

# TEAM FINLAND -KASVUOHJELMIEN ARVIOINTI

**Syyskuu 2016**

Valtioneuvoston selvitys-  
ja tutkimustoiminnan  
julkaisusarja 40/2016

## KUVAILULEHTI

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|
| Julkaisija ja julkaisuaika               | Valtioneuvoston kanslia, 30.9.2016                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |
| Tekijät                                  | Vesa Salminen, Kimmo Halme, Kristiina Lähde, Valtteri Härmälä, Julia Wiikeri, Helka Lamminkoski (4FRONT); Brian Barge, Margaret Dalziel, Ashley Walker, Mimosa Zhao, Natalie Hughes, Cameron Miller (The Evidence Network); Katri Haila, Henri Lahtinen (Ramboll Management Consulting) |                      |             |
| Julkaisun nimi                           | Team Finland -kasvuohjelmien arviointi                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |             |
| Julkaisusarjan nimi ja numero            | Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016                                                                                                                                                                                                                    |                      |             |
| Asiasanat                                | Team Finland, kasvuohjelmat, arviointi, kansainvälistyminen                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |
| Julkaisun osat/<br>muut tuotetut versiot | Ei muita osia tai versioita.                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |             |
| Julkaisuaika                             | Syyskuu, 2016                                                                                                                                                                                                                                                                           | Sivuja 51 + liitteet | Kieli Suomi |

### Tiivistelmä

Tämän arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa Team Finland -kasvuohjelmatoiminnan kehittämisen tueksi. Arviointi kohdistuu toimintamalliin kokonaisuutena, ei yksittäisiin ohjelmiin. Arvioinnin aineistona ovat yrityksille suunnattu sähköinen kysely (n=287), kasvuohjelmia koskevat dokumentit sekä viranomais- ja sidosryhmähaastattelut ja yrityshaastattelut.

Arvioinnin johtopäätöksenä on, että kasvuohjelmat ovat toimiva ja tervetulut työkalu pk-yritysten kansainvälistymisen edistämiseen. Ohjelmien pitkän aikavälin vaikutusten arviointi on vielä liian varhaista, mutta osa lyhyemmän aikavälin tuloksista on lupaavia ja yritysten palaute ohjelmista on pääosin positiivista. Kasvuohjelmien onnistumisessa on kuitenkin suuria ohjelmakohtaisia eroja ja ohjelmien toteutukseen kohdistuu myös paljon kritiikkiä. Arviointi suosittelee kasvuohjelmatoiminnan jatkamista nykyisen rahoituskauden jälkeen arvioinnissa esitetyt kehitystarpeet huomioiden. Keskeisimpiä kehityskohteita ovat rahoitus- ja ohjausmallin uudistaminen, resurssien käytön tehostaminen ja yhteistyön lisääminen muiden ohjelmien välillä sekä eri palveluntarjoajien kanssa.

**Liite 1** Kuvaukset neljästä kasvuohjelmasta

**Liite 2** Lista haastatteluista asiantuntijoista

**Liite 3** Yhteenveto ohjelmista

**Liite 4** Impact of Team Finland Growth Programs

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2016 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokayttoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

# PRESENTATIONSBLAD

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |              |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|
| Utgivare & utgivningsdatum                        | Statsrådets kansli, 30.09.2016                                                                                                                                                                                                                                                          |                      |              |
| Författare                                        | Vesa Salminen, Kimmo Halme, Kristiina Lähde, Julia Wiikeri, Valtteri Härmälä, Helka Lamminkoski (4FRONT); Brian Barge, Margaret Dalziel, Ashley Walker, Mimosa Zhao, Natalie Hughes, Cameron Miller (The Evidence Network); Katri Haila, Henri Lahtinen (Ramboll Management Consulting) |                      |              |
| Publikationens namn                               | Utvärdering av Team Finland-tillväxtprogrammen                                                                                                                                                                                                                                          |                      |              |
| Publikationsseriens namn och nummer               | Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 40/2016                                                                                                                                                                                                          |                      |              |
| Nyckelord                                         | Team Finland, tillväxtprogram, evaluering, internationalisering                                                                                                                                                                                                                         |                      |              |
| Publikationens delar /andra producerade versioner | Inga andra delar eller versioner.                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |              |
| Utgivningsdatum                                   | September, 2016                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sidantal 51 + bilaga | Språk Finska |

## Sammandrag

Syftet med denna utvärdering är att ta fram kunskaper till stöd för utveckling av verksamheten med Team Finland tillväxtprogram. Utvärderingen riktar sig mot verksamhetsmodellen som helhet, inte enskilda program. Utvärderingsmaterialet består av en elektronisk enkät till företag (n=287), dokumentation om tillväxtprogram samt intervjuer med myndigheter, intressegrupper och företag.

Slutsatsen av utvärderingen är att tillväxtprogram är ett fungerande och välkommet verktyg för att främja internationalisering av små och medelstora företag. Det är ännu för tidigt att bedöma programmens långsiktiga effekt, men en del av de kortsiktiga resultaten är lovande, och företagens åsikter om programmen är i huvudsak positiva. Det är dock stora skillnader i hur framgångsrika tillväxtprogrammen varit, och det riktas även mycket kritik mot programmens förverkligande. Utvärderingen rekommenderar att tillväxtprogrammen får fortsätta efter pågående finansieringsperiod med iakttagande av de utvecklingsbehov som läggs fram i utvärderingen. De viktigaste utvecklingspunkterna är förnyelse av finansierings- och styrningsmodellen samt ökat samarbete med andra program och tjänsteleverantörer.

**Bilaga 1** Beskrivningar av fyra tillväxtprogram

**Bilaga 2** Förteckning över intervjuade experter

**Bilaga 3** Sammanfattning av programmen

**Bilaga 4** Impact of Team Finland Growth Programs

Den här publikationen är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2016 (tietokaytoon.fi).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

## DESCRIPTION

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Publisher and release date</b>                          | Prime Minister's Office, 30.09.2016                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                         |
| <b>Authors</b>                                             | Vesa Salminen, Kimmo Halme, Kristiina Lähde, Julia Wiikeri, Valtteri Härmälä, Helka Lamminkoski (4FRONT); Brian Barge, Margaret Dalziel, Ashley Walker, Mimosa Zhao, Natalie Hughes, Cameron Miller (The Evidence Network); Katri Haila, Henri Lahtinen (Ramboll Management Consulting) |                              |                         |
| <b>Title of publication</b>                                | Evaluation of Team Finland growth programmes                                                                                                                                                                                                                                            |                              |                         |
| <b>Name of series and number of publication</b>            | Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 40/2016                                                                                                                                                                                                   |                              |                         |
| <b>Keywords</b>                                            | Team Finland, growth programmes, evaluation, internationalisation                                                                                                                                                                                                                       |                              |                         |
| <b>Other parts of publication/ other produced versions</b> | No other parts or versions.                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                         |
| <b>Release date</b>                                        | September, 2016                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Pages</b> 51 + appendices | <b>Language</b> Finnish |

### Abstract

The purpose of the evaluation is to produce information that can be used to support growth programme activities. The evaluation examines the approach as a whole instead of concentrating on individual programmes. Source materials include an electronic survey of businesses (n=287), various documents on growth programmes, and interviews with public officials, stakeholders and business representatives.

The report authors conclude that growth programmes are effective and welcome tools for furthering internationalisation in the SME sector. Although it is too early to assess the long-term effects of growth programmes, some of the shorter-term results are promising, and feedback from businesses has been mostly positive. On the other hand, the rates of success have varied greatly, and the implementation of programmes has received a lot of criticism. The authors recommend that growth programme activities should be continued after the current funding period, taking into account the improvements proposed in the report. Potential key improvements include a revised funding and oversight model, and enhanced cooperation with other programmes and service providers.

**Appendix 1** Descriptions of four growth programmes

**Appendix 2** List of interviewed experts

**Appendix 3** Summary of programmes

**Appendix 4** Impact of Team Finland Growth Programs

This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2016 ( tietokayttoon.fi).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.



# SISÄLLYS

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tiivistelmä .....</b>                                     | <b>6</b>  |
| <b>Johdanto.....</b>                                         | <b>7</b>  |
| Arvioinnin tausta.....                                       | 7         |
| Arviointikysymykset ja rajaukset .....                       | 7         |
| Lähestymistapa ja viitekehys .....                           | 8         |
| Aineistot ja menetelmät .....                                | 9         |
| <b>Mitä ovat kasvuohjelmat? .....</b>                        | <b>12</b> |
| Tausta.....                                                  | 12        |
| Ohjelmanasalkku.....                                         | 12        |
| Kokonaisbudjetti ja rahoitus.....                            | 14        |
| Käytännön toteutus ja toimintamallit .....                   | 15        |
| Ohjelmien sisältö ja toimenpiteet .....                      | 16        |
| <b>Kasvuohjelmien arviointi .....</b>                        | <b>18</b> |
| Toimintamallin relevanssi, asemoituminen ja tehokkuus .....  | 18        |
| Ohjelmien toimeenpano ja toteutus.....                       | 24        |
| Vaikutukset resursseihin ja kyvykkyyksiin .....              | 35        |
| Vaikutukset yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen .....  | 41        |
| <b>Johtopäätökset ja suositukset .....</b>                   | <b>47</b> |
| Johtopäätökset.....                                          | 47        |
| Suositukset .....                                            | 51        |
| <b>Liite 1: Kuvaukset neljästä kasvuohjelmasta.....</b>      | <b>52</b> |
| <b>Liite 2: Lista haastatteluista asiantuntijoista .....</b> | <b>59</b> |
| <b>Liite 3: Yhteenveto ohjelmista .....</b>                  | <b>60</b> |
| <b>Liite 4: Impact of Team Finland Growth Programs .....</b> | <b>62</b> |

## TIIVISTELMÄ

Kasvuohjelmat ovat uudenlainen toimintatapa, jossa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä sekä Suomeen suuntautuvaa matkailua ja investointeja pyritään edistämään aiempaa kokonaisvaltaisemmin suurilla hankekokonaisuuksilla. Ensimmäiset ohjelmat käynnistyivät loppuvuonna 2014 ja laajemmin ohjelmatoiminta käynnistyi vuoden 2015 aikana. Osa ohjelmista on käynnistynyt vasta vuonna 2016. Ohjelmatoiminnan kokonaisbudjetti vuosille 2014-2018 on yhteensä 74,1 miljoonaa euroa, josta 9 miljoonaa euroa on varattu yritysten kansainvälistymistä tukeviin messuavustuksiin. Rahoituksesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM).

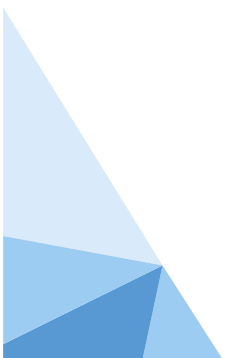
Tämän arvioinnin tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa kasvuohjelmatoiminnan kehittämisen tueksi. Tarkastelun kohteena ovat olleet yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseen tähtäävät Export Finland -kasvuohjelmat. Arvioinnissa on keskitytty erityisesti ohjelmien toimintamallin relevanssiin sekä toimeenpanon ja toteutuksen laatuun. Arviointi on kohdistunut toimintamalliin kokonaisuutena, eikä sen perusteella ole tarkoituksenmukaista tehdä johtopäätöksiä yksittäisistä kasvuohjelmista.

Arvioinnin yhteydessä toteutettiin sähköinen kysely Export Finland -kasvuohjelmiin osallistuneille yrityksille. Kyselyyn vastasi 287 yritystä (vastausprosentti 34 %). Lisäksi arvioinnin yhteydessä haastateltiin tarkemmin ohjelmiin osallistuneita yrityksiä. Arvioinnissa on kuultu myös 36 henkilöä ministeriöistä, virastoista (Finpro, Tekes, Finnvera) ja muista kasvuohjelmien sidosryhmäorganisaatioista (esim. kauppakamarit).

Arvioinnin johtopäätöksenä voidaan todeta, että kasvuohjelmat tarjoavat uudenlaisen ja tervetulleen työkalun pk-yritysten kansainvälistymisen edistämiseen. Ohjelmien pitkän aikavälin vaikutusten arviointi on vielä liian varhaista, mutta osa tuloksista on lupaavia ja lyhyen aikavälin vaikutukset ovat pääosin positiivisia. Parhimmillaan kasvuohjelmat tarjoavat yrityksille laajempaa näkyvyyttä, ajankohtaista tietoa kohdemarkkinoiden tarpeista ja pääsyä ”oikeisiin pöytiin”, sekä edistävät tiedonvaihtoa ja yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Samalla kasvuohjelmat ovat luoneet konkreettista sisältöä eri Team Finland -verkoston toimijoiden välille ja auttaneet osaltaan parantamaan Team Finland -verkoston toiminnan yrityslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta.

Kasvuohjelmien onnistumisessa on kuitenkin suuria ohjelmakohtaisia eroja ja yritysten palaute ohjelmista vaihtelee erittäin kriittisestä erittäin positiiviseen. Erityisesti ohjelmajohdon osaaminen, toimenpiteiden fokusoiminen, tietoisuuden lisääminen sekä yhteistyö muiden ohjelmien ja toimijoiden kanssa ovat asioita, joihin on syytä kiinnittää jatkossa huomiota. Myös kasvuohjelmien hallinto- ja rahoitusmalli on tarpeettoman raskas.

Arviointi suosittelee kasvuohjelmatoiminnan jatkamista nykyisen rahoituskauden jälkeen kehittämistarpeet huomioiden. Jatkossa ohjelmien rahoitus- ja ohjausmallia tulisi uudistaa siten, että se soveltuu nykyistä suurempien, joustavampien ja kokeilevampien ohjelmakokonaisuuksien rahoittamiseen. Yhteistyötä muiden (sekä julkisten että yksityisten) palveluntarjoajien kanssa tulisi kehittää ja toimenpiteiden fokusoitumista parantaa. Lisäksi arviointi suosittelee kasvuohjelmien välisen yhteistyön ja resurssien yhteiskäytön lisäämistä sekä huomion kiinnittämistä parhaan mahdollisen asiantuntemuksen varmistamiseen.



## Arvioinnin tausta

Kasvuohjelmat ovat uudenlainen toimintatapa, jossa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä sekä Suomeen suuntautuvaa matkailua ja investointeja pyritään edistämään aiempaa kokonaisvaltaisemmin suurilla hankekokonaisuuksilla. Viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtäävien ohjelmien avulla yrityksille tarjotaan apua muun muassa rahoituksen ja verkostojen löytämisessä ja markkinoinnissa. Samalla ohjelmien avulla pyritään lisäämään eri toimialojen yritysten keskinäistä verkottumista ja yhteisen tarjooman rakentamista kansainvälisten markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Kasvuohjelmissa ei ole kyse suorasta yritystuesta yksittäisille yrityksille, vaan julkisesti rahoitetusta, yritysryhmälle tarjottavasta palvelukokonaisuudesta, joka koostuu mm. messuista, koulutus- ja sparraustilaisuuksista ja markkinatiedon tarjoamisesta. Ohjelmat suunnitellaan yhdessä yritysten kanssa.

Kasvuohjelmia rahoittaa työ- ja elinkeinoministeriö. Toteuttajina voivat toimia valtionrahoitteiset tai muut voittoa tavoittelemattomat toimijat, jotka ovat erikoistuneet yritysten kansainvälistymiseen sekä Suomeen suuntautuvien investointien ja matkailun edistämiseen. Käytännössä kasvuohjelmien pääsääntöisenä toteuttajana on toiminut Finpro Oy (ennen vuotta 2015 Finpro ry). Muina toteuttajatahoina ovat tai ovat olleet Geologian tutkimuskeskus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Pro Agria, Music Finland, Meriteollisuus ry, Taloudellinen tiedotustoimisto ry ja FIMECC Oy.

Tämä arviointi on osa valtioneuvoston vuoden 2016 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa ja ensimmäinen osakokonaisuus<sup>1</sup> ”Miten Team Finland -toimintaa kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi?” -selvityshankkeessa.

Arviointi on toteutettu maalis-syyskuussa 2016. Toteutuksesta ovat vastanneet suomalainen elinkeino- ja innovaatiopolitiikan ohjelmien arviointiin erikoistunut 4FRONT Oy yhteistyössä kanadalaisen yritysten kehittämisohjelmien arviointiin erikoistuneen The Evidence Networkin ja Ramboll Management Consulting Oy:n kanssa.

## Arviointikysymykset ja rajaukset

Tämän arvioinnin tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa kasvuohjelmatoiminnan kehittämiseksi. Arvioinnille asetetut pääkysymykset olivat:

1. Miten kasvuohjelmat ovat edistäneet ohjelmiin osallistuneiden yritysten kansainvälistymistä, vientiä ja ulkomaisten investointien saamista Suomeen?
2. Mitkä toimintamalliin tai ohjelmien toteutukseen liittyvät tekijät ovat edistäneet tai haitanneet kasvuohjelmien onnistumista ja tavoitteiden toteutumista?
3. Miten kasvuohjelmatoimintaa tulisi kehittää?

Erityisesti arvioinnissa keskityttiin seuraaviin näkökulmiin:

<sup>1</sup> Selvityshankkeen toisessa osassa tarkastellaan, miten Team Finlandin toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja vaikuttavammaksi kansainvälisen vertailun pohjalta. Sen osion toteutuksesta vastaavat Ramboll Management Consulting ja 4FRONT ja se valmistuu vuoden 2016 loppuun mennessä.

- Toimintamalli (relevanssi eli vastaavuus kohdejoukon tarpeisiin, asemoituminen suhteessa muihin palveluihin ja ohjelmiin, ohjaus- ja hallintomallin toimivuus)
- Ohjelmien toimeenpanon ja toteutuksen laatu (asiantuntemus ja osaaminen, palveluiden laatu, ohjelmien toteutuksen yrityslähtöisyys)
- Välittömät tulokset (esim. yritysten aktiivisuus ja osallistuminen ohjelmiin, asiakastytyväisyys)
- Lyhyen aikavälin vaikutukset (esim. vaikutukset yritysten osaamisen kehittymiseen, uusiin verkostoihin, kumppanuuksiin ja kontakteihin)
- Pitkän aikavälin vaikutukset (vaikutukset liikevaihdon, viennin ja työllisyyden kehitykseen)

Arvioinnin alussa toteutetun nykytila-analyysin pohjalta arviointi päätettiin kohdistaa erityisesti *kasvuohjelmien toimintamallin ja sen kehittämistarpeiden tarkasteluun*, sillä ohjelmien tuloksista ja vaikutuksista on tässä vaiheessa vasta suuntaa antavia tuloksia. Vaikutusten osalta keskityttiin tarkastelemaan erityisesti lyhyen aikavälin suoria vaikutuksia (esim. vaikutuksia osaamisen kehittymiseen tai verkostoihin), eikä niinkään pidemmän aikavälin vaikuttavuutta (esim. vaikutuksia viennin tai liikevaihdon kasvuun). Yksittäisten ohjelmien onnistumista ei arvioinnissa ole tarkasteltu, eikä arvioinnin perusteella voida tehdä johtopäätöksiä yksittäisten ohjelmien onnistumisesta.

Lisäksi nykytila-analyysin pohjalta päätettiin, että *arviointi kohdistetaan ensisijaisesti Finpron toteuttamiin Export Finland -kasvuohjelmiin*. Näin ollen kansainvälisten matkailijoiden määrän lisäämiseen keskittyneet Visit Finland -ohjelmat ja kansainvälisten investointien lisäämiseen keskittyneet Invest In Finland -ohjelmat rajattiin yksityiskohtaisen tarkastelun ulkopuolelle. Syynä tähän on se, että selvästi suurin osa käynnissä olevista ohjelmista on nimenomaan Finpron toteuttamia Export Finland -ohjelmia. Lisäksi Visit Finland ja Invest In Finland -ohjelmat ovat logiikaltaan erilaisia ja niiden toiminnan arviointi edellyttää toisen tyyppisiä aineistoja ja menetelmiä. Samoin muiden kuin Finpron toteuttamat ohjelmat ovat luonteeltaan erilaisia. Arvioinnin tuloksia voidaan kuitenkin soveltuvin osin hyödyntää kaikkien edellä mainittujen ohjelmatyyppeiden ja koko kasvuohjelmatoiminnan kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan kasvuohjelmien arviointi on ollut luonteeltaan hyvin haastava tehtävä kolmestakin eri syystä. Ensiksi, kasvuohjelmat ovat luonteeltaan erilaisia. Näin ollen toiminnan kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentäminen on ollut keskeisessä roolissa. Toiseksi, myös toiminnan päämäärä, eli yritysten kansainvälistyminen, on luonteeltaan monitahoinen ilmiö, johon liittyy useita eri tekijöitä ja syy-seuraussuhteita. Näin ollen jonkin yksittäisen toimenpiteen vaikutusten tunnistaminen on hyvin haastavaa. Kolmanneksi, arvioinnin kohde eli kasvuohjelmat, on vielä varsin uusi ja myös alati muuttuva toimintamalli. Nämä reunaehdot on hyvä huomioida myös arvioinnin tuloksia tarkasteltaessa.

## Lähestymistapa ja viitekehys

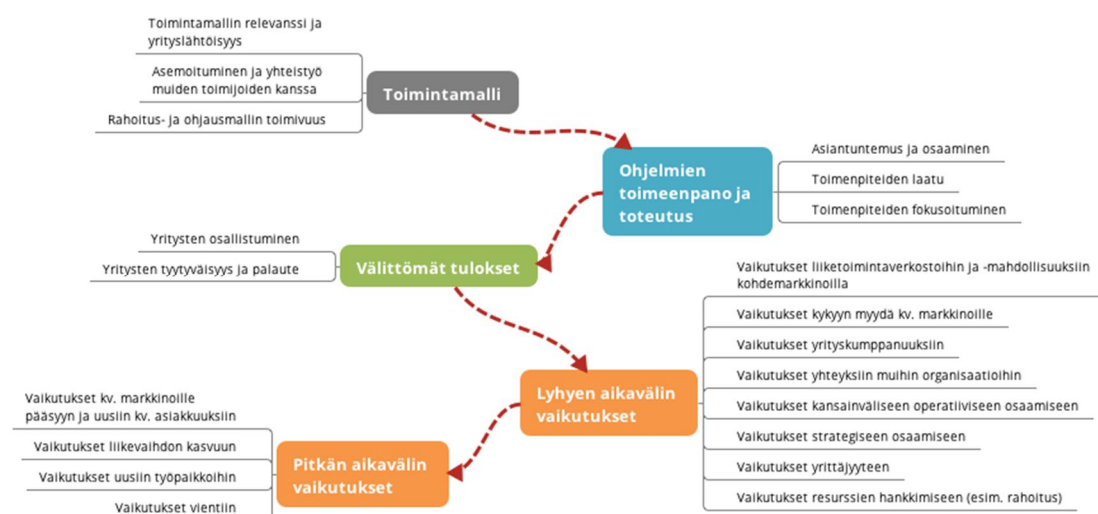
Arvioinnin toteutuksessa yhdistettiin formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin lähestymistapoja. Formatiivinen arviointi pyrkii vastaamaan kysymyksiin, miksi ohjelmat toimivat tai eivät toimi, mitkä ovat niiden heikkoudet ja vahvuudet ja miten ohjelmia voidaan kehittää. Summatiivinen arviointi puolestaan pyrkii tuottamaan tietoa siitä, miten ohjelmat ovat onnistuneet eli millaisia tuloksia ja vaikutuksia ohjelmissa on saavutettu.<sup>2</sup>

Arvioinnin viitekehyksenä sovellettiin teoriaperusteista ohjelma-arviointia (theory-based programme evaluation). Teoriaperusteisen arvioinnin avulla on pyritty kuvaamaan toimintamallin ja ohjelmien eri kokonaisuuksia ja vaikuttavuusmekanismeja sekä

<sup>2</sup> Katso esim. Patton, M. Q. (2012). *Essentials of Utilization-focused Evaluation*. SAGE Publications.



tunnistamaan hyvin toimivia tai ongelmallisia kohtia.<sup>3</sup> Tätä varten arvioinnissa laadittiin kuviossa 1 esitetty vaikuttavuusmalli, jonka eri osa-alueita arvioinnissa tarkasteltiin monimenetelmällisesti.



Kuvio 1: Team Finland -kasvuohjelmien vaikuttavuusmalli. Lähde: tekijät.

## Aineistot ja menetelmät

### Sähköinen kysely ja tulosten analyysi

Arvioinnin osana laadittiin sähköinen kysely Export Finland -kasvuohjelmiin osallistuneille yrityksille. Kysely toteutettiin kanadalaisen The Evidence Networkin kehittämää menetelmää hyödyntämällä (kts. liite 4). Menetelmän avulla arvioitiin erityisesti eri kasvuohjelmien suoria vaikutuksia yrityksissä. Suorilla vaikutuksilla tarkoitetaan lyhyen aikavälin vaikutuksia yritysten resursseihin ja kyvykkyyksiin (esim. strateginen osaaminen, verkostot, tietotaito). Epäsuorien pidemmän aikavälin vaikutusten (esim. vaikutus liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvuun) tarkastelussa on huomioitava se, että suurin osa ohjelmista on käynnistynyt vasta vuonna 2015, eikä vaikuttavuutta voida vielä tältä osin arvioida riittävän luotettavasti.

Kyselyyn sisällytettiin myös osio, jossa kartoitettiin osallistuvien yritysten profiilia sekä kerättiin näkemyksiä kasvuohjelmatoimintamallin yritysälähtöisyydestä ja toimivuudesta yritysten näkökulmasta.

Kysely kohdistettiin kaikille keväällä 2016 käynnissä oleviin tai tuolloin päättyneisiin Export Finland -kasvuohjelmiin. Invest In ja Visit Finland -kasvuohjelmat rajattiin pois tarkastelusta, sillä niitä on huomattavasti vähemmän ja ne ovat luonteeltaan sellaisia, että ne eivät soveltuneet yrityksille suunnatun kyselyn kohteeksi. Lisäksi rajattiin pois esiselvitykset sekä suunnitteilla olleet ohjelmat. Näiden rajausten jälkeen jäljelle jäi yhteensä 19 kasvuohjelmaa (kts. ohjelmien kuvaus liitteessä 3).

Finpron asiakasrekisterissä kyseisiin 19 ohjelmaan osallistuneita organisaatioita löytyi yhteensä 978 (osa yrityksistä on ollut mukana useammassa ohjelmassa). Tämä pitää kuitenkin sisällään myös muita organisaatioita kuin yrityksiä (esim. tutkimuslaitokset, oppilaitokset). Eri yhteyshenkilöitä ko. ohjelmille löytyi 1948 (monella organisaatiolla on ollut

<sup>3</sup> Katso esim. Funnell, S. C. and Rogers, P. J. (2011). Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models. Jossey-Bass, San Francisco.

ohjelmassa useampi yhteyshenkilö). Jotta yksittäisten yritysten vastaukset eivät korostuisi kyselyssä liiaksi, valittiin jokaisesta yrityksestä vain yksi henkilö, jolle kutsu lähetettiin. Näin pyrittiin myös välttämään yritysten liiallista kuormitusta.

Edellä kuvattujen rajausten jälkeen kutsuja lähetettiin yhteensä 854 eri yritystä edustaneelle henkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin 287 kpl (vastausprosentti 34 %). Kysely tehtiin käytännössä kokonaisotantana ja sen luotettavuutta voidaan pitää varsin hyvänä, virhemarginaalin ollessa noin 4,8 % (95 % luottamusvälillä). Tulosten tarkastelussa on kuitenkin huomioitava, että kyselyyn ovat todennäköisesti jättäneet vastaamatta erityisesti sellaiset yritykset, jotka eivät ole olleet erityisen aktiivisesti mukana ohjelmissa, ja joilla ei ole selkeää näkemystä ohjelmista ja niiden toiminnasta. Ei kuitenkaan ole syytä olettaa, että erityisen kriittisesti ohjelmiin suhtautuvat olisivat jättäneet vastaamatta sen useammin kuin muutkaan yritykset.

Vastausten jakautuminen ohjelmittain on esitetty taulukossa 1. Kuten taulukosta käy ilmi, monen ohjelman osalta vastausmäärät ovat melko pienet. Näin ollen kyselyn perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä yksittäisistä ohjelmista. Tämä ei myöskään ole ollut arvioinnin tavoitteena.

**Taulukko 1. Kyselyvastausten jakautuminen ohjelmittain.**

| Ohjelma                                               | Vastauksia kyselyyn |
|-------------------------------------------------------|---------------------|
| Agrotechnology from Finland Growth Program            | 5                   |
| Beautiful Beijing Growth Program                      | 12                  |
| Capitalise Your Knowledge Growth Program              | 12                  |
| Cleantech Finland Growth Program                      | 42                  |
| Connectivity from Finland Growth Program              | 15                  |
| Digital Hospitals Growth Program                      | 18                  |
| Education Export Finland Growth Program               | 27                  |
| Fashion & Lifestyle Growth Program                    | 10                  |
| Finland Care Growth Program                           | 7                   |
| Food from Finland Growth Program                      | 22                  |
| LuovimoDigital Growth Program                         | 8                   |
| MaaS - Intelligent Vehicle and Traffic Growth Program | 20                  |
| Maritime and Offshore from Finland Growth Program     | 45                  |
| Mining Growth Program                                 | 9                   |
| Team Finland Health Growth Program                    | 13                  |
| W2E & Bioenergy Growth Program                        | 12                  |
| Wood from Finland Growth Program                      | 10                  |
| <b>Kaikki yhteensä</b>                                | <b>287</b>          |

Kyselyn toteutuksen ja analyysin menetelmät on kuvattu tarkemmin liitteenä olevassa kyselyraportissa (liite 4).

## Yrityshaastattelut

Arvioinnin osana laadittiin tarkemmat pienimuotoiset tapaustutkimukset neljästä kasvuohjelmasta. Tapaustutkimusten tavoitteena oli havainnollistaa ja konkretisoida ohjelmien toimintaa, tuloksia ja vaikutuksia sekä täydentää kyselyaineistoa laadullisella aineistolla. Erityisesti tavoitteena oli tunnistaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kasvuohjelmatoiminnan vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa. Tapaustutkimusten tarkoituksena ei siis ole ollut arvioida yksittäisiä ohjelmia ja vertailla niitä muihin, vaan auttaa ymmärtämään ja syventämään tietoa kasvuohjelmamallin toiminnasta.

Tarkasteluun valittiin seuraavat keskenään erilaiset ja eri aloja edustavat ohjelmat asiantuntijahaastatteluiden ja ohjausryhmässä käytyjen keskusteluiden pohjalta:

- Connectivity From Finland
- Education Export Finland (entinen Future Learning Finland)
- Finland Care
- Food from Finland

Jokaisesta ohjelmasta haastateltiin ohjelmajohdon edustajat sekä 4 ohjelmaan osallistunutta yritystä. Poikkeuksena oli Food from Finland -ohjelma, jossa kaikki ohjelman yritykset oli haastateltu erillisessä selvityksessä arvioinnin ollessa käynnissä. Tämä haastatteluaineisto (n=77) saatiin arvioinnin käyttöön. Lisäksi ohjelmasta haastateltiin yksi yritys tämän arvioinnin yhteydessä. Kaikista ohjelmista käytiin lisäksi läpi ohjelmien suunnitelmat, raportit ja muu aineisto. Tarkemmat kuvaukset ko. neljästä kasvuohjelmasta on esitetty liitteessä 1.

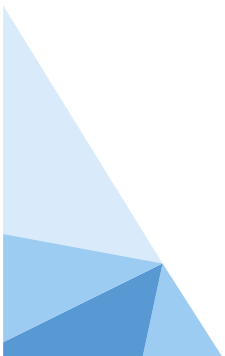
### Asiantuntijahaastattelut

Selvityksen osana on kuultu lisäksi yhteensä 36 eri asiantuntijaa eri Team Finland -verkoston ministeriöistä (TEM, UM), virastoista (Finpro, Tekes) ja muista organisaatioista (esim. kauppakamarit). Haastatteluissa keskityttiin ensisijaisesti kasvuohjelmatoimintamallia koskeviin kysymyksiin. Osa haastatteluista keskittyi vain kasvuohjelmatoimintaan ja osa laajemmin Team Finland -verkoston toimintaan. Haastattelut toteutettiin puoli-strukturoituina teemahaastatteluina. Lista haastatteluista asiantuntijoista on esitetty raportin liitteenä (Liite 2).

### Täydentävät analyysit

Edellä mainittujen lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin myös seuraavia aineistoja ja menetelmiä:

- Seurantadatan analysoinnissa käytiin tarkemmin läpi kasvuohjelmien ja Finpron itse tuottamia seuranta-aineistoja.
- Finpron seuranta- ja asiakastyytyväisyyskysely. Arvioinnin käytössä on ollut myös Finpron keväällä 2016 toteuttaman asiakastyytyväisyyskyselyn aineistot. Kyselyyn vastasi yhteensä 173 yritystä.
- Tilinpäätösaineiston analyysissa tarkasteltiin ohjelmiin osallistuvien yritysten toiminnan kehitystä tilinpäätöstilastojen avulla yhdistämällä yritysten y-tunnukset tilinpäätösaineistoon (lähteenä Vainu.io:n ja Suomen Asiakastieto Oy:n aineistot). Analyysi toteutettiin pienimuotoisena ja sitä hyödynnettiin lähinnä kasvuohjelmiin osallistuvien yritysten profiloinnissa, ei tulosten tai vaikutusten arvioinnissa.



# MITÄ OVAT KASVUOHJELMAT?

Tässä luvussa on kuvattu tarkemmin kasvuohjelmakonseptin tausta, rahoitus, käytännön toteutus ja tämänhetkinen ohjelasalkku.

## Tausta

Päätös kasvuohjelmatoiminnan käynnistämisestä tehtiin kevään 2014 kehysriihessä. Päätöksen taustalla oli pyrkimys vastata teollisen rakennemuutoksen uudistumishaasteeseen investoimalla yritysten kasvuun, kansainvälistymiseen ja uudistuvaan liiketoimintaan. Kasvuohjelmatoiminnan (valtionavustuksen) tavoitteenasetannassa haluttiin tukea erityisesti pk-yritysten kansainvälistymistä, edistää kytkeytymistä globaaleihin arvoverkostoihin ja lisätä vientiä. Ohjelmatoiminnan käynnistämistä koskevan päätöksen mukaisesti työ- ja elinkeinoministeriö voi myöntää valtionavustusta osana kasvuohjelmaa ”kolmevuotisen yritysten kansainvälistä liiketoimintaa, matkailua ja ulkomaisia investointeja vauhdittavan ohjelman toteuttamiseen, Team Finland -toimintaan kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi sekä Team Finland -toimintaan ulkomaisten investointien hankkimiseksi Suomeen”.<sup>4</sup>

Kasvuohjelmien avulla on panostettu erityisesti tunnistettuihin kasvualoihin kuten cleantechiin, bio- ja luonnonvaratalouteen, arktiseen liike-toimintaan sekä digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin. Rahoitusta kohdennetaan myös elintarvikevientiin, ICT-sektorin uuden yritystoiminnan kansainvälistymisen vauhdittamiseen sekä yritysten tukemiseen niiden hakiessa korvaavia vientimarkkinoita Venäjän laskevan viennin tilalle.

Kasvuohjelmatoiminnan käynnistymisen kanssa samoihin aikoihin on toteutettu myös muita merkittäviä muutoksia liittyen kansainvälistymispalveluiden organisointiin. Vuonna 2014 Finpron tarjoamat maksulliset konsulttipalvelut eriytettiin omaksi yhtiökseen. Vuoden 2016 alusta Finpro ry muuttui valtion omistamaksi osakeyhtiöksi, Finpro Oy:ksi. Finpron alla toimivat yritysten kansainvälistymistä edistävä Export Finland, investointeja Suomeen edistävä Invest in Finland ja ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen edistävä Visit Finland. Matkailun edistämisestä vastannut Matkailun edistämiskeskus liitettiin osaksi Finprota vuoden 2014 lopussa. Lisäksi suomalaisen elinkeinoelämän tunnettuutta edistävä Finfofacts liittyi osaksi Finpron organisaatiota 1.6.2016 alkaen.

## Ohjelasalkku

Kasvuohjelma-nimikkeeseen alla olevia eri toimenpiteitä on (tilanne toukokuussa 2016) yhteensä 58. Osa toimenpiteistä on kuitenkin vasta hakemus- tai valmisteluvaiheessa. Lisäksi osa valmistelussa tai käynnissä olevista hankkeista on luonteeltaan esiselvityksiä tai muita lyhytkestoisia tai kertaluonteisia toimenpiteitä.

Varsinaisia kasvuohjelmia Finpron ohjelasalkussa oli toukokuussa 2016 (yrityskyselyn toteutuksen aikaan) yhteensä 39. Näistä käynnissä oli 34 ohjelmaa. Hakemuksena TEM:ssä oli 1 ohjelma ja valmistelussa 4 ohjelmaa. Yhteensä 16 toimenpidettä oli päättynyt, joista 8 oli kasvuohjelmien esiselvityksiä, 4 kasvuohjelmien ensimmäisiä ja toisia jaksoja, yksi kokonaan päättynyt Luovimo 2015 kasvuohjelma ja kolme yleisavustuksia delegaatiomatkoihin,

<sup>4</sup> Työ- ja elinkeinoministeriö (14.10.2014). Kasvuohjelman kansainvälistymiseen myönnettävän valtionavustuksen ehdot. TEM/1877/05.01.07/2014.

Taiwanin toimiston toimintaan liittyviin lisäkustannuksiin yms. toimintaa tukeviin kustannuksiin. Muutama ohjelma oli käynnistynyt jo ennen kasvuohjelmaformaatin käyttöönottoa, mutta on sittemmin otettu mukaan kasvuohjelmatoimintaan.

Finpron vetovastuulla olevat ohjelmat ja hankkeet (tilanne toukokuussa 2016) jakaantuvat alla olevan mukaisesti:

- Export Finlandin vetovastuulla on 24 ohjelmaa, joista 21 on käynnissä, 1 on hakemuksena TEM:issä ja 2 on valmistelussa.
- Invest In Finlandin vetovastuulla on 6 käynnissä olevaa ohjelmaa.
- Invest In Finlandin ja Export Finlandin yhteisessä toteutuksessa on 5 ohjelmaa, joista 3 on käynnissä ja 2 on valmistelussa
- Visit Finlandin vetovastuulla on 3 käynnissä olevaa ohjelmaa.
- Lisäksi Finpron kansainvälisen verkoston vetovastuulla on 1 käynnissä oleva ohjelma.

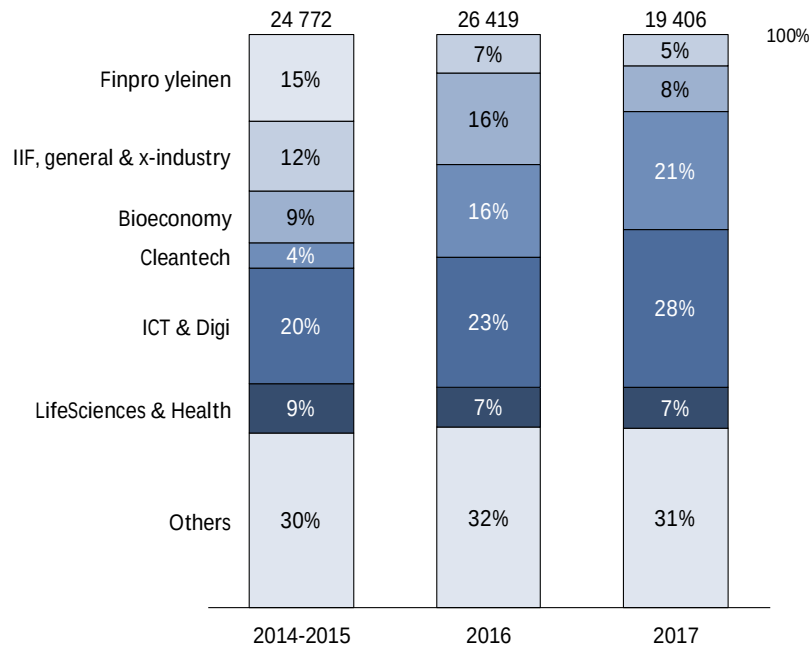
Kasvuohjelmatoimintamallin kautta on rahoitettu myös seuraavia viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtääviä, muiden kuin Finpron toteuttamia hankkeita tai ohjelmia:

- Suomalaisten luksus-elintarvikkeiden vienti Ranskaan -kasvuohjelma (Pro Agria ry)
- Suomen arktisen liiketoiminnan klusterin -kasvuohjelma (Meriteollisuus ry)
- Elinkeinoelämän Good News from Finland -verkkomedia ja kv-mediatoiminta (Taloudellinen tietotustoimisto ry)
- Aus Finnland – suomalaisen musiikinviennin kasvuohjelma (Music Finland ry)
- Esiselvitys vientiverkoston käynnistämiseksi ydinenergia-alalle (FinNuclear ry)
- Finnish Business in Moscow -tapahtuma (Suomalais-Venäläinen kauppakamari)

Kasvuohjelmat kohdistuvat Team Finlandin strategian (2013, päivitys 5/2014) yhteydessä tunnistettuihin seitsemään temaattiseen painopistealueeseen<sup>5</sup> ja niiden sisältä tunnistettuihin yksityiskohtaisempiin teemoihin, joiden on nähty tarjoavan suomalaisyrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. Teemojen valinta perustui Finpron ja Tekesin valmistelutyöhön sekä Team Finland -tiimeiltä saatuun palautteeseen.

Vuoden 2015 hallitusohjelmassa ja sen toimeenpanosuunnitelmassa temaattiset painopistealueet jaettiin ns. BCDH-teemoihin (Biotalous, Cleantech, Digi ja Health). Sittemmin kasvuohjelmat on pyritty linkittämään vahvasti näihin neljään teemaan. Seuraavassa kuviossa on kuvattu ohjelmien jakautumista eri teemoihin.

<sup>5</sup> Cleantech; Biotalous; ICT ja digitalisaatio; Life sciences, terveydenhuolto ja elintarvikkeet; Arktinen osaaminen; Luovat alat ja design; Koulutus ja oppiminen.



Kuvio 2. Kasvuohjelmien jakautuminen teemoittain. Lähde: Finpro.

Tarkempi yhteenveto kasvuohjelmista on esitetty tämän raportin liitteessä 3.

## Kokonaisbudjetti ja rahoitus

Kasvuohjelmatoimintaan käytettävissä oleva valtionavustus vuosille 2014-2018 on yhteensä 74,1 miljoonaa euroa, josta 9 miljoonaa euroa on varattu yritysten kansainvälistymistä tukeviin messuavustuksiin vuosina 2016–2018 (3 miljoonaa euroa per vuosi). Ensimmäinen myöntövaltuuserä (nyt käynnissä tai suunnitteilla oleville ohjelmille vuosille 2014–2016) on yhteensä 34,3 miljoonaa euroa eli noin 17 miljoonaa euroa vuodessa. Loput budjetista on varattu ohjelmien toteutukseen vuosina 2017–2018. Mahdollisesta jatkorahoituksesta vuodesta 2019 eteenpäin päätetään myöhemmin. Rahoituksesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö.

Vuositasolla tarkasteltuna rahoitus jakautuu seuraavasti:

- Vuosi 2014: 35 miljoonaa euroa
- Vuosi 2015: 13,8 miljoonaa euroa
- Vuosi 2016: 5,5 miljoonaa euroa + 3 miljoonaa euroa yritysten kv-messuavustuksiin
- Vuosi 2017: 5,5 miljoonaa euroa + 3 miljoonaa euroa yritysten kv-messuavustuksiin
- Vuosi 2018: 5 miljoonaa euroa + 3 miljoonaa euroa yritysten kv-messuavustuksiin

Valtionosuutena tulevan rahoituksen lisäksi joissakin ohjelmissa on käytössä osallistumismaksut yrityksille. Nämä vaihtelevat muutamasta sadasta eurosta noin 10 000 euroon, ohjelmasta ja yritysten koosta riippuen. Maksuilla katetaan ohjelmissa hankittavia konsultointi- ja asiantuntijapalveluita. Yritysten rahoitus on tämän hetken suunnitelman mukaan yhteensä noin 5,6 miljoonaa euroa vuosille 2014–2018.

Tällä hetkellä käynnissä olevien kasvuohjelmien (pl. esiselvitykset) *vuosibudjetti* on keskimäärin noin 650 000 – 700 000 euroa. Osa päätöksistä on pienempiä hankkeita, kuten esiselvityksiä kasvuohjelman käynnistämiseksi.

Ohjelmien budjetit vaihtelevat tapauskohtaisesti ja ne rakentuvat ohjelmassa toteutettavien kulujen perusteella. Näitä ovat tyypillisesti ohjelman toteutuksesta vastaavien henkilöiden palkkakulut sivukuluineen, työvälinekulut, messuista ym. tapahtumista syntyvät kulut, matkakulut sekä erilaiset ostopalvelut (esim. erilaiset asiantuntija-, koulutus- ja konsultointipalvelut tai markkinaselvitykset). Kasvuohjelmien henkilöstöresurssit ovat ohjelmista riippuen noin 3–5 henkilötyövuotta.

Kasvuohjelmatoiminnan puitteissa voidaan myöntää joko yleisavustusta tai hankekohtaista avustusta (erityisavustus). Käytännössä kaikki varsinaiset kasvuohjelmat myönnetään hankekohtaisena avustuksena, jota on haettava erikseen jokaista ohjelmaa varten. Joustavampaa yleisavustusta myönnetään lähinnä joihinkin yksittäisiin lyhytkestoisin toimintoihin. Sikäli kun ohjelmat sisältävät konsultointiosioita, lasketaan ne yritystukilainsäädännön piiriin kuuluvaksi tueksi.

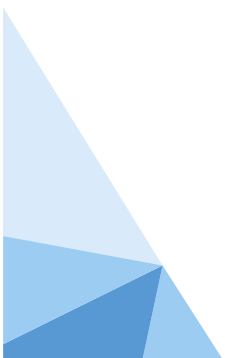
Kasvuohjelman rahoitusta voivat saada valtionrahoitteiset tai muut voittoa tavoittelemattomat toimijat, jotka ovat erikoistuneet yritysten kansainvälistämiseen sekä Suomeen suuntautuvan matkailun ja investointien edistämiseen.

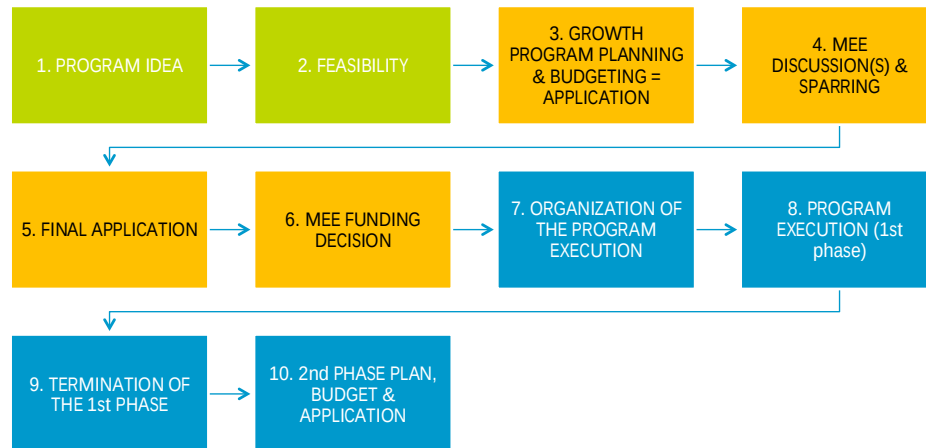
## Käytännön toteutus ja toimintamallit

Kasvuohjelmien valmistelun ja suunnittelun lähtökohtana ovat Team Finland -verkoston eli yritysten, toimialaliittojen ja muiden sidosryhmien kautta tulevat ideat ja aihiot, jotka hankkeen toteuttajataho verifioi ja analysoi yhdessä Tekesin ja muiden asiantuntijoiden (esim. ulkoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön tai toimialajärjestöjen edustajien) kanssa. Tarvittaessa käynnistetään tarkempi esiselvitys (noin 30 000 – 50 000 euroa), jossa selvitetään tarkemmin potentiaalisia yrityksiä ja niiden tarpeita.

Seuraavassa vaiheessa hakija laatii varsinaisen ohjelmasuunnitelman ja -budjetin sekä sen pohjalta hakemuksen valtionavustuksesta työ- ja elinkeinoministeriölle. Tässä yhteydessä pyritään usein myös varmistamaan ja osoittamaan yritysten sitoutuminen ohjelmaan (esim. aiesopimusten avulla). Sen jälkeen rahoituksen hakija ja työ- ja elinkeinoministeriö käyvät tarkemmat keskustelut ja neuvottelut, joiden pohjalta toimitetaan täsmennetty lopullinen hakemus. Yli puolen miljoonaan ohjelmista päättää elinkeinoministeri, kun taas sen alle jäävät päätökset tekee osaston ylijohtaja.

Rahoituspäätöksen jälkeen ohjelman toteuttajataho aloittaa ohjelman organisoinnin ja käynnistysvalmistelut. Rahoituspäätös tehdään pääsääntöisesti aina vuodeksi kerrallaan, eli käytännössä jokaiselle kasvuohjelmalle (tai ohjelman jatkolle) haetaan erikseen rahoitusta ministeriöstä. Lisäksi jokaisesta ohjelmasta laaditaan omat väliraportit ja loppuraportit.





**Kuvio 3. Kasvuohjelmien suunnittelun prosessi Finpron ohjelmissa. Lähde: Finpro.**

Finpron toteuttamissa kasvuohjelmissa ohjelman käytännön toteutuksesta vastaa ohjelmajohtaja. Lisäksi jokaisella kasvuohjelmalla on oma ohjelmakoordinaattori. Jokaiselle ohjelmalle nimetään myös ohjausryhmä, jossa on edustajia osallistuvista yrityksistä sekä tapauskohtaisesti esimerkiksi TEM:stä ja Tekesistä. Jokaiselle ohjelmalle on nimetty TEM:ssä oma yhteyshenkilö.

Kaiken kaikkiaan kasvuohjelmien lähtökohtana on, että ohjelmat suunnitellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa ja pyritään alusta asti sitouttamaan yritykset mukaan ohjelmiin. Tämä on myös yhtenä keskeisenä kriteerinä rahoituspäätöksiä tehtäessä. Käytännössä rahoitusesitykseen ei viedä ohjelmia, ellei tiedossa ole vähintään 20–30 yrityksen ryhmä, joka on kiinnostunut ohjelmasta.

## Ohjelmien sisältö ja toimenpiteet

Finpron operoimat Team Finland -kasvuohjelmat ovat keskenään hyvin erilaisia. Export Finland -toiminnon hallinnoimissa kasvuohjelmissa tavoitteena on edistää yritysten kansainvälistymistä ja vientiä. Invest In -toiminnon hallinnoimissa kasvuohjelmissa tavoitteena on edistää ulkomaisten investointien saamista Suomeen. Näissä ohjelmissa tyypillisiä toimenpiteitä ovat mm. investointitapahtumat, markkinointimateriaalien laatiminen Suomesta houkuttelevana investointikohteena sekä tietoaaineistojen tuottaminen sijoittajille. Visit Finland -toiminnon hallinnoimissa kasvuohjelmissa tavoitteena on saada Suomeen lisää matkailijoita. Näissä ohjelmissa tyypillisiä toimenpiteitä ovat kohdemarkkina-ohjelmat, mm. markkinointiin liittyvät toimenpiteet, tilaisuudet ja tapahtumat tai konseptien rakentaminen.

Export Finland -ohjelmat – joihin tämä arviointi ensisijaisesti keskittyy – ovat myös keskenään hyvin erilaisia niin toimenpiteiltään, kohdemarkkinoiltaan kuin jäsenprofiileiltaan. Ohjelmissa tyypillisiä toimenpiteitä ovat uusien kohdemarkkinoiden avaamiseen tähtäävät toimet kuten esimerkiksi erilaiset vienninedistämismatkat sekä ostajatapahtumat kotimaassa ja kohdemarkkinoilla. Lisäksi järjestetään seminaareja ja muita yrityksiä valmentavia ja verkottavia tilaisuuksia. Ohjelmissa tuotetaan myös kohdemarkkinatietoa, bisnesliidejä ja tietoa uusista liiketoimintamahdollisuuksista sekä tarjotaan kansainvälistymisneuvontaa.

Suurimmissa ohjelmissa on mukana yli 100 yritystä, kun taas joissakin ohjelmissa yrityksiä on mukana vain toista kymmentä. Tämä kuvastaa ohjelmien ja eri toimialojen erilaista luonnetta, ei niinkään ohjelmien onnistumista tai suosiota. Myös yritysten aktiivisuus ohjelmissa vaihtelee huomattavasti. Osa yrityksistä on ohjelman varsinaisia jäsenyrityksiä, jotka



osallistuvat aktiivisesti ohjelman toimintaan. Osa yrityksistä puolestaan on vähemmän aktiivisia ja osallistuvat toimintaan satunnaisemmin.

Finpron vetovastuulla olevien kasvuohjelmien toimintaa ja tuloksia on seurattu mittareilla, jotka vaihtelevat jonkin verran eri ohjelmien välillä. Yleisimmät mittarit liittyvät ohjelman osallistujamääriin, osallistujien saavuttamiin taloudellisiin hyötyihin, ohjelmassa järjestettyihin tapahtumiin (sekä Suomessa että ulkomailla), kansainvälisiin kontakteihin sekä medianäkyvyyteen. Eri ohjelmien seuranta- ja vaikuttavuusmittarit on jaoteltu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) tarkemmin kolmeen eri kategoriaan: toimintaa/tuotosta, tulosta sekä vaikutusta indikoiviin mittareihin. Jokaisen mittarin perässä on ilmoitettu suluissa niiden ohjelmien määrä, joilla kyseinen mittari on käytössä. Taulukossa esitettyjen mittareiden lisäksi ohjelmilla on yhteensä 17 erilaista ohjelmaspesifiä tavoitetta/mittaria.

**Taulukko 2: Kasvuohjelmien seuranta- ja vaikuttavuusmittarit**

| Toiminta- / tuotostason mittarit                                        | Tulostason mittarit                                                | Vaikutustason mittarit                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Tapahtumat (Suomessa ja ulkomailla), sis. tapaamiset ja seminaarit (20) | Mediaosumien määrä (9)                                             | Osallistuvien yritysten liikevaihdon kasvu (19)                            |
| Ohjelmaan osallistuvat yritykset (18)                                   | Uusien markkinoiden avaaminen & uudet kohdemaat (5)                | Työpaikkojen määrän kasvu (19)                                             |
| Valmennukset ja koulutukset (10)                                        | Sijoittajakontaktit ja niiden luominen Suomessa tai ulkomailla (5) | Osallistuvien yritysten viennin kasvu (16)                                 |
| Matkat ulkomaille (5)                                                   | Uudet liiketoimintamahdollisuudet / asiakkuudet (5)                | Investointien määrän kasvu (7)                                             |
| Vierailut Suomeen (5)                                                   | Tuoteperheen/ tarjooman rakentaminen ja tuotteistaminen (4)        | Matkailun (matkailijoiden, yöpymisten ja tulon) lisääntyminen Suomessa (3) |
| Selvitykset ja tutkimukset (5)                                          | Verkoston luominen & yhteistyön parantaminen (4)                   |                                                                            |
| Yritysten osallistuminen tapahtumiin (4)                                | Toteutuneet investoinnit (3)                                       |                                                                            |
| Osaamisen ja tarjooman esittely (4)                                     | Osallistujien tyytyväisyys (3)                                     |                                                                            |
| Mediavierailut (4)                                                      | Yritysten yhteishankkeet (2)                                       |                                                                            |
| Investointineuvottelut (3)                                              | Osaamisen kasvattaminen (2)                                        |                                                                            |
| Uusien toimintatapojen/-mallien luominen ja implementointi (3)          | Yhteisön koko (yritykset ja koulut) (2)                            |                                                                            |
|                                                                         | Tarjousten määrä (2)                                               |                                                                            |
| + muut yksittäiset tavoitteet (yht. 15)                                 | + muut yksittäiset tavoitteet (yht. 9)                             | + muut yksittäiset tavoitteet (yht. 2)                                     |

# KASVUOHJELMIEN ARVIOINTI

Tässä luvussa on kuvattu arvioinnin keskeiset havainnot liittyen kasvuohjelmien toimintamalliin, ohjelmien toimeenpanoon ja toteutukseen sekä lyhyen aikavälin suoriin vaikutuksiin ja pidemmän aikavälin vaikuttavuuteen.

## Toimintamallin relevanssi, asemoituminen ja tehokkuus

- Kasvuohjelmaformaattia pidetään hyvänä ja tervetulleena
- Ohjelmatoiminnan käynnistäminen suurella volyymilla ja nopealla aikataululla on aiheuttanut haasteita ohjelmien toteutukselle
- Yhteistyössä muiden ohjelmien ja palveluntarjoajien kanssa on parannettavaa
- Rahoitus- ja ohjausmalli on tarpeettoman raskas

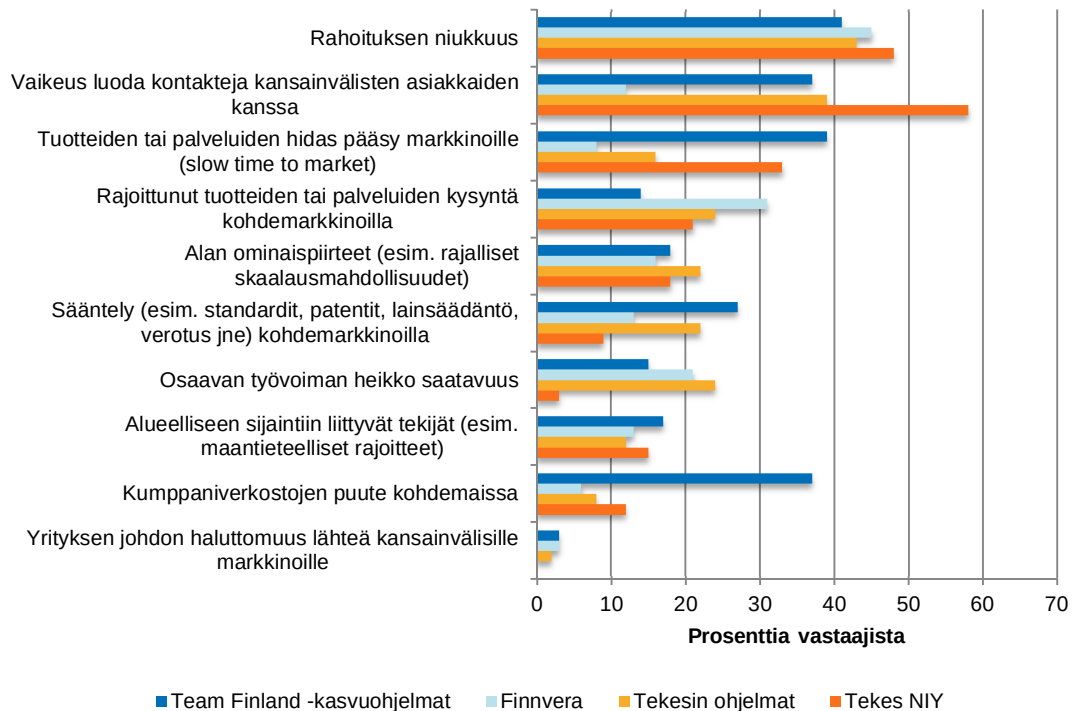
### Formaattia pidetään hyvänä ja tervetulleena

Asiantuntija- ja yrityshaastatteluiden perusteella kasvuohjelmien lähestymistapa, jossa pyritään rakentamaan markkinoiden tarpeisiin vastaavaa laajempaa tarjoomaa ja saada yrityksille kontakteja ja kauppia kansainvälisiltä markkinoilta, on lähtökohtaisesti hyvin tervetullut ja toimiva. Yksittäisten yritysten kansainvälistymisponnisteluiden tukemiseen verrattuna ohjelmaformaatin katsotaan paremmin mahdollistavan kumppanuuksien ja laajemman tarjooman rakentamisen sekä yritysten välisen yhteistyön edistämisen konkreettisen ja markkinalähtöisen tekemisen kautta. Lisäksi ohjelmien kohdistaminen laajempiin yritysryhmiin auttaa parantamaan palveluiden tehokkuutta ja tuomaan laajempaa kansantaloudellista vaikuttavuutta. Kasvuohjelmien katsotaan myös mahdollistavan esimerkiksi vientirenkaiseen verrattuna aiempaa kokonaisvaltaisemman palvelupaketin tarjoamisen yrityksille.

Kritiikkiä haastatteluissa kohdistui siihen, että ohjelmat käynnistettiin suurella volyymilla ja nopealla aikataululla. Ohjelmien rahoituksesta jopa 75 % kohdistui kahdelle ensimmäiselle toimintavuodelle, mikä on selvästi johtanut haasteisiin ohjelmien toimeenpanossa ja valmistelussa. Tämä on joidenkin viranomaishaastatteluiden perusteella näkynyt mm. siten, että kaikkia ohjelmia ei ole ehditty riittävästi valmistella yritysten tarpeista käsin. Osa haastateltavista kritisoi myös sitä, että toistaiseksi valtaosa ohjelmien rahoituksesta on kohdistunut Finpron vetovastuulla oleviin ohjelmiin. Tämäkin kritiikki kohdistuu kuitenkin enemmän konseptin toimeenpanoon kuin niinkään kasvuohjelmatoiminnan lähestymistavan mielekkyyteen.

Kaiken kaikkiaan haastatellut henkilöt (myös yritysten edustajat) pitävät varsin yksimielisesti kasvuohjelmien lähestymistapaa eli keskittymistä laajempien kokonaisuuksien rakentamiseen erittäin tervetulleena. Samanaikaisesti on kuitenkin tärkeää varmistaa, että ohjelmien sisällä toimenpiteet ovat riittävän kohdistettuja ja räätälöityjä yritysten tarpeisiin (tätä asiaa on avattu tarkemmin myöhemmin raportissa). Sekä asiantuntijoiden että yritysten haastatteluissa nousi jonkin verran esiin myös kritiikkiä siitä, että vaikka kasvuohjelmat ovatkin lähtökohtaisesti toimiva konsepti, on se syrjäyttänyt aikaisemmat räätälöidymät viennin edistämisen palvelut kuten vientirenkaat. Tämä nähtiin ongelmallisena erityisesti niissä tapauksissa, joissa yritykselle ei löydy heidän tarpeisiinsa vastaavaa kasvuohjelmaa.

Arvioinnissa toteutetun kyselyn perusteella kasvuohjelmiin osallistuvien yritysten suurimmat kansainvälisen kasvun esteet ovat rahoituksen puute, kyvyttömyys laajentua kansainvälisille markkinoille, pitkä markkinoillepääsyaika sekä verkostojen puute (erotuksena esim. Tekesin ja Finnveran asiakkaista). Tältäkin osin kasvuohjelmaformaatti puolustaa paikkaansa, sillä ne keskittyvät erityisesti nimenomaan kansainvälisille markkinoille pääsyn ja kansainvälisen verkostoitumisen helpottamiseen. Myös haastatellut asiantuntijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että ohjelmat kohdistuvat oikeaan ja relevanttiin haasteeseen, eli erityisesti pk-yritysten viennin edistämiseen mahdollisimman lähellä kansainvälisiä markkinoita.



**Kuvio 4. Yritysten raportoimat esteet kansainväliselle kasvulle. Kyselyssä tiedusteltiin kolmea merkittävintä estettä. Lähde: Kasvuohjelmien osalta arvioinnin kyselyaineisto (n=287); Muiden ohjelmien osalta Halme ym. (2015).<sup>6</sup>**

Monet tapaustutkimuksissa haastatellut yritykset nostivat esiin verkottumisen, laajemman näkyvyyden (esim. yhteiset messuosastot) ja ”pääsyn oikeisiin pöytiin” keskeisiksi syiksi, joiden vuoksi he lähtivät mukaan ohjelmaan. Esimerkiksi eräs haastateltu yritys näki saavansa ohjelman kautta merkittäviä etuja: sen sijaan, että yritys lähtisi yksin pyrkimään uusille markkinoille, on usean yrityksen mukanaolo tuonut lisäarvoa. Toinen haastateltu yritys puolestaan koki luottamuksen rakentamisen ohjelmiin osallistuvien, keskenään kilpailevien yritysten välillä hankalaksi ja näki vaarana sen, että muut yritykset saavat liikaa arvokasta tietoa käyttöönsä. Vaikka kyse olisikin yksittäisestä havainnoista, on tähän tärkeää kiinnittää jatkossa huomiota. Kaiken kaikkiaan yritykset kuitenkin suhtautuivat keskimäärin varsin positiivisesti kasvuohjelmatoimintamalliin kritiikin kohdistuessa enemmän muihin asioihin (katso erityisesti ohjelmien toimeenpano ja toteutus).

<sup>6</sup> Halme, K. ym. (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10/2015.

Suurin osa yrityksistä myös kokee saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa ohjelman suunnitteluun ja kehitykseen, vaikka osa myöntääkin jättäneensä tämän mahdollisuuden käyttämättä pääasiassa ajanpuutteen takia. Näin ollen ohjelmat muodostuvat hyvin paljon ohjelmissa aktiivisessa roolissa olevien yritysten tarpeiden mukaan. Tämä on sinänsä perusteltu lähestymistapa olettaen, että näiden avainyritysten ympärille kyetään rakentamaan laajempaa "ekosysteemiä". Yrityslähtöisyyden osalta ohjelmien käytännöissä on kuitenkin eroja. Joissakin ohjelmissa muutamilla avainyrityksellä voi olla hyvinkin keskeinen rooli ohjelman sisälle rakennetun ryhmän edustajana. Osa haastatelluista yrityksistä pitää nimenomaan tämän tyyppistä mallia kasvuohjelmien tärkeänä lisäarvona suhteessa aikaisempiin toimintamalleihin. Toisaalta tähän liittyen asiantuntijahaastatteluiden yhteydessä nousi esiin näkemys, jonka mukaan kasvuohjelmia on toistaiseksi toteutettu vielä liian paljon suomalaisen tarjonnan lähtökohdista, jolloin osa markkinoiden mahdollisuuksista voi jäädä hyödyntämättä. Näiden kahden näkökulman yhdistäminen koettiin tärkeäksi jatkoon kannalta.

Huomionarvoista on, että ohjelmien kautta tarjotaan yrityksille asiantuntija-, verkostoitumis- ja markkinapalveluita. Ohjelmista ei siis myönnetä yrityksille rahoitusta tai makseta yritysten kustannuksia, joita aiheutuu esimerkiksi matkoista tai messuille osallistumisesta. Näin ollen ohjelmiin osallistuminen edellyttää yrityksiltä omia ajallisia ja rahallisia investointeja myös ilman varsinaisia osallistumismaksuja, jotka ovat käytössä vain joissakin ohjelmissa (osallistumismaksuista lisää rahoitus- ja ohjausmallia käsittelevässä kohdassa).

**Yritysten kommentteja liittyen kasvuohjelmaformaattiin (perustuen kyselyn avovastauksiin ja haastatteluihin):**

*"Kannattaa olla mukana ohjelmassa, jotta tietää mitä maailmalla ja muissa yrityksissä tapahtuu. Ohjelma avaa ovia kansainvälisille markkinoille."*

*"Ohjelmista on valtavasti apua verrattuna siihen että yksinään touhutaan."*

*"Ohjelma sinällään on myös hyvä ja juuri mitä Suomi kipeästi tarvitsee. Toivottavasti ohjelmaa voidaan ylläpitää vuosia koska tuloksia ei tule hetkessä kun viennistä puhutaan."*

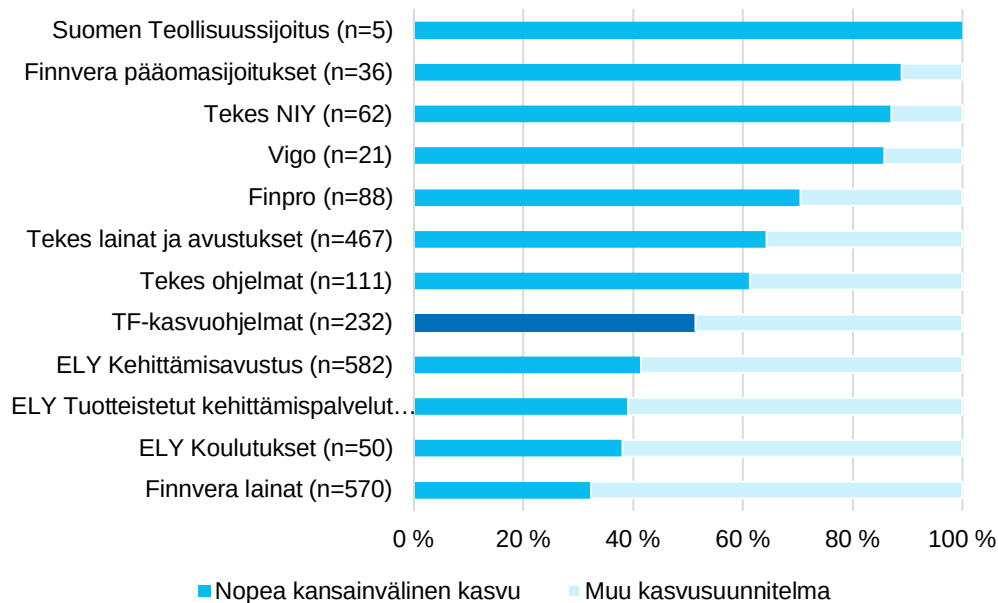
*"Kaiken kaikkiaan ohjelma on parasta mitä Suomessa koskaan tehty tällä sektorilla."*

*"On ensimmäinen kerta oman työelämäni aikana (yli 20 v.) kun huomaan että pk-yrittäjät todella saavat tukea vientiin. Pk-yrityksillä ei yleensä ole riittävän paljon resursseja mennä ulkomaille vaikka tuotteet ovat hyvät! Toivottavasti ohjelma saa jatkaa!"*

## **Asemoituminen ja yhteensopivuus muiden ohjelmien kanssa lähtökohtaisesti hyvä**

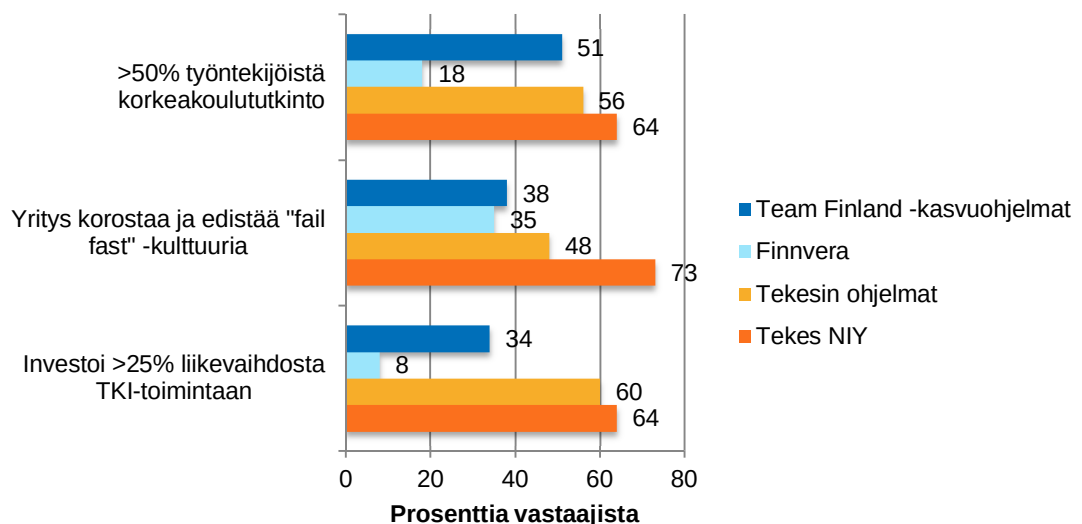
Arvioinnin yhteydessä tehdyssä kyselytutkimuksessa ja sen pohjalta tehdyssä analyysissä on vertailtu kasvuohjelmiin osallistuneita yrityksiä muihin suomalaisia yrityspalvelu-instrumentteja hyödyntäneisiin yrityksiin<sup>7</sup>. Vertailu muita yrityspalveluita hyödyntäneisiin yrityksiin osoittaa, että kasvuohjelmiin osallistuvat yritykset sijoittuvat kasvuhakuisuuden osalta Tekesin asiakkaiden ja ELY-keskusten asiakkaiden välimaastoon. Tätä voidaan pitää odotettuna ja jopa tavoiteltavana tuloksena, sillä kasvuohjelmat pyrkivät lähtökohtaisesti keskittymään ns. perinteisten pk-yritysten kansainvälistymisen edistämiseen. Toisin sanoen kasvuohjelmat eivät keskimäärin ole nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevien startupien tarpeita palveleva instrumentti (kuten esimerkiksi Tekesin NIY-ohjelma tai VIGO-kiihdyttämöt). Tämä on keskeinen tekijä, kun tarkastellaan yritysten palautetta ja pohditaan kasvuohjelmatoiminnan kehittämistä ja suuntaamista jatkossa.

<sup>7</sup> Muiden kuin kasvuohjelmien osalta tiedot ovat peräisin vuonna 2014 toteutetusta kyselystä (n=1505). Tämän kyselyn tulokset on raportoitu tarkemmin raportissa: Halme, K. ym. (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10/2015.



**Kuvio 5. Kasvuohjelmiin osallistuvien yritysten kasvusuunnitelmat muihin yrityspalveluiden asiakkaisiin suhteutettuna. Lähde: Kasvuohjelmien osalta arvioinnin kyselyaineisto; Muiden ohjelmien osalta Halme ym. (2015).**

Edellä kuvattu asetelma saa vahvistusta tarkasteltaessa yritysten TKI- eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa (Kuvio 6). Tarkastelu osoittaa, että kasvuohjelmiin osallistuvien yritysten henkilöstö on pääosin korkeasti koulutettua, mutta esimerkiksi Tekesin instrumentteja käyttäviin yrityksiin verrattuna kasvuohjelmien yritykset eivät investoi yhtä suurta osaa liikevaihdostaan tuotekehitykseen, eikä yrityksissä ole yhtä vahvasti vallalla niin sanottua nopean epäonnistumisen ("fail fast") kulttuuria. Toisin sanoen kasvuohjelmat palvelevat keskimäärin luonteeltaan erityyppistä (vähemmän TKI-intensiivistä) yritysjoukkoa kuin esimerkiksi Tekesin ohjelmat. Tosin täydentävyyttäkin löytyy: Tarkastelluista 902 toimijasta 386 (43%) on saanut Tekes-rahoitusta vuosina 2013, 2014 ja/tai 2015.



**Kuvio 6. Kasvuohjelmien yritysten TKI-toimintaan ja innovaatiokulttuurin liittyvät ominaispiirteet Tekesin ja Finnveran asiakasyrityksiin verrattuna. Lähde: Kasvuohjelmien osalta arvioinnin kyselyaineisto (n=287); Muiden ohjelmien osalta Halme ym. (2015) (n=1505).**

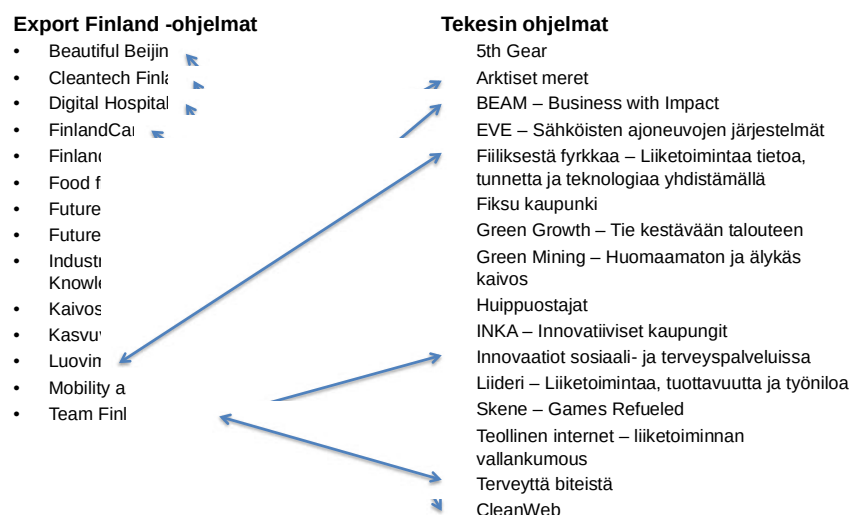
Tapaustutkimuksissa yrityksiltä kysyttiin myös, mitä uutta ja/tai lisäarvoa ohjelma on tuonut suhteessa muihin kansainvälistymispalveluihin (jos yritys oli sellaisia hyödyntänyt). Suurin osa yrityksistä koki, että ohjelmat ovat tuoneet uudenlaista lisäarvoa aikaisempiin

kansainvälistymisen palveluihin verrattuna. Laajemman tarjooman ja näkyvyyden lisäksi yritykset pitivät hyvänä sitä, että ne ovat mm. päässet tekemään yhteistyötä myös yliopistojen ja muiden oppilaitosten kanssa sekä päässeet aiempaa paremmin hyödyntämään ulkomaisten lähetystöjen tukea. Hyvänä pidettiin myös sitä, että vientirengashankkeisiin verrattuna kasvuohjelmissa on mahdollisuus saada laajempaa näkyvyyttä messuilla ja muissa tapahtumissa. Eräs haastateltava yritys arvioikin tämän tyyppisen ei-rahallisen tuen olevan arvokkaampaa kuin suoran rahallisen vientituen. Toisaalta useampi kyselyyn vastannut tai tapaustutkimuksissa haastateltu yritys kritisoi sitä, että kasvuohjelmien myötä rahoitus vientirenkaille on ajettu alas, eikä täysin sitä vastaavaa (pienemmälle yritysjoukolle räätälöityä) palvelua ole saatavilla kasvuohjelmien kautta.

Sähköiseen kyselyyn vastanneista yrityksistä 80 % ilmoitti, että kasvuohjelmien tarjoamia palveluita vastaavaa palvelua olisi ollut vaikea saada muuta kautta. Tämä tukee havaintoa siitä, että kasvuohjelmien asemoituminen suhteessa muihin julkisiin ja yksityisiin palveluihin on hyvä, ja että kasvuohjelmat pystyvät tarjoamaan uudenlaista lisäarvoa yrityksille.

### Yhteistyö muiden ohjelmien ja toimijoiden kanssa vaatii kehittämistä

Kasvuohjelmat pyritään suunnittelemaan yhteistyössä muiden Team Finland -verkoston toimijoiden kanssa, jotka ovat myös edustettuina ohjelmien ohjausryhmissä. Erityisesti yhteistyötä Tekesin ohjelmien kanssa pidettiin tärkeänä. Monet käynnissä olevista kasvuohjelmista kytkeytyvät sisällöltään läheisesti Tekesin käynnissä oleviin tai juuri päättyneisiin ohjelmiin (Kuvio 7). Ydinajatuksena on, että Tekesin ohjelmat kohdistuvat teknologisen pohjan ja osaamisen rakentamiseen, kun taas kasvuohjelmat keskittyvät tuotteiden ja palveluiden myymiseen kansainvälisille markkinoille. Haastatteluiden perusteella tätä asetelmaa ja kasvuohjelmien asemoitumista suhteessa muuhun palvelutarjontaan pidetään lähtökohtaisesti varsin hyvänä, joskin sen toimeenpanossa on haasteita ja paljon kehitettävää.



Kuvio 7. Finpron kasvuohjelmien linkitys Tekesin ohjelmiin. Lähde: Finpro.

Erityisesti yhteistyötä Tekesin ohjelmien kanssa nähdään tarpeelliseksi kehittää, ja tiedon jakaminen ja yhteisten ohjelmavalmistelu prosessien kehittäminen nähdään tärkeänä. Oma haasteensa yhteistyön kehittämiselle on Tekesin ohjelmien ja Finpron kasvuohjelmien erilainen volyymi ja aikajänne: kasvuohjelmat ovat kooltaan hyvin pieniä ja lyhyitä verrattuna Tekesin ohjelmiin, jotka voivat kestää useita vuosia ja ovat volyymiltään usein kymmeniä miljoonia euroja.

Kasvuohjelmien ja laajemmin muiden toimijoiden (muut Team Finland -verkoston toimijat sekä alueelliset toimijat ja palveluntarjoajat) välisen yhteistyön kehittäminen nousi myös esiin haastatteluissa yhtenä kehittämistarpeena. Toistaiseksi ohjelmat ovat olleet vahvasti Finpro-vetoisia ja muut toimijat ovat olleet lähinnä yhteistyötahoina mukana ohjelmissa. Se, miten yhteistyössä on käytännössä onnistuttu, näyttäisi olevan hyvin tapauskohtaista. Osa yrityksistä koki esimerkiksi lähetystöjen roolin ovien avaajana tärkeäksi lisäarvoksi. Monet haastatelluista asiantuntijoista puolestaan kokivat, että kasvuohjelmat ovat tuoneet paljon kaivattua konkretiaa Team Finland -verkoston yhteistyöhön. Tässäkin suhteessa tosin kehitettävää nähdään vielä paljon.

Kasvuohjelmien välisessä yhteistyössä nähdään myös paljon kehitettävää, vaikka hyviä esimerkkejä yhteistyöstä onkin jo olemassa (esimerkiksi eri ohjelmien yhteistyö suurten kansainvälisten messujen yhteydessä ja tiedonvaihdoissa). Kasvuohjelmien välisen yhteistyön kehittäminen nähdään tärkeänä paitsi tiedonkulun ja resurssien hyödyntämisen näkökulmasta, myös sen vuoksi, että se parhaimmillaan voisi auttaa rakentamaan uudenlaisia kumppanuuksia eri aloilla toimivien yritysten välille.

Haastatteluiden ja kyselyn avovastausten perusteella monet yritykset kokevat haasteena sen, että käynnissä on paljon erilaisia ohjelmia ja kokonaisuus näyttäytyy sekavana. Tämä ennen kaikkea viestinnällinen haaste osaltaan vaikuttanee siihen, miten yrityksiä saadaan aktivoitua mukaan ohjelmiin ja kuinka yrityslähtöisesti kansainvälistymispalveluiden kokonaisuus toimii. Lisäksi useampi haastateltu yritys- ja viranomaisedustaja koki, että ohjelmista on ollut vaikea saada tietoa. Toisaalta kyse näyttäisi olevan tarpeesta lisätä yleisesti tietoisuutta kasvuohjelmista yritysten suuntaan, toisaalta siitä, miten muut toimijat ja palveluntarjoajat (erityisesti alueilla lähellä yrityksiä olevat toimijat kuten kauppakamarit, kehitysyhtiöt, hautomot, kiihdyttämöt ja muut palveluntarjoajat) saadaan kytkettyä paremmin mukaan kasvuohjelmiin.

### Rahoitus- ja ohjausmallissa nähdään paljon kehitettävää

Kasvuohjelmien rahoitus- ja ohjausmalli, jota on kuvattu tarkemmin aiemmin raportissa, saa osakseen paljon kritiikkiä haastatelluilta asiantuntijoilta. Käytännössä kritiikki juontaa juurensa siihen, että päätökset yksittäisistä hankkeista (ohjelmista) tehdään yksi kerrallaan TEM:ssä. Esimerkiksi vuonna 2015 tehtiin työ- ja elinkeinoministeriössä yhteensä 47 eri päätöstä ohjelmiin liittyen. Jokaiseen päätösprosessiin puolestaan sisältyy noin 15 eri vaihetta. Tästä seuraa se, että esimerkiksi muutaman kuukauden lyhyen selvityksen hakemuksen käsittelyyn voi kulua aikaa jopa kaksi kuukautta. Tämä sinänsä melko pieni asia on kuitenkin kasvuohjelmien kehittämisen kannalta merkittävä pullonkaula seuraavista syistä:

- Pienetkin muutokset ohjelmien suunnitelmiin on hyväksyttävä tapauskohtaisesti, mikä tekee ohjelmien hallinnoinnista hidasta ja kankeaa. Muutosten tekeminen ohjelmissa on työlästä ja aikaa vievää, mikä heikentää mahdollisuuksia reagoida ja vastata markkinoiden mahdollisuuksiin ja yritysten tarpeisiin.
- Ohjelmien rahoitusprosessit ovat erilaiset, mikä puolestaan vaikeuttaa ohjelmien välisen yhteistyön rakentamista ja yhteistä resurssien käyttöä (esim. viestintä, kilpailutukset, back-office -toiminnot) ja siten heikentää ohjelmamallin tehokkuutta.
- Ohjelmajohtamisen ajasta tarpeettoman suuri osa kuluu hallintoon (hakemusten päivittämiseen ja laatimiseen, raportointiin, kilpailutuksiin, jne.), mikä syö resursseja asiakastyöstä.
- Suunnittelu pitkällä aikavälillä on haastavaa ja ohjelmien jatko epäselvä (myös yrityksille), mikä voi heikentää sekä yritysten sitoutumista että osaavan ohjelmajohtamisen rekrytointia (parhaita osaajia ei saada lyhyisiin määräaikaisiin projekteihin) ja sitä kautta myös ohjelmien vaikuttavuutta.



- Strateginen ohjaus ja konseptin kehittäminen on haastavaa, kun aikajänne on lyhyt ja päätökset on yksittäisiä.

Arvioinnin yhteydessä haastatellut asiantuntijat näkevät yhtenä ratkaisuna tähän suurempien ohjelmakokonaisuuksien rakentamisen ja rahoituksen myöntämisen suurempina kokonaisuuksina.<sup>8</sup> Tämän tyyppinen malli saa varsin laajaa kannatusta haastatteluissa vastaajan taustaorganisaatiosta riippumatta.

Toinen tärkeä yksityiskohta rahoitus- ja ohjausmalliin liittyen on kilpailutuskäytännöt. Alun perin tavoitteena oli rakentaa ohjelmien käyttöön joustava konsulttipooli, josta yritykset voisivat itse valita tarvitsemansa konsultin. Tämä ei kuitenkaan ole vielä toteutunut, vaan kilpailutukset tehdään ohjelmakohtaisina minikilpailutuksina, mikä on työlästä ja vähentää haastatteluiden perusteella halua käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäksi on nähty, että kriteerit asiantuntijoiden pääsyle mukaan puitesopimukseen ovat jäykät, mikä osaltaan myös vaikeuttaa yksittäisten asiantuntijoiden (esim. tietyn spesifin toimialan erikoisosaajan) hyödyntämistä ”yleiskonsulttien” sijaan.

Kolmas kehittämiskohde rahoitusmalliin liittyen on ohjelmien osallistumismaksut. Monet haastatellut asiantuntijat, kuten myös osa haastatelluista yrityksistä, pitivät osallistumismaksuja hyvänä käytäntönä, joka auttaa myös vahvistamaan yritysten omistajuutta ja sitoutumista ohjelmaan. Osa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että osallistumismaksujen osuus voisi jatkossa olla jopa suurempikin. Toisaalta osa asiantuntijoista korosti sitä, että etenkin ohjelmissa, joissa keskitytään kokoamaan yhteen yrityksiä, osallistumismaksujen puute on perusteltua, jotta saadaan laajasti mukaan eri yrityksiä. Lisäksi ohjelmien erilaiset käytännöt maksujen osalta (osassa ohjelmissa maksut, osassa ei) tuntuvat herättävän hämmennystä. Yhtenä ratkaisuna osallistumismaksuihin nähtiin jäsenyyden ja maksujen porrastaminen siten, että osa palveluista (esim. tietopalvelut tai tilaisuudet Suomessa) olisi saatavilla laajasti kaikille halukkaille yrityksille ilman osallistumismaksuja, mutta kohdennetummat toimenpiteet olisivat maksullisia, jolloin niiden tarve voitaisiin paremmin validoida yrityksillä.

## Ohjelmien toimeenpano ja toteutus

- Ohjelmissa on mukana paljon erilaisia ja erilaisessa kehitysvaiheessa olevia yrityksiä. Tämä on toisaalta tervetullutta, mutta toisaalta haaste ohjelmien fokuoitumisen ja yrityslyhtöisyyden kannalta.
- Yritysten antama palaute keskimäärin positiivista, mutta vaihtelee erittäin kriittisestä erittäin positiiviseen.
- Kohdemarkkinoilla tapahtuvista toimenpiteistä koetaan olevan eniten lisäarvoa.
- Ohjelmien onnistumisessa suuria ohjelmakohtaisia eroja. Ohjelmajohton osaaminen ja fokuoituminen keskeisiä onnistumisen edellytyksiä.

### Ohjelmissa mukana laajasti erilaisia yrityksiä

Varsinaisten kasvuohjelmien yhteenlaskettu aktiivisten jäsenten määrä keväällä 2016 oli yhteensä 1374 (perustuen Finpron asiakasrekisteriin). Osa jäsenistä on kuitenkin osallistunut useampaan ohjelmaan. Kahteen ohjelmaan osallistuneita organisaatioita on ollut 128, kolmeen ohjelmaan osallistuneita 16 ja neljään ohjelmaan osallistuneita neljä organisaatiota. Eri organisaatioita ohjelmiin on osallistunut 1093. Nämä luvut pitävät sisällään yritysten

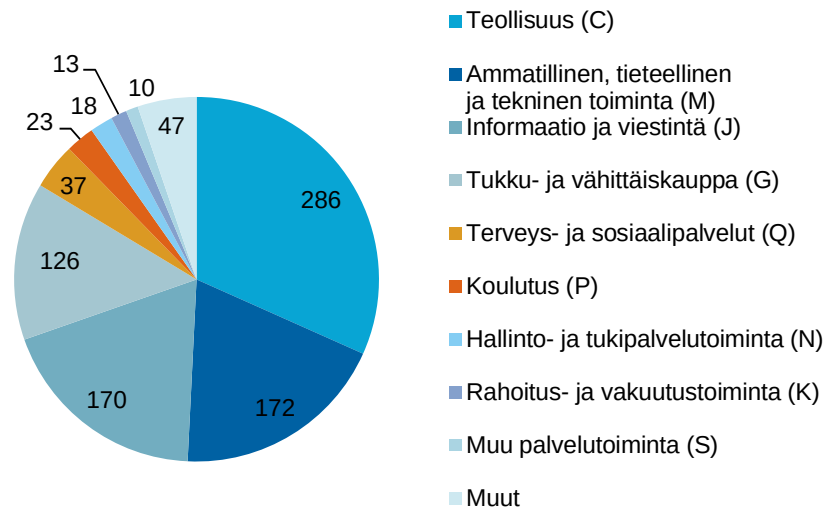
<sup>8</sup> Syksyllä 2015 on esitetty ohjelmamallin muuttamista tämän suuntaisesti, mutta esitystä ei siinä tilanteessa hyväksytty.



lisäksi myös yhtiömuotoisia muita toimijoita, kuten oppilaitoksia, tutkimuslaitoksia tai kehittämissyhtiöitä, sillä tiedot perustuvat y-tunnuspohjaiseen asiakasrekisteriin, jossa organisaatioiden tyyppiä ei ole tarkemmin eritelty.

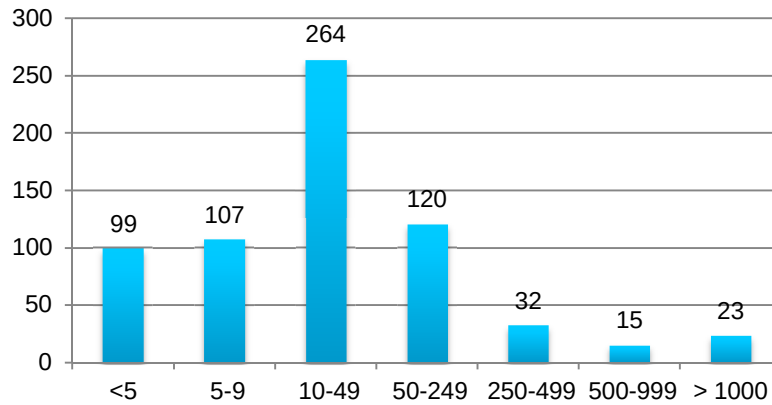
Seuraavassa on tarkasteltu tarkemmin niiden ohjelmiin osallistuneiden 902 organisaation profiileja, joiden tiedot löytyivät Vainu.io-palvelun kautta. Kaikista organisaatioista ei ollut saatavilla samoja tietoja, mistä johtuen määrät vaihtelevat tapauskohtaisesti. Luvut kuvastavat tilannetta keväällä 2016.

Kuvio 8 osoittaa kasvuohjelmiin osallistuneiden jäsenten jakauman päätoimialoittain. Eniten jäseniä, yhteensä 286 (32 %), on teollisuuden toimialoilta, varsinkin elintarvikkeiden sekä koneiden ja laitteiden valmistuksesta. Seuraavaksi eniten jäseniä on osallistunut ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sekä informaatio- ja viestintäalan toimialoilta. Jälkimmäinen ryhmä pitää sisällään lähinnä ohjelmistoalalla toimivia yrityksiä.

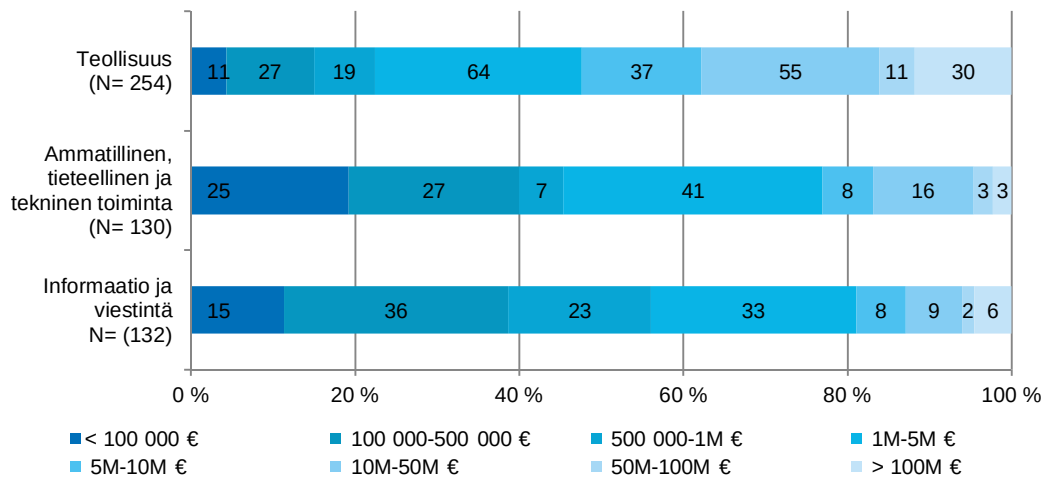


**Kuvio 8. Kasvuohjelmiin osallistuneiden toimijoiden määrät toimialaluokittain, N= 902 (kohtaan "muut" on liitetty neljä yritystä, joiden toimialatiedot eivät olleet tiedossa). Lähde: Vainu / Asiakastieto.**

Ohjelmissa on mukana sekä henkilöstöltään että liikevaihdoltaan eri kokoisia toimijoita. Suurin osa on kuitenkin pieniä alle 50 henkilön tai mikro-kokoisia alle 9 hengen toimijoita. Huomionarvoista on myös, että ohjelmissa on mukana suhteellisen paljon myös suuria yrityksiä (yli 250 henkilöä). Liikevaihdon osalta mukana olevien toimijoiden koko vaihtelee toimialoittain, kuten Kuvio 9 osoittaa.

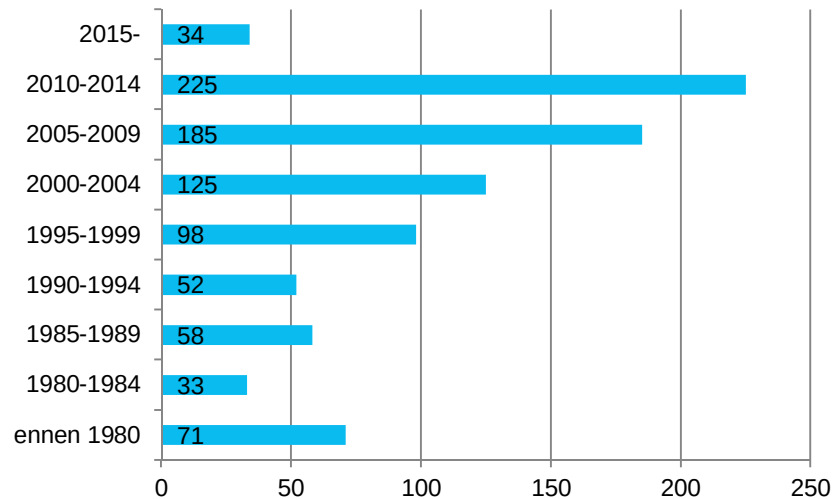


**Kuvio 9. Team Finland -kasvuohjelmiin osallistuvat organisaatiot henkilöstön määrän mukaan (N=660). Huom! Sisältää myös muita organisaatioita kuin yrityksiä. Lähde: Vainu / Suomen Asiakastieto Oy.**



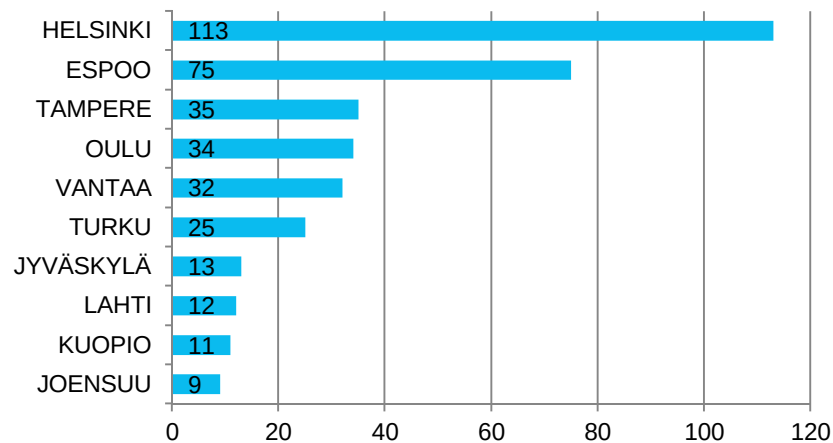
**Kuvio 10: Team Finland -kasvuohjelmissä mukana olevien kolmen suurimman toimialaluokan toimijoiden jakautuminen liikevaihdon mukaan. Lähde: Vainu / Suomen Asiakastieto Oy.**

Ohjelmissä on ollut mukana sekä nuoria että jo vakiintuneempia yrityksiä. Tarkastelluista 881 organisaatiosta 29 % (259) on perustettu vuonna 2010 tai sen jälkeen. Vertailun vuoksi 1990-luvulla tai aiemmin perustettuja yrityksiä mukana on ollut 312 (35 % tarkastellusta populaatiosta). Kaikkiaan kaksi kolmasosa osallistuneista on näin ollen muita kuin nuoria yrityksiä (ml. startupit) tai muita organisaatioita.



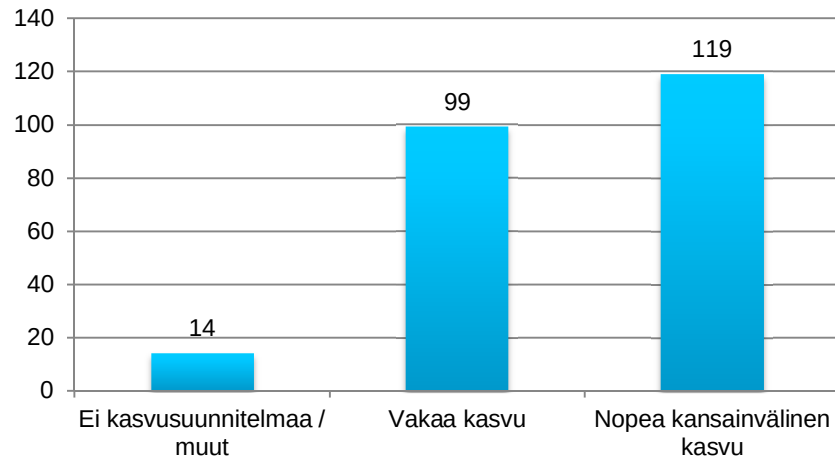
**Kuvio 11. Kasvuohjelmiin osallistuneiden organisaatioiden perustamisvuodet (n=881). Lähde: Vainu / Suomen Asiakastieto Oy.**

Kasvuohjelmiin osallistuneet yritykset sijoittuvat eri puolille Suomea, mutta painottuvat pääkaupunkiseudulle. Tarkastelluista pk-yrityksistä ja muista toimijoista (suuryritykset poistettu, N=590) pääkaupunkiseudulle sijoittuu 220 jäsenorganisaatiota eli yli kolmannes (37 %) tarkastellusta populaatiosta (pääkonttorin sijainnin mukaan). Suuryritysten osalta maantieteellistä tarkastelua ei toteutettu, sillä niiden sijoittumista ei ole yhtä mielekästä tarkastella vain pääkonttorin sijainnin perusteella.



**Kuvio 12. Kasvuohjelmiin osallistuneiden organisaatioiden sijainti (Top 10) (n=590). Yli 250 henkilöä työllistävät organisaatiot poistettu. Lähde: Vainu / Suomen Asiakastieto Oy.**

Tarkasteltaessa ohjelmiin osallistuneiden yritysten kasvuhakuisuutta (kyselyaineiston perusteella) havaitaan, että 51 % (119) yrityksistä tavoittelee nopeaa kansainvälistä kasvua. Vakaata kasvua tavoittelee 43 % (99) yrityksistä. Toisin sanoen lähes kaikilla (94 %) kyselyyn vastanneilla yrityksillä on jonkinlainen kasvusuunnitelma.



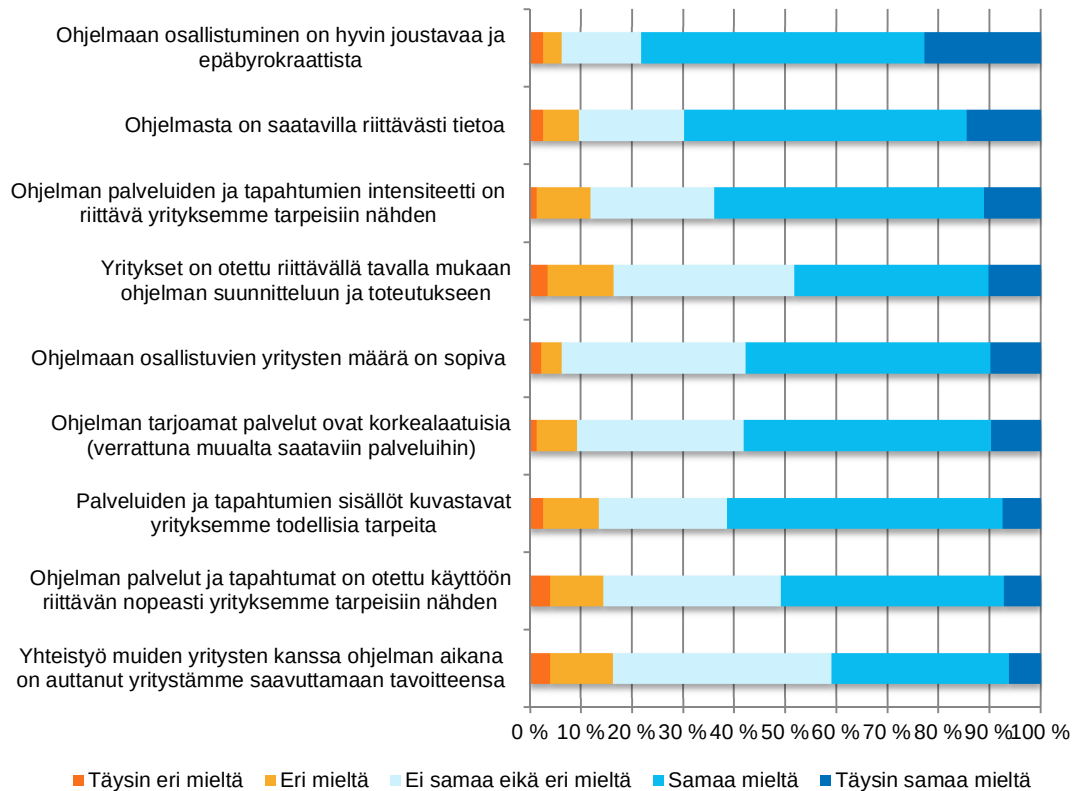
**Kuvio 13. Kasvuohjelmiin osallistuneiden yritysten kasvuhakuisuus. Lähde: kyselyaineisto (n=232).**

Yhteenvedona ohjelmiin osallistuvien yritysten profiilista huomionarvoista on ennen kaikkea osallistuvien yritysten heterogeenisuus: ohjelmissa on mukana paljon erikokoisia ja -ikäisiä eli toisin sanoen erilaisessa kehitysvaiheessa olevia yrityksiä. Tämä on lähtökohtaisesti tervetullutta ottaen huomioon, että yksi ohjelmien tavoitteista on ollut lisätä erilaisten yritysten yhteistyötä. Se asettaa kuitenkin myös merkittäviä haasteita ohjelmien toimeenpanolle ja toteutukselle, sillä ohjelmien on samanaikaisesti pystyttävä vastaamaan monenlaisten yritysten tarpeisiin. Tämän heterogeenisuuden ymmärtäminen on tärkeää myös ohjelmien onnistumista ja yritysten palautteita tarkasteltaessa.

Arvioinnin yhteydessä kuullut asiantuntijat esittivät myös näkemyksiä siitä, että heidän saaman yrityspalutteen mukaan tietoisuus ohjelmista on vielä melko huono, ja yritykset kokevat, että ohjelmista on vaikea saada tietoa. Tämä ei koske niinkään ohjelmassa jo mukana olevia yrityksiä, joista suurin osa koki saavansa riittävästi tietoa ohjelmista (katso alla). Kuten ohjelmien fokuksittomisen merkitystä käsittelevässä kohdassa käy ilmi, yritysmäärää ei myöskään tulisi pyrkiä lisäämään fokuksittomisen kustannuksella.

### **Yritykset keskimäärin tyytyväisiä ohjelmien toteutukseen**

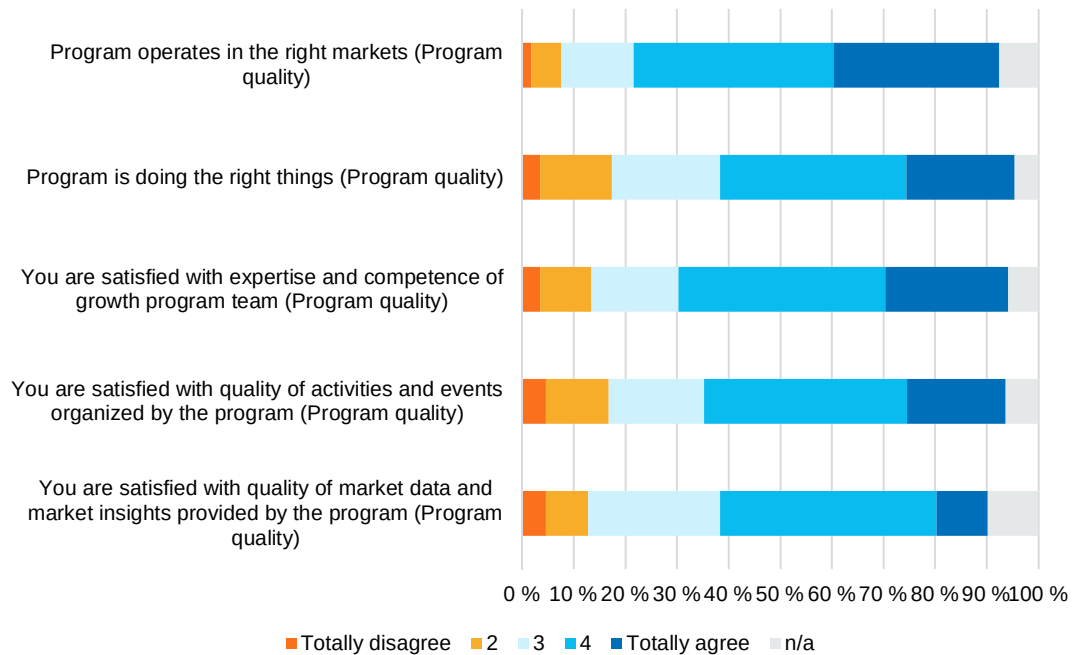
Selvä enemmistö (78 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä pitää ohjelmia keskimäärin joustavina ja epäbyrokraattisina. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä on myös sitä mieltä, että ohjelmasta on saatavilla riittävästi tietoa (70 %), ja että ohjelmassa toteutettujen toimenpiteiden intensiteetti (volyymi) on riittävä (64 %). Sen sijaan yritykset suhtautuvat hieman kriittisemmin mahdollisuuteen osallistua ohjelmien suunnitteluun, yritysten määrään ohjelmissa, ohjelmien toimenpiteiden laatuun ja toimenpiteiden käynnistämisen nopeuteen. Tosin näidenkin kysymysten osalta yleiskuva on positiivinen, vaikka osa vastauksista onkin kriittisiä. (Kuvio 14)



**Kuvio 14. Yritysten näkemykset ohjelman toimeenpanoon ja toteutukseen liittyvistä väittämistä (n=.** Lähde: kyselyaineisto (n=222-228).

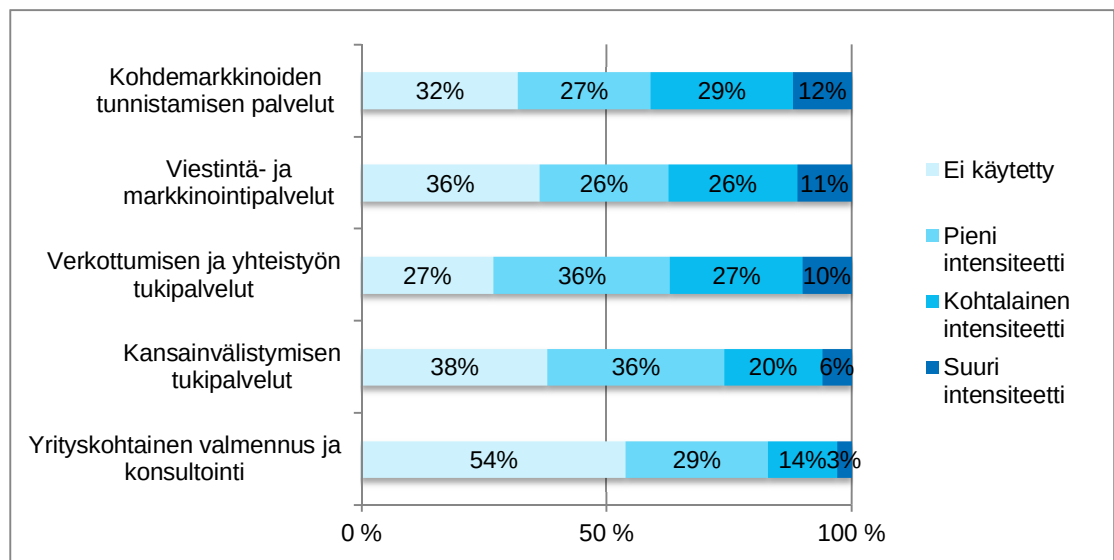
Yritysten tyytyväisyyttä ohjelmiin on kartoitettu myös Finpron itse toteuttamassa asiakastyytyväisyys- ja seurantakyselyssä maaliskuussa 2016. Tämän kyselyn perusteella

- 71 % vastaajista (121) on sitä mieltä, että ohjelmat toimivat oikeilla markkinoilla (tältä osin on kuitenkin huomioitava, että todennäköisesti sellaiset yritykset, joiden tarpeita markkinavalinnat eivät vastaa, eivät myöskään ole mukana ohjelmissa)
- 64 % on tyytyväisiä ohjelmatiimin asiantuntemukseen ja kompetenssiin
- 59 % on tyytyväisiä ohjelmien toimenpiteiden ja tapahtumien laatuun
- 57 % on sitä mieltä, että ohjelmassa tehdään oikeanlaisia asioita.
- 52 % on tyytyväisiä ohjelman kautta saatavan markkinatiedon laatuun



**Kuvio 15. Yritysten näkemykset kasvuohjelmien laadusta ja vaikutuksista (N=171-173). Lähde: Kasvuohjelmien asiakastyytyväisyyskysely / Finpro, 3/2016.**

Kuviossa 16 on eritelty kyselyaineistoon perustuen tarkemmin, miten intensiivisesti yritykset ovat hyödyntäneet ohjelmien tarjoamia palveluita keskimäärin. Tarkastelu osoittaa, että intensiteetti vaihtelee hyvin paljon, eli toisin sanoen yritysten tavoissa osallistua ohjelmiin on suuria eroja.

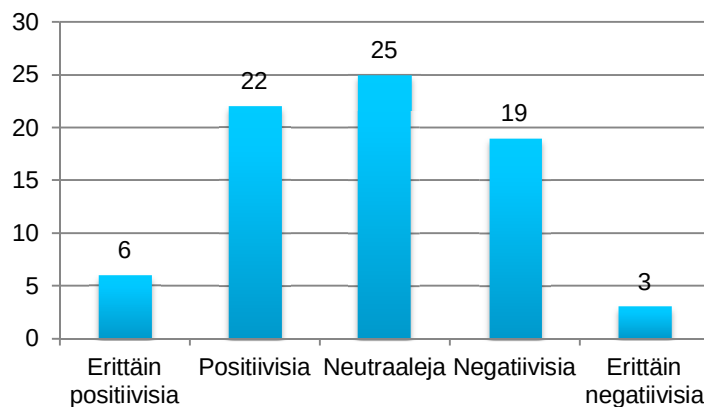


**Kuvio 16. Kasvuohjelmien tarjoamien palveluiden hyödyntäminen (n=248-253).**

## Ohjelmien toimeenpanossa ja laadussa suuria eroja

Yksittäisten ohjelmien onnistumista ei tässä arvioinnissa ole tarkasteltu, eikä arvioinnin perusteella voida tehdä johtopäätöksiä yksittäisten ohjelmien onnistumisesta. Myöskään kyselyn ohjelmakohtaiset vastausmäärät eivät mahdollista yksittäisten ohjelmien arviointia. Arvioinnin eri aineistojen perusteella on kuitenkin selvää, että erot ohjelmien onnistumisessa ovat hyvin suuria.

Yritysten palaute sekä kyselyn että haastatteluiden perusteella vaihtelee erittäin kriittisestä erittäin positiiviseen, jopa ylistävään. Vaikka yleiskuva jääkin positiivisen puolelle, ohjelmat saavat myös paljon kriittistäkin palautetta. Tämä kahtiajakautuneisuus käy hyvin ilmi tarkasteltaessa yritysten avovastauksia sähköiseen kyselyyn. Luokittelimme kyselyn avovastaukset (75 kpl) asteikolla erittäin negatiivisesta erittäin positiiviseen. Tarkastelu osoittaa, että vastaukset jakautuvat melko tasaisesti positiiviseen ja negatiiviseen, joskin hieman positiivisen suuntaan painottuen. Vastausten tarkempi tarkastelu osoittaa, että kritiikki liittyy erityisesti ohjelmien käytännön toteutukseen (ei niinkään esim. ohjelmaformaattiin). Useampi yritys kritisoi myöhäistä tai puutteellista tiedottamista tai tapahtumien organisoinnin laatua. Toisaalta juuri samoista asioista myös osa yrityksistä kiittelee ohjelmia.



**Kuvio 17. Yritysten antaman palautteen jakautuminen (suuntaa antava). Lähde: kyselyaineiston avovastaukset (n=75).**

**Esimerkkejä positiivisista tai erittäin positiivisista kommentista liittyen ohjelmien toimeenpanoon:**

*“Hyvä ohjelma. Ehkä alku olisi voinut olla tehokkaampi, mutta hankkeen teho on ruvennut paranemaan koko ajan. Erityisen hyviä ovat olleet tuetut verkottumistilaisuudet ja niiden luomat mahdollisuudet.”*

*“Workshopit ovat olleet antoisia koska puhujilla on ollut relevanttia kokemusta ja ovat tarjonneet konkreettista tukea ja ideoita. ... Osallistujaryhmä on hyvin heterogeeninen, joka tällaisessa ohjelmassa on hyvä asia.”*

*“Ohjelman arvokkain anti on ilman muuta sellaisten asiakastapaamisten järjestämisessä joita muuten olisi meidän tai meidän yhteistyökumppanin hyvin vaikea itse saada aikasekseen.”*

*“Messujärjestelyt on hoituneet hienosti ja [ohjelman] väki tekee töitä suurella sydämellä ja kelloon vilkuilematta.”*

*“We were very happy with the programme. It is flexible and of high quality. Investment is relatively low and you get quite a lot against that. Hope that this great service will be continued in the future!”*

*“Vientimarkkinamahdollisuuksista kertovat esitykset ovat käytännönläheisiä ja ajan tasalla olevia.”*

*“Matka onnistui erinomaiset ja ylitti sille asettamani odotukset sekä uuden tiedonsaannin, että verkostoitumisen osalta.”*

**Esimerkkejä negatiivisista tai erittäin negatiivisista kommentista liittyen ohjelmien toimeenpanoon:**

*“Toivoisimme tietoa aikaisemmassa vaiheessa tulevista käyntikohteista ja tavattavista asiakkaista, jotta ne olisi edes mahdollista sovittaa muiden aktiviteettien kanssa kalenteriin. Nyt tiedot tulee sähköpostina 3-4 viikkoa aiemmin, joka on liian myöhään. Emme ole voineet käyttää palveluja tämän takia.”*

*“Ohjelman ja sen tapahtumien markkinointi on liian paljon sähköpostilla. Sitä tulisi markkinoida monikanavaisesti.”*

*“Ohjelman/toimintojen/tapahtumien tasoerot ovat olleet huomattavat eri kohdemaissa.”*

*“Aikataulut ja suunnitelmat tulisi varmistua aikaisemmin.”*

*“Tapahtumien tiedottaminen tapahtuu hieman liian myöhään.”*

*“Tehotonta turistimatkaileva ... Aikataulut pettivät ... ”konsultit” ovat olleet ajanhaaskausta.”*

*“Jotenkin on tullut tunne että kun sijaitsemme Helsingin ulkopuolella emme pysy mukana mitä tapahtuu”*

*“Hiukan sekava vaikutelma. Erilaisia matkoja ja messuja on paljon (liikaa?) ja tuntuu että kaikkia ei ehditä järjestää kunnolla... Joskus tuntuu että kokonaisuus ei olisi ihan hallinnassa.”*

*“Seminaarit ja vierailut kotimaassa ovat jääneet hieman*

*"Ohjelman avulla olemme saaneet raikkaita kommentteja konsulteilta ja osan niistä olemme toteuttaneet ja osa toteutetaan tulevan syksyn aikana."*

*"Loistava hanke, kv markkinoille menemiseen ja etenemiseen konsulttien avulla tarvittaisiin hieman isompi aika / panostus. Nyt ehdittiin ainoastaan raapaista pintaa."*

*"Hyvää ja aktiivista työtä sekä kaupallinen ote, hienoa! Hieman etupainoisempaa kommunikaatiota vielä, muutoin bueno."*

*pintapuolisiksi keskusteluiksi mahdollisten kansainvälisten kumppaneiden kanssa."*

*"Aivan liian byrokraattista toimintaa, jossa suurin osa rahasta käytetään organisaation ylläpitämiseen. Joka matkalla on ylliedustus mukana ja yrityksen tarpeita ei juurikaan kuunnella."*

*"Meitä on häirinnyt koulutuspäivien ajankohdan jatkuva muuttuminen. Päivämäärien muuttumisen vuoksi olemme joutuneet vaihtamaan osallistuvia henkilöitä koulutuspäiviin, sekä muuttamaan jo sovittuja asiakastapaamisia. ... Myös osa kouluttajista olisivat voineet olla hieman kiinnostuneempia itse koulutuksen antamiseen."*

## Toimenpiteet kohdemarkkinoilla koetaan hyödyllisimmiksi

Yritysten näkemykset kasvuohjelmista vaihtelevat myös yrityshaastatteluiden perusteella. Pääsääntöisesti kasvuohjelmat on kuitenkin nähty positiivisina avauksina ja hyödyllisinä toimenpiteinä viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kannalta. Ohjelmat saavat kiitosta mm. siitä, että niiden avulla kansainvälistyminen on ollut helppoa vientiä aloitteleville yrityksille. Toisaalta jo pidemmälle kansainvälistymisessä edenneet yritykset eivät välttämättä koe saavansa ohjelmista muuta hyötyä kuin tiedon siitä, mitä oman alan markkinoilla on tapahtumassa ja mitä muut suomalaiset yritykset ovat seuraavaksi tekemässä. Osa yrityksistä kritisoi erityisesti sitä, että vientimatkojen jälkeinen "follow-up" eli jälkihoito on jätetty melko pienelle huomiolle, eivätkä yritykset saa mielestään tarpeeksi tukea siihen, että vientimatkalla aikaansaadut myyntitiliidit saataisiin muunnettua konkreettisiksi kaupoiksi matkan jälkeen. Toisaalta osa yrityksistä oli sitä mieltä, että kontaktien ja liidien saamisen jälkeen vastuu kauppajien konkretisoitumisesta tulisi olla yksinomaan yrityksillä itsellään.

Yritykset ovat kokeneet erityisen hyödyllisiksi erilaiset kasvuohjelmien järjestämät aktiviteetit kohdemaissa. Esiin nousivat useampaan otteeseen suomalaisten yritysten yhteiset messuedustukset ulkomailla sekä vienninedistämismatkat kohdemarkkinoille. Kiitosta saivat erityisesti matkat, joissa on ollut mukana valtion edustusta (esimerkiksi ministereitä tai lähetystön edustajia), sillä tämän koettiin tuovan uskottavuutta ja arvovaltaa, mikä on tärkeää erityisesti kehittyvillä markkinoilla kuten Kiinassa. Lisäksi paikallisten, kohdemarkkinoista hyvin perillä olleiden konsulttien palkkaaminen yritysten tueksi sekä itse vientimatkan että matkaa seuranneiden jatkotoimenpiteiden ajaksi nähtiin tärkeäksi ja hyödylliseksi palveluksi. Myös ulkomaisten ostajadelegaatioiden tuomista Suomeen kiiteltiin.

Kaiken kaikkiaan yritykset korostavat kohdemarkkinoilla tapahtuvien ja toimenpiteiden ja osaamisen merkitystä. Yksi haastateltu yritys totesikin, että "ohjelman apu riippuu paljon siitä, miten hyvä paikallinen kumppani on". Suomessa järjestettyihin aktiviteetteihin suhtauduttiin kaksijakoisemmin. Toisaalta muiden yritysten kanssa kasvotusten tapahtuva verkostoituminen ja alan toimijoiden tuominen yhteen Suomessa nähtiin sinänsä hyödylliseksi ja tärkeäksi, mutta toisaalta erilaisten kotimaassa järjestettyjen koulutusten sisältöjen hyödyllisyyttä ja tapahtumien pääkaupunkiseutukeskeisyyttä kritisoitiin.

## Ohjelmajohdon osaaminen ja fokusoituminen haasteet selittävät eroja

Osittain edellä kuvatut erot palautteessa selittyvät yritysten erilaisella taustalla (eroja havainnollistettu jäljempänä raportissa), mutta yhtä lailla erot palautteen laadussa selittyvät



ohjelmien toteutukseen liittyvillä tekijöillä. Tältä osin erityisesti ohjelmajohdon ja muiden asiantuntijoiden osaaminen ja ohjelmien fokusoituminen nousevat esiin keskeisinä tekijöinä.

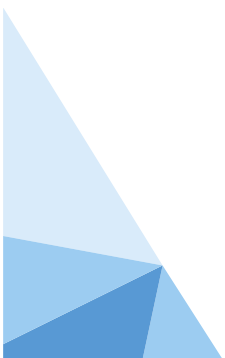
Arvioinnissa haastatellut asiantuntijat ja yritysten edustajat ovat laajasti yksimielisiä siitä, että ohjelmajohdon osaaminen on yksi tärkeimmistä ohjelmien onnistumista selittävistä tekijöistä. Tämä on varsin ymmärrettävää, sillä ohjelmien tuoma lisäarvo perustuukin pitkälti ohjelmajohdon asiantuntemuksen, toimialan ymmärryksen ja verkostoihin sekä niiden pohjalta tehtyihin ratkaisuihin.

Kritiikki ohjelmien fokusoitumista kohtaan liittyy siihen, että joidenkin ohjelmien koetaan yrittävän tarjota "kaikkea kaikille" eikä ohjelmissa päästä riittävän konkreettiselle tasolle. Kritiikki on ymmärrettävää ottaen huomioon, että kasvuohjelmiin osallistuu varsin erilaisia organisaatioita, joilla kaikilla on hieman erilaiset tarpeet kansainvälistymistä ajatellen. Esimerkiksi pienet startup-yritykset tarvitsevat varsin erityyppistä tukea verrattuna isoihin teollisuusyrityksiin, ja toisaalta esimerkiksi konkreettisten tuotteiden myynti eroaa palveluliiketoiminnasta merkittävästi myös kansainvälisessä kontekstissa.

Yritysten suhtautuminen ohjelmaan osallistuvien yritysten määrään vaihtelee: siinä missä toiset toivoisivat ohjelmien keskittyvän vain aitoa kansainvälistä kasvupotentiaalia omaaviin yrityksiin, toiset yritykset toivoisivat ohjelmien osallistujamäärien kasvattamista nykyisestä, jotta mahdollisuus rakentaa yhteistä tuotetarjoomaa helpottuisi ja synergiaedut yritysten välillä lisääntyisivät. Yritysten koon tai toimialan sijaan tärkein tekijä onkin nimenomaan yritysten valmiudet kansainvälistymiseen. Esimerkiksi erään yrityksen mukaan yhteisen tarjooman uskottavuutta heikentää se, että mukana on joitakin yrityksiä, jotka eivät ole muiden kanssa "samalla tasolla".

Suuret erot ohjelmiin osallistuvien yritysten erilaisissa valmiuksissa kansainvälistymisen suhteen selittyy osaltaan sillä, että ohjelmat haluttiin saada käyntiin mahdollisimman nopeasti ja suurella volyymilla. Näin ollen ohjelmiin on kelpuutettu mukaan myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät vielä ole olleet täysin valmiita kansainvälistymiseen. Lisäksi joitakin ohjelmia on mahdollisesti suunnattu enemmän varhaisemmassa vaiheessa olevien yritysten tarpeisiin, jolloin pidemmällä kansainvälistymisessä olevat yritykset ovat saattaneet turhautua.

Haastateltujen yritysten näkemykset siitä, miten hyvin ohjelman painopisteet ja tavoitteet vastaavat yritysten omiin kansainvälistymistavoitteisiin, ovat myös varsin kahtiajakautuneita. Osa yrityksistä kokee, että ohjelmat vastaavat hyvin heidän tarpeisiinsa, ja että kohdemarkkinat on valittu hyvin. Yritykset toivat esiin tyytyväisyytensä erityisesti siihen, että kasvuohjelmat ovat luoneet uskottavuutta valituilla kohdemarkkinoilla, auttaneet markkinaselvittelyssä ja kontaktien luomisessa sekä mahdollistaneet yritysten pääsyn sellaisiin neuvottelupöytiin, joihin yksittäisillä yrityksillä ei muuten olisi ollut pääsyä. Ohjelman painopisteisiin tyytymättömät yritykset puolestaan nostivat esiin mm. sen, että ohjelman fokus on liian hajaantunut, jolloin ohjelmien ja yksittäisten yritysten intressit eivät välttämättä kohtaa, kaikilla mukana olevilla yrityksillä ei ole aitoa potentiaalia pärjätä kansainvälisessä kilpailussa, eivätkä pitemmälle kansainvälistymisessä edenneet yritykset saa ohjelmasta riittävästi tukea omiin pyrkimyksiinsä. Vastaavasti osa yrityksistä koki, että nimenomaan ohjelman onnistunut fokusoituminen ja sitä kautta riittävä konkreetian taso on ollut tärkeä ohjelman onnistumiseen vaikuttanut tekijä.



**Yritysten kommentteja liittyen ohjelmien fokuosoitumiseen (perustuen kyselyn avovastauksiin ja haastatteluihin):**

*"Lyhyesti sanottuna ongelma on se, että ohjelma yrittää olla jotain kaikille mutta ei onnistu olemaan mitään kenellekään."*

*"Ohjelman kohderyhmärajaus on johtanut siihen että oma yrityksemme voi käyttää ohjelman palveluita hyvin niukasti hyväkseen."*

*"The program is not ambitious enough and might reflect wrong Finnish core competencies. It seems to center around a few major companies who have marketing resources to utilize it in somewhat successful brand communication."*

*"Ohjelma on turha isojen, perinteisten savupiippufirmojen temmellyskenttä sekä äänenkannattaja – ja nykytuotona ei luo muualla orastaville ideoille toimintaympäristöä."*

*"Osallistujaryhmä on hyvin heterogeeninen, joka tällaisessa ohjelmassa on hyvä asia."*

### **Yritykset toivovat pitkäjänteisyyttä ja terävämpää fokuoitumista jatkossa**

Haastatelluilla yrityksillä oli paljon näkemyksiä siitä, miten kasvuohjelmatoimintaa pitäisi kokonaisuutena jatkossa kehittää. Ensinnäkin monet haastatellut yritykset erikseen korostivat pitkäjänteisyyden merkitystä ja toivoivat, että ohjelmaa jatkettaisiin.

Kaiken kaikkiaan yritykset odottavat saavansa kasvuohjelmilta jatkossakin pitkälti samoja asioita kuin tähän asti. Ohjelmien toivotaan edelleen tarjoavan mahdollisuuksia verkostoitua sekä oman alan toimijoiden, mahdollisten yhteistyökumppaneiden että potentiaalisten asiakkaiden kanssa niin kohdemarkkinoilla kuin kotimaassakin. Konkreettisella tasolla yritykset toivovat saavansa ohjelmien kautta edelleen erityisesti asiantuntijaneuvoja, uutta liikevaihtoa, uusia kontakteja sekä mahdollisuuksia osallistua venti- ja messumatkoille. Yritykset pitivät erityisesti tärkeänä, että ohjelmien kautta voidaan edelleen avata ovia, palkata yritysten avuksi paikallisia konsultteja kohdemarkkinoilla ja hyödyntää Suomen brändiä hyväksi tarjoaman rakentamisessa. Lisäksi tarvetta nähdään ns. arvovaltapalveluille kohdemaissa. jotta yritykset pääsevät yhdessä sellaisiin neuvottelupöytiin, joihin yksittäisten yritysten olisi itsenäisesti vaikea tai mahdoton päästä.

Toinen selkeä kehitystoive liittyi ohjelmien fokuoitumiseen. Kasvuohjelmien haasteeksi nähdään tietynlainen tapahtumakeskeisyys; yrityksille tarjotaan monipuolisesti uusia kohdemaita, -markkinoita ja vienninedistämismatkoja, mutta todellisuudessa yritykset pystyvät keskittymään vain yhteen tai korkeintaan muutamaan uuteen markkinaan kerrallaan. Lisäksi ohjelmien toivottiin tarjoavan räätälöidymää palvelua (esimerkiksi konkreettisia kansainvälistymissuunnitelmia) erilaisten yritysten tarpeisiin. Tämä mahdollisesti tarkoittaisi mukana olevien yritysten lukumäärän karsimista. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös yksittäinen toive siitä, että ohjelmiin täytyisi saada mukaan nykyistä enemmän sellaisia yrityksiä, joilla on samankaltaiset fokuukset, jotta kokonaistarjoamaa saataisiin laajennettua ja mukana olevien yritysten välille luotua enemmän synergiaetuja.

Haastatteluissa tuli esille myös ehdotus siitä, miten fokuoitumista voitaisiin käytännössä parantaa. Sen mukaan kasvuohjelmilla voisi olla kaksi erityyppistä "linjaa" erilaisille yrityksille. Ensimmäinen linja voisi toimia hautomotyyppisesti ventiiä aloitteleville ja pienemmille yrityksille, kun taas toinen linja olisi räätälöidympi kiihdytyskaista sellaisille yrityksille, jotka tavoittelevat viennin nopeaa ja merkittävää kasvua tai joiden kansainvälistyminen on jo edennyt alkuvaihetta pitemmälle. Joissakin ohjelmissa hieman vastaavia ratkaisuja onkin jo käytössä.

## Vaikutukset resursseihin ja kyvykkyyksiin

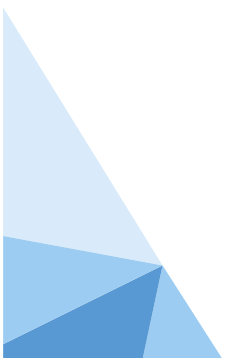
---

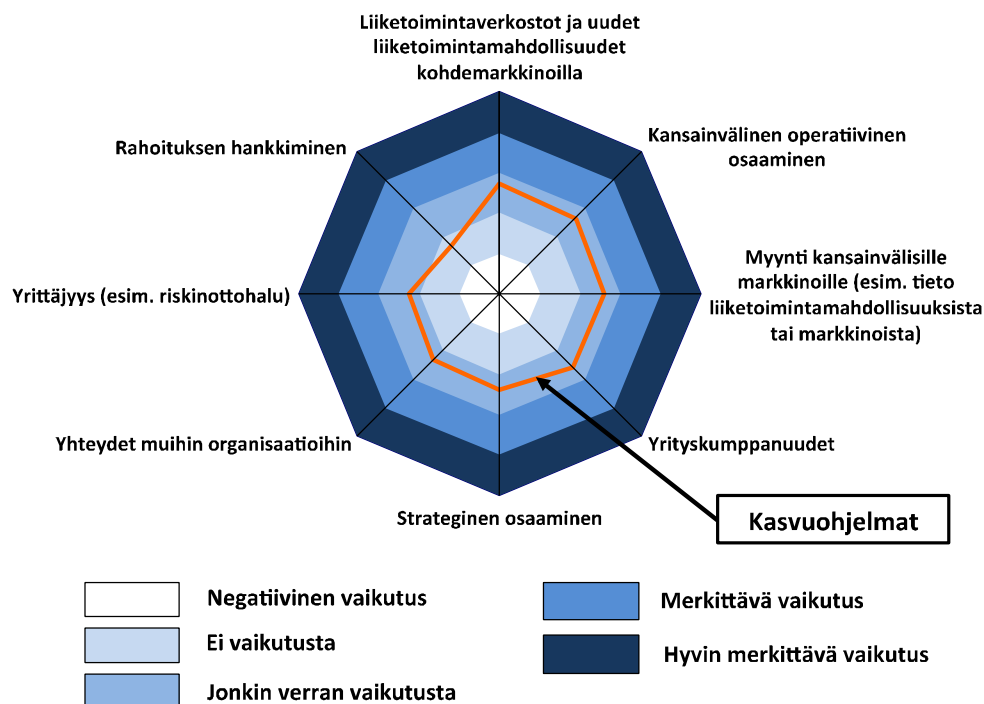
- Ohjelmat ovat keskimäärin onnistuneet luomaan edellytyksiä yritysten kasvulle ja kansainvälistymiselle. Vaikutukset kuitenkin vielä vaihtelevia ja parannettavaa riittää.
  - Eniten ohjelmat vaikuttaneet liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Vähiten vaikutuksia ollut yrittäjyyteen ja rahoituksen hankkimiseen.
  - Ohjelmat näyttäisivät tuovan keskimäärin eniten lisäarvoa vakaata kasvua tavoitteleville kotimarkkinayrityksille, joilla ei vielä merkittävää vientiliikenvaihtoa.
- 

Tässä luvussa on esitetty arvio ohjelmien vaikutuksista resursseihin ja kyvykkyyksiin. Tällä tarkoitetaan ohjelman lyhyen aikavälin vaikutuksia esimerkiksi uusiin liiketoimintaverkostoihin, asiakaskontakteihin tai osaamiseen yrityksissä. Toisin kuin pidemmän aikavälin vaikutukset esimerkiksi liikevaihdon kasvuun, nämä vaikutukset ovat havaittavissa nopeammin ja niiden perusteella voidaan ennakoida mahdollista pidemmän aikavälin vaikuttavuutta. Vaikutuksia resursseihin ja kyvykkyyksiin arvioitiin kahdeksalla osa-alueella, joita olivat: liiketoimintaverkostot ja uudet liiketoimintamahdollisuudet kohdemarkkinoilla, kansainvälinen operatiivinen osaaminen, kansainvälisille markkinoille myyminen, yrityskumppanuudet, strateginen osaaminen, yhteydet muihin organisaatioihin, yrittäjyys sekä rahoituksen hankkiminen. Nämä osa-alueet ja tarkemmat vastausjakaumat on kuvattu tarkemmin liitteenä olevassa laajemmassa kyselyraportissa (liite 4).

### Lyhyen aikavälin vaikutukset lupaavia, mutta parannettavaa riittää

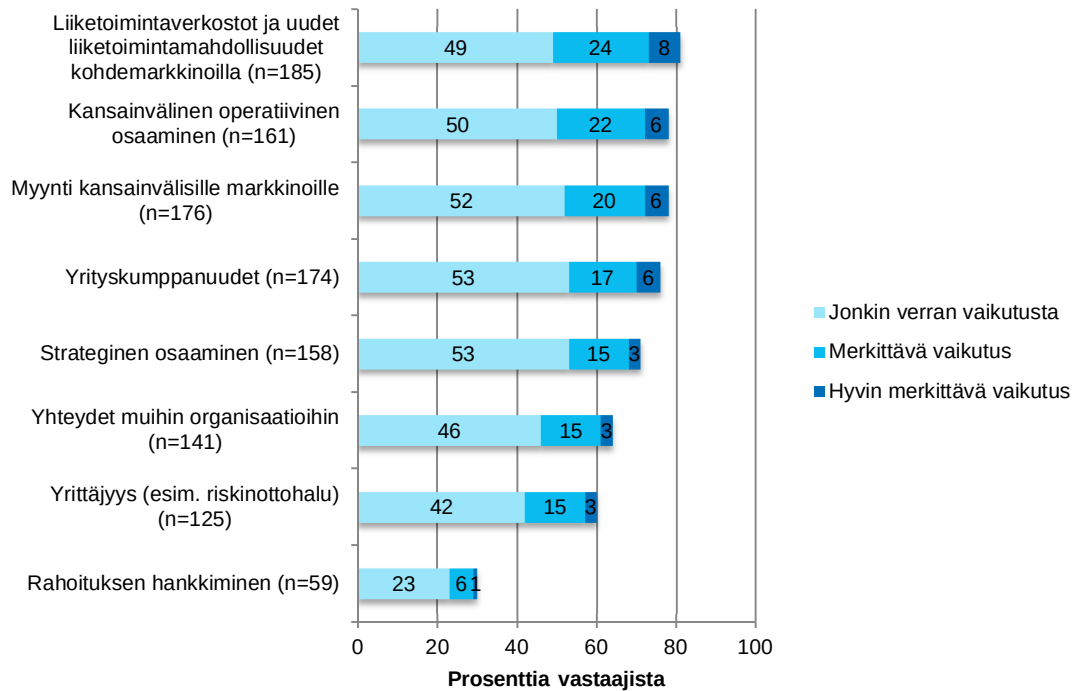
Kyselyaineiston perusteella suurin osa yrityksistä on sitä mieltä, että kasvuohjelmilla on ollut positiivinen vaikutus yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin. Eniten vaikutuksia yritykset arvioivat ohjelmilla olleen liiketoimintaverkostojen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien rakentumiseen kohdemarkkinoilla, yritysten kansainvälisen operatiivisen osaamisen vahvistamiseen ja kansainvälisille markkinoille myyntiin. Vähiten vaikutuksia yritykset arvioivat ohjelmilla olleen rahoituksen hankkimiseen, yrittäjyyteen ja yhteyksiin muihin organisaatioihin (Kuvio 18).





**Kuvio 18. Keskimääräinen vaikutus kasvuohjelmiin osallistuneiden yritysten resursseihin ja kyvykkyyksiin. (n=287)**

Yleisesti ottaen voidaan yritysten arviota ohjelmien vaikutuksista resursseihin ja kyvykkyyksiin pitää melko positiivisena. Esimerkiksi 81 % vastaajista arvioi ohjelmalla olevan positiivisia vaikutuksia liiketoimintaverkostoihin ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Lisäksi 76 % vastaajista arvioi ohjelmilla olleen positiivinen vaikutus kykyyn rakentaa kumppanuuksia muiden suomalaisyritysten kanssa. Poikkeuksena erottuvat vaikutus yrittäjyyteen (esim. kasvuhakuisuuteen) ja erityisesti vaikutus rahoituksen saamiseen. Tosin suurin osa yrityksistä ei pitänyt näitä osa-alueita omalle toiminnalleen relevantteina. Huomionarvoista on lisäksi, että "jonkin verran vaikutusta" -vastanneiden yritysten osuus on varsin suuri, "merkittävä" tai "erittäin merkittävä" -vastauksien ollessa selvästi vähemmistössä. Tämä tukee hyvin edellä mainittuja havaintoja ohjelmakohtaisista eroista ja kehittämistarpeista.



**Kuvio 19: Yritysten arvio kasvuohjelmien positiivisesta vaikutuksesta resursseihin ja kyvykkyyksiin (%). Vastausmäärät vaihtelevat kysymyksittäin. Yritykset, jotka eivät kokeneet tavoitetta relevantiksi poistettu vastausmäärästä.**

### Ohjelmat tuoneet uutta tietoa ja kontakteja – verkostoitumisen edistämisessä onnistuttu vaihtelevasti

Valtaosa haastatelluista yrityksistä kertoi saaneensa kasvuohjelmien kautta sellaista uutta tietoa tai osaamista, jota ne eivät muuten olisi saaneet lainkaan, tai jonka hankkimiseen niillä olisi mennyt huomattavan paljon aikaa. Erityistä kiitosta yritykset antoivat kohdemarkkinoilla tehdystä taustatyöstä ja markkinakartoituksista sekä paikallisten konsulttien kautta saadusta paikallistason tiedosta ja osaamisesta. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että yrityksillä itsellään ei olisi ollut resursseja (aikaa, rahaa, osaamista) vastaavan tiedon hankkimiseen itse. Apua rahoituksen hankkimiseen yritykset eivät puolestaan ole kasvuohjelmien kautta juurikaan saaneet, mutta suurin osa yrityksistä ei tällaista tukea ohjelman kautta tavoitellut. Monet haastattelut yritykset totesivat myös päässeensä ohjelmien kautta sellaisiin pöytiin ja keskusteluihin, joihin ne eivät olisi voineet päästä ilman laajempaa yritysryhmää, ohjelmien kautta saatuja verkostoja ja/tai edustustojen tai arvovaltaisten ministeridelegaatioiden apua.

Verkostoitumisen suhteen yritysten kokemukset ovat hajautuneet. Yli puolet haastatelluista koki, että heidän yrityksensä on hyötynyt yhteistyöstä muiden ohjelman osallistujien kanssa tavalla tai toisella. Hyötyjä ovat olleet mm. ohjelman osallistujayritysten yhteiset markkinointitoimenpiteet, yhteisen palvelutarjoaman suunnittelu sekä tietojen ja ajatusten vaihto muiden saman alan toimijoiden kanssa. Toisaalta moni haastatelluista kuitenkin totesi, että ohjelman kautta syntyneet yhteistyökuviot ovat toistaiseksi vielä ajatusten tasolla, joten toteutettuja konkreettisia toimenpiteitä on vielä varsin rajallisesti. Lisäksi osa haastatelluista yrityksistä koki, ettei ohjelma ole edistänyt yhteistyötä muiden suomalaisten toimijoiden kanssa juuri lainkaan. Myös yritysten näkemykset vaikutuksista kansainvälisten verkostojen rakentamiseen vaihtelevat. Osa kertoi ohjelman auttaneen rakentamaan yhteyksiä ulkomaisiin alihankkijoihin, potentiaalisiin asiakkaisiin sekä jälleenmyyjiin. Osa yrityksistä on puolestaan pyrkinyt rakentamaan verkostoja, mutta ei ole siinä vielä käytännössä onnistunut.

Pieni osa koki, ettei ole saanut ohjelman kautta verkostoiden rakentamiseen juuri lainkaan apua.

#### **Yritysten kommentteja liittyen ohjelmien lyhyen aikavälin vaikutuksiin:**

*"Ohjelma on koonnut yhteen toimijoita, jotka välttämättä eivät samalla alalla, mutta riittävän lähellä tukeakseen toisten organisaatioiden toimintaa. [Ohjelman] kautta saadaan syventävää täsmätietoa kohdemaista [ja päästään] osana delegaatioita keskustelupöytiin, joihin vaikea päästä mukaan yksittäisenä yrityksenä."*

*"Jos tavoitteena on ollut, että Finpro pystyy tekemään markkinakartoitusta, avaamaan ovia, luomaan kontakteja ja osaltaan luomaan yrityksille bisnesmahdollisuuksia, niin hyvin on mennyt. Ollut jopa positiivinen yllätys."*

*"On ollut joitain hyödyllisiä koulutuksia, mutta tiedot olisi saatu muualtakin ja yrityksen sisälläkin ollut samanlaista osaamista jo valmiiksi."*

*"Ohjelmaa häiritsee se, että on ns. turhia firmoja mukana, jolloin aidosti kansainväliseen kauppaan pystyvien yritysten fokus jää pienemmäksi."*

*"Apua rahoituksessa on ollut ohjelman kautta vähemmän, kuin mitä olisi ehkä odottanut tai toivonut."*

*"Ohjelman kautta on löytynyt muutama yritys, joiden kanssa on keskustelut käynnissä mahdollisista synergiaeduista."*

*"Kumppanuuksien rakentaminen suomalaisten yritysten kanssa ei ole ollut niin olennaista, koska monet meitä nuorempia yrityksiä. Kuitenkin ajatusten vaihtoa saatu ja tämä tärkeää."*

*"Ei tehty juurikaan yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Messuilta jäi yksi kontakti, ei mitään sen kummempaa."*

*"Päästy tapaamaan oikeita kohderyhmiä ja oikeita ihmisiä."*

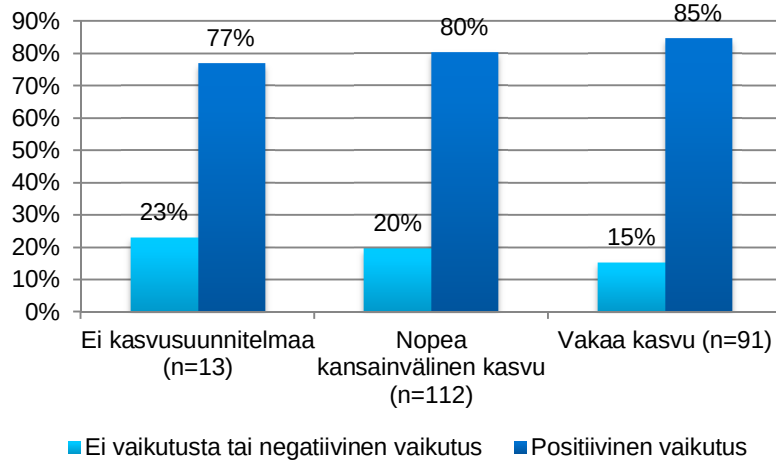
*"Yksi keskeinen hyöty ohjelmasta on saada yritykset miettimään yhdessä keskenään, miten tarjontaa voi parantaa. Lisäksi paljon iloa [on ollut siitä, että] matkoilla on päässyt kuuntelemaan muiden tarjontaa ja saanut tietää, mitä Suomessa laajemmin tarjota."*

#### **Ohjelmista eniten hyötyä kotimarkkinayrityksille**

Kuten edellä on todettu, ohjelmiin on osallistunut varsin heterogeeninen joukko yrityksiä, joiden antama palaute ohjelmista vaihtelee kriittisestä hyvin positiiviseen. Kyselyn vastausmäärät eivät mahdollista kovin yksityiskohtiin menevää tarkastelua, mutta aineiston perusteella on kuitenkin mahdollista tehdä suuntaa antavia havaintoja siitä, miten erilaiset yritykset arvioivat kasvuohjelmien vaikutuksia. Seuraavassa on tarkasteltu esimerkinomaisesti tarkemmin sitä, miten erilaiset yritykset arvioivat ohjelmien vaikutuksia liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla, mikä on ollut yksi keskeisimmistä tavoitteista kaikissa kasvuohjelmissa. Tämä osa-alue valittiin tarkasteltiin myös siksi, että yritykset keskimäärin kokivat ohjelmilla olleen siihen eniten vaikutuksia. Vastausten jakautumista tarkasteltiin tarkemmin myös tilastollisin analyysimenetelmin (yksityiskohtaisemmat tulokset on kuvattu liitteessä 4).

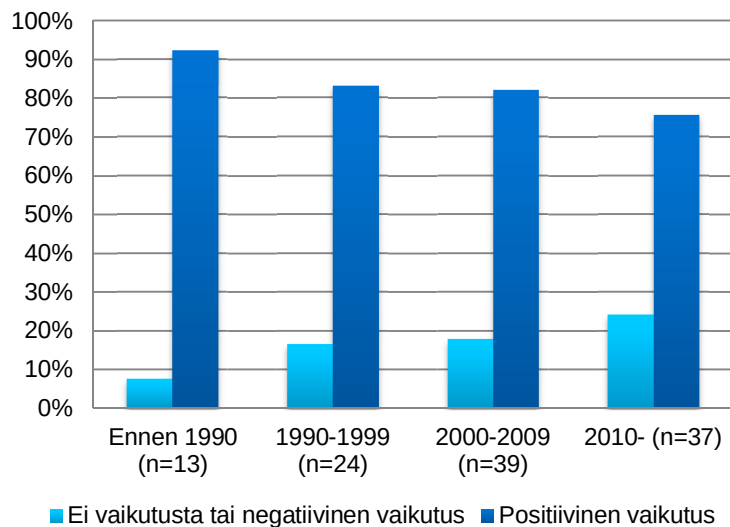
Tarkasteltaessa vastausten jakautumista yritysten kasvuhakuisuuden mukaan havaitaan, että yritykset, jotka tavoittelevat vakaata tai nopeaa kansainvälistä kasvua, arvioivat vaikutukset keskimäärin suuremmiksi kuin ne yritykset, joilla ei ole selkeää kasvusuunnitelmaa (joskin jälkimmäisiä yrityksiä on yrityspopulaatiossa vähän). Esimerkki arvioista vaikutuksiin liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla havainnollistaa eroja vastauksissa yritysten kasvuhakuisuuden mukaan. Huomionarvoista on

myös se, että vakaata kasvua tavoittelevat arvioivat vaikutukset hieman keskimääräistä useammin positiivisiksi kuin nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat yritykset.



**Kuvio 20. Arvio ohjelmien vaikutuksista liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Tarkastelu yritysten kasvuhakuisuuden mukaan.**

Vastausten tarkastelu yritysten perustamisvuoden mukaan puolestaan viittaa siihen, että keskimäärin vanhemmat, toimintansa jo vakiinnuttaneet yritykset arvioivat vaikutukset liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla positiivisemmiksi kuin nuoremmat yritykset. Esimerkiksi ennen vuotta 1990 perustetuista yrityksistä 92 % arvioi ohjelmilla olleen positiivinen vaikutus ko. osa-alueeseen, kun taas vuonna 2010 tai sen jälkeen perustetuista yrityksistä näin arvioi 81 % vastaajista. Vastaavansuuntaisia havaintoja nousi esiin myös haastatteluiden yhteydessä.

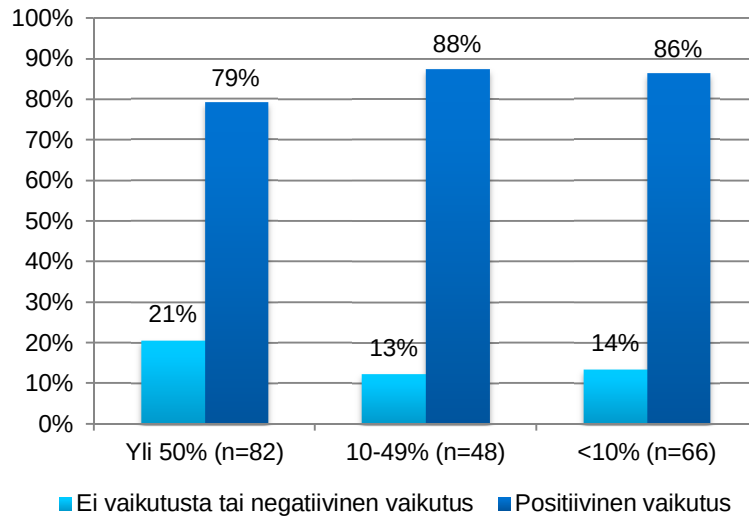


**Kuvio 21. Arvio ohjelmien vaikutuksista liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Tarkastelu yritysten perustamisvuoden mukaan.<sup>9</sup>**

Tarkasteltaessa vastausten jakautumista suhteessa yritysten vientiliikemäärään, havaitaan, että yritykset jotka saavat viennistä alle 50 % liikevaihdosta arvioivat vaikutukset keskimäärin suuremmiksi kuin yritykset, jotka saavat viennistä yli 50 % liikevaihdosta. Tämä tulos käy ilmi tilastollisesta analyysistä (kts. liite 4) kuten myös oheisesta esimerkistä, jossa

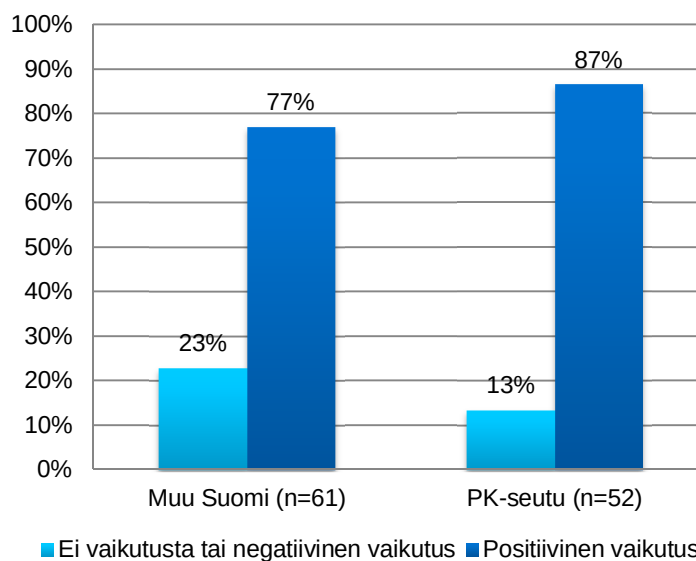
<sup>9</sup> Otokoko tämän tarkastelun osalta on pienempi, sillä tietoa perustamisvuodesta ei ollut saatavilla kaikkien kyselyyn vastanneiden yritysten osalta.

on havainnollistettu eroja vaikutuksissa liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Toisin sanoen yritykset, jotka ovat kansainvälistymisessä pidemmällä näyttäisivät suhtautuvan ohjelmiin hieman kriittisemmin kuin yritykset, joilla vientiä ei vielä ole yhtä paljon. Myös haastatteluaineiston havainnot tukevat tätä löydöstä.



**Kuvio 22. Arvio ohjelmien vaikutuksista liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Tarkastelu yritysten vientiliikevaihdon osuuden mukaan.**

Kyselyvastausten ristiintaulukointi yritysten sijainnin mukaan osoittaa, että muualla kuin pk-seudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa) sijaitsevat yritykset suhtautuvat ohjelmiin kriittisemmin kuin pk-seudun yritykset. Pk-seudun yrityksistä 87 % arvioi ohjelmilla olleen positiivisia vaikutuksia liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Muualla Suomessa sijaitsevien yritysten osalta vastaava luku on 77 %. Myös haastatteluissa ja kyselyn avovastauksissa tämä teema nousi esiin muutamien yritysten kritisoidessa ohjelmia liiallisesta pk-seutukeskeisyydestä.



**Kuvio 23. Arvio ohjelmien vaikutuksista liiketoimintaverkostojen rakentumiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin kohdemarkkinoilla. Tarkastelu yritysten sijainnin mukaan.**

Edellä kuvattujen havaintojen lisäksi kyselyaineiston tilastollinen analyysi (liite 4) osoittaa, että:



- Yritykset, jotka ovat aloittaneet kasvuohjelmissa vuonna 2016 arvioivat vaikutukset yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin suuremmiksi kuin vuonna 2015 ohjelmissa aloittaneet yritykset. Tämä tukee havaintoa siitä, että alkuvaiheen käynnistysvaikeuksien jälkeen ohjelmatoiminta on onnistunut kehittymään yrityslähtöisemmäksi ja vaikuttavammaksi.
- Yritykset, jotka työllistävät 1–10 henkilöä arvioivat vaikutukset yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin suuremmiksi kuin yritykset, jotka työllistävät yli 10 henkilöä. Tulos on odotettu, koska resurssien ja kyvykkyyksien rakentaminen on varsinkin pienemmille yrityksille keskeinen tavoite. Toisaalta haastatteluaineiston perusteella näyttäisi siltä, että kaikkein pienimmille (muutaman henkilön) yrityksille ohjelmat eivät keskimäärin sovellu yhtä hyvin, sillä pienillä yrityksillä ei välttämättä ole mahdollisuutta (tai tarvetta) osallistua esimerkiksi vienninedistämismatkoille.
- Yritykset, joiden kansainvälisille markkinoille pääsyyn vaadittava aika on 1–2 vuotta (tai jotka eivät vielä ole päässeet kansainvälisille markkinoille), arvioivat vaikutukset yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin suuremmiksi kuin yritykset, joiden markkinoille pääsyyn vaadittava aika on yli 5 vuotta. Käytännössä tämä viittaa siihen, että kasvuohjelmista on enemmän hyötyä sellaisille yrityksille (tai aloille), joilla tuotteiden tai palveluiden kehittäminen on nopeampaa. Tulos on ymmärrettävä, sillä kasvuohjelmien toimenpiteet keskittyvät tyypillisesti markkinoille pääsyn loppuvaiheeseen.
- Yritykset, jotka käyttivät ohjelmien tarjoamia palveluita keskimäärin intensiivisemmin, arvioivat vaikutukset yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin suuremmiksi kuin yritykset, jotka käyttivät palveluita keskimäärin vähemmän intensiivisesti. Tämä tukee haastatteluissa esiin nousseita havaintoja siitä, että ohjelmissa toteutettavat toimenpiteet edellyttävät aktiivista osallistumista yrityksiltä ollakseen vaikuttavia. Toisaalta tulos selittyy myös sillä, että yritykset, jotka kokevat saavansa hyötyä ohjelmasta myös osallistuvat sen toimintaan aktiivisemmin.

Tässä osiossa esitetyt havainnot vastausten jakautumisesta ovat suuntaa antavia. Ne kuitenkin viittaavat ensinnäkin siihen, että kasvuohjelmista on eniten hyötyä jo kohtalaisen vakaintuneille, kotimarkkinoilla toimiville pk-yrityksille, joilla ei vielä ole merkittävää vientitoimintaa. Tämä yritysjoukko on ollut myös kasvuohjelmien ensisijainen kohderyhmä. Toiseksi tulokset myös osaltaan vahvistavat muita havaintoja toiminnan fokusoitumisen merkityksestä ja tarpeesta räätälöidä toimenpiteitä eri kohderyhmille. Kolmanneksi, yrityksen profiili ei näyttäisi yksinään selittävän eroja yritysten varsin vaihtelevissa vastauksissa. Tämä tukee havaintoa siitä, että erot ohjelmissa toteutettavien toimenpiteiden ja asiantuntemuksen laadussa ovat tärkeä selittävä tekijä yritysten palautteen jakautumisessa.

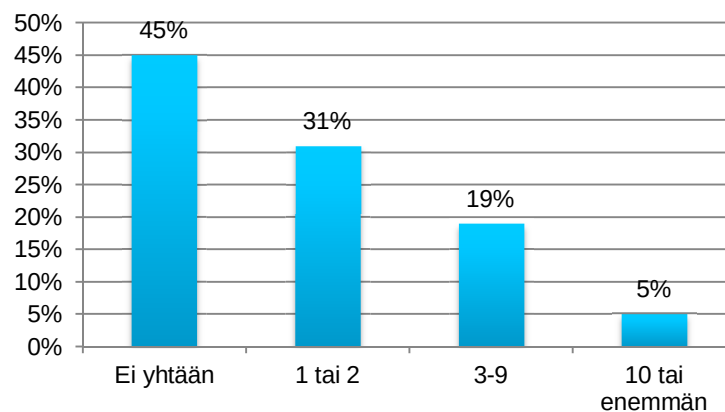
## Vaikutukset yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen

- 55 % kyselyyn vastanneista yrityksistä saanut uusia kansainvälisiä asiakkaita.
- Vaikutukset uusien työpaikkojen määrään ja liikevaihdon kasvuun vielä vaatimattomia. Näiden pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi kuitenkin vielä liian varhaista.
- Pitkän aikavälin vaikutusten realisoituminen vaihtelee ohjelmittain ja voi viedä useita vuosia.

Seuraavassa on kuvattu aluksi kasvuohjelmiin osallistuvissa yrityksissä tapahtuneita muutoksia kasvuohjelmaan liittymisen jälkeen. Tämän jälkeen on esitetty arvio ohjelmien pidemmän aikavälin vaikutuksista eli esimerkiksi vaikutuksista uusiin kansainvälisiin asiakkuuksiin, liikevaihtoon, vientiin tai henkilöstömäärän kasvuun. Tässä yhteydessä on huomioitava, että kyse on hyvin pitkän aikavälin muutoksista, jotka (ohjelmasta ja alasta riippuen) voivat realisoitua vasta useamman vuoden kuluttua. Kyselyhetkellä monet ohjelmat olivat vasta käynnistyneet tai toimineet vain vähän aikaa. Lukujen perusteella ei näin ollen voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä ohjelmien vaikutuksista. Ne auttavat kuitenkin ymmärtämään osallistuvien yritysten profiilia ja tarjoavat vertailukohtaa myöhempiä tarkasteluita varten.

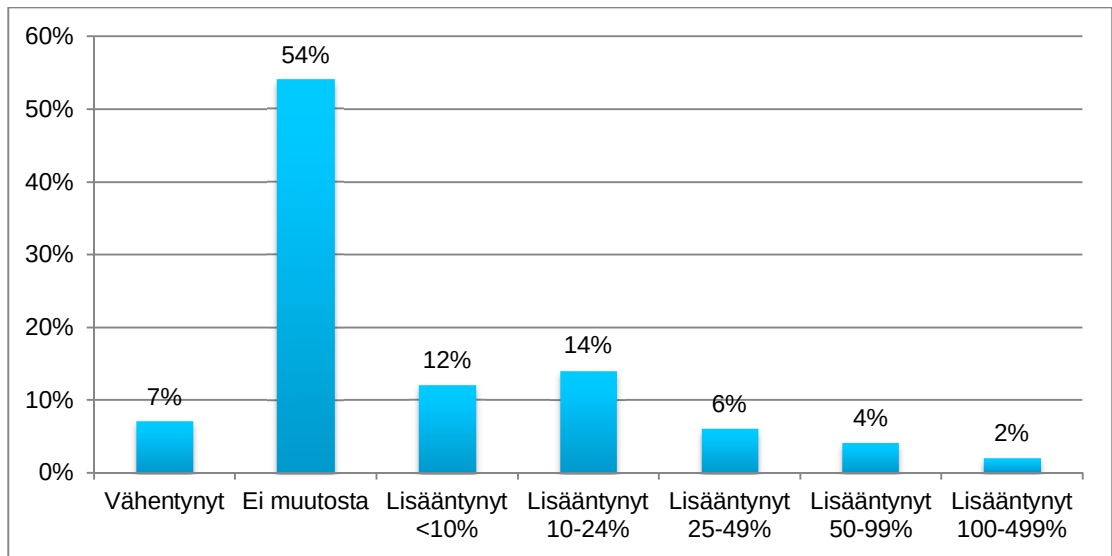
### Muutokset yritysten kasvussa ja kansainvälistymisessä

Kansainvälistymisen ja kasvun osalta kasvuohjelmiin osallistuneiden yritysten raportoimat muutokset ovat varsin vaihtelevia. Hieman yli puolet (55 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoitti saaneensa uusia kansainvälisiä asiakkaita ohjelmaan liittymisen jälkeen. Viisi prosenttia (12) yrityksistä ilmoitti saaneensa 10 tai enemmän uutta kansainvälistä asiakasta. 45 % vastanneista yrityksistä ilmoitti, että eivät olleet saaneet yhtään uutta asiakasta ohjelmaan liittymisen jälkeen.

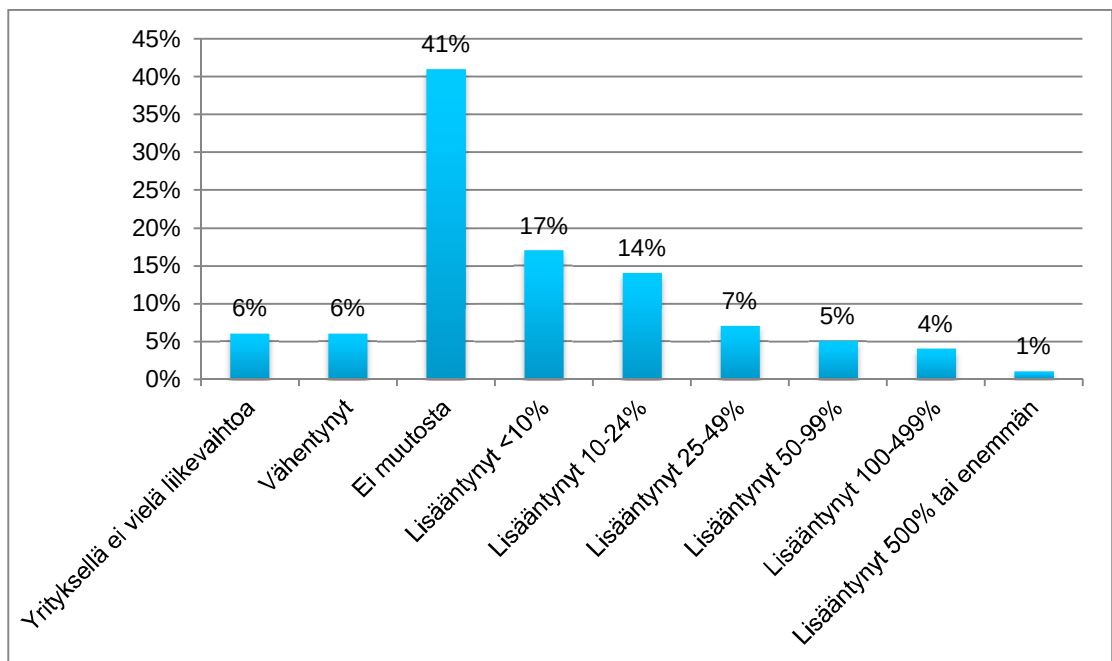


**Kuvio 24: Uusien kansainvälisten asiakkaiden määrä ohjelmaan liittymisen jälkeen, prosenttia vastaajista. (n=221)**

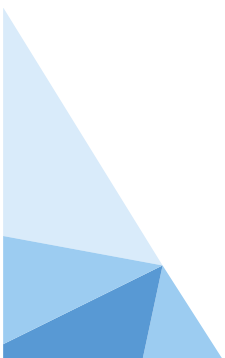
54 % vastaajista ilmoitti, että yrityksen henkilöstömäärässä ei ollut tapahtunut muutoksia ohjelmaan liittymisen jälkeen. 12 % ilmoitti henkilöstömäärän kasvaneen hieman (alle 10 %). Muutama yritys oli puolestaan onnistunut kasvamaan huomattavasti (yli 50 %). Tältä osin on kuitenkin huomioitava, että vastaajien joukossa on myös hyvin pieniä yrityksiä, joissa yhden tai kahden henkilön kasvu voi tarkoittaa merkittävää prosentuaalista kasvua. Liikevaihdon osalta luvut ovat saman suuntaisia: 41 % ilmoitti, että yrityksen liikevaihdossa ei ole tapahtunut muutosta ohjelmaan liittymisen jälkeen. Vientiliikevaihto oli puolestaan kasvanut 40 % kyselyyn vastanneissa yrityksissä. 45 % ilmoitti, että vientiliikevaihdossa ei ollut tapahtunut muutoksia.

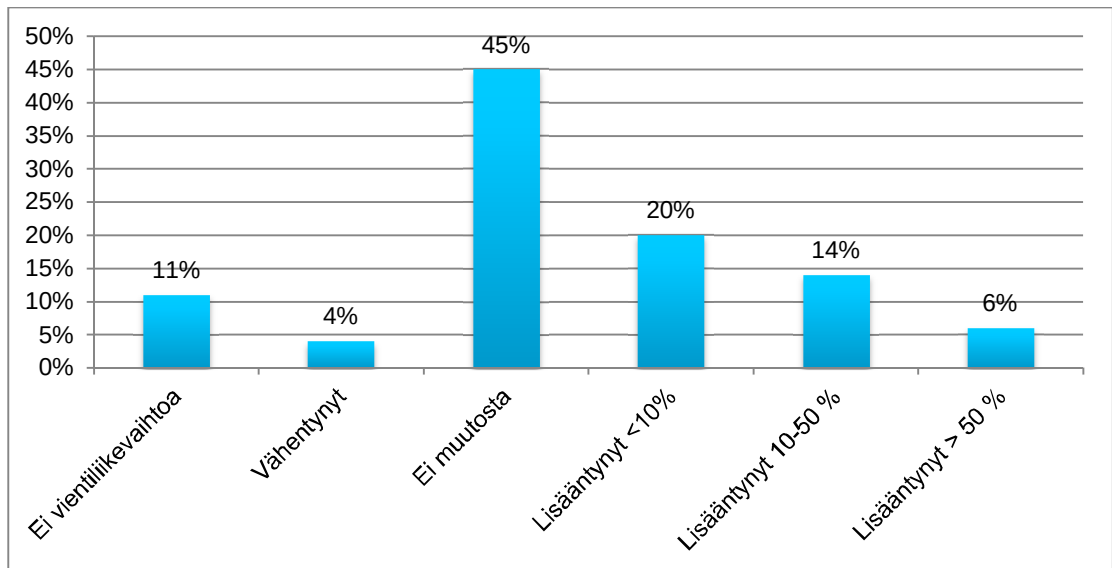


**Kuvio 25: Muutos yrityksen henkilöstömäärässä ohjelmaan liittymisen jälkeen, prosenttia vastaajista. (n=221)**



**Kuvio 26: Muutos liikevaihdossa ohjelmaan liittymisen jälkeen, prosenttia vastaajista. (n=222)**





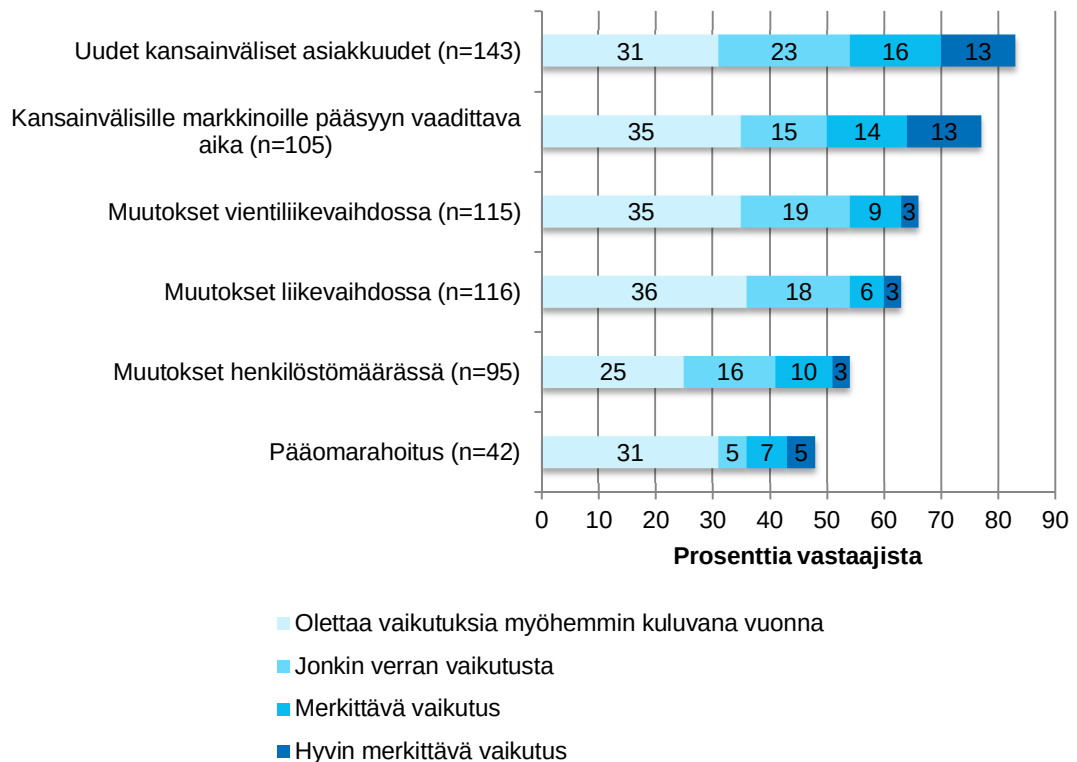
**Kuvio 27: Muutos vientiliikevaihdossa ohjelmaan liittymisen jälkeen, prosenttia vastaajista. (n=205)**

### Ohjelmien vaikutus kasvuun ja kansainvälistymiseen

Kuten edempänä on todettu, ohjelmien pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi (esim. liikevaihdon tai työpaikkojen määrässä mitattuna) on vielä liian varhaista, sillä osa ohjelmista on vasta käynnistynyt ja (alasta riippuen) tavoitteiden saavuttaminen eli konkreettisten kauppojen ja uuden kansainvälisen liiketoiminnan syntyminen voi viedä jopa vuosia. Yritysten näkemykset ovatkin tältä osin odotetun varovaisia.

Pidemmän aikavälin vaikutuksia tarkasteltaessa yritykset arvioivat kasvuohjelmien vaikuttaneen erityisesti uusien kansainvälisten asiakkaiden saamiseen ja kansainvälisille markkinoille pääsyn nopeutumiseen. 29 % arvioi vaikutukset uusien kansainvälisen asiakkaiden saamiseen merkittäviksi tai erittäin merkittäviksi. Kohtalaisiksi vaikutukset arvioi 23 % vastaajista. Lisäksi 31 % odottaa vaikutuksia syntyvän myöhemmin tänä vuonna (kysely toteutettu keväällä). Kansainvälisille markkinoille pääsyyn vaadittavaan aikaan ohjelmat ovat vaikuttaneet tähän mennessä positiivisesti 42 %:n mukaan. Lisäksi 35 % vastaajista odottaa vaikutuksia syntyvän tänä vuonna.

Vähiten pidemmän aikavälin vaikutuksia ohjelmilla on ollut pääomarahoitukseen sekä henkilöstömäärän ja liikevaihdon muutokseen: 17 % arvioi ohjelmalla olleen positiivinen vaikutus pääomarahoitukseen (31 % odottaa vaikutuksia syntyvän myöhemmin tänä vuonna); 29 % arvioi ohjelmalla olleen positiivinen vaikutus henkilöstömäärän kasvuun (25 % odottaa vaikutuksia syntyvän myöhemmin tänä vuonna); ja 27 % arvioi ohjelmalla olleen positiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuun (36 % odottaa vaikutuksia syntyvän myöhemmin tänä vuonna).



**Kuvio 28: Yritysten arvioimat positiiviset vaikutukset kasvuun ja kansainvälistymiseen.**

Tarkempi tilastollinen tarkastelu (kts. liite 4) ohjelmien vaikutuksista osoittaa, että myös kasvun ja kansainvälistymisen osalta pienemmät yritykset arvioivat vaikutukset keskimäärin suuremmiksi kuin suuremmat yritykset. Lisäksi yritykset, joiden kansainvälisille markkinoille pääsyyn vaadittava aika on alle kaksi vuotta arvioi vaikutukset suuremmiksi kuin yritykset, joiden kansainvälisille markkinoille pääsyyn vaadittava aika on yli kolme vuotta. Tulosten tarkasteluun vastaaja-profiiliin mukaan liittyy kuitenkin epävarmuuksia, erityisesti pidemmän aikavälin vaikutuksia tarkasteltaessa.

Suurin osa haastatelluista yrityksistä mainitsi kasvuohjelmien auttaneen yritystä saamaan uusia kansainvälisiä asiakaskontakteja ja edistäneen siten pääsyä uusille markkinoille. Osa haastatelluista yrityksistä oli onnistunut saamaan konkreettisia kauppia, mutta varsin moni yritys totesi uusien markkina-avausten ja neuvotteluiden olevan vielä kesken, eikä lopullisia vaikutuksia näin ollen voi vielä tässä vaiheessa täysin arvioida. Suurin osa yrityksistä oli kuitenkin sitä mieltä, että kasvuohjelmaan osallistuminen on vaikuttanut uusien asiakassuhteiden luomiseen myönteisesti, ja vain muutama haastatelluista yrityksistä totesi, ettei ohjelma ole konkreettisesti edistänyt heidän kansainvälistymistavoitteitaan.

#### Yritysten kommentteja liittyen ohjelmien pidemmän aikavälin vaikutuksiin:

*"[Ohjelma] ei ole edistänyt kansainvälistymistä, koska ollaan jo merkittävästi edellä muita yrityksiä siinä suhteessa."*

*"Yhtään laskua ei vielä ole päästy lähettämään. Asiakaskontakteja on kyllä, joten mahdollisesti tulevaisuudessa voidaan sanoa, että on saatu uusia asiakkaita."*

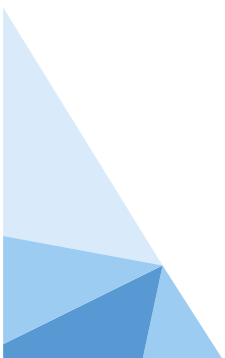
*"Alan myyntisyklit on tyypillisesti pitkiä, jopa vuosia kestäviä. [Ohjelma] on lähtenyt vasta tämän vuoden puolella liikkeelle, joten vaikutuksia on vaikea arvioida vielä tässä vaiheessa."*

## Arvio ohjelmien kansantaloudellisesta merkityksestä

Kyselyyn vastanneet 287 yritystä arvioivat, että keskimäärin noin kolme prosenttia viimeaikaisesta liikevaihdon kasvusta on kasvuohjelmien ansiota. Tämä vastaa käytännössä noin 6,9 miljoonaa euroa. Vastaavasti yritykset arvioivat, että uusista syntyneistä työpaikoista kasvuohjelmien vaikutusta on noin yhdeksän prosenttia, mikä vastaa noin 51 uutta työpaikkaa.

Edellä kuvatut luvut ovat kuitenkin hyvin varovaisia kahdestakin syystä: Ensinnäkin laskelmassa ei ole huomioitu lainkaan niitä yrityksiä, jotka eivät vastanneet kyselyyn tai ko. kysymyksiin kyselyssä. Toiseksi, laskelmissa on mukana vain jo realisoituneet vaikutukset, eikä niissä huomioida niitä vaikutuksia, jotka syntyvät vasta myöhemmin tulevina vuosina. Esimerkiksi, jos oletetaan, että kyselyyn vastaamatta jättäneet yritykset olisivat vastanneet keskiarvon mukaisesti, olisi kasvuohjelmat tähän mennessä auttaneet synnyttämään 34 miljoonaa euroa uutta liikevaihtoa ja luomaan 274 uutta työpaikkaa.

Kaikkiin edellä esitettyihin laskelmiin tulee kuitenkin suhtautua hyvin varovaisesti, sillä näiden vaikutusten arviointi on tässä vaiheessa hyvin varhaista. Laskelmat tulisikin nähdä eräänlaisena lähtötasomittauksena myöhempiä tarkasteluita varten. Tarkemmat analyysit menetelmineen on kuvattu liitteessä 4.



# JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

## Johtopäätökset

**Kasvuohjelmat ovat mahdollistaneet uudenlaisen ja aiempaa vaikuttavamman lähestymistavan kansainvälistymisen edistämiseen.**

Kasvuohjelmat keskittyvät ensisijaisesti pk-yritysten kansainvälistymisen edistämiseen tunnistamalla konkreettisia mahdollisuuksia kohdemarkkinoilla ja rakentamalla niitä vastaavia tarjoomia. Tavoitteena on rakentaa markkinoiden tarpeisiin vastaavaa laajempaa tarjoomaa ja saada yrityksille kontakteja ja kauppia kansainvälisiltä markkinoilta. Tältä osin kasvuohjelmat lähtökohtaisesti vastaavat hyvin pk-yritysten kansainvälistymisen haasteisiin, ja täydentävät hyvin muuta pk-yrityksille suunnattua palvelutarjontaa.

Ohjelmat pyrkivät kokoamaan yhteen joukon yrityksiä ja rakentamaan näiden välille kumppanuuksia ja yhteistä palvelutarjontaa. Tämänkaltaisen ”ekosysteemin” lähestymistapa on uudenlainen ja tervetullut malli yritysten kansainvälistymisen edistämiseen, sillä se mahdollistaa aiempaa laajemman tarjooman ja arvoverkoston rakentamisen kansainvälisten markkinoiden tarpeisiin. Sitä kautta kasvuohjelmien avulla on myös mahdollista avata uusia ovia ja markkinoita suuremmalle joukolle suomalaisyrityksiä. Ohjelmien yhteiskunnallinen vaikuttavuus on lähtökohtaisesti parempi kuin malleissa, joissa keskitytään yksittäisten yritysten kansainvälistymispyrkimysten tukemiseen.

**Kasvuohjelmat tukevat Team Finland -toimintamallia ja auttavat lisäämään sen yrityslähtöisyyttä – yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa kehitettävää**

Kasvuohjelmat ovat yrityslähtöinen toimintamalli. Yritykset ovat edustettuina ohjelmien ohjausryhmissä ja suurimmassa osassa ohjelmia myös ohjausryhmän puheenjohtaja on yritysten edustaja. Joissakin ohjelmissa yritykset ovat lisäksi järjestäytyneet pienempiin teemakohtaisiin yritysvetoisiin ryhmiin ohjelmien sisällä. Yritykset voivat halutessaan saada hyvin äänensä kuuluviin ohjelmissa.

Kasvuohjelmat ovat myös luoneet konkreettista sisältöä eri Team Finland -verkoston toimijoiden välille. Yhteistyössä on kuitenkin vielä paljon kehitettävää, erityisesti kasvuohjelmien sekä Tekesin ohjelmien ja ulkomaisen verkoston välillä. Tiedon jakaminen ja yhteisten prosessien kehittäminen on tärkeää ja tältä osin työ on jo käynnissä. Myös yhteistyössä kasvuohjelmien välillä on kehitettävää, vaikka hyviä esimerkkejä on tunnistettavissa. Jatkossa haasteena on laajemmin eri toimijoiden (sekä Team Finland -verkoston sisältä että ulkopuolelta) saaminen mukaan ohjelmien valmisteluun ja toteutukseen sekä yhtenäisemmän viestin rakentaminen yritysten suuntaan. Nyt käynnissä on useita erilaisia ohjelmia ja kokonaisuus näyttää yritysten suuntaan hieman sekavana.

Kasvuohjelmien toteutuksesta on vastannut pääosin Finpro. Tulevaisuudessa kasvuohjelmat voisivat parhaimmillaan toimia laajempana yksityisen ja julkisen sektorin yhteisenä ”kansainvälistymisalustana”, johon eri toimijat ja palveluntarjoajat (myös yksityiset ja/tai alueelliset toimijat) tuovat oman panoksensa. Tämä edellyttää kuitenkin merkittävää panostusta kasvuohjelmaformaatin jalostamiseen.

## Hallinto- ja rahoitusmalli on raskas ja hankala

Kasvuohjelmatoimintaa toteutetaan valtionavustuslainsäädännön puitteissa. Päätökset yksittäisistä hankkeista (ohjelmista) tehdään yksi kerrallaan ministeriössä, minkä vuoksi lyhyenkin selvityksen hakemuksen käsittelyyn kuluu tarpeettoman kauan aikaa. Pienetkin muutokset ohjelmien suunnitelmiin on hyväksyttävä tapauskohtaisesti, mikä tekee ohjelmien hallinnoinnista hidasta ja kankeaa.

Raskas hallintomalli ja hitaat prosessit heijastuvat ohjelmien käytännön toteutukseen ja laatuun, mm. seuraavasti:

- Muutosten tekeminen ohjelmissa on työlästä ja aikaa vievää, mikä heikentää mahdollisuuksia reagoida ja vastata markkinoiden mahdollisuuksiin ja yritysten tarpeisiin.
- Ohjelmien rahoitusryhmät ovat erilaiset, mikä puolestaan vaikeuttaa ohjelmien välisen yhteistyön rakentamista ja yhteistä resurssien käyttöä (esim. viestintä, kilpailutukset, back-office-toiminnot)
- Ohjelmajohtoon ajasta tarpeettoman suuri aika kuluu hallintoon (hakemusten päivittäminen ja laatiminen, raportointi, kilpailutukset...), mikä syö resursseja asiakastyöstä.
- Suunnittelu pitkällä aikavälillä on haastavaa ja ohjelmien jatko epäselvä (myös yrityksille). Tämä vaikeuttaa myös ohjelmajohtoon rekrytointia.
- Strateginen ohjaus ja konseptin kehittäminen on haastavaa, kun aikajänne on lyhyt ja lisäksi päätökset on yksittäisiä.

Yksi ratkaisu hallinto- ja rahoitusmallin kehittämiseen voisi olla aiempaa suurempien ohjelmakokonaisuuksien rakentaminen. Tämä ei välttämättä tarkoittaisi aiempaa suurempia tai laajempia ohjelmia yritysten suuntaan (vrt. johtopäätös liittyen ohjelmien fokusoinnin merkitykseen), vaan rahoituspäätösten niputtamista. Suurempien ohjelmakokonaisuuksien rakentaminen todennäköisesti vähentäisi hallinnollista taakkaa ja parantaisi ohjelmatoiminnan pitkäjänteisyyttä, parantaisi yhteistyötä kasvuohjelmien kesken ja Tekesin ohjelmien kanssa sekä vahvistaisi strategista ohjausta ja auttaisi tehostamaan resurssien käyttöä ohjelmien kesken.

## Ohjelmien onnistumisessa suuria eroja – osa tuloksista kuitenkin lupaavia

Ohjelmien pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi (esim. liikevaihdon tai työpaikkojen määrässä mitattuna) on vielä liian varhaista, sillä osa ohjelmista on vasta käynnistynyt ja tavoitteiden saavuttaminen eli konkreettisten kauppajen ja uuden kansainvälisen liiketoiminnan syntyminen voi viedä jopa vuosia. Yritysten näkemykset ovatkin tässä asiassa odotetun varovaisia.

Tarkasteltaessa lyhyemmän aikavälin tuloksia yritysten palaute on pääosin positiivista. Esimerkiksi uusia kansainvälisiä asiakkaita on saanut – tai uskoo tänä vuonna saavansa – noin 60 % kyselyyn vastanneista yrityksistä. Lisäksi 81 % arvioi ohjelmalla olevan positiivisia vaikutuksia kykyyn rakentaa yhteyksiä kansainvälisten asiakkaiden tai kumppaneiden kanssa. 76 % arvioi ohjelmilla olleen positiivinen vaikutus kykyyn rakentaa kumppanuuksia muiden suomalaisyritysten kanssa. Suurin osa arvioi vaikutuksia olleen kuitenkin vasta jonkin verran eli tältä osin parannettavaa myös riittää.

Yritysten haastattelut vahvistavat, että osa ohjelmista on selvästi onnistunut kokoamaan laajempaa yhteistä tarjoomaa ja aiempaa kokonaisvaltaisempia ratkaisuja ulkomaisten asiakkaiden tarpeisiin, ja luomaan uudenlaisia kumppanuuksia yritysten välille. Erityisesti ohjelmien kautta tulevaa laajempaa näkyvyyttä, pääsyä ”oikeisiin pöytiin” (esim. lähetystöyhteistyön tai ministerivierailujen kautta) ja tiedonvaihtoa muiden yritysten kanssa on



pidetty arvokkaana. Vaikka tulokset ovat kuitenkin vielä hajanaisia ja vaihtelevia, osoittavat ne, että toimiessaan kasvuohjelmat voivat tuoda merkittävää lisäarvoa yrityksille. Haasteet ovat ohjelmien toimeenpanossa ja tasalaatuisuuden varmistamisessa.

Ohjelmat ovat tuloksiltaan keskenään hyvin erilaisia. Yritysten palaute ohjelmista vaihtelee erittäin kriittisestä erittäin positiiviseen. Positiivinen palaute kohdistuu erityisesti ohjelmien konkreettisuuteen, yrityslähtöisyyteen ja ohjelman kautta saatavien asiantuntijoiden osaamiseen ja verkostoon. Kriitikki kohdistuu puolestaan ennen kaikkea liian yleisluontoiseen toimintaan tai asiantuntemukseen. Lisäksi kritiikkiä kohdistuu ohjelmien käytännön toteutukseen liittyviin asioihin. Myös yrityslähtöisyyden toteutuminen ja yritysten aktiivinen osallistuminen ohjelman suuntaamiseen näyttäisi vaihtelevan ohjelmittain.

Arvioinnin perusteella näyttäisi siltä, että toimintansa jo vakiinnuttaneet yritykset, joilla ei vielä ole merkittävää vientiä ja jotka tavoittelevat pikemminkin vakaata kuin nopeaa kansainvälistä kasvua, arvioivat ohjelmien vaikutukset kaikkein positiivisimmin. Tämä yritysjoukko on ollut myös kasvuohjelmien ensisijainen kohderyhmä, joten siinä mielessä kasvuohjelmien voidaan katsoa osuneen hyvin maaliinsa. Tulokset ovat tältä osin kuitenkin vain suuntaa antavia.

Kaiken kaikkiaan on selvää, että ohjelmien käytännön toteutuksella on keskeinen merkitys siihen, miten ne ovat onnistuneet edistämään yritysten kansainvälistymistä ja vientiä. Samalla on kuitenkin huomioitava että alat, joita ohjelmat edustavat, ovat keskenään hyvin erilaisia ja vaativat erilaista lähestymistapaa. Joillakin aloilla tarvitaan useiden vuosien pohjustusta uusien kauppohen synnyttämiseksi, kun taas toisilla aloilla kauppohen voi saada aikaan hyvinkin nopeasti. Tähän vaikuttavat paitsi kunkin alan liiketoimintamallien ja arvoketjujen rakenteet, myös suomalaisen yrityskannan rakenne (joillakin aloilla enemmän vientikelpoisia yrityksiä; selkeitä avainyrityksiä, joiden varaan tarjoomaa on helpompi rakentaa; ja/tai vahvat yritysverkostot). Näin ollen kaikkia kasvuohjelmia ei ole mielekästä arvioida samalla aikajänteellä. Tämä on tärkeää huomioida jatkossa tehtäessä päätöksiä ohjelmista.

### **Fokusoituminen ja toimenpiteiden räätälöinti haasteena**

Ohjelmat ovat keskenään hyvin erilaisia myös sen suhteen, miten laajasti niissä on mukana erilaisia yrityksiä. Tämä on varsin perusteltua johtuen edellä mainituista syistä liittyen yrityskehityksen ja eri alojen liiketoiminnan erityispiirteisiin. Toisaalta on tärkeää, että ohjelmiin saadaan mukaan riittävän laaja joukko yrityksiä yhteisen tarjooman rakentamiseksi. Yleiselle tasolle jäävät tilaisuudet ja toimenpiteet eivät auta saavuttamaan riittäviä tuloksia ja vaikutuksia, ja saavat siksi kritiikkiä osakseen.

Aktiivisilla avainyrityksillä on tärkeä rooli ohjelmissa. Aktiiviset yritykset voivat saada äänensä hyvin kuuluviin ohjelmien ohjausryhmissä ja pääsevät siten vaikuttamaan ohjelmien sisältöihin ja painopisteisiin. Käytännössä kuitenkin vain pieni osa yrityksistä osallistuu aktiivisesti ohjelmien kehittämiseen. Siksi kasvuohjelmien toimenpiteet muovautuvat pitkälti juuri aktiivisten yritysten mukaan. Monet useissa kasvuohjelmissa tyypillisesti toteutettavista toimenpiteistä (esim. ministerivierailut, messut ym.) eivät välttämättä sovellu esimerkiksi pienille startup-yrityksille. Toisaalta ohjelmat ovat myös tältä osin erilaisia ja osa on fokusoinut toimintaansa enemmän startup-yritysten suuntaan.

Ohjelmien onnistumisen kannalta on tärkeää, että ohjelmien sisällä pystytään räätälöimään toimenpiteitä erilaisille kohderyhmille ja siten varmistamaan riittävä konkreettinen taso ja toisaalta saamaan mukaan riittävän suuri joukko yrityksiä. Yksi varteenotettava ratkaisu voisi olla perustaa kaksi eri "linjaa", joista toinen keskittyisi palvelemaan hautomotyyppisesti vientiä aloittelevia yrityksiä ja toinen toimisi "kiihdytyskaistana" pidemmällä oleville yrityksille.

## **Osaaminen ja asiantuntemus avainasemassa**

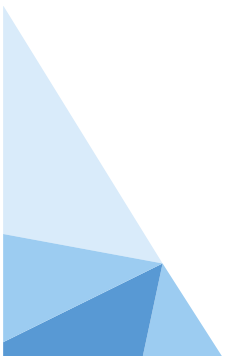
Yksi keskeinen ohjelmien onnistumiseen vaikuttava tekijä on ohjelmajohdon osaaminen. Ohjelmien tuoma lisäarvo yritysten kannalta perustuu pitkälti ohjelmajohdon asiantuntemukseen, toimialan ymmärrykseen, verkostoihin ja kokemukseen kansainvälistymisen edistämisestä. Tämä on toteutunut ohjelmissa vaihtelevasti, mikä todennäköisesti osaltaan selittää suuria ohjelmakohtaisia eroja tuloksissa ja vaikutuksissa. Tähän liittyy myös ohjelmien lyhyt aikajänne ja epäjatkuvuus: parhaita osajia on vaikea houkutellessa mukaan vetämään lyhyitä ohjelmia.

Toinen osaamiseen ja siten ohjelmien laatuun liittyvä tekijä on ohjelmissa käytettävien kilpailutettujen asiantuntijoiden / konsulttien osaaminen. Ohjelmien onnistumisen kannalta tärkeä tekijä onkin se, millaisia asiantuntijoita ja kumppaneita se on onnistunut saamaan mukaan. Näyttäisi siltä, että tässä ei ole aina onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Kilpailutukset on koettu työläiksi ja hankaliksi erityisesti yksittäisten asiantuntijoiden (esim. toimialaeksperttien) hyödyntämisen kannalta. ”Yleisten konsulttien” käyttäminen saa myös paikoin voimakasta kritiikkiä yrityksiltä. Toisaalta joissakin ohjelmissa yritykset kiittelevät ulkopuolisten asiantuntijoiden osaamista.

## **Kokeilevampi lähestymistapa tehostamaan resurssien käyttöä ja parantamaan vaikuttavuutta**

Ensimmäiset kasvuohjelmat haluttiin saada nopeasti käyntiin, minkä vuoksi ohjelmien rahoituksesta jopa 75 % kohdistui kahdelle ensimmäiselle vuodelle. Käytännössä tämä tarkoitti, että ohjelmia käynnistettiin suurella määrällisellä volyymilla ja nopealla aikataululla. Lisäksi ohjelmiin otettiin mukaan myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät vielä olleet valmiita liiketoimintansa kansainvälistymiseen – tai ohjelmia suunnattiin näiden yritysten tarpeisiin, jolloin pidemmällä olevat yritykset ovat turhautuneet. Nämä tekijät selittävät osaltaan myös ohjelmien erilaista onnistumista ja yritysten vaihtelevaa palautetta.

Jälkeenpäin tarkasteltuna vaihteittainen ja kokeilevampi lähestymistapa (konseptin pilotointi ennen skaalausta) olisi todennäköisesti auttanut parantamaan resurssien tehokasta käyttöä, ohjelmien laatua ja vaikuttavuutta. Jatkossa tulisikin pyrkiä omaksumaan kokeilevampi lähestymistapa ohjelmien käynnistämiseen. Tämä tulisi huomioida myös rahoitusmallissa, jotta se mahdollistaa ja kannustaa eri tyyppisten ohjelmien testauksen ja kehittämisen joustavasti.



## Suosituks

Suositus 1: Kasvuohjelmatoimintaa on perusteltua jatkaa myös nykyisen rahoituskauden jälkeen (esitetyt kehittämistarpeet huomioiden).

Suositus 2: Ohjelmien rahoitus- ja ohjausmallia tulee uudistaa siten, että se soveltuu nykyistä suurempien, joustavampien (räätälöityjen) ja kokeilevampien ohjelmakokonaisuuksien rahoittamiseen.

Suositus 3: Kasvuohjelmien välistä yhteistyötä ja resurssien yhteiskäyttöä tulee tehostaa. Tämä edellyttää paitsi rahoitusmallin myös käytännön prosessien kehittämistä (esim. ohjelmien yhteinen yhteistyöalusta tai toimintamalli).

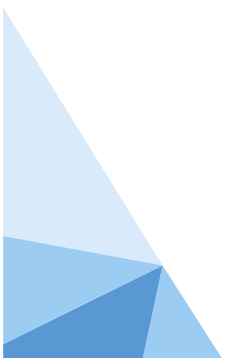
Suositus 4: Ohjelmien fokuksitumiseen ja toimenpiteiden räätälöintiin tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, esimerkiksi ottamalla selkeämmin käyttöön erilaiset toimintamallit kansainvälistymisen eri vaiheessa oleville yrityksille.

Suositus 5: Kasvuohjelmien yhteistyötä muun kv-ohjelmatoiminnan sekä Team Finland -toimijoiden ja muiden (myös yksityisten) palveluntarjoajien tulee tiivistää. Tavoitteena tulisi olla nykyistä laajemman ja alustamuotoisen kansainvälistämispalvelujen verkoston rakentaminen esimerkiksi konkreettisen pilottiohjelman avulla.

Suositus 6: Paras mahdollinen osaaminen ohjelmien käyttöön on varmistettava ja huomioitava asiantuntija- ja kumppaniverkoston rakentamisessa, ohjelmajohdon rekrytoinneissa ja kilpailutuksissa (edellyttää kilpailutuskäytäntöjen kehittämistä).

Suositus 7: Eri alojen erityispiirteet ja ekosysteemien elinkaaren vaiheet on huomioitava ohjelmaformaatin kehittämisessä, ohjelmien tulosten seurannassa ja ohjelmia koskevia päätöksiä tehtäessä. Pidemmällä aikavälillä ohjelmiin osallistuvien yritysten liikevaihdon ja viennin kasvu ovat keskeisiä mittareita, mutta lyhyemmällä aikavälillä on tärkeää seurata mm. yritysten saamien uusien kontaktien ja kumppaneiden määrää.

Suositus 8: Yritysten ja muiden palveluntarjoajien tietoisuutta kasvuohjelmista ja niiden palveluista ja tuloksista tulee vahvistaa. Yritysten määrän lisääminen ohjelmissa on toivottavaa, mutta sitä ei tulisi tavoitella fokuksitumisen kustannuksella.



## LIITE 1: KUVAUKSET NELJÄSTÄ KASVUOHJELMASTA

Tässä liitteessä on esitetty tarkemmat kuvaukset tapaustutkimusten kohteena olevasta neljästä Export Finland -kasvuohjelmasta. Kuvausten on tarkoitus havainnollista ohjelmien toimintaa. Tapaustutkimusten osana haastatettiin myös ohjelmiin osallistuneita yrityksiä. Haastatteluiden keskeiset havainnot on raportoitu osana muuta raporttia.

### Connectivity From Finland

#### Ohjelman kuvaus ja tavoitteet

Connectivity from Finland on kolmelle vuodelle (2015–2017) jaksottuva kasvuohjelma, joka tukee suomalaisten, tele- ja mobiilioperaattoreille erilaisia ratkaisuja ja digitaalisia lisäarvopalveluita tuottavien yritysten kansainvälistymistä ja kasvua hyödyntämällä maailmalla auneet kymmenien miljardien eurojen arvoiset liiketoimintamahdollisuudet.

Kasvuohjelma on tarkoitettu yrityksille, jotka tuottavat operaattoreiden tarvitsemia telecom-verkkoon ja sen operointiin liittyviä palveluita. Erityisesti MVNO (Mobile Virtual Network Operator) -liiketoiminnan voimakkaan segmentoitumisen takia palvelut voivat olla myös varsin kaukana perinteisen operaattorin liiketoiminnasta. Esimerkkejä tällaisista palveluista ovat pankkimaailmaan ja rahoitukseen liittyvät palvelut sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät sähköiset palvelut.

Connectivity from Finland -ohjelman tavoitteena on viedä suomalaista televiestintäalan kovaa osaamista kansainvälisille telemarkkinoille sekä edistää suomalaisten pk-yritysten liikevaihdon kasvua, vientiä ja kansainvälistymistä konkreettisin keinoin. Tällaisia keinoja ovat mm. osallistuvien yritysten palvelukonseptien kehittäminen, tarjontaklustereiden rakentaminen ja ulkomaisten asiakassegmenttien aktivoiminen erilaisten tapaamisten kautta.

Ohjelman keskeisimpiä kohdemarkkinoita ovat Kiina, Meksiko, Nigeria, Kenia ja Etelä-Afrikka, mutta konkreettisia bisnesmahdollisuuksia kartoitetaan myös muilla markkinoilla. Kiinassa ja Meksikossa pääpaino on telemarkkinoiden uudistuksessa syntyvien investointien luomissa mahdollisuuksissa. Afrikan maissa puolestaan on ohjelman esiselvityksen perusteella kysyntää erityisesti digitaalisille palvelutuottajille.

Connectivity from Finland -kasvuohjelmaan tavoiteltiin ohjelman alkaessa mukaan 30–40 yritystä tai muuta sidosryhmää. Ohjelman konkreettisiksi tavoitteiksi on asetettu mukana olevien yritysten liikevaihdon ja viennin määrän kasvu kohdemarkkinoilla 15 prosentilla. Lisäksi tavoitteena on katalysoida 55 uutta työpaikkaa ohjelmakausien aikana. Ohjelman tavoitteiden saavuttamista mitataan useilla eri mittareilla, joita ovat edellä mainittujen lisäksi mediaosumien määrä, investointien ja investointineuvottelujen määrä, tapahtumien lukumäärä ulkomailla sekä ulkomaisten delegaatioiden vierailujen määrä Suomessa.

#### Budjetti ja resurssit

Connectivity from Finland -ohjelman projektihenkilöstöön kuuluvat ohjelmajohtaja, ohjelmapäällikkö, ohjelmakoordinaattori, markkinointispesialisti sekä neljä kokopäiväistä

neuvonantajaa keskeisillä kohdemarkkinoilla, eli Kiinassa, Meksikossa ja kolmessa Afrikan maassa.

Edellä mainittujen resurssien lisäksi projektin toteutusta tukevat seuraavat osajat:

- Vientikeskuksissa olevat Finpron asiantuntijat resurssiensa puitteissa
- Muut mahdolliset toimialan asiantuntijat Finprolla
- Invest in Finland -toimialaosajat
- Muut Team Finland -toimijat, kuten Tekesin 5th Gear -ohjelma soveltuvin osin
- Finpron markkinointihenkilöstö (tukea markkinointiin ja viestintään) resurssiensa puitteissa

Hankkeen ensimmäinen ohjelmakausi on 1.9.2015–31.12.2017, ja se on jaettu kahteen toimintajaksoon. Ensimmäinen toimintajakso toteutetaan 1.9.2015–31.12.2016 ja toinen toimintajakso kattaa vuoden 2017 kokonaisuudessaan. Ensimmäisen toimintajakson kokonaisbudjetti on 1 240 275 euroa, ja kyseiselle jaksolle on haettu valtionapua 1 082 200 euroa. Toisen toimintajakson budjetti puolestaan on arviolta 942 000 euroa, josta haettavan valtionavun osuus on noin 815 000 euroa. Kokonaisuudessaan hankkeen budjetti on siis 2 182 275 euroa, josta valtionavun osuus on arviolta 1 897 200 euroa.

Valtionavun lisäksi ohjelma saa osan rahoituksesta osallistuvilta yrityksiltä, jotka on pyritty sitouttamaan ohjelmaan yrityksen koon mukaan määräytyvällä osallistumismaksulla. Pk-yrityksille osallistumismaksu on 500 euroa ja suuryrityksille 1000 euroa. Osallistumismaksuja on budjetoitu saatavaksi ensimmäisellä toimintajaksolla yhteensä 22 000 euroa. Ohjelman yleisen osallistumismaksun lisäksi yritykset maksavat erikseen yritys- ja yritysryhmäkohtaisesta konsultoinnista. Tämän rahoituksen osuudeksi on arvioitu ensimmäisellä toimintajaksolla noin 136 000 euroa.

## Toimenpiteet

Kasvuohjelman puitteissa järjestetään erityyppisiä tapahtumia, jotka perustuvat yritys- ja yritysryhmäkohtaisten konsultointimoduulien hyödyntämiseen. Lisäksi ohjelmaan kuuluu mahdollisuuksien mukaan ministerivetoisia delegaatiomatkoja tai vastaavia delegaatioita. Suomeen pyritään saamaan vieraaksi kohdemaiden päättäjiä niin operaattoreiden kuin regulaattoreidenkin puolesta. Yksittäisiä toimenpiteitä ja palveluita ovat esimerkiksi:

- Vientivalmiuksien nostamiseen ja markkinaosaamiseen tähtäävät koulutukset
- Markkinaselvitykset pääkohdemarkkinoilla ja niistä syntyvät bisnesliidit
- Yhteisen Suomi-tarjooman ja konsortioiden rakentaminen myynnin ja markkinoinnin tueksi
- Mahdollisuus osallistua kansainvälisiin messuihin ja muihin tapahtumiin konsortiona
- Ostaja-, kumppani- ja sijoittajatapaamisia kohdemarkkinoilla ja Suomessa
- Markkinointiviestinnän tuki Finpron kanavissa

## Education Export Finland

### Ohjelman kuvaus ja tavoitteet

Education Export Finland (EEF) on vuonna 2015 toimintansa käynnistänyt koulutusviennin kasvuohjelma, joka kokoaa yhteen ja verkottaa alan suomalaiset toimijat. EEF on jatkoa vuonna 2011 toimintansa aloittaneelle kansalliselle Future Learning Finland (FLF) -koulutusvientiklusterille. Muutos FLF:stä EEF:ksi tapahtui 1.9.2015.

Education Export Finland -ohjelman tavoitteena on suomalaisen koulutusliiketoiminnan kasvattaminen kansainvälisillä markkinoilla. Ohjelma on suunnattu suomalaisille yrityksille ja oppilaitoksille, joilla on yhteistyöhalukkuutta, kiinnostusta ja kykyä kansainväliseen liiketoimintaan sekä valmiutta lähteä mukaan toteuttamaan ja kehittämään suomalaista koulutusvientä. EEF etsii kohdemarkkinoilta uusia liiketoimintamahdollisuuksia, toimii ovenavaajana ja luo kansainvälisiä yhteistyöverkostoja jäsentensä liiketoiminnan edesauttamiseksi. Education Export Finland vahvistaa myös Suomen hyvää mainetta koulutusratkaisujen tarjoajana.

Konkreettisiksi tavoitteiksi rahoituskaudelle 1.9.2015 – 31.12.2016 on asetettu:

- 15 % kasvu liikevaihtoon koulutus- ja oppimistarjooman osalta
- 5 % kasvu henkilöstöön koulutus- ja oppimistarjooman osalta
- 20 % kasvu vientiin koulutus- ja oppimistarjooman osalta

Lisäksi ohjelman tavoitteena on saada ohjelmaan 70 kriteerit täyttävää jäsentä vuoden 2016 loppuun mennessä sekä kasvattaa EEF-brändin kansainvälistä asemaa ja siten siinä mukana olevien toimijoiden houkuttelevuutta kansainvälisille asiakkaille, samalla nostoen suomalaisen koulutusviennin haluttavuutta markkinoilla. Tämä tukee ulkomaalaisten sijoittajien kiinnostusta suomalaiseen osaamiseen ja koulutusjärjestelmään.

Ohjelman vaikuttavuutta mitataan asetettuja tavoitteita vastaan jokaisen osallistuvan yrityksen osalta kerran puoleessa vuodessa. Vaikuttavuusmittareita ovat osallistuvien yritysten viennin, liikevaihdon ja työpaikkojen määrän kasvu, osallistujien tyytyväisyys ohjelmaan, kasvuohjelman yhteisön koko sekä medianäkyvyys yksittäisillä mediaosumilla mitattuna.

## Budjetti ja resurssit

Education Export Finland (aiemmin Future Learning Finland) on monivuotinen kattohanke, jonka rahoitus anotaan erikseen jokaiselle rahoituskaudelle. Tällä hetkellä koulutusvientiohjelman rahoitustarve on arvioitu vuoden 2017 loppuun asti, mutta hankkeen on tarkoitus jatkua tämän jälkeenkin.

Rahoituskauden 1.9.2015–31.12.2016 kokonaisbudjetti on 507 000 euroa, josta valtionavun osuus on 490 000 euroa. Rahoitus kattaa mm. kokous- ja edustuskuluja, ulkomaisille asiakkaille suunnattuja tapaamisia, vastaanottoja, vierailuja ja työpajoja sekä kohdemarkkinoilla järjestettäviä verkostoitumistilaisuuksia ja -tapahtumia. Kasvuohjelmaan osallistuminen on yrityksille ja kouluille maksutonta, mutta kasvuohjelmaan osallistuvat yritykset rahoittavat omat matkakustannuksensa sekä yritysten maksuosuuden yritysryhmäkoulutuksiin ja kohdemarkkinoilla toteutettavaan 'export camp':iin osallistumisesta.

## Toimenpiteet

Education Export Finland -koulutusvientiohjelman toimenpiteet keskittyvät ohjelmaan osallistuvien yritysten myynti- ja vientivalmiuksien kehittämiseen, markkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen, tapahtumien järjestämiseen sekä viestintään ja markkinointiin.

Ohjelma rakentuu seuraavista toimenpiteistä:

- Konkreettisten ja nopeasti prosessoitavien myyntiliidien välittäminen

- Laajempien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen markkinoilla, niiden todentaminen ja lopullinen valinta, konseptointi ja välittäminen yrityksille koordinoitusti
- Myynti- ja vientivalmiuksien kehittämiseen liittyvän koulutuksen tarjoaminen yrityksille
- Kiinnostavimpien liiketoimintamahdollisuuksien ympärille toteutettavat matkat, seminaarit ja asiakastapaamiset sekä näihin liittyen yritysten myynti- ja vientitaitojen kehittäminen, systemaattinen asiakashaku, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen sekä spesifioitu myyntipuhekoulutus
- Uusien myyntikärkien rakentaminen yhdessä jäsenistön kanssa (esim. tutkintomyynti, cleantech-koulutustarjooman konseptointi, edtech-kuluttajamarkkinoiden businesslogiikan tunnistaminen, Digital School -konsepti).
- Markkinointiviestinnän toimenpiteet: rakennetaan edu-portaali, jossa esillä myyntiliidit ja liiketoimintamahdollisuudet, suomalainen kansainvälisesti kilpailukykyinen kärkitarjooma sekä tapahtumat

Ohjelman jäsenilleen tarjoamat tärkeimmät edut ja palvelut ovat:

- Verkottumistilaisuudet kotimaassa ja kohdemarkkinoilla
- Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen
- Teemaseminaarit ja työpajat
- Jäsenillat
- Jäsenten näkyvyyden tukeminen Education Export Finlandin kanavissa ja tapahtumissa
- Konkreettisia esimerkkejä jäsenille tarjottavista näkyvyyspalveluista ovat: jäsenyrityksen näkyvyys ohjelman verkkosivuilla, sosiaalisen median kanavissa sekä esittelymateriaaleissa alan messuilla.

## FinlandCare

### Ohjelman kuvaus ja tavoitteet

FinlandCare on työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) vuonna 2011 käynnistämä ohjelma hoito- ja hoivapalvelualan yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämiseksi. Ohjelman lähtökohtana ovat ministeriön strategisen HYVÄ-ohjelman painopisteet ja tavoitteet, joista yksi keskeisimpiä on hoito- ja hoivapalvelualan yritysten kasvu ja kansainvälistyminen. FinlandCare-ohjelman tavoitteena on parantaa hoito-, hoiva- ja kuntoutuspalveluja sekä niihin liittyvää teknologiaa, kehittämistä, konsultointia ja koulutusta tarjoavien yritysten kansainvälistymisen ja viennin edellytyksiä. Ohjelma tekee suomalaista osaamista ja teknologiaa tunnetuksi ja halutuksi kansainvälisillä markkinoilla sekä palvelee kansainvälistymiseen tähtääviä yrityksiä markkinoille pääsyssä valikoiduilla kohdealueilla.

FinlandCare-hanke pyrkii tarjoamaan yrityksille toimivan verkoston niin kotimaassa kuin ulkomailla. Verkoston avulla yritykset voivat solmia suhteita, saada uusia ideoita ja yhteistyömahdollisuuksia. Verkostoa pyritään laajentamaan uusien asiakkaiden avulla, yhteistyöllä erilaisten organisaatioiden kanssa sekä eri maihin ulottuvan Team Finland -verkoston kautta. Ohjelmassa kartoitetaan uusia mahdollisuuksia FinlandCare-jäsenyhteisölle erilaisten selvitysten, markkinakatsausten, tietopakettien ym. avulla. Yritykset saavat myös tietoa kohdealueiden ja uusien strategisten painopistealueiden avautuvista markkinoista.

FinlandCare-ohjelman jäsenyritykset ja kansainvälistymistoiminta on kategorisoitu viiteen pääsegmenttiin, joista kolmen ensimmäisen sektorin palvelut ja konseptit voidaan tuottaa kansainvälisille markkinoille tai ulkomaisille asiakkaille kotimaassa. Pääsegmentit ovat:

1. HEALTH Terveyspalvelut
2. CARE Hoivapalvelut
3. REHABILITATION Kuntoutuspalvelut
4. TECHNOLOGY Alan teknologia
5. EDUCATION AND CONSULTING Alan koulutus ja konsultointi

Ohjelmaan on myös valittu joukko kohdemaita, jotka nähdään potentiaalisina uusina markkina-alueina vuosina 2015–16. Näitä ovat Venäjä (Pietari, Moskova, Jekaterinburg), Persianlahden alue (Arabiemiraatit, Qatar, Saudi-Arabia), EU- ja ETA-alue sekä Aasia (Kaakkois-Aasia ja Kiina). Näiden tärkeimmiksi kohdealueiksi valittujen alueiden lisäksi selvitetään uusia potentiaalisia kohdemaita Finpron opportunity-prosessia sekä Team Finland Future Watch -konseptia hyödyntäen.

FinlandCare-kasvuohjelman etenemistä seurataan erilaisilla mittareilla. Ohjelmaa arvioidaan mm. mittaamalla ohjelmaan osallistuvien yritysten liikevaihdon kasvua, tarkastelemalla yhteistyökumppaneiden määrää, yhteistyöverkoston laatua sekä uusien markkinoiden avautumista jäsenyrityksille tai yritysten aseman vahvistumista olemassa olevilla kohdemarkkinoilla. Lisäksi seurataan medianäkyvyyttä sekä potilasmäärien kasvua sellaisten yritysten osalta, jotka tarjoavat konkreettisia hoitopalveluita.

## Budjetti ja resurssit

Finpron henkilöstöön kuuluva toimialajohtaja vastaa FinlandCare-ohjelman toteutuksesta ja johdosta, minkä lisäksi ohjelman projektikoordinaattoriksi on palkattu yksi henkilö suoraan ohjelman varoista. Lisäksi ohjelmassa käytetään ulkopuolisia palveluntarjoajia mm. käännöstyössä, tulkkauksessa sekä Venäjän-asiantuntijoina. Kohdemaissa henkilöstöä täydentävät mm. Finpron vientikeskukset ja partnerit sekä ulkopuoliset palveluntarjoajat.

Hankkeen toteutus on jaettu kahteen toimintajaksoon, joista ensimmäinen oli 1.3.2015–31.12.2015 ja toinen 1.1.2016–31.12.2016. Hankkeen ensimmäisen jakson budjetti on 630 000 euroa, josta valtion avustuksen osuus on 470 000 euroa. Hankkeen kokonaisbudjetti valtion avustuksen osalta on 980 000 euroa vajaalle kahdelle vuodelle. Valtionavustuksen lisäksi hanke saa osan rahoituksestaan osallistuvilta yrityksiltä, jotka maksavat jäsenmaksua ohjelmaan osallistumisesta yrityksen koon mukaisesti.

## Toimenpiteet

FinlandCare -ohjelman toteutus on vuosina 2012–2014 keskittynyt jäsenyritysten ja toimialan vientipyrkimyksiä vahvistaviin viestintä- ja markkinointitoimenpiteisiin. Jatkossa ohjelmassa on edellä mainittujen toimien lisäksi tarkoitus vahvistaa ohjelman yritysperustaa ja yhteyksiä ohjelman tavoitteiden kannalta keskeisiin toimijoihin ja hankkeisiin.

Ohjelman kehittämisen kannalta keskeisiksi asioiksi nähdään ohjelmaan osallistuvien yritysten määrän kasvattaminen (erityisesti hoivassa ja kuntoutuksessa sekä terveysteknologioissa), yhteistyöverkostojen rakentaminen alueellisten toimijoiden kanssa vientipotentiaalia omaavien yritysten tunnistamiseksi, yhteistyöverkostojen vahvistaminen Team Finland -toimijoiden kanssa sekä kansallisesti että kansainvälisesti sekä FinlandCare-ohjelman asemoiminen osaksi Team Finland Health -kokonaisuutta. Ohjelman keskeiset



toimenpiteet rakentuvat tältä pohjalta. Viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteiden alle kuuluvat mm. FinlandCare-portaali, jäsenkirjeet sekä jatkuva hakukonemarkkinointi, järjestettäviä tapahtumia puolestaan ovat mm. erilaiset seminaari- ja bisnestapaamiset kohdemarkkinoilla sekä kohdemaiden viranomaisten ja toimittajien vierailut Suomeen.

## Food from Finland

### Ohjelman kuvaus ja tavoitteet

Food from Finland on elintarvikealan vientiohjelma, jonka tavoitteena on tarjota merkittävää tukea ja laajapohjainen toimintamalli suomalaisten elintarvikeyritysten kansainvälistymiselle, uusien markkinoiden avaamiselle ja laajalle yhteistyölle. Suunnittelussa ja ohjelman rakentamisessa keskitytään liittämään tähän saakka erillisesti ja hajanaisesti toteutetut vienninedistämistoimenpiteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on rakentaa yhdenmukainen viennin kehittämisstrategia ja edistää ”Suomi-ruoan” näkyvyyttä kansainvälisesti. Ohjelman aikana synnyttävän yhteistyön odotetaan auttavan etenkin pk-yrityksiä viennin käynnistämisessä ja kansainvälisessä markkinoinnissa. Yhdenmukainen toimintamalli auttaa kohdentamaan niukat resurssit mahdollisimman tehokkaasti viennin edistämiseksi.

Konkreettisiksi tavoitteiksi ohjelmalle on asetettu:

- Elintarvikeviennin kaksinkertaistuminen 3 miljardiin euroon vuoteen 2020 mennessä, jotta elintarvikealan kauppataase voidaan kuroa kiinni ja synnyttää merkittävää arvonlisää Suomeen.
- Suomen maaimagon parantaminen ja brändin vahvistaminen elintarviketuotannon osaajamaana, tavoitteena luoda erityinen korkean osaamistason rooli suomalaisille elintarvikkeille
- Konkreettisen ja merkittävän Team Finland -vientiohjelman, jolla on selkeät koko toimialaa koskevat hyödyt ja onnistumismahdollisuudet, luominen elintarvikealalle
- Noin 5000 uuden työpaikan synnyttäminen elintarvikesektorille
- Pk-yritysten kansainvälistymisen edistäminen ja yritysten välisen yhteistyön synnyttäminen

Vientiohjelman kohdemarkkinat on jaettu kahteen kategoriaan. Aloittelevien viejien/pk-yritysten painopisteenä on Itämeren alue (Venäjä, Skandinaavia, Baltia, Saksa) ja muut lähimarkkinat, kun taas kokeneiden viejien/suuryritysten kohdemarkkinat ovat Itä-Aasiassa (mm. Kiina, Japani, Korea). Ohjelman toimenpiteistä noin 80 % suunnataan valituille markkinoille ja loput 20 % kohdistetaan selektiivisesti muihin markkina-alueisiin.

Elintarvikevientiohjelmalle on myös valittu neljä strategista painopistealuetta. Nämä ovat:

1. Yritysten vientivalmiuksien nostaminen
2. Yhteistyö ja verkostoituminen
3. Viennin esteiden poistaminen
4. Markkinointi ja näkyvyys

Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista mitataan mm. seuraamalla ohjelmaan osallistuvien yritysten määrää, järjestettyjen tapahtumien lukumäärää, mediaosumien määrää sekä kansainvälisten ostajataapaamisten määrää. Ohjelman vaikuttavuutta puolestaan arvioidaan mm. osallistuvien yritysten liikevaihtoa, investointeja sekä viennin määrää seuraamalla. Lisäksi seurataan Suomen elintarvikeviennin kasvua sekä alan työllisyyden kehitystä.

Vientiohjelmaa käynnistettäessä tavoitteena oli saada mukaan 100 potentiaalista suomalaista elintarvikeyritystä ja elintarvikealan palvelu- ja laiteyritystä (sekä pk- että suuryrityksiä). Ensimmäisellä toimintakaudella kasvuohjelmalla on 85 virallista jäsenyritystä, ja ohjelman toimintaan on osallistunut jo yli 100 elintarvikealan yritystä.

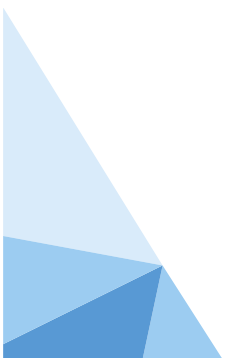
### **Budjetti ja resurssit**

Ohjelman suunniteltu kokonaiskesto on noin 5 vuotta ja se ajoittuu ajalle 4.9.2014–31.12.2019. Hankkeen toteutus on jaettu viiteen toimintajaksoon, joista jokainen on noin vuoden mittainen. Hankkeen kokonaisbudjetti on 5 miljoonaa euroa, josta ensimmäisen toimintajakson (2014–15) osuus on 1 486 000 euroa. Ensimmäiselle toimintajaksolle on haettu valtionavustusta 1 300 000 euroa. Valtionavustuksen lisäksi kustannuksia on tarkoitus kattaa osallistuvien yritysten jäsenmaksuilla sekä yritys- ja yritysryhmäkohtaisesta konsultoinnista saatavalla yritysrahoituksella.

### **Toimenpiteet**

Food from Finland -ohjelman konkreettiset toimenpiteet linkittyvät sen edellä mainittuihin neljään strategiseen painopistealueeseen. Suurin osa toimenpideohjelman budjetista on kohdistunut erityisesti sellaisiin matkoihin ja vierailuihin, joita ohjelmaan osallistuvilla yksittäisillä yrityksillä ei olisi mahdollisuus järjestää itse. Näistä esimerkkeinä ovat ostajatapaamis- ja 'fact finding' -matkat, delegaatiomatkat, erilaiset messut ja toimittajavierailut. Lisäksi ohjelmassa on toteutettu verkostoitumistilaisuuksia Helsingissä. Ohjelman puitteissa on tehty konkreettisia markkinointi-, mainonta- ja tiedotustoimenpiteitä. Esimerkkinä näistä on erilaiset promootiot ja seminaarit, joissa Food from Finland -hanke saa näkyvyyttä. Lisäksi ohjelmaan liittyy useita koulutus- ja valmennustapahtumia sekä yritys- ja yritysryhmäkohtaista konsultointia.

Vuonna 2015 ohjelman puitteissa järjestettiin yli 30 kansainvälistä tapahtumaa ja vuodelle 2016 on suunniteltuna jo lähes 40 tapahtumaa. Erilaisia koulutuspäiviä järjestettiin 11 kappaletta vuonna 2015, ja koulutusten osallistujamäärä oli lähes 300 henkilöä.



## LIITE 2: LISTA HAASTATTELUISTA ASIAANTUNTIJOISTA

Tässä liitteessä on esitetty lista selvityksen yhteydessä haastatelluista henkilöistä. Osa haastatteluista on kohdistu laajemmin Team Finland –toimintamalliin (ei yksinomaan kasvuohjelmiin). Listassa on lueteltu myös henkilöt jotka ovat osallistuneet selvityshankkeen ohjausryhmään (merkitty tähdellä). Osa näistä henkilöistä on lisäksi haastateltu erikseen.

| Nimi                          | Organisaatio                      |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Outi Ervasti                  | Elinkeinoelämän keskusliitto      |
| Kalle Kantola                 | FIMECC                            |
| Jukka Suokas                  | Finnvera                          |
| Jukka Salo                    | Finpro                            |
| Jusa Susia                    | Finpro                            |
| Markus Suomi                  | Finpro                            |
| Kalle Kivekäs                 | Finpro                            |
| Tiina Laino-Asikainen         | Finpro                            |
| Nora Kaarela                  | Finpro                            |
| Ilkka Homanen                 | Finpro                            |
| Risto Kaski                   | Finpro                            |
| Hanna Marttinen-Deakins       | Finpro                            |
| Seppo Keränen                 | Finpro                            |
| Kimmo Aura                    | Finpro                            |
| Meria Heikelä                 | Finpro                            |
| Esa Wrang                     | Finpro                            |
| Jaani Heinonen                | Finpro China                      |
| Antti Aumo                    | Finpro Invest in Finland          |
| Paavo Virkkunen               | Finpro Visit Finland              |
| Ilkka Kivimäki                | Inventure                         |
| *Aulikki Hulmi                | Maa- ja metsätalousministeriö     |
| Päivi Leiwo                   | Oilon                             |
| Jaana Palojärvi               | Opetus- ja kulttuuriministeriö    |
| Leena Vestala                 | Pirkanmaan ELY-keskus             |
| Jaana Rekolainen              | Suomalais-Venäläinen kauppakamari |
| Kari Komulainen               | Tekes                             |
| *Jussi Kajala                 | Tekes                             |
| Mika Lautanala                | Tekes                             |
| Reijo Kangas                  | Tekes                             |
| Markku Ihonen                 | Teknoliateollisuus                |
| *Ulla Hiekkänen-Mäkelä        | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| *Mikko Härkönen               | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| *Natalia Härkin               | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| Severi Keinälä                | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| Mikko Ojala                   | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| Mari Hakkarainen              | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| Pirkko Ruotsalainen           | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| *Tuija Groop                  | Työ- ja elinkeinoministeriö       |
| Sinikka Antila                | Ulkoministeriö                    |
| *Petri Kuurma                 | Ulkoministeriö                    |
| Markku Keinänen               | Ulkoministeriö                    |
| Tuomas Tapio                  | Ulkoministeriö                    |
| Jorma Korhonen                | Valtioneuvoston kanslia           |
| *Peter Westersrahle           | Valtioneuvoston kanslia           |
| *Susanna Perko                | Valtioneuvoston kanslia           |
| *Anna-Kaisa Lähteenmäki-Smith | Valtioneuvoston kanslia           |
| *Ismo Tiainen                 | Ympäristöministeriö               |

Lisäksi haastateltiin 13 Export Finland -kasvuohjelmiin osallistunutta yritystä. Yrityshaastattelut toteutettiin anonymisti. Haastattelut jakautuivat ohjelmittain seuraavasti: Finland Care (4 kpl), Connectivity from Finland (3 kpl), Education Export Finland (5 kpl), Food from Finland (1 kpl). Lisäksi hyödynnettiin aineistoa Food from Finland -ohjelman jäsenyrityksilleen tekemistä haastatteluista (n=77).

## LIITE 3: YHTEENVETO OHJELMISTA

Oheisessa taulukossa on esitetty perustiedot niistä Finpron vetovastuulla olleista Export Finland -kasvuohjelmista, jotka olivat arvioinnissa toteutetun kyselyn kohteena. Tiedot kuvastavat tilannetta toukokuussa 2016.

*\*Huom. arviot joidenkin ohjelmien päättymisajankohdista ovat muuttuneet tämän arvioinnin ollessa käynnissä. Näin ollen myös ohjelmien vuosirahoitus on voinut pienentyä joidenkin ohjelmien osalta.*

| Ohjelma                                                | Ohjelman tavoitteet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Alkaa –<br>päätyy<br>(arvio)* | Vuosi-<br>rahoitus<br>(€)* | Jäsen-<br>määrä<br>5/2015 |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <b>Maritime and Offshore From Finland</b>              | Tarkoitettu suomalaisille laivanrakennuksen, offshoren, sekä erilaisten meriteollisuuden teknologioiden ja rakentamisen parissa toimiville yrityksille. Tavoitteena on auttaa yrityksiä pääsemään lähimarkkinoille sekä haastavammille kohdemarkkinoille Aasiaan sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikkaan, minne alan isoimmat toimijat ovat sijoittuneet.                                                                | 01/12/14<br>-<br>31/12/17     | 1 653 550                  | 216                       |
| <b>Mining Finland</b>                                  | Tähtää kaivosteknologian PK-yritysten viennin kasvuun, ulkomaisen pääoman hankintaan näihin yrityksiin ja aikaisen vaiheen kaivoshankkeisiin.                                                                                                                                                                                                                                                                      | 01/12/14<br>-<br>31/12/17     | 1 100 000                  | 29                        |
| <b>Digital Hospitals</b>                               | Tarkoitettu suomalaisille yrityksille, jotka toimivat hoidon laatua parantavan teknologian parissa. Tavoitteena on kasvattaa ohjelmaan osallistuvien yritysten vientiä sadalla miljoonalla eurolla seuraavan kymmenen vuoden ajanjaksolla.                                                                                                                                                                         | 01/02/15<br>-<br>31/12/16     | 480 000                    | 74                        |
| <b>FinlandCare</b>                                     | Tavoitteena on suomalaisten terveysalan yritysten kansainvälistymisen ja viennin edellytysten parantaminen sekä yritysten kansainvälisen liiketoiminnan tukeminen.                                                                                                                                                                                                                                                 | 01/03/15<br>-<br>31/12/17     | 587 000                    | 38                        |
| <b>Team Finland Health</b>                             | Tavoitteena on luoda Suomesta houkutteleva terveysalan investointien kohdema ja tukea viennin kasvua koko toimialalla. Perustuu terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategiaan.                                                                                                                                                                                                                     | 01/04/15<br>-<br>31/12/17     | 1 229 000                  | NA                        |
| <b>Industrial Internet - Capitalise Your Knowledge</b> | Tavoitteena on haastaa suomalaisia yrityksiä löytämään ja hyödyntämään kansainvälisten markkinoiden liiketoimintamahdollisuuksia sekä edistää ja mahdollistaa suomalaisten yritysten toimintaa valituilla kohdemarkkinoilla.                                                                                                                                                                                       | 01/05/15<br>-<br>31/12/17     | 806 200                    | 26                        |
| <b>MAAS - Mobility as a Service</b>                    | ICT-alan Team Finland- kasvuohjelma, joka toteutetaan yhteistyössä Team Finland-toimijoiden, ITS Finlandin sekä yritysten kesken. Tähtää suomalaisten teknologia- ja palvelutarjoajien viennin kasvuun erityisesti digiautojen, älyliikenteen ja liikenteen palvelumarkkinoiden segmenteissä. Ohjelma pyrkii lisäksi ulkomaisen pääoman hankintaan ja kotimaisten liikkumispalveluiden menestyksekkääseen kasvuun. | 01/04/15<br>-<br>31/12/18     | 638 739                    | 45                        |
| <b>Connectivity from Finland</b>                       | Ohjelma tukee suomalaisten televiestintäalalle ratkaisuja ja digitaalisia lisäarvopalveluita tuottavien yritysten kansainvälistymistä ja kasvua. Ohjelma pyrkii edistämään yritysten kansainvälistymistä konkreettisten toimien, kuten palvelukonseptin kehittämisen, tarjoomakonsortioiden luomisen sekä asiakasaktiivisuuden avulla.                                                                             | 01/09/15<br>-<br>31/12/17     | 1 240 275                  | n/a                       |
| <b>Food from Finland</b>                               | Elintarvikealan Team Finland- vientiohjelma. Ohjelma toteutetaan yhteistyössä Team Finland-toimijoiden, Elintarviketeollisuusliiton ja suomalaisten elintarvikealan yritysten kesken. Tavoitteena on tuplata suomalaisen ruoan vienti 3 miljardiin euroon vuoteen 2020 mennessä sekä luoda uusia työpaikkoja alalle Suomessa.                                                                                      | 01/01/16<br>-<br>31/12/17     | 1 768 100                  | 63                        |
| <b>Education Export Finland Gulf</b>                   | Ohjelma rakentuu kohdealueen maiden todennettuun kysyntään ja suomalaisten yritysten kysyntää vastaaviin kilpailukykyisiin osaamisiin ja ratkaisuihin.                                                                                                                                                                                                                                                             | 01/05/15<br>-<br>31/12/17     | 679 725                    | 40                        |
| <b>Education Export Finland</b>                        | Vuonna 2015 käynnistynyt ohjelma, joka kokoa yhteen ja verkottaa alan suomalaiset toimijat. Tavoitteena on suomalaisen koulutusliiketoiminnan kasvattaminen kansainvälisillä markkinoilla.                                                                                                                                                                                                                         | 01/05/15<br>-<br>31/12/17     | 507 325                    | 58                        |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |           |     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-----|
| <b>DigiLuovimo</b>                                | Digitalisaatioon keskittyvä Luovimon sisarohjelma.                                                                                                                                                                                                                                                        | 01/03/15<br>-<br>31/12/16 | 506 500   | 14  |
| <b>Muoti- ja lifestyle-yritysten kasvuohjelma</b> | Suunnattu kansainvälistä kasvua hakeville pienille ja keskisuurille muoti- ja lifestylealan yrityksille. Tavoitteena on tarjota pk-yrityksille tukea viennin käynnistämiseen ja kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen.                                                                              | 01/09/15<br>-<br>31/12/16 | 473 650   | 14  |
| <b>Beautiful Beijing</b>                          | Vastaa Kiinan erittäin vahvaan ja kasvavaan cleantech-kysyntään, joka on syntynyt nopean kasvun ja kaupungistumisen aiheuttamien haitallisten ympäristövaikutusten seurauksena. Lisäksi tavoitteena on viedä suomalaista cleantech osaamista laajapohjaisesti koko Kiinan alueelle.                       | 01/04/15<br>-<br>31/12/18 | 984 000   | 24  |
| <b>Cleantech Finland</b>                          | Tavoitteena on auttaa alalla toimivia suomalaisyrityksiä löytämään kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia, markkinoimaan osaamistaan sekä kehittämään yhdessä kansainvälisesti kiinnostavaa tarjoomaa, ja nostaa Suomi maailman johtavaksi cleantech-asiantuntijamaaksi.                             | 1.1.2016<br>-<br>31/12/18 | 1 474 850 | 140 |
| <b>Agrotechnology From Finland</b>                | Tukee suomalaisten agroteknologia-alan yritysten kasvua ja vientiä. Suunnattu maatalouskoneita, metsätalouskoneita ja erilaisia karjatalouden ratkaisuja tuottaville yrityksille.                                                                                                                         | 01/01/16<br>-<br>31/12/17 | 582 500   | 15  |
| <b>Jätteestä energiaksi ja bioenergia</b>         | Ohjelman yritykset edustavat yhdessä jäte- ja biomassasektorin koko arvoketjua ja voivat yhdessä tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tavoitteena kasvattaa osallistujien liikevaihtoa ja vientiä sekä löytää uusia potentiaalisia markkinoita, liiketoimintamahdollisuuksia, sijoittajia ja asiakkaita. | 01/09/15<br>-<br>30/11/17 | 1 144 500 | 25  |
| <b>Wood From Finland</b>                          | Auttaa suomalaisia sahoja löytämään uusia, kasvavia markkinoita, etsimään uusia asiakkaita tuotteilleen ja lisäämään sitä kautta myyntiään. Pääkohdemarkkina on Kiina, mutta ohjelman puitteissa tutkitaan myös muita potentiaalisia markkinoita.                                                         | 01/04/15<br>-<br>31/08/18 | 780 500   | 19  |
| <b>Luovimo (päättynyt)</b>                        | Kansainvälistymisohjelma luoville aloille, joka aktivoi eri toimialojen ja yritysten välistä yhteistyötä ja tukee kansainvälistä kasvua. Pääpaino konsepti-, tuote- tai palvelumyynnin valmiuksien kehittämisessä.                                                                                        | 01/04/15<br>-<br>31/12/15 | 190 800   | 16  |

Listasta puuttuvat sittemmin käynnistyneet seuraavat Export Finlandin -kasvuohjelmat: Innovatiiviset biotuotteet, Finland Lifestyle Asia, eCommerce. Lisäksi kasvuohjelmatoiminnan osana on rahoitettu esiselvityksiä tai muita pienimuotoisempia lyhytkestoisia toimenpiteitä.



# Impact of Team Finland Growth Programs

26 September 2016



**The  
Evidence  
Network**



**Provided by**  
**The Evidence Network Inc.**  
**[www.theevidencenetwork.com](http://www.theevidencenetwork.com)**

This report has been prepared as part of an evaluation of Team Finland Growth Programs, conducted by 4FRONT Oy and The Evidence Network Inc., as part of the Finnish Government's analysis, assessment and research activities. This report is an appendix to the main evaluation report, provided as a separate document.

## Contents

---

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Summary and Key Highlights .....              | 4  |
| 1. TEN's Methodology.....                     | 9  |
| 2. Description of Sample .....                | 10 |
| 3. Demographics and Performance .....         | 11 |
| 4. Use of Services.....                       | 21 |
| 5. Impact on Resources and Capabilities ..... | 32 |
| 6. Impact on Performance .....                | 41 |
| 7. Economic Impact .....                      | 52 |
| 8. How Impact is Achieved.....                | 66 |
| 9. Examples of Questions.....                 | 84 |
| 10. Glossary of Terms .....                   | 87 |



## Summary and Key Highlights

In 2016, The Evidence Network Inc. (TEN) in collaboration with 4FRONT Oy conducted an impact assessment to determine the impact of the Team Finland Growth Programs on client companies. Two hundred and eighty-seven (out of 854) companies that had participated in the Team Finland Growth Programs responded to a web-based survey developed by TEN, for a response rate of 34%.

### Impact of the Growth Programs on Company Capabilities

As shown in Figure A, the majority of companies attributed the Team Finland Growth Programs with positive impacts on improvements to their resources and capabilities. For the purposes of this assessment, eight measures were used to assess these impacts. For example, the Growth Programs' impact on companies' strategic expertise, impact on international operational expertise, etc. Based on TEN's extensive experience assessing impacts on companies, the percentage of respondents that reported positive impact on improvements to seven of the eight company resources and capabilities measures was found to be moderate to high (60% to 81% across the seven measures, excluding the facilitation of financing measure, to which only 30% of respondents attributed positive impact).

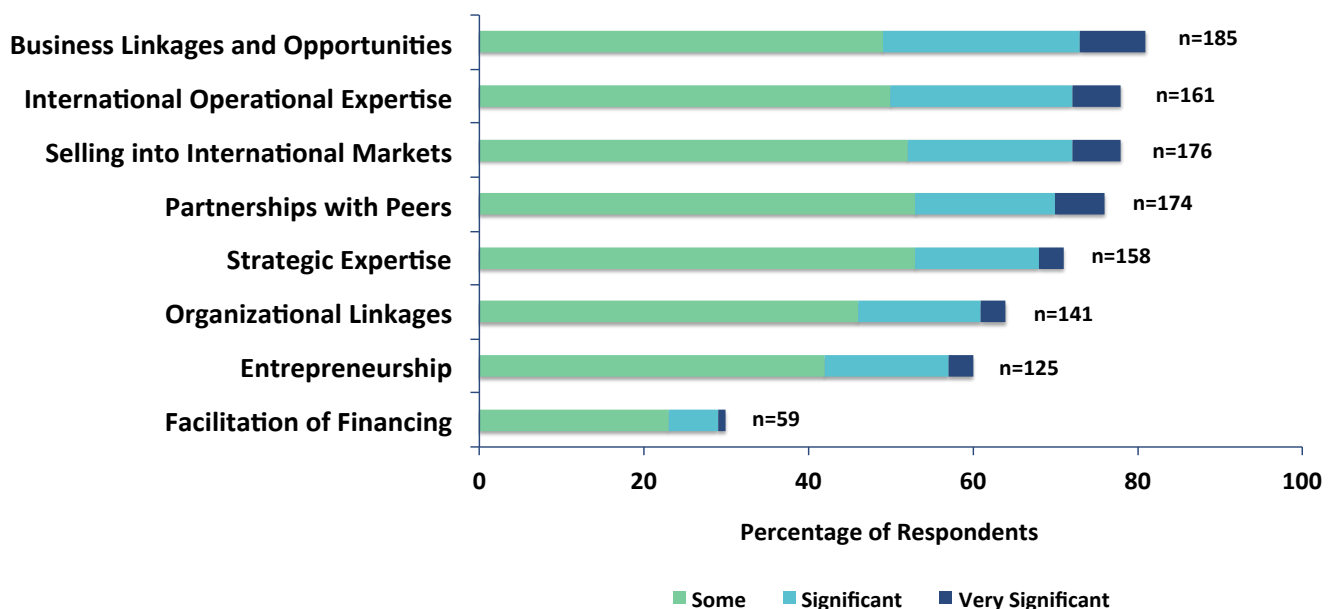
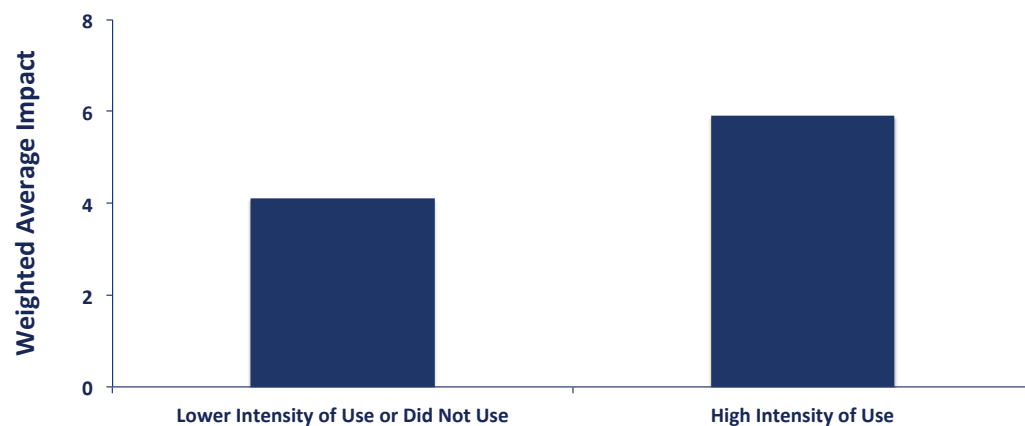


Figure A Percentage of Companies Attributing Positive Impact on their Resources and Capabilities

In general, we found the average impact attributed by companies on their resources and capabilities to be moderate (3.4 – 5.5 out of 10), relative to our experience with other innovation or business intermediaries.

We also analyzed the average impact on resources and capabilities of those respondents who indicated their company had used any of the support services with ‘high’ intensity, compared to those who indicated their company used the support services to a lower degree, or did not use them. As shown in Figure B, the average impact on companies’ resources and capabilities is greater for those companies that used the support services with ‘high’ intensity. This suggests that the more a company uses the support services the more benefit they derive from the experience and, subsequently, the more impact they attribute to the Growth Program.



**Figure B Average Impact on Resources and Capabilities Segmented by Intensity of Use of Support Services**

## Impact of the Growth Programs on Company Performance

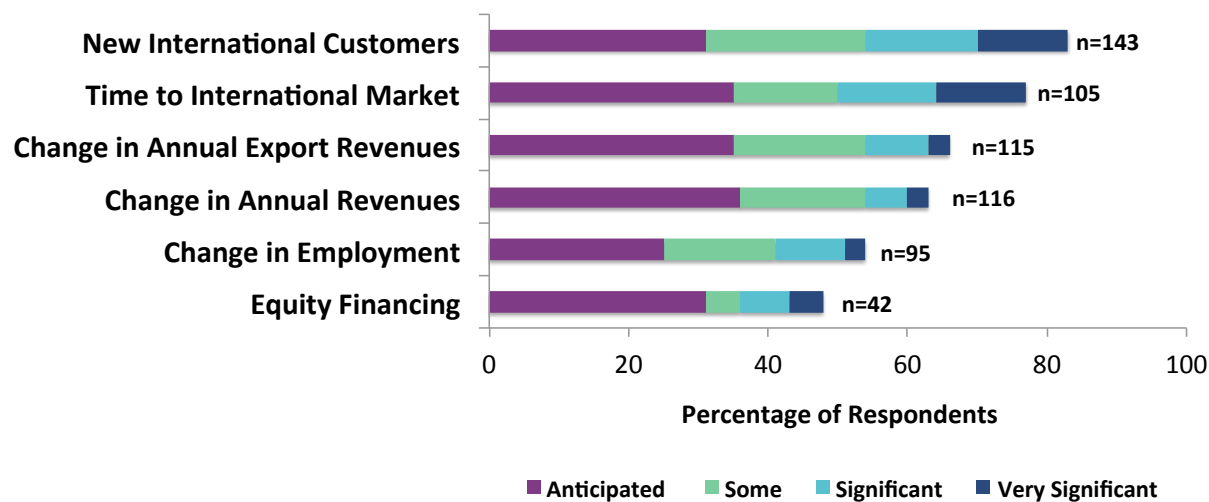
For the purposes of this assessment, six measures were used to assess impact on performance. For example, the Team Finland Growth Programs’ impact on companies’ time to international market, impact on acquiring new international customers, etc. The percentage of respondents that attributed the Growth Programs with positive impact on improvements to their companies’ performance is lower than the impact attributed in terms of resources and capabilities. However, respondents were also given the opportunity to indicate that they anticipated impact on their performance to occur over the course of the upcoming year. As shown in Figure C, the impact on performance increases substantially when this anticipated impact is incorporated.

Based on TEN’s experience assessing impacts on companies, the percentage of companies that reported positive impact, and anticipated positive impact, on these performance measures is moderate to high (48% - 83% across all measures).

As outlined in the methodology section of this report, it takes time for impacts on the performance of companies to be realised. Given that the Growth Programs are new, and that 75% of respondents indicated their company first engaged with the programs in 2015 or 2016, the lower impact on company performance, compared to resources and

capabilities, is in keeping with what we expect to see. However, the indication of anticipated positive impact on performance signifies that clients appreciate the value of the Growth Programs, and understand that it will take time to fully realize the Growth Programs' benefits.

Of the six measures selected to assess the Growth Programs' impact on company performance, the greatest number of respondents attributed positive impact, and anticipated positive impact, to the Growth Programs on their ability to attract new international customers (83%). This speaks to the important role that the Growth Programs play in helping companies to grow their international customer base; thereby increasing export sales, and ultimately increasing annual revenues.



**Figure C Percentage of Companies Attributing Positive Impact, and Anticipated Positive Impact on their Performance**

We tested for significant differences among the measures and found that companies attributed higher impacts to the Growth Programs in terms of the *New international customers* and the *Time to international market* measures, compared to the *Change in employment*, *Change in annual export revenues*, *Change in annual revenues*, and *Equity financing* performance measures (significant at the 99% confidence level). This finding also aligns with our expectations, given the recent participation of companies in the Growth Programs. Acquisition of customers and reduction of time to market are leading performance measures that show improvement over a shorter time span, compared to changes to revenues and employment, which are considered to be lagging indicators of performance.

The average impact of the Growth Programs on improvements to company performance was found to be higher for companies that first engaged with the programs in 2015 or earlier, compared to those that first engaged in 2016. This finding aligns with our expectations, as impact on performance takes time, and is unlikely to have occurred to the same degree for those companies that have only recently engaged in 2016 with the Growth Programs.

Higher average impact on performance was also attributed to the Growth Programs by companies whose main clients are located outside of Finland; have five or fewer full-time employees; are pre-revenue, or generate annual revenues of less than €1 million; derive some percentage of their annual revenues from export sales, and have a time to international market of two years or less.

## Economic Impact

Our findings show that, to date, the 287 companies that responded to the impact assessment survey attribute €6.9 million in increased annual revenues to the Growth Programs, which accounts for 3% of the total change in revenues generated by companies since first engagement.

Additionally, companies attribute €2.0 million in equity financing to the support of the Growth Programs, which accounts for 3% of the total equity financing received by companies since first engagement.

Finally, companies attribute the creation of 51.4 jobs to the support of the Growth Programs, which accounts for 9% of the total increase in employment experienced by companies since first engagement.

These very conservative estimates exclude companies who did not respond to the survey or the particular questions. In addition, these findings need to be assessed with caution because the Growth Programs have only recently begun and the majority of respondents have only recently engaged with their respective Growth Program. As such, the Growth Programs have had, in most cases, insufficient time to impact the lagging indicators of performance, such as annual revenues and employment, of participant companies.

## How Impact is Achieved

Regression analyses tell us how the Team Finland Growth Programs have achieved their impact on the performance of client companies. Our analysis reveals that the impact on companies' Operations and markets<sup>1</sup> is most strongly associated with impact on *Time to international market*, the acquisition of *New international customers*, *Change in employment*, *Change in annual revenues*, and *Change in annual export revenues*. This means that when companies experience impacts on improvements to their *Strategic expertise*, *International operational expertise*, etc. in the short-term, they are likely to experience impacts on improvements to their *Time to international market*, acquisition of *New international Customers*, etc. in the longer-term.

---

<sup>1</sup> Operations and markets is a consolidated impact factor consisting of impact on *Strategic expertise*, *International operational expertise*, *Entrepreneurship*, *Selling into international markets*, and *Business linkages and opportunities in target markets*.

## Awareness and Substitutability

Respondents were asked how difficult it would have been to access similar services or assistance, comparable in content, cost, and quality from other sources.

Eighty percent of respondents indicated it would have been difficult to access similar support to that offered by the Team Finland Growth Programs. This finding suggests that the Growth Programs' services are unique and have little overlap with the services of other providers in Finland.

## Conclusion

The impact assessment findings demonstrate that the Team Finland Growth Programs are achieving their objectives to boost internationalization of Finnish SMEs, and are laying the foundation to increase foreign direct investment in Finland.

It is evident that the services provided by the Growth Programs largely meet the needs of companies. As a result, Team Finland should continue to enhance access to, and the quality of the Growth Programs to further foster successful international SMEs and to ultimately overcome the challenge of industrial restructuring in Finland.

Overall, the Growth Programs are achieving impact on the resources and capabilities of companies. The lower, current impact on performance is expected, and is anticipated to increase over time.

# 1. TEN's Methodology

The methodology employed by The Evidence Network Inc. (TEN) is represented in the logic model for innovation and business intermediaries shown below in Figure 1.1. The logic model illustrates how innovation and business intermediaries work to fulfill their missions, and how TEN measures their impact. The term innovation and business intermediary broadly encompasses business support programs that operate to further the development of business, and includes export and internationalisation support.

As shown at the top of the figure, intermediaries express their objectives in terms of enhancing national competitiveness, advancing regional economic development, bolstering industry strength, or supporting viable new ventures.

TEN's logic model expresses the expectation that intermediary activities create shorter-term impacts on companies' resources and capabilities, which lead to subsequent impacts on company performance, and ultimately lead to longer-term impacts in the form of socio-economic benefits, an expectation that holds across all types of innovation intermediaries. Details of how intermediaries achieve their desired impacts are shown in the lower part of the figure. Knowledge-based and tangible inputs lead to a wide range of activities such as provision of knowledge, relationships, events, publications, prototypes, equipment, and facilities. The activities are expected to lead, in turn, to the shorter, medium, and longer-term impacts described above.

Statistical examinations of the relationships between the use of services offered, impact on resources and capabilities, and impacts on company performance make it possible to assess which services and impacts on resources and capabilities are significantly related to the impact of the intermediary on companies' performance in the market.

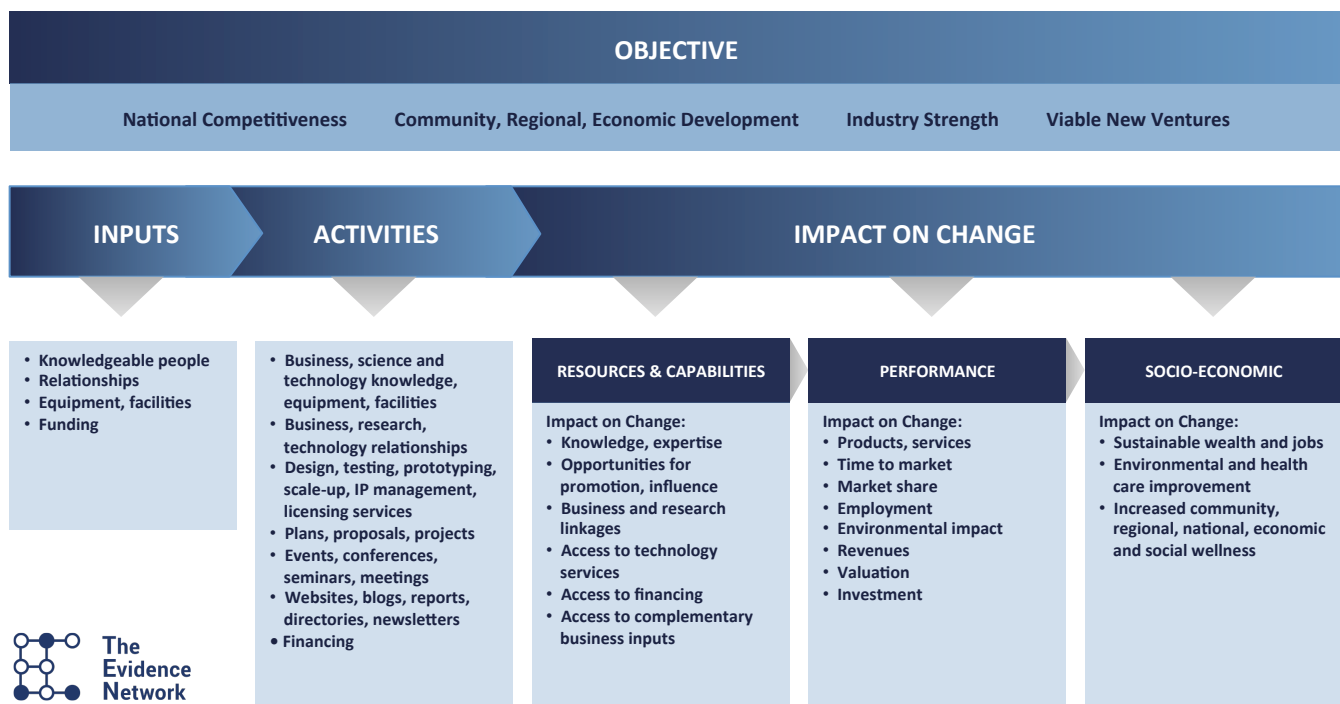


Figure 1.1 TEN's Innovation and Business Intermediary Logic Model

## 2. Description of Sample

Table 2.1 provides information on the relationship between the number of invitations sent to potential respondents and the number of individuals that actually responded to the survey. The survey was launched on 30 May 2016 and clients were able to respond until 17 June 2016.

**Table 2.1 Survey Response Profile of Team Finland Growth Program Clients**

|                                                                       |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| Number of invitations sent to Growth Program participants             | 854   |
| Number of e-mail reminders to all non-respondents sent by TEN         | 2,158 |
| Number of Growth Program participants that entered the survey website | 311   |
| Number of Growth Program participants that provided survey responses  | 287   |
| Number of partial responses                                           | 57    |
| Response rate                                                         | 34%   |

### 3. Demographics and Performance

This section of the report provides information on the 287 company respondents that participated in the web-based impact assessment survey.

#### Demographics

The analysis of the demographics of companies participating in the Growth Programs revealed that:

- 75% of companies first engaged with the Team Finland Growth Programs in 2015 and 2016
- 51% have a clear and ambitious growth plan
- 68% regularly collaborate with foreign companies or partners abroad
- 47% report that most of their primary customers are located outside of Finland
- 28% have a time to international market of less than one year
- 39% derive 50% - 99% of their annual revenues from export sales

We begin by providing information about the companies' annual revenues, annual export revenues, number of employees, growth plans, barriers to international growth, time to international market, origin, growth plans, cultural and intangible factors, networks and partnerships, clients and market drivers, and year of first engagement. Figures describing the surveyed companies follow, accompanied by the corresponding survey questions, number of respondents (n), and analysis findings.

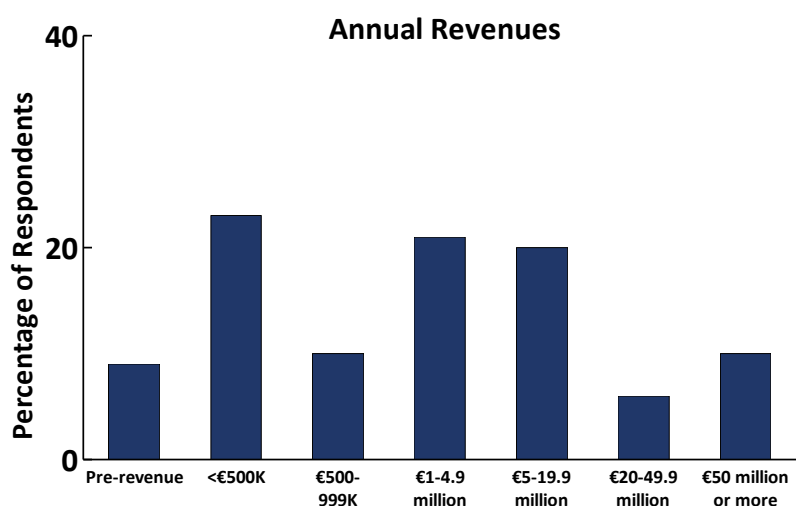


Figure 3.1

What are your company's annual revenues? Please select.

n=228

#### Finding:

- 64% of respondents reported that their company generates less than €5M in annual revenues.



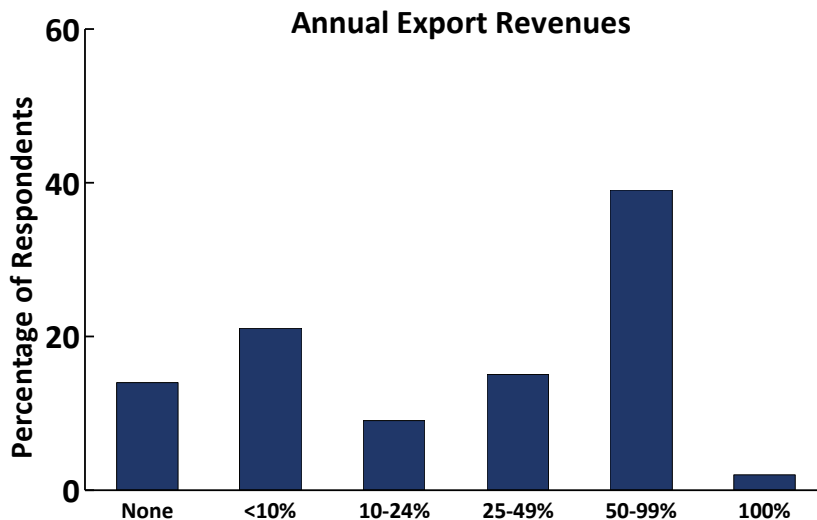


Figure 3.2

What proportion of your company's annual revenues are derived from export sales? Please select.

n=209

**Finding:**

- 39% of respondents reported that 50% – 99% of their company's annual revenues are derived from export sales.

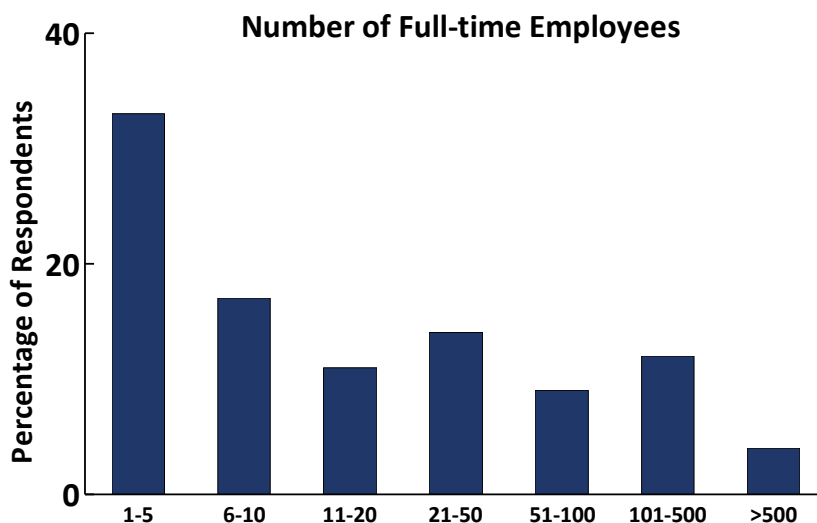


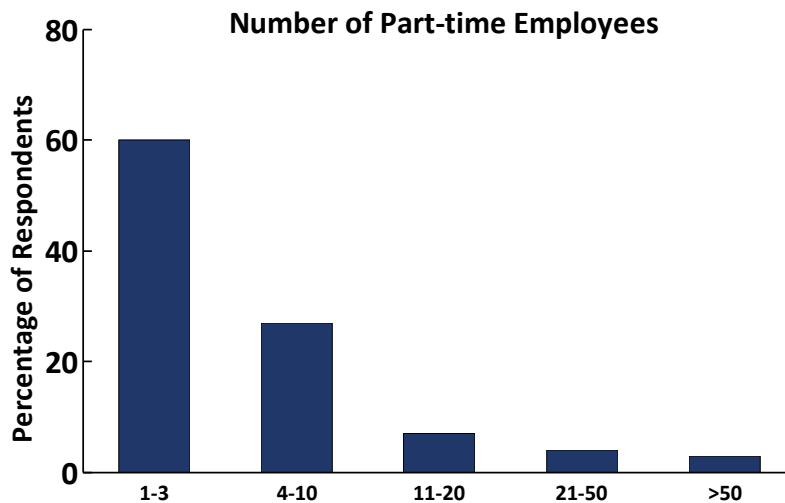
Figure 3.3

How many full-time employees, including yourself, are there in your company? Please specify.

n=223

**Findings:**

- 33% of respondents reported that their company employs one to five full-time staff.
- 16% of respondents reported that their company employs more than 100 full-time staff.



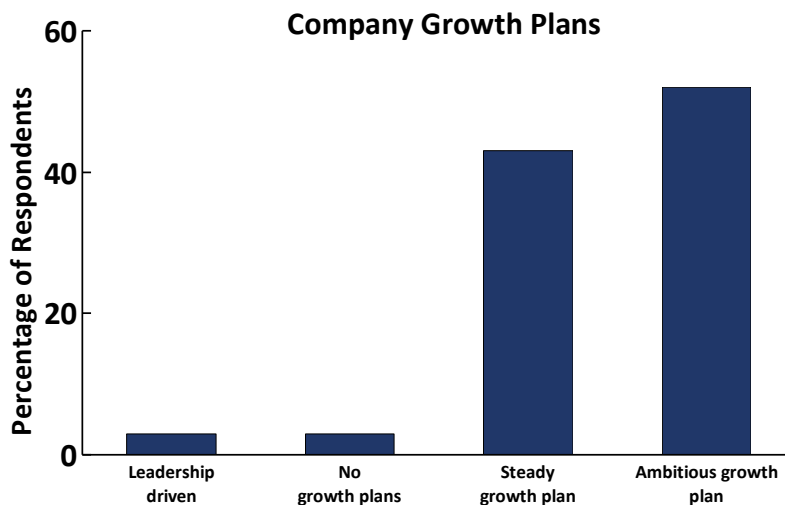
**Figure 3.4**

How many part-time employees, including yourself, are there in your company? Please specify.

n=138

**Finding:**

- 60% of respondents reported that their company employs one to three part-time staff.



**Figure 3.5**

Which of the following best applies to your company's growth plan? Please select.

n=232

**Findings:**

- 51% of respondents reported that their company has a clear and ambitious growth plan.
- 43% of respondents reported that their company has a steady growth plan.



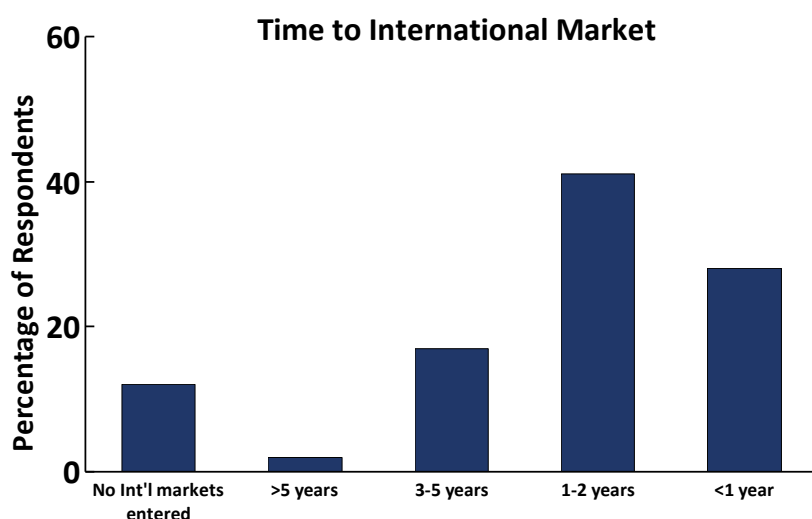
**Figure 3.6**

Please identify the three most significant barriers to your company's growth in international markets.<sup>2</sup>

n=225

**Findings:**

- 41% of respondents reported that a lack of access to capital is one of the most significant barriers to their company's growth in international markets.
- 39% of respondents reported that the time lag between product conceptualization and market launch is one of the most significant barriers to their company's growth in international markets.



**Figure 3.7**

How quickly does your company typically introduce products, processes, or services to new international markets? Please specify the time between market identification and market launch.

n=229

**Findings:**

- 28% of respondents reported that their company has a time to international market of less than one year.

<sup>2</sup> Because respondents were asked to select three responses, percentages add up to a value greater than 100%.

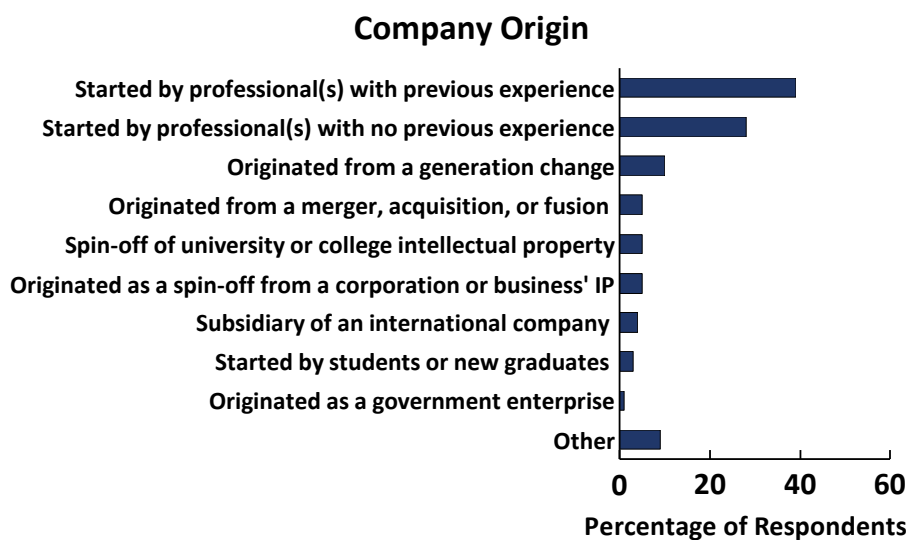


Figure 3.8

What is the origin of your company?  
Please select all that apply.<sup>3</sup>

n=231

#### Findings:

- 39% of respondents reported that their company was started by professionals with previous experience.
- 28% of respondents reported that their company was started by professionals without previous experience.

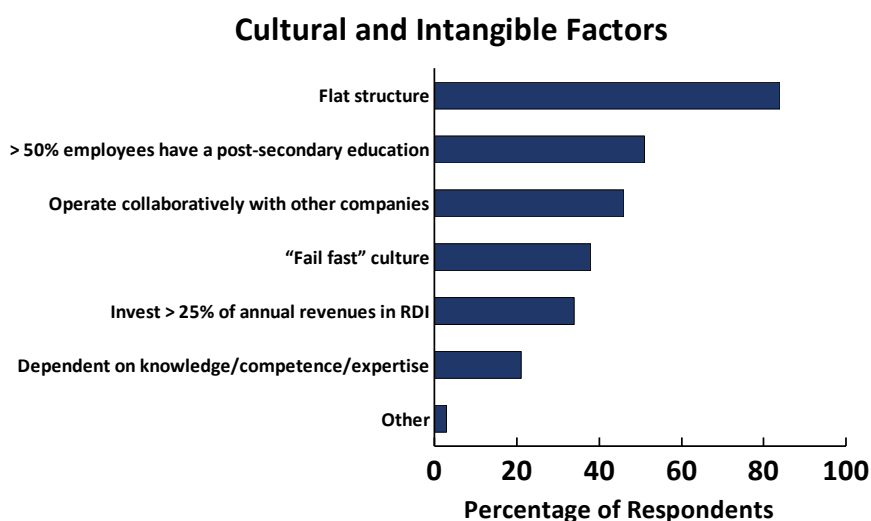


Figure 3.9

Please select all cultural and intangible factors that apply to your company.<sup>4</sup>

n=229

#### Findings:

- 84% of respondents reported that the company has a flat organizational structure, with a very low level of hierarchy and a high level of flexibility.

<sup>3</sup> Because respondents were asked to select all that apply, percentages add up to a value greater than 100%.

<sup>4</sup> Ibid.

## Networks and Partnerships

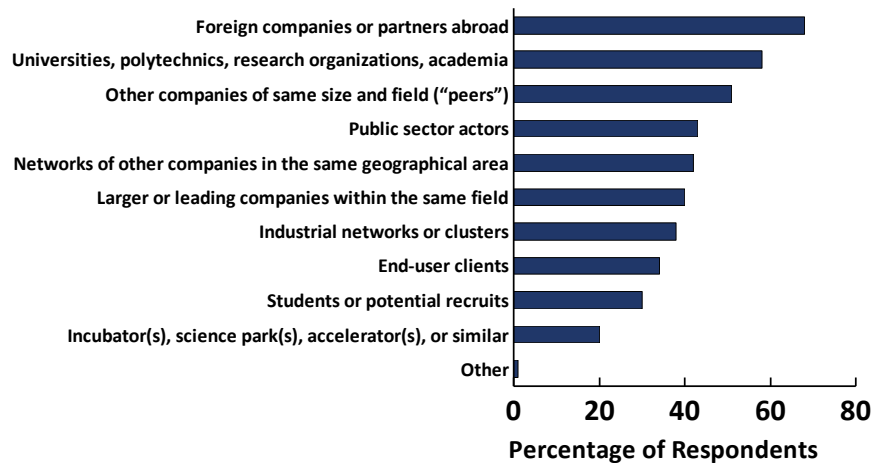


Figure 3.10

With which groups or individuals does your company regularly collaborate? Please select all that apply.<sup>5</sup>

n=225

### Findings:

- 68% of respondents reported that their company regularly collaborates with foreign companies or partners abroad.
- 58% of respondents reported that their company regularly collaborates with universities, polytechnics, research organizations, or academia.

## Clients and Market Drivers

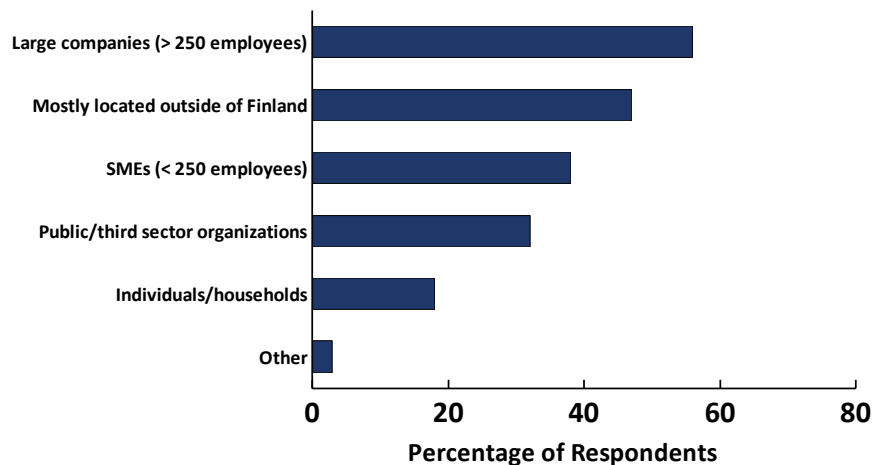


Figure 3.11

Please select all characteristics that apply to your company's customers.<sup>6</sup>

n=231

### Findings:

- 56% of respondents reported that their company's main customers are large companies, with more than 250 employees.
- 47% of respondents reported that their company's main customers are mostly located outside of Finland.

<sup>5</sup> Because respondents were asked to select all that apply, percentages add up to a value greater than 100%.

<sup>6</sup> Ibid.

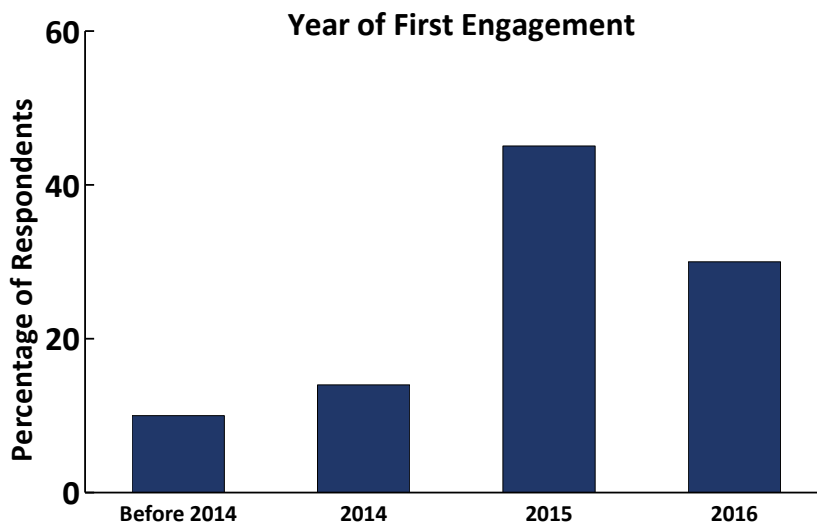


Figure 3.12

What was the year of your first engagement with the [Growth Program]? Please select the year that reflects your earliest engagement.

n=282

**Finding:**

- 75% of respondents reported that their company first engaged with Team Finland in 2015 or 2016.

**Performance**

Since first engagement with the Team Finland Growth Programs:

- 37% of surveyed companies have not yet entered an international market,
- 59% have decreased their time to international market,
- 55% have acquired new international customers, and
- 20% have raised equity financing.

This section provides information on the performance of the surveyed companies. The measures include Time to international market, New international customers, Change in employment, Change in annual revenues, Change in annual export revenues, and Equity financing.

Figures describing the surveyed companies follow, each accompanied by the corresponding survey question, number of respondents (n), and analysis findings.

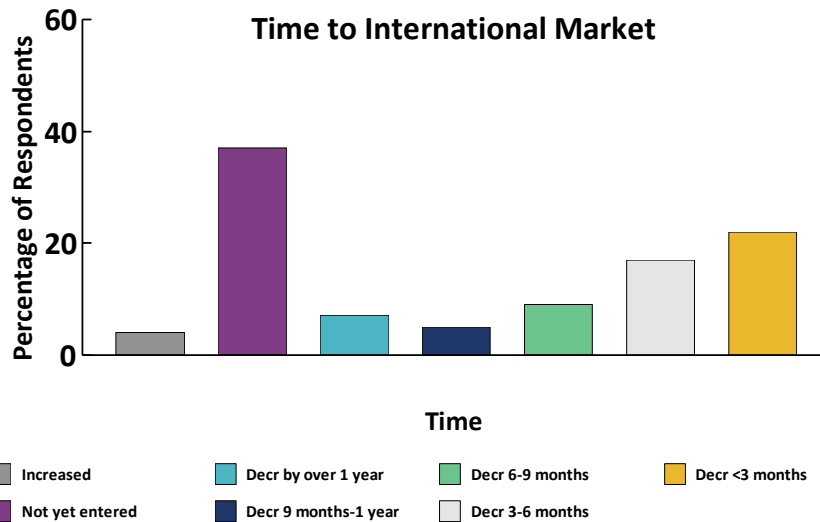


Figure 3.13

Since your first engagement with the [Growth Program], by how much has your company changed the time required to enter international markets? Please specify the change in the time between market identification and market launch.

n=198

**Findings:**

- 59% of respondents reported that their company has decreased its time to international market.
- 37% of respondents reported that their company has not yet entered the international market.

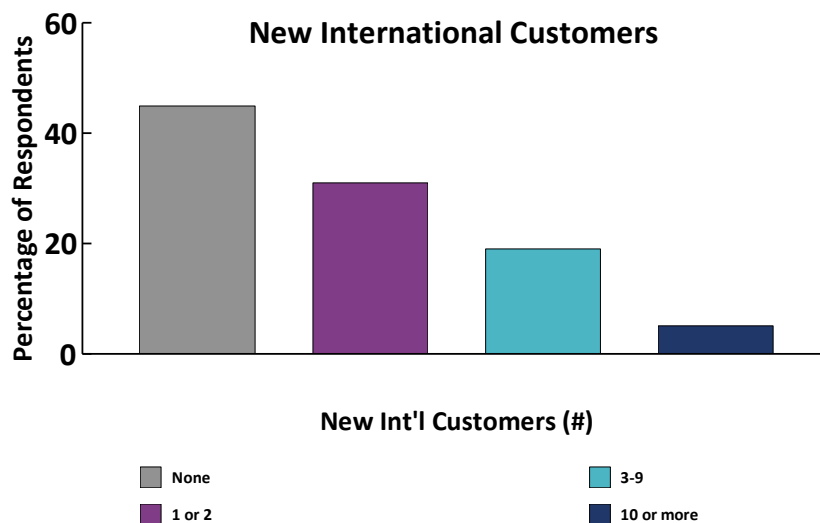


Figure 3.14

Since your first engagement with the [Growth Program], how many new international customers has your company acquired?

n=221

**Finding:**

- 55% of respondents reported that their company has acquired new international customers.

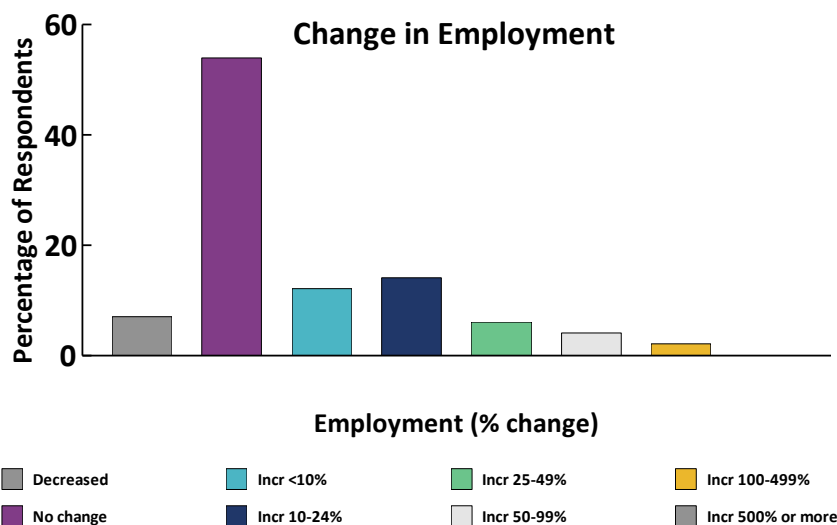


Figure 3.15

Since your first engagement with the [Growth Program], by how much has employment changed at your company?

n=221

**Findings:**

- 38% of respondents reported that employment has increased at their company.
- 54% of respondents reported that employment has not changed at their company.

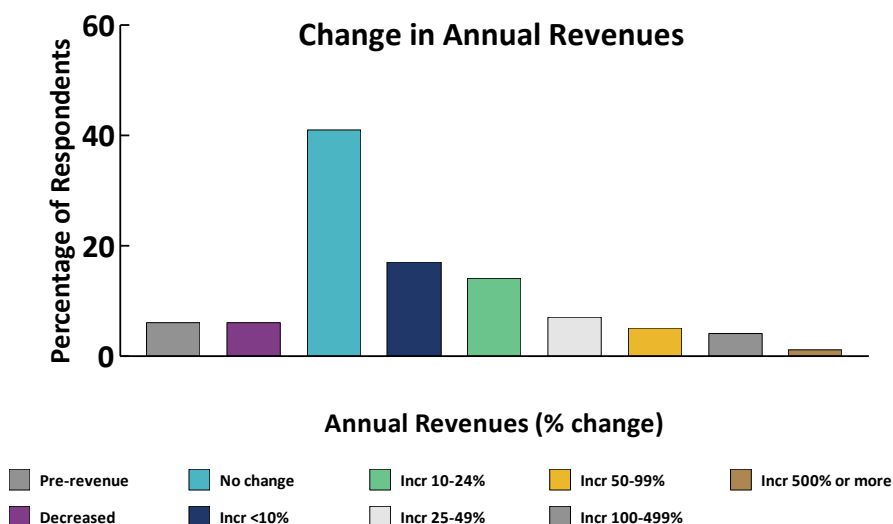


Figure 3.16

Since your first engagement with the [Growth Program], by how much have your annual revenues changed at your company?

(If you represent a large company (>500 persons), please respond to this question from the perspective of the relevant unit or division of your company served by your engagement with the program.)

n=222

**Findings:**

- 48% of respondents reported that their company's annual revenues have increased.
- 41% of respondents reported that there has been no change in their company's annual revenues.



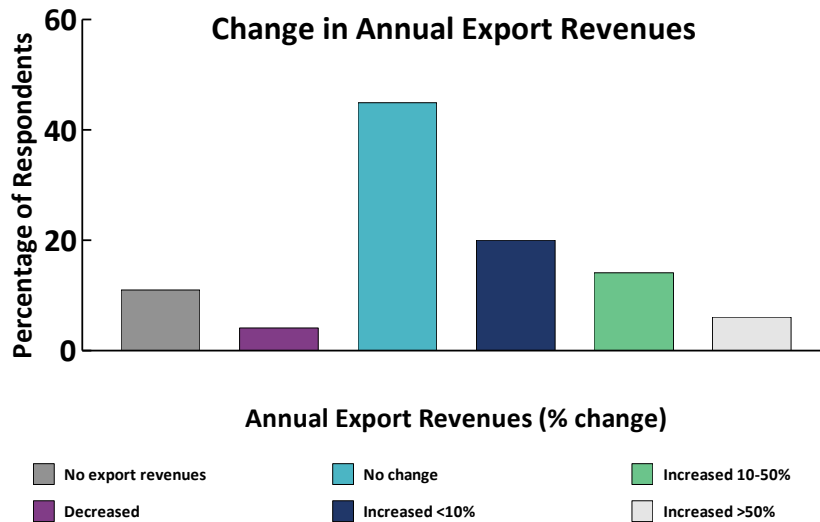


Figure 3.17

Since your first engagement with the [Growth Program], by how much have your company's annual export revenues changed?

n=205

**Findings:**

- 40% of respondents reported that their company's annual export revenues have increased.
- 45% of respondents reported that there has been no change in their company's annual export revenues.

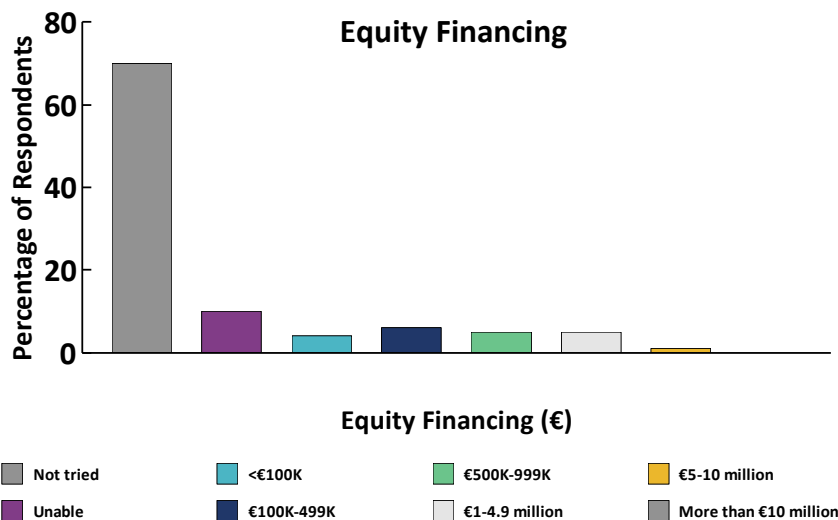


Figure 3.18

Since your first engagement with the [Growth Program], how much equity financing has your company raised?

n=215

**Findings:**

- 20% of respondents reported that their company has raised equity financing.
- 70% of respondents reported that their company has not tried to raise equity financing.

## 4. Use of Services

### Engagement

The highest percentage of respondents (73%) reported that their company used the networking and collaboration support services, while 68% of respondents reported that their company used the target market identification support services.

The Team Finland Growth Programs provide companies with a set of support services intended to enable companies to grow and succeed internationally. These support services are described in greater detail in Table 4.1.

**Table 4.1**

| Support Services                        | Examples                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Target Market Identification Support    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Identification of appropriate target markets</i></li><li>• <i>Information on market demand characteristics</i></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Internationalisation Advisory Support   | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Information on the internationalisation process, and how to prepare for it</i></li><li>• <i>Export coaching (e.g., situation analysis, SWOT analysis, idea generation, guidance for next steps, etc.)</i></li><li>• <i>Identification of international business opportunities (e.g., country outlooks, future-watch reports, sales leads, etc.)</i></li><li>• <i>Access to information on other Finnish companies interested in entering international markets</i></li></ul> |
| Communications and Marketing Support    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Assistance with branding decisions, public relations efforts, and promotional activities (e.g. fairs, use of social media, etc.)</i></li><li>• <i>Increased visibility amongst target market (e.g., meet the buyer meetings, delegation trips, fact finding trips, etc.)</i></li></ul>                                                                                                                                                                                       |
| Networking and Collaboration Support    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Facilitation of cooperation with public authorities in Finland and abroad</i></li><li>• <i>Provision of platforms and forums for cooperation with domestic and international peers</i></li><li>• <i>Facilitated connections with service providers, financiers, etc. in target markets</i></li></ul>                                                                                                                                                                         |
| Company-specific coaching or consulting | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Provision of company-specific training, mentorship, coaching, or consulting services</i></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Respondents were asked to rate the support services of the Team Finland Growth Programs in terms of their intensity of use. Figure 4.1 shows a comparison of the intensity of use responses given for each of the support services.

## Intensity of Use of Services

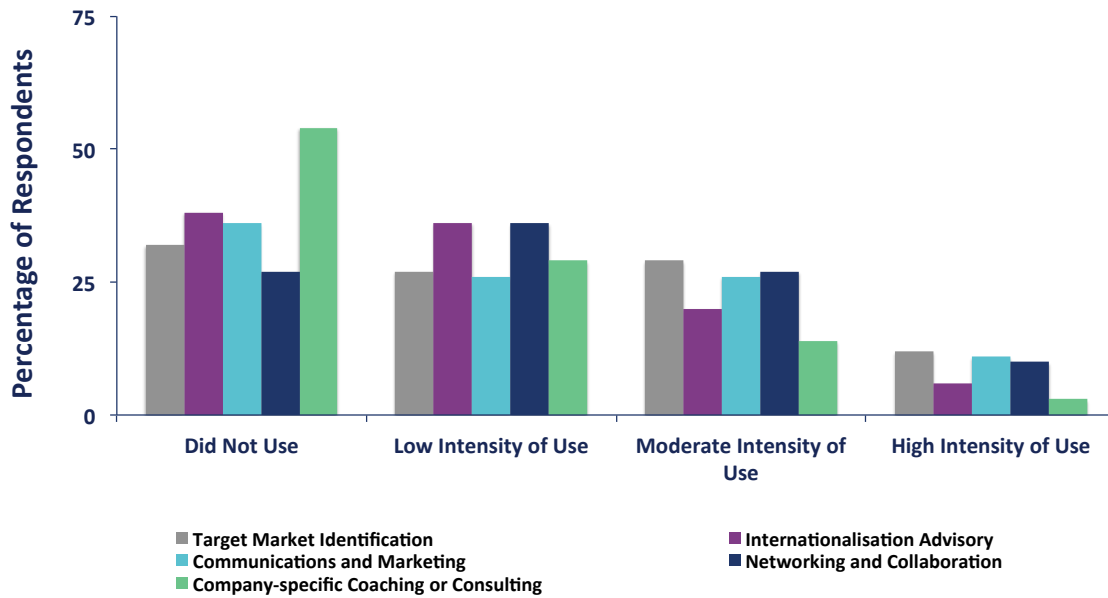


Figure 4.1

The frequency distributions that follow show the responses given, and the number of responses ('n') for each service.

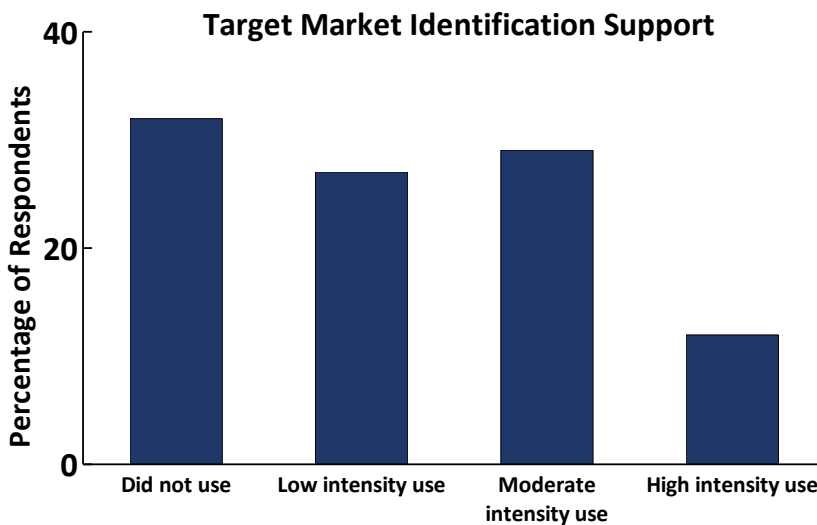


Figure 4.2

Please assess your company's intensity of use of the target market identification support services provided by the [Growth Program].

n=253

### Finding:

- 68% of respondents reported that their company used the target market identification support services provided by their Growth Program (12% high intensity of use, 29% moderate intensity of use, 27% low intensity of use).

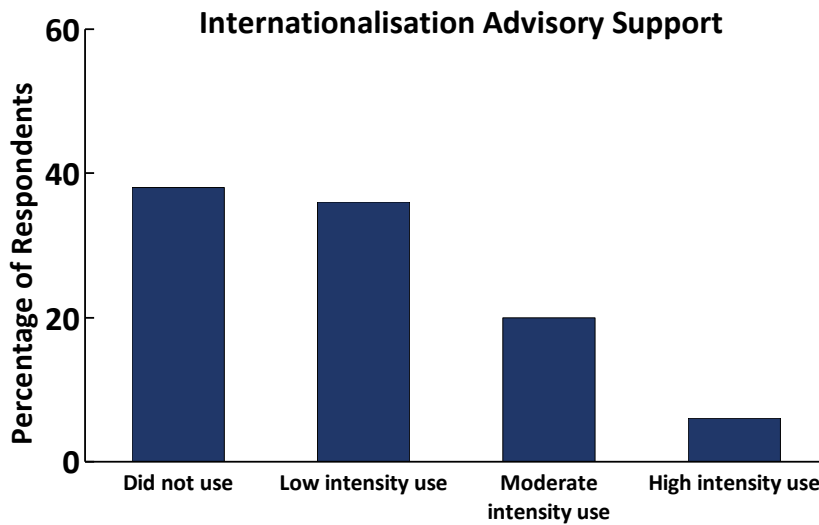


Figure 4.3

Please assess your company's intensity of use of the internationalisation advisory support services provided by the [Growth Program].

n=250

**Finding:**

- 62% of respondents reported that their company used the internationalisation advisory support services provided by their Growth Program (6% high intensity of use, 20% moderate intensity of use, 36% low intensity of use).

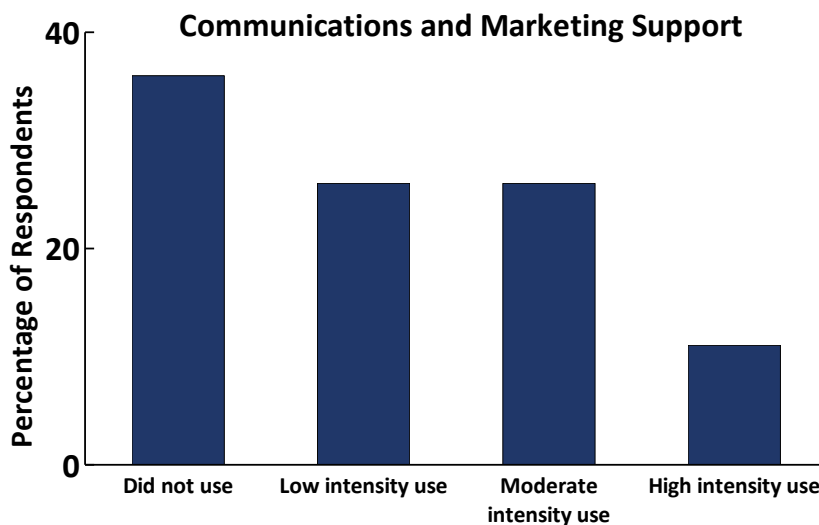


Figure 4.4

Please assess your company's intensity of use of the communications and marketing support services provided by the [Growth Program].

n=250

**Finding:**

- 63% of respondents reported that their company used the communications marketing support services provided by their Growth Program (11% high intensity of use, 26% moderate intensity of use, 26% low intensity of use).

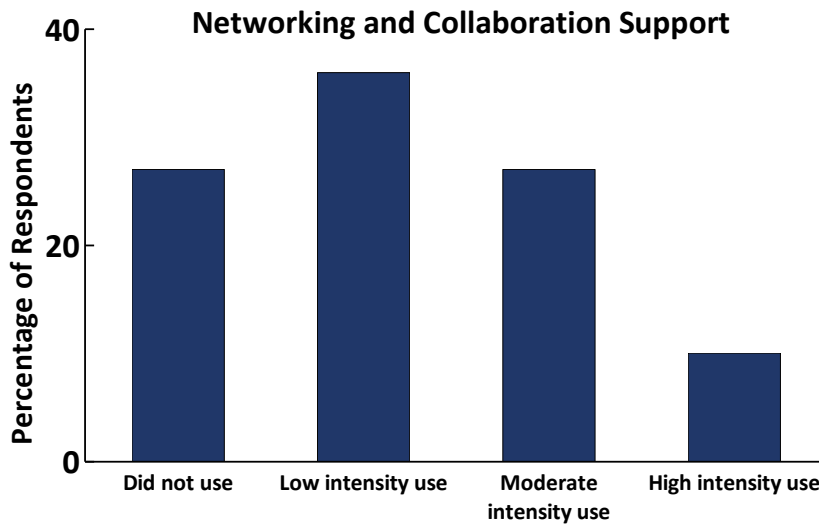


Figure 4.5

Please assess your company's intensity of use of the networking and collaboration support services provided by the [Growth Program].

n=252

**Finding:**

- 73% of respondents reported that their company used the networking and collaboration support services provided by their Growth Program (10% high intensity of use, 27% moderate intensity of use, 36% low intensity of use).

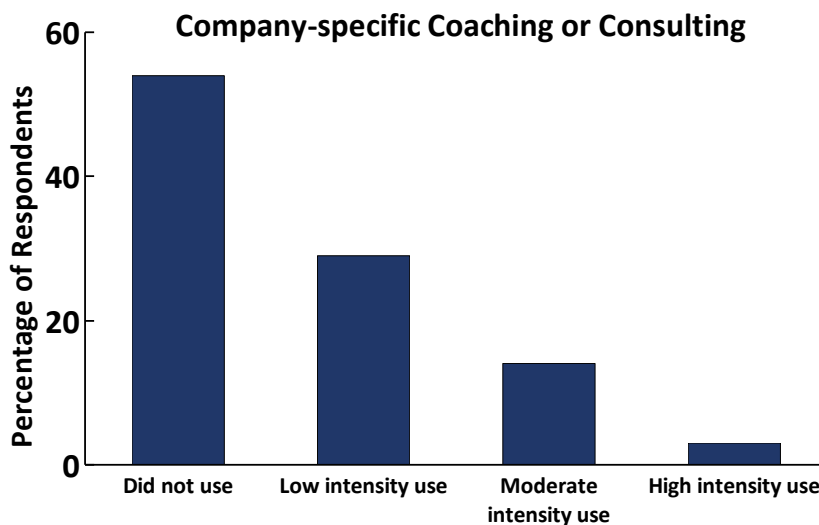


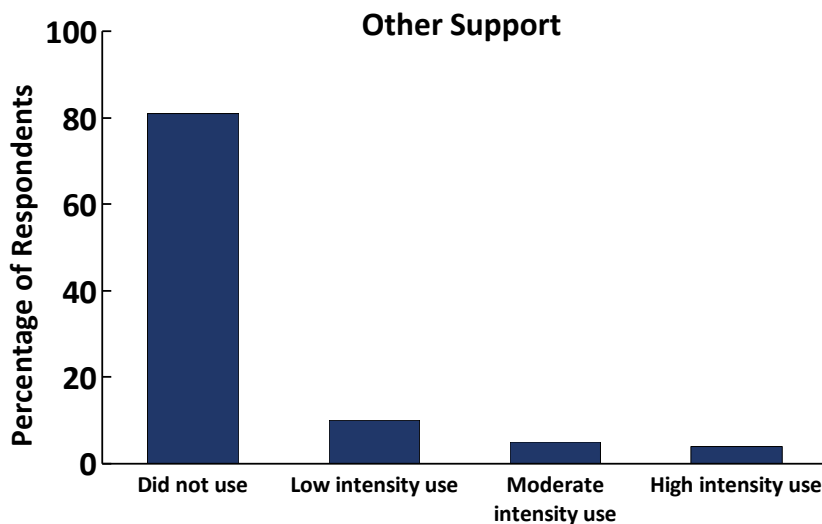
Figure 4.6

Please assess your company's intensity of use of the company-specific coaching or consulting support services provided by the [Growth Program].

n=248

**Finding:**

- 46% of respondents reported that their company used the company-specific coaching or consulting support services provided by their Growth Program (3% high intensity of use, 14% moderate intensity of use, 29% low intensity of use).



**Figure 4.7**

Please assess your company's intensity of use of any other support services provided by the [Growth Program].

n=153

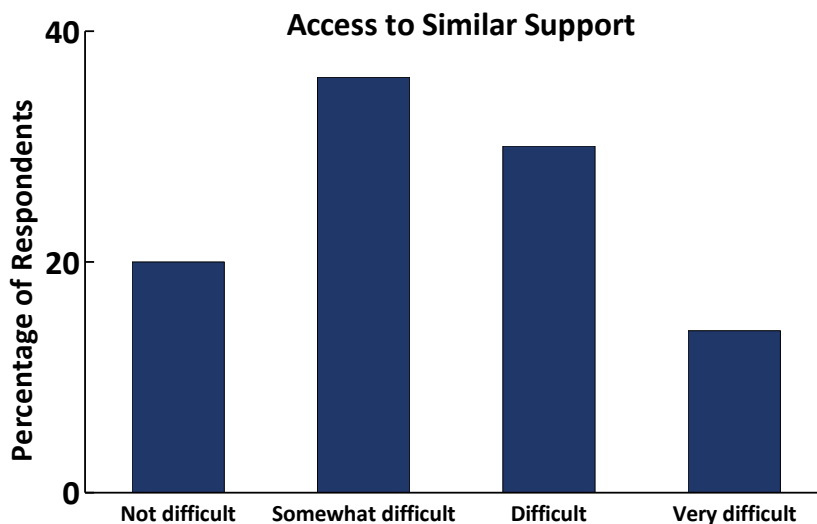
**Finding:**

- 19% of respondents reported that their company used other support services provided by their Growth Program (4% high intensity of use, 5% moderate intensity of use, 10% low intensity of use).

**Access to Similar Support and Awareness**

Eighty percent of respondents indicated that it would be difficult for their company to access similar services or assistance from another provider. This suggests that the support services provided to companies by the Team Finland Growth Programs are unique and have little overlap with the services of other providers in Finland.

Respondents who completed the survey were asked how difficult it would have been to access similar services or assistance, comparable in content and cost, from another source. The frequency distribution below shows the responses given, and the number of responses ('n') for each question.



**Figure 4.9**

Without the [Growth Program] how difficult would it have been to acquire similar services or assistance, comparable in content, cost, and quality from another provider?

n=229

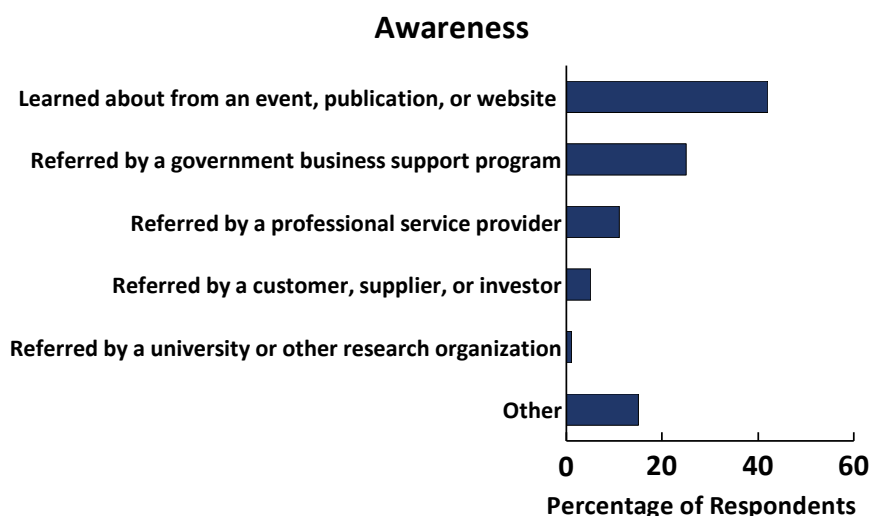
### Findings:

It was found that 183 out of 229 respondents (80%) reported that it would be at least somewhat difficult to acquire similar services or assistance from another provider:

- 83 out of 229 respondents (36%) report it would be 'somewhat difficult'
- 69 out of 229 respondents (30%) report it would be 'difficult'
- 31 out of 229 respondents (14%) report it would be 'very difficult'

This result not only suggests that the support services provided by the Team Finland Growth Programs have little overlap with the support provided by other organizations operating in Finland, but also that the services provided by the Growth Programs meet the unique needs of their participants.

All respondents who completed the survey were asked about how they first became aware of the Team Finland Growth Programs. Out of the 229 respondents that responded to this question, it was found that 97 (42%) learned about the program from an event, publication, or website, and 58 (25%) were referred by another government business support program.



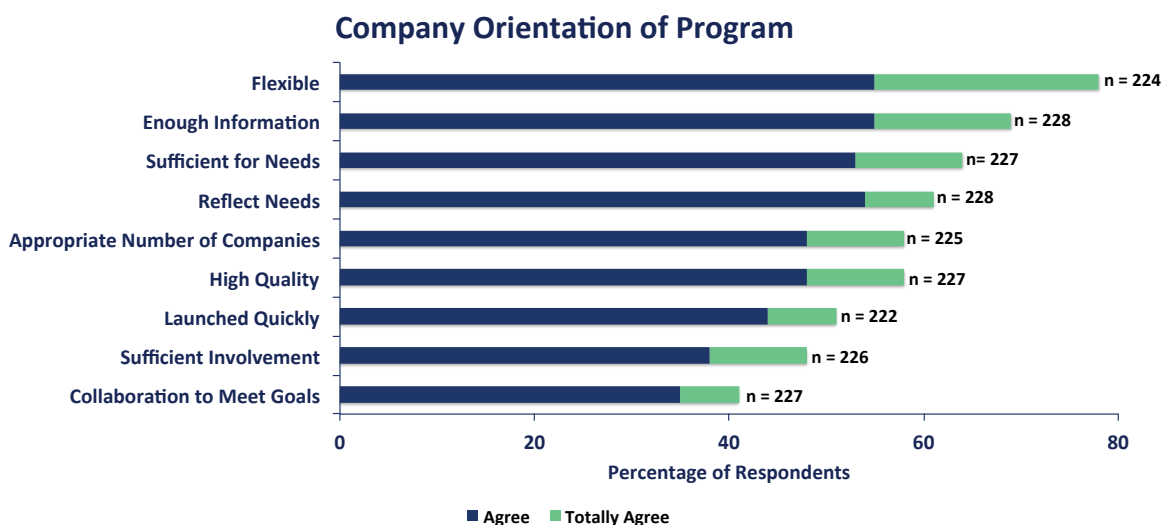
**Figure 4.10**

How did your company learn of the [Growth Program]?

n=229

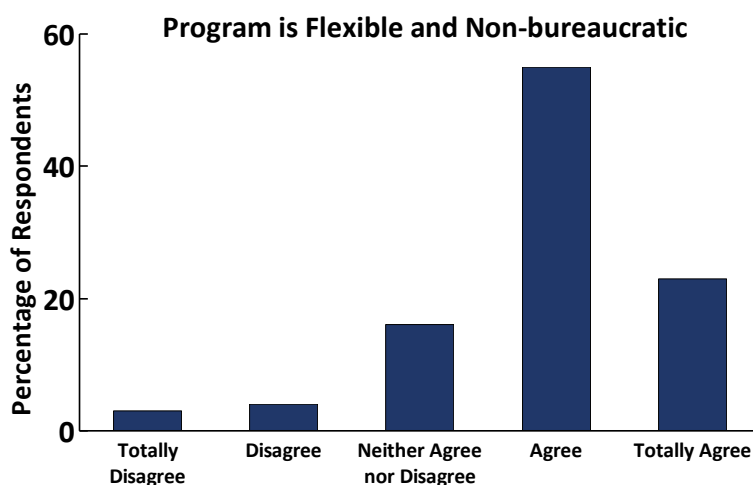
## Company Orientation of Programs

Respondents who completed the survey were asked to assess the Team Finland Growth Programs in terms of how well they met the needs of their companies, and the efficacy of various program attributes. Figure 4.11 shows a comparison of the degree to which respondents agreed with various statements about the Growth Programs.



**Figure 4.11**

The frequency distributions that follow show the responses given, and the number of responses ('n') for each statement.



**Figure 4.12**

**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

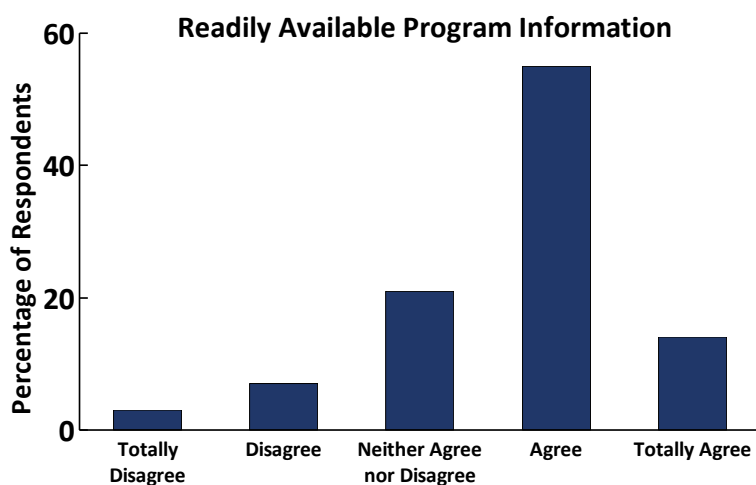
Participation in the program is very flexible and non-bureaucratic for our company.

**n=224**

### Finding:

- 78% of respondents reported that they agree participation in their Growth Program is flexible and non-bureaucratic for their company (23% 'totally agree', 55% 'agree').





**Figure 4.13**

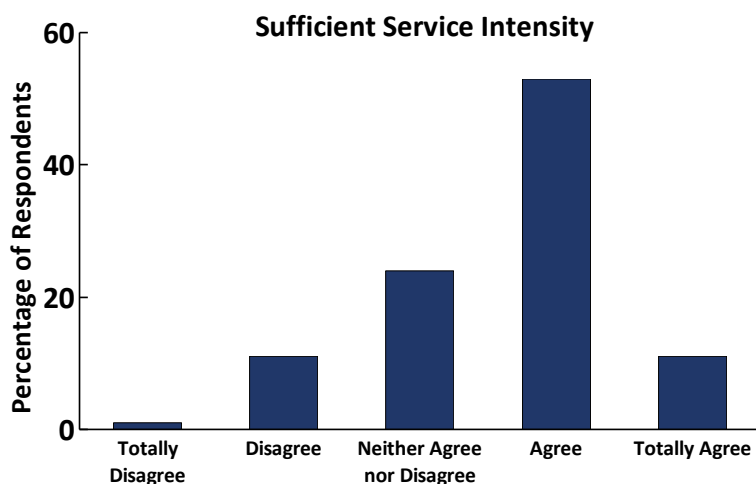
**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

There is enough information available about the program.

**n=228**

**Finding:**

- 70% of respondents reported that they agree there is enough information available about their Growth Program (15% 'totally agree', 55% 'agree').



**Figure 4.14**

**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

The intensity of the activities and services of the program are sufficient for the needs of our company.

**n=227**

**Finding:**

- 64% of respondents reported that they agree the intensity of the activities and services provided by their Growth Program are sufficient for the needs of their company (11% 'totally agree', 53% 'agree').

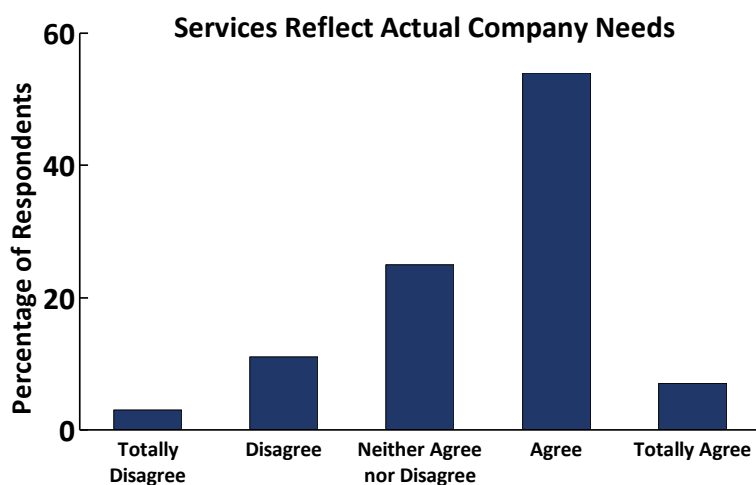


Figure 4.15

To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?

The content of the activities and services provided reflect the actual needs of our company.

n=228

**Finding:**

- 61% of respondents reported that they agree the content of the activities and services provided by their Growth Program reflect the actual needs of their company (7% 'totally agree', 54% 'agree').

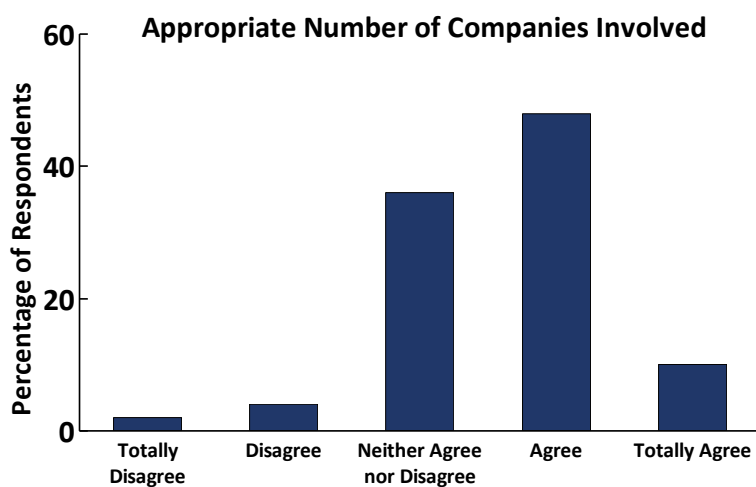


Figure 4.16

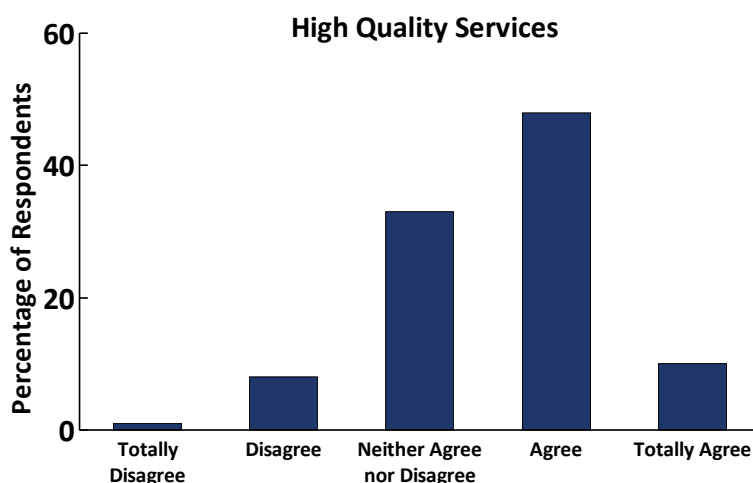
To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?

The number of companies involved in the program is appropriate.

n=225

**Finding:**

- 58% of respondents reported that they agree there are an appropriate number of companies involved in their Growth Program (10% 'totally agree', 48% 'agree').



**Figure 4.17**

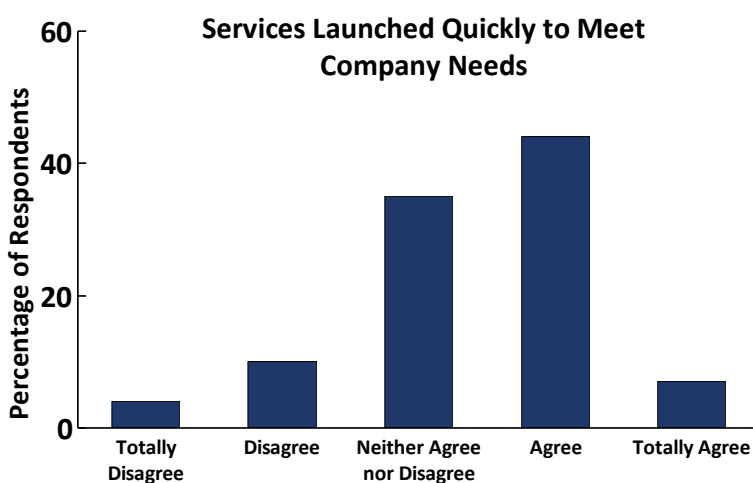
**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

The services provided by the program are of high quality (compared to the services available through other service providers).

**n=227**

**Finding:**

- 58% of respondents reported that they agree the services provided by their Growth Program are of high quality, compared to the services available through other service providers (10 % 'totally agree', 48% 'agree').



**Figure 4.18**

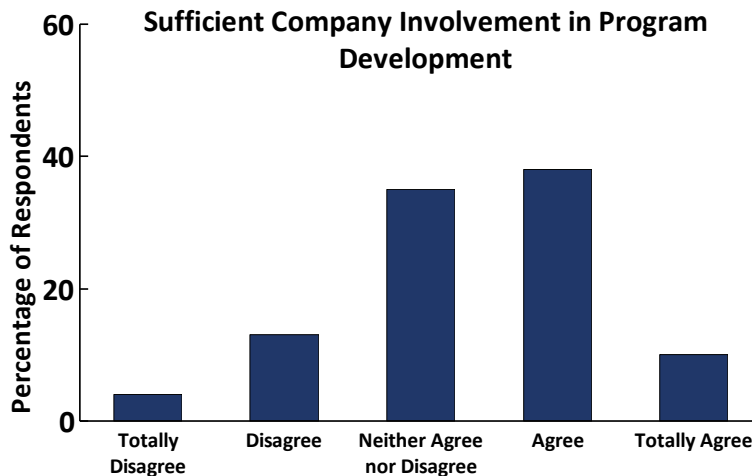
**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

The activities and services of the program are launched quickly enough to meet the needs of our company.

**n=222**

**Finding:**

- 51% of respondents reported that they agree the activities and services provided by their Growth Program are launched quickly enough to meet the needs of their company (7% 'totally agree', 44% 'agree').



**Figure 4.19**

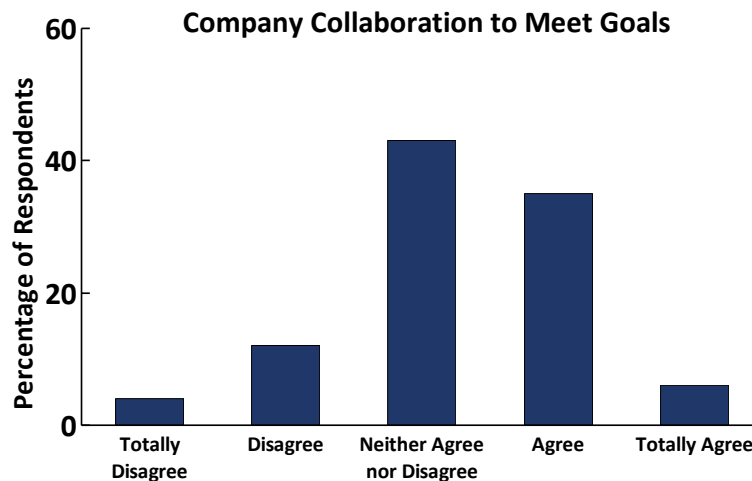
**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

Companies are sufficiently involved in the planning and implementation processes of the program.

**n=226**

**Finding:**

- 48% of respondents reported that they agree companies are sufficiently involved in the planning and implementation processes of their Growth Programs (10% 'totally agree', 38% 'agree').



**Figure 4.20**

**To what degree does the following statement apply to the [Growth Program]?**

Collaboration with other companies during the program helps our company to reach its goals.

**n=227**

**Finding:**

- 41% of respondents reported that they agree collaboration with other companies during participation in their Growth Program helps their company to reach its goals (6% 'totally agree', 35% 'agree').

## 5. Impact on Resources and Capabilities

### A Note About Statistical Significance

In statistics, confidence levels tell us how likely it is that a pattern in the data is due to chance. For example, in our analysis, when we present findings that are ‘significant at the 95% confidence level’, we are explaining that the pattern we see in the data (the finding we present) has a 95% likelihood of being true, and only a 5% (100% - 95%) likelihood of being due to chance. Higher confidence levels (e.g., 99%) mean the pattern in the data is more likely true, and not due to chance.

Overall respondents attributed the greatest average impact to the Team Finland Growth Program on improvements to their companies’ *Business linkages and opportunities in target markets*.

The average impact of the Team Finland Growth Programs on the resources and capabilities of companies is greater for companies that first engaged with the programs in 2016, have a steady, or clear and ambitious growth plan, have one to ten full-time staff, and derive less than 50% of their annual revenues from export sales.

Further, the average impact on companies’ resources and capabilities is greater for companies that used the target market identification, internationalisation advisory, communications and marketing, and networking and collaboration support services with ‘high’ intensity.

Following our logic model approach for assessment of impact, the Team Finland Growth Program achieves impact on company performance by helping to improve companies’ resources and capabilities. This improvement to the resources and capabilities of companies is the direct impact of the Team Finland Growth Programs, achieved through the various support services available to companies.

Table 5.1 shows the eight resources and capabilities impact measures that were selected using TEN’s methodology to assess the Team Finland Growth Programs’ impact on improvements to companies’ resources and capabilities. For convenience, explanatory examples may also be found in Table 5.1.

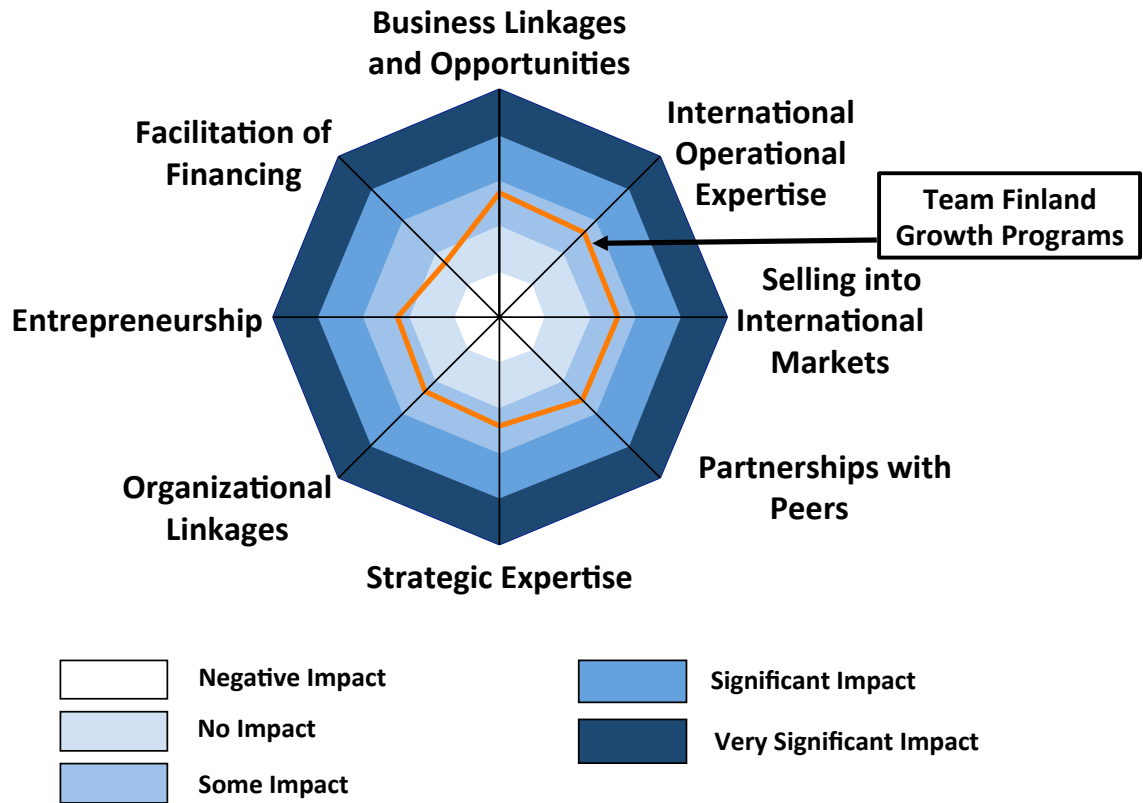
**Table 5.1 Resources and Capabilities Impact Measures and Associated Examples**

| Impact Measure                             | Examples                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Strategic expertise</i>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Business models, or business plans, marketing and sales strategies, stakeholder relations, financing strategies, or corporate growth strategies</i></li><li>• <i>New marketing or organizational methods in business practices, workplace organization, or external relations</i></li><li>• <i>Expansion of the scale of operations, diversification into new product lines, or expansion of industrial or geographic markets</i></li></ul> |
| <i>International operational expertise</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Knowledge of the skills required to internationalize</i></li><li>• <i>Knowledge of how to manage actions in target markets</i></li><li>• <i>Ability to acquire international customers</i></li><li>• <i>Knowledge of distribution models for products or services in target markets</i></li></ul>                                                                                                                                           |

| Impact Measure                                                        | Examples                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Entrepreneurship</i>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrepreneurial motivations</i></li> <li>• <i>Willingness to take risks</i></li> <li>• <i>Expectations of success</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Selling into international markets</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Knowledge on high-growth international market segments, key customers, distributors, sales channels, or other important marketing-related knowledge</i></li> <li>• <i>Knowledge of new business opportunities in international markets</i></li> <li>• <i>Knowledge of key legislation and regulations relating to market entry or operations in target markets</i></li> </ul>                                         |
| <i>Facilitation of financing</i>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Improvements to your company's investment readiness or stature</i></li> <li>• <i>Facilitation of access to financing or funding in Finland or abroad</i></li> <li>• <i>Identification of foreign funding sources</i></li> <li>• <i>Improvements to your company's knowledge of equity markets, angel investors, venture capital investors or practices, financing from banks, or other funding sources</i></li> </ul> |
| <i>Partnerships with peers</i>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relationships with companies operating in your industry developed to provide holistic solutions for international markets</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Business linkages and business opportunities in target markets</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>New business connections and clients in the target markets</i></li> <li>• <i>Access to service providers, or other relevant support businesses in target markets</i></li> <li>• <i>Access to new devices, products, or services in support of business expansion in target markets</i></li> </ul>                                                                                                                     |
| <i>Organizational linkages</i>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relationships with international or domestic industry organizations or government agencies</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Figure 5.1 shows the average impact responses for the eight resources and capabilities impact measures.<sup>7</sup> Reading clockwise, the average impacts on resources and capabilities range from the high end of the 'some impact' range on improvements to the *Business linkages and opportunities* measure, to the high end of the 'no impact' range for improvements to the *Facilitation of financing* measure. This suggests that among all company resources and capabilities impact measures, the Team Finland Growth Programs have the greatest average impact on improvements to companies' ability to make business linkages and opportunities, and the least average impact on improvements to companies' ability to facilitate financing.

<sup>7</sup> For resources and capabilities, impact is measured on a scale of 0 to 10 using the following weights: 'Negative impact' 0, 'No impact' 2.5, 'Some impact' 5.0, 'Significant impact' 7.5, 'Very significant impact' 10.0.

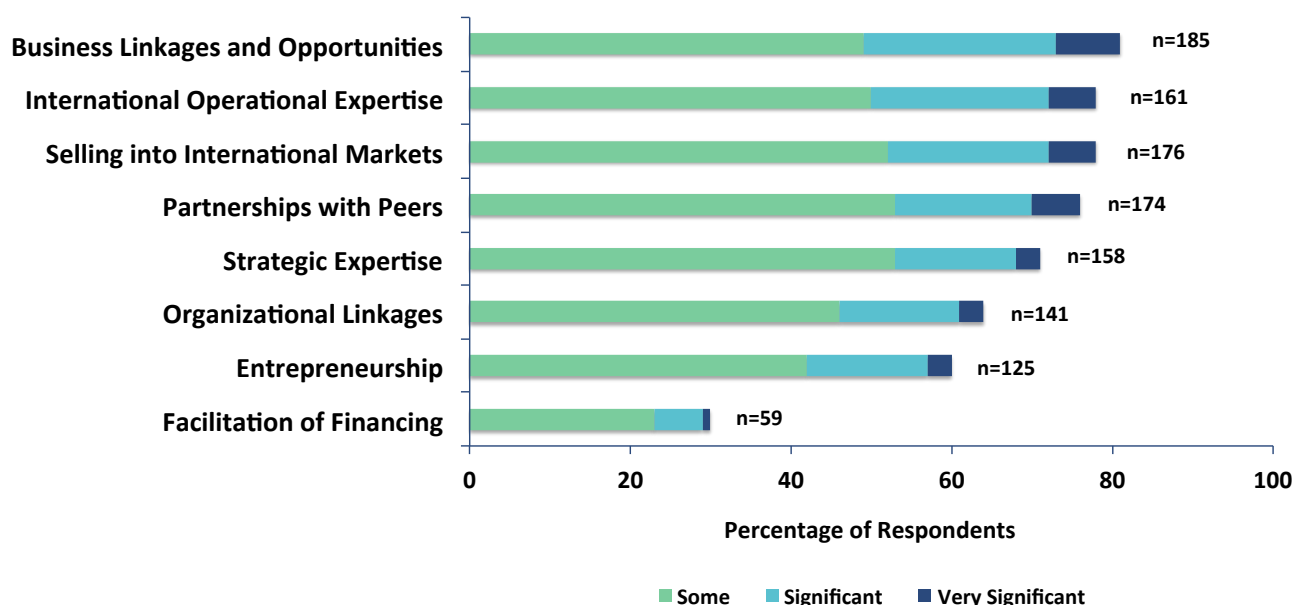


**Figure 5.1 Average Impact of the Team Finland Growth Program on Companies' Resources and Capabilities**

We tested for significant differences among the measures and found that respondents attributed higher impacts to the Team Finland Growth Programs in terms of improvements to their companies' *Business linkages and opportunities in target markets*, *International operational expertise*, and *Selling into international markets* measures, compared to impacts attributed for the *Strategic expertise*, *Entrepreneurship*, *Facilitation of financing*, and *Organizational linkages* measures (significant at least at the 95% confidence level).

We also seek to understand the distribution of scores around the averages reported above to validate the importance of the eight resources and capabilities impact measures. We removed from the sample those respondents who indicated specific measures were not applicable, and then determined the percentage of respondents who reported positive impact on their company's resources and capabilities (i.e., 'some impact', 'significant impact', or 'very significant impact').

Figure 5.2 shows the percentage of companies that attributed positive impact for the eight resources and capabilities impact measures. We see in Figure 5.2 that a greater percentage of companies attribute positive impact on the *Business linkages and opportunities*, *International operational expertise*, and *Selling into international markets* measures.



**Figure 5.2 Percentage of Companies Attributing Positive Impact on their Resources and Capabilities**

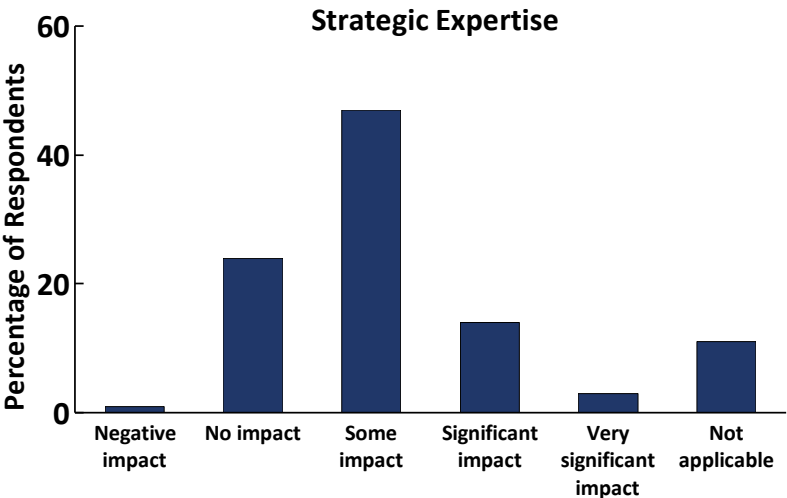
Respondents reported the following impacts on improvements to their companies' resources and capabilities to be 'very significant', 'significant', or to have had 'some' impact:

- *Business linkages and opportunities (81% positive impact)*  
(8% 'very significant', 24% 'significant', and 49% 'some')
- *International operational expertise (78% positive impact)*  
(6% 'very significant', 22% 'significant', and 50% 'some')
- *Selling into international markets (78% positive impact)*  
(6% 'very significant', 20% 'significant', and 52% 'some')
- *Partnerships with peers (76% positive impact)*  
(6% 'very significant', 17% 'significant', and 53% 'some')
- *Strategic expertise (71% positive impact)*  
(3% 'very significant', 15% 'significant', and 53% 'some')
- *Organizational linkages (64% positive impact)*  
(3% 'very significant', 15% 'significant', and 46% 'some')
- *Entrepreneurship (60% positive impact)*  
(3% 'very significant', 15% 'significant', and 42% 'some')
- *Facilitation of financing (30% positive impact)*  
(1% 'very significant', 6% 'significant', and 24% 'some')

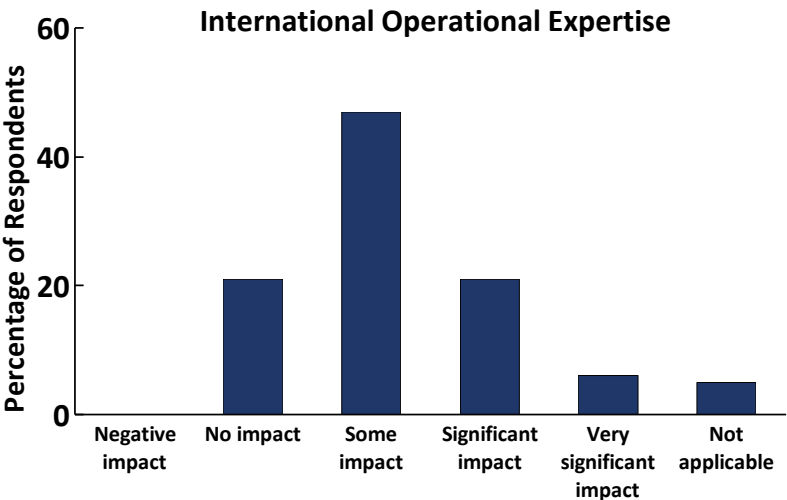


The frequency distributions that follow, Figures 5.3 to 5.10 show impact responses for the eight resources and capabilities impact measures, together with the corresponding survey questions, number of respondents, number of ‘not applicable’ responses (n/a), and average impact scores (out of 10).

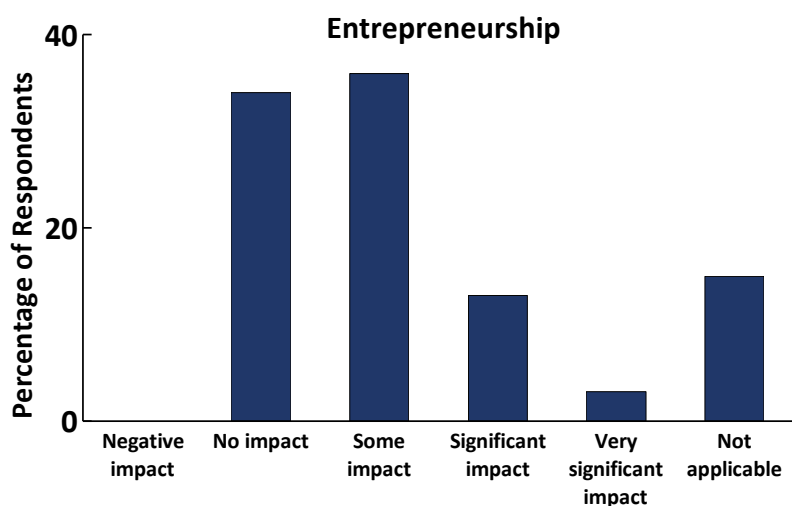
The number of respondents who chose ‘n/a’ (not applicable) merits attention. As an explanation of their presence, it is not expected that all companies will report impact on all measures and some measures are likely to be more meaningful than others.



**Figure 5.3**  
To what degree has the [Growth Program] impacted your company’s strategic expertise?  
  
n=247; n/a=26;  
Average=4.8



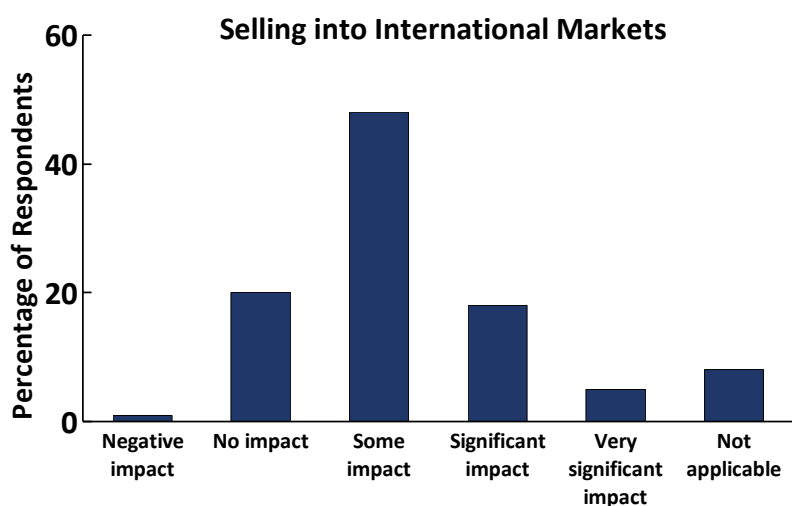
**Figure 5.4**  
To what degree has the [Growth Program] impacted your company’s operational expertise in support of expansion into international markets?  
  
n=218; n/a=11;  
Average=5.3



**Figure 5.5**

To what degree has the [Growth Program] impacted improvements to your company's entrepreneurship capabilities?

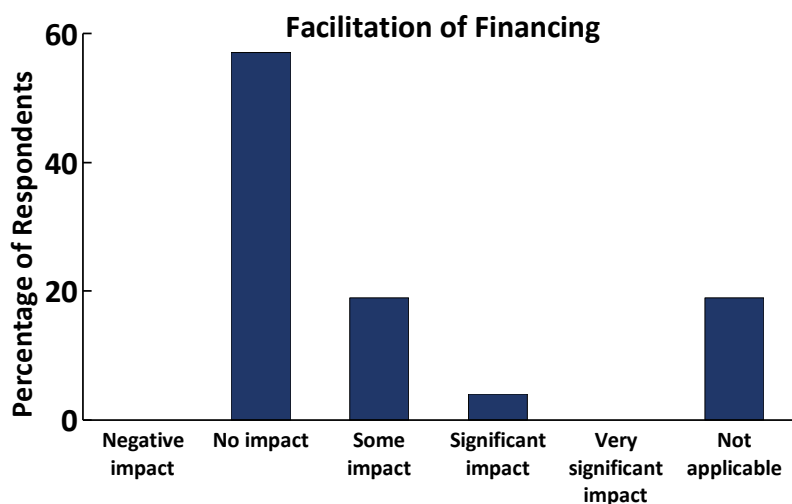
n=245; n/a=36;  
Average=4.5



**Figure 5.6**

To what degree has the [Growth Program] impacted improvements to your company's ability to sell into international markets?

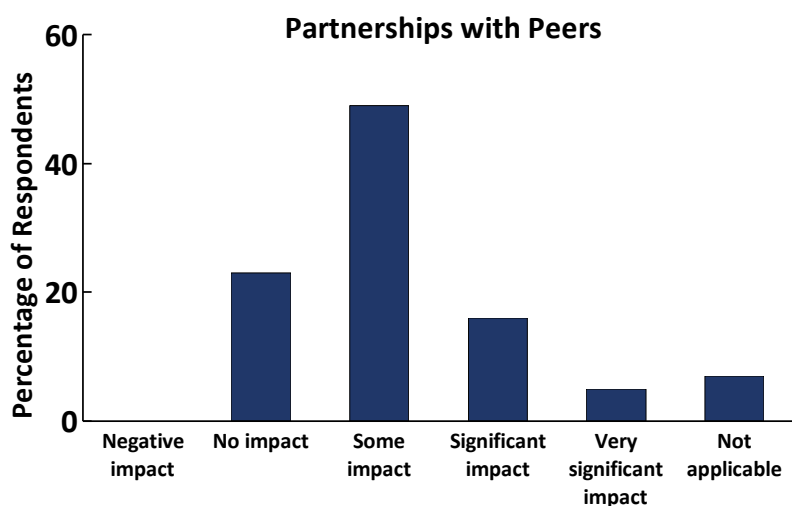
n=246; n/a=20;  
Average=5.2



**Figure 5.7**

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's ability to fund-raise or raise capital?

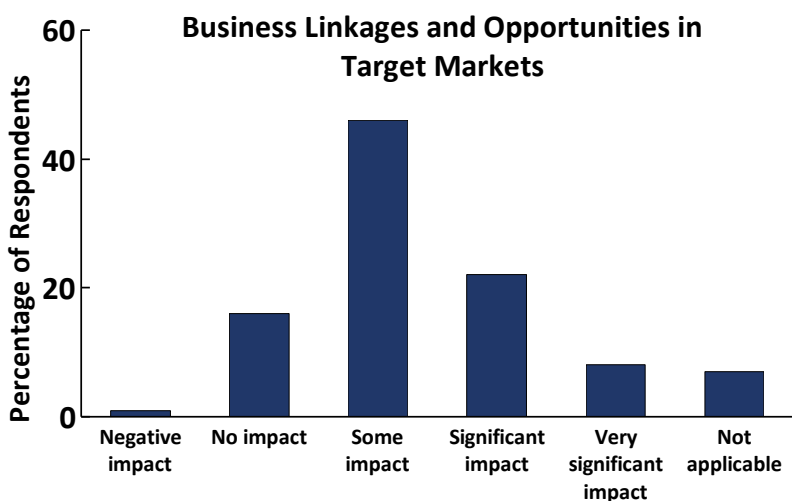
n=245; n/a=247;  
Average=3.4



**Figure 5.8**

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's ability to build partnerships with peer Finnish companies?

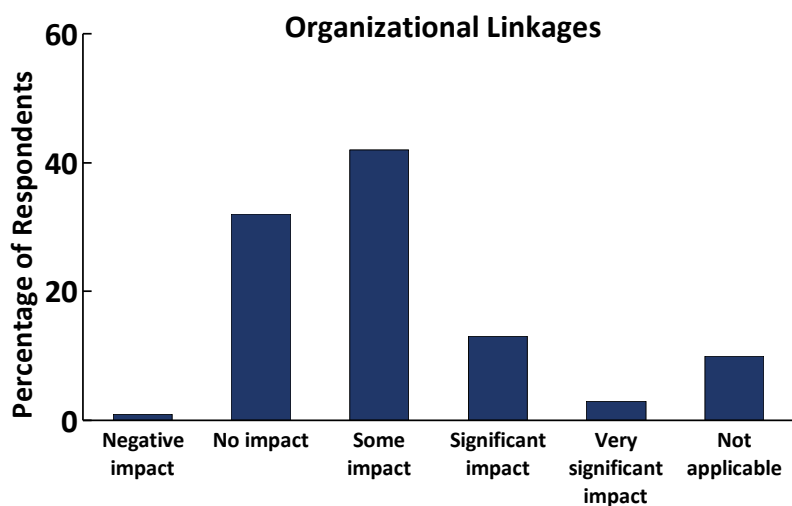
n=246; n/a=16;  
Average=5.1



**Figure 5.9**

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's ability to connect with other businesses and clients in the target markets?

n=243; n/a=16;  
Average=5.5



**Figure 5.10**

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's access to key organizations and agencies?

n=244; n/a=24;  
Average=4.6

Impact of the Team Finland Growth Programs on company resources and capabilities was further analyzed with respect to company information, and intensity of use of support services.

#### The Team Finland Growth Programs' Impact: Company Attributes

From the information segmented by company attributes we find that:

- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that first engaged with Team Finland 2016, compared to companies that first engaged with Team Finland in 2015 (significant at the 95% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that were started by students or new graduates, compared to companies that were started by all other means (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that have a steady growth plan, or a clear and ambitious growth plan, compared to companies that have no growth plans, or have growth plans that reflect the objectives of their leadership (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that employ one to ten full-time staff, compared to companies that employ more than ten full-time staff (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that derive less than 50% of their annual revenues from export sales, compared to companies that derive 50% or more of their annual revenues from export sales (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that have a time to international market of one to two years, or have not yet entered international markets, compared to companies that have a time to international market of more than five years (significant at the 95% confidence level).

From the information segmented by intensity of use of the support services provided by the Team Finland Growth Programs we find that:

- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that used the target market identification support service, the internationalisation advisory support service, the communications and marketing support service, or the networking and collaboration support service, with 'high' intensity compared to companies that used this service with lower intensity, or did not use this service (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' resources and capabilities is greater for companies that used the company-specific coaching or consulting support service with 'moderate' or 'high' intensity compared to companies that used this service with 'low' intensity, or did not use this service (significant at the 99% confidence level).

Figure 5.11 compares the average impact attributed by respondents on their companies' resources and capabilities against intensity of use of each support service.

### Average Impact on Resources and Capabilities Segmented by All Support Services

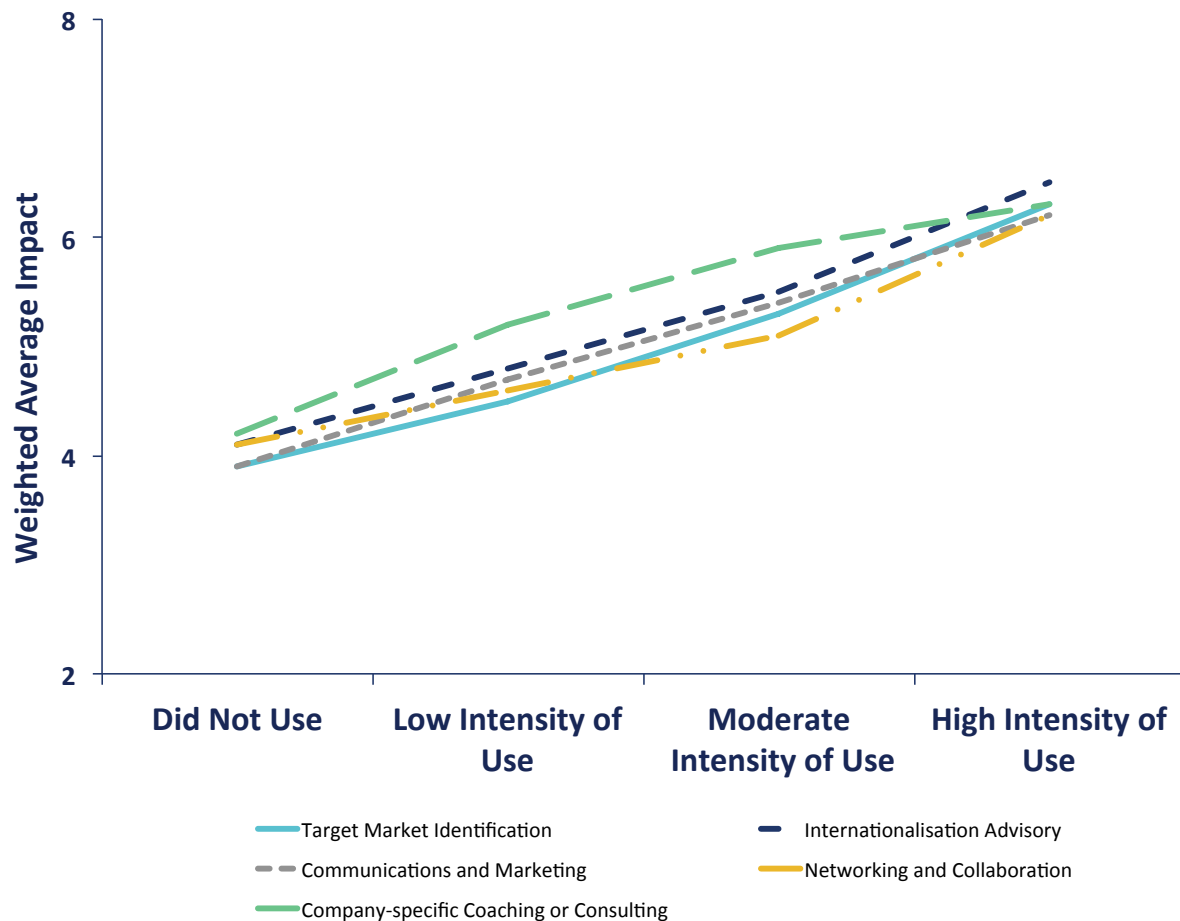


Figure 5.11

## 6. Impact on Performance

Overall, the analysis indicates that the average impact of the Team Finland Growth Programs was highest in terms of improvements to companies' *New international customers* and *Time to international market* measures.

The average impact of the Team Finland Growth Programs on improvements to company performance is higher for companies that first engaged with the programs in 2015 or earlier; whose main clients are located outside of Finland; have one to five full-time employees; are pre-revenue or generate annual revenues of less than €1 million; and derive some percentage of their annual revenues from export sales.

Further, the average impact on companies' performance is greater for those that used the target market identification, communications and marketing, and networking and collaboration support services with high intensity.

Following our logic model approach for assessment of innovation and business impacts, the Team Finland Growth Programs achieve long-term impacts in the form of socio-economic benefits by helping companies to improve their performance. However, company performance depends on a number of factors and so to assess impact on performance we consider both the change in company performance and the degree to which the change is attributable to the Growth Programs. Company performance improvements occur as a consequence of the impact that the Growth Programs have on improving companies' resources and capabilities. Table 6.1 shows the six performance impact measures that were selected to assess the Growth Programs' impact on company performance.

**Table 6.1**

### Performance Measures

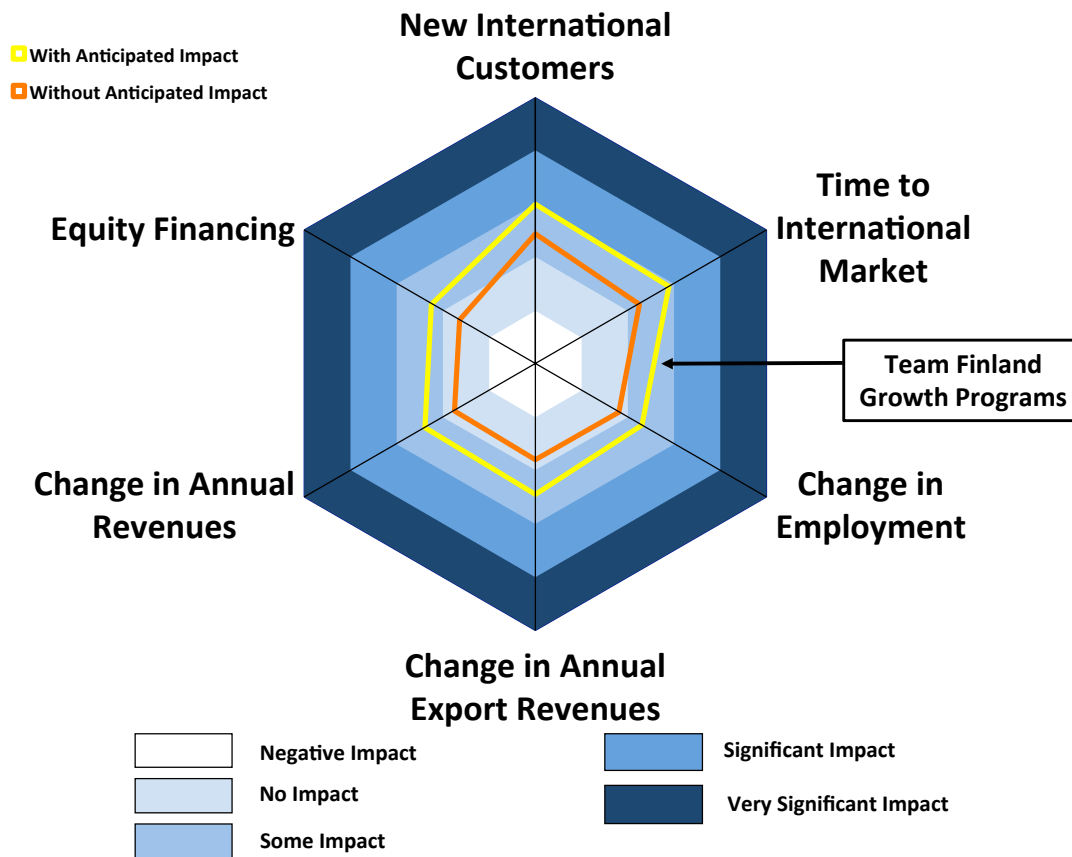
- *Time to international market*
- *New international customers*
- *Change in employment*
- *Change in annual revenues*
- *Change in annual export revenues*
- *Equity financing*

Given that impact on company performance takes a substantive amount of time and that the Growth Programs were only recently established, respondents were also given the opportunity to indicate that they anticipated impact on their performance to occur over the course of the upcoming year.

Figure 6.1 compares the average impact on company performance for the six performance impact measures, with, and without anticipated impact.<sup>8</sup> Reading clockwise, without anticipated impact, the average impacts on company performance range from the top end of the 'some impact' range for the

<sup>8</sup> For performance, impact is measured on a scale of 0 to 10 using the following weights: 'Negative impact' 0, 'No impact' 2.5, 'Anticipate impact' 2.5, 'Some impact' 5.0, 'Significant impact' 7.5, 'Very significant impact' 10.0. To demonstrate the potential short-term future impact of the Growth Programs, we assigned a weight of 6.25 (the midpoint between 'Some impact' and 'Significant impact') to 'Anticipated impact'.

*New international customers* measure to the high end of the ‘no impact’ range for the *Equity financing* measure. This suggests that among all company performance impact measures, the Team Finland Growth Programs have the greatest average impact on improvements to companies’ ability to acquire new international customers, and the least impact on improvements to companies’ ability to raise equity financing.

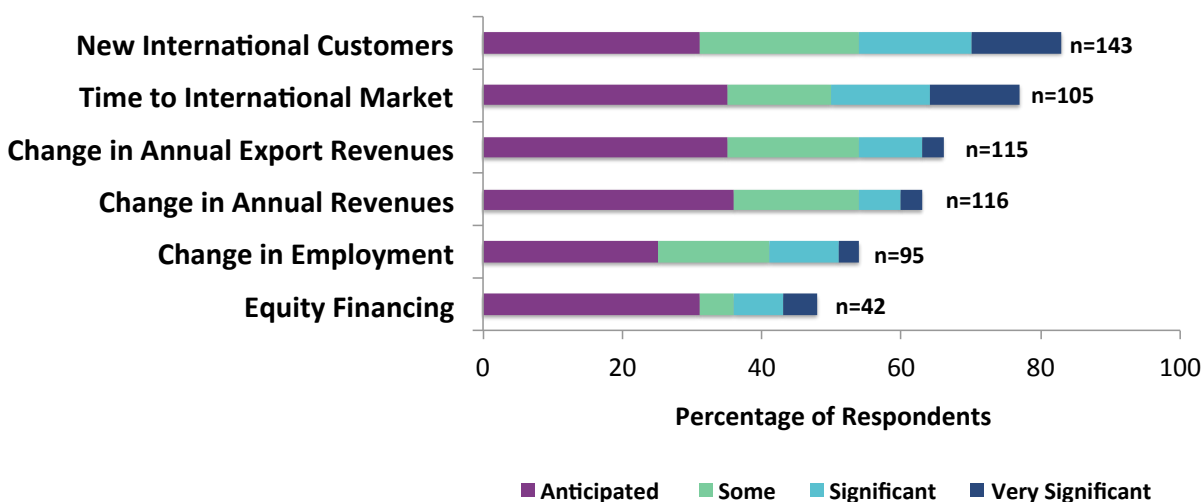


**Figure 6.1 Average Impact of the Team Finland Growth Program on Companies’ Performance**

We tested for significant differences among the measures, both with, and without anticipated impact, and found that in both cases, companies attributed higher impacts to the Team Finland Growth Programs in terms of *New international customers* and *Time to international market* measures, compared to the *Change in employment*, *Change in annual export revenues*, *Change in annual revenues*, and *Equity financing* performance measures (significant at the 99% confidence level).

We also seek to understand the distribution of scores around the averages reported above to validate the relative importance of the six company performance impact measures. We removed from the sample those respondents who indicated specific measures were not applicable, or were difficult to estimate, and then determined the percentage of respondents who reported positive impact, and anticipated positive impact, on company performance (i.e., ‘anticipate impact’, ‘some impact’, ‘significant impact’, or ‘very significant impact’).

Figure 6.2 shows the percentage of companies that attributed positive impact, and anticipated positive impact, for the six company performance impact measures. We see in Figure 6.2 that a greater percentage of the companies attribute impact on the *New international customers* measure.



**Figure 6.2 Percentage of Companies Attributing Positive Impact, and Anticipated Impact on their Performance**

Respondents reported the following types of improvements to their performance to be ‘anticipated’, ‘some’, ‘significant’ or ‘very significant’:

- *New international customers* (83% of respondents report positive and anticipated positive impact) (13% ‘very significant’, 16% ‘significant’, 23% ‘some’, and 31% ‘anticipated’)
- *Time to international market* (77% impact) (13% ‘very significant’, 14% ‘significant’, 15% ‘some’, and 35% ‘anticipated’)
- *Change in annual export revenues* (66% impact) (3% ‘very significant’, 9% ‘significant’, 19% ‘some’, and 35% ‘anticipated’)
- *Change in annual revenues* (63% impact) (3% ‘very significant’, 6% ‘significant’, 18% ‘some’, and 36% ‘anticipated’)
- *Change in employment* (54% impact) (3% ‘very significant’, 10% ‘significant’, 16% ‘some’, and 25% ‘anticipated’)
- *Equity financing* (48% impact) (5% ‘very significant’, 7% ‘significant’, 5% ‘some’, and 31% ‘anticipated’)

Figures 6.3 through 6.12 are provided in pairs, one per impact question. The first figure in the pair provides the company performance impact question, number of respondents (n), and average score for that measure (out of 10), followed by the frequency distribution of responses. The second figure shows the average impact scores (out of 10) segmented according to company performance results. The findings from the analysis can be found below each impact figure set. Details on question format are provided in Section 9 of this report.



To what degree has the [Growth Program] impacted the time it takes your company to introduce products, processes, or services to new international markets?

n=234; n/a=60; Average=4.5

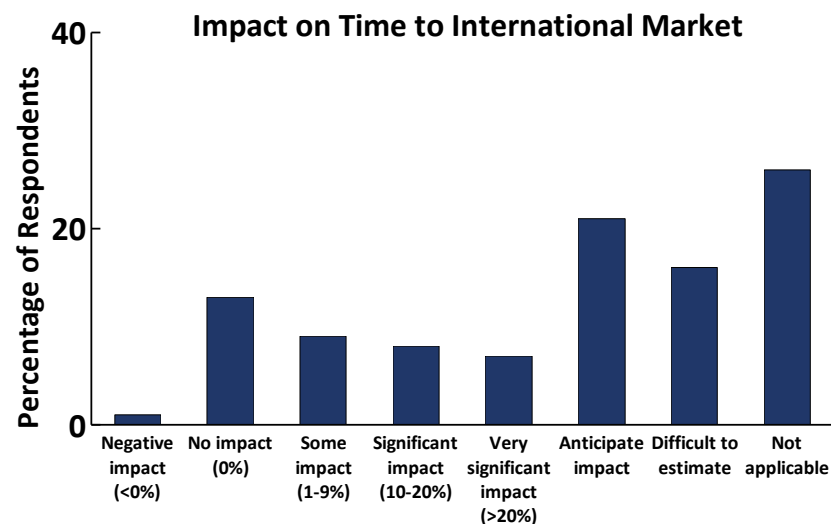


Figure 6.3

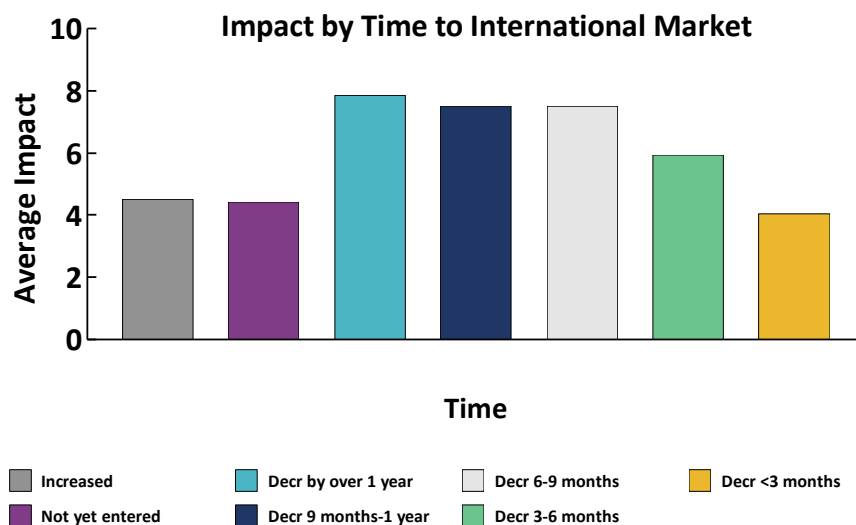


Figure 6.4

**Finding:**

- 52% of respondents that reported a reduction in their company's time to international market attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's ability to acquire new international customers?

n=235; n/a=35; Average=4.9

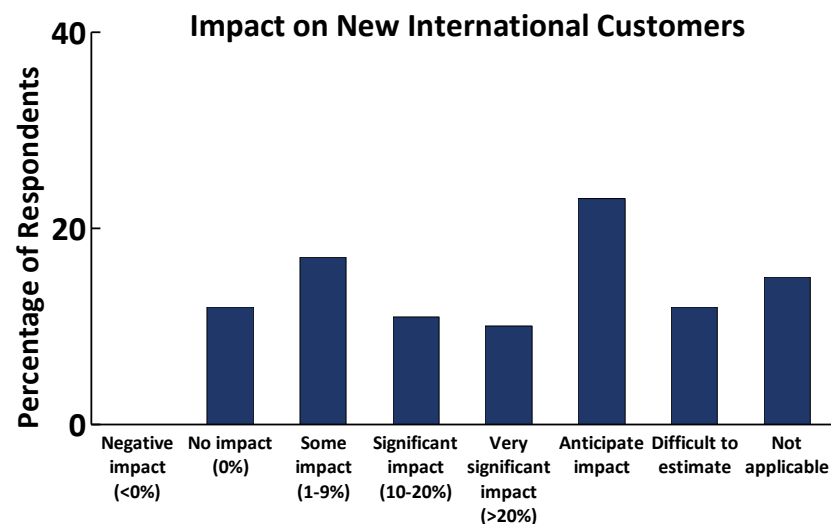


Figure 6.5

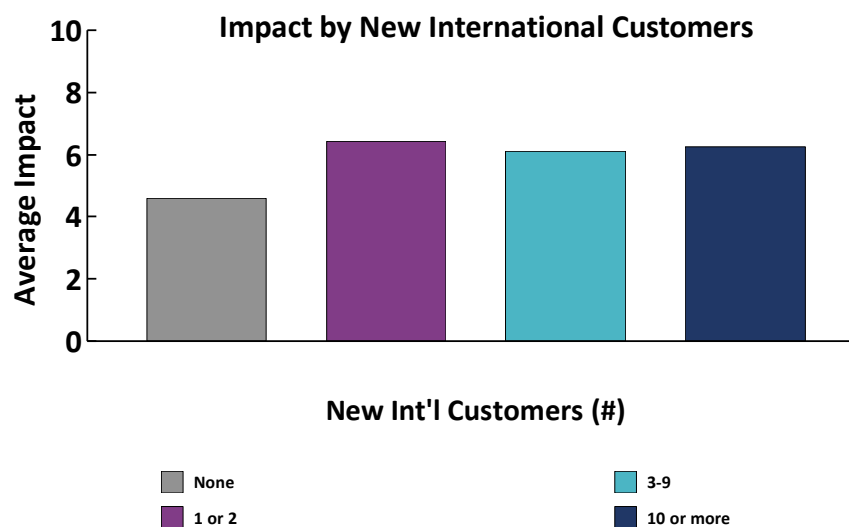


Figure 6.6

**Finding:**

- 71% of respondents that reported their company acquired new international customers attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's change in employment?

n=231; n/a=37; Average=3.6

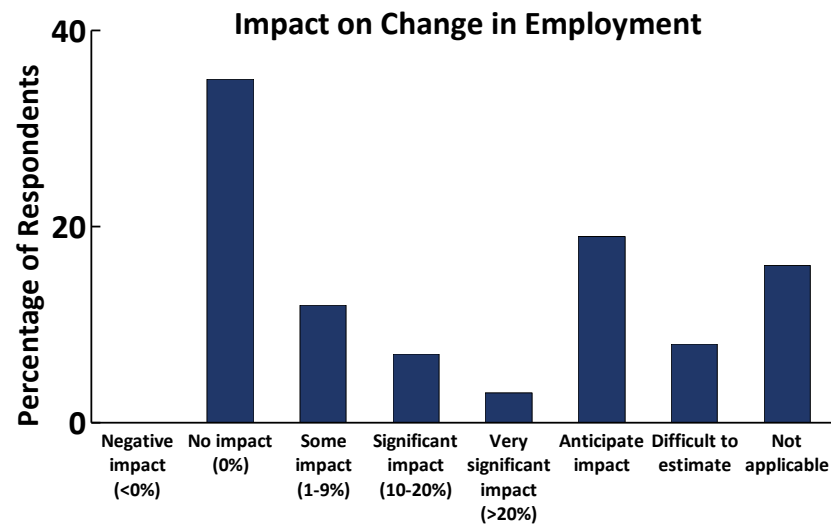


Figure 6.5

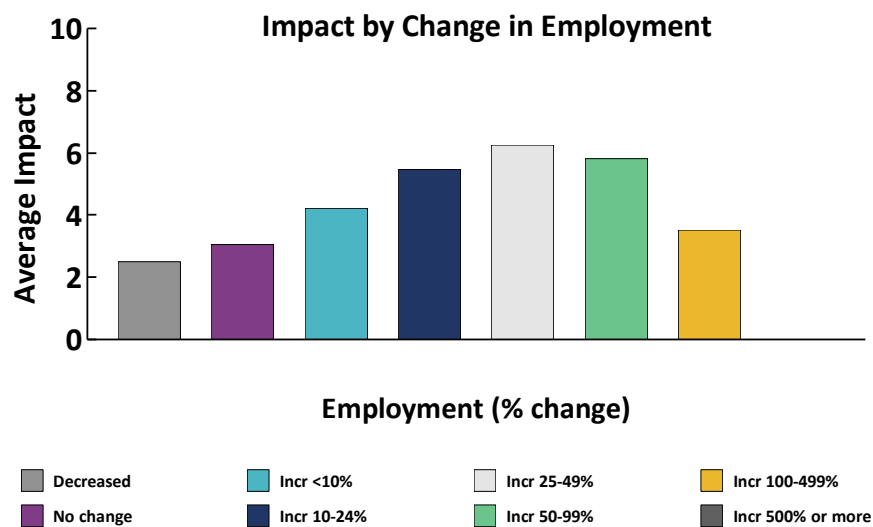


Figure 6.6

**Finding:**

- 57% of respondents that reported an increase in their company's level of employment attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's change in annual revenues?

n=230; n/a=33; Average=3.5

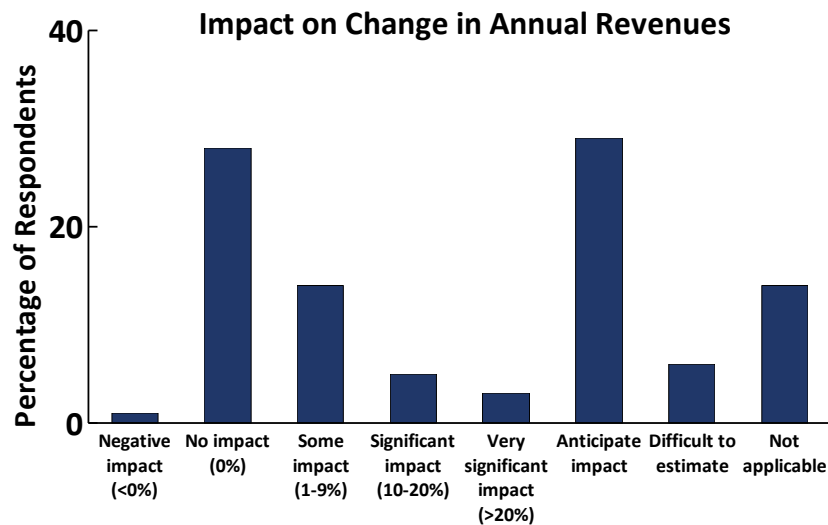


Figure 6.7

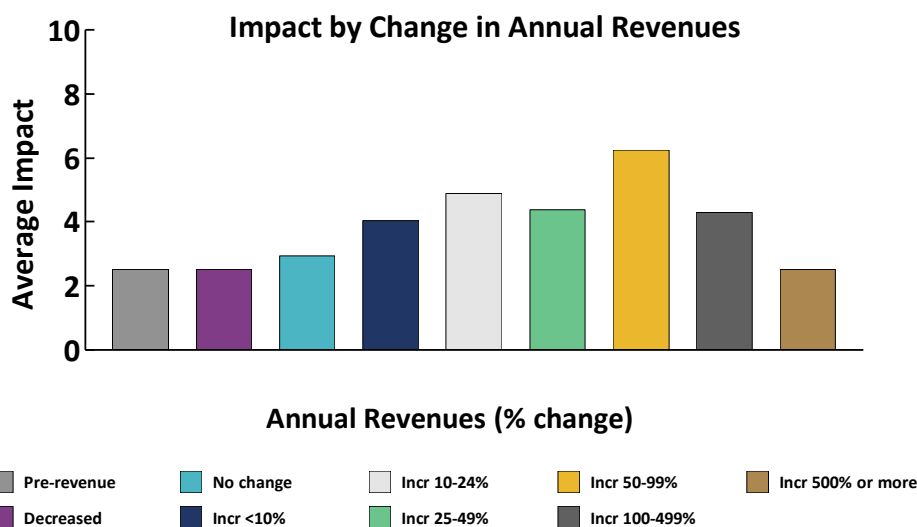


Figure 6.8

**Finding:**

- 47% of respondents that reported an increase in their company's annual revenues attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's change in annual export revenues?

n=219; n/a=27; Average=3.6

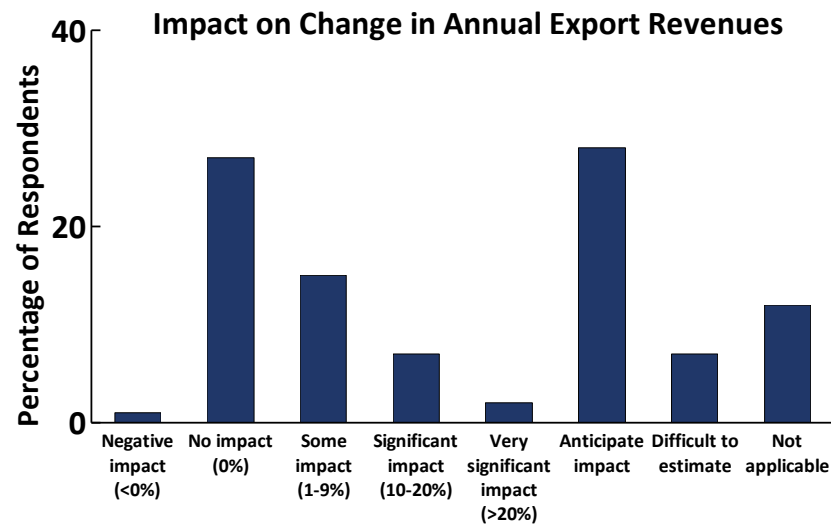


Figure 6.9

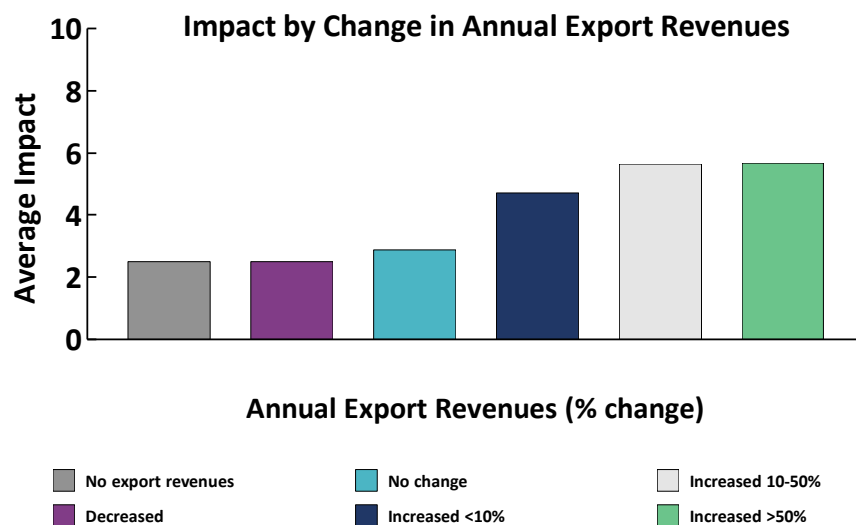


Figure 6.10

**Finding:**

- 64% of respondents that reported an increase in their company's annual export revenues attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

To what degree has the [Growth Program] impacted your company's ability to raise equity financing?

n=228; n/a=118; Average=3.3

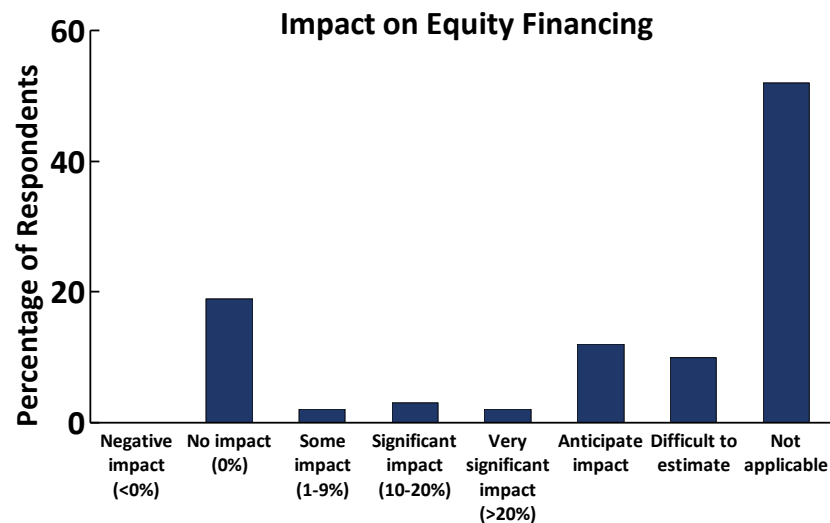


Figure 6.11

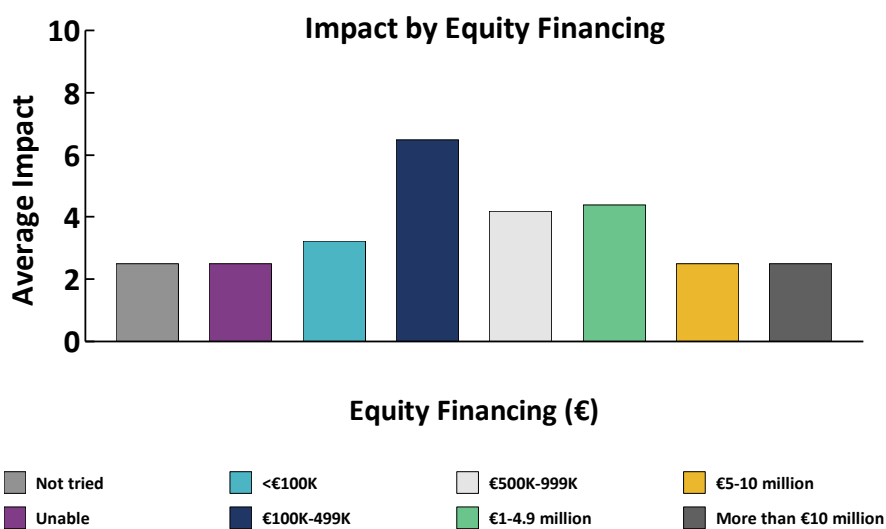


Figure 6.12

**Finding:**

- 41% of respondents that reported an increase in their company's equity financing attributed positive impact to their Growth Program on their company's ability to do so.

Impact of the Team Finland Growth Programs on company performance was further analyzed (without anticipated impact) with respect to company information, and intensity of use of services.

#### The Team Finland Growth Programs' Impact: Company Information

From the information segmented by company information we find that:

- The average impact on companies' performance is greater for companies that first engaged with the Team Finland Growth Programs in 2015 or earlier, compared to companies that first engaged in 2016 (significant at least at the 95% confidence level).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that have one to five full-time employees, compared to companies that have 51-100 full-time employees (significant at the 95% confidence level).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that are pre-revenue, or generate annual revenues of less than €1 million, compared to companies that generate revenues of €1million or more (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that derive some percentage of their annual revenues from export sales, compared to companies that do not derive any of their annual revenues from export sales (significant at least at the 95% confidence level).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that have a time to international market of two years or less, compared to companies that have a time to market of three to five years, or have not yet entered international markets (significant at least at the 95% confidence level).

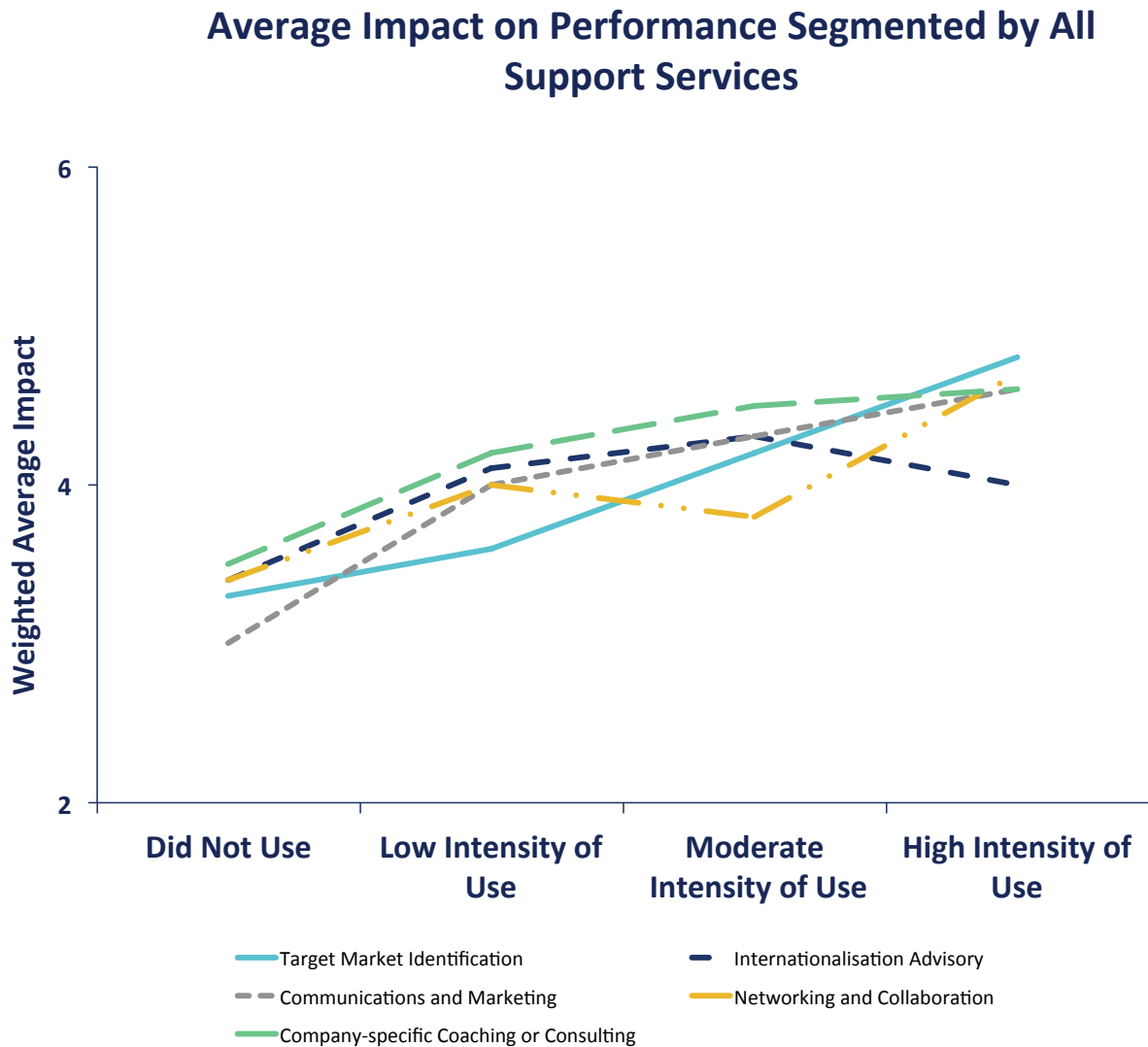
#### The Team Finland Growth Programs' Impact: Intensity of Use of Services

From the information segmented by intensity of use of the support services provided by the Team Finland Growth Programs we find that:

- The average impact on companies' performance is greater for companies that used the target market identification support service, the networking and collaboration support service, with 'high' intensity, compared to companies that used this service with lower intensity, or 'did not use' this service (significant at least at the 95% confidence level and the 99% confidence level, respectively).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that used the internationalisation advisory support service, the company-specific coaching or consulting support services, with any intensity, compared to companies that 'did not use' this service (significant at the 99% confidence level).
- The average impact on companies' performance is greater for companies that used the communications and marketing support service with 'high' intensity, compared to companies that used this service with 'low' intensity, or 'did not use' this service (significant at least at the 95% confidence level).

- The average impact on companies' performance is greater for companies that used other Team Finland Growth Program support services with any intensity, compared to companies that 'did not use' these services (significant at the 99% confidence level).

Figure 6.13 compares the average impact attributed by respondents on their companies' performance (without anticipated impact) by intensity of use of each support service.



**Figure 6.13**



## 7. Economic Impact

Our findings show that, to date, the 287 companies that responded to the impact assessment survey attribute €6.9 million in increased annual revenues to the Team Finland Growth Programs, which accounts for 3.4% of the total change in revenues generated by companies since first engagement. Additionally, companies attribute €2.0 million in equity financing to the support of the Team Finland Growth Programs, which accounts for 2.9% of the total equity financing received by companies since first engagement. Finally, companies attribute the creation of 51.4 jobs to the support of the Growth Programs, which accounts for 9.3% of the total increase in employment experienced by companies since first engagement.

These very conservative estimates exclude companies who did not respond to the survey or the particular questions. In addition, these findings need to be assessed with caution because the Growth Programs have only recently begun and the majority of respondents have only recently engaged with their respective Growth Program. As such, the Growth Programs have had, in most cases, insufficient time to impact the lagging indicators of performance, such as annual revenues and employment, of participant companies.

### *Introduction*

Key stakeholders, including government organizations, need to know if their investments in innovation yield sufficient social and economic returns. In many cases the returns of greatest interest are contributions to Gross Domestic Product (GDP) and high quality sustainable jobs. However, in most cases it is difficult to obtain evidence of the impact of a particular investment on GDP and jobs, because the impact of a particular investment is likely to be small and therefore difficult to detect in the available data. Given only secondary data on company revenues and employment, it is extremely difficult to tease out the impact that is attributable to the Team Finland Growth Programs.

The present analysis of the economic impact of the Growth Programs on annual revenues, employment, and equity financing is conducted based on primary data on the impact of the Growth Programs on companies served. This allows us to determine the changes in annual revenues, employment, and equity financing that are attributable to the Growth Programs. Eight hundred and fifty-four (854) companies that engaged with the Growth Programs were invited to respond to our survey. Of these, 287 companies responded, providing information on the impact the Growth Programs had on their annual revenues, employment, and equity financing. This data constitutes estimates of the impact of the Growth Programs, as judged by company owners, CEOs, or in the case of larger companies, the manager responsible for the unit in question.

Our findings show that, to date, the 287 companies that responded to the survey attribute €6.9 million in increased annual revenues, €2.0 million in equity financing received, and the creation of 51.3 jobs to the Growth Programs' support. Later in this section, we explain how we derived these estimates.

These are conservative estimates for two reasons. First, they assume no impact on companies that did not respond to the survey. Secondly, many analysts use multipliers to account for spillover effects on firms in other industries and the effects of increased downstream purchases. In some cases they also include organizational expenditures as a contribution to GDP. However, economists differ on the use of multipliers (Economist, 2009), and recent research shows that multipliers vary according to many

factors, including the business lifecycle (Auerback & Gorodnichenko, 2012). Furthermore, the use of multipliers makes it harder for non-specialists to interpret analyses of impact. For these reasons, we report only directly attributed impact.

In the next subsection we present a brief overview of The Evidence Network Inc.'s approach for estimating economic impact, and in the subsection that follows we present the step-by-step calculations of the economic impact attributable to the Growth Programs by the 287 companies that were included in the economic impact analysis. We then present the results of our calculation of the economic impact of the Growth Programs and alternative calculations of economic impact.

While the economic impact of the Growth Programs is based on the 287 companies that responded to the impact assessment survey, it should be noted that the numbers we present in this section are only reflective of the impact on companies that are growing (reporting change to their annual revenues, and employment) and that are receiving equity financing. One hundred and six (106) out of 216 companies (49%) that responded to the change in annual revenues survey question reported an increase in their annual revenues, while the remaining 110 companies indicated no change or a decline in annual revenues since first engagement with their respective Growth Program. Eighty-five (85) out of 221 companies (38%) that responded to the change in employment survey question reported an increase in employment, while the remaining 136 companies indicated no change or a decline in employment since first engagement with their respective Growth Program. Finally, 106 out of 222 companies (47%) that responded to the equity financing survey question reported receiving investments, while the remaining 116 companies indicate no receipt of investments since their first engagement with their respective Growth Program.

The Growth Programs have only recently been implemented, and support companies of various sizes and ages, that are innovative and growing, many of which are pre-revenue and not yet in the market, and have not yet realized export sales revenues. Therefore, the Growth Programs may not have a huge economic impact in terms of additional revenue generated or increases in employment. It takes time for early stage companies to acquire the resources needed and to build the required capabilities to increase market performance. Thus, the impact that the Growth Programs have on companies' resources and capabilities, enabling companies to do more than they otherwise could have, improving their overall capacity to perform, should be used in conjunction with their impact on company performance and their economic impact when assessing the overall performance of the Growth Programs. As we have shown, the impact that the Growth Programs have on improvements to companies' resources and capabilities will in time lead to increased market performance of companies. This increased market performance attributed to the Growth Programs, in turn, inevitably results in increased economic impact. Therefore, while it is important to understand the economic impact of innovation enabling programs, it is equally important to have reasonable expectations.

### ***The Evidence Network Inc.'s Approach for Estimating Economic Impact***

The Evidence Network Inc.'s approach for estimating economic impact leverages the knowledge of those best able to judge the impact of an innovation intervention on their company: the company's owner, CEO, or in the case of larger companies, the manager responsible for the unit in question. Company executives have knowledge of the nature of the intervention, and the degree to which it affected company performance. As such, they are able to distinguish between effects on company performance caused by the intervention, and those caused by other factors, either internal or external.

Some may question the degree to which a company executive is able or willing to make an unbiased assessment of impact. Some fear that executives will overstate the impact of an intervention with a view to ensuring continued funding for the intervention, while others fear that executives will understate the impact of an intervention to avoid sharing credit for success. TEN takes three steps to address these concerns. First we refrain from asking general questions such as “to what degree did program X impact your company?” Instead we ask specific questions such as “to what degree did program X impact the change in your company’s annual revenues?” Research shows that specific concrete questions elicit less biased responses than general interpretative questions. Second, we prepare the respondent for the task of judging impact on performance by preceding the impact questions with questions regarding change in performance. As such, the question on the impact on change in annual revenues is preceded by a question that asks about the change in annual revenues since first engagement with the program. Again, research shows that focusing the respondent’s mind on the issue reduces bias. Finally, we minimize retrospective bias by conducting our surveys soon after the intervention, in some cases less than a year later.

### ***Economic Impact Calculations: Growth Programs***

Shown in the first equation below is our estimate of the total impact on annual revenues. Using this method, the impact on each company’s annual revenues is the product of the calculated change in annual revenues (€) and the impact of the respective Growth Program on change in annual revenues (%). Similarly, the impact on the employment of each responding company is the product of the calculated change in employment (# of employees) and the impact of the respective Growth Program on change in employment (%). Finally, the impact on each company’s equity financing is the product of equity financing since first engagement with the respective Growth Program (€), and the impact of the Growth Program on equity financing (%).

### ***Economic Impact Calculations***

#### **1. Total impact on companies’ annual revenues:**

$$\sum \left[ \left( \text{Annual revenues (€)} - \left( \frac{\text{Annual revenues (€)}}{(\text{Change in annual revenues (\%)} / 100) + 1} \right) \right) * \left( \frac{\text{Impact on change in annual revenues (\%)}}{\text{revenues (\%)}} \right) \right]$$

#### **2. Total Impact on companies’ employment:**

$$\sum \left[ \left( \text{Total employees (\#)} - \left( \frac{\text{Total employees (\#)}}{(\text{Change in employment (\%)} / 100) + 1} \right) \right) * \left( \frac{\text{Impact on change in employment (\%)}}{\text{employment (\%)}} \right) \right]$$

#### **3. Total impact on companies’ equity financing:**

$$\sum \left[ \left( \frac{\text{Equity financing since first engagement (€)}}{\text{engagement (€)}} \right) * \left( \frac{\text{Impact on equity financing (\%)}}{\text{financing (\%)}} \right) \right]$$

## Estimating the Economic Impact of the Growth Programs

### Data Coding

We asked respondents about annual revenues generated, their change in annual revenues since their first engagement with their respective Growth Program, and the impact of their respective Growth Program on their change in annual revenues. We also asked respondents about total employment, their change in employment since their first engagement with their respective Growth Program, and the impact of their respective Growth Program on change in employment. Finally, we asked respondents about equity financing since their first engagement with their respective Growth Program and the impact of their respective Growth Program on the equity financing (please see Section 9 for example questions).

Table 7.1 shows the response range of each question, the value we assign to each range (usually the midpoint of the range), and the number of respondents (observations) associated with each value.

**Table 7.1 Economic Impact Measures and Ranges**

| Variable                  | Response Ranges            | Value   | # Observations |
|---------------------------|----------------------------|---------|----------------|
| Annual revenues           | Pre-revenue                | 0       | 21             |
|                           | <€500K                     | €250K   | 53             |
|                           | Between €500K and €999K    | €749.5K | 23             |
|                           | Between €1M and €4.9M      | €2.95M  | 49             |
|                           | Between €5M and €19.9M     | €12.45M | 45             |
|                           | Between €20M and €49.9M    | €34.95M | 14             |
|                           | €50 million or more        | €75M    | 23             |
| Change in annual revenues | Pre-revenue                | 0       | 13             |
|                           | Decreased                  | -.05    | 13             |
|                           | No change                  | 0       | 90             |
|                           | Increased < 10%            | .05     | 38             |
|                           | Increased between 10-24%   | .17     | 31             |
|                           | Increased between 25-49%   | .37     | 15             |
|                           | Increased between 50-99%   | .745    | 10             |
|                           | Increased between 100-499% | 2.995   | 9              |
|                           | Increased by 500% or more  | 7.5     | 3              |

**Table 7.1 (Continued)**

| Variable                            | Response Ranges                                     | Value         | # Observations |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Impact on change in annual revenues | Negative impact                                     | -.05          | 2              |
|                                     | No impact                                           | 0             | 65             |
|                                     | Increased between 1-9%                              | .05           | 33             |
|                                     | Increased between 10-20%                            | .15           | 11             |
|                                     | Increased > 20%                                     | .45           | 6              |
|                                     | Anticipate impact                                   | 0             | 66             |
| Number of employees                 | Actual employee counts provided                     | Actual values | 250            |
| Change in employment                | Decreased (other)                                   | -.05          | 4              |
|                                     | Decreased (improvements in productivity/efficiency) | -.05          | 1              |
|                                     | Decreased (decline in business)                     | -.05          | 11             |
|                                     | No change                                           | 0             | 120            |
|                                     | Increased <10%                                      | .05           | 27             |
|                                     | Increased between 10-24%                            | .17           | 30             |
|                                     | Increased between 25-49%                            | .37           | 14             |
|                                     | Increased between 50-99%                            | .745          | 9              |
|                                     | Increased between 100-499%                          | 2.995         | 5              |
|                                     | Increased by 500% or more                           | 7.5           | 0              |
| Impact on change in employment      | Negative impact                                     | -.05          | 0              |
|                                     | No impact                                           | 0             | 80             |
|                                     | Increased between 1-9%                              | .05           | 28             |
|                                     | Increased between 10-20%                            | .15           | 17             |
|                                     | Increased > 20%                                     | .45           | 6              |
|                                     | Anticipate impact                                   | 0             | 44             |

**Table 7.1 (Continued)**

| Variable                                | Response Ranges          | Value       | # Observations |
|-----------------------------------------|--------------------------|-------------|----------------|
| Equity financing since first engagement | Not tried                | 0           | 150            |
|                                         | Unable                   | 0           | 22             |
|                                         | < €100K                  | 50K         | 8              |
|                                         | Between €100K and €499K  | €299.5K     | 12             |
|                                         | Between €500K and €999K  | €749.5K     | 10             |
|                                         | Between €1M and €4.9M    | €2.95M      | 10             |
|                                         | Between €5M and €10M     | €7.5M       | 2              |
|                                         | €10 million or more      | €15 million | 1              |
| Impact on equity financing              | Negative impact          | -.05        | 1              |
|                                         | No impact                | 0           | 44             |
|                                         | Increased between 1-9%   | .05         | 5              |
|                                         | Increased between 10-20% | .15         | 6              |
|                                         | Increased > 20%          | .45         | 4              |
|                                         | Anticipate impact        | 0           | 27             |

### ***Economic Impact – Annual Revenues***

As stated above, our estimate of the impact on companies' annual revenues is the sum of the impact on the annual revenues of each company that responded to the survey. The impact on the annual revenues of each company is the product of change in annual revenues (€) and the impact of the respective Growth Program on change in annual revenues (%).

The total annual revenue reported by the 287 companies is €2.9 billion.

**Table 7.2 Annual Revenues**

| Measure                | Results                | All Respondent Companies |
|------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Annual revenues</b> | Number of companies    | 228                      |
|                        | Total annual revenues  | €2.9 billion             |
|                        | Mean annual revenues   | €12.9 million            |
|                        | Median annual revenues | €2.95 million            |
|                        | Minimum                | €0                       |
|                        | Maximum                | €75 million              |

## Annual Revenues Change and Impact Findings

The total change in annual revenues reported by the 287 companies is €200.4 million. The total change in annual revenues of companies is shown in the table below, and is calculated using the following formula:

$$\sum \left[ \left( \text{Annual revenues (€)} - \left( \frac{\text{Annual revenues (€)}}{(\text{Change in annual revenues (\%)} / 100) + 1} \right) \right) \right]$$

**Table 7.3 Change in Annual Revenues Since First Engagement**

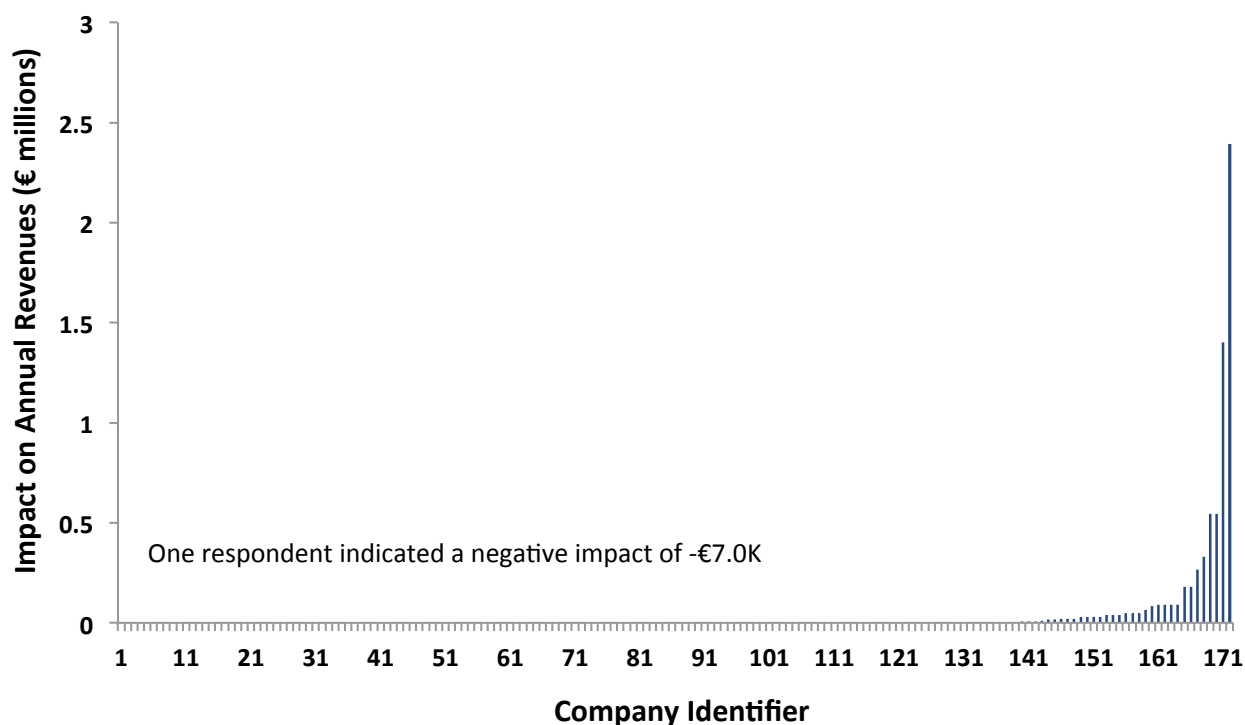
| Measure                          | Results                          | All Respondent Companies |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Change in annual revenues</b> | Number of companies              | 216                      |
|                                  | Total change in annual revenues  | €200.4 million           |
|                                  | Mean change in annual revenues   | €928.0 K                 |
|                                  | Median change in annual revenues | €0                       |
|                                  | Minimum change                   | -€3.9 million            |
|                                  | Maximum change                   | €32.0 million            |

The total impact attributed to the Growth Programs on annual revenues reported by the companies is €6.9 million, which accounts for 3.4% of companies' total change in annual revenues since first engagement with the Growth Programs. The impact on the annual revenues of companies is shown in the table and figure below, and is the product of the calculated change in annual revenues (€) and the impact of the Growth Programs on change in annual revenues (%).

$$\sum \left( \text{Annual revenues (€)} - \left( \frac{\text{Annual revenues (€)}}{(\text{Change in annual revenues (\%)} / 100) + 1} \right) \right) * \left( \frac{\text{Impact on change in annual revenues (\%)}}{\text{Annual revenues (€)}} \right)$$

**Table 7.4 Impact on Annual Revenues Since First Engagement**

| Measure                                                      | Results                          | All Respondent Companies |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Growth Programs' impact on companies' annual revenues</b> | Number of companies              | 173                      |
|                                                              | Total impact on annual revenues  | €6.9 million             |
|                                                              | Mean impact on annual revenues   | €39.8 K                  |
|                                                              | Median impact on annual revenues | €0                       |
|                                                              | Minimum impact                   | -€7.0 K                  |
|                                                              | Maximum impact                   | €2.4 million             |



**Figure 7.1 Total Impact of the Growth Programs on Companies' Annual Revenues**

We also conducted a sensitivity analysis in order to show the upper and lower estimates of the total impact on annual revenues attributed to the Growth Programs. Three out of the 287 companies reported an increase in annual revenues of more than 500%. In the above analysis we assigned a value of 7.5 for the change in annual revenues of more than 500%. Here we assign a value of 5.0 (representing an increase in annual revenues of 500%) and 10.0 (representing an increase in annual revenues of 1000%). Again, the impact on the annual revenues of each responding company is the product of the calculated change in annual revenues (€) and the impact of the Growth Programs on change in annual revenues (%).

We find that the upper and lower estimates of impact on change in annual revenues remain constant as each of the companies that reported an increase of 500% or more also reported 'No impact' on their change in annual revenues and as such do not impact the final figure.

Our €6.9 million estimate of the total impact of the Growth Programs on annual revenues, relies on few assumptions, is consistent with assigning values based on the midpoint of changes in annual revenues, and can be directly traced to the reports of company executives of the impact of the Growth Programs on their annual revenues.



## Economic Impact - Employment

As stated previously, our estimate of the impact on companies' employment is the sum of the impact on the employment of each company that responded to the survey. The impact on the employment of each respondent's company is the product of change in employment since first engagement with the respective Growth Program (# of employees) and the impact of the respective Growth Program on change in employment (%).

The total employment (number of employees) reported by the 287 companies is 22,010.

**Table 7.5 Company Employment**

| Measure                                     | Results                    | All Respondent Companies |
|---------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>Employment<br/>(number of employees)</b> | Number of companies        | 226                      |
|                                             | Total number of employees  | 22,010 jobs              |
|                                             | Mean number of employees   | 97.4 jobs                |
|                                             | Median number of employees | 12.25 jobs               |
|                                             | Minimum                    | 1 jobs                   |
|                                             | Maximum                    | 4,000 jobs               |

## Employment Change and Impact Findings

The total change in employment reported by the 287 companies is 553.3 jobs. The total change in employment of companies is shown in the table below, and is calculated using the following formula:

$$\sum \left[ \left( \text{Total employees (\#)} - \left( \frac{\text{Total employees (\#)}}{(\text{Change in employment (\%)} / 100) + 1} \right) \right) \right]$$

**Table 7.6 Change in Employment Since First Engagement**

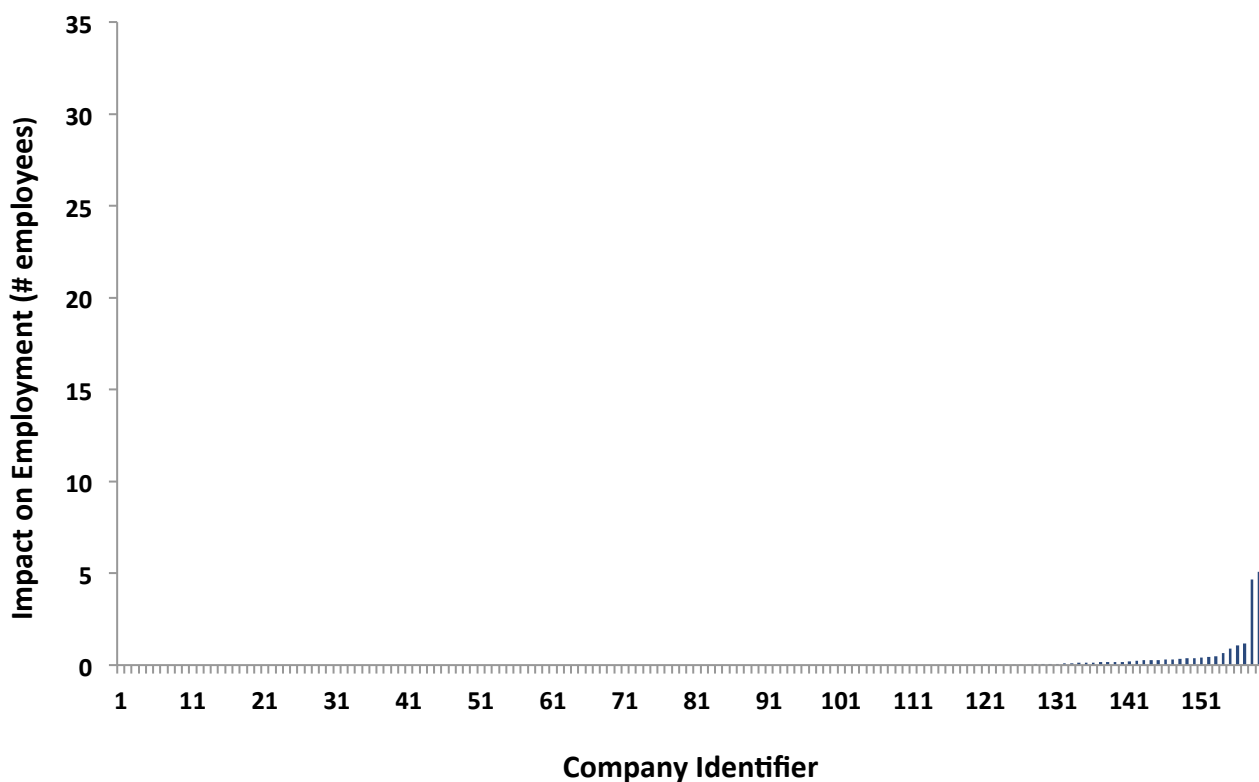
| Measure                     | Results                     | All Respondent Companies |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>Change in employment</b> | Number of companies         | 210                      |
|                             | Total change in employment  | 553.3 jobs               |
|                             | Mean change in employment   | 2.6 jobs                 |
|                             | Median change in employment | 0 jobs                   |
|                             | Minimum change              | -37.4 jobs               |
|                             | Maximum change              | 101.7 jobs               |

The total impact attributed to the Growth Programs on employment reported by the 287 companies is 51.4, which accounts for 9.3% of companies' total change in employment since first engagement with their respective Growth Program. The impact on employment of companies is shown in the following table and figure, and is the product of the calculated change in employment (# of employees) and the impact of the Growth Programs on change in employment (%).

$$\sum \left[ \left( \text{Total employees (\#)} - \left( \frac{\text{Total employees (\#)}}{(\text{Change in employment (\%)} / 100) + 1} \right) \right) * \left( \frac{\text{Impact on change in employment (\%)}}{\text{employment (\%)}} \right) \right]$$

**Table 7.7 Impact on Employment Since First Engagement**

| Measure                                                 | Results                     | All Respondent Companies |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>Growth Programs' impact on companies' employment</b> | Number of companies         | 160                      |
|                                                         | Total impact on employment  | 51.4 jobs                |
|                                                         | Mean impact on employment   | 0.3 jobs                 |
|                                                         | Median impact on employment | 0 jobs                   |
|                                                         | Minimum impact              | 0 jobs                   |
|                                                         | Maximum impact              | 31.9 jobs                |



**Figure 7.2 Total Impact of the Growth Programs on Companies' Employment**

Since none of the companies reported an increase in employment of more than 500%, there is no need for a sensitivity analysis to show the upper and lower estimates of the total impact on employment attributed to the Growth Programs.

## Economic Impact - Equity Financing

As stated previously, our estimate of the total impact on equity financing is the sum of the impact on the equity financing by each company that responded to our survey. Survey respondents were asked to provide the monetary value of their change in equity financing since first engagement with their respective Growth Program. As such, the impact on the equity financing is the product of equity financing since first engagement (€) and the impact of the respective Growth Program on equity financing (%).

The total equity financing reported by the 287 companies is €71.0 million. Equity financing by companies since first engagement with the respective Growth Program is shown in Table 7.8 below, and are the sum of equity financing (using midpoint values of response ranges) by each company since first engagement.

**Table 7.8 Equity Financing Since First Engagement**

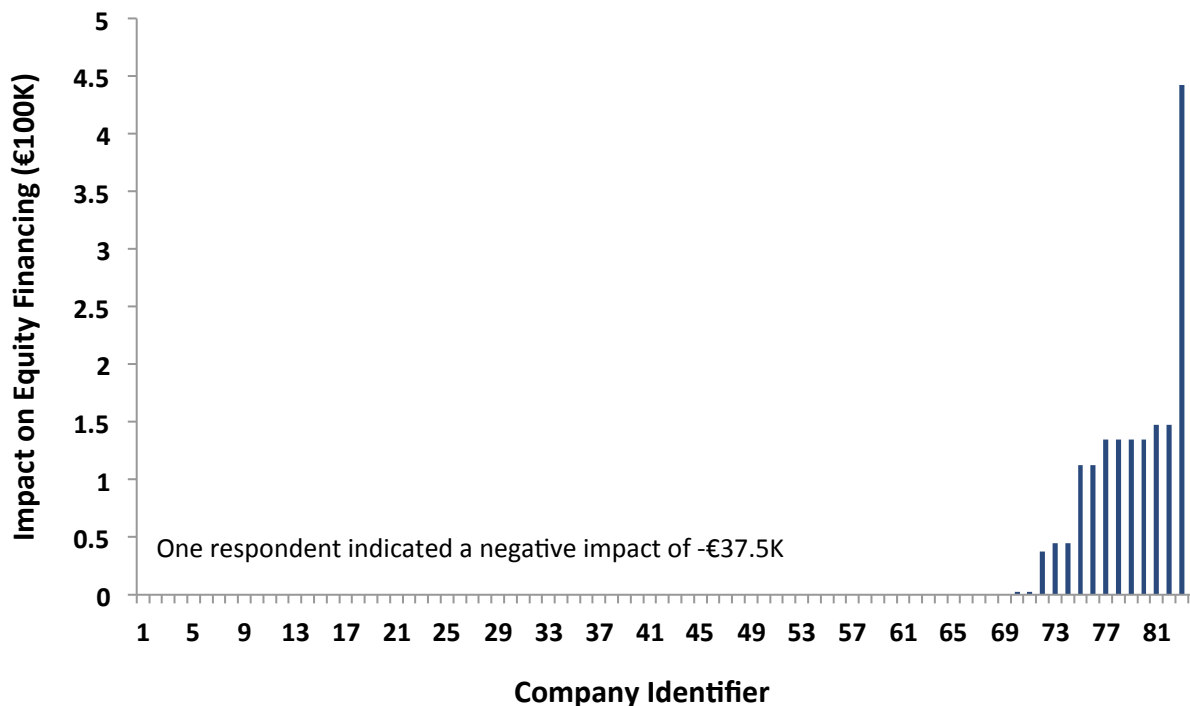
| Measure                 | Results                 | All Respondent Companies |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Equity financing</b> | Number of companies     | 215                      |
|                         | Total equity financing  | €71.0 million            |
|                         | Mean equity financing   | €330.2 K                 |
|                         | Median equity financing | €0                       |
|                         | Minimum                 | €0                       |
|                         | Maximum                 | €15 million              |

The total impact attributed to the Growth Programs on equity financing reported by the 287 companies is €2.0 million, which accounts for 2.9% of companies' total equity financing since first engagement with their respective Growth Program. The impact on equity financing for companies is shown in the following table and figure, and is the product of equity financing since first engagement (€) and the impact of the Growth Programs on equity financing (%).

$$\sum \left[ \left( \text{Equity financing since first engagement (€)} \right) * \left( \text{Impact on equity financing (\%)} \right) \right]$$

**Table 7.9 Impact on Equity Financing Since First Engagement**

| Measure                                            | Results                           | All Respondent Companies |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>Growth Programs' impact on equity financing</b> | Number of companies               | 85                       |
|                                                    | Total impact on equity financing  | €2.0 million             |
|                                                    | Mean impact on equity financing   | €24.0 K                  |
|                                                    | Median impact on equity financing | €0                       |
|                                                    | Minimum impact                    | -€37.5 K                 |
|                                                    | Maximum impact                    | €442.5 K                 |



**Figure 7.3 Total Impact of the Growth Programs on Companies' Equity Financing**

We also conducted a sensitivity analysis in order to show the upper and lower estimates of the total impact on equity financing that were attributed to the Growth Programs. One out of the 287 companies reported an increase in equity financing of more than €10 million since its first engagement with its respective Growth Program. In the above analysis we assigned a value of €15 million for the change in equity financing of more than €10 million. Here we assign a value of €10 million (representing an increase in equity financing of €10 million) and €20 million (representing an increase in equity financing of €20 million). Again, the impact on the equity financing of each responding company is the product of change in equity financing, and the impact of the respective Growth Program on change in equity financing.

We find that the upper and lower estimates of impact on equity financing remain constant as each of the companies that reported an increase of more than €10 million also reported 'No impact' on their procurement of equity financing and as such do not impact the final figure.

Our €2.0 million estimate of the total impact of the Growth Programs on equity financing relies on few assumptions, is consistent with assigning values based on the midpoint of changes in equity financing, and can be directly traced to the reports of company executives of the impact of the Growth Programs on their company.

## ***Alternative Estimates of Economic Impact***

Our estimates of the economic impact of the Growth Programs are extremely conservative. In this section we relax our assumptions and report the corresponding changes in our estimates of impact.

We begin by changing our approach to dealing with non-respondents.<sup>9</sup> Instead of assuming the impact on non-respondents to be zero, we assume the impact on non-respondents to be the average of impact on respondents. This increases our estimates of impact on annual revenues, employment, and equity financing to the following:

### Annual Revenues

- Total Impact of the Growth Programs on Annual Revenues: €34.0 million

€34.0 million = €39.8 K (average impact on annual revenues per respondent) X 681 (non-respondents) + €6.9 million (total impact on annual revenues as reported by respondents)

### Employment

- Total Impact of the Growth Programs on Employment: 274.5 jobs

274.5 jobs = 0.32 (average impact on employment per respondent) X 694 (non-respondents) + 51.4 (total impact on employment as reported by respondents)

### Equity Financing

- Total Impact of the Growth Programs on Equity Financing: €20.5 million

€20.5 million = €24.0 K (average impact on equity financing per respondent) X 769 (non-respondents) + €2.0 million (total impact on equity financing as reported by respondents)

Second, we change our approach to dealing with downstream impacts. Instead of assuming these impacts to be zero, we assume second year impacts are approximately twice first year impacts, third year impacts are approximately three times first year impacts, and fourth year impacts are approximately four times first year impacts, consistent with the findings of an econometric study with firm level panel data on changes in annual revenues and employment for matched assisted and non-assisted firms (Business Development Bank of Canada, 2009). Using this approach, companies that report zero first year impacts are assumed to experience zero impacts in all subsequent years.

For the purposes of this exploration of impact, we assume that all surveyed companies are reporting first year impacts. Taking this approach, and using a 30% discount factor to account for the high level of uncertainty associated with the forecasts, we find the following:

---

<sup>9</sup> For the purposes of these calculations, 'non-respondents' encompasses individuals that responded to the survey but not to the specific survey question (annual revenues, employment, or equity financing), as well as individuals that were sent the survey but did not respond to the survey.

The reported Year 1 impact on revenues is €6.9 million; the forecast Year 2, 3, and 4 impacts are €10.6 million, €12.2 million, and €12.5 million, respectively.<sup>10</sup> This yields an estimate of total forecast impact on revenues, over the four years following the engagement of companies with the Growth Programs, of approximately €42.2 million when the calculation is based on the average of the findings from the original economic analysis.

The above has shown how different assumptions affect the estimate of economic impact. Our €6.9 million estimate of the economic impact of the Growth Programs on companies' revenues relies on few assumptions.

## References

Auerbach, A.J. & Gorodnichenko, Y. 2012. Fiscal multipliers in recession and expansion. University of California (Berkeley) Working Paper. Available at <http://elsa.berkeley.edu/~auerbach/FMRE-2012-Jan.pdf> [Accessed August 24, 2016].

Economist. 2009 (September 24<sup>th</sup>). Much ado about multipliers: Why do economists disagree so much on whether fiscal stimulus works? Available at <http://www.economist.com/node/14505361> [Accessed August 24, 2016].

Business Development Bank of Canada. 2009. Economic impact study: BDC's financing and consulting services. Available at <http://www.bdc.ca/en/Documents/other/Economic%20Impact%20EN%203.pdf> [Accessed August 24, 2016].

---

<sup>10</sup> The Discounted Present Value equation used to calculate the RABCs' downstream impacts in Year 2, 3, and 4:  $DPV = FV \times (1 + (R/100))^{-t}$ , where DPV = Discount Present Value, FV = Future Value, R = Discount Rate (%), and t = Time, in years into the future.

As an example, the forecast Year 3 annual revenue impact finding was calculated as follows:

FV = €6.88 million X 3 = €20.64 million

R = 30%

t = 2 (year 3 is two years into the future)

Therefore,  $DPV = €20.64 \text{ million} \times (1 + (30/100))^{-2} = €12,211,325.42$  or approximately €12.2 million

## 8. How Impact is Achieved

The impact on companies' Operations and markets is most strongly associated with impact on *Time to international market*, the acquisition of *New international customers*, *Change in employment*, *Change in annual revenues*, and *Change in annual export revenues*.

Additionally, the impact on companies' Financing and linkages is most strongly associated with impact on *Equity financing*.

### ***How the Team Finland Growth Programs Achieve Impact on Company Performance***

The foregoing sections described the degree to which the Team Finland Growth Programs have had an impact on the companies they serve. In this section we now consider the question of how the Growth Programs have achieved this impact. It is expected, as indicated by TEN's logic model, that innovation and business intermediary activities and services create shorter-term impacts on companies' resources and capabilities, which lead to subsequent impacts on company performance. Therefore, we conduct statistical examinations of the relationships between the Growth Program's impact on company performance and predictors of that impact.

For the statistical examinations, we selected six measures of impact on company performance as dependent variables:

- Impact on *Time to international market*,
- Impact on the acquisition of *New international customers*,
- Impact on *Change in employment*,
- Impact on *Change in annual revenues*,
- Impact on *Change in annual export revenues*, and
- Impact on *Equity financing*.

We considered three predictors of impact on the dependent variables:

- Company attributes that we included as control variables,
- The intensity of use of support services offered by the Growth Program, and
- The nature and degree of impact on companies' resources and capabilities.

In the following sections we describe our measures, provide descriptive statistics, and show the results of linear regressions against impact on *Time to international market*, impact on acquisition of *New international customers*, impact on *Change in employment*, impact on *Change in annual revenues*, impact on *Change in annual export revenues*, and impact on *Equity financing* respectively.

## Control Variables

We controlled for eight company attributes that may affect a company's assessment of the impact of the Growth Program on their *Time to international market*, acquisition of *New international customers*, *Change in employment*, *Change in annual revenues*, *Change in annual export revenues*, and *Equity financing* performance:

- **Size:** Respondents were asked to indicate the number of employees, including full-time and part-time employees (actual number), and their annual revenues on an eight-point scale from 'pre-revenue' (coded as zero) to 'more than €50 million' (coded as €75 million). The number of employees and the mid-point values for the annual revenues responses were multiplied to get an indicator of company size that ranged from a low of zero (for companies that are pre-revenue) to a high of 300 billion (more than €50 million in annual revenues and 4000 employees). The average value of the size indicator was 5.5 billion.
- **Growth:** Companies that are growing may be inclined to be more generous in their assessment of the Growth Program's impact, so we included growth as a control variable to distinguish this effect from other explanations of impact on company performance. Respondents were asked to indicate their company's change in employment since first engagement with the Growth Program on a eight-point scale that ranged from a low of 'decreased' (coded as -.05) to a high of 'increased by more than 500%' (coded as 7.5). Respondents were also asked to indicate their company's change in revenues since their first engagement with the Growth Program on a nine-point scale that ranged from a low of 'decreased' (coded as -0.05) to a high of 'increased by more than 500%' (coded as 7.5). Responses to these questions were used to calculate companies' change in employment and change in annual revenues since their first engagement with the Growth Program. The change in employment (increase or decrease in number of employees) and change in annual revenues (€) were multiplied together to get an indicator of company growth that ranged from a low of -146.6 million (employment decreased by 11.5 employee and annual revenues increased by €12.8 million) to a high of 3.9 billion (employment increased by 105 employees and annual revenues increased by €37.5 million). The average value was 58.0 million.
- **Growth plan:** Companies that have a clear and ambitious growth plan are expected to have greater motivation and confidence in improved company performance. Respondents were asked to indicate their company's growth plan as either 'no growth plan or leadership driven' (coded as zero), 'steady growth plan' (coded as 1), or 'ambitious growth plan' (coded as 2).
- **Equity financing:** Respondents were asked to indicate the amount of equity financing that their companies raised on an eight-point scale from 'none' (coded as zero) to 'more than €10 million' (coded as €15 million). The average value was \$332.6K.
- **Export revenues:** Companies that are exporting may be inclined to be more generous in their assessment of the Growth Program's impact, so we included export revenues as a control variable to distinguish this effect from other explanations of impact on company performance. Respondents were asked to indicate the proportion of their company's annual revenues that are derived from export sales on a six-point scale from 'none' (coded as zero) to '100%' (coded as 100%).
- **New international customers:** Respondents were asked to indicate the number of new international customers that their companies acquired since their first engagement with the Growth Program on a four-point scale from 'none' (coded as zero) to '10 or more' (coded as 15).



- **RDI investments:** Respondents were asked to indicate if their company invests significantly (> 25% of annual sales revenues) in research, development, or innovation (RDI). It is a binary variable with a value of 1 if the company invests significantly in RDI and 0 otherwise.
- **Collaboration with incubators:** Respondents were asked to indicate if their company regularly collaborates with incubators, science parks, or accelerators. It is a binary variable with a value of 1 if the company collaborates with incubators and 0 otherwise.

### Regression Variables

As described previously, we conducted regression analyses to explain how impact on company performance is achieved. Table 8.1 shows all the variables included in the regressions. To reduce complexity, a factor analysis was used to consolidate measures of intensity of use, and measures of impact. As shown in the table below, the five intensity of use measures were reduced to one intensity of use factor: *Use of support services*. The eight impact measures were reduced to two impact factors: *Operations and markets*, and *Financing and linkages*. All composite factors of intensity of use, and impact measures are reliable as indicated by the Cronbach alphas.<sup>11</sup>

**Table 8.1 Regression Variables**

| Type of Measures                   | Measures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Regression variables                                         |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Intensity of Use</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Target market identification Support</i></li> <li>• <i>Internationalisation advisory support</i></li> <li>• <i>Communications and marketing support</i></li> <li>• <i>Networking and collaboration support</i></li> <li>• <i>Company-specific coaching or consulting</i></li> </ul> | Use of support services<br>(Cronbach's Alpha = .87)          |
| <b>Independent impact measures</b> | <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategic expertise</i></li> <li>• <i>International operational expertise</i></li> <li>• <i>Entrepreneurship</i></li> <li>• <i>Selling into international markets</i></li> <li>• <i>Business linkages and opportunities in target markets</i></li> </ul>          | Impact on Operations and markets<br>(Cronbach's Alpha = .91) |

<sup>11</sup> Cronbach's alpha is a measure of internal consistency.

Table 8.1 (Continued)

| Type of Measures                           | Measures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Regression variables                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Independent impact measures (cont.)</b> | <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facilitation of financing</i></li> <li>• <i>Partnerships with peers</i></li> <li>• <i>Organizational linkages</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impact on Financing and linkages<br>(Cronbach's Alpha = .82)                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Impact on performance measures</b>      | <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Time to international market</i></li> </ul> <i>Impact on the acquisition of:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>New international customers</i></li> </ul> <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Change in employment</i></li> </ul> <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Change in annual revenues</i></li> </ul> <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Change in annual export revenues</i></li> </ul> <i>Impact on:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Equity financing</i></li> </ul> | Impact on Time to international market<br><br>Impact on acquiring New international customers<br><br>Impact on Change in employment<br><br>Impact on Change in annual Revenues<br><br>Impact on Change in annual export revenues<br><br>Impact on Equity financing |
| <b>Controls</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Annual revenues</i></li> <li>• <i>Number of employees</i></li> <li>• <i>Change in annual revenues</i></li> <li>• <i>Change in employment</i></li> <li>• <i>Company growth plans</i></li> <li>• <i>Equity financing (\$)</i></li> <li>• <i>Proportion of export revenues</i></li> <li>• <i>New international customers (#)</i></li> <li>• <i>&gt;25% annual revenues invested in RDI</i></li> <li>• <i>Collaborate with incubators, science parks, or accelerators</i></li> </ul>                                                                                                                               | Size<br><br>Growth<br><br>Growth plan<br>Equity financing<br>Export revenues<br>Number of New International Customers<br>RDI Investments<br><br>Collaboration with Incubators                                                                                      |

## Descriptive Statistics

Table 8.2 presents the descriptive statistics and correlations table. For each variable, the table provides: correlation with other variables, the number of observations (N), its mean, standard deviation, minimum value, and maximum value. Here we report the pertinent correlation results:

- Growing companies, companies that raised more equity financing, and companies that derived more revenues from export sales are more likely to acquire a greater number of new international customers.
- Companies that have more ambitious growth plan are more likely to invest significantly in research, development, and innovation, and to collaborate regularly with incubators, science parks, or accelerators.
- Companies that invest significantly in research, development, and innovation are more likely to collaborate regularly with incubators, science parks, or accelerators.
- The impacts on companies' *Operations and Markets*, and *Financing and Linkages* were found to be greater for companies that used support services with greater intensity.

All correlation findings reported above are significant at the 99% confidence level.

**Table 8.2 Descriptive Statistics and Correlations Table**

|                                                     | 1.                   | 2.                   | 3.    | 4.     | 5.    | 6.    | 7.    | 8.   | 9.    | 10.   | 11.   | 12.   | 13.   | 14.   | 15.   | 16.   | 17.  |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1. Size                                             |                      |                      |       |        |       |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 2. Growth                                           | .02                  |                      |       |        |       |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 3. Growth plan                                      | -.02                 | .03                  |       |        |       |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 4. Equity financing                                 | -.01                 | .14*                 | .16*  |        |       |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 5. Export revenues                                  | -.07                 | .06                  | .03   | .09    |       |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 6. New Int'l customers (#)                          | -.05                 | .29**                | .06   | .21**  | .33** |       |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 7. RDI investments                                  | -.09                 | .02                  | .28** | .06    | .05   | .02   |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 8. Collaboration with incubators                    | .05                  | -.08                 | .28** | -.01   | -.07  | -.09  | .24** |      |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 9. Use of services                                  | -.04                 | .02                  | .13   | .01    | -.06  | .12   | .01   | .09  |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 10. Impact on operations and markets                | -.03                 | -.01                 | .09   | -.10   | -.18* | .01   | -.04  | .01  | .61** |       |       |       |       |       |       |       |      |
| 11. Impact on financing and linkages                | -.03                 | .00                  | -.02  | .04    | -.01  | .19*  | .09   | -.03 | .32** | .00   |       |       |       |       |       |       |      |
| 12. Impact on time to international market          | -.07                 | .04                  | .06   | .04    | .04   | .26** | .01   | .04  | .39** | .44** | .14*  |       |       |       |       |       |      |
| 13. Impact on acquiring new international customers | -.09                 | .07                  | .02   | -.01   | .08   | .30** | -.02  | .05  | .43** | .51** | .21** | .60** |       |       |       |       |      |
| 14. Impact on change in employment                  | -.09                 | .08                  | .20** | .02    | .07   | .22** | .11   | .01  | .33** | .46** | .12   | .48** | .50** |       |       |       |      |
| 15. Impact on change in annual revenues             | -.08                 | .07                  | .10   | -.05   | .07   | .20** | -.02  | -.03 | .36** | .44** | .09   | .43** | .45** | .71** |       |       |      |
| 16. Impact on change in annual export revenues      | -.08                 | .15*                 | .10   | -.05   | .07   | .24** | -.07  | -.09 | .33** | .41** | .12   | .41** | .53** | .63** | .82** |       |      |
| 17. Impact in equity financing                      | -.05                 | -.04                 | .15*  | .08    | .05   | .03   | .12   | -.01 | .27** | .09   | .34** | .24** | .13   | .32** | .21** | .18** |      |
| N                                                   | 223                  | 219                  | 231   | 215    | 209   | 221   | 229   | 225  | 243   | 211   | 211   | 234   | 235   | 231   | 230   | 219   | 228  |
| Mean                                                | 5.5x10 <sup>9</sup>  | 5.8x10 <sup>7</sup>  | 1.46  | 332.6K | .40   | 2.40  | .34   | .20  | .00   | .00   | .00   | 1.91  | 2.30  | 1.76  | 1.81  | 1.88  | 1.31 |
| Standard deviation                                  | 2.8x10 <sup>10</sup> | 3.6x10 <sup>8</sup>  | .60   | 1.4M   | .33   | 3.73  | .47   | .40  | 1.00  | 1.00  | 1.00  | 1.28  | 1.35  | 1.09  | 1.03  | 1.07  | .80  |
| Minimum                                             | .00                  | -1.5x10 <sup>8</sup> | .00   | .00    | .00   | .00   | .00   | .00  | -1.43 | -1.98 | -2.15 | 0.00  | 0.00  | 1.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00 |
| Maximum                                             | 3.0x10 <sup>11</sup> | 3.9x10 <sup>9</sup>  | 2.00  | 15M    | 1.00  | 15.00 | 1.00  | 1.00 | 2.58  | 3.52  | 3.71  | 5.00  | 5.00  | 5.00  | 5.00  | 5.00  | 5.00 |

\* = p < .05, \*\* = p < .01

## Linear Regression Model Results

As indicated by TEN's logic model for innovation intermediaries, the achievement of impacts on company performance depends on the achievement of shorter-term impacts on companies' resources and capabilities, which in turn, depends on the Growth Program's activities. Linear regression was used to examine the relationships between the use of support services offered by the Growth Program, impact on resources and capabilities, and impact on company performance. Regression was also used to assess which services and impact on resources and capabilities are significantly related to the impact of the Growth Program on companies' performance. We also controlled for company attributes that may affect companies' assessment of the impact of the Growth Program on their performance.

Models 1, 2, and 3 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on *Time to international market*. Details on the three models may be found in Table 8.3.

Model 1, which includes only the control variables, explains 4% of the variance in the dependent variable, impact on *Time to international market*. Model 1 shows that the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 99% confidence level), indicating that companies that acquire more new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*. Moreover, *Collaboration with incubators* is significantly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that collaborate with incubators, science parks, or accelerators are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*.

Model 2, which includes both control variables and intensity of use factor, explains 19% of the variance in the dependent variable, impact on *Time to international market*. Model 2 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 95% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*.

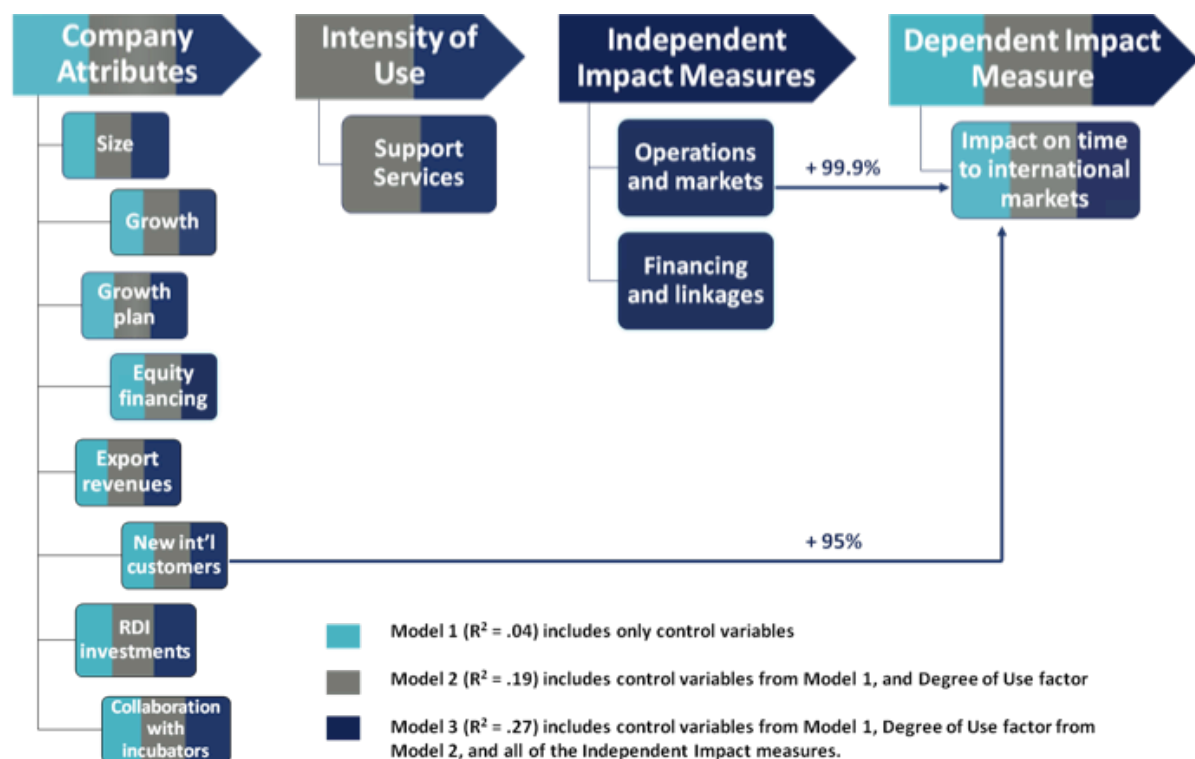
Model 3, depicted in Figure 8.1, which includes control variables, intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 1 and Model 2 as it explains 27% of the variance in the dependent variable, impact on *Time to international market*. Model 3 shows that the impact on companies' *Operations and markets* is strongly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that attribute greater impact on their *Operations and markets* are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Time to international market* (significant at the 95% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Time to international market*.

**Table 8.3 Linear Regression Against Impact on Time to International Market**

|                               | Model 1<br>Control Variables | Model 2<br>Intensity of Use | Model 3<br>Impact Factors |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Constant                      | 5.09***                      | 5.63***                     | 4.61***                   |
| Size                          | -.32                         | -.13                        | .29                       |
| Growth                        | -.33                         | -.42                        | -.36                      |
| Growth plan                   | .73                          | .33                         | .64                       |
| Equity financing              | -.50                         | -.36                        | .17                       |
| Export revenues               | .29                          | .86                         | 1.56                      |
| New Int'l customers           | 3.01**                       | 2.54*                       | 2.31*                     |
| RDI Investments               | -.21                         | .05                         | .71                       |
| Collaboration with incubators | 1.67 $\alpha$                | .78                         | .11                       |
| Support services              |                              | 5.31***                     | 1.12                      |
| Operations and markets        |                              |                             | 4.64***                   |
| Financing and linkages        |                              |                             | 1.16                      |
| <b>Model characteristics</b>  |                              |                             |                           |
| N                             | 171                          | 163                         | 144                       |
| F                             | 1.95 $\alpha$ (8 dof)        | 5.26*** (9 dof)             | 5.91*** (11 dof)          |
| Adjusted R <sup>2</sup>       | .04                          | .19                         | .27                       |

Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom

$\alpha = p < .1$ , \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$



**Figure 8.1 Model 3 – Impact on Time to International Market**

Models 4, 5, and 6 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on acquiring *New international customers*. Details on the three models may be found in Table 8.4.

Model 4, which includes only the control variables, explains 7% of the variance in the dependent variable, impact on acquiring *New international customers*. Model 4 shows that the number of *New international customers*, and *Collaboration with incubators* are strongly associated with impact on acquiring *New international customers* (significant at the 99% confidence level, and at the 95% confidence level respectively), indicating that companies that have a greater number of new international customers, and that collaborate with incubators, science parks, or accelerators are more likely to attribute the Growth Program with impact on the acquisition of *New international customers*.

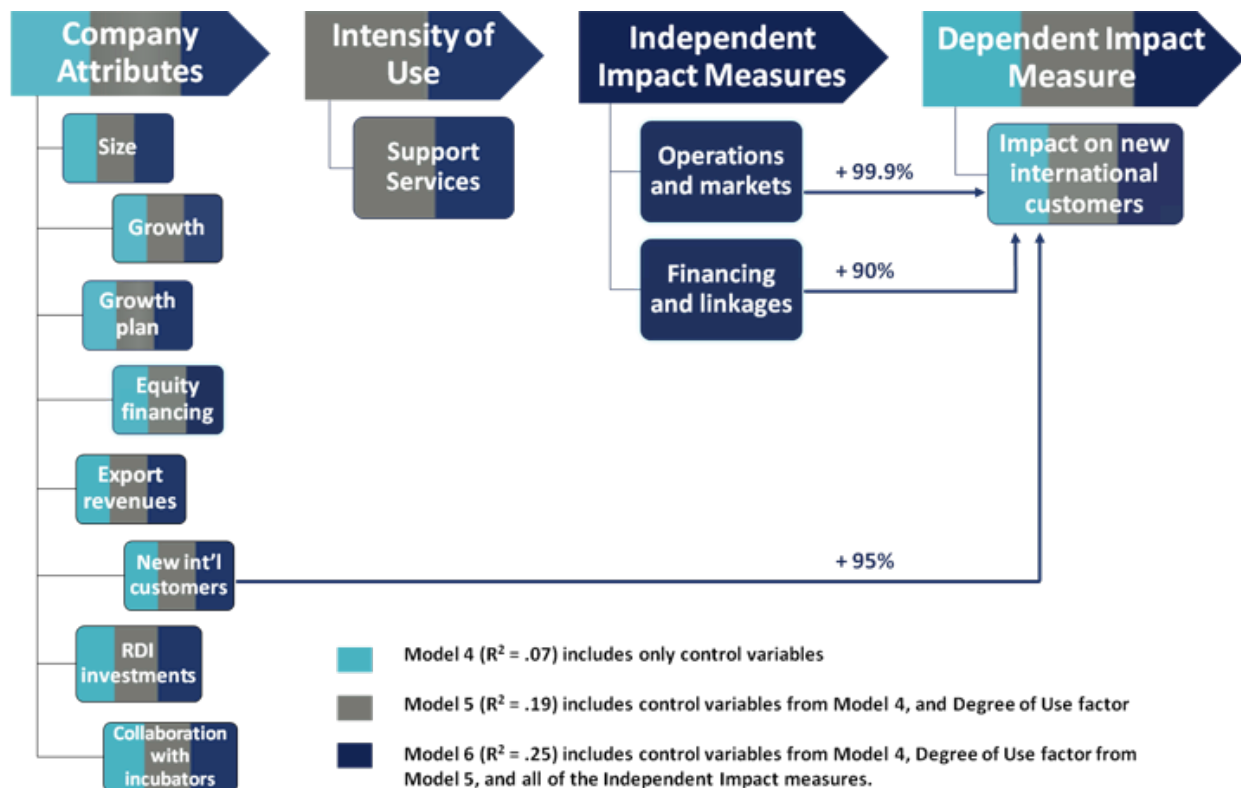
Model 5, which includes both the control variables and the intensity of use factor, explains 19% of the variance in the dependent variable, impact on acquiring *New international customers*. Model 5 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on acquiring *New international customers* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on acquiring *New international customers*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on acquiring *New international customers* (significant at the 99% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on the acquisition of *New international customers*.

Model 6, as depicted in Figure 8.2, which includes control variables, intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 4 and Model 5 as it explains 25% of the variance in the dependent variable, impact on acquiring *New international customers*. Model 6 shows that the impacts on companies' *Operations and markets*, and *Financing and linkages* are strongly associated with impact on acquiring *New international customers* (significant at the 99.9% confidence level, and at the 90% confidence level respectively), indicating that companies that attribute greater impact on their *Operations and markets*, and *Financing and linkages* are more likely to attribute the Growth Program with impact on acquiring *New international customers*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on acquiring *New international customers* (significant at the 95% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on the acquisition of *New international customers*.

**Table 8.4 Linear Regression Against Impact on New International Customers**

|                               | Model 4<br>Control Variables | Model 5<br>Intensity of Use | Model 6<br>Impact Factors |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Constant                      | 6.54***                      | 7.03***                     | 6.55***                   |
| Size                          | -.76                         | -.65                        | -.40                      |
| Growth                        | .15                          | .18                         | .44                       |
| Growth plan                   | .58                          | .29                         | .69                       |
| Equity financing              | -1.09                        | -.96                        | -.50                      |
| Export revenues               | .33                          | .86                         | .87                       |
| New Int'l customers           | 3.52**                       | 2.78**                      | 2.15*                     |
| RDI Investments               | -.87                         | -.64                        | -.15                      |
| Collaboration with incubators | 2.04*                        | 1.24                        | .55                       |
| Support services              |                              | 4.89***                     | .38                       |
| Operations and markets        |                              |                             | 4.74***                   |
| Financing and linkages        |                              |                             | 1.92 $\alpha$             |
| <b>Model characteristics</b>  |                              |                             |                           |
| N                             | 173                          | 165                         | 146                       |
| F                             | 2.71** (8 dof)               | 5.26*** (9 dof)             | 5.40*** (11 dof)          |
| Adjusted R <sup>2</sup>       | .07                          | .19                         | .25                       |

Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom  $\alpha = p < .1$ , \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$



**Figure 8.2 Model 6 – Impact on the acquisition of New International Customers**



Models 7, 8, and 9 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on *Change in employment*. Details on the three models may be found in Table 8.5.

Model 7, which includes only the control variables, explains 4% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in employment*. Model 7 shows that *Growth plan*, and the number of *New international customers* are significantly associated with impact on *Change in employment* (significant at the 90% confidence level, and at the 95% confidence level respectively), indicating that companies that have more ambitious growth plan, and that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in employment*.

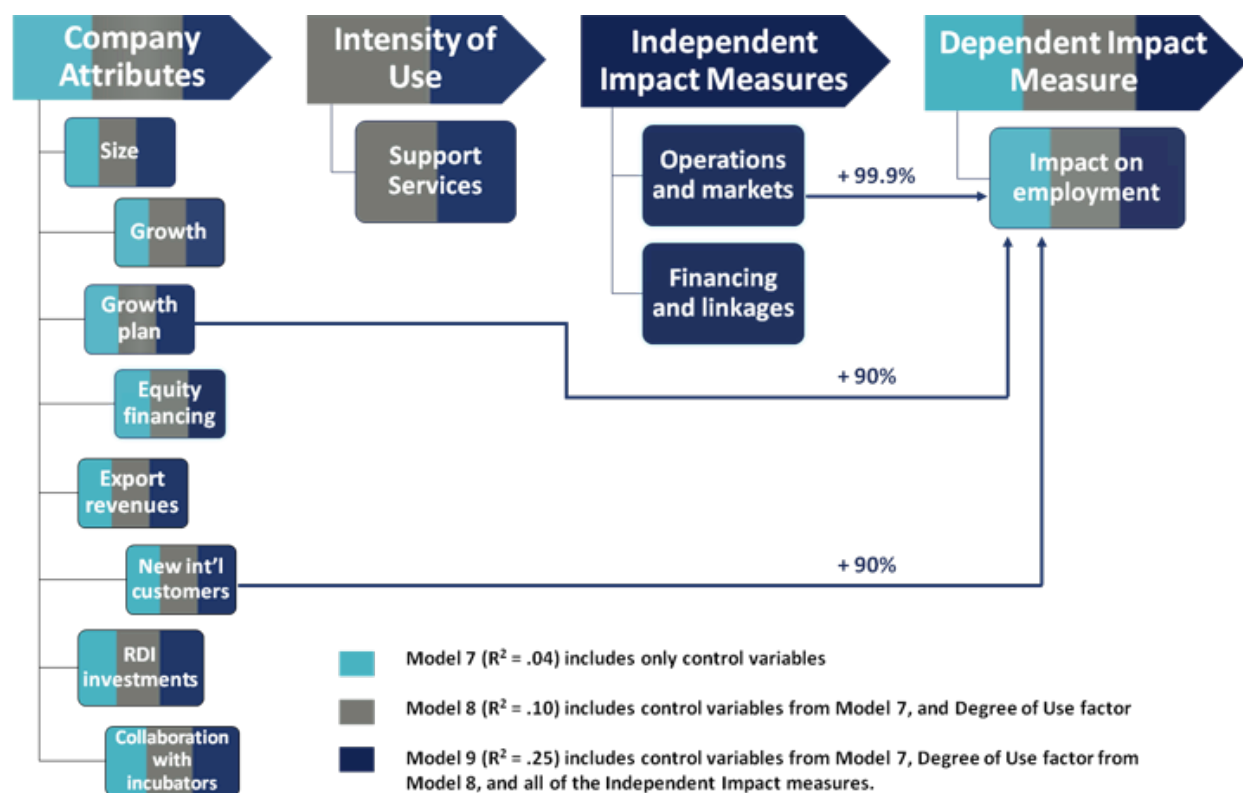
Model 8, which includes both the control variables and the intensity of use factor, explains 10% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in employment*. Model 8 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on *Change in employment* (significant at the 99% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in employment*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in employment* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in employment*.

Model 9, as depicted in Figure 8.3, which includes control variables, intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 7 and Model 8 as it explains 25% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in employment*. Model 9 shows that the impact on companies' *Operations and markets* is strongly associated with impact on *Change in employment* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that attribute greater impact on their *Operations and markets* are more likely to attribute the Growth Program with impact on *Employment*. Of the control variables, *Growth plan*, and the number of *New international customers* are significantly associated with impact on *Change in employment* (both significant at the 90% confidence level), indicating that companies that have more ambitious growth plan, and that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in employment*.

**Table 8.5 Linear Regression Against Impact on Change in Employment**

|                               | Model 7<br>Control Variables | Model 8<br>Intensity of Use | Model 9<br>Impact Factors |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Constant                      | 4.77                         | 5.03***                     | 4.51***                   |
| Size                          | -.72                         | -.61                        | -.86                      |
| Growth                        | .30                          | .28                         | .44                       |
| Growth plan                   | 1.90 $\alpha$                | 1.59                        | 1.89 $\alpha$             |
| Equity financing              | -1.13                        | -1.02                       | -.54                      |
| Export revenues               | .15                          | .52                         | .81                       |
| New Int'l customers           | 2.52*                        | 1.98 $\alpha$               | 1.97 $\alpha$             |
| RDI Investments               | -.01                         | .09                         | .39                       |
| Collaboration with incubators | .76                          | .10                         | -.01                      |
| Support services              |                              | 3.42**                      | -.51                      |
| Operations and markets        |                              |                             | 5.29***                   |
| Financing and linkages        |                              |                             | 1.38                      |
| <b>Model characteristics</b>  |                              |                             |                           |
| N                             | 171                          | 164                         | 145                       |
| F                             | 1.99 $\alpha$ (8 dof)        | 3.08** (9 dof)              | 5.34*** (11 dof)          |
| Adjusted R <sup>2</sup>       | .04                          | .10                         | .25                       |

Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom  $\alpha = p < .1$ , \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$



**Figure 8.3 Model 9 – Impact on Change in Employment**

Models 10, 11, and 12 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on *Change in annual revenues*. Details on the three models may be found in Table 8.6.

Model 10, which includes only the control variables, explains 3% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual revenues*. Model 10 shows that the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 95% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*. Moreover, *Equity financing* is significantly, and negatively associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that raised more equity financing are less likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*.

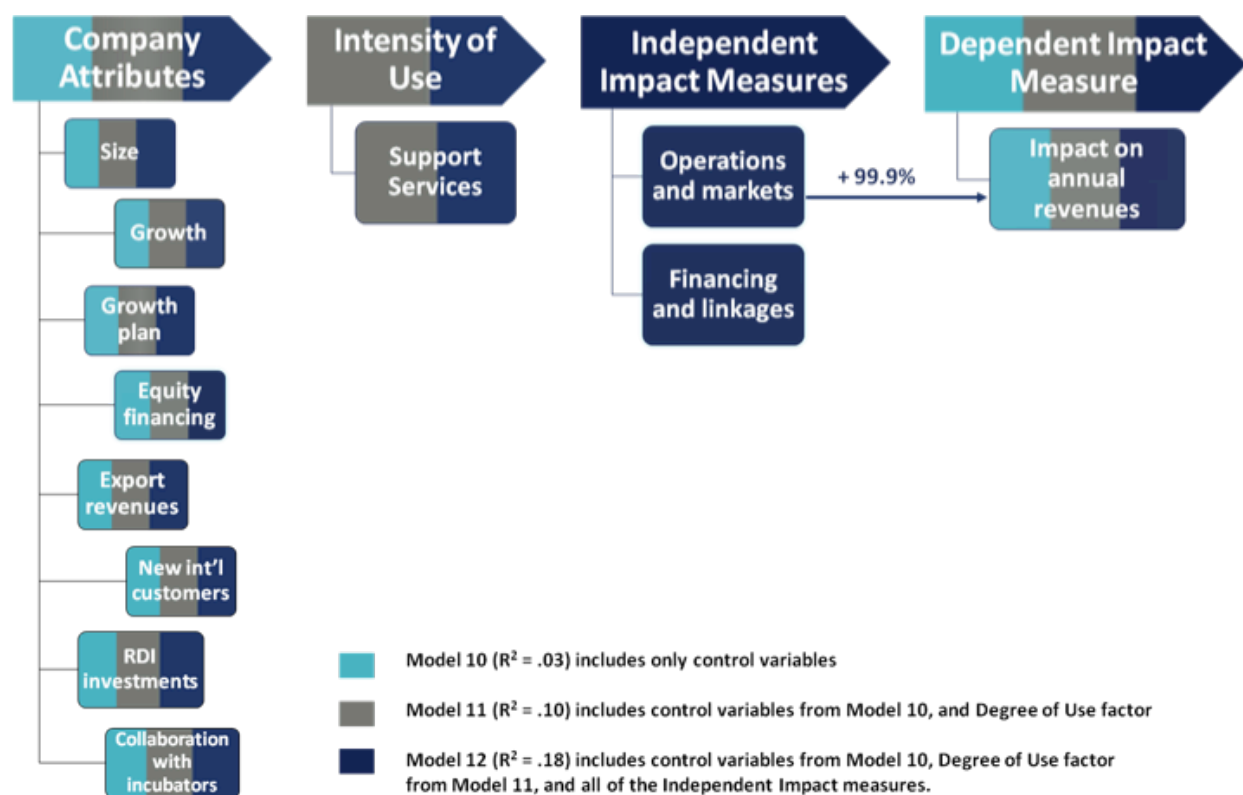
Model 11, which includes both the control variables and the intensity of use factor, explains 10% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual revenues*. Model 11 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that acquire more new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*. Moreover, *Equity financing* is significantly, and negatively associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that raised more equity financing are less likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*.

Model 12, as depicted in Figure 8.4, which includes control variables, intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 10 and Model 11 as it explains 18% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual revenues*. Model 12 shows that the impact on companies' *Operations and markets* is strongly associated with impact on *Change in annual revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that attribute greater impact on their *Operations and markets* are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual revenues*.

**Table 8.6 Linear Regression Against Impact on Change in Annual Revenues**

|                               | Model 10<br>Control Variables | Model 11<br>Intensity of Use | Model 12<br>Impact Factors |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Constant                      | 6.59***                       | 6.96***                      | 6.26***                    |
| Size                          | -.68                          | -.60                         | -.40                       |
| Growth                        | .20                           | .25                          | .37                        |
| Growth plan                   | .90                           | .59                          | .91                        |
| Equity financing              | -1.88 $\alpha$                | -1.72 $\alpha$               | -1.33                      |
| Export revenues               | .47                           | .74                          | .68                        |
| New Int'l customers           | 2.42*                         | 1.74 $\alpha$                | 1.63                       |
| RDI Investments               | -.68                          | -.61                         | -.31                       |
| Collaboration with incubators | .72                           | .04                          | .04                        |
| Support services              |                               | 3.85***                      | .37                        |
| Operations and markets        |                               |                              | 4.20***                    |
| Financing and linkages        |                               |                              | .41                        |
| <b>Model characteristics</b>  |                               |                              |                            |
| N                             | 172                           | 165                          | 146                        |
| F                             | 1.55 (8 dof)                  | 2.99** (9 dof)               | 3.95*** (11 dof)           |
| Adjusted R <sup>2</sup>       | .03                           | .10                          | .18                        |

Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom  $\alpha = p < .1$ , \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$



**Figure 8.4 Model 12 – Impact on Change in Annual Revenues**

Models 13, 14, and 15 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on *Change in annual export revenues*. Details on the three models may be found in Table 8.7.

Model 13, which includes only the control variables, explains 6% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual export revenues*. Model 13 shows that the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 99% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*. Moreover, *Equity financing* is significantly, and negatively associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that raised more equity financing are less likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*.

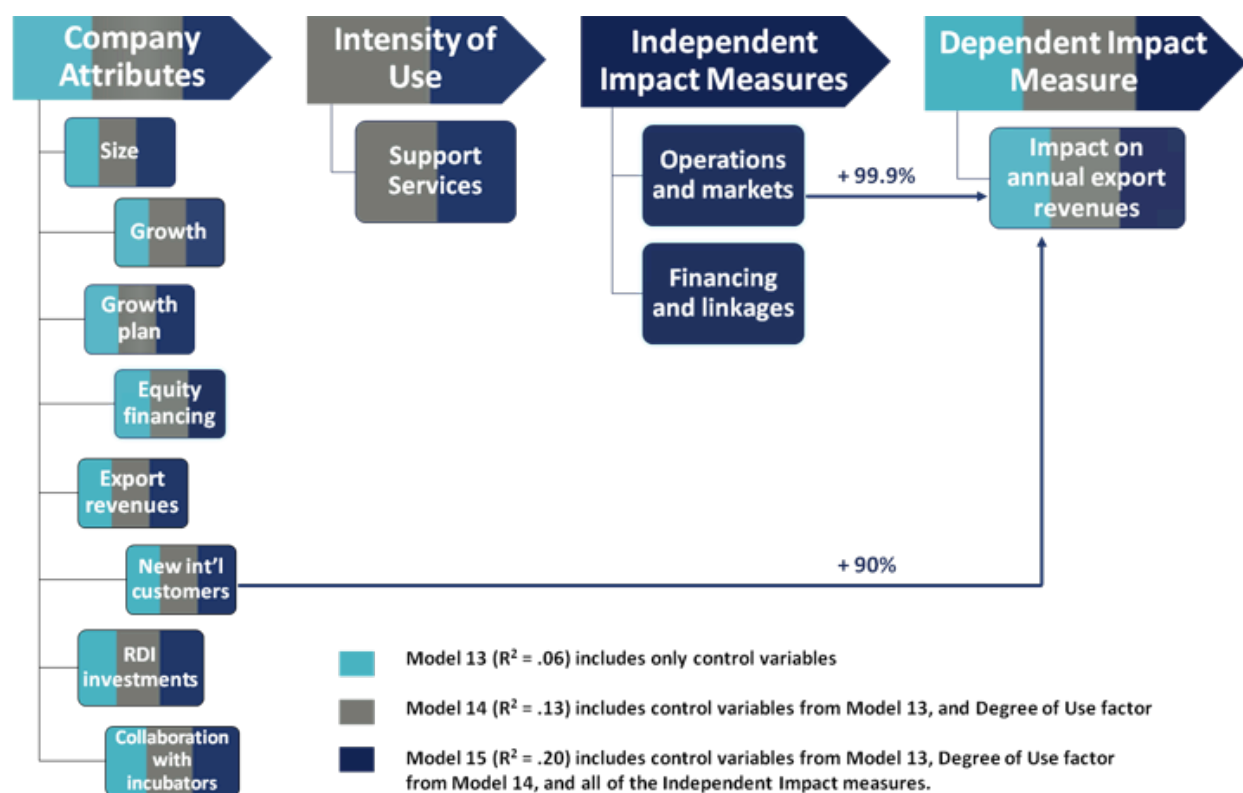
Model 14, which includes both the control variables and the intensity of use factor, explains 13% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual export revenues*. Model 14 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 95% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*. Moreover, *Equity financing* is significantly, and negatively associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that raised more equity financing are less likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*.

Model 15, as depicted in Figure 8.5, which includes control variables, intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 13 and Model 14 as it explains 20% of the variance in the dependent variable, impact on *Change in annual export revenues*. Model 15 shows that the impact on companies' *Operations and markets* is strongly associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that attribute greater impact on their *Operations and markets* are more likely to attribute the Growth Program with impact on *Change in annual export revenues*. Of the control variables, the number of *New international customers* is significantly associated with impact on *Change in annual export revenues* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that have a greater number of new international customers are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Change in annual export revenues*.

**Table 8.7 Linear Regression Against Impact on Change in Annual Export Revenues**

|                               | Model 13<br>Control Variables | Model 14<br>Intensity of Use | Model 15<br>Impact Factors |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Constant                      | 6.45***                       | 6.76***                      | 6.14***                    |
| Size                          | -.70                          | -.62                         | -.35                       |
| Growth                        | 1.33                          | 1.39                         | 1.59                       |
| Growth plan                   | 1.23                          | .932                         | 1.18                       |
| Equity financing              | -1.95 $\alpha$                | -1.81 $\alpha$               | -1.45                      |
| Export revenues               | .21                           | .44                          | .33                        |
| New Int'l customers           | 2.78**                        | 2.14*                        | 1.80 $\alpha$              |
| RDI Investments               | -1.26                         | -1.22                        | -1.03                      |
| Collaboration with incubators | .09                           | -.62                         | -.62                       |
| Support services              |                               | 3.71***                      | .17                        |
| Operations and markets        |                               |                              | 4.04***                    |
| Financing and linkages        |                               |                              | 1.12                       |
| <b>Model characteristics</b>  |                               |                              |                            |
| N                             | 170                           | 162                          | 144                        |
| F                             | 2.31* (8 dof)                 | 3.60*** (9 dof)              | 4.20*** (11 dof)           |
| Adjusted R <sup>2</sup>       | .06                           | .13                          | .20                        |

Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom  $\alpha = p < .1$ , \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$



**Figure 8.5 Model 15 – Impact on Change in Annual Export Revenues**

Models 16, 17, and 18 regress control variables, intensity of use of the Growth Program's support services, and the independent impact factors against impact on *Equity Financing*. Details on the three models may be found in Table 8.8.

Model 16, which includes only the control variables, explains 0% of the variance in the dependent variable, impact on *Equity financing*. None of the control variables are statistically significant in Model 16.

Model 17, which includes both the control variables and the intensity of use factor, explains 5% of the variance in the dependent variable, impact on *Equity financing*. Model 17 shows that the intensity of use factor is strongly associated with impact on *Equity financing* (significant at the 99% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Equity financing*.

Model 18, as depicted in Figure 8.6, which includes control variables, the intensity of use factor, and the independent impact factors, is an improvement over Model 16 and Model 17 as it explains 14% of the variance in the dependent variable, impact on *Equity financing*. Model 18 shows that the impact on companies' *Financing and linkages* is strongly associated with impact on *Equity financing* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that companies that attribute greater impact on their Financing and linkages are more likely to attribute the Growth Program with impact on *Equity financing*. Moreover, the intensity of use factor is significantly associated with impact on *Equity financing* (significant at the 90% confidence level), indicating that companies that used support services offered by the Growth Program with greater intensity are more likely to attribute the Growth Program with impact on their *Equity financing*.

**Table 8.8 Linear Regression Against Impact on Equity Financing**

|                                                                                                                  | Model 16<br>Control Variables | Model 17<br>Intensity of Use | Model 18<br>Impact Factors |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Constant                                                                                                         | 5.60***                       | 5.84***                      | 5.14***                    |
| Size                                                                                                             | -.27                          | -.15                         | -.14                       |
| Growth                                                                                                           | -.74                          | -.81                         | -.60                       |
| Growth plan                                                                                                      | .97                           | .59                          | .96                        |
| Equity financing                                                                                                 | .92                           | 1.02                         | .90                        |
| Export revenues                                                                                                  | .95                           | 1.17                         | 1.11                       |
| New Int'l customers                                                                                              | .04                           | -.17                         | -.54                       |
| RDI Investments                                                                                                  | .96                           | 1.01                         | .26                        |
| Collaboration with incubators                                                                                    | .50                           | -.06                         | .41                        |
| Support services                                                                                                 |                               | 3.11**                       | 1.89 $\alpha$              |
| Operations and markets                                                                                           |                               |                              | -.30                       |
| Financing and linkages                                                                                           |                               |                              | 3.69***                    |
| <b>Model characteristics</b>                                                                                     |                               |                              |                            |
| N                                                                                                                | 171                           | 164                          | 145                        |
| F                                                                                                                | .86 (8 dof)                   | 1.86 $\alpha$ (9 dof)        | 3.16** (11 dof)            |
| Adjusted R <sup>2</sup>                                                                                          | -.01                          | .05                          | .14                        |
| Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom $\alpha$ = p < .1, * = p < .05, ** = p < .01, *** = p < .001 |                               |                              |                            |

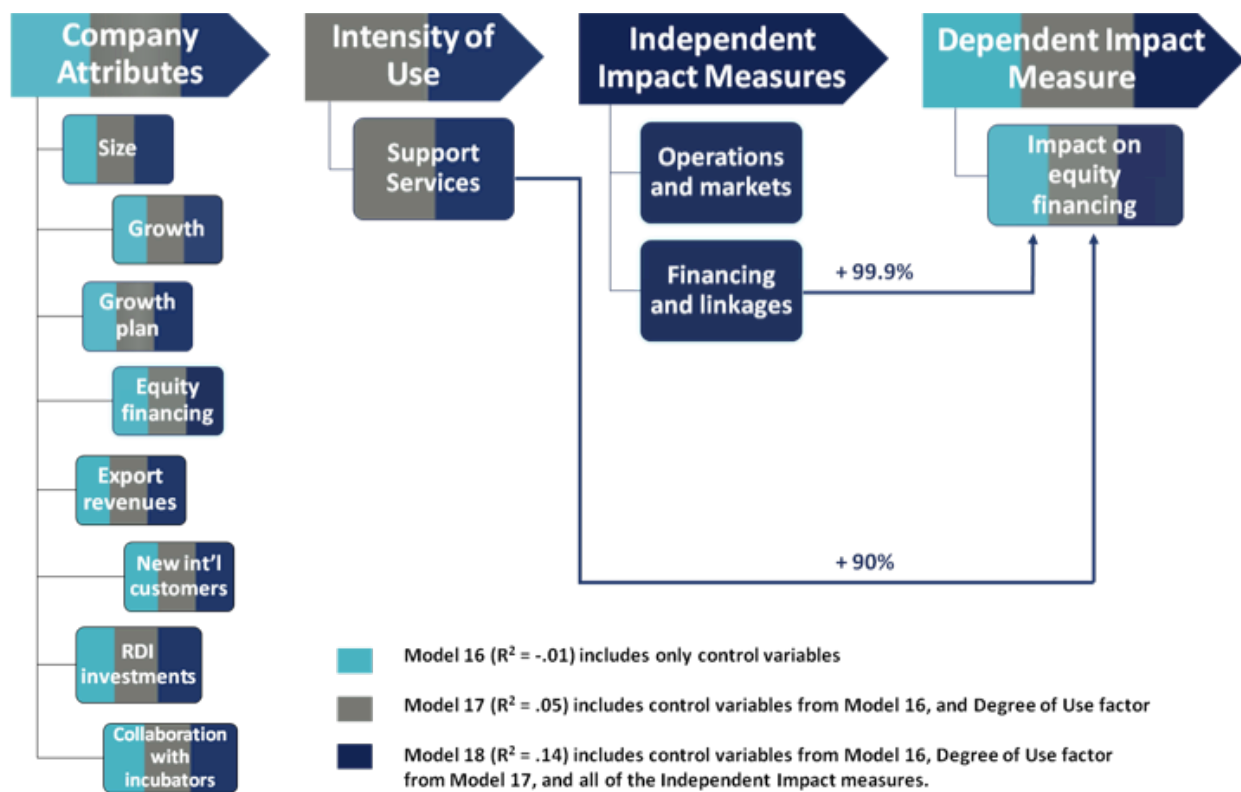


Figure 8.6 Model 18 – Impact on Equity Financing



## 9. Examples of Questions

Examples of questions used by The Evidence Network Inc. (TEN) to elicit intensity of use of support services, the impact on resources and capabilities, and impact on company performance are shown below.

### Support Services

The question focuses on the intensity of use of support services provided by the Team Finland Growth Programs. Rating scales are as follows: Did not use, Low intensity of use, Moderate intensity of use, and High intensity of use.

*Please assess your company's intensity of use of the following support services provided by the Team Finland Growth Program.*

*For example, 'Low intensity of use' can mean the service was used infrequently, few company representatives were involved, or little time was invested in the use of the service.*

| Support Services<br>(Examples are provided for<br>illustrative purposes)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Did Not<br>Use           | Low<br>Intensity<br>of Use | Moderate<br>Intensity<br>of Use | High<br>Intensity<br>of Use |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>Target Market Identification<br/>Support</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification of appropriate target markets</li><li>• Information on market demand characteristics</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>    |
| <b>Internationalisation Advisory<br/>Support</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Information on the internationalisation process, and how to prepare for it</li><li>• Export coaching (e.g., situation analysis, SWOT analysis, idea generation, guidance for next steps, etc.)</li><li>• Identification of international business opportunities (e.g., country outlooks, future-watch reports, sales leads, etc.)</li><li>• Access to information on other Finnish companies interested in entering international markets</li></ul> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>    |

**Communications and Marketing Support**

☐ ☐ ☐ ☐

- Assistance with branding decisions, public relations efforts, and promotional activities (e.g. fairs, use of social media, etc.)
- Increased visibility amongst target market (e.g., meet the buyer meetings, delegation trips, fact finding trips, etc.)

**Networking and Collaboration Support**

☐ ☐ ☐ ☐

- Facilitation of cooperation with public authorities in Finland and abroad
- Provision of platforms and forums for cooperation with domestic and international peers
- Facilitated connections with service providers, financiers, etc. in target markets

**Company-specific coaching or consulting**

☐ ☐ ☐ ☐

- Provision of company-specific training, mentorship, coaching, or consulting services

**Other (please specify)**

☐ ☐ ☐ ☐

### Impact on Resources and Capabilities

This example pertains to the *Strategic expertise* measure for companies. It provides the question, example of the services referred to, and the scales that were used to elicit impact on capabilities. The examples are particularly important to ensure respondents provide actual impact responses related to the service being described.

**To what degree has the Team Finland Growth Program impacted your company's strategic expertise?**

Examples include impact on improvements to:

- Business models, or business plans, marketing and sales strategies, stakeholder relations, financing strategies, or corporate growth strategies
- New marketing or organizational methods in business practices, workplace organization, or external relations
- Expansion of the scale of operations, diversification into new product lines, or expansion of industrial or geographic markets

Please choose one of the following responses:

- ☐ Very significant impact
- ☐ Significant impact
- ☐ Some impact
- ☐ No impact
- ☐ Negative impact
- ☐ Not applicable

## ***Impact on Performance***

This example pertains to the *New international customers* performance measure for companies. Impact on performance was assessed using question pairs. The first question elicits information on performance. The second question elicits attribution of impact. In the second question, each impact response has an explanatory phrase to ensure other interpretations, perceptions, and opinions related to the impact responses are minimized.

### Question 1: Performance Information

**Since your first engagement with the [Growth Program], how many new international customers has your company acquired?**

- ☐ **We have acquired 10 or more new international customers**
- ☐ **We have acquired 3 – 9 new international customers**
- ☐ **We have acquired 1 or 2 new international customers**
- ☐ **0, we have not acquired any new international customers since our first engagement with the program**

### Question 2: Impact Attribution

**To what degree has the Team Finland Growth Program impacted your company's ability to acquire new international customers?**

- ☐ **Greater than 20%**, we attribute more than 20% of our increase in new international customers to the program
- ☐ **10%-20%**, we attribute 10%-20% of our increase in new international customers to the program
- ☐ **1%-9%**, we attribute 1%-9% of our increase in new international customers to the program
- ☐ **0%**, the program had no impact on our company's ability to acquire new international customers
- ☐ **Less than 0%**, we attribute decreases in our ability to acquire new international customers to the program
- ☐ **No impact yet, but we anticipate results later this year**
- ☐ **Difficult to estimate or judge**
- ☐ **Not applicable**

## 10. Glossary of Terms

| Term                                 | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confidence level                     | Used to describe the reliability of a calculation or estimate. A higher confidence level indicates a more reliable estimate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Impact on resources and capabilities | Improvements, within a short timeframe, to resources and capabilities. TEN examines improvements to resources and capabilities as outcomes of service offerings from innovation intermediaries, such as improved business linkages.                                                                                                                                                                                                         |
| Distribution                         | The arrangement of the frequency of occurrence around a particular value.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Frequency distribution               | A graphical representation of the occurrence of each value within a range of values. TEN often uses this tool to represent the frequency of different answers in response to a particular survey question.                                                                                                                                                                                                                                  |
| HQP                                  | Highly qualified personnel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Impact on performance                | A change in performance resulting from changes in resources and capabilities. TEN investigates changes in company performance metrics attributable to services provided by innovation intermediaries that increase companies' capacity to perform. For example, change in employment.                                                                                                                                                       |
| Innovation intermediary              | A member of a class of organizations with common goals including the support of innovation. TEN works with innovation intermediaries, ranging from small economic development organizations to large and sophisticated research institutes, who seek to make their clients more innovative, in the interests of facilitating increases in their viability, profitability, international presence, or other manifestations of their success. |
| Logic model                          | A representation of the relationships between the inputs, outputs and outcomes of a program. TEN's innovation intermediary logic model illustrates how innovation intermediaries work to fulfill their missions, and how TEN measures their impact.                                                                                                                                                                                         |
| Primary data                         | Data collected directly from a source by the person or organization conducting the research. TEN collects primary data from innovation intermediaries and their client companies through an established survey methodology.                                                                                                                                                                                                                 |
| Private financing                    | Financing from an individual or a private institution such as loans or angel investment.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R & D                      | Research and development. Companies may invest in research and development activities with the goal of improving or developing products or procedures.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Resources and capabilities | Factors describing a company's capacity to perform, for example, strategic and operational knowledge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Significance               | The likelihood that a result or relationship is caused by something other than mere random chance. The statistical significance represents the probability that random chance could explain the result. In general, a 5% or lower p-value is considered to be statistically significant.                                                                                                             |
| SME                        | Small and medium sized enterprises, as defined by the Canadian Trade Commissioner Service, are categorized by size. Small enterprises have less than \$10 million in annual sales and less than 50 employees in the service sector or less than 100 employees in the manufacturing sector. Medium-sized enterprises have less than \$50 million in annual sales and 101 to 500 employees.            |
| TEN                        | The Evidence Network Inc. (TEN) is an independent third-party company that focuses specifically on assessing the impact of organizations or programs that support business, research, innovation, and entrepreneurship. TEN knows of no other company with both a methodology and depth of expertise that is focused solely on the systematic assessment of the impact of innovation intermediaries. |
| Time to market             | The elapsed time between the initial concept stage of product development and when the product is available for sale.                                                                                                                                                                                                                                                                                |

---

**4**FRONT



**RAMBOLL**

VALTIONEUVOSTON  
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

[tietokayttoon.fi](http://tietokayttoon.fi)

ISSN PDF 2342-6799 (pdf)  
ISBN PDF 978-952-287-293-7 (pdf)