

B141

Harri Latva-Mäenpää, Elina Huhta & Antti Pasila

FLEN-koulutusvienti- verkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma:

RUOKAKETJUN KOULUTUSVIENTIHANKE 2017–2019



SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.
Raportteja ja selvityksiä 141

Harri Latva-Mäenpää, Elina Huhta & Antti Pasila

FLEN-koulutusvienti- verkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma:

RUOKAKETJUN KOULUTUSVIENTIHANKE 2017–2019



SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2019

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. +358 40 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-04-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Harri Latva-Mäenpää, Elina Huhta & Antti Pasila. 2019. FLEN-koulutusvientiverkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma: Ruokaketjun koulutusvientihanke 2017–2019. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 141, 33 s.

Raportissa tarkastellaan Food Learning Export Network -ruokaketjun koulutusvientiverkoston (FLEN) kansainvälisen koulutusviennin suunnitelmia, toteutusta ja toimintaa jatkossa. Raportti perustuu Business Model Canvas -malliin, jota käytetään liiketoiminnan kehittämisessä. Mallissa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan kokonaisuutena, kuten verkoston antamaa arvoluopasta, avainaktiiviteetteja ja -resursseja, partnereita, asiakassuhteita, myynti- ja jakelukanavia sekä asiakkaita.

FLEN-verkoston menestyminen tulevaisuudessa edellyttää monia käytännön toimia. Verkoston tuotteiden ilmettä on yhdenmukaistettava, asiakassuhteet on saatava paremmin hallintaan, verkostolle on saatava ”kasvot” ja FLEN-verkoston tulevaisuuden toimintatavoista on tehtävä sopimus kumppaneiden kesken. Toimenpiteet on esitelty ja avattu tässä raportissa.

Tämän asiantuntijaraportin ovat laatineet yhteistyönä Foodwest Oy:n Harri Latva-Mäenpää sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun osalta FLEN-verkostoa edustavat Elina Huhta ja Antti Pasila. Liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma on toteutettu asiantuntijapalveluna Ruokaketjun koulutusvientihankkeelle. Hanke on saanut Euroopan Aluekehitysrahaston tukea (EAKR) vuosien 2017–2019 välisenä aikana.

Asiasanat: ruokaketju, koulutusvienti, Business Model Canvas, liiketoimintasuunnitelma, kansainvälistymissuunnitelma

Yhteystiedot:

Antti Pasila
Erityisasiantuntija / Projektipäällikkö
Ruokaketjun koulutusvientihanke
SeAMK Ruoka
antti.pasila@seamk.fi

ABSTRACT

Harri Latva-Mäenpää, Elina Huhta & Antti Pasila. 2019. Internationalization and Business Plan of the FLEN Network: The Ruokaketjun koulutusvienti project 2017–2019. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 141, 33p.

The report looks at the plans, implementation, and future activities of education export by the Food Learning Export Network (FLEN). The report is based on the Business Model Canvas concept. The concept considers the factors influencing the business as a whole, such as the value proposition, key activities and resources, partners, customer relationships, sales and distribution channels, and customers.

The future success of the FLEN network requires a great deal of work. The look of the products of the Network should be standardized; customer management should be improved; the Network should be given a “face”, and the FLEN partners should sign an agreement on the future activities of the Network. These activities are described in this report.

This report was accomplished by Harri Latva-Mäenpää from Foodwest Ltd, together with Elina Huhta and Antti Pasila from Seinäjoki University of Applied Sciences, representing the “Food Learning Export Network” project (FLEN). The project is financed by the European Regional Development Fund (ERDF) in 2017–2019.

Keywords: food chain, education export, Business Model Canvas, business plan, internationalization plan

Contact information:

Antti Pasila
Senior Adviser / Project manager
Ruokaketjun koulutusvienti
Seinäjoki University of Applied Sciences
School of Food and Agriculture
antti.pasila@seamk.fi

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	5
2. VISUAALINEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA (BUSINESS MODEL CANVAS)	8
2.1 Arvolupaus → Tuotteet/Palvelut (Value Proposition).....	9
2.2 Avainresurssit (Key resources).....	12
2.3 Avainaktiviteetit (Key Activities)	15
2.4 Partnerit (Key Partners)	16
2.5 Asiakassuhteet (Customer Relationships).....	19
2.6 Myynti- ja jakelukanavat (Channels).....	20
2.7 Asiakkaat (Customer Segments).....	23
3. FLEN TOIMINTAMALLI JA ORGANISOITUMINEN (ORGANIZATION & SALES PROCESS)	26
4. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	30
LÄHTEET	33

Kirjoittajat:

Harri Latva-Mäenpää, PhD, kehityspäällikkö
Foodwest Oy

Elina Huhta, Tradenomi AMK, asiantuntija TKI
SeAMK Ruoka

Antti Pasila, DSc, erityisasiantuntija TKI
SeAMK Ruoka

1 JOHDANTO

Elintarvikealan viennin kaksinkertaistaminen vuoden 2016 1,5 milj. €:n lähtötilanteesta vuoteen 2023 mennessä on Suomen Elintarviketeollisuusliitto ETL:n tavoitteena (Suomalaisia elintarvikkeita maailmalle, [viitattu 11.11.2018]). Myös suomalaisen koulutusviennin kehittäminen on Suomen valtioneuvoston tavoitellistalla (Valtioneuvosto 15.3.2016). Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) määritelmän mukaan ”koulutusvienniksi” voidaan lukea kaikki koulutusjärjestelmään, koulutukseen tai osaamisen siirtoon pohjautuva liiketoiminta, josta muotoillusta palvelusta tai tuotteesta ulkomainen taho maksaa (Koulutusviennin tiekartta 2016–2019, 3). Koulutusviennin vauhdittamiseksi OKM perusti vuonna 2017 Education Finland -ohjelman (EF), jossa kehitetään uusia palvelukonsepteja yhdessä koulutusviennin toimijoiden kanssa (Education Finland 18.12.2018).

Elintarvike- ja koulutusviennin haastaviin tavoitteisiin haluttiin vastata myös ammattikorkeakoulukentällä. Siitä syystä vuonna 2015 perustettiin vapaamuotoinen viiden luonnonvara-alan koulutusta tarjoavan ammattikorkeakoulun kesken FLEN-ruokaketjun koulutusvientiverkosto (Food Learning Export Network). Verkostossa yhteistyötä tekevät Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK, Savonia ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu SeAMK ja Tampereen ammattikorkeakoulu TAMK.

Verkoston tavoitteena on tehdä kansainvälistä koulutusvientiliiketoimintaa kansallisessa yhteistyössä sekä tuotteistaa ammattikorkeakoulujen kärkiosaamista kansainvälisesti houkutteleviksi kaupallisiksi palvelupaketeiksi. Yksittäiset ammattikorkeakoulut ovat kansainvälisesti ajatellen varsin pieniä toimijoita, mikä tekee kansainvälisessä kilpailussa menestymisen haasteelliseksi. Verkostomainen yhteistyö tuo toimintaan lisää sisältöä ja uskottavuutta, sekä mahdollistaa toimijoiden vahvuuksien, parhaiden asiantuntijoiden ja jo olemassa olevien verkostojen hyödyntämisen yhteisen edun nimissä.

On todettu, että kansainvälisesti koulutusviennin merkittävin volyymi tulee koulutusjärjestelmän kehittämiseen liittyvästä kansainvälisestä arviointi-, oppimateriaali- ja konsultointiliiketoiminnasta sekä tutkinto-opiskelusta perityistä lukuvuosisimaksuista (Koulutusviennin tiekartta 2016–2019, 3). Muitakin mahdollisuuksia on ja perinteisen teollisuusviennin ohella viedään yhä useammin suomalaista osaamista palveluiden muodossa. Juuri nämä niin kutsutut muut mahdollisuudet on tunnustettu myös FLEN-verkoston toimesta, ja verkoston palveluita tullaan tarjoamaan näille liiketoiminta-alueille.

OKM:n laatiman suomalaisen koulutusviennin strategian mukaan monipuolisten verkostojen vahvistaminen on avainasemassa koulutusviennin kehittämisessä. Tämä on myös keskiössä FLEN-verkoston toiminnassa ja sen kehittämisessä eteenpäin. Julkaisussa esitellään seuraavat hyvin relevantit painopistealueet (Koulutusviennin tiekartta 2016–2019, 6.):

- Vahvistetaan kansainvälisesti kotimaisten toimijoiden verkostoitumista, tuote/palveluprofiilien keskinäistä tunnettuutta ja kumppanuuksia.
- Vahvistetaan suomalaisten koulutusviejien yhteistyötä ja keskinäistä tuote/palvelutarjontaa; myös yritysten ja korkeakoulujen/oppilaitosten välillä.
- Jatketaan strategisia toimia valikoiduilla kohdemarkkinoilla (ml. vienninedistämismatkat ja messut) ja tärkeillä maantieteellisillä alueilla kansainvälisen koulutusviennin edellytysten, verkottumisen ja kumppanimallien vahvistamiseksi.
- Kannustetaan kotimaisia toimijoita lisäämään jatkuvaa pitkäjänteistä läsnäoloa ja tuotteiden näkyvyyttä valituilla maantieteellisillä kohdemarkkinoilla ja etsitään tukimalleja tähän.

Vuonna 2017 verkoston toiminnan edistämiseksi haettiin yhteistä kehittämishanketta Euroopan aluekehitysrahastosta, josta rahoitusta myönnettiin kuitenkin vain kolmelle ammattikorkeakoulutoimijalle. Rahoituksen saivat SeAMK, JAMK ja Savonia-ammattikorkeakoulu. FLEN-verkoston merkittävyyden vuoksi HAMK ja TAMK kuitenkin jatkoivat verkostossa mukana ilman hankerahoitusta.

Hankkeen tavoitteena on käynnistää FLEN-verkoston toiminta sekä luoda verkostolle toimintamalli. Tavoitteena on myös tuottaa verkostolle työkalut ja testata kokonaisuus käytännössä mahdollistamaan menestyminen kovassa kansainvälisessä kilpailussa yhteistyössä alan yritysten kanssa. FLEN-verkosto tulee toimimaan pilottina toimialavetoisille koulutusvientiverkostoille ja siten lähestymään koulutusvientiä uudesta ja täsmällisesti fokusoidusta näkökulmasta. FLEN sitoutuu osaksi elintarvikevientiä sekä elintarvikealan kone- ja laitevientiä tarjoten niiden tueksi suomalaisen vahvuudet koko ruokaketjussa kuten laadunhallinta, jäljitettävyys ja puhtaus, jotka ovat vahvasti esillä myös elintarvikeviennin vahvuuksina. FLEN-verkosto hyötyy yhteistyöstä kasvavan näkyvyyden ja monipuolisten kontaktien kautta, joita voidaan hyödyntää koulutusviennin markkinoinnissa ja myynnissä.

Kansainvälinen liiketoiminta vaatii suunnitelmallisuutta, resursseja ja organisointumista. Nämä kaikki osa-alueet sekä niiden lisäksi sitoutuneisuus korostuvat entisestään, kun puhutaan muodostetun verkoston liiketoiminnan kehittämisestä. On hyvin tärkeää luoda vakaa ja selkeä pohja, jolle verkoston yhteistä liiketoimintaa kehitetään.

Tässä julkaisussa on esitelty FLEN-verkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelma, jonka on tuottanut elintarvikeyritysten kehittämisen asiantuntijana toimiva Foodwest Oy. Suunnitelmaa varten kartoitettiin FLEN-verkoston kunkin ammattikorkeakoulun myyntiprosessin kulku sekä haastateltiin korkeakoulujen johtoa ja koulutusviennin toimijoita. Kukin organisaatio vastasi myös koulutusvientikyselyyn, jossa kartoitettiin ammattikorkeakoulujen nykyisiä ja tulevia koulutusvientiresursseja, sekä tahtotilaa koulutusviennin yhteisen toteuttamisen suhteen. Foodwest Oy:n koosti vastauksista ja yhteisistä tavoitteista koko FLEN-verkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelman tuoden siihen myös oman näkemyksensä verkoston kehittämisen edellyttämistä toimenpiteistä. FLEN-verkoston liiketoiminta- ja kansainvälistymissuunnitelman tavoitteena on rakentaa toimintamalli, jolla verkosto ja sen jäsenet voivat yhteistyössä kehittää koulutusvientiliiketoimintaansa ruokateeman ympärillä.

2 VISUAALINEN LIIKETOIMINTA-SUUNNITELMA (BUSINESS MODEL CANVAS)

Kansainvälistymissuunnitelman ja verkoston toimintamallien kehittämisessä hyödynnettiin Business Model Canvas -työkalua ja -mallia, jonka avulla voidaan tarkastella kehitettävää liiketoimintaa ja strategiaa eri osa-alueiden näkökulmasta huomioiden kuitenkin koko ajan liiketoiminnan kokonaiskuvan (Business Model Canvas, [viitattu 9.11.2018]). Uuden toimintamallin ja yhteisen strategian luominen nähtiin tärkeänä asiana, sillä FLEN-verkosto koostuu viidestä toisistaan erillisestä organisaatiosta, joiden ydintoimintaa on erityisesti opetus palveluliiketoiminnan sijaan.

Business Model Canvas -työssä koulutusvientiliiketoiminnan osa-alueet jaoteltiin eri lohkoihin ja osa-alueita tarkasteltiin pala palalta liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Mallin (kuvassa alla esimerkin omainen sketch-malli BMC-mallilla työskentelystä) keskiössä on verkoston tarjoamat, oikealla korostuvat asiakkuudet / myynti ja vasemmalla liiketoiminnan resurssit. Mallin yläosa siis rakentaa liiketoiminnan tekemisen prosessin. Mallin alaosa tuo lisäksi kokonaiskuvaan rahaliikennettä ja ansaintalogiikkaa kuvaavia elementtejä. Työn pääpaino on ollut kuitenkin tässä vaiheessa juuri yläosan toimintamallien ja strategian kehittämisessä kansainvälistymissuunnitelman pohjaksi.

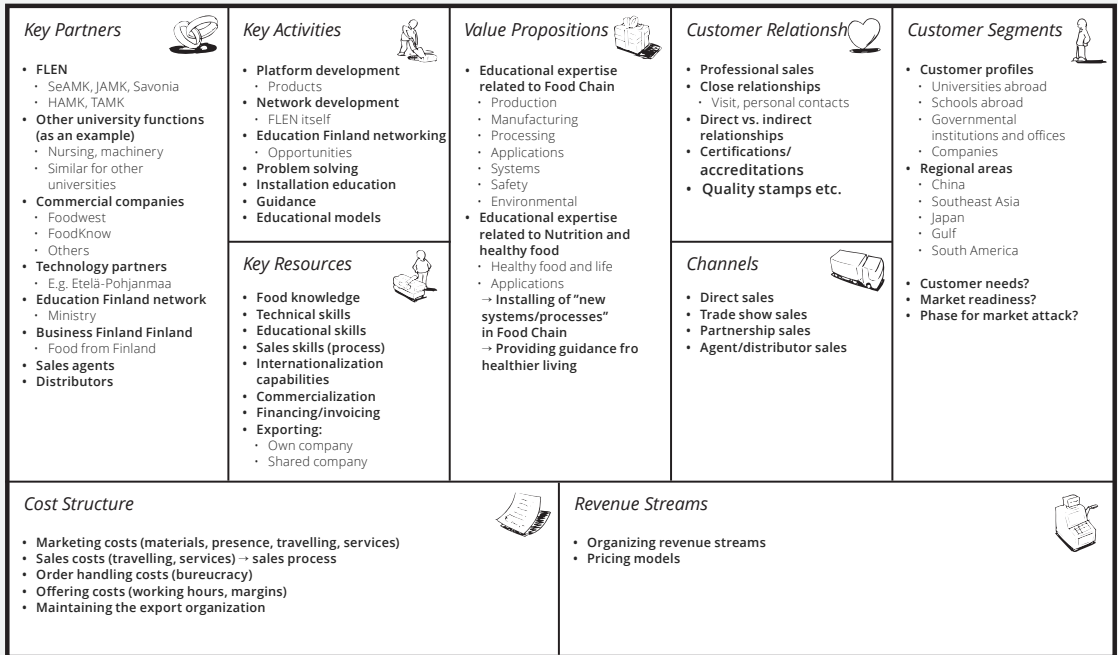
The Business Model Canvas

Designed for:

FLEN

Designed by:

Foodwest/HLM



Kuvio 1. Business Model Canvas.

2.1 Arvolupaus → Tuotteet/Palvelut (Value Proposition)

"Value proposition" eli arvolupaus kuvaa, mitä tuotteita ja palveluita (ja näiden kautta lisäarvoa) halutaan tarjota potentiaalisille asiakkaille. FLEN-verkosto tarjoaa kansainvälisenä koulutusvientinä "Räätälöityjä koulutuspalveluita ja palvelukokonaisuuksia ruoka-konseptin ympärille" (Luonteeltaan "problem solving, installation education, guidance and educational models). FLEN-verkoston koulutusvientipakettien tarjonnat perustuvat kahteen vahvaan teemaan:

- Tukemaan uusien "asioiden" käyttöönottoa (esimerkiksi uudet teknologiat).
- Tukemaan terveellistä ravitsemusta (myös kestäväää ruoankulutusta).

Taulukko 1. FLEN-verkoston tarjoamat koulutusteemat


<ul style="list-style-type: none">• Ruokaketjun koulutusosaaminen• Tuotanto• Valmistus• Prosessointi• Sovellukset• Järjestelmät• Turvallisuus• Ympäristö <p>“Uusien järjestelmien/prosessien käyttöönotto” ruokaketjussa</p>	<ul style="list-style-type: none">• Opetuksen erityisosaamista ravitsemukseen ja terveelliseen ruokavalioon liittyen• Terveellinen ruoka ja elämä• Sovellukset <p>Tarjotaan ohjeistusta terveellisempään elämään</p>
---	--

Erilaisten koulutusvientipakettien vastualueet on jaettu FLEN-verkoston sisällä eri organisaatioille heidän omien vahvuusalojensa mukaan. Organisaatiot voivat siis käytännössä tarjota omia koulutuspakettejaan potentiaalisille asiakkaille yksilöllisesti, mutta tärkein ja strategisin lisäarvo FLEN-verkoston toiminnasta tulee ilmi, kun eri jäsenorganisaatioiden substanssiosaamista voidaan yhdistellä ja siten räätälöidä jokaiselle asiakkaalle juuri sopiva, räätälöity koulutuspaketti.

FLEN-verkosto on jo kehittänyt valmiita koulutuspaketteja, joita voidaan tarjota potentiaalisille asiakkaille sellaisenaan tai muokata vastaamaan tarvetta. Näillä niin valmiilla tuotteilla FLEN-verkosto voi tehdä markkinointi- ja myyntityötä ja lähestyä uusia asiakkaita.

FLEN-verkoston ”tuotesalkku” koostuu seuraavista koulutuspaketeista, joita tällä hetkellä tarjotaan www.flen.fi -sivustolla. Niitä on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. FLEN-verkoston tuotesalkku (FLEN Food Learning Export Network, [viitattu 25.10. 2018]).

 FLEN <small>Food Learning Export Network</small>	<small>FLEN – Knowhow for food</small>	<small>Ruokaturvallisuus</small>	<small>Vesi</small>	<small>Ravitsemus</small>	<small>Prosessit</small>	<small>Maatalous ja ruokaketju</small>	<small>Yhteydenotto</small>
<p>”FLEN (Food Learning Export Network) on suomalaisten koulutusorganisaatioiden verkosto, jonka ydinosaamista on ruokaketjuun liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Me FLENissä olemme suunnitelleet räätälöitäviä intensiivikoulutuksia, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin ruokaketjun eri vaiheissa.”</p>							
<p>Ruokaturvallisuuskoulutus</p> <p>”Hygieniapassi” ”Korkean hygieniatason tilat ja laitokset elintarviketeollisuudessa” Suomalainen ”OIVA laadunvalvontajärjestelmä”</p>							
<p>Vesi</p> <p>”Vesiturvallisuus”</p>							
<p>Ravitsemus</p> <p>Suomalainen kouluruokailujärjestelmä Health Package</p>							
<p>Prosessit (räätälöidyt ratkaisut)</p> <p>Suurkeittiöprosessi, leipomoteknologia, lihateknologia, meijeriteknoologia</p>							
<p>Maatalous ja ruokaketju</p> <p>Developing Agricultural Advisory System Sustainable and Responsible Agriculture Productive and Profitable Agriculture</p>							

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkoston tuotesalkussa on tällä hetkellä kehitettynä 10 koulutustuotetta, jotka keskittyvät verkoston palveluteemoihin (ruokaturvallisuus, vesi, ravitsemus sekä maatalous ja ruokaketju). Tämän lisäksi mukana on myös ruokaketjun prosesseihin liittyvät palvelut, jotka ovat asiakkaille enimmäkseen räätälöitäviä palveluita perustuen esimerkiksi teknologioihin ja laitteisiin. Tuotteiden osalta on tehty jo kehitystyötä yhdessä ja alla olevat toimenpide-ehdotukset tukevat tuotteiden kaupallista entisestään.

FLEN-verkostolla on jo olemassa selkeitä palvelukokonaisuuksia koulutusviennin myyntiä ja toteutusta ajatellen. Myös kehityspotkussa on tulossa uusia koulutuspaketteja, jotka vahvistavat verkoston palvelutarjontaa. Kehitystarpeita markkinoinnin näkökulmasta ovat nykyisten (ja myöhemmin myös tulevien) tuotteiden tarjoama ilmeen muokkaaminen yhteneväksi: esimerkiksi tuotokuva-

uksien ja dokumenttien yhtenäistäminen. Julkisia referenssejä on kannattavaa lisätä esimerkiksi nettisivuille, jolloin potentiaaliset asiakkaat saavat välittömästi konkreettisia esimerkkejä palveluista.

Kaupallisesta ja myynnillisestä näkökulmasta näiden niin sanottujen valmiiden tuotteiden hinnoittelu on tärkeää lukita ja sopia yhdessä verkoston kesken, jolloin koulutuspakettien myyntityö on paljon dynaamisempaa ja tehokkaampaa. Valmiiden koulutuspakettien lisäksi on myös tärkeää korostaa räätälöinnin mahdollisuutta ja lisäarvon tuottoa sen kautta (jokaisen palveluteeman yhteyshenkilöiden on syytä olla näkyvissä potentiaalisille asiakkaille, mikä laskee kynnystä ottaa yhteyttä). Kokonaan uusina tuotteina esimerkiksi yrityspartnereille on syytä pohtia esimerkiksi koordinoituja ja kaupallisia tapahtuma (messu)-osallistumisia Fact finding- ja Food Edu Tech -konseptien kautta.

Toimenpiteet

- Tarjottavien koulutuspakettien ilmeet on yhtenäistettävä.
- Tarjottaville koulutuspaketeille on määriteltävä alustavat hinnat.
- Julkisia referenssejä ja esimerkkejä palveluista (ja niiden mahdollisista hyödyistä asiakkaille) on lisättävä esimerkiksi www.flen.fi -sivustolle.
- Jokaisen palveluteeman alle on lisättävä teeman yhteyshenkilö tai yhteys myyntitahoon.
- Uusien tuoteaihioiden (taulukot) jatkokehitys, suunnittelu ja kaupallistaminen.
- Fact finding- ja Food Edu Tech -konseptien jatkokehittäminen kaupallisiksi palvelutuotteiksi.

2.2 Avainresurssit (Key Resources)

”Key Resources” eli avainresurssit kuvaavat, millaiselle pohjalle toiminta on luotu ja millä valmiuksilla lisäarvoa voidaan tuottaa potentiaalisille asiakkaille. FLEN-verkosto tärkeimpänä avainresurssina ja myös toiminnan lähtökohtana on erittäin vahva koulutusosaaminen. Jäsenorganisaatiot ovat ydintoiminnassaan ammattikorkeakouluina tuottaneet uusia osaajia tutkintoon johtavan koulutuksen

kautta. Tämän lisäksi FLEN-verkoston organisaatioilla on osaamista ja kokemusta myös ei-tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Myös koulutusvienti ja kansainvälinen toiminta (erityisesti tutkintoon johtavan koulutuksen näkökulmasta) ovat nykypäivänä FLEN-verkoston jäsenille erittäin strategista toimintaa.

FLEN-verkoston toiminnassa ja resursoinnissa keskiössä ovat juuri ruokaosaaminen ja ruoan tuotantoon ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen. Tuotannollisissa asioissa ruoka-alan laaja-alaisuus ja sen hallitseminen on tärkeää, jotta voidaan kokonaisvaltaisesti tarjota räätälöityjä ratkaisuja koko ruokaketjun matkalle (alkutuotanto, jalostus, valmistus, jätteet/kiertotalous, ravitsemus). Ammattikorkeakoulujen perinteinen toiminta Suomessa ja kansainvälisesti ovat luoneet vakaan pohjan, jonka päälle voidaan luoda myös FLEN-koulutusviennin infrastruktuuri (koulutusosaaminen, asiantuntijuus, projektointi, myynti ja kehitys, taloushallinto). FLEN-verkoston organisaatiot ovat vahvasti verkostoituneet kansainvälisesti ja tätä kautta valmiita kansainvälisiä kontaktejakin on jo saatavilla FLEN:n palveluiden hyödyntäjiksi.

Tärkeä kysymys jokaiselle FLEN-verkoston organisaatiolle on kuitenkin, miten FLEN-toimintaa nähdään ja resursoidaan esimerkiksi tutkintoon johtavan koulutusviennin rinnalla; onko kyseessä erillinen toiminta vai sulautetaanko toiminta muun koulutusviennin sisään? Joudutaanko kuinka paljon huomioimaan muiden FLEN-organisaatioiden menettelytapoja? Onko olemassa (tai reservissä) tarpeeksi resursseja toteuttaa FLEN-projekteja opetustyön rinnalla?

Yksi kriittisimmistä avainresursseista FLEN-verkoston toiminnassa liittyy myyntiin ja sen organisointiin. Jotta verkostoimainen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja potentiaaliset asiakkaat saisivat mahdollisimman suuren lisäarvon FLEN-verkoston kokonaisvaltaisista palveluista, on myyntityössä hallittava koko FLEN-verkoston tarjoama kokonaisuutena. Ensiarvoisen tärkeää myyntityössä on myös se, että tietoa virtaa tehokkaasti (ilman suuria viiveitä tai katkoksia) asiakasrajapinnasta kaikille FLEN-verkoston organisaatioille ja myös toiseen suuntaan. Tämä vaatii avointa kommunikaatiota verkoston jäsenten kesken.

Myyntityö vie resursseja ja synnyttää myös kuluja (yleensä ennen tuloja), jotka tulee hoitaa yhteisymmärryksessä FLEN-verkoston sisällä.

FLEN-verkoston toiminnassa tavoitella on, että resursseja kulutetaan erityisesti tuottavaan työhön eli toteutettaviin toimeksiantoihin. Tämän lisäksi resursseja tulee varata myös valmisteleviin ja tukeviin toimenpiteisiin. FLEN-verkoston organisaatiot ovat valmistautuneet varaamaan resurssejaan ja työaikaansa myös seuraaviin asioihin:

- suunnittelu, valmistelu, projektien hallinta
- myynti-/markkinointituki
- sopimustekniset asiat.

Toimintojen resursointiin liittyy vahvasti myös rahoitus ja sen järjestäminen. Organisoitumiseen ja verkoston toiminnan ylläpitoon on suunniteltu käytettäväksi organisaatioiden perusrahoitusta kohtuudella sekä koulutusvienti-liiketoiminnasta syntyvää tulorahoitusta. Erilaiset hankerahoitukset (esim. OKM, EU) nähdään erittäin järkevinä tapoina rahoittaa FLEN-toiminnan seuraavia pilotoiteja (toimintamallien laajempia testauksia) sekä jatkokehitystä niin verkoston kuin tuotteidenkin näkökulmasta.

FLEN-verkoston toiminnan resursoimiseksi kartoitettu erilaisia toimintamalleja. Yleisellä tasolla on hyvin tärkeää, että toiminta perustuu yhteistyömalliin, joka rakennetaan harkitulle sopimus pohjalle. Yhteistyömallin pohjaksi vankka sopimus pohja nähdään ensisijaisena vaihtoehtona, mutta myös esimerkiksi osakeyhtiömallista on keskusteltu. Myyntityön resursoinnissa malleina pohditaan esimerkiksi organisaatioiden yhteisinvestointia FLEN-myyntihenkilöön ja/tai osa-aikaisten myyntihenkilöiden investointeja jokaiseen organisaatioon.

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkoston organisaatioilla on vahvat resurssit ja vakaa pohja kehittää FLEN-verkoston toimintaa yhdessä. Resurssit voidaan hankkia kehitykseen myös hankerahoituksen kautta. Tärkeää on kuitenkin edelleen määrittää aluksi yksittäisten organisaatioiden sisällä FLEN-verkoston toimintojen rooli suhteessa muuhun koulutusvientiin, jonka jälkeen on mahdollista sopia yhdessä FLEN-verkoston yhteisestä resursoinnista. Tässä vaiheessa FLEN-verkoston sopimukset resurssien käytöstä tulevat ajankohtaisiksi.

Toimenpiteet

- Jokaisen organisaation tulee määrittää, mitä resurssit FLEN-toimintaan on allkoitavissa (myyntitaso, toteutustaso/substanssiosaaminen, tukitoiminnot) ja kuinka paljon.
- FLEN-verkoston on luotava yhteinen sopimus käytettävissä resurssista ja niiden mahdollisista yhteishankinnoista (rekrytoinnit yms.).

2.3 Avainaktiviteetit (Key Activities)

”Key Activities” eli avainaktiviteetit kuvaavat toimenpiteitä, joita tarvitaan tukemaan organisaation toimintaa sekä sen pohjalta syntyvää liiketoimintaa. FLEN-verkoston avainaktiviteetit voidaan karkeasti jakaa toimintoihin, jotka tapahtuvat asiakasrajapinnassa ja niihin, jotka tapahtuvat verkoston sisällä.

Asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot liittyvät palveluiden myyntiin ja palveluiden toimittamiseen. Koulutusvientipalveluita toimitettaessa aktiviteetit ovat luonteeltaan asiakaspalvelua ja arvon tuottamista asiakkaalle. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi ongelmienratkaisu, kouluttaminen, käyttöönoton ohjaus ja toiminta-/koulutusmallien luominen. Nämä aktiviteetit antavat asiakkaille sen, mistä he ovat valmiita maksamaan ja luovat siten liiketoimintaa ja kassavirtaa FLEN-verkostolle. Palveluiden myyntiin liittyviä aktiviteetteja ovat potentiaalisten asiakkaiden etsiminen eri lähteistä, niiden kontaktointi ja myyntitarpeiden kartoittaminen. Tarpeiden selvittyä on mahdollista myydä sopivaa palvelua. Jotta potentiaalisille asiakkaille on mahdollista tarjota räätälöityjä palveluita ja siten korkeinta lisäarvoa, on asiakkaiden kanssa oltava läheisessä keskusteluyhteydessä, mikä syntyy vain systemaattisen yhteydenpidon kautta.

FLEN-verkoston palveluiden kehittäminen ja toimintamallien luonti vaativat myös verkoston sisäisiä toimintoja ja toimintamallia, joista tulee tehdä selkeät sopimukset. Aktiviteettien organisoiminen verkoston ja myös yksittäisten organisaatioiden sisällä ovat kriittisiä toimia, joiden tulee olla ja pysyä hallinnassa. Tärkeässä asemassa aktiviteettien koordinoinnissa ovat myös eri toimijoiden roolit ja vastuualueet. FLEN-verkoston organisaatiot näkevät aktiviteettien organisoimisen joko osana yksiköiden perustoimintaa (henkilö esim. TKI-yksiköstä nimettäisiin projektikohtaisesti hankerahoituksen puitteissa) tai sitten yksittäisten organisaatioiden koulutusvienti-yksikköjen kautta. Tulevaisuudessa FLEN-verkoston toiminnasta vastaavat jäsenorganisaatioissa joko koulutusvienti-yksikkö tai FLEN-koulutuspaketteja tarjoavat yksiköt. Myyntityön toteutusmalleina nähdään esimerkiksi seuraavat vaihtoehdot:

- itse (esim. liiketoimintayksikön kautta)
- koulutusvienti-yksikön kautta
- ulkopuolisen tahon kautta soveltuvin osin (esim. hankerahan puitteissa).

Verkostoituminen on yksi tärkeimmistä avainaktiviteeteista. Siinä avainasemassa on systemaattinen yhteydenpito sekä kansallisiin että kansainvälisiin verkostoihin ja yhteyksiin. Kansallisista tahoista syytä tässä yhteydessä mainita esimerkiksi

Education Finland -ohjelma ja sen synnyttävät aktiviteetit sekä Business Finlandin marketopportunities.fi-sivuston. Systemaattinen verkostoituminen kansainvälisissä foorumeissa tuo jatkuvasti signaaleja, millaisille tuotteille olisi kysyntää milläkin markkinoilla ja ketkä olisivat potentiaalisia kontakteja, joiden kautta voisi edetä kaupantekoon.

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkoston palvelumyynti ja palveluiden kehittäminen edelleen vaativat jatkuvaa myyntityötä ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa keskustelua. Verkostoituminen sekä kansallisesti että kansainvälisesti ovat arvokkaita aktiviteetteja liiketoiminnan kehittämisessä. On myös hyvin tärkeää, että myynti- ja verkostoituminen tapahtuvat koordinoitusti (erityisesti, kun kyseessä verkostomainen toimintamalli) tukien yhteistä strategiaa.

Toimenpiteet

- FLEN-verkoston nykyiset kontaktit on listattava yhteystietoineen ja profileineen esim. Excel-pohjaan.
- Listatut kontaktit on merkittävä jonkun FLEN-verkoston jäsenen vastuulle (vastuu).
- Keskusteluyhteydet on avattava (kontaktointi) kaikkiin FLEN-verkoston kontakteihin (avointa keskustelua asiakastarpeista ja FLEN-verkoston palveluista: mikä hyvää/mikä huonoa).
- Systemaattinen myyntiliidien seuranta; esim. Business Finlandin Market opportunities.fi -sivusto.
- Verkostoitumisstrategian luonti (road map kunkin FLEN-organisaation sopivista kv-kontakteista ja suunnitelma, kuinka heitä lähestytään asiassa).

2.4 Partnerit (Key Partners)

”Key Partners” eli partnerit ja yhteistyökumppanit kuvaavat strategisia tahoja, joilla on vaikutusta kehitettävään liiketoimintaan. FLEN-verkoston tärkeimmät partnerit ovat viisi ammattikorkeakoulu-organisaatiota (HAMK, JAMK, Savonia, SeAMK ja TAMK), jotka yhdessä muodostavat itse FLEN-verkoston. Partnerit ja verkostot

tuovat FLEN-verkostolle erilaisia syötteitä esimerkiksi myyntimahdollisuuksista, mutta myös hyviä käytänteitä verkostomaisen toiminnan käytännön kehittämiseksi. Tässä kappaleessa keskitytään erityisesti kansallisiin yrityspartnereihin sekä muihin kansallisiin kumppaneihin.

Kuten aiemmin on jo mainittu, ruoka on FLEN-verkoston pääteema, mutta myös muut toiminnot verkoston jäsenorganisaatioiden sisällä ovat erittäin tärkeitä ja ensisijaisia sidosryhmiä. Osalla FLEN-organisaatioista on jo olemassa koulutusviennin omat yksikkönsä, joille on jo syntynyt omia toimintamallejaan. Kaikki FLEN-organisaatiot ovat tehneet ja haluavat tehdä koulutusviennin erityisesti tutkintoon johtavan koulutuksen muodossa. Näistä jo luoduista pohjista on tärkeää löytää hyviä käytäntöjä, joita voidaan ottaa mukaan FLEN:n toimintaan. Myös näille koulutusviennin pohjille on jo ainakin osittain luotu myös omaa infraansa, joka tulisi valjastaa FLEN:n käyttöön mahdollisuuksien mukaan. On siis ensiarvoisen tärkeää määrittää jokaisessa FLEN-organisaatiossa, nähdäänkö FLEN kuinka vahvasti osana jo olemassa olevaa koulutusviennin infrastruktuuria vai nähdäänkö se omana ja erillisenä osanaan.

Yritysyhteistyöllä ja yritysmaailman/teollisuuden partnereilla on merkittävä rooli erityisesti ei-tutkintoon johtavan koulutusviennin myymisessä ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Yritysten ja FLEN-verkoston välille voidaan löytää synergia-etuja ja molemmat tahot pystyvät myymään omaa osaamistaan ilman kilpailuasetelmia (toki koulutusvientikentän laajentuessa ja koulutusvientiyritysten lukumäärän kasvaessa myös kilpailu asiakkaista kiristyy). Synergiaedut ja strateginen yhteistyö korostuvat entisestään, kun FLEN-verkoston palvelut voivat tukea vientiyrityksen omia tuotteita ja palveluita. Synergiaedut syntyvät myös potentiaalisten asiakas-kontaktien jakamisesta (yksinkertaistetusti yritykset tuntevat usein yritysmaailman kontakteja, kun taas FLEN-verkostolla on vahvat kontaktit erilaisiin koulutus- ja julkisiin tahoihin).

Erittäin hyvinä esimerkkeinä strategisesta kumppanuudesta ovat jo alkaneet yhteistyöt teknologiaa ja laitteistoja myyvien yritysten kanssa. Tällaisessa kumppanuudessa Yritys X vie laitteita/teknologiaa ja FLEN-verkosto vie koulutusta liittyen yrityksen tuotteiden käyttöönottoon (uusi teknologia, uusi prosessi, asiakkaalla tarve koulutukselle, kokonaisvaikutukset asiakkaan toimintaan). Yksi erityisesti resurssien näkökulmasta tärkeä asia yrityspartnerien kanssa on se, että usein yritykset hoitavat itse tai ovat ainakin erittäin vahvasti mukana myyntiprosessissa ja kaupanteossa (yritysten vahvuudet ja kokemus esim. sopimusneuvotteluissa), jolloin myyntivastuu ei ole kokonaan FLEN-verkoston harteilla.

Tunnistetut kansalliset partnerit ovat tahoja, jotka toimivat esimerkiksi julkisella sektorilla tai myynnin (erityisesti viennin) parissa. Kansalliset partnerit ovat tärkeitä verkostoja, jotka voivat avata ovia uusille kohdemarkkinoille ja niitä voidaan hyödyntää sekä ulkomailla että kotimaassa. Esimerkiksi yhteistyö viranomaisten (esim. Evira) on hyvin tärkeää, kun toimitaan elintarviketuotteiden ja osaamisen viennin parissa.

Alueelliset Kauppakamarit Suomessa ovat hyvä lähde uusille mahdollisille yrityspartnereille. Suomen suurlähetystöt (esim. Business Finlandin tukemana) ympäri maailmaa ovat tärkeitä partnereita kartoitettaessa ja pilotoitaessa uusia kohdemarkkinoita koulutusviennille.

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkostolla on jo tässä vaiheessa hyvät verkostot eri tahoihin hyödyttämään koulutusviennin kehitystä. Partnereita löytyy sekä yritys- että julkiselta puolelta ja esimerkiksi hankkeen ohjausryhmässä on edustusta Evirasta, Business Finlandista ja ministeriöstä. Tällä hetkellä nimetyt partnerit ovat pääosin kotimaisia. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää hankkia uusia tuoda FLEN-verkoston tietoisuuteen myös mahdollisia jo olemassa olevia partnereita jäsenorganisaatioiden omista verkostoista. Tärkeimmiksi kansallisiksi partnereiksi on tunnistettu Business Finland (Food From Finland -ohjelma ja kansainväliset toimistot kohdemaissa), Education Finland -kasviohjelma sekä Suomen suurlähetystöt maailmalla.

Toimenpiteet

- Kaikki potentiaaliset partnerit on kontaktoitava ja määritettävä mahdolliset tavat tehdä tahon kanssa yhteistyötä (yrityspartnerit ensin: heidän tuotteensa ja mahdolliset asiakastarpeet).
- Uusien yrityspartnerien kartoittaminen on aloitettava systemaattisesti.
- FLEN-verkoston kansainväliset partnerit on listattava yhteystietoineen.
- Kansallisten partnerien tulevat tapahtumat on kartoitettava mahdollisten myyntiliidien hankkimisen ja verkostoitumisen näkökulmasta.

2.5 Asiakassuhteet (Customer Relationships)

”Customer Relationships” eli asiakassuhteet kuvaavat, kuinka uusia asiakassuhteita luodaan ja ylläpidetään. FLEN-verkoston asiakassuhteiden kehityksessä on huomioitava, millaista liiketoimintaa tehdään ja missä kontekstissa. FLEN-verkosto toimii palveluliiketoimintaa tarjoavana organisaationa B2B- eli Business To Business -markkinoilla (vrt. kuluttajamyynä B2C- eli Business To Consumer -markkinoilla). Asiantuntijapalveluiden myynnissä potentiaalinen asiakas on usein myös oman alansa ammattilainen, mikä luo hyvin erilaiset lähtökohdat myynnille ja asiakassuhteille verrattuna esimerkiksi kuluttajamyynäin. Ominaista on esimerkiksi läheinen vuorovaikutus myyjän ja asiakkaan kesken, mikä on erittäin tärkeässä roolissa määrittäessä asiakkaan todellisia tarpeita ja räätälöitäessä sopivia palvelukokonaisuuksia. Tämän seurauksena myyntiprosessien läpimenoajat saattavat usein olla melko pitkiäkin. Myynti- ja jakelukanavia kuvataan tarkemmin Channels-kappaleessa.

Kansainvälisessä liiketoiminnassa (erityisesti asiantuntijapalvelut) henkilökohtaiset suhteet ja läsnäolo ovat tärkeitä asioita. Näiden kautta asiakassuhteeseen on mahdollista synnyttää luottamus pohjaksi tulevalle yhteistyölle. Kansainvälisiä asiakassuhteita voidaan luoda ja hoitaa suorilla kontakteilla (direct contacts) tai sitten välillisesti hankittujen tahojen kautta ja välityksellä (indirect contacts). Suorissa kontakteissa korostuvat jo olemassa yhteistyötahot ja kansainväliset verkostot, jotka FLEN-verkoston on tärkeää listata ja tuoda esille liiketoiminnan kehittämistä varten. Käytettäessä välillisiä tahoja asiakassuhteiden kehityksessä on erittäin kriittistä löytää luotettavia yhteistyökumppaneita, mikä saattaa olla haastavaa toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla (uudet markkina-alueet, mahdollinen kontrollin puute Suomesta käsin).

Erilaiset ulkoiset tunnustukset, kuten sertifikaatit ja standardit sekä julkiset referenssit ovat tärkeitä asioita luottamuksen herättämisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa (erityisesti elintarvikealalla ja myös niiden palveluliiketoiminnassa). Erityisesti toiminnan laatua kuvaavat tunnustukset auttavat avaamaan uusia markkinoita. Pohjoismailla on yleisesti erittäin hyvä maine kansainvälisesti luotettavina toimijoina ja tätä on hyödyllistä korostaa asiakassuhteiden kehityksessä. Esimerkiksi Education Finland -koulutusvientiohjelman ”laatuleimaa” on järkevää tuoda esille erilaisissa yhteyksissä ja dokumentaatioissa.

Asiakassuhteiden luonnissa ja ylläpidossa yksi avainasioista on systemaattinen toimintatapa: asiakaskontaktointi ja -hankinta on kontrolloitua ja vastuutettua. Systemaattisuutta on mahdollista tuoda toimintaan esimerkiksi erilaisten järjestelmien kautta, joita käytetään asiakashallinnassa (esim. Microsoft Dynamics on

FLEN-organisaatioiden yleisin käytössä oleva järjestelmä ja on käytössä myös koulutusviennissä, mutta perinteisellä Excel-dokumentaatiolla voi lähteä liikkeelle).

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkostolla ei ole tällä hetkellä uusiasiakashankintaan selkeätä strategiaa. Jokaisella yksittäisellä organisaatiolla on omat tapansa toimia. Tällä hetkellä nähdään, että jokaisen organisaation tärkeimpänä vastuuna on myydä omia palvelupakettejaan ja samalla myös muita FLEN-tuotteita. Kaikki ovat siis omalta osaltaan vastuutettuina myyntiin. Alustavasti tällainen malli voisi toimia, mutta riskinä on, että jokainen FLEN-organisaatio ylikorostaa omien tuotteidensa myyntiä eikä asiakkaalle tarjotakaan kaikkein parhaiten lisäarvoa tuottavaa koulutuspakettia (tällöin tarpeen ja palvelun hyödyn välille saattaa syntyä liian iso kuilu kauppojen synty miseksi). Itsenäisen myynnin lisäksi on ehdotettu, että myyntiä tehtäisiin hajautetun mallin kautta: osittain itsenäisesti, ryhmänä ja myös ulkoistettuna. Tärkein asia asiakassuhteiden kehityksessä on kuitenkin se, että toimitaan systemaattisesti, hallitusti ja avoimesti. Tällöin FLEN-verkoston jäsenet tietävät: keitä on kontaktoitu (ja kenen toimesta) ja keitä tullaan kontaktoimaan, kuka vastaa kenestäkin asiakkaasta sekä millaisia tarpeita kullakin asiakkaalle on.

Toimenpiteet

- Education Finland-laatuleima on liitettävä kaikkeen tuotedokumentaatioon ja FLEN-esityksiin.
- Asiakassuhteiden hallinnasta on sovittava FLEN-verkoston jäsenten kesken sopimuksella.
- Asiakassuhteiden ylläpidossa on käytettävä järjestelmää (alkutilanteessa myös excel-tiedosto on riittävä).
- Jokainen olemassa oleva tai tunnistettu potentiaalinen asiakkuussuhde on dokumentoitava ja vastuutettava sovitulle FLEN-verkoston jäsenelle.

2.6 Myynti- ja jakelukanavat (Channels)

”Channels” eli myynti- ja jakelukanavat kuvaavat, mitä kautta tuotteita ja palveluita myydään potentiaalisille asiakkaille. Kuten aiemmin on todettu, FLEN-verkosto

tarjoa koulutusviennin asiantuntijapalveluita, jolloin myynti tapahtuu pääosin tyypillisissä B2B-myyntikanavissa. FLEN-verkoston koulutusviennin myyntiin on tunnistettu neljä toisistaan hieman eroavaa menetelmää, joista osaa on jo myös pilotoitu. On huomioitava, että myynti- ja jakelukanavat toimivat myös omalta osaltaan keinoina tiedonhauille potentiaalisista asiakkaista ja markkinoista sekä myös interaktiivisina markkinointilustoina tarjotuille koulutusvientipalveluille.

Suoramyynti eli FLEN-verkoston itse ("itse, ryhmässä tai osin ulkoistettuna") toteuttama myyntityö on perinteisin menetelmä tehdä myyntiä. Suoramyyntissä hyödynnetään FLEN-verkoston omia ja sen jäsenorganisaatioiden omia kontakteja, jotka on luokiteltu potentiaalisiksi asiakkaiksi. Myyntityö jo olemassa oleville potentiaalisille kontakteille on usein tehokkaampaa, sillä ensimmäiset askeleet yhteydenpidossa ja luottamuksen synnyssä on jo otettu aiemmin ja itse myyntityö on usein suoraviivaisempaa. Suoramyyntissä yksi asiakaslähde on myös suorat yhteydet asiakkaiden toimesta. Tällöin esimerkiksi FLEN-verkoston nettisivujen ja yhteystietojen on oltava helposti saavutettavissa.

Myynti erilaisten tapahtumien (kuten messut, seminaarit, konferenssit) kautta on hyvä tapa löytää useita uusia, potentiaalisia asiakkaita lyhyen ajan sisällä. Myyntitapahtumista perinteisimpiä ovat erilaiset kansainväliset ammattilaismessut. Osallistumismuotoja messuille on monia ja onkin tärkeää tehdä aluksi päätös, millä agendalla ja tavoitteilla tapahtumiin osallistutaan. Kun tavoitteena on näkyvyys ja tuotteiden esittely, on messuosasto ominaisin muoto. Tämä on myös usein erittäin mittava investointi resurssien näkökulmasta (valmistelut, työmäärä, materiaalit, messuosaston vuokra, logistiikka). Tiettyihin tapahtumiin on mahdollista avustusta esimerkiksi Business Finlandilta (messuavustus) tai osasto on mahdollista vuokrata yhdessä muiden toimijoiden kanssa, jolloin kokonaiskustannukset jakaantuvat kaikkien osapuolten kesken. Oman messuosaston lisäksi tai sijaan messuille on mahdollista lähteä "vierailemaan", jolloin kustannukset ovat selkeästi alemmat. Messuvierailujen aikana potentiaalisia asiakkaita voi kontaktoida kiertelemällä näytteilleasettajia ja/tai sopimalla tapaamisia potentiaalisten tahojen kanssa tapahtuman yhteyteen. Messuvierailun yhteydessä on mahdollista tehdä myös eräänlaista Fact Finding -toimintaa eli kerätä tietoa potentiaalisista asiakkaista, markkinoista sekä mahdollisesti myös kilpailijoista.

Projektin aikana FLEN-verkosto osallistui omalla messuosastollaan (yhteistyössä Business Finlandin Food From Finland -ohjelman kanssa) Kiinan Shanghain SIAL-ruokamessuille toukokuussa 2017. Messuosallistuminen oli eräänlainen FLEN-verkoston myyntipilotointi. Toisena pilotointi FLEN-verkosto osallistui Dubain Gulfood-ruokamessuilla Fact Finding -teemalla ilman omaa osastoa helmikuussa 2018. Ennen messuille lähtöä kartoitettiin potentiaalisia asiakkaita ja kontakteja osallistujaluettelosta, jota ovat hyviä lähteitä uusille asiakkaille.

Oppina SIAL-messuilta jäi se, että messuosaston ja sen järjestely vie usein paljon rahallisia resursseja eikä aikaa jää ”messuilla kiertelyyn, myyntityön tekemiseen ja uusien tietojen keräämiseen”. Gulfood-messuilta oppina jäi esimerkiksi se, että kansainvälisiltä messuilta on mahdollista saada kontakteja ympäri maailmaa, mutta on haastavaa tavata muita kuin messujen näytteille asettajia (tärkeintä juuri uusien kontaktien haku). Yleisesti yksin messujen tärkeimmistä asioista kuitenkin se, että messut ovat usein pääasiassa lähde uusille kontakteille ja se myyntityö itsessään alkaa vasta tapahtuman jälkeen.

Tämän lisäksi FLEN-verkosto on kehittänyt Food EduTech -konseptia, jossa verkosto voisi osallistua esimerkiksi messutapahtumiin yhteistyössä yrityspartnerien kanssa erityisesti teknologian näkökulmasta. Käytännön toimenpiteenä tapahtumissa voitaisiin järjestää yhteisseminaareja ja myös sitä kautta tehdä FLEN-palvelujen myyntiä.

Myyntikanavina voidaan käyttää sidosryhmiä ja verkostoja. Esimerkiksi yritykset (erityisesti tuotantoteknologioiden ja laitteet) ovat FLEN-verkostolle erittäin tärkeitä partnereita avaamaan uusia myyntikanavia ja toimimaan sellaisinaan FLEN-verkoston koulutusvientipalveluiden myyntikanavina. Yritysten lisäksi muut sidosryhmät kuten ministeriöt (OKM, UM) ja suurlähetystöt eri maissa ovat tärkeitä kanavia myynnille. Esimerkiksi osallistuminen erilaisia delegaatiomatkoille ja -tapaamisille luo helpompia mahdollisuuksia uusien kansainvälisten asiakassuhteiden syntyemiselle. Myös kotimaiset kauppakamarit tekevät paljon yhteistyötä myös kansainvälisillä markkinoilla, jolloin ”kolmi- tai jopa nelikantainen lähestymistapa” (FLEN; yritykset, kauppakamarit, lähetystöt) voisi avata uusia mahdollisuuksia.

Kansainvälistä myyntiä toteutetaan hyvin usein (ainakin osittain) erilaisten kolmansien osapuolien kautta. Tällaisia ovat jakelijat (distributors) ja myyntiagentit. Jakelijoiden ja myyntiagenttien tehokkuus perustuu heidän paikallistuntemukseensa: he tuntevat tietyn markkina-alueen käyttäytymisen, alueen potentiaaliset asiakkaat ja kulttuurin ja tiettyä korvausta vastaan pystyvät toteuttamaan myyntiä. Tällaisia tilanteissa erityisesti valmiiden koulutusvientipakettien myynti on tehokasta, mutta räätälöityjen koulutuksien viennissä on tärkeää olla selkeä yhteydenpito jakelijaan jo neuvotteluvaiheessa. Jakelijoita ja myyntiagentteja valitessa on tärkeää hyödyntää omia verkostojaan ja löytää luotettavat yhteistyökumppanit eri alueilta. FLEN-verkoston organisaatiot hyödyntävät jo osittain myyntiagentteja koulutusviennissään, joten mahdollisia tahoja FLEN-verkoston käyttöön on jo olemassa.

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkosto on ehtinyt projektinsa aikana tehdä itse myyntityötä ja saanut myös kokemusta messuosallistumisista myynnin välineenä. Organisaatioilla on omia kontaktejaan mahdollisiin jakelukanaviin, mutta näitä ei ole vielä tuotu suurissa määriin FLEN-verkoston käyttöön. Tulevaisuudessa olisi tärkeää määrittää jo olemassa olevien kontaktien kautta potentiaalinen jakelijaverkosto ja pohtia sen jälkeen, kuinka edetään ”tyhjien alueiden kanssa”: kartoitetaanko potentiaalisia kumppaneita ja lähdetäänkö tekemään myyntityötä itse vai halutaanko näille alueille ylipäätään lähteä tässä vaiheessa.

Toimenpiteet

- Potentiaaliset jo olemassa olevat myyntiagentit ja jakelijat on nimettävä eri kohdemarkkinoille.
- Jakelijaverkoston rakentamisessa (jäljelle jäävät alueet) on edettävä kontaktoimalla Business Finlandin (ent. Finpro) henkilöstöä kansainvälisillä kohdemarkkinoilla → ”Matalan kynnyksen markkina-avaukset ja testaukset”.
- Hinnoittelumallista jakelijoille ja mahdollisista provisioista myyntiagenteille on sovittava FLEN-verkoston kesken.
- Tulevien vuosien tapahtumien (esim. messut) läpikäynti ja suunnittelu.
- Food EduTech -konseptin pilotointi.

2.7 Asiakkaat (Customer Segments)

”Customer Segments” eli asiakkaat kuvaavat potentiaalisia tahoja, jotka voisivat olla kiinnostuneita ostamaan tarjottuja palveluita. FLEN-verkoston koulutusvienti- ja palveluilla on olemassa erilaisia käyttäjiä ja asiakasprofieileja. Yhteisenä nimitäjän voidaan kuitenkin nähdä ruoka (alkutuotannosta ravitsemuksellisuuteen). Erilaisilla asiakkailla ja asiakasryhmillä on usein ominaisia tarpeita, jotka tulee aina tapauskohtaisesti selvittää mahdollisimman tarkasti (jotta voidaan tarjota parasta mahdollista lisäarvoa asiakkaalle). Yksi strateginen päätös on, että keskitytäänkö tarjoamaan palveluja tarjoomälähtöisesti (mitä valmiita tuotteita on

olemassa) vaiko tarvelähtöisesti (räätälöitävyys: mitä asiakas todella tarvitsee). Usein liiketoiminnassa ja myös FLEN-verkoston tapauksessa tarjotaan hybridimallia eli on valmiita koulutuspaketteja, joita voidaan räätälöidä tarvittaessa asiakkaalle.

Kansainväliset koulut ja yliopistot ovat FLEN-verkoston potentiaalisia asiakkaita, joille on mahdollista tarjota valmiita koulutuspaketteja tai räätälöityjä kursseja esimerkiksi osaksi heidän omia koulutusohjelmiaan tai kurssipakettejaan. Yhtenä kohderyhmänä ovat esimerkiksi oppilaitokset, joiden omalla alueella ei ole FLEN-verkoston ruokateemaan liittyviä kokonaisuuksia. Muiden maiden kansalliset laitokset, viranomaiset sekä muut julkiset tahot ja yhteisöt ovat myös potentiaalisia asiakkaita ja heillä tarpeet voivat liittyä esimerkiksi uusien tuotantotapojen käyttöönottoon ja niihin liittyvien kokonaiskuvien hallintaan. Tämän lisäksi suomalainen ravitsemusosaaminen ja sen koulutusvienti on hyvin kiinnostavaa laajasti monissa asiakassegmenteissä erityisesti julkisella sektorilla. Uudet teknologiat ja prosessit erityisesti näiden käyttöönoton näkökulmasta ovat selkeitä potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita. Yritysasiakkuuksia voi syntyä yrityspartnerien kanssa tehtävän yhteistyön seurauksena.

Education Finland -koulutusvientiohjelman mukaan potentiaalisimpina markkinoina suomalaiselle koulutusviennille pidetään Kiinaa, Persianlahden aluetta, Kaakkois-Aasiaa ja Latinalaista Amerikkaa. Tämän lisäksi Afrikka nähdään tulevaisuudessa erittäin potentiaalisena alueena. Itä-Euroopassa on selkeää kiinnostusta suomalaiselle osaamiselle ja koulutukselle. Baltian alue on myös hyvin lähellä ja siten melko matalan kynnyksen kokeilumarkkina koulutusviennille.

Huomioitavia asioita eri markkina-alueilla FLEN-verkoston näkökulmasta on esimerkiksi rahoitusriskit. On selvitettävä, rahoittaako potentiaalinen asiakas itse palveluiden hankinnan vai onko hankintaan mahdollista saada kansallista tai kansainvälistä tukea, jolloin riskit myös pienenevät. Tärkeää on myös tehdä päätöksiä ja strategisia linjauksia, mihin markkina-alueisiin panostetaan alkuvaiheessa ja kuinka edetään muiden alueiden kanssa. Suositeltavaa on edetä niillä markkinoilla, joissa FLEN-verkostolla ja sen jäsenillä on jo olemassa olevia ja hyödynnettäviä kontakteja tai jopa asiakkaita. Kontaktien jakamisen ja sitä kautta tarkemman markkinapotentiaalin selvittämisen jälkeen on mahdollista tehdä tarkempi priorisointi ja suunnitelma etenemisestä. Jakelijaverkoston rakentamisen myötä on mahdollista tehdä linjauksia, millä markkinoilla tehdään suoramyyntiä itse ja missä hyödynnetään muita myynti- ja jakelukanavia.

Yhteenveto ja toimenpiteet kansainvälistymissuunnitelman näkökulmasta

FLEN-verkostolla on potentiaalisia asiakkaita monista eri lähteistä. Tämän hallinta edellyttää tiettyjen palveluteemojen kohdentamista tietyille asiakasryhmille. Valmiita koulutuspaketteja voidaan tarjota käytännössä kaikille asiakasryhmille, mutta räätälöityjä palveluratkaisuja tarjottaessa on huomioitava potentiaalisen kaupan potentiaali: kaupan valmisteluun käytettävien resurssien tulee olla linjassa myytävän koulutuspaketin laajuuden sekä hinnan kanssa, jolloin on mahdollista syntyä kannattavaa liiketoimintaa. Potentiaalisiin lisäksi on myös huomioitava mahdolliset kansainvälisen kaupan riskit liittyen esimerkiksi rahoitukseen ja sopimuksiin. FLEN-verkoston organisaatioilla on jo olemassa asiakkaita, joilla voisi olla tarvetta FLEN-verkoston palveluille, mutta näitä kaikkia lähteitä ei ole vielä hyödynnetty tai jaettu toisille organisaatioille.

Tärkeimmiksi asiakasryhmiksi on tunnistettu tuotantoteknologisia ratkaisua vievien suomalaisyritysten asiakkaat maailmalla sekä koulutusyhteisöt (esimerkiksi kumppaniyliopistot maailmalla), joilla ei ole omaa substanssiosaamista ruokaketjun ja ravitsemuksen koulutukseen. Selkeitä kohdemaita ei ole nähty järkeväksi tässä vaiheessa listattavan vaan tarkempi kohdemaiden priorisointi tulee tapahtua omien kontaktien kartoituksen jälkeen.

Toimenpiteet

- Olemassa olevat asiakkaat on kontaktoitava ja FLEN-verkoston yhteyshenkilöt määritettävä yhdessä.
- Uudet potentiaaliset asiakkaat on nimettävä yhteistyösopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.
- Kaikki mahdolliset asiakaskontaktit ja myyntiliidit on kartoitettava ensisijaisesti potentiaalisimmilta koulutusviennin kohdemarkkinoilta (tämän jälkeen mahdolliset muut alueet).

3 FLEN-TOIMINTAMALLI JA ORGANISOITUMINEN (ORGANIZATON & SALES PROCESS)

FLEN-verkostolla ei ole vielä tällä hetkellä selkeää ja kirjattua toimintamallia. Jotta FLEN-verkosto voisi lähteä rakentamaan ja tehokkaasti toteuttamaan kansainvälistä koulutusvientiliiketoimintaa, on verkoston organisoiduttava tavalla, joka mahdollistaa liiketoiminnan prosessit. Tällä hetkellä FLEN-verkoston organisaatioilla on hieman erilainen lähestymistapa koulutusvientiin ja myös FLEN-verkoston niin sanottu kotipaikka on erilaisissa yksiköissä. Myös mahdollisilla FLEN-organisaatioiden omilla koulutusvientiyksiköillä on omat roolinsa päätöksentekoprosesseissa. Viime kädessä organisaatioiden rehtorit ovat lopullisia päätöksentekijöitä.

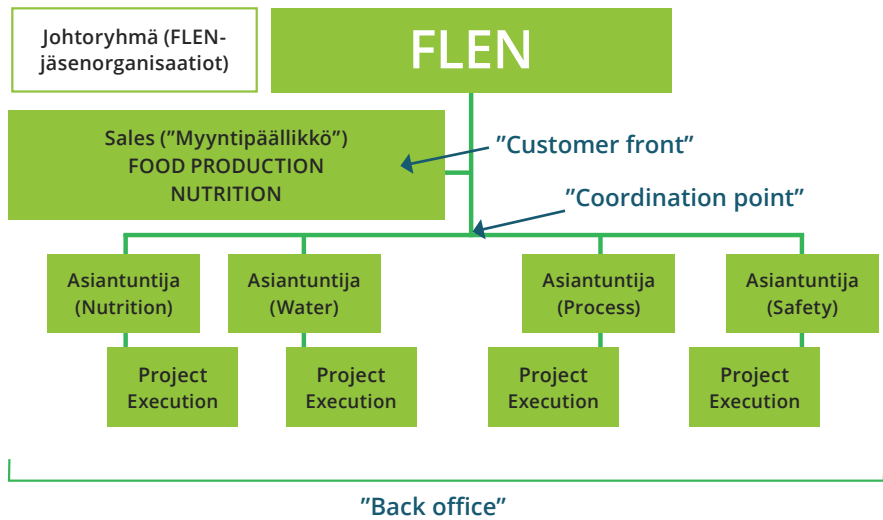
Käytännön liiketoiminnassa toimintamallit ja organisoituminen korostuvat esimerkiksi myyntiprosessin hallinnassa. Yksinkertaistettuna myynti ja toimitus voidaan nähdä kuvion 2. kaltaisena prosessina:

Asiakashankinta TAI tarjouspyyntö (Customer Creation OR Request)

- **Tarjous** (Offer) → **Neuvottelu** (Negotiation) → **Tilaus** (Order)
- **Tuotanto** (Production) → **Toimitus** (Delivery) → **Laskutus** (Invoicing)
- **Asiakkuuden hallinta** (CRM) → **Uusi myynti** (New Sales)

Kuvio 2. FLEN-verkoston yksinkertaistettu myynti- ja toimitusprosessi.

Prosessin voidaan nähdä tapahtuvan kolmella eri tasolla. Myyntitasolla tapahtuu toimenpiteet asiakashankinnasta tilaukseen saakka. Tämän jälkeen Tuotantotasolla palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaan tarpeen mukaisesti. Tukitoimintotasolla huolehditaan resursseista ja taloudellisista asioista. Tämän jälkeen prosessi palautuu takaisin myyntitasolle.



Kuvio 3. Ehdotus FLEN-verkoston toimintamalliksi.

Kuviossa 3. on esitetty ehdotelma FLEN-verkoston toimintamallista, jossa myyntitaso toimii asiakasrajapinnassa ja saa tarvittaessa tukea substanssiosaajilta. Myyntitaso voi olla FLEN-verkoston nykyiset toimijat itse (koko- tai osa-aikaisesti), verkoston yhdessä rekrytoima tahoa tai ulkoa (kokonaan tai osittain ulkoa) ostettu palvelu.

Toimintamallin tarkoituksena on, että FLEN-verkosto näyttäytyy potentiaalisille asiakkaille selkeänä kokonaisuutena, johon on helppo ja selkeää olla yhteydessä (tällä hetkellä potentiaalinen asiakas joutuu miettimään, mikä FLEN on ja olisiko sittenkin helpompi olla yhteydessä yksittäiseen organisaatioon). Myyntitason tärkeimpänä tehtävänä on asiakasrajapinnan kokonaisvaltainen hallinta. Taulukossa 3. on avattu toimintamallin yksityiskohtaisempi toimintakuvaus.

Taulukko 3. Toimintamallin toimintakuvaus.

Toimintakuvaus

- Potentiaalisten asiakkaiden requestit kulkevat yhden tahon kautta (Customer front)
 - *Asiakasrajapinnan hallinta*
 - *Liidit, prospektit, asiakkaat sekä niiden hankinta (CRM-listaus)*
 - *Verkostojen ylläpito (esim. jakelijat)*
- "Myyntipäällikkö" yksittäinen taho tai esimerkiksi FLEN-verkoston organisaatioiden jäsenistä muodostuva tiimi
- Customer front koordinoi ja evaluoi requestit yhdessä substanssiosaajien kanssa
- (Coordination point)
 - *Tarjous asiakkaalle lähtee*
- Projektit resurssoidaan ja toteutetaan substanssiosaajien johdolla
- Yhteinen "Back office" hoitaa juoksevat asiat (laskutus yms.)
- Julkisesti näkyvillä (esim. nettisivut) FLEN-verkoston jäsenet ja henkilöinä erityisesti Customer Front -taho sekä substanssiosaajat
 - *Ulkopuoliset yhteydenotot matalammalla kynnyksellä*

Palvelumallit ja liiketoiminta perustuvat FLEN-verkoston toimijoiden vahvaan koulutuskokemukseen ja substanssiosaajien omaan osaamiseen.

FLEN-verkoston toimintamallin (Taulukko 3.) tulee perustua sopimukseen, johon kaikki verkoston jäsenorganisaatiot ovat halukkaita sitoutumaan. Tällä hetkellä FLEN-verkoston organisaatioilla on halukkuutta sitoutua FLEN-verkoston toimintaan myös jatkossa, mikäli verkoston koko pysyy tarpeeksi laajana ja siten mahdollistaa verkostomaisen toiminnan ja siitä saatavat hyödyt.

FLEN-verkoston toiminnan jatkumisen ja kehittämisen kannalta on seuraavaksi tärkeää luoda sopimukselliset puitteet verkoston yhteistyölle. Sopimuksen puitteissa päästään myös avoimempaan tiedonjakoon ja kansainvälistymissuunnitelmaan on mahdollista tuoda lisää konkretiaa esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden ja muiden kontaktien muodossa. Selkeällä ja yhdessä sovitulla FLEN-verkoston toimintamallilla on mahdollista tehdä tehokkaasti myyntiä ja tuottaa palveluja kansainvälisen koulutusviennin markkinoilla.



Toimenpiteet

- Sopimus FLEN-verkoston yhteistyöstä ja toimintamallista on määritettävä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

FLEN-verkosto on kehittänyt kansainvälistä koulutusvientitään ruokaketjun ympärillä (alkutuotannosta ravitsemukseen). Projektin aikana on kartoitettu ja testattu erilaisia toimenpiteitä ja -malleja pilotoitien avulla. FLEN-verkoston potentiaalisimpia asiakkaita ovat kansainväliset yritykset, joita on mahdollista kontaktoida esimerkiksi suomalaisten vientiyritysten kautta. Tämän lisäksi erilaiset kansainväliset julkiset tahot (julkiset organisaatiot ja yliopistot), joilla ei ole selkeää omaa osaamista ruokaketjun kehittämiseksi, ovat tärkeä kohderyhmä. Asiakastarpeita on kuunneltava systeemaattisen kommunikaation kautta, kun tarjotaan räätälöityjä palveluratkaisuja. Jo kehitettyjä koulutuspaketteja voidaan käyttää myynnissä, mutta myös markkinoinnillisessa mielessä niin sanottuina ”sisäänheittotuotteina”.

FLEN-verkoston palveluille ei voida valita selkeää kohdemarkkinaa, vaan asiakas-caset syntyvät usein tarpeen kautta eivätkö välttämättä ole riippuvaisia markkina-alueesta. Yleisesti ottaen potentiaaliset markkinat ovat maissa, joissa ruokaturvallisuus, laatuajattelu ja ravitsemuksellisuus ovat selkeästi alemmalla tasolla kuin Suomessa. Verkostoituminen sekä kansallisesti että kansainvälisesti on erittäin tärkeää ja luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yhdessä sovittu resursointi sopimuksien kautta mahdollistaa sujuvan liiketoiminnan.

Kaupallisen liiketoiminnan edellytyksenä on selkeä toimintamalli, joka FLEN-verkoston tulee rakentaa seuraavaksi. Toimintamalli luo kestävä pohjan kansainvälistymissuunnitelman toimenpiteille, jotka on koottu yhteen alla olevaan listaan. Jotta FLEN-verkoston liiketoiminta voidaan viedä eteenpäin, on seuraavassa vaiheessa toteuttava raportissa ehdotetut toimenpiteet. Nämä toimenpiteet ja niiden toteutus muodostavat samalla pohjan ja luovat käytännön raamit kansainvälisen koulutusvientiliiketoiminnan kehitykselle.

Seuraavaksi on esitetty tiivistettynä kunkin Business Model Canvasin osa-alueen tärkeimmät toimenpiteet verkoston liiketoiminnan ja kansainvälistymisen kannalta.

Arvolupaus

- Tarjottavien koulutuspakettien ilmeet on yhtenäistettävä.
- Tarjottaville koulutuspaketeille on määriteltävä alustavat hinnat.
- Julkisia referenssejä ja esimerkkejä palveluista (ja niiden mahdollisista hyödyistä asiakkaille) on lisättävä esimerkiksi www.flen.fi -sivustolle
- Jokaisen palveluteeman alle on lisättävä teeman yhteyshenkilö tai yhteys myyntitahoon.
- Uusien tuoteaihioiden (taulukot) jatkokehitys, suunnittelu ja kaupallistaminen.
- Fact finding- ja Food Edu Tech -konseptien jatkokehittäminen kaupallisiksi palvelutuotteiksi.

Avainresurssit

- Jokaisen organisaation tulee määrittää, mitä resursseja FLEN-toimintaan on allokoitavissa (myyntitaso, toteutustaso/substanssiosaaminen, tukitoiminnot) ja kuinka paljon.
- FLEN-verkoston on luotava yhteinen sopimus käytettävissä resursseista ja niiden mahdollisista yhteishankinnoista (rekrytoinnit yms.).

Avainaktiviteetit

- FLEN-verkoston nykyiset kontaktit on listattava yhteystietoineen ja profiileineen esim. excel-pohjaan.
- Listatut kontaktit on merkittävä jonkun FLEN-verkoston jäsenen vastuulle (vastuuus).
- Keskustelu yhteydet on avattava (kontakointi) kaikkiin FLEN-verkoston kontakteihin (avointa keskustelua asiakastarpeista ja FLEN-verkoston palveluista: mikä hyvää/mikä huonoa).
- Systemaattinen myyntiliidien seuranta; esim. [Business FinalIndin Market opportunities.fi](http://BusinessFinalIndinMarketopportunities.fi) -sivusto.
- Verkostoitumisstrategian luonti (road map kunkin FLEN-organisaation sopivista kv-kontakteista ja suunnitelma, kuinka heitä lähestytään asiassa).

Partnerit

- Kaikki potentiaaliset partnerit on kontaktoitava ja määritettävä mahdolliset tavat tehdä tahon kanssa yhteistyötä (yrityspartnerit ensin: heidän tuotteensa ja mahdolliset asiakastarpeet).
- Uusien yrityspartnerien kartoittaminen on aloitettava systemaattisesti.

- FLEN-verkoston kansainväliset partnerit on listattava yhteystietoineen.
- Kansallisten partnerien tulevat tapahtumat on kartoitettava mahdollisten myyntiliidien hankkimisen ja verkostoitumisen näkökulmasta.

Asiakassuhteet

- Education Finland -laatuleima on liitettävä kaikkeen tuotedokumentaatioon ja FLEN-esityksiin.
- Asiakassuhteiden hallinnasta on sovittava FLEN-verkoston jäsenten kesken sopimuksella.
- Asiakassuhteiden ylläpidossa on käytettävä järjestelmää (alkutilanteessa myös excel-tiedosto on riittävä).
- Jokainen olemassa oleva tai tunnistettu potentiaalinen asiakkuussuhde on dokumentoitava ja vastuutettava sovitulle FLEN-verkoston jäsenelle.

Myynti- ja jakelukanavat

- Potentiaaliset jo olemassa olevat myyntiagentit ja jakelijat on nimettävä eri kohdemarkkinoille.
- Jakelijaverkoston rakentamisessa (jäljelle jäävät alueet) on edettävä kontaktoimalla Business Finlandin (ent. Finpro) henkilöstöä kansainvälisillä kohdemarkkinoilla → "Matalan kynnyksen markkina-avaukset ja testaukset".
- Hinnoittelumallista jakelijoille ja mahdollisista provisioista myyntiagenteille on sovittava FLEN-verkoston kesken.
- Tulevien vuosien tapahtumien (esim. messut) läpikäynti ja suunnittelu
- Food EduTech -konseptin pilotointi.

Asiakkaat

- Olemassa olevat asiakkaat on kontaktoitava ja FLEN-verkoston yhteyshenkilöt määritettävä yhdessä.
- Uudet potentiaaliset asiakkaat on nimettävä yhteistyösopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.
- Kaikki mahdolliset asiakaskontaktit ja myyntiliidit on kartoitettava ensisijaisesti potentiaalisimmilta koulutusviennin kohdemarkkinoilta (tämän jälkeen mahdolliset muut alueet).

Toimintamalli

- Sopimus FLEN-verkoston yhteistyöstä ja toimintamallista on määritettävä.

LÄHTEET

Business Model Canvas. 2018. [Verkkosivusto]. Canvanizer. [Viitattu 9.11.2018]. Saatavana: <https://canvanizer.com/>

Education Finland. 18.12.2018. [Verkkosivusto]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 18.12.2018]. Saatavana: <https://www.oph.fi/koulutusvienti>

FLEN Food Learning Export Network. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.10.2018]. Saatavana: <https://www.flen.fi/>

Koulutusviennin tiekartta 2016 - 2019. 15.3.2016. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74852>

Suomalaisia elintarvikkeita maailmalle. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Helsinki: Elintarviketeollisuusliitto. [Viitattu 11.11.2018]. Saatavana: <http://www.etl.fi/elintarviketeollisuus/vienti.html>

Valtioneuvosto. 15.3.2016. Koulutusvientiin vauhtia yhteisellä tiekartalla - ammatillisen koulutuksen uudet vientikokeilut käyntiin kesällä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.11.2018]. Saatavana: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/koulutusvientiin-vauhtia-yhteisella-tiekartalla-ammattillisen-koulutuksen-uudet-vientikokeilut-kayntiin-kesalla?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=1410845

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA – RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ – REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA – TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <https://theseus.fi>

SeAMK Julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. +358 40 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-04-4 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES