitää kehittää osaamisen johtamisen kautta eri keinoja käyttäen, jotta organisatorinen oppiminen kasvaa. Johtamisen perustana on kyvykkyysien tunnistaminen (Asunmaa 2015) ja liiketoimintaympäristön kannalta kriittiset asiat, joihin pitää pystyä vastaamaan jatkuvalla oppimisella.

Vaatimukset

Eteläisen Afrikan haasteita ja markkinoille menemisen edellytyksiä on tutkittu aiemmin Jokisen (2023) pro gradussa kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymisessä. Tutkimuksen mukaan yrityksien täytyy olla valmiita panostamaan resursseja huomattavia määriä sekä olla läsnä markkinoilla onnistumiseen. Myös sidosryhmien- ja verkostojen osaaminen korostuu. Tunnistettuja haasteita ovat puute markkinatiedosta, rahoituksesta sekä

paikallisista kumppaneista ja tuki (Jokinen 2023). Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten resursointi onnistuu, kun pk-yrityksien rahalliset resurssit ja pääoma eivät ole usein suosiollisia pitkän aikavälin projekteihin, joiden avulla voidaan ratkaista monia edellä mainittuja haasteita, mutta halua markkinoille on.

Valmistautuminen

Vienninedistämistoimenpiteissä on vuosien ajan pidetty yhteistyössä yksityisen- ja julkisen sektoriin toimijoiden kanssa Afrikan-viennin valmentamisen tapahtumia. Yksi näistä tapahtumista oli Team Finland Etelä-Afrikan Masterclass, joka keräsi 50 yritystä interaktiiviseen työpajaan, jossa paneelikeskustelu oli pääosassa tietojen- ja kokemusten vaihdossa sekä sparrausmaisessa-toiminnassa. Tapahtuman havainnoinnin perusteella suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut ollenkaan kokemusta viennistä Afrikkaan. Yritykset, jotka toimivat Afrikassa ilmoittivat haasteiksi oikeiden kontaktien löytämisen, laadukkaat liidit, liiketoimintakulttuurin ja regulaatioiden ymmärtämisen, toimintojen skaalaaminen pilotoinnin jälkeen sekä rahoituksen löytäminen. Afrikan-viennin suurimmat opit olivat paikallisten verkostojen saaminen, paikallaolo, aikaresurssin suunnittelun tärkeys, ja strategian merkitys viennin toimintojen tukena. Lisäksi kolmasosa yrityksistä tarvitsee ulkoista rahoitusta vienninedistämisen toimintoihin ja yleisesti ottaen yritykset ilmoittivat tarvitsevansa apua markkinaymmärryksessä, verkostoitumisessa, myyntioperaatioissa ja ratkaisumyyntikonseptoinnissa, että oikeanlaisen rahoituksen löytämisessä. (Jantunen 2022; Pulkkinen 2022.)

6 Kehittämistyö

6.1 Menetelmien tarkastelu

Laadullinen tutkimus tarjoaa monipuolisen työkalun ilmiön moniulotteiseen kuvaukseen ja monialaiseen analysointiin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tilastollista todistelua ja eri muuttujien ajattelua. Laadullisen tutkimuksen aineistona saa olla useita tietolähteitä eli haastateltavia. Haastateltavina heitä tarkastellaan tietolähteinä, jotka tarkastelevat tutkittavaa ilmiökokonaisuutta eri puolilta ja eri tietolähteiltä voidaan kysyä eri asioita. Tutkimuksessa hankittavan aineiston määrää pitää rajoittaa, jolloin käytössä on teemahaastatteluja. (ks. Alasuutari 2011.)

Määrällinen tutkimus ei sopinut tähän kehittämistyöhön, koska se olisi kuvannut ilmiötä laajan joukon kautta. Tutkimusosiossa haluttiin keskittyä ilmiön tarkasteluun tarkoin valitun kohderyhmän avulla. (ks. Williams ym. 2021, 3.) Toimintatutkimus ei myöskään soveltunut menetelmäksi, koska se olisi vaatinut viennin muuntamista yhdeksi prosessiksi ja lisäksi tietoa olisi pitänyt kerätä jokaisesta ilmiöstä erikseen syvällisesti tutkimalla. Vienninedistäminen tapahtui ymmärtämällä viennin ilmiötä eri asiantuntijoiden näkökulmasta, ei prosessia seuraamalla, joten toimintatutkimus ei olisi ollut tutkimuksen kannalta pätevä. (ks. Chavalier & Buckles 2013, 4–6.)

Laadullisessa analyysissa on kaksi vaihetta: pelkistää havainnot ja ratkaista arvoitus. Aineiston tarkastelussa on huomioitava kysymysasettelun kannalta olennainen. Näin aineistomassasta rakentuu raakahavaintoja, jotka yhdistetään erilaisiksi havainnoiksi. Laadullisessa analyysissa pyrkimyksenä on muotoilla sääntöjä tai rakenteita, jotka pätevät koko aineistoon. Erilaisuudet ja poikkeavuudet suhteutetaan kokonaiskuvaan, joka on tutkimuksen kohteena. Havaintojen tulee olla pätevä raakamateriaaleihin. Erot havaintoyksikköjen välillä ovat laadullisessa analyysissa tärkeitä. Laadullisessa analyysissä pyritään pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi havaintoja, jotka kuvaavat koko aineistoa. Analyysimassaa tarkastellaan vain tietyistä teoreettisista ja valituista näkökulmista. (ks. Alasuutari 2011.)

Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, koska kyseessä on subjektiivinen kokemus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän taustalla oli tutkittavan ilmiön monialainen lähestymiskanta, koska aineistoa kerättiin eri alan asiantuntijoilta ja ilmiötä tarkasteltiin eri aihenäkökulmista. (ks. Alasuutari 2011.)

6.2 Haastattelujen toteuttaminen

Kehittämistyön aineisto kerättiin haastattelemalla eri vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijoita, vientikonsultteja sekä pk-yrityssektoria taulukon 2 mukaisesti. Haastatteluja varten laadittiin kysymykset jokaiselle asiantuntijaryhmälle (liitteet 1–3). Vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijat saivat suurimman määrän kysymyksiä, koska heillä oli viennin näkökulmasta kokemusta eri alojen pk-yritysten kanssa työskentelystä. Vienninedistämiskonsultit saivat vastattavakseen toiseksi suurimman määrän kysymyksiä. Pk-yritykset vastasivat pienimpään määrään kysymyksiä, koska heidän kohdallaan haasteiden näkökulmasta kriittisiä asioita oli suhteellisesti vähiten. Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että niiden teemat käsittelivät kyvykkyyttä, yhteistyötä, tietotaitoa, toimenpiteitä, mittaamista ja tyytyväisyyttä eri asioihin. Lisäksi osa kysymyksistä oli samat kaikille asiantuntijoille, jotta vertailukohtia eri vastaajaryhmien välillä pystyttiin tekemään. Pk-yritysten kysymysten avulla pyrittiin ymmärtämään, mitä menestys on vaatinut tai mitä yritettiin ja missä pitää parantaa.

Haastattelupyyntö lähetettiin kaikkiaan 67 eri asiantuntijalle, joista haastattelun antoi 35 henkilöä. Näistä 13 edusti pk-yrityksiä (sisältäen start-up-yrityksiä), 5 vienninedistämiskonsultteja ja 17 vienninedistämisorganisaatioita. Haastatteluista 7 tehtiin englanniksi. Haastatteluun valikoitui monissa tapauksissa yksi edustaja, joka antoi vastauksia koko organisaation puolesta.

Yritysten joukossa oli erilaisia tapauksia, aina yksintekijöistä paljon apua tarvitseviin. Haastatteluissa sovellettiin anonymiteettiä jokaisen osallistujan kohdalla. Anonymiteetin ansiosta asiantuntijat kertoivat avoimemmin näkemyksensä ja kommenttinsa, koska haastatteluosion kysymykset liittyivät heidän omiin kokemuksiinsa, havaintoihinsa ja mielipiteisiinsä. Niin saatiin esille hiljaista ja piilotettua tietoa, jota ei ole virallisessa viestinnässä tai jota ei haluttaisi omalla nimellä tuoda esille. Anonymiteetti on yleinen lähtökohta tutkimuksen teossa.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2024 (helmi–huhtikuussa), pääasiassa Teamsin avulla. Ne kestivät puolesta tunnista puoleentoista, yleisimmin tunnin. Teams-haastatteluista saatiin ohjelman tuottama litteraatio, sähköpostitse annetut vastaukset olivat valmiiksi kirjallisessa muodossa ja kasvotusten tehdyistä haastatteluista tehtiin muistiinpanot.

Haastattelut				
Pk-yritykset	Vastausmuoto	Päivä/t	Kesto	Kieli
Pk- 1	E-mail	22.2.2024	Ei määritelty	Suomi
Pk- 2	Kasvotusten	27.2.2024	90 min	Suomi
Pk- 3	Teams	19.2.2024	60 min	Suomi
Pk- 4	E-mail	14.2.2024	Ei määritelty	Suomi
Pk- 5	Kasvotusten	3.4.2024	60 min	Suomi
Pk- 6	Teams	21.3.2024	45 min	Suomi
Pk- 7	Teams	8.3.2024	60 min	Suomi
Pk- 8	Teams	7.3.2024	60 min	Suomi
Pk- 9	Teams	20.3.2024	60 min	Suomi
Pk- 10	Teams/Email	16.4.2024	60 min	Englanti
Pk- 11	Teams	11.4.2024	60 min	Suomi
Pk- 12	Teams	11.4.2024	60 min	Suomi
Pk- 13	Teams	11.4.2024	60 min	Suomi
Konsultit				
K-1	Kasvotusten	3.4.2024	60 min	Suomi
K-2	Teams	6.3.2024 / 8.3.2024	30 min/ 30min	Englanti
K-3	Teams	8.3.2024	60 min	Suomi
K-4	Teams	5.3.2024	60 min	Englanti
K-5	Teams	11.3.2024	60 min	Englanti
Vienninedistämisasiantuntijat				
V-1	Teams	25.3.2024	60 min	Suomi
V-2	Teams	14.3.2024	60 min	Suomi
V-3	Teams	7.3.2024	60 min	Suomi
V-4	Teams	20.2.2024	60 min	Englanti
V-5	Teams	11.3.2024	60 min	Suomi
V-6	Teams	4.3.2024	60 min	Suomi
V-7	Teams/ E-mail	22.2.2024	60 min	Suomi
V-8	Teams	23.2.2024 / 21.3.2024	60 min / 30 min	Suomi
V-9	Teams	20.2.2024	60 min	Suomi
V-10	E-mail	8.7.2024	Ei määritelty	Suomi
V-11	Kasvotusten	12.4.2024	45 min	Englanti
V-12	Teams	11.3.2024	60 min	Suomi
V-13	E-mail	5.4.2024	Ei määritelty	Englanti
V-14	Teams	6.3.2024	60 min	Suomi
V-15	Teams	22.3.2024	60 min	Suomi
V-16	Teams	5.3.2024	60 min	Suomi
V-17	Teams	23.2.2024	45 min	Suomi

Taulukko 2. Haastattelujen yhteenveto asiantuntijaryhmittäin

6.3 Aineisto ja sen analysointi

Asiantuntijoiden haastatteluista kerätty aineisto sisälsi siis Teams-litteraatiot, sähköpostitse saadut vastaukset sekä kasvotusten tehtyjen haastattelujen muistiinpanot. Haastateltujen vastaukset ja näkemykset ryhmiteltiin ja koottiin yhteen liitteisiin 4–6. Asiantuntijat antoivat

pääsääntöisesti vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Jotkin kysymykset saatettiin sivuta vedoten siihen, että kyseinen kysymys ei koske kyseistä asiantuntijaa.

Aineisto ryhmiteltiin siten, että aina saman asiantuntijaryhmän (pk-yritykset, konsultit, vienninedistämisasiantuntijat) vastaukset koottiin yhteen taulukkoon. Näin päästiin näkemään, miten vastaukset vaihtelivat aihepiireittäin ja teemoittain eri asiantuntijoiden välillä sekä ryhmien kesken siltä osin, kun kysymykset olivat samat. Kysymysten pääanalyysi tapahtui niin, että kaikki kommentit ja näkemykset listattiin suosion mukaan siten, että eniten mainintoja saanut vastaus on ylimpänä osoittamassa tyypillisintä vastausta ja näkemystä. Samanlainen tai samantyyppinen vastaus merkittiin tähtimerkillä. Jokainen vastaus sai vähintään yhden tähtimerkin.

Kommenttien ja näkemyksien lisäksi kysymyksillä arvioitiin vastaajien tyytyväisyyttä eri aiheisiin, jolloin tyytyväisyys ilmaistiin asteikolla yhdestä viiteen, ykkösen ollessa ei-tyytyväinen ja viisi täysin tyytyväinen. Numeeriset vastaukset raportoitiin yhtenä rivinä, jolloin saatiin näkyville niiden numeerinen hajonta.

Yksittäisiä vastauksia analysoitiin myös positiivisten ja negatiivisten nyanssien kautta. Tämä oli jatkoa suosittujen vastausten kategoriointiin, sillä vastauksista hahmottuivat selkeästi positiiviset ja negatiiviset sävyerot.

Asiantuntijaryhmien vastaukset tuottivat aineistona listan erilaisia näkemyksiä ja numeerisia arviointeja, joiden kautta saatiin koottua näkemys suosituista (toistuvista) vastauksista sekä asiantuntijoiden tyytyväisyydestä Afrikan-viennin ja vienninedistämisen kriittisiin osa-alueisiin. Asiantuntijoille annettu vapaamuotoinen kommentointiosio kysymysten lopussa tuotti jokseenkin toistoa aikaisempien aiheiden ongelmista tai kehitysehdotuksia, mutta se osaltaan vahvisti jokaisen asiantuntijan kohdalla, mitkä ovat koko viennin parantamisen keskeiset ongelmat, joita haluttiin toistaa useaan kertaan.

6.4 Toimenpide-ehdotusten kokoaminen ja jalkauttaminen

Tulosten perusteella hahmotettiin Suomen Afrikan-vientiin ja vienninedistämiseen liittyviä eri teemojen ja aihealueiden ongelmakohtia, joihin laadittiin korjaavia toimenpide-ehdotuksia. Taustalla on halu kehittää ja tuoda lisäarvoa vienninedistämisorganisaatioille ja pk-yrityssektorille. Ehdotukset tehtiin toteutettaviksi; ne perustuvat eri asiantuntijaryhmille tehtyjen haastattelujen kautta havaittuihin kriittisiin ongelmiin sekä todennettujen menetelmien toimivuuteen eri asiantuntijoita mukaillen.

Toimenpide-ehdotukset suunniteltiin ja koottiin yhteistyössä IntoLeadin kanssa, jolloin niiden koonnissa hyödynnettiin IntoLeadin vuosien kokemusta monialaisesta yhteistyöstä.

Kehittämistyön tuloksena olevia toimenpide-ehdotuksia jaetaan ja esitellään laajasti Into-Leadin avustuksella eri vienninedistämistapahtumissa, verkostoissa ja medioille lähetetään tiedotteet kehittämistyön löydöksistä ja korjaavista toimenpide-ehdotuksista.

Syrjälä ym. (2024) julkaisi vuoden 2024 ensimmäisen vuosipuoliskon lopulla tiedotteen, jonka mukaan Team Finlandin johtaminen ja toiminta tullaan uudistamaan. Muutokset tehdään vaiheittain, jonka tuloksena Business Finlandin toiminnot ulkomailla tulevat osaksi ulkoasianhallintoa (Syrjälä ym. 2024.) Kehittämistyön löydökset ja toimenpide-ehdotukset esitetään Team Finlandin uudelleenorganisoinnin työryhmille sekä sidosryhmille päätöksien pohjaksi.

7 Tulokset – Missä mennään ja mikä ratkaisuksi?

7.1 Haastattelut

Kehittämistyössä toteutettiin yhteensä 35 asiantuntijahaastattelua. Asiantuntijoiden näkemykset ja vastaukset koottiin yhteen ja laitettiin suosion mukaan järjestykseen. Suosituimmat eli useimmin toistuvat vastaukset raportoidaan seuraavaksi aina kunkin aihepiirin (lihavoidut väliotsikot) alussa. Sen jälkeen raportoidaan yksittäisien vastauksien poimintoja sekä vastausten negatiivis-positiivissävytteisiä eroja.

Aluksi tarkastellaan kolmen eri asiantuntijaryhmän haastatteluissa olleita yhteisiä teemoja ja aiheita. Sen jälkeen siirrytään vienninedistämisorganisaatioiden ja konsulttien lisäteemoihin eli niihin aihepiireihin, joihin pk-yritykset eivät vastanneet.

Vienninedistämiseen käytetty apu

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat kontaktien löytäminen ja markkinatiedon jakaminen. Lisäksi apua on annettu hyvin yrityskohtaisesti ja soveltuvasti tilanteen mukaan. Konsulttien vastauksissa painottuivat myös partnerien löytäminen ja markkinatiedon jakaminen. Pk-yritysten vastauksissa painottuivat partnerien löytäminen ja markkinatiedon saaminen ja analysoiminen Team Finlandin avustuksella. Muut suositut vastaukset käsittelivät omia verkostoja sekä paikallisen agentin roolia.

Vienninedistämisorganisaatioiden yksittäisten näkemysten kohdalla painottuivat asiat, kuten rahoituksselliset sekä liiketoiminta- ja myyntiaiheiset toimenpiteet. Konsulttien yksittäisten vastausten näkemykset painottuivat ison kuvan hahmottamiseen, kuten sidosryhmätyöskentelyyn sekä erilaisiin strategisiin elementteihin. Pk-yritysten yksittäisissä näkemyksissä painottuivat rahoituksselliset asiat sekä omatoimisuus markkinoiden hoitamisessa, että keskittyminen omiin vahvuusalueisiin.

Vienninedistämisen konkreettiset toimenpiteet Afrikan markkinoille

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat tapaamisten isännöinti sekä markkinatutkimukset. Lisäksi vastaukset liittyivät partnerien hakuun, yritysten sparraukseen sekä avauksiin paikallisten valtionkonttorien kanssa. Konsulttien suosituimmat vastaukset käsittelivät yleisesti markkina-, tuote- ja yrityskohtaisia analyyseja, sillä mikään vastaussisältö ei varsinaisesti toistunut. Pk-yritykset ovat olleet aktiivisia markkinaselvityksissä sekä tekemässä myyntiä paikan päällä. Lisäksi aktiviteeteissä on ollut messuja, Team Finland -organisaatioiden avun vastaanottamista ja verkostojen hyödyntämistä.

Vienninedistämisorganisaatioiden yksittäiset vastaukset käsittelivät laajemmin eri tilaisuuksia, markkinaa sekä pk-yritysten sparrausta. Pk-yritysten yksittäiset näkemykset kattoivat laajasti markkinoille pääsemisen toimenpiteitä sidosryhmistä tuotehyväksymisiin ja arvonluontiverkoston luomiseen sekä vienninedistämistoimijoiden avun vastaanottamiseen.

Mihin toimenpiteet perustuneet?

Vienninedistämisorganisaatioiden toimenpiteet olivat perustuneet kokemukseen, havainnointiin ja Team Finlandin palveluohjeistuksen aktiviteetteihin. Lisäksi useita vastauksia saivat yrityskohtainen tarvelähtöinen tekeminen sekä markkinoiden mahdollisuuksien kautta tehdyt toimenpiteet. Konsulttien vastaukset olivat hyvin moninaiset, joissa oikeiden partnereiden löytäminen oli prioriteetti. Vastauksissa esiintyi laajasti strategia- ja tavoitepohjainen tekeminen. Pk-yritysten vastauksissa painottuivat strategian mukaiset toimenpiteet, raaka myynti sekä näkyvyyden saaminen ja paikallisen kontekstin ymmärtäminen.

Yksittäisten vastausten kohdalla vienninedistämisorganisaatioissa esiintyivät Afrikka-strategia, palvelulupaus ja markkinamahdollisuuksien esiintuominen. Pk-yritysten vastauksissa esiintyivät suositukset, riskienhallinta ja ymmärrys sekä aikaisemmat referenssit tekemisen toimivuudesta.

Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet?

Vienninedistämisorganisaatioilla suosituimmat vastaukset olivat partnerien tunnistaminen ja löytäminen eri yrityksille sekä yleisesti yritysten aktiivisuuden kasvu vuosi vuodelta Afrikan markkinoilla ja asiakastyytyväisyyden kasvu. Konsulttien kohdalla suosituimmat vastaukset olivat asiakkaiden partnerien löytyminen, liikevaihdon nousu sekä yleisesti asiakkaiden auttamisen onnistuminen. Pk-yritysten kohdalla suosituimmat vastaukset liittyivät myynnin ja myyntikatteen seuraamiseen sekä demojen onnistumiseen.

Yksittäisissä vastauksissa painottuivat vienninedistämisorganisaatioilla CRM:n päivitys, vaikea tulosten mitattavuus, markkinatiedon jakaminen yrityksille sekä sparraus liiketoiminnan aloittamiseen ja yritysten introaminen projektien ekosysteemeihin. Konsulttien yksittäiset vastaukset vaihtelivat erilaisista KPI-mittarien saavuttamisista asiakkaiden liiketoiminnan kasvuun. Pk-yrityksillä vastaukset kattoivat erilaisen KPI-mittarien seuraamisen, markkinatiedon kasvun, partnerikeskustelujen avauksen, tuotehyväksynnät sekä liikevaihdon kehitetyn alustan kautta. Oli myös tapaus, jossa Afrikassa olevalla yrityksellä ei ollut mitään konkreettista saavutusta, vaikka aikaa oli vietetty paikan päällä suhteellisen paljon.

Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä?

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset liittyivät kattavampien markkinaraporttien tekemiseen, markkinatietojen levittämiseen maakuntiin yrityskentälle sekä pk-yritysten sparraukseen ja läheisempään yhteistyöhön Team Finlandin kanssa. Konsulttien suosituimmat vastaukset olivat aggressiivinen markkinointi ja viestintä kohdemarkkinoille sekä kulttuuriymmärrys, demonstrointi ja yleissivistys monipuolisesti yrityskentälle. Pk-yrityskentän suositut vastaukset olivat laajempien markkina- ja partnerianalyysien tekeminen tai teettäminen sekä lisäresurssien tarve yleisesti sekä laajentamiseen ja paikallisten demonstrointien tekemiseen.

Yksittäisissä vastauksissa vienninedistämisorganisaatioissa painottuivat Afrikka-strategian tarkennus, yrityslähtöisempi toimintamalli ja tekeminen, lisäresurssien tarve monipuolisempaan yhteistyöhön ja vientiin sekä markkinaymmärryksen ja viestinnän parantaminen pk-yrityksiä kohtaan. Pk-yritysten yksittäisissä vastauksissa painottuivat pidempiaikainen paikallaolo, verkostojen laajentaminen, pidempiaikaisten projektien aloitus, tuotteen muokkaaminen markkinoita vastaavammaksi sekä Team Finland -palvelujen muotoilu yhden oven taktiikaksi.

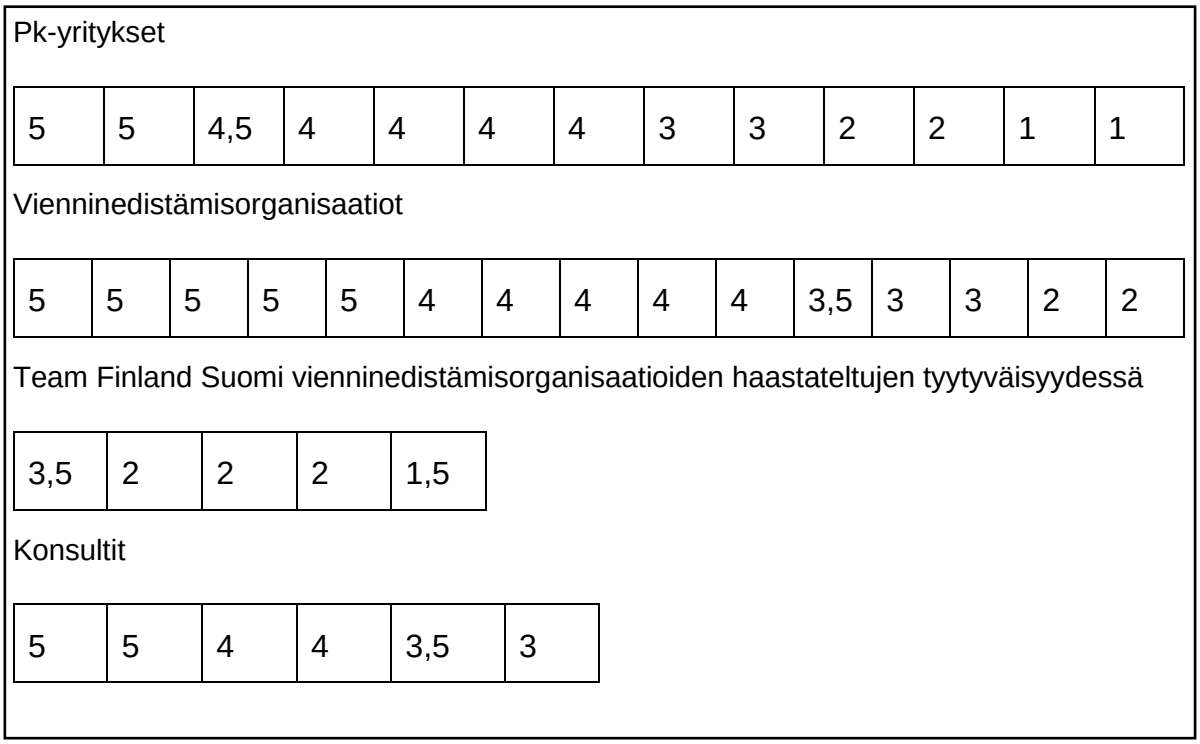
Tyytyväisyys organisaation kyvykkyyteen Afrikan-viennin edistämisessä

Vienninedistämisorganisaatioissa osa organisaatioista ja niiden asiantuntijoista sijaitsee paikallisesti eri markkina-alueilla ja osa Suomessa. Eri asiantuntijoiden tyytyväisyys oman organisaation kyvykkyyteen Afrikan-viennissä raportoitiin kuten se esitettiin (kuvio 2).

Osa haastateltavista toi näkemyksensä esiin oma-aloitteisesti (ennen varsinaista kysymystä). Lisäksi kyvykkyys hyvin usein esitettiin henkilösidonnaisesti, mutta tätä ei erikseen huomioitu arvosanojen kohdalla.

Tulosten mukaan vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijat ovat pääosin tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä kyvykkyyksiinsä. Täysin tyytyväisiä oli vain muutama asiantuntija, jotka ilmoittivat tuloksien täyttymisen ja arvosana 4 annettiin pääosin syystä, että aina on jotain parannettavaa.

Pk-yritykset olivat pääosin täysin tai kohtuullisen tyytyväisiä organisatoriseen kyvykkyyteen Afrikan-viennin edistämisessä. Vähän alle puolet vastaajista arvioi kyvykkyyden heikonpuoleiseksi. Konsultit arvioivat kyvykkyytensä pääosin erittäin hyväksi eli tyytyväisyysarviot olivat pääosin hyvällä tasolla.



Kuvio 2. Asiantuntijaryhmien tyytyväisyys oman organisaation kyvykkyyteen

Keskeisin osa-alue parantaa toimintaa

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat kaupallisten osaajien palkkaaminen tai lisääminen yritysyhteistyössä, markkinatutkimukset ja rahoituksen saaminen pk-yritysten tukemiseen. Konsulttien suosituimmat vastaukset olivat verkostojen vahvistaminen ja laajentaminen sekä palvelutarjonnan parantaminen pk-yrityksen tarpeita vastaavaksi sekä Afrikan markkinoiden ymmärryksen ja markkinamahdollisuuksien parantaminen. Pk-yritysten suositut vastaukset painottuivat markkinaymmärryksen kasvattamiseen ja monet yksittäiset vastaukset rahoituksen ja resurssien lisäämiseen.

Vienninedistämisorganisaatioiden yksittäiset vastaukset käsittelivät monipuolisesti Afrikan-viennin haasteita; resurssien lisäämistä pk-yritysyhteistyöhön ja itse vientiin; parempaa verkostoitumista- ja viestintää ulkoisesti ja sisäisesti; päällekkäisten toimintojen poistamista Team Finland organisaatioiden kesken ja toiminnan yhteisjohtamisen johdonmukaistaminen; markkinatiedon- ja mahdollisuuksien jalkauttamista pk-yrityskenttään ja maakuntiin, pk-yritysten sparrausta Suomen päässä asiantuntijoiden kautta. Pk-yritysten yksittäisissä vastauksissa esiintyivät strategian parantaminen, teknisen osaamisen lisääminen, että kilpailijoiden ymmärtäminen ja maahantuontiin liittyen asioiden parempi ymmärtäminen ja suunnittelu.

Kyvykkyys vientiin

Markkinoiden avaamisessa vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset käsittelivät markkinoiden ja regulaatioiden ymmärrystä, tuotteen tai palvelun sovittamista markkinaan, liikesuhteiden hoitoa paikan päällä sekä pääoman tarvetta, kielitaitoa ja riski-analyysiä. Konsulttien suositut vastaukset käsittelivät laajasti eri asioita avoimesta mielestä aktiiviseen oleskeluun, laki- ja valuutta-asioiden tuntemusta sekä toiminnansuunnittelua markkinatiedon mukaan. Pk-yritysten suositut vastaukset käsittelivät paikallaoloa, hyvän partnerin löytämistä ja markkinatuntemusta sekä markkinaseulontaa, paikallisten verkostojen ylläpitoa, asiakastuntemusta ja sinnikkyyttä sekä kulttuurisopeutumista.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa kattoivat johdon sitoutumisen sekä strategian markkinoiden avaamiseen, paikallisuuden soveltamisen tuotteeseen tai palveluun ja myyntipuheeseen sekä kilpailuedun määrityksen, kärsivällisyyden ja oikean asenteen. Pk-yritysten yksittäisissä vastauksissa oli erilaisia painotuksia tuotelähtöisestä myynnistä ihmissuhdelähtöiseen toimintaan ja kontekstimyyntiin. Lisäksi vastauksissa korostettiin systeemiä, joka on kopioitavissa, keskittymistä omaan osaamiseen ja tiedonsiirtoa paikallisille toimijoille, verkostoitumista sekä paikallisten palkkaamista, lisäarvon esiintuomista ja aggressiivista myyntiä sekä resurssienhallintaa.

Markkinoilla toimimisessa vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat partnerien valinta, pitkäjänteisyys ja kulttuuriymmärrys sekä pelisilmä partnerien kanssa toimimisessa. Konsulttien suosituimmat vastaukset olivat kasvuhalut, läsnäolo, ”puskaradio” ja paikallisten palkkaaminen sekä liiketoimintarakenteen ymmärtäminen, jalkautus ja ylläpito. Pk-yritysten suosituimmat vastaukset olivat partneritoiminnan suhteiden hoito, kulttuuriymmärrys, resurssien käyttö, läsnäolo, sidosryhmävaikuttaminen, toimitusvarmuus ja poliittisen kentän tuntemus.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa käsittelivät paikallisen partnerin ja henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä, logistiikan ja operatiivisen toiminnan osaamista ja tehostamista, mahdollisuuksien etsintää, lähiohjausta ja läsnäoloa sekä investointeja ja tuotteen kehittämistä paikalliset tarpeet huomioiden. Pk-yritysten yksittäiset vastaukset käsittelivät suunnitelmallisuutta ja tuotteen kehittämistä paikalliseen kontekstiin sopivaksi sekä luottamuksen ansaintaa tekojen kautta, kun on paljon epäluottamusta. Lisäksi mainittiin paikallisen tuen tarve ja verkostojen hallinta.

Markkinoiden kasvattamisessa vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat riittävät resurssit ja mahdollisuus kasvaa ympäröiviin maihin, kun markkinat on avattu yhdessä markkinassa. Konsulttien suosituimmat vastaukset käsittelivät markkinan jatkuvaa analysointia, läsnäoloa ja paikallisen tehtaan perustamista sekä strategisia KPI-

mittareita. Pk-yritysten vastauksissa painottuivat markkinoilla toimimisen periaatteet sekä strategiset suunnitelmat ja tavoitteet.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa käsittelivät laajasti operaatioiden ja liiketoimintamallin osaamista, brändityötä sekä myyntiä paikallisen partnerin ylimmälle johdolle, jolloin kilpailuetu ja paikallinen konteksti ovat tärkeitä elementtejä. Lisäksi painottuivat paikallisen partnerin motivointi, reagointi markkinoiden muutoksiin, syvempien markkinatutkimusten tekeminen sekä asiakaspalautteen vieminen operaatioihin ja tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Pk-yritysten vastaukset käsittelivät laajasti etabloitumissuunnitelmia, paikallajohtamista, toimivia prosesseja, paikallisen kontekstin ymmärtämistä, keskittymistä, raakaa myyntiä, kyvykkäiden ihmisten palkkaamista tarkoituksenmukaisiin rooleihin ja jatkuvaa seurantasuunnitelmaa.

Arvioit pk-yritysten kyvykkyydestä Afrikan-vientiin

Vienninedistämisorganisaatioiden vastauksissa painottui laajaskaalainen kyvykkyysasteikko eli he olivat tekemisissä kaikenlaisten yritysten kanssa, jolloin kyvykkyyksien tasoissa oli paljon eroja (kuvio 3). Vastauksissa painotettiinkin keskiarvoa, sillä osa yrityksistä on kyvykkäitä ja tekevät kauppaa markkinoilla ja osa yrityksistä on kyselemässä markkinamahdollisuuksia eli vasta suunnittelemassa markkinoille menemistä.

Pk-yritysten vastauksissa oli ryhmistä eniten vaihtelua johtuen siitä, että haastatteluja tehtiin sekä yrityksille, jotka tekevät kauppaa Afrikassa, että yrityksille, jotka ovat yrittäneet Afrikkaan, mutta joilla ei ole jatkuvaa liiketoimintaa Afrikassa. Vastauksissa korkean arvosanan antoivat itselleen yritykset, jotka tekevät kauppaa Afrikkaan, sekä osa yrityksistä, jotka toimivat markkinoilla edustajan tai partnerin välityksellä. Yritykset, jotka eivät toimi Afrikassa, ja osa edustajan kautta toimivista yrityksistä eivät ollee tyytyväisiä kyvykkyyksiinsä.

Vienninedistämisorganisaatiot

4	4	3,5	3,5	3,5	3,5	3	3	3	3	2,5	2	2	1

Konsultit

4	3	3	3	3	2

Vertailuksi, pk-yrityksien itsearvio

5	5	4,5	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1

Kuvio 3. Arviot pk-yritysten Afrikan-viennin kyvykkyydestä

Käsitykset Afrikan markkinoista

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat hinta- ja kilpailutilanne sekä markkinoiden syvempi ymmärtäminen. Lisäksi korostuivat regulaatiot, byrokratia- ja hakuprosessit sekä sidosryhmävaikuttaminen. Konsulttien suosituimmat vastaukset käsittelivät Afrikan ymmärtämistä hyvin moninaisina markkinoina, jotka jatkuvasti kehittyvät: Afrikassa on paljon erilaisia mahdollisuuksia, mutta hyvin vaihtelevaa viestintää ulospäin. Läsnäolo on pakollista, jotta voi havainnoida ja ymmärtää ympäristöä. Pk-yritysten suosituimmat vastaukset painottuivat luottamuksen ja liikesuhteen rakentamiseen, joka on aikaa vievää, läsnäoloon, joka auttaa markkinoiden ymmärtämisessä ja riskianalyysien tekemisessä, sekä paikallisen partnerin välttämättömyyteen.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa käsittelivät laajasti erilaisia näkökulmia läsnäolosta riskienhallintaan, markkinoiden erikoisuuksiin, osaavan työvoiman saatavuuteen, rahoitukseen, vaikuttavuusarviointiin ja asiakaskäyttäytymisen sekä ihmisten arvojen tuntemukseen. Pk-yritysten yksittäiset vastaukset käsittelivät eri kontekstisidonnaisia asioita viennin haastavuudesta resursseihin ja tarjonnan suhdetarpeeseen. Riskit ja mahdollisuudet olivat hyvin moninaiset, ja heikko läpinäkyvyys sekä korruptio mainittiin. Oli myös näkemyksiä, joissa todettiin samanlaisuus muuhun maailmaan ja se, että perusasioiden on oltava kunnossa.

Kulttuurisesta näkökulmasta vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastauksiset olivat hierarkioiden ymmärrys sekä prosessien hitaus ja ihmisten ystävällisyys. Lisäksi huomioitavia asioita ovat turvallisuudesta huolehtiminen, uskonnolliset painottumat, ajatteluerot

sekä korruptio. Konsulttien vastaukset painottuivat kulttuurillisen ja monikulttuurillisen viestinnän osaamiseen, ”pullonkaulojen murtamiseen” ja sen ymmärtämiseen, että ihmisillä on halu nopeaan ylenemiseen. Pk-yrityksien suositut vastaukset olivat poikkeavat kulttuurit sekä suhteidenhoitotaidot.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa kävivät läpi luottamuksen ansaintaa, ”puskaradiota”, pieniä asioita eri markkinoilla ja kulttuureissa, vanhimman kunnioitusta sekä henkilö- ja liikesuhteiden ylläpitoa. Pk-yritysten vastauksissa oli laaja kirjo täydestä tietämättömyydestä heimojen ja uskontojen roolien ymmärtämiseen, stereotypioihin, paikallisten partnerien rooliin sekä ihonväripainotuksiin.

Operatiivisesta näkökulmasta vienninedistämisorganisaatioiden suositut vastaukset olivat läsnäolo, palvelujen saatavuus, kehitysasteiden huomiointi ja valmistautuminen oman infran tekemiseen. Konsulttien suosittuja vastauksia olivat asiakaspalautteen jatkuva prosessointi, paikallisten toimijoiden tärkeys partnerina, skeptisyys luottamuksen kanssa, johtaminen kädet savessa -periaatteella ja asioiden edistymisestä varmistuminen. Pk-yritysten suositut vastaukset käsittelivät valvovaa ja keskustelevaa johtamista, jatkuvaa oppimista ja markkinadynamiikan ymmärtämistä, julkishallintojen kohtuullista toimivuutta sekä tuotteiden ja palveluiden lokalisointia, sillä Afrikka toimii eri tavoin kuin Eurooppa. Lisäksi tuotiin esiin ymmärrys, että paikallinen osaaminen perustuu paikalliseen analyysiin.

Vienninedistämisorganisaatioiden yksittäiset vastaukset käsittelivät tuote- ja palveluadoptioita, operaatioiden yksinkertaistamista, jatkuvaa asioiden seuraamista, valuutta- ja oikeusprosessien ymmärtämistä, markkinaluokituksia riskiarvioissa, kumppanista huolehtimista ja monialaista yhteistyötä eri alojen kanssa.

Tyytyväisyys kykyyn auttaa pk-yrityksiä Afrikan-viennissä

Kuvion 4 tulosten mukaan vienninedistämisasiantuntijat ovat pääosin hyvin tyytyväisiä kyvykkyyksiinsä pk-yritysten vienninedistämisessä. Useat totesivat, että aina voi parantaa, jonka takia 4 oli yleinen kyvykkyyden tyytyväisyyslukema. Vienninedistämisen asiantuntijoilla oli joissakin tapauksissa tietoa, miten hyvin apu on johtanut kauppoihin, mutta pääosin vienninprosessien seuraaminen kaupalliseen tasoon ei ollut tiedossa, vaikka halukkuutta tiedon saantiin oli. Konsultit olivat pääosin hyvin tyytyväisiä kykyynsä auttaa pk-yrityksiä.

Vienninedistämisorganisaatiot:

5	5	4,5	4,5	4	4	4	4	4	4	4	3,5	3,5	3	2,5

Konsultit:

5	5	4	4	3,5	3

Kuvio 4. Tyytyväisyys kyvykkyyteen auttaa pk-yrityksiä

Yhteistyö vienninedistämisessä

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat yksin tekeminen, yhteistyö muutamien avainkumppanien kanssa ja tarve entistä systemaattisemmalle yhteistyölle. Lisäksi painottuivat ikuisuuskysymys toiminnan tehokkuuden parantamisesta, heikko- ja vaihteleva yhteistyö sekä muutamat hyvin toimivat yhteistyömallit ja vain projektikohtainen yhteistyö. Konsulttien suositut vastaukset olivat, että yhteistyö nähdään tehokkaana sekä yritysten tulisi tarttua mahdollisuuksiin. Toisaalta käytännön apu uupuu ja yhteinen tekeminen nähdään heikkona ja vain muutamien toimijoiden kesken sekä enemmän reaktiivisena kuin proaktiivisena. Pk-yritysten suosittuja vastauksia olivat seuraavat: puute keskinäisessä koordinaatiossa, toimintojen päällekkäisyys, sisäinen kilpailu, omien etujen ajaminen, ei tunneta toisten vienninedistämisorganisaatioiden mittareita, vision määritys tapahtuu vain omasta näkökulmasta, toiminnan osittain toimiminen ja yleisesti ei kehumista.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa olivat: yleisesti organisaatiot tekevät parhaansa, toiminta yritykset edellä ja tehdään monia projekteja. Toisena puolena oli monipuolinen resurssien puute, heikko viestintä, työskentely vain muodollista, toiminta siiloutunut, palvelulupausta tulisi tarkentaa, toiminta sujuvaa vain joidenkin toimijoiden kanssa ja yhteistyön puute Business Finlandin kanssa. Pk-yritysten vastauksissa oli muutamia positiivisia vastauksia, jotka painottuivat persoonakohtaisiin kyvykkyyksiin ja heidän tehokkaaseen toimintaansa, Finnveran rahoitukseen, joka on mahdollistanut operaatioita sekä kokonaisetuun paikallisten ihmisten kokemuksista ja tietotaidosta. Negatiivissävytteiset vastaukset käsittelivät eri alueita. Pahimmillaan koettiin, että yhteistyö ei näkynyt ollenkaan, päätöksenteko oli hidasta, oli tehottomuutta, toiminta oli hajanaista, oli jäykkärakenteisuutta ja heikkoa organisatorista osaamista, palvelupaletti oli tuotelähtöinen ja yhteistyö ei edusta yritysten maailmaa. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa tuotiin esiin, ettei ole yhteisiä KPI-

mittareita, eikä yhteistä määritystä menestykselle ja seuranta on heikkoa. Myös rahojen ROI mainittiin (miten paljon saadaan tuottoa tai mitattavaa menestystä).

Yhteistyön konkreettisuus

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat yhdessä tekeminen yritysten hyväksi, yksittäiset tapahtumat sekä ei mittaristoa toiminnan mittaamisessa. Konsulttien suosituimmat vastaukset olivat tapahtumat ja delegaatiomatkat.

Yksittäiset vastaukset vienninedistämisorganisaatioissa käsittelivät korkean tason vierailuja, erilaisia mittareita, Finnpartnership-tapahtumia, markkinatutkimuksia ja Team Finlandin suunnittelua. Negatiivissävytteiset vastaukset käsittelivät tietämättömyyttä siitä, mitä muut Team Finlandin toimijat tekevät sekä ei-systemaattista toimintaa.

Millaista yhteistyötä toivotaan?

Yhteistyö vienninedistämistoimijoiden kesken -näkökulmaan pk-yritysten suosituimmat vastaukset olivat laadukkaat yhteistyömallit ennen määrää ja yhden luukun strategia. Yksittäisissä vastauksissa painottuivat laajasti eri näkökulmat: päällekkäisyyksien poistaminen, aidosti yrityksiä tukeva malli, ei organisaatiokohtaisia tuotteita ota- tai jätä periaatteella, enemmän ovienavauksia, rahoituksen saaminen helpommaksi, paremmat tapaamisvalmistelut, enemmän samaa agendaa eri toimijoilta, myynti- ja liiketoiminta- osaajien palkkaamista, parempaa kommunikaatiota ja ryhmädynamiikkaa, pk-yritysten kartalla pitämistä, palvelumalli liiketoiminnan kehittämisystävällisemmäksi, rakenteellisesta kyvyttömyydestä ja tehottomuudesta eroon.

Kun katsotaan yhteistyötä vienninedistämistoimijoilta pk-yrityksille, pk-yritysten suosituimmat vastaukset olivat laadukkaisiin yritysliidit, ovien avaukset sekä markkinaraporttien ja eri toimialojen kartoitus. Yksittäiset vastaukset käsittelivät konkreettista yhteistyötä; parempia rahoitusvaihtoehtoja erilaisiin tarpeisiin ja rahoituksen saaminen helpommaksi niin, että hallinnointiin ja hakemiseen ei mene aikaa; konkreettista osaamista ja tekemistä sekä Afrikkaan suuntautuvia kehitysinstrumentteja. Lisäksi oli positiivisia näkemyksiä kuten kaiken avun saa mitä pyytää ja enemmän delegaatioita.

Yhteisen vision näkyminen

Vienninedistämisorganisaatioiden suosituimmat vastaukset olivat: paljon parantamisen varaa, hyvä yhteistyö joidenkin kanssa, joidenkin kanssa ei yhteistyötä, parempaa organisointia tarvitaan vuoden 2030-tavoitteiden mukaan. Yksittäiset vastaukset käsittelivät tapauskohtaista yhteistyötä: korkea tason vierailuissa hetkellinen aktivoituminen, yhteinen visio ei näy toiminnassa, Business Finland tekee samoja asioita – heikko keskinäinen koordinaatio

ja joissakin tapauksissa ei ole aktiivinen, lähetystöjen välillä hyvä yhteinen visio, jotain tehdään, jos tehdään niin kysyntä pohjaisesti, vain paperilla tehdään yhteistyötä, jokainen tekee parhaansa ja hyvä yhteistyö. Konsulttien vastauksissa painottui Team Finlandin hyvä työ. Myös näkemys heikosta yhteistyöstä mainittiin.

Tyytyväisyys vienninedistämisorganisaatioiden yhteistyöhön

Kuvion 5 mukaan vienninedistämisorganisaatioiden tyytyväisyys yhteiseen tekemiseen oli pääosin jokseenkin hyvää tai heikkoa eli tyytyväisyys oli kohtalaista tai alhainen. Konsulttien kohdalla tyytyväisyys oli pääosin alhainen. Pk-yritysten tyytyväisyys vienninedistämisorganisaatioiden yhteistyöhön oli lähestulkoon täysin kohtalainen tai heikko.

Vienninedistämisorganisaatiot

5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2

Konsultit

4,5	3	3	1	1	1

Pk-yritykset

4	3,5	3	3	3	3	3	2,5	2	1,5	1,5	1

Kuvio 5. Tyytyväisyysarviot vienninedistämisorganisaatioiden yhteistyöstä

7.2 Vienninedistämisorganisaatioiden ja konsulttien erilliset kysymykset

Vienninedistämisasiantuntijoille ja konsulteille esitettiin erikseen kysymyksiä, jotka käsittelivät yleisesti Afrikan markkinoiden piirteitä ja tarvittavia kyvykkyyksiä, oman toiminnan tehokkuutta sekä heidän kokemuksiaan pk-yritysten tilasta. Kysymyksen esitettiin vienninedistämisasiantuntijoille, koska he toimivat pk-yrityskenttään nähden laaja-alaisemmin eri markkinoilla ja eri toimialojen kanssa. Kysymysten tarkoitus oli saada ymmärrys eri asioiden nykytilasta, ja Afrikan piirteistä monialaisesta näkökulmasta vuosien paikallaolon ja markkinakokemuksen jälkeen.

Liiketoimintaosaamisen kyvykkyys

Suosituimmat vastaukset olivat monet eri erityispiirteet kuten hyvät ihmissuhde- ja verkostoitumistaidot, vientiosaaminen, myyntiosaaminen, paikallisen kielen osaaminen. Yksittäiset vastaukset käsittelivät kansainvälisen kaupan osaamista ja tuntemusta: markkinatutkimuksen tekemistä ja analysointia, kyky tunnistaa partnereita, koko tiimin integroimista projekteihin, rahoituksen osaajia, Afrikka osaajia, jotka toimineet eri markkinoilla vuosia, pk-yritysten tuntemusta, auttamisasennetta pk-yrityksiä kohtaan, toimimista sujuvasti yrityskentän ja ministeriöiden kanssa, paloa- ja asennetta myyntiin, kulttuuriosaaminen liitetty liiketoimintaosaamiseen, yhteistyö kyvykkyyttä, lakiasioiden- ja digitaalisten työkalujen osaamista.

Markkina-alueiden erityispiirteet

Liiketoiminnallisessa näkökulmassa suosituimmat vastaukset olivat monet eri erityispiirteet, vahva valtion yhtiöiden asema tietyissä maissa ja säätelyn määrä tietyissä markkinoissa. Yksittäisissä vastauksissa oli laajasti erilaisia näkökulmia: kouluta paikalliset, ymmärrä geopoliittinen tilanne, haastavissa markkinoissa pk-yrityksen helpompi toimia isomman eurooppalaisen yrityksen rinnalla, kun Etelä Afrikassa pärjää – pärjää myös muualla, vain jotkut maat realistisia markkinoita, rikkaat perheet omistavat tiettyjä markkinoita ja ovat monopoli asemassa, suljettu valuutta tietyissä markkinoissa, joissain valtioissa ei etä – tai sähköisiä palveluja käytössä – pitää olla itse paikalla, hanki paikallinen konsultti, joillekin markkinoille vain valtionhallinon kautta, pitää olla halu työllistää paikallisia, joissakin markkinoilla vähän kehitystä, joissakin markkinoilla yksityinen sektori investoi, kaikki tervetulleita, yksipuoluevaltiot haastavia liiketoiminta ympäristöllisesti, paikallinen omistus suotavaa, mielenkiintoisia yhdistelmiä, jossa on suuri populaatio - nuori kansan ryhmä ja moninainen liiketoiminta ympäristö.

Kulttuurillisessa näkökulmassa suosituimmat vastaukset olivat henkilösuhteet ja keskinäisen luottamuksen rakentaminen. Yksittäisissä vastauksissa näkemykset vaihtelivat asioiden hitaasti toimimisesta: ajoitus markkinoille menosta tärkeä, protokolla ja rankingit ymmärrettävät, uskonnon merkitys, neuvottelutyylit, sosiaaliset rakenteet, etninen moninaisuus ja vanhemman arvostus. Regulativiisesta näkökulmasta suosituimmat vastaukset olivat regulatiivisesti raskas, tulkinnallisuus regulaatioissa, liiketoimintakohtaiset lait ja verotus. Vastaukset näkökulmaan annettiin usein hyvin markkinakohtaisesti, joten näkökulmissa on huomioitava markkinakohtaisuus.

Miten määritetään organisaation tehokkuus?

Suosituimmat vastaukset olivat: strategian määrittämät prioriteetit, resurssit keskitetysti, yritysten tyytyväisyyskyselyt, tehokkuutta ei määritetä, panostaminen realistisiin mahdollisuuksiin. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin tavoitteet suuryritysten vientiin, asiantuntijoiden kautta oppiminen ja strateginen suunnittelu, markkina-analyysien ja tehokkuus analyysien yhteistulema.

Osaaminen pk-yritysten käyttöön

Suosituimmat vastaukset olivat kokemuksen, yritystapaamisten- ja markkinaraporttien yhteistulemaan sekä paikallisten asiantuntijoiden ja konsulttien avulla oppimiseen. Yksittäiset vastaukset käsittelivät sparrausklinikoita, kouluttavia paketteja, verkostoja ja messuja.

Tavoitteet

Suosituimmat vastaukset olivat tapahtumien, markkinatutkimuksien- ja vuosistrategian edistämisen mukaan. Lisäksi yksittäiset vastaukset käsittelivät: yritykset edellä, Afrikka strategian mukaan, tietyillä markkinoilla ei ole tavoitteita – vain kysyntä perusteista, panostetaan resursseja avainsektorien toimintaan, KPI:t kaikille markkinoille samat, paikallisien Suomalaisten yritysten määrää ja rahoitettuja projekteja seurataan, ei maakohtaisia tavoitteita; lähetyskohtaiset tavoitteet ja ulkoministeriön kehitystavoitteet, mailla on erilaiset tavoitteet riippuen mahdollisuuksista ja vahvuuksista.

Markkinatutkimus

Suosituimmat vastaukset: myyntiverkoston selvittäminen, potentiaaliset asiakkaat, sopiiko tuote markkinoille, mitä on jo tarjolla, markkinatutkimuksen tulisi kohdistua yrityksen tarpeisiin, onko hinta kilpailukykyinen, millaiset riskit markkinoilla on. Konsulttien suosituimmat vastaukset olivat, onko tuote tarvittu ja onko sille kysyntää.

Vienninedistämisorganisaatioiden yksittäiset vastaukset käsittelivät: trendejä, potentiaalisia markkina volyymeja, ymmärryksen rakentamista, markkinaraportit klusteriperusteista, keskity selvittämään hiljaiset tiedot asioita, ympäristöasiat, regulaatiot, lainsäädäntö, henkilökunnan saanti, tullit ja tuotekohtaiset markkinatiedot. Konsulttien yksittäiset vastaukset käsittelivät: asiakkaiden käyttäytymisen opettelua, tuotteen laillista pätevyyttä, verkostot ja sidosryhmät, syväluotaus markkinasta tai alasta, ajoitus markkinoille menemiseksi, mitä markkinoilta löytyy ja kilpailijat, mitä tuotekehitystä vaaditaan menestymiseen, partnerien tunnistaminen, rahoitusmahdollisuudet.

Kyvykkyyden kauppojen syntymiseen

Suosituimmat vastaukset: ei koske meitä – yritysten vastuulla, joskus merkittävä, ollaan fasilitoimassa yhteistyötä. Yksittäisissä vastauksissa olivat: pitäisi pystyä parantamaan, ei ole mahdollista vaikuttaa, kun kaikki hyvin tapauskohtaisia.

Tapaukset, joissa organisaatiolla on ollut keskeinen rooli kauppojen syntymisessä

Suosituissa vastauksissa olivat näkemykset: avustava rooli alkuvaiheen tekemisessä, joissakin tapauksissa merkittävä. Yksittäisissä vastauksissa näkemykset kattoivat: suuren tuen kauppojen aloitukseen, ei tietoa lopputuloksesta, useita tapauksia, vähän tapauksia.

Tyytyväisyys kykyyn tunnistaa liiketoiminta mahdollisuuksia

Kuvion 6 mukaan vienninedistämisorganisaatiot olivat pääosin tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä kykyyn tunnistaa liiketoiminta mahdollisuuksia. Alhainen arvio annettiin usein tapauksissa, jossa kyvykkyys tunnistaa liiketoimintaa ei koskenut kyseistä asiantuntijaa tai organisaatiota

Vienninedistämisorganisaatiot:

5	5	4	4	4	4	4	4	3,5	3,5	3,5	3	3	3

Kuvio 6. Vienninedistämisorganisaatioiden tyytyväisyys omaan kyvykkyyteen

7.3 Asiantuntijoiden vapaamuotoiset kommentit haastatteluissa

Vapaamuotoinen osio oli kaikille asiantuntijoille yhteinen osa kysymysten lopussa. Sen tarkoitus oli, että asiantuntijat saavat antaa kommentteja asioista, joita ei mahdollisesti käsitelty aikaisemmin tai jotka tulisi erityisesti huomioida Afrikan-viennin edistämisessä. Näkemykset vaihtelivat suuresti eri aiheisiin kritiikistä kehitysehdotuksiin. Seuraavassa on muutamia poimintoja eri asiantuntijoilta liitteen 7 mukaisesti.

> *Valitettavasti Business Finland organisaationa ei osaa hyödyntää pk-yritysten kyvykkyyttä – ja tästä on sisäistä palautetta myös annettu* (V-14).

> *Helsingissä kaikki tekee, kaikki puhuu pinnallisesti – mikä se konkretia on? Vain muutamat tekevät kädet savessa tulosta.* (V-14.)

Voisi ajatella hyvin kilpailukentän näkökulmasta koko innovaatiota jalkautumiseen kentällä – Ei ajatella yhdessä – kaikki pirstaleina erilaisina ohjelmina ja sekalainen kuvio. (V-14.)

Yhteistyö vienninedistämistoimijoiden kesken toimii osittain hyvin – osittain ei. Suomi on pieni maa ja pienet resurssit. On henkilöitä, joiden ympärillä asiat toimii. (Pk-7.)

Olen vuodesta 2009 seurannut suomalaisten eri tahojen toimintaa kehittyvillä markkinoilla – ja suomalaiset toimijat ovat maailman parhaita toimimaan siiloissa – siilojen välissä oleva tiedonsiirto, tiedonvälitys ja tiedon hyödyntäminen on sairaan huonoa. Kaikki tietää tämän, mutta kukaan ei ota vastuuta. (Pk-7.)

Suomella on hirveästi mahdollisuuksia kehittyvillä markkinoilla, mutta jotenkin me jätämme ne käyttämättä (Pk-7).

En ole tyytyväinen yhteistyöhön. Jos se jotenkin toimisikin, niin jos soitan suurlähetystölle, niin uskon, että ohjaavat Business Finlandille, jotka sitten yrittäisivät auttaa, mutta minun tapauksissani eivät ole pystyneet ratkomaan asioita. (K-3.)

Kaikilla on omat intressinsä, miten Afrikkaa näytetään (V-12).

KPI:t ovat kaikille markkinoille samat globaalisti, mutta Afrikan tavoitteet alemmas (V-12).

Viennin edistämisen funktio on otettu meiltä pois (V-17).

Hankkeista vain noin 5 % on ollut suomalaista suoraa yritysintressiä – toivomme enemmän suomalaisia asiakkaana. (V-17.)

Rehellisesti sanottuna vienninedistämisorganisaatioiden yhteistyöstä; erittäin hajanaista toimintaa, puuttuu punainen lanka ja ei edusta yritysten näkökulmaa. Pyrkimys on tehdä, mutta menee henkilövetoiseksi. (Pk-11.)

Pk-yritysten Afrikan-vienti

Vienninedistämisorganisaatioiden kommenteissa suosituimmat näkemykset olivat pk-yritysten sparraamiseen Suomessa Afrikan markkinoille ja jotkut prioriteettimaat saavat enemmän huomiota kuin muut markkinat. Yksittäiset vastaukset käsittelivät: rahoitusinstrumenttien yksinkertaistamista ja selkeytystä, ymmärryksen kehittäminen Suomessa kehittyvistä markkinoista, osaamisen kehittäminen yritys kentälle, pienten resurssien parempi allokaatio sinne missä olisi parempi tuotto tai hyöty, keihäänkärjet selkeämmiksi, tunnustaa organisaatioiden kehittämistarpeet eri toimijoiden välillä, Suomen strategiset mahdollisuudet, Team Finlandin pitäisi mennä yhdessä samaan suuntaan – nyt kaikki eri suuntiin.

Konsulttien yksittäisissä vastauksissa käsiteltiin, pk-yritysten mahdollisuutta valmistaa paikallisesti; vähentää kustannuksia paikallisella valmistuksella, käyttää paikallisia materiaaleja valmistuksessa, pk-yritysten sparraus Suomessa Afrikan markkinoille, rahoitusinstrumenttien monipuolistaminen pk-yrityksille, isossa kuvassa Afrikalla suuri rooli tulevaisuuden kaupankäynnissä, Suomen ymmärrys Afrikasta heikko, Suomen lain tarkistaminen ja päivitys vientitoiminnoissa.

Pk-yritysten yksittäisissä vastauksissa näkemykset vaihtelivat: tiedottomuudesta Afrikan markkinoista, menestystarinoita enemmän esille, pitää olla rohkea ja investoida, Team Finland vaatisi uuden rakenteen yritysten tukemiseen; yritystukien ja tulosten vertailu - miten menestytään, Team Finlandin liika politisoituminen haaste, pk-yritysten auttaminen rahoituksen hakemisessa, Suomalaiset maailman parhaita monissa asioissa – rakennetaan Team Finland toiminta näiden vahvuuksien kautta, Team Finland toiminta hajanaista ja persoonakohtaista, Team Finlandin tulisi olla enemmän pk-yrityksiin yhteydessä, pk-yritysten tulisi panostaa myyntityyliin- ja tapaan, jolla päästään sisään, pk-yritysten tulisi pyrkiä perustamaan paikallinen edustusto ja valmistusta ja työllistää paikallisia ihmisiä, Team Finlandin tulisi tukea pk-yrityksiä paremmin koko viennin elinkaaren ajan.

7.4 Afrikan-viennin ongelmakohdat kootusti

Asiantuntijahaastattelujen pohjalta muodostettiin osa-aluekokonaisuuksia ongelmien hahmottamiseksi. Ne ratkaisemalla vientiä voidaan edistää tarkoituksenmukaisesti. Kohdat tiivistävät vienninedistämiseen vaikuttavien kriittisten asioiden nykytilan. Ongelmakohdiksi hahmoteltiin viisi eri kokonaisuutta, jotka sisältävät useita eri alaongelmia.

Team Finland

Team Finland kokonaisuutena on puutteellinen, joka ilmeni monista eri näkökulmista. Team Finlandin omien asiantuntijoiden sekä pk-yritysten eli sisäisestä- ja ulkoisesta näkökulmasta ei toimi vienninedistämisen aktiviteeteissa ja tukitoiminnoissa niin hyvin kuin sen idea on. Puutteet konkretisoituvat moninaisina kokonaisuuksina, jotka vaikuttavat viennin kasvuun. Resurssipula koetaan rahallisien- ja henkilöstöresurssien kyvykkyyksien osalta. Palvelumallissa on henkilö- ja persoonavetoisia piirteitä. Siiloutuminen organisaatioiden sisällä ja kesken saa aikaan tapauskohtaista lisäarvoa kyvykkäiden henkilöiden toimesta vienninedistämisessä. Prosessit ja rakenteet eivät tue kyvykkyyksien hyödyntämistä tai tiedon levittämistä täydessä mittakaavassa. Siiloutuminen johtaa myös organisaatioiden omiin agendoihin, jolloin pk-yrityksien kokema palvelupolku muodostuu monimutkaiseksi. Vienninedistämisessä toiminnan mittareina käytetään pääosin prosessin alkupään tietoja eikä

viennin- tai pk-yritysten saamia tulospohjaisia tietoja, jotka realisoituisivat viennin konkreettisessa kasvussa.

Pk-yritykset

Afrikassa toimivien ja Afrikkaan pyrkivien pk-yritysten suurimmat haasteet liittyvät resursseihin. Pk-yritysten resurssit ovat rajalliset suurempiin investointeihin. Afrikan markkinat tarjoavat paljon mahdollisuuksia, joihin tarttumiseksi kohdemarkkina täytyy tuntea hyvin. Markkinoiden ymmärtäminen vaatii läsnäoloa ja verkostoitumista tai paikallisen asiantuntijapalveluiden käyttöä, jotka vaativat resursseja. Rahoitusta pk-yrityksille on tarjolla, mutta haasteena on rahoitusinstrumenttien sopivuus sekä niihin tarvittava hakuprosessi ja raportoinnin ajankäyttö. Lisäksi pk-yritykset tarvitsevat sparrausta Afrikan markkinoista, erikoisuuksista ja yleisistä mahdollisuuksista Suomen päässä, jotta alustava valmistautuminen ennen markkinoille tuloa on tehty.

Vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijat kokivat myös resurssiongelmia. Pk-yrityksiä halutaan auttaa enemmän ja saada lisää kyvykkyyksiä markkinoille toimimaan.

Markkinatiedon levitys

Afrikan markkinoiden ymmärrys ja mahdollisuuksien alustava tunnistaminen ovat edellytys pk-yritysten viennin avaamiselle ja kasvulle. Pk-yrityskentän sparraus Suomen päässä ja tiedon levittäminen maakunnissa edesauttaa markkinaymmärryksen- ja mahdollisuuksien hahmottamisessa ilman suuria resursseja. Markkinaraportit palvelevat pk-yrityksiä yleisellä tasolla, kun taas pk-yritysten erityisosaaminen vaatii syvempää tietoa markkinasta, jota on vaikea saada julkisista lähteistä, vaan se tulee läsnäolon- tai paikallisten erityiskonsulttien kautta. Vienninedistämisorganisaatioiden viestintä on pk-yritysten suuntaan puutteellista, jolloin markkinatieto- ja mahdollisuudet eivät levity laajemmalle yleisölle.

Kyvykkyydet

Kyvykkyydet ovat avainasemassa sekä vienninedistämisorganisaatioilla, että pk-yrityksillä. Afrikan markkinoiden menestys painottaa henkilösuhdetaitoja sekä arvon konkretisointia paikalliseen kontekstiin. Afrikan markkinat vaativat pitkäjänteistä suhdetoimintaa asioiden eteenpäinviemiseksi, joka tapahtuu vain olemalla läsnä markkinoilla. Myynnillinen- ja ratkaisukeskeinen kyvykkyys nousee esille yhdistelmänä, koska Afrikan markkinat perustuvat ihmisten ymmärtämisen kasvattamiseen. Myös vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijoiden näkökulmasta kaupallisissa kyvykkyyksissä on puutteita, sillä roolit olivat muutamissa tapauksissa avustavia tai merkittävä, mutta usein kaupallinen osaaminen jätettiin yritykselle.

Afrikka strategia

Suomen Afrikka-strategian tavoite – viennin kaksinkertaistaminen, nähdään kunnianhimoisena- ja hyvänä yhteisenä tekemisenä, jota jokainen yrittää tehdä parhaansa mukaan. Afrikka-strategiaa ei johdeta yhtenäisesti käytännön konkreettisten mittareiden kautta, vaan se on enemmin tavoitetila, johon pyritään. Kun useita vuosikymmeniä Suomen vienti Afrikkaan on ollut lähestulkoon sama, on vienninedistämisorganisaatioilla ja pk-yrityksillä haaste vastassa – miten vienti kaksinkertaistetaan? Vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijoilla oli strategiaan- ja tavoitteeseen liittyen enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Konkretia puuttuu - miten tämä tullaan käytännössä saavuttamaan. Haasteet ja ongelmat on tuotu esille, jolloin kehittävät toimenpiteet voidaan suunnitella ja toteuttaa sen mukaan.

7.5 Toimenpide-ehdotukset

Asiantuntijahaastattelujen pohjalta hahmoteltuihin ongelmakohtiin laadittiin vienninedistämiseksi tarvittavat toimenpide-ehdotukset. Toimenpide-ehdotukset perustuvat asiantuntijahaastattelujen kautta saatuihin näkemyksiin viennin menestystekijöistä sekä menestyksekkäiksi todettuihin toimintatapoihin. Lisäksi toimenpide-ehdotukset huomioivat IntoLeadin vuosien havainnoinnin tuoman kokemuksen viennin parissa toimimisessa. Toimenpide-ehdotukset tekemällä Afrikan mahdollisuuksiin päästään enemmän käsiksi.

Team Finland

Vienninedistämisorganisaatioiden kokonaisuus eli Team Finland tulee uudelleenrakentaa niin, että eri alan asiantuntijat toimivat saman organisaation alla, jota johdetaan yhden strategian kautta konkreettisin toimenpitein. Toimenpiteet perustuvat alue- ja markkinakohtaisiin strategioihin ja konkreettisiin tavoitteisiin vuoden 2030 viennin kaksinkertaistamisen näkökulmasta, joiden kautta määritetään jokaiselle asiantuntijuus osa-alueella omat tehtävät ja tavoitteet yhteisessä agendassa, joita johdetaan pk-yritysten menestymiseen pohjautuvilla tulospohjaisilla mittareilla.

Uudelleenrakennuksen kulmakivi on, että asiantuntijat eri aloilta työskentelevät siilottomassa organisaatiossa, jossa palvelupolku pk-yritykselle on yhden luukun- periaatteella. Lisäksi toimenpiteet viestinnästä sparraukseen, rahoitukseen ja markkinoilla oloon paikallisten asiantuntijoiden kanssa ovat kaikki yhden organisaation alla, jotta toiminta on yhdenmukaista ja kaikilla sama agenda. Synergisellä rakenteella saadaan aikaan enemmän lisäarvoa (Haaparanta ym. 2017, 14; Lappi ym. 2023.)

Pk-yritysten resurssit

Afrikan markkinoiden taustatietojen selvitys, läsnäolo tai ulkoistetun konsultin käyttö vaativat resursseja, jotka ovat haaste pk-yrityksille. Lappi ym. (2023, 16) raportti täydentää tätä löydöstä, jossa pk-yrityksien yksi kasvun haasteista on riittävä pääoma. Pääoman puute vaikuttaa merkittävästi yrityksien innovointi- ja kasvuhaluihin sekä riskinottokyvykkyyteen. Myös Hyvärinen (2024) toteaa artikkelissaan julkisen rahoituksen resurssien tärkeänä tekijänä.

Pk-yritysten taloudellinen tilanne vaatii rahoitusinstrumenttien käytettävyyttä hyvin joustavasti ja vähäisellä raportoinnilla. Pk-yritysten rajalliset resurssit pitäisi voida käyttää täysin myyntiin ja suhdetoimintaan sekä tuotekehitykseen eli viennin edistämiseen. Pk-yrityksille suunnattu rahoitus tulee olla helppo hakea ja raportoida sekä joustavat suuruuksien ja kohteiden mukaan. Rahoitus tulee saada ilman omavastuuosuutta sekä moninaisiin tarpeisiin kohdistuen markkinoilla oloon, tuotekehitykseen, markkina-analyysien tekemiseen, demonstroimiseen sekä paikallisen toiminnan aloittamiseen.

Tiedon levittäminen ja sparraus

Afrikan markkinoiden nykytila ja mahdollisuudet tulee viestiä pk-yrityssektorille maakunnissa systemaattisesti ja yhdistää sparrausmaiseen toimintaan. Viestinnän tulee olla 2030 viennin kasvun kaksinkertaistamisen tavoitteiden mukainen. Viestintä- ja sparrausstrategia vaatii, että uudelleenrakennettu Team Finland kokoaa Afrikka-asiantuntijat ja pk-yrityskentän osaajat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa olemassa oleva tietotaito saadaan siirrettyä pk-yrityskentälle. Suomen yrittäjien pk-yritysbarometrin mukaan Suomessa on 22000–25000:tta kasvuhaluista yritystä sekä laajemmin pk-yrityskentälle, joka pohtii tai ei tiedä mahdollisuuksista, joille viestintä ja sparraus pitää ensisijaisesti kohdistaa. Lisäksi sparraus ja viestintä tulee kohdistaa myös muihin pk-yrityksiin, jotta pk-yritysten aktivointia voidaan tehdä aggressiivisemmin ja saada passiivisia, mutta osaavia yrityksiä miettimään kasvua, kun mahdollisuudet tehdään helpommin tartuttaviksi.

Kyvykkyydet

Pk-yrityskentässä ja uudelleenrakennetulla vienninedistämisorganisaatiolla tulee olla monipuolisesti valmiuksia kaupalliseen-, viennilliseen-, ratkaisupohjaiseen- ja konsultoivaan myyntikyvykkyyteen, jotta viennin kasvua voidaan odottaa Afrikka-strategian mukaisesti. Vienninedistämisasiantuntijoiden kaupallista-, viennillistä-, ratkaisupohjaista- ja konsultoivaa myynnin kyvykkyyttä tulee kasvattaa sekä lisätä osaajia Afrikan markkinapaikoilla sekä pk-yritysten sparrauksen puolella Suomen päässä. Kyvykkyyksiä voidaan kasvattaa vain tuomalla yhteen eri alan osaajat, jolloin tietotaitoa voidaan jakaa eri kohtaamisissa ja

alustoilla. Tärkeää on, että vienninedistäminen ja pk-yritysyhteistyö on saumatonta eli pk-yritysten kokema ja tarvitsema palvelu ja sen tuottamisen prosessi on sujuva.

Pk-yritysten resurssien kannalta on tärkeää, että kyvykkyys on saatavilla ulkopuolelta, jotta resurssit voidaan käyttää muihin tärkeisiin osa-alueisiin. Uudelleen rakennetun Team Finlandin kokonaiskyvykkyys auttaa pk-yrityksiä pääsemään käytännönläheisesti kiinni mahdollisuuksiin, kun olemassa oleva tieto on siirrettävissä helposti pk-yrityksen toimintaan ja siten markkinoiden avaamiseen ja viennin kasvuun.

Kyvykkyyksistä puhuttaessa on tärkeää huomioida monialainen- ja kokemuksellinen lähestyminen sen hyödyntämisessä. Suomessa on paljon kyvykkyyttä- ja kokemusta Afrikan markkinoista sekä kaupallisia osaajia, joiden hyödyntäminen tehokkaammin on kyvykkyyskysymyksen kulmakivi. Uudelleenrakennetun organisaation toiminnan pitää perustua Suomen parhaiden kyvykkyyksien hyödyntämiseen, mikäli vientiä halutaan moninkertaistaa. Kyvykkyyksien hyödyntäminen vaatii asianmukaisia resursseja sekä organisaatiorakenteen, koska muuten kyvykkyydet eivät toimita sitä roolia, jota niiden kautta voidaan odottaa. Kyvykkyyksien hyödyntäminen on myös pk-yrityskentän tukemisessa olennaista, sillä pk-yritykset perustuvat substanssiosaamiseen, jotka tarvitsevat lisäksi erityisosaamista ja kyvykkyyttä ulkopuolelta. Tämä kyvykkyys on Afrikan markkinan kontekstien- ja verkostojen osaamista, joiden avulla voidaan tehdä läpimurto markkinaan, kun tiedetään, mitä pitää tehdä ja miksi. Afrikan kontekstin- ja verkostojen osaaminen auttaa täten kokonaisesti pk-yrityskentän tarpeita, jolloin asiaosaaminen voidaan yhdistää kontekstiosaamiseen sopivan ratkaisun näkökulmasta.

Afrikka-strategia

Afrikka-strategian mukaiset viennin kasvutavoitteet on mahdollista saavuttaa vain, kun viennin kaksinkertaistaminen on konkretisoitu vuosittaisiksi alatavoitteiksi, jotka saavutetaan strategisilla toimenpiteillä, jotka perustuvat pk-yritysten menestyksen kasvuun. Alatavoitteet ovat maa- ja markkinakohtaisia, jotka määrittävät uudelleen rakennetun Team Finlandin vuositoimintaa, joka johdetaan neljännesvuosittaisin ja kuukausittaisin toiminnoin. Kokonaisuutena uudelleenrakennetun Team Finlandin toimenpiteet perustuvat pk-yrityslähtöiseen toimintaan. Toimintaa ja sen tehokkuutta mitataan pk-yritysten viennin konkreettiseen kasvutekijöiden kautta, joka on ainoa tapa viennin kasvun kaksinkertaistamiselle. Mittarit keskittyvät mittaamaan pk-yritysten saamaa rahoitusta, kyvykkyyksien kasvua, pk-yritysten aktivoitumista Afrikan markkinoille, demonstrointiprojektien määrää, uusien paikallisten toimintojen- ja operaatioiden perustamista.

Pk-yritysten rahoitusta mitataan investointeihin suhteessa nykytilaan sekä tavoitetilaan. Rahoituksen täytyy kasvaa huomattavasti, sillä viennin kaksinkertaistaminen vaatii

huomattavasti isomman määrän uusia yrityksiä markkinoille, jotka tekevät jatkuvaa kauppaa Afrikkaan.

Kyvykkyyksien kasvua mitataan prosessien alussa kohtaamisten- ja viestinnän monipuolisuudella ja laadulla sekä saavutettavuudella. Mittarit perustuvat määrällisiin lukemiin, koska pk-yrityskentän kasvuhaluiset yritykset pitää pystyä ensisijaisesti tavoittamaan aktiivisesti ja aloittaa jatkuva vuoropuhelu ja mahdollinen sparraus tarkoituksenmukaisesti Afrikan markkinoita varten. Laadulliset mittarit perustuvat pk-yritysten kokemaan palvelun saantiin ja toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen eli tehdään pk-yrityksille tarvepohjaista palvelua. Kyvykkyyksien kasvu johtaa lyhyellä aikavälillä pk-yritysten nopeampiin markkina-avauksiin ja sitä kautta viennin kasvuun, kun tiedetään mitä pitää tehdä ja miten.

Pk-yritysten aktivointia mitataan määrällisin mittarein kuukausittaisin mittausvalein, koska viennin kaksinkertaistaminen vaatii pk-yrityskentän nopeaa aktivointia mahdollisuuksien tarttumiseen sekä Afrikan kontaktien suhdetoiminnan aloittamiseen. Kasvuhaluisien pk-yritysten kuukausittainen tavoittaminen vaatii reilun 300 yrityksen kuukausittaista kontaktointia ja sparrausta. Luku on vielä suurempi, jos otetaan huomioon vähän kasvuhaluiset sekä muut pk-yritykset. Kuukausittainen pk-yritysluku nousee 700:aan, joka tulee tavoittaa Afrikan-viennin kasvun mahdollisuuksiin, kun otetaan huomioon tavoite vuodelle 2030, joka nykyhetkessä on noin kuuden ja puolen vuoden päässä sekä pitkäjänteisyys eli markkinoiden avaus voidaan odottaa noin 12kk sisälle ensimmäisestä yhteydenotosta tai kohtaamisesta. Pk-yritysten kasvuhaluisuus ei ota huomioon vientimotivaatiota, mutta kasvuhalu itsessään on katalyytti sparrauksen aloittamiselle tai sen pohdinnalle.

Demonstrointia mitataan määrällisesti ja laadullisesti. Demonstroinnin onnistuminen on lähes suoraan verrannollinen pitkän aikavälin kauppojen onnistumiseen, koska Afrikan markkinat tarvitsevat paikallisten asiakkaiden hyväksynnän. Tästä syystä demoihin tulee panostaa määrällisesti ja niiden kaupallista onnistumista laadullisesti.

Paikallisten tehtaiden tai operaatioiden perustamista mitataan myös määrällisesti ja laadullisesti. Kyse on prosessin loppupään tuloksesta, jota on seurannut useiden muiden eri mittareiden toimivuus. Mittarit perustuvat tuotteiden- ja palveluiden myyntiin, joita voidaan valmistaa tai tuottaa paikallisesti. Paikalliset operaatiot ja tehtaat ovat lähes välttämättömiä pitkän aikavälin jatkuvalle kaupalle ja viennin suuremmalle kasvulle yrityskohtaisessa mittakaavassa. On siis tärkeää, että pk-yritysten tukemisen mittaus viedään alusta loppuun tehokkaasti, jotta Suomen kokonaisinvestointi viennin kasvuun per yritys tuottaa halutun mukaisen lopputuloksen Afrikka-strategian raameissa.

Afrikka-strategiaan kokonaisuutena investoidaan asianmukaiset ja tarvittavat rahalliset- ja kyvykkyydelliset resurssit. Vienninedistämisen rakenteellisen uudistuksen lisäksi kaikki

tukitoiminnot pk-yritysten suuntaan sparrauksesta viestintään ja rahoitusinstrumenttien uudistamiseen tarvitsevat nopeaa muutosta, jotta pk-yritysten aktivointi saadaan laajemmaksi ja vienti kasvuun 2030-tavoitteiden mukaisesti. Haasteet ja ongelmat ovat selvillä ja pk-yrityskentässä on halukkuutta kasvuun. Nyt on päätettävä, että asioihin tulee muutos, koska jos sama linja viennin edistämisessä jatkuu, kuin olemme vuosikymmenet tehneet, miten voimme odottaa viennin kasvun tuplaantumista reilussa viidessä vuodessa, jos emme ole saaneet kuluvina vuosikymmeninä edes mitenkään huomattavaa kasvua.

8 Johtopäätökset

8.1 Pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena oli ymmärtää pk-yritysten Afrikan-viennin haasteet markkinoiden avaamisen, markkinoilla toimimisen ja markkinoilla kasvamisen näkökulmista. Kehittämistyön tiedonkeruuna toteutettiin haastattelut eri asiantuntijaryhmille, joihin kuuluivat vienninedistämisorganisaatiot ja vienninedistämiskonsultit sekä pk-yritysten edustajat, jotka ovat pyrkineet tai tekevät liiketoimintaa Afrikassa. Asiantuntijat antoivat puolistrukturoituihin kysymyksiin vastaukset anonyymisti, jotta saatiin kerättyä hiljainen tieto sekä mielipiteet asioista. Tarkoitus oli myös rohkaista haastateltuja antamaan tietoa, jota ei haluta antaa nimellisenä.

Työn keskeisinä tuloksina nousi esille monia eri aihekokonaisuuksia, joissa tunnistettiin rakenteellisia ongelmia sekä heikosti suunniteltuja kokonaisuuksia. Ongelmakohtina nousivat esille Team Finlandin kokonaisuus, pk-yritysten resurssipula, markkinatiedon levitys pk-yrityskentälle, kyvykkyyksien kasvattaminen ja hyödyntäminen sekä Afrikka-strategian haasteellisuus.

Tulosten mukaan Team Finland toimii puutteellisesti sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta, jolloin pk-yrityksien kokema palvelupolku ja koettu arvo eivät vastaa Team Finlandille asetettuja tavoitteita. Team Finlandin strategian mukaan tavoitteena on sujuva palvelupolku ja hyvä asiakaskokemus, joka saadaan aikaan tiiviillä yhteistyöllä (Team Finland b). Pk-yritysten resurssipula estää monia yrityksiä toteuttamasta tarvittavia toimenpiteitä Afrikan-vientiin ja lisäksi rahoitusinstrumenteista ei löydy pk-yritysten tarpeisiin soveltuvia mekanismeja. Pk-yritykset myös tarvitsevat paljon lisää markkinatietoa Afrikasta, jota paikallisilla asiantuntijoilla on. Tämä auttaa pitkän aikavälin tekemisessä ja valmistautumisessa vientiin. Kyvykkyyksiä tulee hyödyntää ja kasvattaa monipuolisesti kaikkien toimijoiden kesken ja yhteistyön kautta. Suomessa on paljon osaamista ja tietotaitoa (Kauppi ym. 2015; Haaparanta 2017, 12), jota pitäisi paremmin hyödyntää koko pk-yrityssektorin ja vienninedistämisorganisaatioiden kesken. Afrikka-strategian suurin haaste on konkretian puuttuminen ja sitä kautta tulospohjainen tekeminen. Kunnianhimoinen tavoite viennin kaksinkertaistamiseksi on hieno paperilla ja puheissa, mutta miten se käytännössä saavutetaan, on vielä hyvin epäselvää. Suomen Afrikka-strategian mukaan viennin halutaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä, mutta Team Finlandin strategian mittarina toimii palvelua käyttäneiden yritysten määrä (Team Finland b, 4–5), eikä heidän saavuttamansa kasvu palvelun avulla.

IntoLeadin havainnot pk-yritysten Afrikan-viennin haasteista vahvistavat asiantuntijahaastatteluista saatuja tuloksia lähes kaikille eri osa-alueilla. Jantusen (2024) mukaan Afrikan markkinoille meneminen vaatii laajaa ymmärrystä eli tiedon levittämistä ja rahoitusmekanismeja, jotta asianmukaisia toimenpiteitä voidaan tehdä. Vienninedistämisorganisaatioiden tietotaito ei aina välity pk-yritysten substanssiosaamisen yhdistämiseen, joka integroituisi konsultatiiviseksi kontekstikonsultaatioksi. Vienninedistämisen kokonaisuus vaatii uudenlaisen rakenteen, joka ottaa huomioon Afrikan markkinoiden ihmissuhdelähtöisen toiminnan, joka on pitkän aikavälin projekti.

Suomen viennin nykytila osoittaa, että vienti Afrikkaan ei kasva (Tulli 2019). Historiallisesti suuret vientiartikkelit, kuten paperi ja metsäteollisuuden tuotteet, ovat vuosi vuodelta vientilistojen kärjessä (Impiö ym. 2020), vaikka yritystä palveluiden ja muiden artikkelien viennissä on. Suomella on todettu olevan monia eri vahvuusalueita Afrikan mantereen kehityksessä digitalisaatiosta energiaan, infraan ja opetukseen (Suomen Pankki 2015), joka vaatii vuosien työtä. Vienninedistämisorganisaatioiden tietotaito ja kyvykkyys eivät tuloksien mukaan integroidu riittävästi pk-yrityssektorille ja rahoituspuolen turvaaminen on viimeinen niitti markkinoille menemisessä, kun pitkän aikavälin resursointi ei ole turvattu. Team Finland kokonaisuus on perustettu eri asiantuntijoiden kokoamiseksi yrityskentän avuksi (Team Finland 2024), mutta tämän kehittämistyön tulosten mukaan toiminta ei ole Afrikan markkinoilla pk-yrityslähtöistä.

Suomen Afrikka-strategia työstettiin yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyönä, jonka tavoitteeksi määritettiin viennin kaksinkertaistaminen vuoden 2020 tasosta vuoteen 2030 mennessä (Kinnunen & Nokelainen 2020, 8–46). Vuoden 2019 ja 2019 välillä Afrikan kauppa ei ole juurikaan muuttunut (Tulli 2019), mutta vuoden 2020 arvosta viennin arvo pyritään kaksinkertaistamaan (Impiö ym. 2020). Tulosten mukaan toimenpiteet tämän saavuttamiselle ovat usein epäselvät, sillä vienninedistämisorganisaatioiden kesken sisäisesti ja ulkoisesti koettiin vähän yhteistä tekemistä. Lisäksi Afrikka-strategian mukainen tekeminen pk-sektorin näkökulmasta oli usein ongelmallista johtuen monista rakenteellisesti vääristä tukimuodoista.

8.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Pk-yritysten vientiä Afrikkaan parannetaan tämän kehittämishankkeen tulosten mukaan esittämällä toimenpide-ehdotusten mukaisia rakenneuudistuksia ja työkaluja. Toimenpide-ehdotukset pitävät sisällään useita kokonaisuuksia. Team Finland tulee uudelleenrakentaa saman organisaation alle, jolloin kaikki asiantuntijat toimivat yhdessä organisaatiossa ilman siiloja ja heitä johdetaan saman strategian kautta yhtenäisin konkreettisin tavoittein.

Rahoitusinstrumenttien tulee olla joustavia ja pk-yritys lähtöisiä, jolloin rahoitus soveltuu nykyistä paremmin Afrikan markkinoiden vaatimiin pääomatarpeisiin.

Afrikan markkinamahdollisuuksia tulee systemaattisesti levittää maakuntiin yhdistettynä sparrausmaiseen toimintaan Afrikan markkinoiden vaatimuksiin liittyen, jotta pk-yrityksien valmiutta ja vientikyvykkyyttä voidaan kasvattaa. Valmiuksia kaupalliseen ja ratkaisupohjaiseen sekä konsultoivaan myynnin kyvykkyyteen tulee nostaa pk-yrityskentässä ja vienninedistämisorganisaatioissa, jotta toiminta ei ole vain henkilösidonnaista. Afrikka-strategian mukaisen viennin kaksinkertaistamisen tavoitteet on jaettava konkreettisiksi ylä- ja alatavoitteiksi, koska nykyisellään suunnitelma on epäselvä ja konkretia puutuu. Toimenpide-ehdotukset yksityiskohtineen ovat luettavissa luvussa 9 (Yhteenveto).

8.3 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyössä sovellettiin laadullista tapaustutkimusta, joten työn arviointi toteutetaan laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tärkeää on, että tutkimuskysymykseen saadaan vastaus, joka on käytännöllinen (ks. Alasuutari 2011) ja sillä on yhteys teoriaosioon.

Kehittämistyön ongelma oli ymmärtää, miten parannetaan pk-yritysten Afrikan-vientiä. Ratkaisua haettiin pk-yritysten, vienninedistämiskonsulttien ja vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijoiden haastattelujen kautta, jolloin ongelman ratkaisu on soveltuva kaikkien organisaatioiden vienninedistämistoimenpiteiden suunnitteluun jo toteutukseen. Oy Suomi Ab:n näkökulmasta kehittämistyön toimenpide-ehdotukset auttavat pääsemään Afrikka strategian vuoden 2030 tavoitteeseen, joka vastaa useiden miljardien eurojen vientituloja Suomen talouteen. Kehittämistyön tuloksena esitettyjä toimenpide-ehdotuksia ei ole testattu käytännössä, vaan niiden toimivuus perustuu asiantuntijahaastatteluista saatuihin näkökulmiin toimivista toimenpiteistä ja miten menestystä voidaan odottaa. Haastattelujen kautta tunnistetut keskeiset ongelmat julkaistaan ja esitetään eri sidosryhmille tulevien toimenpiteiden suunnitteluun. Kehittämistyön tietopohja perustui Afrikan-viennin nykytilan hahmottamiseen, joka osaltaan hahmottelee realiteetit ja nykytilan haasteet, jotka tutkimuksen aineisto osaltaan vahvisti.

Tutkimuksen oikeellisuuden arviointi aloitetaan tarkastelemalla tutkimuskysymystä ja menetelmiä, eli pystyykö valittu menetelmä mittaamaan valittua ilmiötä. Aineiston keräämisen suunnittelussa otettiin huomioon laadullisen menetelmän vaatima asiantuntijuus ilmiöstä (ks. Alasuutari 2011) sekä asiantuntijan kokemus ja välitön asema vientitoiminnan edistämisessä. Aineiston keräämisessä huomioitiin luotettavuuden kannalta pääryhmät, jotka pystyvät parhaiten kuvaamaan ja mittaamaan ilmiötä, jolloin aineisto kerättiin asiantuntijoilta, jotka tekevät vientiä ja ovat yrittäneet sitä. Samoin huomioitiin välittömät tukirakenteet,

jotka toimivat yhteisillä resursseilla yhteiseksi hyväksi. Laadun näkökulmasta ja tietoperustan mukaan aineisto pystyttiin keräämään hyvin kohdennetusti rajatulta asiantuntijaryhmältä, koska ilmiön historia on verrattain lyhyt ja tällä hetkellä ilmiön kanssa on tekemisissä välittömästi tai välillisesti noin 100 toimijaa. Haastatelluilla asiantuntijaryhmillä oli myös motivaatio ongelman ratkaisemiseen, joko liiketoiminnan kasvun näkökulmasta tai työn vaikuttavuuden puolesta.

Kehittämistyön tuloksena esitetyt toimenpide-ehdotukset tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi ovat linjassa tietoperustan ja pk-yritysten kansainvälistymistutkimustiedon kanssa, sillä ne uudistavat nykyisiä rakenteita ja vastaavat asiantuntijoiden esittämiin ongelmiin, mikä osaltaan vahvistaa tuloksien luotettavuutta.

8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteet

Haastattelujen tuloksista hahmoteltiin muutamia ongelmakokonaisuuksia eli kehittämiskohteita, jotka korjaamalla vientiä voidaan kasvattaa Afrikkaan. Kehittämiskohteet ovat Team Finlandin kokonaisuus, pk-yritysten resurssipula, markkinatiedon levitys pk-yrityskentälle, kyvykkyyksien kasvattaminen ja hyödyntäminen sekä Afrikka-strategian haasteellisuus. Kehittämiskohteet vaativat kukin osaltaan jatkokehitystä yksityiskohtaiseen toimintaan, jotta ne voidaan jalkauttaa nopeasti ja tehokkaasti. Kehittämistyön havainnot ongelmakohdista ovat heräte päätöksentekoon, koska kyseessä on verovaroin toimiva Team Finland toiminta. Ongelmakohtien esiintuomisen tarkoituksena on tehdä päätöksiä toiminnan tehokkuuteen ja johtaa tuloksia prosessien kautta. Ongelmakohdat saatiin esiin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien asiantuntijoilta, jolloin painoarvo tehokkuuden nostamisen toimenpiteille kasvaa.

Jatkotutkimusaiheet liittyvät aihepiirien kautta esimerkiksi pk-yritysten liikevaihdon ja käteisvarojen tutkimiseen eli miten suuri osa pk-yrityksistä pystyisi konkreettisesti investoimaan pitkän aikavalin projekteihin ilman lyhyen aikavalin kassavirtaa, kun intressiä on lähteä vientitoimintaan. Tämä tutkimus selventäisi pk-yritysten reaaliarviota vientiin. Lisäksi olisi hyvä tutkia toimenpide-ehdotusten mukaisia mittaristoja sekä miten esimerkiksi viennin jalkautus alkusuunnittelusta paikallisten tuotantolaitosten perustamiseen mitattaisiin - eli miten mittaristot toimisivat monialaisissa ja moniorganisatorisissa ympäristöissä tai arvoketjuissa.

9 Yhteenveto

Afrikka on maanosana yksi maailman nopeimmin kasvavista talousalueista ja kilpailu markkinoilla kiristyy vuosi vuodelta, kun globaali pelikenttä suuntaa katseensa yhteen maailman väkirikkaimmista maanosista tarjotakseen kasvavalle ihmismäärälle tulevaisuuden tuotteita, palveluita sekä ympäristöjä. Afrikan markkinat ovat myös hyvin erikoiset, sillä jokainen markkina on omanlainen lainsäädäntöineen, riskeineen, mahdollisuuksineen sekä kulttuurillisesti. Afrikan markkinat kehittyvät nopeasti ja tekevät teknologisia harppauksia pysyäkseen perässä muun maailman menossa. Valtava ihmismäärä tarvitsee osaamista, työtä ja tulevaisuuden toivoa, jotka toteutuvat kaupankäynnissä.

Suomen vienti Afrikkaan ei ole noin kymmenen viime vuoden aikana kasvanut. Suomen valtioneuvoston 2021 vahvistettu Afrikka-strategian mukainen viennin kasvu tähtää viennin kaksinkertaistamiseen vuoden 2020 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Pk-yritysten tukeminen strategisesti oikein kohdistetuin menetelmin on tie Suomen Afrikka-strategian mukaiseen viennin kasvuun. Asiantuntija- ja pk-yrityskentässä on osaamista, halua ja kokemusta saada viennin kasvua aikaa, mutta kokonaisuuden johtaminen niin, että kaikki kyvykkyys ja resurssit saadaan kohdistettua paremmin, vaatii uudenlaisen lähestymisen Afrikan-vientiin. Tämä tunnistetaan kaikissa sidosryhmissä.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia toimenpide-ehdotukset tutkimuksessa tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseen, jotka keskittyivät analysoimaan pk-yritysten Afrikan-viennin tilaa ja pk-yritysten välittömien tukitoimijoiden eli vienninedistämisorganisaatioiden toiminnan suhdetta pk-yritysten tarpeisiin. Kehittämistyön keskeiset havainnot eli pk-yritysten viennin edistämisen haasteet Afrikassa ovat seuraavat:

Team Finland kokonaisuutena on puutteellinen monista eri näkökulmista. Team Finland on pk-yritysten monipuolisin- ja ilmainen yhteistyötyökalu, jonka kautta markkinoille menoa- ja vientiä suunnitellaan. Vienninedistämisen asiantuntijoiden eli sisäisten ja pk-yritysten sekä konsulttien eli ulkoisten näkökulmasta ilmeni, että vienninedistämisen aktiviteetit ja tukitoiminnot eivät toimi niin hyvin kuin niiden tavoite on. Puutteita koetaan resurssipulana ja henkilöstöresurssien kyvykkyyksien osalta sekä palvelumallissa, joka on henkilö- ja persoonavetoinen. Siiloutuminen Team Finlandin sisäisesti saa aikaan tapauskohtaista lisäarvoa kyvykkäiden henkilöiden toimesta vienninedistämisessä ja tieto ei kulje täydessä mittakaavassa. Siiloutuminen johtaa myös omiin agendoihin, jolloin palvelupolku muodostuu monimutkaiseksi. Team Finland-strategian mukaan toiminnan mittareina käytetään pääosin prosessin alkupään tietoja eikä viennin- tai pk-yritysten saamia tulospohjaisia tietoja, josta nähtäisiin toimintojen vaikuttavuus pidemmällä aikatähtäimellä.

Afrikan markkinoiden nykytila- ja mahdollisuudet eivät viestity pk-yrityssektorille aktiivisesti ja monialaisesti. Pk-yrityssektorin tietämys Afrikan markkinoista vaihtelee laidasta laitaan ja alasta riippumatta. Lisäksi osaa ei oltu koskaan kontaktoitu Team Finlandin puolelta millään tavalla. Team Finlandin Afrikka-asiantuntijoiden ja pk-yrityskentän osaajien olemassa oleva tietotaito ei jalkaudu pk-yritysten tietämyksen kasvuun ja viennin aktivointiin.

Pk-yritysten pääoman- ja resurssien puute vaikuttaa merkittävästi yrityksien innovointi- ja kasvuhaluihin sekä riskinottokyvykkyyteen. Afrikan markkinoiden taustatietojen selvitys, läsnäolo tai ulkoistetun konsultin käyttö vaativat resursseja, jotka ovat haaste pk-yrityksille. Pk-yritysten taloudellinen tilanne vaatii joustavaa rahoitusta vähäisellä raportoinnilla. Pk-yritykset käyttävät usein rajalliset resurssit myyntiin, verkosto- ja suhdetoimintaan sekä tuotekehitykseen, mutta pitkän aikavälin investoinnit kuten vuosien aktiivinen läsnäolo ilman lyhyen aikavälin kassavirtaa, ovat haaste. Valtion rahoitusinstrumentit on tehty tuotepohjaisesti ja tietyin raamein sekä omavastuuosuudella, joka ei palvele heikon kassavirran tai pienen liikevaihdon pk-yritystä.

Viennin kyvykkyys on pääosin siirretty yrityksille. Vienninedistämisorganisaatioiden asiantuntijat tekevät alkuvaiheen sparrausta markkinoista ja avaavat ovia, jonka jälkeen viennin prosessit jatkuvat pk-yrityksien, usein rajallisin voimin. Afrikan markkinoiden vaatimat valmiudet kaupalliseen ja viennilliseen sekä ratkaisupohjaiseen ja konsultoivaan myynnin kyvykkyyteen löytyvät vain joiltakin yrityksiltä, jotka jo tekevät kauppaa Afrikassa, mutta suurimmassa osassa tapauksia viennin kyvykkyys ei ole tarvittavalla tasolla. Suomessa on paljon Afrikka-osaamista sekä yrityksiä, jotka tekevät kauppaa menestyksekkäästi Afrikassa, mutta aktiivista-, systemaattista- ja kokonaisvaltaista pitkän aikavälin tiedonsiirtoa ja kyvykkyysien yhteisresursointia ja sitä kautta pk-yrityksien kyvykkyyksien kasvua ei ole. Vienninedistämisasiantuntijoiden ja pk-yritys yhteistyö on jokseenkin toimivaa ja painottuu lähinnä alkupään prosesseissa, jolloin pitkän aikavälin systemaattinen työ jää vähäiseksi. Pk-yritykset perustuvat substanssiosaamiseen, jotka tarvitsevat lisäksi erityisosaamista ulkopuolelta. Tämä kyvykkyys painottuu Afrikan markkinan kontekstien ja verkostojen osaamista, joiden avulla voidaan tehdä läpimurto markkinaan, kun tiedetään, mitä pitää tehdä ja miksi.

Afrikka-strategia nähdään kunnianhimoisena, mutta kaukaisena- ja abstraktina kokonaisuutena. Ajatuksena Afrikka-strategia pyrkii kokonaisvaltaiseen viennin kasvuun Afrikan markkinoilla syventämällä monialaista yhteistyötä poliittisesti sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla. Tavoitteesta puuttuu konkretia eli miten viennin kaksinkertaistamiseen käytännössä päästään. Eri alueille on määritetty vuositavoitteet, jotka ovat osin sisäisesti epäselvät.

Suuntana on, että kaikki tekevät parhaansa ja toivotaan, että saadaan lisäresursseja ja päästään tavoitteisiin.

Haastattelututkimuksen havaintojen perusteella kehitysosiossa laadittiin toimenpide-ehdotuksia haasteisiin vastaten. Avaintoimenpiteet myös vastaavat tutkimuskysymykseen, miten päästään käsiksi Afrikan markkinoiden mahdollisuuksiin.

Vienninedistämisorganisaatioiden kokonaisuus eli Team Finland tulee uudelleenrakentaa niin, että Afrikan ja eri alojen asiantuntijat toimivat saman organisaation alla. Organisaatiota johdetaan yhden strategian kautta, jossa toimenpiteet ovat eri toimijoiden ja asiantuntijoiden sopimia. Toimenpiteet perustuvat alue- ja markkinakohtaisiin strategioihin, ja mitattaviin tavoitteisiin vuoden 2030 viennin kaksinkertaistamisen näkökulmasta. Tavoitteiden kautta määritetään jokaiselle asiantuntijuus osa-alueella omat tehtävät ja tavoitteet yhteisessä agendassa, joita johdetaan pk-yritysten viennin prosessien menestymiseen pohjautuvilla tulospohjaisilla mittareilla. Uudelleenrakennuksen kulmakivi on, että asiantuntijat eri aloilta työskentelevät siilottomassa organisaatiossa, jossa palvelupolku pk-yritykselle toimii yhden luukun periaatteella. Lisäksi toimenpiteet viestinnästä sparraukseen, rahoitukseen ja markkinoilla oloon paikallisten asiantuntijoiden kanssa sekä suuremmat investointihankkeet ovat kaikki yhden organisaation alla, jotta toiminta on yhdenmukaista ja kaikilla on sama agenda.

Pk-yritysten taloudellinen tilanne vaatii rahoitusinstrumenttien käytettävyyttä hyvin joustavasti ja vähäisellä sekä helpolla raportoinnilla. Pk-yritysten rajalliset resurssit menevät usein täysin myyntiin ja suhdetoimintaan sekä tuotekehitykseen eli vienninedistämiseen. Pk-yrityksille suunnattu rahoitus tulee olla helppo hakea ja raportoida sekä joustavat suuruuksien ja kohteiden mukaan. Rahoituksen tulee olla ilman omavastuuosuutta sekä moninaisiin tarpeisiin kohdistuen pitkän aikavälin markkinoilla oloon, tuotekehitykseen, markkina-analyysien tekemiseen, demonstroimiseen sekä paikallisen toiminnan aloittamiseen.

Afrikan markkinoiden nykytila ja mahdollisuudet tulee viestiä pk-yrityssektorille maakunnissa systemaattisesti ja yhdistää sparrausmaiseen toimintaan. Viestinnän tulee olla vuoden 2030 viennin kasvun kaksinkertaistamisen tavoitteiden mukainen. Viestintä- ja sparrausstrategia vaatii, että Afrikka-asiantuntijat ja pk-yrityskentän osaajat tekevät systemaattista yhteistyötä, jossa olemassa oleva tietotaito saadaan siirrettyä laajemmalle pk-yrityskentälle. Suomen yrittäjien pk-yritysbarometrin mukaan Suomessa on 22000–25000:tta kasvuhaluista yritystä sekä laajemmin pk-yrityskentälle, joka pohtii tai ei tiedä mahdollisuuksista, joille viestintä ja sparraus pitää ensisijaisesti kohdistaa. Lisäksi sparraus ja viestintä tulee kohdistaa myös muihin pk-yrityksiin, jotta pk-yritysten aktivointia voidaan tehdä aggressiivisemmin ja saada passiivisia, mutta osaavia yrityksiä miettimään kasvua, kun mahdollisuudet tehdään helpommin tartuttaviksi.

Valmiudet kaupalliseen ja viennilliseen sekä ratkaisupohjaiseen ja konsultoivaan myynnin kyvykkyyteen tulee kasvattaa pk-yrityskentässä ja valtion vienninedistämisasiantuntijoilla, jotta viennin kasvua voidaan odottaa Afrikka-strategian mukaisesti. Osana myynnillisen kyvykkyyden kehittämistä vienninedistämisen pitää pystyä tarkastelemaan markkinamahdollisuuksia asiakkaiden ja reaalikysynnän näkökulmasta, eikä yksittäisten tuotteiden- tai teknologioiden näkökulmasta. Mikäli Suomi haluaa saavuttaa Afrikka strategian mukaiset tavoitteet, monipuolinen kyvykkyys täytyy olla kaikkien yrityksien käytettävissä vienninedistämisasiantuntijoiden kautta Afrikan markkinoilla ja Suomen päässä, eikä vain yritysten vastuulla. Kyvykkyyksiin pitää panostaa yhdessä, mutta päävastuullisena on valtio, jonka verovaroilla hankittua osaamista pitää pystyä levittämään pk-yrityskentälle eri aloille ja kasvuhaluiltaan eritasoisille yrityksille. On tärkeää, että vienninedistäminen ja pk-yritysyhteistyö on saumatonta eli pk-yritysten kokema ja tarvitsema palvelu ja sen tuottamisen prosessi on sujuva ja nopea. Pk-yritysten usein vähäisten resurssien kannalta on tärkeää, että kyvykkyys on saatavilla ulkopuolelta, jotta resurssit voidaan käyttää muihin tärkeisiin osa-alueisiin. Kyvykkyyksistä puhuttaessa on tärkeää huomioida monialainen ja kokemuksellinen lähestyminen sen hyödyntämisessä. Suomessa on paljon kyvykkyyttä ja kokemusta Afrikan markkinoista sekä kaupallisia osaajia, joiden hyödyntäminen tehokkaammin on kyvykkyyskysymyksen kulmakivi. Pk-yritykset perustuvat substanssiosaamiseen, jotka tarvitsevat lisäksi erityisosaamista ja kyvykkyyttä ulkopuolelta.

Afrikka-strategian mukaiset viennin kasvun tavoitteet on mahdollista saavuttaa vain, kun viennin kaksinkertaistaminen on konkretisoitu vuosittaisiksi alatavoitteiksi, jotka saavutetaan strategisilla toimenpiteillä, jotka perustuvat pk-yritysten kasvun tekijöihin. Tämä edellyttää selkeää strategista suuntaa. Alatavoitteet jaetaan maa- ja markkinakohtaisiksi, jotka perustuvat neljännes vuosittaisiin- ja kuukausittaisiin toimintoihin ja joita johdetaan jatkuvilla pk-yritysten viennin kokonaisuuden prosesseihin perustuvilla mittareilla. Toimintaa ja sen tehokkuutta mitataan pk-yritysten viennin konkreettiseen kasvun eli koko viennin prosessin ajan aina ensimmäisestä kontaktista kaupantekoon asti sekä liiketoiminnan kasvuun markkinoilla. Valtion resursointi Afrikka-strategian toteutukseen täytyy kasvaa huomattavasti, sillä Afrikan-viennin aktiviteetit vaativat hyvin pitkäjänteistä toimintaa sekä kokonaisvaltaista pk-yritysten tukemista kaikissa viennin osa-alueissa.

Kaupankäynti vaatii pk-yritys kentältä sekä vienninedistämisen asiantuntijoilta pitkäjänteisyyttä, ihmissuhdetaitoja, liiketoimintakulttuurien ymmärrystä, sekä monipuolista, konsultoivaa ja kaupallista, että innovatiivista kontekstiosaamista, jotta tuotteet ja palvelut tehdään monille eri Afrikan asiakasryhmille- ja ympäristöille sopiviksi. Suomen tyypillisesti insinööripainotteisesta tuotemyynnistä pitää siirtyä kohti arvopohjaista myyntiä ja konsultoivaa ongelmanratkaisukyvykkyyttä. Pitkäjänteinen toiminta tulee yhdistää jatkuvaan seurantaan,

jotta liiketoiminnan jatkuvuus turvataan pidemmällä aikatähtäimellä. Kaupan loppuun vieminen ja markkinoilla kasvaminen vaativat kokonaisuutena pk-yrityksiltä, että vienninedistämisen asiantuntijoilta kokonaisvaltaista yhteistyötä ja panostamista läsnäoloon, tuotekehitykseen ja paikallisten ymmärryksen kasvattamiseen. Kauppojen syntymiseen ei ole oikotietä, mutta oikein tehtynä kaupalliset mahdollisuudet ovat valtavat ja kasvavat vuosi vuodelta. Tärkein asia on, että rakenteellisia ja resurssipohjaisia uudistuksia tehdään nopeasti ja ongelmat sekä haasteet ratkaistaan pk-yrityslähtöisesti. Afrikka-strategian vuoden 2030 tavoite on reilun viiden vuoden päässä, joten aikaa ei ole hukattavana.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. Viitattu 14.8.2024. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030

Aronen, J. 2019. Suomi etsii Afrikkaa. Kehityslehti. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://kehityslehti.fi/8948/

Asunmaa, M. 2015. Kyvykkyyksien muotoutuminen ja kehittäminen. Case: Yritys X. Vaasan Yliopisto. Opinnäytetyö. Viitattu 14.8.2024. Saatavissa rajoitetusti https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/2416

Ayeni, T. 2022. China to overtake the EU as Africa's biggest trade partner by 2030. The Africa Report. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.theafricareport.com/229297/china-to-overtake-the-eu-as-africas-biggest-trade-partner-by-2030/

Boxberg, K. 2018. Riittääkö aika, raha ja kärsivällisyys – Näitä on pakko pohtia, jos pk-yrityksenä aikoo lähteä Afrikkaan, sanoo Ghanassa toimiva kainuulaisyhtiö. Talouselämä. Saatavissa https://www.talouselama.fi/uutiset/riittaako-aika-raha-ja-karsivallisyys-naita-on-pakko-pohtia-jos-pk-yrityksena-aikoo-lahtea-afrikkaan-sanoo-ghanassa-toimiva-kainuulaisyhtio/efeaa112-5a89-33a0-9c33-67d7b70de496

Business Finland a. 2024. Team Finland. Breakfast event. Johannesburg 21.4.2024. Team Finland South Africa.

Business Finland b. 2024. Team Finland market opportunities. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/vienti-ja-kansainvalistyminen/team-finland-market-opportunities

Chavalier, J. & Buckles, D.J. 2013. Participatory action research. Theory and methods for engaged inquiry. Routledge. Viitattu 14.8.2024. Saatavissa https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1143737

European Commission. 2020. The European Union and Africa – Partners in trade. European Commission. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.tralac.org/documents/resources/external-relations/eu/epas/4918-the-european-union-and-africa-partners-in-trade-factsheet/file.html

Finnvera. Tietoa Finnverasta. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta

Haaparanta, P., Tamminen, S., Heikkinen, S., Aunesluoma, J., Nilsson Hakkala, K., Kiviluoto, J., Lavikainen, K. & Rissanen, A. 2017. 100 vuotta pientä avotaloutta – Suomen ulkomaankaupan kehitys, merkitys ja näkymät. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. 73/2017. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160337/73_100%20vuotta%20pienta%20avotaloutta_II.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hatanpää, A. 2021. Afrikka toimintaympäristö ja markkinamahdollisuudet. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://helsinki.chamber.fi/afrikka-toimintaymparisto-ja-markkinamahdollisuudet/

Heikkinen, A. K. 2013. Afrikka – Uusi Aasia. Suomi ulkomailla. Edustustojen raportit. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://search.app/?link=https%3A%2F%2Ffinlandabroad%2Efi%2Fweb%2Fzaf%2Fajankohtaista%2F%2D%2Fasset%5Fpublisher%2FTV8iYvdcF3tq%2Fcontent%2Fafrikka%2Duusi%2Daasia%2D%2F384951&utm_source=igadl%2Cigadle3%2Csh%2Fx%2Fgs%2Fm2%2F5

Heljala, H., Myllymäki, M. & Suomalainen, M. 2023. Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä. Tieto & trendit. Tilastokeskus. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia/

Huovinen, J. 2023. Työnantajayritysten tilanne kaksijakoinen: kasvavia ja supistuvia yrityksiä lähes yhtä paljon. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tyonantajayritysten-tilanne-kaksijakoinen-kasvavia-ja-supistuvia-yrityksia-lahes-yhta-paljon/

Hyvärinen, J. 2024. Näkökulmia, miksi julkisin varoin kannattaa tukea yritysten tki-toimintaa. Business Finland. Viitattu 18.6.2024. Saatavissa https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2024/nakokulmia-miksi-julkisin-varoin-kannattaa-tukea-yritysten-tki-toimintaa

Impiö, J., Nokelainen, P., Vuorio, P. & Ranta, J. 2020. Afrikka politiikan uusi aika. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 8.2.2024. Saatavissa https://ek.fi/wp-content/uploads/Afrikka-politiikan-uusi-aika_EK_01072020.pdf

IPR University Centre, 2023. Osaaminen, Innovaatiot ja Luovuus Suomen Voimavarana. Viitattu 2.6.2024. Saatavissa https://ipruc.fi/koulutus-tapahtuma/osaaminen-innovaatiot-ja-luovuus-suomen-voimavarana/

Jantunen, M. 2024. Managing Director/Partner. IntoLead Oy. Haastattelu 8.2.2024.

Jantunen, M. 2022. Report and recommendations: How to succeed in South Africa? Jantunen M. Masterclass. 30.3. 2022. Team Finland. 1-6.

Jauhiainen, S. & Käki, A. 2022. Afrikkaan liittyvät kansainväliset tiedeartikkelit Suomessa vuosina 2015–2021. Julkari. Viitattu 9.6.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145196/YP2204_Jauhiainen&K%C3%A4ki.pdf?sequence=2

Johansson, L. 2009. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Pk-yritysten kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymispolut. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1874/Opinnaytetyo_Johansson_Linda_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jokinen, V. 2023. Bless the rains down in Africa – How can Finnish companies succesfully enter into Sub Saharan African markets. Turun yliopisto. Opinnäytetyö. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/175782/Jokinen_Ville_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jussi, I., Nokelainen, P., Vuorio, P. & Ranta, J. 2020. Afrikka-politiikan uusi aika. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://ek.fi/wp-content/uploads/Afrikka-politiikan-uusi-aika_EK_01072020.pdf

Jämsä, P. 2019. Pk-yrityksen kansainvälistyminen viennin kautta. Tuloksellisen vientitoiminnan avaimia etsimässä. Viitattu 14.8.2024. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10449/UniVaasa_2019_Jamsa_Petra.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kaarna, A. & Penttilä, O-P. 2023. Suomen ja Yhdysvaltojen välinen kauppa vuonna 2023. Tulli. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Suomen+ja+Yhdysvaltojen+v%C3%A4linen+kauppa+vuonna+2023+(1-9).pdf/96bd1ea3-4742-ffd9-22f7-4d843fdee772/Suomen+ja+Yhdysvaltojen+v%C3%A4linen+kauppa+vuonna+2023+(1-9).pdf?t=1703239058179

Kauppi, H. Jokinen, J., Turunen, J. & Karikorpi, M. 2015. Vienti nousuun yhteisvoimin. Teknologiateollisuus. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/ilmoitus/vienti-nousuun-yhteisvoimin

Kinnunen, K. & Nokelainen, P. 2020. Sidosryhmätyöpajojen yhteenveto. Suomen Afrikka-strategian valmistelu. Kaskas Media. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://um.fi/documents/35732/0/Afrikka-strategia+%E2%80%94+Tyo%CC%88pajojen+yhteenveto.pdf/f3eb3274-a79f-21a2-d4d9-e6330c46669f?t=1608106703005

Kitinoja, H. 2019. Afrikka kehitysyhteistyökumppanista liiketoimintakumppaniksi. Yrittävä Lakeus, (4) 44. SeAMK. Viitattu 9.6.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266474/Kitinoja_Afrikka_kehitysyhteistyokumppanista_liiketoimintakumppaniksi.pdf?sequence=1

Koskelainen, A. 2020. Maat ja markkinat 2/2020: Afrikan potentiaali – Miten koronapandemia vaikuttaa maanosan talouskehitykseen? Finnvera. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/maat-ja-markkinat-22020-afrikan-potentiaali-miten-koronapandemia-vaikuttaa-maanosan

Lappi, J., Rikama, S., Husso, K., Nissinen, S., Hakamo, H., Kangas, R., Majanen, K. & Jääskeläinen, J. 2023. Selvitys keskisuurten yritysten kasvusta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 26:2023. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164949/TEM_2023_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lavikainen, K., Kaatrasalo, T. & Kaaja, K. 2021. Tavaroiden ja palveluiden ulkomaankauppa. Tilastokeskus. Viitattu 14.6.2024. Saatavissa https://stat.fi/til/tpulk/2021/02/tpulk_2021_02_2021-09-17_fi.pdf

Lindgren, S. 2022. Miten nopeasti Afrikan väestö kasvaa ja onko se ongelma? Viisi vastausta. Kehityslehti. Viitattu 24.6.2024. Saatavissa https://kehityslehti.fi/miten-nopeasti-afrikan-vaesto-kasvaa/

Luke, D. 2023. Understanding African trade is key to helping its development. London School of Economics. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.lse.ac.uk/research/research-for-the-world/economics/understanding-african-trade-is-key-to-helping-its-development

Malinen, P., Ohlsbom, R. & Vehmanen, E-S. 2023. PK-yritysbarometri. Suomen Yrittäjät Ry. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/sy_pk_barometri_kevat2023_web.pdf

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Trade between South Africa and Denmark. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://sydafrika.um.dk/en/the-trade-council/how-we-work

MT toimitus. 2023. Suomen vienti Afrikkaan lapsenkengissä. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/uutiset/d74387e0-7e14-5516-bc23-ec0ff3dc1082

OEC a. Norway/South Africa. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://oec.world/en/profile/bilateral-country/nor/partner/zaf

OEC b. Iceland/South Africa. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://oec.world/en/profile/bilateral-country/isl/partner/zaf

OECD. 2011. Africa's trade partners. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/factbook-2011-37-en.pdf?expires=1719064764&id=id&accname=guest&checksum=5CD8E6F5E13DD0ADA977046189D267C6

PopulationPyramid.net. Africa 2020. Viitattu 25.6.2024. Saatavissa https://www.populationpyramid.net/africa/2020/#google_vignette

Pulkkinen, T. 2022. Pre-survey comments and lessons learned. Masterclass. 30.3.2022. Team Finland South Africa. 1-5.

Rast, K. Afrikan ja Suomen välisen kaupan jakautuminen SITC* kansainvälisen kaupan tavaraluokittelun mukaisesti vuoden 2023 tammi-marraskuussa. Viitattu 24.6.2024. Saatavissa https://karirast.com/ulkomaankauppa/G-AFR_sitc_m_ThisYear.html

Rikama, S. 2017. Pk-yritysten kansainvälistyminen. TEM-analyyseja 82/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80701/Pk-yritysten%20kansainv%C3%A4listyminen%20syksy%202017.pdf

Rotberg, R. I. (toim.). 2006. China into Africa: Trade, aid and influence. Massachusets: Brookings Institution Press.

SCB. 2024. Exports and imports by regions. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/trade-in-goods-and-services/foreign-trade/foreign-trade---exports-and-imports-of-goods/pong/tables-and-graphs/exports-and-imports-by-regions/

Sormunen, T. 2020. Afrikka on mahdollisuuksien manner – myös suomalaisyrityksille. Kauppakamari. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa https://kauppakamari.fi/afrikka-on-mahdollisuuksien-manner/

Steven, C. 2022. Yritystarina: Miten onnistua Etelä-Afrikassa – IDcontrolin kokemuksia. Suomi ulkomailla. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa https://finlandabroad.fi/web/zaf/ajankohtaista/-/asset_publisher/TV8iYvdcF3tq/content/yritystarina-miten-onnistua-etela-afrikassa-idcontrolin-kokemuksia/384951

Suomalainen, M. 2023. Yritysten lukumäärä 562 000 vuonna 2021. Tilastokeskus. Viitattu 24.6.2024. Saatavissa https://www.stat.fi/julkaisu/cl8mphpsgykvl0cvzuhyd2lu7

Suomen Pankki. 2015. Suomen ulkomaankaupan lyhyt historia. Suomen Pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. Euro & talous. 5/2015. Viitattu 17.6.2024. Saatavissa https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/51274/eurotalous515_8.pdf?sequence=1

Statista. 2022. Leading trade partners of Africa from 2019 to 2021. Statista. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://www.statista.com/statistics/1234977/main-trade-partners-of-africa/

Sweden Abroad a. Trade between Sweden and South Africa. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://www.swedenabroad.se/en/about-sweden-non-swedish-citizens/south-africa/business-and-trade-with-sweden/trade-between-sweden-and-south-africa/

Sweden Abroad b. Business and trade with Sweden. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://www.swedenabroad.se/en/about-sweden-non-swedish-citizens/kenya/business-and-trade-with-sweden/

Syrjälä, J., Rantanen, J., Nissinen, N. & Hartikainen T. 2024. Team Finland- verkoston johtaminen ja ulkomaantoiminnot uudistetaan. Valtioneuvosto ja ministerio. Viitattu 29.8.2024. Saatavissa https://valtioneuvosto.fi/-//1410877/team-finland-verkoston-johtaminen-ja-ulkomaantoiminnot-uudistetaan

Team Finland a. Tutustu verkoston tarjoamiin palveluihin. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://www.team-finland.fi/

Team Finland b. Strategia 2019. Team Finland -verkosto. Strategia 2019. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategia_2019.pdf

Team Finland c. Ulkoministeriö. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot/ulkoministerio

Team Finland d. Finnfund. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot/finnfund

Team Finland e. Finnpartnership. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot/finnpartnership

Tilastokeskus. 2022. Suomen ulkomaankauppa kasvoi vuodentakaiseen verrattuna vuoden 2021 viimeisellä neljänneksellä. Viitattu 14.6.2024. Saatavissa https://stat.fi/til/tpulk/2021/04/tpulk_2021_04_2022-03-15_tie_001_fi.html

Trading Economics. Denmark exports to South Africa. Viitattu 20.6.2024. Saatavissa https://tradingeconomics.com/denmark/exports/south-africa

Tulli. Tavaroiden ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain tammi-maaliskuu. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa https://tulli.fi/documents/2912305/3536511/Tavaroiden+ulkomaankauppa+yritysten+kokoluokittain+tammi-maaliskuu+2023.pdf/f1fa8625-9b59-4055-ab99-77ae3cf998c3/Tavaroiden+ulkomaankauppa+yritysten+kokoluokittain+tammi-maaliskuu+2023.pdf?t=1686829715480

Tulli. 2019. Suomen ja Afrikan maiden välinen kauppa. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa https://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Suomen+ja+Afrikan+maiden+v%C3%A4linen+kauppa+2019/57ff3406-2fb2-454a-38e5-d15edf53bff6/Suomen+ja+Afrikan+maiden+v%C3%A4linen+kauppa+2019.pdf

Ulkoministeriö a. Ulkoministeriö. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://um.fi/ministerio

Ulkoministeriö b. Kansainvälinen kauppa ja palvelut yrityksille. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://um.fi/taloudelliset-ulkosuhteet

Ulkoministeriö c. Suomen Afrikka-strategia. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://um.fi/suomen-afrikka-strategiasta

Ulkoministeriö. 2021. Suomen Afrikka-strategia. Kohti vahvempaa poliittista ja taloudellista kumppanuutta. Valtioneuvoston periaatepäätös. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:19. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162950/VN_2021_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.8.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/

Vuorio, P. 2020. EK:n Afrikka-raportti: Kaksinkertaistetaan Afrikan-vienti ja vauhditetaan kestävää kehitystä yksityisillä investoinneilla. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-afrikka-raportti-kaksinkertaistetaan-afrikan-vienti-ja-vauhditetaan-kestavaa-kehitysta-yksityisilla-investoinneilla/

Wathen, P. 2015. Kansainvälistymispalvelu pk-yrityksille. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91246/Wathen_E_Pertti.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WITS a. Sub Saharan Africa trade statistics. World integrated trade solutions. Viitattu 21.6.2024. Saatavissa https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/SSF

WITS b. Trade summary for Sub Saharan Africa 2021. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/SSF

Williams, M. Wiggins, R.D. & Vogt, W.T. 2021. Beginning quantitative research. Sage publications. Viitattu 15.8.2024. Saatavissa https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=6897212

Liite 1. Kysymykset vienninedistämisorganisaatioille

1. Millaista apua pk-yritykset ovat käyttäneet viennin edistämisessä/ What kind of help SMEs have utilized to promote export?

2. Organisaatiosi viennin edistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille pk-yritysten hyväksi/ Export promotion actions to African markets your organisation has done for SMEs?

    A. Mitä konkreettisia toimenpiteitä on tehty/ What concrete actions has been done?
    B. Mihin toimenpiteet perustuneet/ Background of the actions?
    C. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet, onko ollut KPI mittareita/ What results achieved, any KPI's?
    D. Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä/ What action would like to be done?
    E. Mihin tekeminen perustuisi/ Background of these actions?
    F. Onko yritys kenttää kuunneltu päätöksissä ja millä tavoilla heiltä on saatu tietoa/ Have you get any input from SMEs and how info has been received?

3. Miten tyytyväinen olet organisaatiosi kyvykkyyteen (osaaminen, prosessit, työkalut) viennin edistämisessä? Vastaus asteikolla 1-5 (1 = en ole tyytyväinen, 5= täysin tyytyväinen)/ How satisfied you are for your organisation's capabilities (skills, processes, tools) in export promotion? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

4. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä ja parantaa toimintaanne/ What is the key area where you want to develop and improve your actions?

5. Mitä tai millaista kyvykkyyttä tunnistat, että pk-yritykset tarvitsevat kohde/ What type of capability you recognize SMEs require for:
    A. Markkinoiden avaamiseen/ opening the market?
    B. Markkinoilla toimimiseen/ operating in the market?
    C. Markkinoiden kasvattamiseen/ growing the market?

6. Miten arvioit pk-yritysten kyvykkyyden Afrikan vientiin / How would you evaluate SMEs' capabilities for Africa export? Vastaus asteikolla 1-5 (1 = en ole tyytyväinen / 5 = täysin tyytyväinen). How satisfied you are for your capabilities to help SMEs in Africa export? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

7. Käsitykset Afrikan markkinoista, joita hoidetaan/ Understanding of the markets that are looked after.
    A. Mitä pitää ymmärtää liiketoiminnallisesta näkökulmasta/ What to understand business point of view?

    B. Mitä pitää ymmärtää kulttuurillisista näkökulmista/ What to understand cultural point of view?

    C. Mitä pitää ymmärtää operatiivisista näkökulmista/ What to understand from operations point of view?

8. Henkilökunnan liiketoimintaosaaminen pk-yritysten viennin edistämisen näkökulmasta/ Personnel's business knowledge in the view of SMEs' export growth.
    A. Millaista kyvykkyyttä tarvitaan/ What kind of capability is needed?
    B. Mihin perustuu/ What is the basis of knowledge?
    C. Mistä tietoa ja kyvykkyyttä saadaan/ Where information is received?

9. Miten tyytyväisiä olette kykyynne auttaa pk-yrityksiä Afrikka viennissä? Vastaus asteikolla 1-5 (1 = en ole tyytyväinen / 5 = täysin tyytyväinen). How satisfied you are for your capabilities to help SME's in Africa export? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied , 5 = fully satisfied).

10. Kun organisaatiolla on monta aluetta, missä viennin kehittämistä pitää edistää ja missä pitää pystyä toimimaan/ When organisation has many areas where to develop export actions and where actions are needed to be done.
    A. Miten organisaatio määrittää, että toiminta on tehokasta pk-yritysten viennin näkökulmasta/ How is organisation defining that actions are efficient from the point of view of SMEs' export?
    B. Miten paikallinen liiketoiminta osaaminen tunnistetaan ja miten osaaminen siirretään/ miten osaamista hyödynnetään pk-yritysten tukemiseen/ How local business knowledge is recognized / how knowledge is utilized to support SME activities?
    C. Onko eri maille ja markkinoille asetettu viennin edistämisen tavoitteita ja millaisia/ Does different countries and markets have different targets for export promotion and what kind of targets?

11. Miten tyytyväisiä olette kykyynne tunnistaa liiketoiminta mahdollisuuksia? Vastaus asteikolla 1-5 (1 = en ole tyytyväinen, 5 = täysin tyytyväinen) / How satisfied you are for capabilities to recognize business opportunities? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied , 5 = fully satisfied)

12. Organisaatiosi eri markkina alueiden erityispiirteet (missä toimii SaaS, missä valtio haluaa osuuden yrityksestä, mitkä markkinat avaavat ovet muihin markkinoihin). Määrittele eri markkinoiden erityispiirteet/ The special characteristics of the market areas your organisation is looking after (where SaaS is working, where government wants a share of the company, what markets are opening doors to other markets). Define the special characteristics of the markets:
    A. Liiketoiminnallisesta/ Business point of view?
    B. Kulttuurillisesta/ Cultural point of view?
    C. Regulatiivisesta näkökulmasta/ Regulations point of view?
    D. Miten erityispiirteitä havainnoidaan tai analysoidaan/ How the special characteristics are recognized and analyzed?

13. Mitä markkinatutkimuksen tulisi selvittää ja huomioida/ What market research should clear out or find out and what should be considered?

14. Miten arvioit organisaation kyvykkyyden kauppojen syntymiseen/ How would you evaluate organisation's capability to enable sales?

15. Onko tapauksia/ Is there any cases.
    A. Joissa organisaatiolla on ollut keskeinen rooli pk-yritysten kauppojen syntymisessä/ Where organisation has been in key role to get deal closed when it comes to SME's export?
    B. Montako tapausta/ How many cases recorded?

16. Yhteistyö eri vienninedistämistoimijoiden (Muut suurlähetystöt, Finnpartnership, Finnfund, Finnvera) välillä / Cooperation between various export promotion organisations (other embassies, Finnpartnership, Finnfund, Finnvera).
    A. Miten kuvailisit yhteistyötä/ How would you describe the cooperation?
    B. Miten yhteistyö näkyy konkreettisesti, onko käytössä KPI mittareita/ How cooperation is visible and concrete, is there any KPI's?

C. Miten hyvin tehdään yhteistä visiota? Miten näkyy toiminnassa ja käytännössä/ How well common vision is executed? How is it showing in action?

17. Miten tyytyväinen olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön? Vastaus asteikolla 1-5 (1 = en ole tyytyväinen / 5 = täysin tyytyväinen) / How satisfied you are with cooperation between different organisations? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

18. Omat kommentit / vapaa sana viennin edistämiseen tai haasteisiin liittyen/ Own comments/ free comments about export promotion actitivities and challenges.

Liite 2. Kysymykset vienninedistämiskonsulteille

1. Millaista apua pk-yritykset ovat käyttäneet tai tarvinneet viennin edistämisessä/ What kind of help SME's have utilised or needed to promote export?

2. Organisaatiosi vienninedistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille pk-yritysten hyväksi/ Export promotion actions to African markets your organisation has done for SME's?

G. Millaista konsultaatiota on tehty/ What consultation has been done?
H. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet, onko ollut KPI mittareita/ What results achieved, any KPI's?
I. Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä/ What action would you like to do?

3. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä ja parantaa vienninedistämistoimintaanne/ What is the key area where you want to develop and improve your export promotion actions?

4. Mitä kyvykkyyttä (osaaminen, prosessit, työkalut) tunnistat, että pk-yritykset tarvitsevat kohde/ What type of capabilities (skills, processes, tools) you recognize SME's require for-:

A. Markkinoiden avaamiseen/ opening the market?
B. Markkinoilla toimimiseen/ operating in the market?
C. Markkinoiden kasvattamiseen/ growing the market?

5. Pk-yritysten liiketoimintaosaaminen viennin näkökulmasta. Miten arvioisit kyvykkyyden / SME's business prowess in the view of SME's export growth. How would you evaluate the capabilites?

6. Mahdollisuudet Afrikan markkinoilla, joita hoidetaan/ Opportunities in the markets that are looked after.

D. Millaiset liiketoiminnalliset mahdollisuudet/ What are business opportunities?

E. Mitä pitää ottaa huomioon kulttuurillisesti/ What to consider culturally?

F. Mitä pitää ottaa huomioon operatiivisessa toiminnassa/ What to consider operationally?

G. Mistä käsitykset ovat tulleet/ peräisin/ What are the basis of these understandings?

7. Viennin edistäminen eri markkinoille/ Promoting export to different markets.

A. Miten määritetään, että toiminta on tehokasta pk-yritysten viennin näkökulmasta/ How it is defined that actions are efficient from the point of view of SME's export promotion?
B. Miten markkinakohtaiset kyvykkyysvaatimukset tunnistetaan ja miten tietoa hyödynnetään pk-yritysten tukemiseen/ How market related capabilities is recognized and how this is utilized to support SME's actions?

8. Miten tyytyväinen olet organisaatiosi kyvykkyyteen viennin edistämisessä? Vastaus asteikolla 1–5 (1 = en ole tyytyväinen, 5= täysin tyytyväinen)/ How satisfied you are for your organisation's capabilities in export promotion? Answer in the scale 1–5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

9. Markkinoiden erityispiirteet (missä toimii SaaS, missä valtio haluaa osuuden yrityksestä, mitkä markkinat avaavat ovet muihin markkinoihin). Määrittele eri markkinoiden erityispiirteet/ The special characteristics of the market areas your organisation is looking after (where SaaS is working, where government wants a share of the company, what markets are opening doors to other markets). Define the special characteristics of the markets:

C. Liiketoiminnallisesta/ Business point of view?
D. Kulttuurillisesta/ Cultural point of view?
E. Regulatiivisesta näkökulmasta/ Regulations point of view?

10. Millaisia toimia eri Afrikan markkinat vaativat, jotta liiketoimintaa voidaan alkaa miettimään/ What kind of actions African markets require for business to make sense?

11. Minkä tyyppinen markkinatutkimus on merkityksellinen ja mitä kannattaa tehdä/ huomioida/ What kind of market research is meaningful and what should be considered?

12. Yhteistyö eri vienninedistämistoimijoiden (Muut suurlähetystöt, Business Finland, Finnpartnership, Finnfund, Finnvera) välillä / Cooperation between various export promotion organisations (other embassies, Business Finland, Finnpartnership, Finnfund, Finnvera).

F. Miten kuvailisit yhteistyötä/ How would you describe the cooperation?
G. Näkyykö yhteistyö konkreettisesti/ Do you see cooperation in concrete?
H. Miten hyvin mielestäsi tehdään yhteistä visiota, joka tähtää Afrikan viennin kasvuun/How well common vision is executed, which leads to increased export to Africa?

13. Miten tyytyväinen olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön? Vastaus asteikolla 1–5 (1 = en ole tyytyväinen / 5 = täysin tyytyväinen) / How satisfied you are with cooperation between different organisations? Answer in the scale 1–5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

14. Omat kommentit / vapaa sana viennin edistämiseen tai haasteisiin liittyen/ Own comments/ free comments about export promotion actitivities and challenges.

Liite 3. Kysymykset pk-yrityksille

1. Millaista apua yrityksesi on käyttänyt tai hyödyntänyt Afrikan viennin edistämisessä/ What kind of help your company has utilized to promote export to Africa?

2. Yrityksesi viennin edistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille/ Actions by your company to promote export to African markets

A. Mitä toimenpiteitä on tehnyt/ What has been done?

B. Mihin toimenpiteet perustuneet/ What is the basis of the actions?

C. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet, onko ollut KPI mittareita/ What results have you achieved, any KPI's?

D. Mitä halutaan tehdä, mutta ei voida/ pystytä/ ei olla saatu apuja/What would you like to do but can't?

E. Mihin tekeminen perustuisi/ What is the basis of these actions?

3. Mitä tai millaista kyvykkyyttä (osaaminen, prosessit, työkalut) tunnistat, että yrityksesi tarvitsee kohde/ What kind of capability (skills, processes, tools) you recognize your company requires to-:

A. Markkinoiden avaamiseen/ open up markets?

B. Markkinoilla toimimiseen/ to operate in the markets?

C. Markkinoiden kasvattamiseen/ to grow the markets?

4. Miten tyytyväinen olet organisaatiosi kyvykkyyteen viennin edistämisessä? Vastaus asteikolla 1–5 (1 = en ole tyytyväinen, 5= täysin tyytyväinen)/ How satisfied you are for your organisation's capabilities in export promotion? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

5. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä ja parantaa vienninedistämistoimintaanne/ What is the key area where you want to develop and improve your export promotion actions?

6. Yrityksesi johdon käsitykset Afrikan 54 eri markkinoista/ Your company's Directors' understanding of the 54 countries in Africa.

A. Millaiset liiketoiminnalliset käsitykset/ What kind of business understanding?

B. Millaiset kulttuurilliset käsitykset/ What cultural understanding?

C. Millaiset operatiiviset käsitykset/ What operation understanding?

D. Mistä käsitykset ovat tulleet/ peräisin/ Where are these understandings from?

7. Vienninedistämistoimijoiden (Business Finland, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Suurlähetystöt) yhteistyö / Cooperation of export promotion organisations (Business Finland, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Embassies).

A. Miten kuvailisit eri toimijoiden yhteistyötä/ How would you describe the cooperation

of different organisations?

B. Millaista yhteistyötä toivoisit vienninedistämistoimijoilta/ What kind of cooperation would you like to see from export promotion organisations?

C. Millaista yhteistyötä haluaisit vienninedistämistoimijoilta yrityksellesi/ What kind of cooperation you would like to receive from export promotion organisations?

8. Miten tyytyväinen olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön? Vastaus asteikolla 1–5 (1 = en ole tyytyväinen / 5 = täysin tyytyväinen) / How satisfied you are with cooperation between different organisations? Answer in the scale 1-5 (1 = not satisfied, 5 = fully satisfied).

9. Omat kommentit / vapaa sana viennin edistämiseen tai haasteisiin liittyen/ Own comments / free word related to promoting exports and challenge

Liite 4. Pk-yritysten vastaukset

PK-yrityksille	Vastaukset	Vastaajien määrä
1. Millaista apua yrityksesi on käyttänyt tai hyödyntänyt Afrikan vienninedistämisessä?	Suhteet ja verkostot	******
	Business Finlandin palveluja/ työkaluja	*****
	Team Finland toimijoiden palveluja	****
	Paikallinen partneri/ agentti tehnyt paljon	**
	Persoonakohtaista apua ja onnistumisia TF:lta	*
	Apua haettiin, mutta ei saatu konkreettista apua	*
	Hyvä tuote - ei käytetty valtion apuja	*
	Kunniakonsulin apua	*
	Markkinatutkimusrahoitus	*
	Erilaisia rahoituspalveluja	*
	Afrikan markkinoiden paikallisten yritysten palveluja	*
	Henkilökohtaiset matkat tapaamaan paikallisia	*
	Finnpartnership liikekumppanuustuki	*
2.Yrityksesi vienninedistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille		
A. Mitä toimenpiteita tehty?	Markkinaseulontoja	*****
	Raakaa myyntiä	*****
	Hyödynnetty Business Finlandin verkostoja ja tapahtumia	****
	Identifioitu partnereita	****
	Messut	***
	Matkoja markkinoille	***
	Delegaatiot	**
	Yhteisiä tuttuja hyödynnetty	**
	Toimenpiteet agentin kautta	*
	Selkeä keskittyminen - oman tarjouman suhteuttaminen markkinaan	*
	Paikallinen perustajakumppani ollut kehittämässä toimintaa	*
	Paikallisen klusterin perustaminen	*
	Palkattu paikallisia työntekijöitä	*
	Tavattu sidosryhmiä	*
	Tuotteen tyyppihyväksyntöjä paikallisille markkinoille	*
	Mallinnetaan markkinan laajuus - miten tarjouma sopii paikalliseen tarpeeseen	*
	Verkostoiduttu paikallisten kanssa	*
	Palveluverkoston määritys ja koonti	*
	Tehty yhteistyötä valtionjohdon kanssa	*
B. Mihin toimenpiteet perustuneet?	Strategian mukaisiin aktiviteetteihin	*****
	Raakaan myyntiin	***
	Markkinoiden syvempi ymmärtäminen	**
	Näkemys siitä, että toimenpiteiden avulla voidaan saada tuloksia	**
	Haettu näkyvyyttä	**
	Paikallinen konteksti	**
	Suositusten kautta	*
	Markkinoiden käytettävyystutkimukset varsinkin taloudellisista lähtökohdista	*
	Kulttuurisen ymmärryksen lisääminen	*
	Väärinkäsitysten välttäminen	*
	Kun ympäristö- ja suunnitelma muuttuu, toimenpiteiden pitää muuttua	*
	Ihmistuntemus	*
	Realistisuuteen	*
	Kokemus	*
	Trade record	*
C. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet?	KPI myynti/ kate	**
	Hyviä pilotteja	**
	Tulokset agentin kautta	**
	Gross merchandise value noussut	*
	Palvelualustan kautta saatu paljon myyntiä	*
	Ei mitään konkretiaa	*
	Yleensä menestyksekkäitä	*
	Partnerikeskusteluja	*
	Markkinatiedon kasvu	*
	Tunnettuuden lisääminen	*
	Asiakas-ja kumppanuussuhteiden luominen	*
	Myynnille ollut tavoitteita - ei tyytyväisiä	*
	KPI:t liidien määrä, neuvottelujen määrä, sopimusten määrä	*
	KPI:t, kumppanien löytäminen, ollaanko päästy eteenpäin, ollaanko päästy tuotantoon	*
	KPI:t budjetti, liiketoiminta, keskihinta	*
	KPI:t, numeeriset mittarit	*
	Saatu paikalliset validaatiot/ hyväksynnät	*
	Saatu liikevaihtoa	*
D. Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä?	Laajempia markkinaseulontoja ja partnerianalyysejä	*****
	Enemmän resursseja	***
	Laajentua nopeammin	**
	Olla enemmän läsnä ja hoitaa paikallisia tapaamisia	*
	Paikallisen edustuston perustaminen	*
	Tuotetyyppihyväksyntöjä laajemmin, kun taloudelliset resurssit paremmat	*
	Laajamittaisia- ja pitkäaikaisia projekteja	*
	Enemmän verkostoja	*
	Yhden oven taktiikka Team Finlandin asiakaspolulle	*
	Teknologian parannus - fit for context	*

E. Mihin tekeminen perustuisi?		
	Kokemus ja realiteetit	***
	Olemassa olevien aktiviteettien referenssit	**
	Fremium ajatteluun	*
	Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa	*
	Secondary cashflow	*
	Kaikki pitää kokeilla ja tutkia	*
	Strategiaan ja markkinapenetraatioon	*
	Tuotekehitykseen ja paikallisten tarpeiden parempaan ymmärtämiseen	*
	Pitkäaikaisten liikesuhteiden rakentamiseen	*
3. Mitä tai millaista kyvykkyyttä tunnistat, että yrityksesi tarvitsee kohde		
A. Markkinoiden avaamiseen?	Läsnäoloa	******
	Hyvät partnerit	******
	Markkinatuntemus	****
	Kokemusta markkinoista ja seulonta	**
	Työkalut ja osaaminen	**
	Kulttuurisopeutuminen	**
	Isot korvat, pieni suu	**
	Paikalliset verkostot	**
	Tunne asiakas	**
	Sinnikkyys ja peräänantamattomuus	**
	Lisäarvolähtöinen toimintamalli	*
	Selkeä rahoitusmalli	*
	Agressiivinen myynti	*
	Hyvä tuote - keskittyminen tiettyyn osaamiseen	*
	Myyntiprosessi eri Afrikassa kuin Euroopassa - kontekstimyynnin osaaminen	*
	Kysy oikeat kysymykset	*
	Markkina- ja tuotevetoisesta myynnistä ihmisläheiseen suhdetoimintaan	*
	Arvoketjun asiantuntijuutta	*
	Palkata ihmisiä, jotka tehneet vientikauppaa	*
	Palkkaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin	*
	Resursseja	*
	Palkata markkinointiosaamista	*
	Kopioitavissa oleva systeemi	*
	Paikallisen osaamisen saanti	*
	Go-to-market mekanismia	*
	Paikallisen kontekstin tuntemus - mitä myydään, trendit ym	*
	Strategian mukaiset toimenpiteet markkinatiedon mukaan	*
	Kielitaito	*
	Liiketoimintamallin määritys paikalliseen kontekstiin	*
	Market entry playbook - kilpailuedun määritys	*
	älä tuputa - esitä fiksusti	*
	Avoimin mielin	*
	Digitaalisten markkinointityokalujen käyttöä	*
	Paikallista verkostoitumisosaamista	*
	Innovoida lennosta - yhdistää monipuolisesti tietoa	*
	Kyvykkyys kuunnella ja olla läsnä	*
	Välitä markkinoista	*
B. Markkinoilla toimimiseen?	Kaupankäynti vaatii läsnäoloa	****
	Paikallisen edustuston perustaminen	***
	Sidosryhmävaikutusta	***
	Kulttuuriymmärrys	***
	Toimitusvarmuutta	**
	Poliittisen kentän asiantuntemusta	**
	Resursseja	**
	Hyvät suhteidenhoitotaidot	**
	Team Finlandilta puuttuu tuki, joka ymmärtää liiketoimintaa ja yrittäjän tuskaa	*
	Tuotteen paikallinen toiminta määritetty tuotekehityksessä	*
	Prosessien sovittaminen paikalliseen toimintaympäristöön	*
	Luottamus ansaitaan kun on paljon epäluottamusta	*
	Pohjoismaalaisuuden maine	*
	Sinnikkyyttä	*
	Verkostot joihin voit luottaa	*
	Paikallinen tuki	*
C. Markkinoiden kasvattamiseen?		
	Kohdan B mukaisesti	**
	Strategia ja tavoitteet	**
	Kyvykkyys etabloitua	*
	Markkinoiden ymmärtäminen - missä on tilaa/ mahdollisuuksia	*
	Johtaa paikan päällä	*
	Partneri, joka vie asioita eteenpäin	*
	Toimivat prosessit	*
	Paikallinen käyttäjä mukaan tuotekehitysprosessiin	*
	Käyttäjäpalaute kasvun edellytyksenä	*
	Innovatiiviisia tuotekehitysprosesseja - vastaavat markkinatarpeita	*
	Jatkuva markkinatiedon kerääminen ja analysointi	*
	Valittava tietyt alueet	*
	Partnerien koulutus	*
	Lisää myyjiä	*
	Asiakkaiden käyttäytymisen ja markkinamuutoksen seuraaminen ja analysointi	*
	Selkeä toimintasuunnitelma	*
	Hierarkian ymmärrys	*
	Ymmärrä eri maiden tapa toimia	*
	Jatkuva follow up-suunnitelma	*

4. Miten tyytyväinen olet organisaatiosi kyvykkyyteen vienninedistämisessä, 1-5?	5 / 5 / 4,5 / 4 / 4 / 4 / 4 / 3 / 3 / 2 / 2 / 1	**********
5. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä tai parantaa toimintaanne?		
	Resurssien/ rahoituksen kasvattaminen	***
	Markkinatuntemus, tietämys - mahdollisuudet	**
	Parantaa maahantuonnin helppoutta	*
	Rahoitusmekanismien ymmärtäminen	*
	Ymmärtää paremmin kilpailijoita ja heidän operaatioita	*
	Systemaattinen ja strateginen lähestyminen toimintasuunnitelmaan	*
	Teknisen osaamisen lisääminen tyyppihyväksyntöjen helpottamiseksi	*
	Kyvykkyyksien lisääminen	*
	Markkinapenetraatioon	*
6. Yrityksen johdon käsitykset Afrikan markkinoista		
A. Millaiset liiketoiminnalliset käsitykset?	Luottamuksen- ja liikesuhteiden rakentaminen vaatii paljon aikaa	***
	Pitää olla läsnä	***
	Asiantuntemus paikallisilta partnereilta	***
	Riskianalyysit ja taustaselvitykset olemalla paikalla	**
	Vaikea käsittää kaikkia	*
	Etelä Afrikka helpoin maa, josta aloittaa - Afrikan business- hub	*
	Valuuttakurssien stabiliteetti parhaimmillaan keskitasoa	*
	Pitää olla kiinnostunut maailmasta	*
	Poliittiset riskit	*
	Lähdetty matalalta tasolta liikeelle	*
	Isot riskit, isot mahdollisuudet	*
	Suuri teoriakysyntä	*
	Pitää olla pooli- tyyppinen toimintatapa	*
	Vaatii pääomaa	*
	Keskittyminen kasvumarkkinoihin	*
	Kasvun näkökulmasta, missä paljon ihmisiä	*
	Liiketoiminta kuten muualla - prosessit samat	*
	Erittäin rajalliset	*
	Paikallisten lakien- ja säädösten ymmärrys	*
	Haasteellinen	*
	Mielenkiintoinen toimintaympäristö	*
	Rahaan liittyvät haasteet	*
	Ennustettavuus huono	*
	Läpinäkyvyys olematon	*
	Afrikka markkinana monipuolinen	*
B. Millaiset kulttuurilliset käsitykset?		
	Poikkeavat kulttuurit	***
	Rakentaa henkilökohtaisia suhteita	***
	Täysin vieras	*
	Uskonnolla rooli	*
	Vanhoillinen hierarkia joissakin markkinoissa	*
	Aikaperspektiivi ja aikataulut	*
	Värilliset ja valkoiset ihonvärin painotukset	*
	Sisäisiä strereotypioita	*
	Heimojen ymmärtäminen liiketoiminnassa	*
	Kulttuurien kunnioitus	*
	Erittäin rajalliset	*
	Asiantuntemus paikallisilta partnereilta	*
	Isoissa firmoissa länsimainen HR	*
C. Millaiset operatiiviset käsitykset?		
	Asiat toimii eri tavoin Afrikassa kuin Euroopassa - pitää lokalisoida tarjonta ja operaatiot	*
	Looginen ajattelu tunneälyn ohi	*
	Julkisen hallinnon toimivuus kohtuullinen	*
	Operatiivisesti samaa kuin muualla	*
	Paikallinen osaaminen perustuu paikalliseen analyysiin	*
	Strategian mukauttaminen markkinatiedon mukaan	*
	Jatkuva oppiminen ja markkinadynamiikan ymmärtäminen	*
	Paikallisen edustuston perustaminen välttämätön	*
	Rahan liikuttaminen haastavaa	*
	Johtaminen valvovaa	*
	Johtaminen keskustelevaa	*
D Mistä käsitykset tuleet/ peräisin?		
	Kokemus ja havainnointi	**********
	Jalkatyö	**
	Paikallisten partnereiden kautta	**
	Ulkoministeriön alaisten organisaatioiden kautta saatavasta tiedosta	*
	Ennakkoluulot raha-asioissa	*
7. Vienninedistämistoimijoiden (Team Finland), välinen yhteistyö		
A. Miten kuvailisit yhteistyötä?		
	Ei keskinäistä koordinaatiota	****
	Ei kehumista	****
	Päällekkäisyyksiä toiminnoissa ja sisäistä kilpailua - omien etujen ajamista	***
	Toimii osittain	***
	Vain Business Finland toimii - ei tietoa muusta yhteistyöstä	*
	On hyvä, että on paikallista osaamista	*
	Ei yhteisiä tavoitteita	*
	Hyväntahtoisuutta	*
	Ei näy yhtään yhteistyötä	*
	Rahoituksen saaminen ongelma, kun yrityksen koko liian pieni	*
	Organisaatioilla erilaiset menetelmät	*
	Juhlapuheita	*
	Päätöksenteko hidasta	*
	Ulkoministeriö tehoton	*
	Hajanaista	*
	Muutamat persoonat hyvin kyvykkäitä	*
	Heikko organisatorinen osaaminen	*
	Jäykkärakenteinen	*
	Ei edusta yritysten maailmaa	*
	Tuotelähtöinen palletti	*
	Puuttuu yritystoimijoiden ymmärrys	*
	Finnvera mahdollistanut operaatioita	*
	Henkilövetoista	*
	Ei yhteisiä KPI:ta	*
	Suomalaiset maailman parhaita toimimaan siiloissa - tieto ei kulje siilojen välillä	*
	Pitäisi olla sama visio	*
	Miten määritetään menestys - seuranta miten hyvin menestytään	*

B. Millaista yhteistyötä toivoisit vienninedistämistoimijoilta?		
	Enemmän laadukkaita yhteistyömalleja, kuin määrää	***
	Yhden luukun strategiaa - helppoa palvelua	**
	Enemmän yrityksia kiinni mahdollisuuksiin, kuin isoja seminaareja	*
	Päällekkäisyydet pois, kun ei tunneta toimintaa	*
	Aidosto yrityksiä tukeva malli	*
	Ei organisaatiokohtaisia tuotteita ota-tai jätä- periaatteella	*
	Verkostojen laajentamista	*
	Enemmän ovienavauksia	*
	Business Finlandin paikallinen osaaminen vietynä statistiikkoihin ja markkinatietoihin	*
	Enemmän samaa agendaa	*
	Vähemmän päällekkäisyyksiä	*
	Rahoituksen saaminen helpommaksi	*
	Tekijät tuntisivat markkinaa	*
	Pk-yritykset pitäisi pitää kartalla asioista	*
	Cocktail-tilaisuudet mukavia, mutta konkreettiset teot kentällä paljon tärkeampiä	*
	Paremmat tapaamisvalmistelut	*
	Team Finlandissa liian monta toimijaa - yksinkertaista prosessia auttamiseen	*
	Projektiluontoista	*
	Kyvykkäiden ihmisten palkkaamista - myynnin- ja liiketoiminnan kokemusta	*
	Parempaa kommunikaatiota	*
	Nopeaa päätöksentekoa	*
	Parempaa ryhmädynamiikkaa	*
	Palvelumalli, joka edistää liiketoiminnan kehittämistä	*
	Rakenteellisesta impotentiaalista eroon	*
	Palvelumuotoilua	*
C. Millaista yhteistyötä haluaisit vienninedistämistoimijoilta yrityksellesi?		
	Laadukkaita yritysliidejä kokonaisvaltaisesti	***
	Kartoittaa toimialoittain markkinoita	**
	Erilaisia markkinaraportteja	**
	Ovien avauksia	**
	Kaivataan konkreettista yhteistyötä	**
	Pk-yritysten ongelmien kautta haettu ratkaisu - kansallinen malli	*
	Paremmin rahoitusvaihtoehtoja	*
	Enemmän delegaatioita	*
	Parempaa viestintää yrityksille	*
	Kaiken avun saa mitä pyytää	*
	Pitäisi olla innovatiivisempi ja ajaa asioita eteenpäin	*
	Suora kontakti pk-yritykseen	*
	Pieniä projekteja - ei aina vaan delegaatioita	*
	Enemmän aktiivisuutta pk-yrityksiä kohtaan- esim soitto, miten voimme auttaa	*
	Rahoituksen saaminen helpommaksi	*
	Afrikkaan suuntautuvia kehitysinstrumentteja	*
8. Miten tyytyväisiä olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön, 1-5?	4 / 3,5 / 3 / 3 / 3 / 3 / 3 / 2,5 / 2 / 1,5 / 1,5 / 1	**********
9. Omat kommentit	Afrikka täysin tuntematon	*
	Team Finland vaatii uuden rakenteen pk-yritysten tukemiseen	*
	Menestystarinat enemmän esillä	*
		*
	Miten paljon menee rahaa yritystukiin vs mitkä ovat tulokset - miten paljon vienti kasvanut	
	Panostaa paikalliseen osaamiseen	*
	Pitää olla rohkea ja investoida	*
	Paljon tai vähän mahdollisuuksia Afikassa	*
	Kehitysavun- ja liiketoiminnan yhdistäminen	*
	Vienninedistäminen pohja tekemiselle	*
	Liian politisoitua	*
	Ei omaa tietotaitoa - Mitä Team Finland tekee?	*
	EU rahoitusinstrumenttien tekeminen pk-sektorille	*
	Autetaan pk-sektoria hakemaan rahoitusta	*
		*
	Suomalaiset ovat maailman parhaita monessa asiassa - rakennetaan näiden vahvuuksien kautta	
	Vienninedistämistoimijoiden parempi taustatyö	*
	TF hajanaista ja persoonakohtaista	*
	Pk -yritysten tulisi panostaa myyntitapaan, jolla päästään sisään	*
	Pk-yritysten tulee perustaa paikallinen toiminto ja työllistää paikallisia ihmisiä	*
	Pk-yritykset tarvitsevat paljon tukea operaatioihin - valitettavasti TF tuki ei ole riittävä ja monet yritykset eivät selviydy	*
	Pankkitilin avaaminen ei onnistu suomessa jos ilmoittaa etta saa liikevaihtoa Afrikasta - eli pankki sektori ei suosi liiketoiminnan aloittamista Afrikassa	*
	TF organisaatioiden tulisi kontaktoida pk-yrityksiä henkilökohtaisesti ja ymmärtää heidän reaalitilanne	*

Liite 5. Konsulttien vastaukset

Konsultit	Vastaukset	Vastaajien määrä
1. Millaista apua pk-yritykset ovat käyttäneet vienninedistämiseen?	Oikeiden partnerien etsiminen	**
	Markkinaympäristöjen ymmärtäminen	**
	Hyvin laaja-alaisesti eri palveluja	*
	Fasilitoi tapaamisia	*
	Sidosryhmien yhteistyötä	*
	Sidosryhmien hahmottaminen	*
	Kyse enemmän, millainen yritys on kyseessä	*
	Markkinoille meno strategian määrityksessä	*
	Auttaa, miten markkinoille mennään ja toimitaan	*
2. Organisaatiosi vienninedistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille pk-yritysten hyväksi		
A. Mitä konsultaatiota on tehty?	Neuvoa kohta kohdalta	*
	Määritetty tarvittavia sisäisiä rakenteita	*
	Määritetty kohdemarkkinoita	*
	Missä vaiheessa tuote tai ratkaisu on	*
	Onko ratkaisulle infra olemassa	*
	Voidaanko edetä klusterina	*
	Ymmärtää markkinadynamiikkaa	*
	Osallistunut erilaisiin tapahtumiin	*
	Monia eri toimenpiteitä	*
	Kasvatettu pk-yritysten tietämystä ja ymmärrystä	*
	Tapaamiset eri valtiollisten organisaatioiden kanssa	*
B. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet?		
	Oikeita kontakteja	**
	Onnistuttu auttamaan asiakasta	**
	Yhteistyö B2B	**
	KPI:t asiakkaiden mukaan	*
	Strategiapohjaiset KPI:t	*
	Joustava lähestyminen	*
	Lisää liiketoimintaa	*
	KPI:t yleensä oikeiden partnerien löydössä	*
	KPI:t liittyneet yhteistyö projekteihin	*
C. Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä?	Markkinointia ja viestintää agressiivisemmin	*
	Hoitaa mediaa oikein	*
	Enemmän markkinointia eri markkinoilla	*
	Enemmän kulttuuriymmärrystä pk-yrityksille	*
	Yleissivistystä jokaiseen osa-alueeseen	*
	Tuotteita ja palveluita demottu markkinoilla	*
3. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä tai parantaa toimintaanne?	Rakentaa vahvemmat verkostot pk-yritysten kanssa	*
	Laajentaa verkostoja	*
	Tarjota paremmin ratkaisuja	*
	Parantaa markkinasuunnitelmaa	*
	Kirkastaa käsityksiä Afrikan markkinoista	*
4. Mitä tai millaista kyvykkyyttä tunnistat, että pk-yritykset tarvitsevat kohde		
A. Markkinoiden avaamiseen?	Avoin mieli	*
	Etäohjaaminen ei toimi	*
	Varmista ensin ymmärrys, sitten tekeminen	*
	Aktiivinen oleskelu	*
	Paikallinen verkosto omalle puolelle	*
	Lakiasioiden tuntemista	*
	Paikallinen tietotaito	*
	Valuuttojen ymmärtäminen	*
	Stereotypioiden kumoaminen	*
	Opi vieraita kulttuureja	*
	Opi kommunikoimaan eri valtioiden kanssa	*
	Toiminnan suunnittelu markkinoiden mukaan	*
	Tuotteen/ palvelun sovittaminen paikalliseen kontekstiin	*
	Toimintaympäriston oppiminen	*
	Valmistaudu riskiin	*
B. Markkinoilla toimimiseen?	Liiketoiminta kohtaista	*
	Halu kasvamiseen	*
	Aktiivinen oleskelu	*
	Tee kaikkesi kasvun saamiseksi	*
	Määritä miten paikallinen toimintaympäristo pidetään toimintakykyisenä	*
	Word of mouth on tärkeä työkalu	*
	Palkkaa paikallisia ihmisiä	*
	Paikallisen kontekstin sisaistäminen	*
	Hallitse yrityksen rakenteet ym	*
C. Markkinoiden kasvattamiseen?	Perusta paikallisia tehtaita	*
	Määrittele paikalliset KPI:t	*
	Aktiivinen oleskelu	*
	Lue ja analysoi paikallista markkinaa	*
5. Pk-yritysten liiketoimintaosaaminen viennin näkökulmasta. Miten arvioisit kyvykkyyden?	4 / 3 / 3 / 3 / 3 / 2	******
	Suhteellisen hyvä osaaminen	*
	Jos ei ole tehnyt vientiä, huono kyvykkyys	*
	Vientiä tekevät kohtalaisen kyvykkäät	*

6. Mahdollisuudet Afrikan markkinoilla, joita hoidetaan		
A. Millaiset liiketoiminnalliset mahdollisuudet?	Afrikka pitäisi katsoa monina eri markkinoina	*
	Afrikka seuraava manner joka kehittyy	*
	Koe itse asiat	*
	Valitse yksi markkina johon keskittyä, ei jokaiseen markkinaan	*
	Palkkaa paikallinen konsultti auttamaan	*
	Paljon erilaisia mahdollisuuksia, mutta hyvin erilaista viestiä	*
B. Mitä pitää ottaa huomioon kulttuurillisesti?	Kulttuurillinen- ja monikulttuurillinen viestintä	*
	Ihmiset haluavat olla pomoja tai korkeissa viroissa	*
	Tiedä miten murtaa "pullonkauloja""	*
C. Mitä pitää ottaa huomioon operatiivisessa toiminnassa?	Asiakaspalautteen jatkuvaa prosessointia	*
	Paikallinen toimija partnerina	*
	Skeptinen luottamuksen kanssa	*
	Johtaminen kädet savessa	*
	Tarvii paikallisen partnerin	*
	Ymmärrys asioista eri - varmista että asiat toimii	*
7. Vienninedistäminen eri markkinoille.		
A. Miten määritetään, että toiminta on tehokasta pk-yritysten viennin näkökulmasta?	Aikataulut projekteille ja toimenpiteille	*
	Määritä prosessit ja työkalut	*
	Tehdään plan B	*
	Mittareiden kautta seurataan toimintaa	*
	Omaa kyvykkyyttä käytetään pk-yritysten hyväksi	*
B. Miten markkinakohtaiset kyvykkyysvaatimukset tunnistetaan ja miten tietoa hyödynnetään pk-yritysten tukemiseen?	Havainnointi	***
	Kokemus	***
8. Miten tyytyväisiä olette kykyynne auttaa pk-yrityksiä Afrikka viennissä, 1-5?	5 / 5 / 4 / 4 / 3,5 / 3	******
9. Markkinoiden erityispiirteet. Määrittele eri markkinoiden erityispiirteet		
A. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta?	Riippuu yrityksen markkinasta	*
	Monia pieniä erikoisuuksia	*
	Spontaani	*
	Dynaaminen ja vaihteleva	*
	Jotkut markkinat vaativat valtion hyväksynnän	*
	Joissakin hyvin regulatiivinen markkinaympäristö	*
B. Kulttuurillisesta näkökulmasta	Kulttuuri per valtio	*
	Opi maan kieli johon olet menossa	*
	Kulttuurit voivat olla hyvin mutkikkaita	*
	Top to bottom lähestyminen	*
	Liiketoimintaa vain hyvien suhteiden kautta	*
C. Regulatiivisesta näkökulmasta?	Riippuu yrityksen markkinasta	*
	Valtion regulaatiot, voivat muuttua hyvnkin nopeasti	*
	Laillisia erikoisuuksia	*
10. Millaisia toimia Afrikan markkinat vaativat, jotta liiketoimintaa voidaan alkaa miettimään?		
	Etsi faktapohjaista tietoa	**
	Hyvin kompleksisia	*
	Markkinaymmärrys	*
	Ymmärrä mikä on tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle	*
	Ymmärrä miten valtio- ja valtionhallinto toimii	*
	Etsi konkreettisia mahdollisuuksia	*
	Jotkut helpompia tehdä kauppaa kuin toiset	*
	Ymmärrä ostokäyttäytyminen	*
	Määritä strategisesti päämarkkinat	*
	Markkinoille sopiva tuote	*
	On vaarallista katsoa Afrikkaa vain yhtenä markkinana	*
11. Minkä tyyppinen markkinatutkimus on merkityksellinen ja mitä kannattaa tehdä?	Onko tuote tarvittu/ onko kysyntää	**
	Jokainen tutkimus on merkityksellinen	*
	Opettele asiakkaiden käyttäytyminen	*
	Onko tuote laillisesti pätevä	*
	Verkostot ja sidosryhmät	*
	Syväluotaus tietystä markkinasta tai alasta	*
	Onko oikea aika mennä markkinalle	*
	Mitä markkinoilta jo löytyy sekä kilpailijat	*
	Mitä tuotekehitystä vaaditaan, jotta voidaan menestyä	*
	Partnerien identifiointi	*
	Rahoitusmahdollisuudet	*
12. Yhteistyö eri vienninedistämisen toimijoiden kanssa		
A. Miten kuvailisit yhteistyötä?	Tehdään tarvittava ja ylisuoritetaan	*
	Yritysten tulisi tarttua mahdollisuuksiin	*
	Kaikki toimii hyvin yhteen	*
	Hyvin formaalia	*
	Voisivat tehdä enemmän	*
	Enemmän verkostoitumista pk-yritysten kanssa	*
	Enemmän reaktiivista kuin proaktiivista	*
	Hyvää tiettyjen organisaatoiden kanssa	*
	Käytännön apu uupuu	*
	Heikkoa yhteistä tekemistä	*
B. Miten yhteistyö näkyy konkreettisesti?	Tapahtumat	**
	Delegaatiomatkat	**
	Yhteistyöspimukset	*
	Ei näy mitenkään	*
C. Miten hyvin tehdään yhteistä visiota? Miten näkyy toiminnassa ja käytännössä?	Team Finland tekee hyvää työtä	***
	Heikkoa	**
13. Miten tyytyväisiä olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön, 1-5?	4,5 / 3 / 3 / 1 / 1 / 1	******
14. Omat kommentit/ vapaa sana	Pk-yritysten pitäisi miettiä paikallista valmistusta	*
	Vähentää kustannuksia paikallisella tuotannolla	*
	Käyttää toiminnassa paikallisia materiaaleja	*
	Monet muut maat antavat yrityksille paljon tukea	*
	Yrityksiä pitäisi sparrailla paremmin Afrikan markkinoille	*
	Myyntiä tapahtuu enemmän kun uskalletaan investoida	*
	Yrityksiä tulee tukea enemmän eri rahoitusinstrumentein	*
	Isossa kuvassa Afrikan rooli iso	*
	Suomen ymmärrys Afrikasta heikko	*
	Suomen lain tarkistaminen ja päivitys	*

Liite 6. Vienninedistämisasiantuntijoiden vastaukset

Vienninedistämisorganisaatioille (Team Finland)	Vastaukset	Vastaajien määrä
1. Millaista apua pk-yritykset ovat käyttäneet vienninedistämiseen?	Annettu markkinatietoa	*********
	Annettu yrityskontakteja	*******
	Annettu valtionkonttoreiden kontakteja	****
	Hyvin yrityskohtaista apua	****
	Yleistä apua markkinoiden kanssa	****
	Tehty follow uppeja	**
	Aloittanut keskusteluja paikallisen partnerin kanssa	**
	Käyttäneet Business Finlandin instrumentteja	**
	Delegaatiot eri sektoreille	**
	Toimintaympäristön ymmärrystä	**
	Markkinoille pääsyn taktiikoita	*
	Vähän yhteydenottoja, toivottaisiin enemmän	*
	Ollaan yhteydessä, kun pk-yrityksellä on paikallisia ongelmia	*
	Monet yritykset eivät kontaktoi lähetystöä, vaan tekevät kauppaa itsenäisesti	*
	Rahoitusta tarvitaan enemmän kuin mihin nyt saadaan tukea	*
	Yrityksen arvolupauksen ymmärtäminen paikallisessa kontekstissa	*
	Sparrausta, joka tulisi kokonaisvaltaisesti kaikilta Team Finland osaajilta	*
	Ei ymmärretä mitä ei ymmärretä	*
	Finnpartnership aktiviteetit	*
	Yritysryhmille yhteisiä ohjelmia	*
	Autettu rahoituksen saamisessa	*
	Edistetään pitkän aikavälin vientiä	*
	Toivovat syvällisempää hands-on tukea	*
	Mihin voisi myydä-konsultaatiota	*
2. Organisaatiosi vienninedistämisen toimenpiteet Afrikan markkinoille pk-yritysten hyväksi		
A. Mitä konkreettisia toimenpiteitä tehty?	Isännöinyt tapaamisia	**********
	Markkinatutkimukset	*******
	Keskustelujen avaukset suomalaisille yrityksille	*****
	Vuosittaiset liiketoiminta tapahtumat	*****
	Keskustelujen avaukset paikallisiin valtionkonttoreihin	*****
	Partnereita identioitu	*****
	Delegaatiomatkat	***
	Finnpartnership tapahtumat	***
	Sparrausta	***
	Palkattu/ etsitty konsultteja	***
	Kertoa mahdollisuudet ja haasteet	***
	Yhteistyö vienninedistämistoimijoiden kanssa	**
	Yrityskohtaisia tehtäviä	**
	Kerrottu paikallisesta liiketoiminta kulttuurista	*
	Vienninedistämisen perusteita - mutta ei auta kovin pitkälle	*
	Digitaalisessa transformaatiossa - keskittyä isoihin mahdollisuuksiin	*
	Synnytetään mahdollisuuksia eri ohjelmien kautta, Global South ohjelma	*
	Proaktiivisia kyselyjä - ohjataan muille organisaatioille	*
	Aamukahvi tilaisuudet	*
	Mittareina käytetty kontaktien määrää	*
	Tuotetestauksia ja jakeluketjuvalintaa	*
	Keskitytty keihäänkärkialoihin	*
	Synnytetty konkreettisia projekteja	*
	PK-yritysten tukimalli, prosessit ja työkalut	*
	Suurlähetystön kanssa kutsuttu sektorikohtaisia vierailuja	*
	Online tilaisuudet	*
B. Mihin toimenpiteet perustuneet?	Kokemus	**********
	Havainnointi	**********
	Team Finland ohjeistus	********
	Yritysten tarvepohjainen tekeminen	***
	Markkinoiden mahdollisuuksiin	***
	Yhdistää paikallinen tieto suomalaisten tietoon	**
	Afrikka strategiaan	*
	Jokaista yritystä pitää auttaa laadukkaasti	*
	Lisätään tietoisuutta markkinamahdollisuuksista	*
	KPI:t asiakastyytyväisyys, follow upit, autetut tapaukset	*
C. Mitä tuloksia toimenpiteet tuottaneet?	Partnereita identioitu	*****
	Paljon eri sektoreilta yrityksiä aktiivisia	****
	Erilaisia mittareita käytössä eri toimenpiteille	****
	Asiakastyytyväisyys kasvanut	**
	Yrityksiä liikkeellä enemmän kuin koskaan aikaisemmin	*
	CRM päivitystä	*
	Tuloksia vaikea mitata	*
	Yritykset saaneet osaamista ja tietoa	*
	Sparrattu yrityksiä eteenpäin	*
	Kymmeniä hankkeita rahoitettu Afrikan maihin eri sektoreille	*
	Introttu yrityksiä ekosysteemiin	*
	Apua annettu, kun on tarvittu	*
D. Mitä toimenpiteitä haluttaisiin tehdä?	Kattavampia markkina-analyysejä	*******
	Afrikan markkinoiden tietoa enemmän maakuntiin	***
	Läheisempää yhteistyötä Team Finlandin kesken	***
	Enemmän yrityslähtöistä toimintaa	***
	Workshoppeja kohdentumaan eri aloille ja useammin	**
	Sparrataan pk-yrityksia ymmärtämään, miten kilpailuetua hyodynnetään haastavilla markkinoilla	**
	Auttaa enemmän pk-yrityksiä tulemaan markkinoille	**
	Paikallisen asiantuntijan palkkaus	**
	Afrikka strategia - jalo ajatusmaailma - pitäisi konkretisoida	*
	Toimintaputki pk-yritysten näkökulmasta selkeäksi - palveluputki ja instrumenttien sovittaminen yhdeksi kokonaisuudeksi	*
	Yritykset ymmärtämään, miten loppuasiakas ostaa	*
	Ministeriö ja pk-yritykset tekisivät oikeita asioita	*
	Parempaa viestintää Afrikan markkinoista	*
	Yritykset haluaa paljon enemmän apua kuin voidaan antaa	*
	Joustavia toimintamalleja	*
	Resursseja jotta saadaan tehtyä enemmän yrityslähtöistä toimintaa	*
	Toimenpiteitä, joilla saadaan enemmän promoamista ja demoamista sekä referenssejä markkinoille	*
	Liiketoimintaosaajan palkkaus markkinoille vastaamaan Business Finlandin tyylisestä avusta	*
	Sparrausta syvemmälle markkinatietoon	*
	Enemmän kaupallisen taustan osaajia Business Finlandiin ja lähetystöön	*
	Pk-yritysten osaaminen tuntematonta - verkostoitua enemmän yrityskentän kanssa	*
	Rahoitusta pk-yritysten vientiin	*
	Enemmän delegaatiomatkoja	*
E. Mihin tekeminen perustuisi?	Kokemus	*******
	Havainnointi	*******
	Yritysten palaute	***
	Näkemys mihin yhteistyö yleensä tyssää- pullonkaula- ilmiö	**
	Palvelulupaus	**
F. Onko yrityksiä kuunneltu päätöksissä ja millä tavoin heiltä on saatu tietoa?	Vuosittaiset palautekyselyt	*****
	Yritystapaamisissa saatu palaute	****
	Proaktiivinen ja reaktiivinen lähestyminen	*
3. Miten tyytyväinen olet organisaatiosi kyvykkyyteen vienninedistämisessä, 1-5?	5 / 5 / 5 / 5 / 5 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 3,5 / 3 / 3 / 2 / 2	**********
Team Finland Suomi-arvio	2 / 2 / 1 / 0,5	****

4. Mikä on keskeisin osa-alue, jossa haluatte kehittyä tai parantaa toimintaanne?	Kaupallisia osaajia auttamaan pk-yrityksiä	****
	Markkinatutkimukset	***
	Enemmän markkinatietoa Suomeen	***
	Rahoitusta pk-yritysten auttamiseen	***
	Markkinoita pystyä konkretisoimaan - mitkä ovat konkreettisia mahdollisuuksia - kysynnän ja tarjonnan konkretisointi	*
	Enemmän resursseja pk-yritysten auttamiseen	*
	EU- rahoituksen hankkeisiin osallistuminen	*
	Miten mahdollisuuksia viestitään monipuolisemmin ja kattavammin	*
	Enemmän kohdentaminen keihäänkärkialoille	*
	Eri organisaatioiden päällekkäisyyksien poistaminen ja keskittyminen yritysten valmistamiseen vientiin	*
	Pienempiä delegaatioita, jotka kohdennettu paremmin eri teollisuudenaloille	*
	Tekes/ Finpro - huippuosaaminen ja tuntee kaikki yritykset - asiantuntijuutta ei oteta huomioon	*
	Team Finland yhdeksi poluksi pk-yritykselle	*
	Pitäisi olla pidemmän tähtäimen visio	*
	Verkostoitua enemmän pk-yritysten kanssa	*
	Team Finlandin tulisi perehdyttää pk-yrityksiä enemmän	*
	Markkinatiedon levittäminen yrityskentälle	*
	Yhteisjohtamista, joka toisi paremmin organisaatioiden osaamisen yrityksille	*
	Stereotypioiden kumoaminen	*
	Global Gateway yhteistyö	*
	Organisaatioilla eri roolit ja agendat sekä tavoitteet	*
	Yhteistoiminnan parempi ja tehokkaampi suunnittelu	*
	Selkeiden tavoitteiden asetanta	*
	Viestintä yritysten kanssa	*
	Syvällisempi yhteistyö yrityskentän kanssa markkinoilla kasvamiseksi	*
	Yritysten valmentaminen- ja sparraus maailmalle	*
5. Mitä tai millaista kyvykkyyttä tunnistat, että pk-yritykset tarvitsevat kohde		
A. Markkinoiden avaamiseen?	Perusymmärrys markkinoista	******
	Investointi- ja riskinottohalukkuutta	****
	Muokata tuote sopivaksi markkinalle	****
	Avaa ja hoida liikesuhteita	****
	Kassavirtaa ja pääomaa	**
	Regulaatiot ja lainsäädäntö- tuntemus	**
	Business Finland vastuussa	**
	Kielitaitoa	**
	Riskianalyysi	**
	Käytä hyviä myyntitaktiikoita	*
	Kontaktikartta palvelu	*
	Eri apuinstrumenttien oikea-aikaista käyttöä	*
	Liiketoiminta coaching ennen kuin mennään paikan päälle	*
	"Pelle peloton asennetta"	*
	Ei helppo markkina	*
	Pitää olla kilpailukykyä	*
	Kärsivällisyyttä	*
	Byrokratia	*
	Kouluttaa jakelijat ja partnerit	*
	Tee asiat huolella	*
	Tuntea paikallinen konteksti	*
	Paikallinen myyntipuhe	*
	Yrityksen johdon sitoutuminen	*
	Strategia markkinoiden avaamiseen	*
B. Markkinoilla toimimiseen?	Valita oikeat partnerit	*****
	Pitkäjänteisyyttä	***
	Kulttuurisensitiivisyys	**
	Pelisilmää partnereiden tukemiseen ja kommunikointiin	**
	Digitaalisen markkinaympäristön osaaminen	*
	Laatu-ja tuotekilpailuedut	*
	Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen	*
	Logistiikkaketjujen osaamista	*
	Operatiivista tehokkuutta	*
	Liiketoimintasuunnitelman jalostaminen	*
	Täyttää markkinakriteerit	*
	Läsnäoloa	*
	Mikromanageeraus	*
	Kustannusten kasvun ymmärtäminen	*
	Jatkautuminen helppoa, mutta laajentaminen haastavaa	*
	Jatkuvien mahdollisuuksien etsiminen	*
	Rahoituksen hakeminen, Finnfund, Finnvera, Finnpartnership, Global Gateway jne	*
	Suuria investointeja	*
C. Markkinoiden kasvattamiseen?	Riittävästi resursseja	*****
	Paljon mahdollisuuksia ympäröivissä maissa	**
	Operaatioiden skaalausosaamista	*
	Asiakaskyselyjen- ja asiakaspalautteen jalkauttamista	*
	Brändityötä	*
	Markkinoiden hajauttamisen osaamista	*
	Innovointia ja kehitystyötä	*
	Keskustella ylimmän johdon kanssa	*
	Value proposition ylimmälle johdolle	*
	Liiketoimintamalli, miten hankintaan lisää asiakkaita	*
	Miten motivoidaan partneita ja jatkuva sitouttaminen	*
	Miten reagoidaan markkinoiden muutokseen	*
	Tuote/ palvelu kunnossa	*
	Malli liiketoiminnan kasvattamiseen	*
	Hyödynnä Suomen mainetta	*
	Markkinatutkimuksen syventyminen	*
	Astumismarkkina strategiaa	*
	Kestävän kehityksen mukaisia suunnitelmia	*
6. Miten arvioit pk-yritysten kyvykkyyden Afrikan vientiin, 1-5?	4 / 4 / 3,5 / 3,5 / 3,5 / 3 / 3 / 3 / 3 / 2,5 / 2 / 2 / 1	**********

7. Käsitykset Afrikan markkinoista, joita hoidetaan		
A. Mitä pitää ymmärtää liiketoiminnallisesta näkökulmasta?	Hinta- ja kilpailutilanne - kilpailu kovaa	****
	Ymmärtää nykyinen/ kohde markkina	****
	Regulaatiot	***
	Byrokraattiset systeemit	***
	Lisenssit ja hakuprosessit	***
	Hallitse sidosryhmiä	**
	Osallistu expoihin ja muihin liiketoiminta tilaisuuksiin	*
	Ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen	*
	Kehittyneempi kuin kuvitellaan	*
	Pieniä markkinoita, mutta kasvava keskiluokka	*
	Analysoida kilpailijoiden strategia ja positio	*
	Ole läsnä	*
	Tarvitaan empatiaa	*
	Hyvä tuote ja liiketoimintamalli	*
	Hyviä myyntitekniikoita	*
	Kasvumarkkina	*
	Jotkin markkinat/ sektorit monopoleja ja vaikea tai mahdoton päästä osaksi	*
	Varmista osaavan tyovoiman saanti	*
	Maahantuonti ja vienti erittäin raskasta	*
	Korruptio	*
	Ihmisten arvot erilaiset	*
	Isot riskit - isot voitot	*
	Toimintaympäristön tuntemus	*
	Rahoitus kuntoon	*
	Logistiikan kuntoon	*
	Kasvu on kallista	*
	Skin in the game	*
	Paikallisen partnerin merkitys	*
	Tyovoiman koulutus pitää huomioida	*
	Markkinat samat kuin muutkin markkinat	*
	Ulkomainen lainsäädäntöhistoria	*
	Jokaisella markkinalla omat pienet juttunsa	*
	älä hyväksy suullisia sopimuksia	*
	Asiat henkilosidonnaisia	*
	Afrikka valtava markkina	*
	Hyvällä käytöksellä pärjää pitkälle	*
	Jokainen markkina erilainen	*
	Käsitykset usein vanhentuneita - Business Afrikka hyvin aktiivinen	*
	Kompleksiset markkinat	*
	Lobbaus julkisella puolella	*
	Tarjonta ei riitä - arvioi vaikuttavuus	*
	Proof of concept	*
	ESG arvio	*
B. Mitä pitää ymmärtää kulttuurillisista näkökulmista?	Hierarkiat	******
	Varaa aikaa asioiden prosessoimiseen	******
	Ystävällisiä ihmisiä	***
	Valtion konttorien protokollat	**
	Pitää huoli turvallisuudesta	**
	Uskonnolliset painottumat	**
	Ajattelussa paljon eroja	**
	Heimojen välinen dynamiikka	**
	Korruptio	**
	Liiketoimintaetiketti	*
	Luottamus pitää ansaita	*
	Word of mouth	*
	Paikalliset kontaktit ja partnerit tärkeitä	*
	Paljon pieniä asioita	*
	Vaali liike- ja henkilösuhteita	*
	Vanhimman kunnioittaminen	*
	Elä kulttuurissa	*
C. Mitä pitää ymmärtää operatiivisista näkökulmista?	Jotkut palvelut eivät saatavilla/ käytettävissä	**
	Fyysinen läsnäolo	**
	Yhteiskuntarealiteetit / kehitysasteet	**
	Valmistautua siihen, että tarvitaan oma infrastruktuuri	**
	Adaptoida tuotteet ja teknologiat paikalliseen kontekstiin	*
	Ymmärtää miten yksinkertaistetaan operaatioita	*
	Pankki- ja sähkoisten palvelujen saatavuus tietyillä markkinoilla	*
	Oikeusprosessit	*
	Valuuttaongelmat	*
	Tyolainsäädänto	*
	Lupa-asiat	*
	Jatkuva asioiden seuranta	*
	Tietyillä aloilla varaosien ym saanti	*
	Huolehdi kumppanista	*
	Julkisen puolen hitaus	*
	Hyvä pankkijärjestelmä tietyillä markkinoilla	*
	Triple B säännoksiä	*
	Yhteistyö paikallisten yritysten ja muiden alojen kanssa	*
	Kehittyneimmät markkinat on tuokiteltu modest risk- alueiksi	*
8. Henkilökunnan liiketoimintaosaaminen pk-yritysten vienninedistämisen näkökulmasta		
A. Millaista kyvykkyyttä tarvitaan?	Hyviä ihmissuhdetaitoja ja verkostoitumista	****
	Vientiosaamista	****
	Kunnon myyntiosaamista	**
	Paikallista kieltä osaava	**
	Markkinatutkimuksen tekemistä ja analysointia	*
	Kyky tunnistaa partnereita	*
	Koko tiimin integrointi projektiin	*
	Rahoituksen osaajia	*
	Afrikka osaajia, toimineet Afrikassa vuosia	*
	Liiketomintaymmärrystä ja lainalaisuuksien ymmärtäminen	*
	Pk-yritysten tuntemusta	*
	Auttamisasennetta pk-yrityksia kohtaan	*
	Toimia sujuvasti liike-elämän ja ministerioiden kanssa	*
	Paloa ja asennetta myyntiin	*
	Panosta tarpeeksi kyvykkyyksien saamiseen ja ylläpitoon sekä kehittämiseen	*
	Kulttuuriosaaminen liitetty liiketoimintaosaamiseen	*
	Yhteistyökyvykkyyttä	*
	Lakiasioiden osaamista	*
	Digitaalisten työkalujen osaamista	*
	Logistiikan ja operaatioiden osaamista	*
B. Mihin perustuu?	Kokemus, havainnointi	**********
	Jatkuva koulutus	*
	Palkattu asiantuntija	*
C. Mistä tietoa ja kyvykkyyttä saadaan?	Läsnäolo ja tapaamiset	*******
	Konferenssit ja muut liiketoiminta tilaisuudet	*
	Markkinaraportit	*
	Vientikonsultit	*
	Kollegoilta ja muilta vienninedistämisorganisaatioilta	*
9. Miten tyytyväisiä olette kykyynne auttaa pk-yrityksiä Afrikka viennissä, 1-5?	5 / 5 / 4,5 / 4,5 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 3,5 / 3,5 / 3 / 2,5	**********

10. Kun organisaatiolla on monta aluetta, missä vienninkehittämistä pitää edistää ja missä pitää pystyä toimimaan		
A. Miten organisaatio määrittää, että toiminta on tehokasta pk-yritysten viennin näkökulmasta?	Strategia määrittää prioriteetit	******
	Resurssit keskitetysti	****
	Yritystyytyväisyyskyselyt	***
	Ei määritetä tehokkuutta	**
	Panostettiin alueisiin, joissa pk-yrityksillä mahdollisuuksia	**
	Tavoitteet suuryritysten vientiin	*
	Strategisen suunnittelun, markkina-analyysien ja tehokkuusanalyysien yhteistulema	*
	Asiantuntijoiden kautta vertaisoppimista	*
	Rahoitus ja lainoitusvälineiden hyödyntäminen	*
B. Miten paikallinen liiketoimintaosaaminen tunnistetaan ja miten osaaminen siirretään ja hyödynnetään pk-yritysten tukemiseen?	Kokemus ja yritystapaamiset sekä markkinaraportit	********
	Paikallisten asiantuntijoiden/ konsulttien avulla	**
	Sparrausklinikat	*
	Kouluttavat paketit	*
	Verkostojen avulla	*
	Messut	*
C. Onko eri markkinoille asetettu vienninedistämisen tavoitteita ja millaisia?	Tehdään tapahtumia ja markkinatutkimuksia	****
	Vuosistrategian mukaan edistetään vientiä	***
	Yritykset edellä	*
	Afrikka strategia	*
	Tietyille markkinoille ei tavoitteita, kysyntäperusteista	*
	Panostetaan resursseja avainsektorien toimintaan	*
	KPI:t kaikille markkinoille samat	*
	Paikallisten suomalaisten yritysten määrää ja rahoitusprojekteja seurataan	*
	Ei maakohtaisia tavoitteita	*
	Lähetyskohtaiset tavoitteet - Ulkoministeriön kehitystavoitteet	*
	Mailla on erilaiset tavoitteet riippuen mahdollisuuksista ja vahvuuksista	*
11. Miten tyytyväisiä olette kykyynne tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia, 1-5?	5 / 5 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 3,5 / 3,5 / 3,5 / 3 / 3 / 3	**********
12. Organisaatiosi eri markkina-alueiden erityispiirteet. Määrittele eri markkinoiden erityispiirteet		
A. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta?		
	Paljon erityispiirteitä	**
	Vahva valtionyhtiöiden asema tietyissä maissa	**
	Säätelyn määrä kasvussa tietyillä markkinoilla	**
	Kouluta paikalliset	*
	Tärkeä markkina geopoliittisesti	*
	Kun Etelä Afrikassa pärjää - pärjää muillakin markkinoilla	*
	Haastavissa markkinoissa pk-yritykselle parempi toimia isomman Eurooppalaisen yrityksen kyljessä	*
	Vain jotkut maat realistisia markkinoita	*
	Rikkaat perheet omistavat tiettyjä markkinoita ja ovat monopoliasemassa	*
	Suljettu valuttaa tietyissä valtioissa	*
	Tietyillä valtioilla ei käytössä etäpalveluja eli pitää olla itse paikalla	*
	Tietyillä valtioilla ei sähköisiä palveluja	*
	Hanki paikallinen juristi/ partneri joka ymmärtää juridiikkaa	*
	Markkinoille vain valtionhallinnon kautta	*
	Halu työllistää paikallisia	*
	Vähän kehittynyt	*
	Yksityinen sektori investoi paljon	*
	Kaikki tervetulleita	*
	Yksipuoluevaltiot haastavia liiketoimintaympäristollisesti	*
	Paikallinen omistus suotavaa	*
	Mielenkiintoisia yhdistelmiä jossa on suuri populaatio, nuori kansanryhmä, moninainen liiketoiminta ympäristö	*
B. Kulttuurillisesta näkökulmasta?	Henkilö- ja keskinäiset luottamussuhteet tärkeitä	**
	Asiat toimii hitaasti	*
	Ajoitus	*
	Avoimuus	*
	Protokollat ja rankingit	*
	Uskonto	*
	Neuvottelutyylit	*
	Sosiaaliset rakenteet	*
	Etninen moninaisuus	*
	Vanhemman arvostus	*
C. Regulatiivisesta näkökulmasta?	Regulatiivisesti raskas	**
	Regulaatioidee soveltaminen haastavaa - tulkintakeskeinen	*
	Liiketoimintakohtaiset lait	*
	Tax	*
D. Miten erityispiirteitä havainnoidaan tai analysoidaan?	Kokemus ja jalkatyö	**********
	Asiantuntijahaastattelut	**
	Learning by doing	*
	Tulee esiin kun joku pk-yritys on pulassa tai ongelmissa	*

13. Mitä markkinatutkimuksen tulisi selvittää ja huomioida?	Myyntiverkosto	****
	Potentiaaliset asiakkaat	****
	Sopiiko tuote markkinaan	***
	Mitä on jo tarjolla	***
	Kohdistua yrityksen tarpeisiin	**
	Onko hinta kilpailukykyinen	**
	Riskit	**
	Trendit ja voluumit	*
	Rakentaa ymmärrys	*
	Klusteriperusteista	*
	Kenttätutkimus	*
	Tarkeä keskittyä selvittämään asioita, joita ei netistä loydy	*
	Julkisia kuulemisia	*
	Ympäristoasiat	*
	Regulaatiot	*
	Lainsäädäntö	*
	Osaavan henkilökunnan saanti	*
	Harvoin tehdään markkinatutkimuksia	*
	Tullit	*
	Tuotekohtaista markkinatietoa	*
14. Miten arvioit organisaation kyvykkyyden kauppojen syntymiseen?	Ei koske organisaatiota	****
	Joskus merkittävä	***
	Ollaan fasilitoimassa yhteistyötä	***
	Pitäisi pystyä parantamaan	*
	Ei ole mahdollista vaikuttaa, kun keissit tapauskohtaisia	*
15. Onko tapauksia		
A. Joissa organisaatiolla on ollut keskeinen rooli kauppojen syntymisessä?	Avustava rooli alkuvaiheen tekemisessä	****
	Joitakin	**
	Annettu paljon tukea kauppojen aloitukseen, mutta ei ole tietoa lopputuloksesta	*
	Useita	*
	Kyllä, mutta vähän	*
B. Montako tapausta?	1	*
	Joitakin	*
	Yritykset vastaavat kauppojen syntymisestä	*
	Useita	*
16. Yhteistyö eri vienninedistämistoimijoiden kanssa		
A. Miten kuvailisit yhteistyötä?	Tehdään paljon yksin	*****
	Muutamia avainkumppaneja	****
	Olisi tarvetta systemaattiselle yhteistyölle	***
	Ikuisuuskysymys, miten toimintaa saadaan parannettua	**
	Strategisia muutoksia käynnissä	**
	Heikkoa	**
	Vaihtelevaa	**
	Hyvin tiivis yhteistyö	**
	Yhteistyö projektikohtaista	**
	Palvelulupausta tulisi tarkentaa yrityksille - mitä tukea voivat odottaa	*
	Palvelupolku jokseenkin hyvä	*
	Joidenkin kanssa hyvää	*
	Aktiivista, mutta tekijöitä ja resursseja tarvittaisiin jokaisessa kohdemaassa	*
	Resurssipuutteissa tehokkuus ei toteudu	*
	Viestintä heikkoa	*
	Kaikki tekevät parhaansa	*
	Muodollista	*
	Siiloutunut	*
	Business Finland yhteistyö huonoa	*
	Kaikilla eri mittareita - ei tunneta toisten mittareita ja tekemistä	*
	Yritykset edellä	*
	Visio määritetaan usein omasta näkökulmasta ja mitä se tarkoittaa	*
	Tehdään useita projekteja	*
	Aktiivista kommunikointia tiettyjen henkilöiden välillä	*
B. Miten yhteistyö näkyy konkreettisesti?	Korkean tason delegaatiot	*****
	Pyritään yhdessä tukemaan yrityksiä	***
	Yksittäisiä tapahtumia	**
	Ei mittareita	**
	Erilaisia mittareita	*
	Finnpartnership tapahtumat	*
	Tosi vähän, ei tiedetä mitä muut Team Finland toimijat tekevät	*
	Ei systemaattista toimintaa	*
	Team Finland suunnittelua	*
	Projektikohtaisia strategioita	*
	Markkinatutkimukset	*
C. Miten hyvin tehdään yhteistä visiota? Miten näkyy toiminnassa ja käytännössä?	Paljon parantamisen varaa	***
	Hyvää joidenkin toimijoiden kanssa, joidenkin kanssa ei yhteistyotä	***
	Pitää organisoida paremmin vuoden 2030 strategian mukaan	**
	Tapauskohtaista	*
	Korkea tason vierailuissa aktivoidutaan enemmän	*
	Jotain tehdään	*
	Ei näy toiminnassa	*
	Jos tehdään, kysyntäpohjaisesti	*
	Business Finland tekee samoja asioita, keskinäinen koordinaatio heikkoa	*
	Lähetystöjen välillä hyvä yhteinen visio	*
	Vain muutamat tekevät näkyvää yhteistyötä	*
	Vain paperilla tehdään yhteistyötä	*
	Business Finland ei ole aktiivinen	*
	Jokainen organisaatio pyrkii tekemään parhaansa	*
	Hyvin	*
	Ei ole yhteistä visiota - omat agendat	*
17. Miten tyytyväisiä olette tällä hetkellä eri toimijoiden yhteistyöhön, 1-5?	5 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 3 / 3 / 3 / 3 / 3 / 2 / 2 / 2 / 2	**********

18. Omat kommentit	Pk-yrityksiä pitäisi paremmin sparrata markkinoille jo Suomessa	*****
	Joitakin prioriteettimaita, jotka saavat enemmän huomiota	**
	Rahoitusinstrumentit selkeämmiksi	*
	Kehittää paremmin ymmärrystä Suomessa kehittyvistä markkinoista	*
	Keihäänkärjet konkreettisemmiksi	*
	Pienet resurssit paremmin kohdentaa sinne, missä hyöty olisi suurinta	*
	Organisaatioiden yhteinen toimimattomuus	*
	Pitäisi tunnustaa organisaatioiden kehittämistarpeet eri toimijoiden välillä	*
	Pk-yritysten visio ja strategia selkeäksi	*
	Afrikka tietämyksen lisääminen yrityskenttään	*
	Pitäisi näyttää enemmän business Afrikkaa kuin köyhiä osia	*
	Suomella on strategisia mahdollisuuksia	*
	Organisaatiot menevät eri suuntiin kun pitäisi mennä yhdessä	*
	Osaamisen kouluttaminen avainasemassa markkinoilla	*