



URHEAT – hanke

Seminaariesitys

**Kouvola
Innovation**

 cursor

Seminaariesitys

30.1.24

Oy Capful Ltd
Bulevardi 6 A 4, Helsinki

Capful:
Justus Jokela

SISÄLTÖ

OSA 1	Capful
OSA 2	Johdanto
OSA 3	Kansainväliset rahoitusinstrumentit
OSA 4	Suomen kansalliset suunnitelmat
OSA 5	Tarpeet ja mahdollisuudet
OSA 6	Ukrainan jälleenrakennukseen osallistumisen askelmerkit

Capful



**Capful on vuonna 1999
perustettu skenaario- ja
strategiatyöhön erikoistunut
liikkeenjohdon konsulttitoimisto.**

Autamme asiakkaitamme hyödyntämään toimintaympäristön muutoksia, rakentamaan konkreettisia ja kestäviä strategioita ja viemään ne käytäntöön. Toimintamme perustuu syvälliseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Capful Oy

Avainlukuja



500+
projektia



260+
asiakasta



23
asiantuntijaa

Toimistot ja kumppanit

Yhteystiedot

CAPFULIN TOIMISTOT

Helsinki, Suomi

Bulevardi 6 A 4
00130 Helsinki

Varsova, Puola

ul. Prosta 70
00-838 Warszawa

PARTNERIVERKOSTOA

WSP

Gofore

Sofigate

KANSAINVÄLISTÄ PARTNERIVERKOSTOA

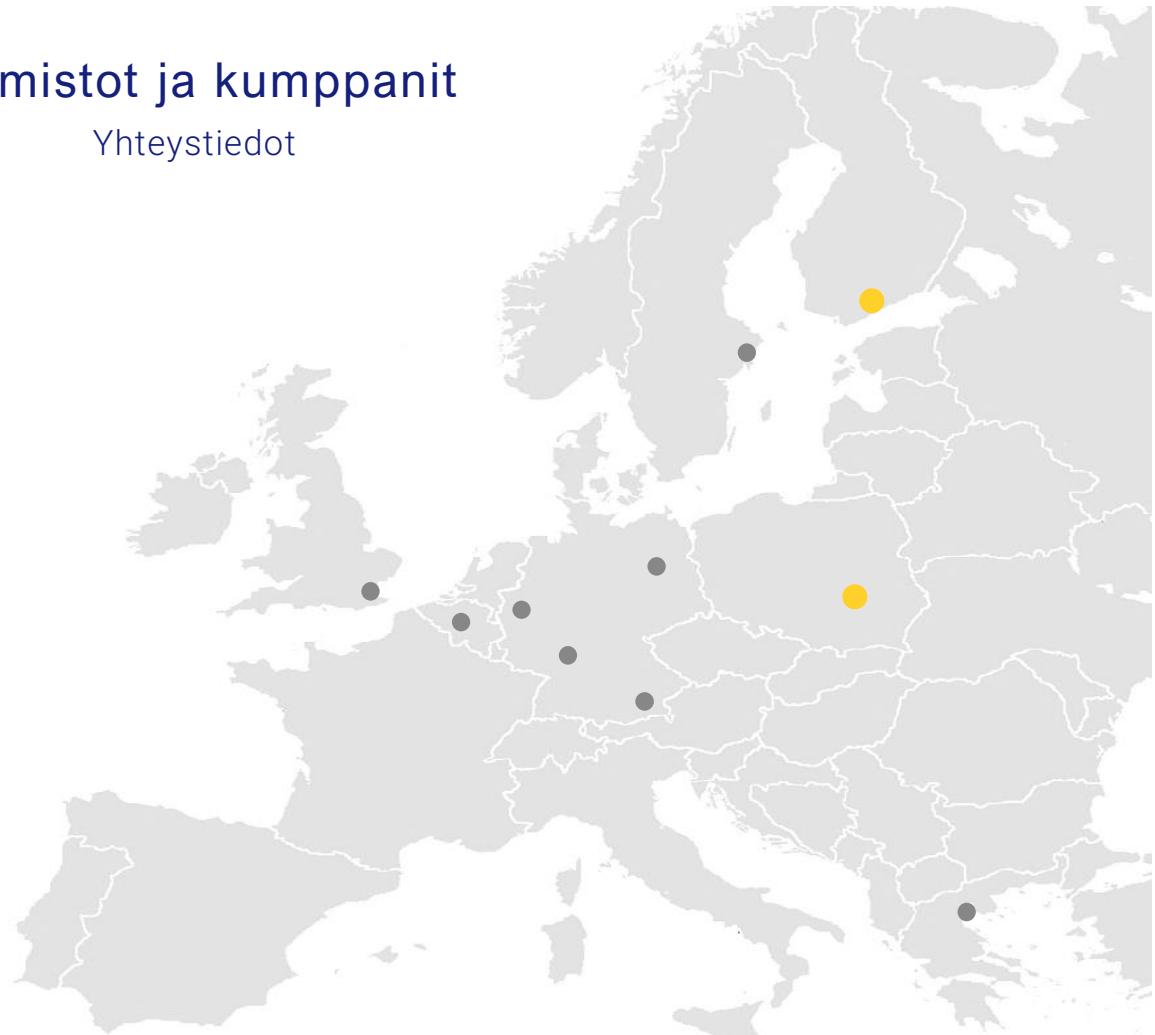
Emetris

IFOK

Kairos Future

Shared Intelligence

ShiftN



Capful's experience: 500+ scenario and strategy projects

In various industries



Shell

Global energy company
Three scenario projects



Svitzer

A Maersk Group company
Scenario project



Nokia

A Finnish telecommunications and information technology company
Scenario and strategy projects



Danske Bank

International finance group
Scenario project



OP Group

Finland's largest finance group
Scenario project on disruption in finance industry



Bank of Finland

Scenario project



Kemira

International chemical industry company
Two scenario projects



EPV Energy

A Finnish energy producer and supplier. EPV is a forerunner in wind power in Finland.
Several scenario and strategy projects



Stora Enso

Top 5 pulp and paper company globally
Several scenario projects



F-Secure

Finland's largest cyber security company
Scenario project



Elo

Finland's third largest pension insurance company
Several scenario and strategy projects



Post of Finland

Finland's post
Scenario project on disruption in logistics industry



Which Way Nigeria

A citizen initiative to steer Nigeria to a better direction
Scenario project



HUS, Helsinki University Hospital

One of the leading health care organisations in Europe
Two scenario and strategy projects



Business Finland

Supports and funds Finnish companies to go global and attracts investments in Finland
Two scenario projects on Finland's competitiveness

REFERENSSEJÄMME

Capful tuo skenaario- ja strategiatyöhön luovaa näkemystä ja kokemusta yli 500:sta toteutetusta skenaario- ja strategiaprojektista.



Johdanto

Johdanto

- Jälleenrakentamistuelle on suuri käytännöllinen, inhimillinen ja moraalinen tarve. Jälleenrakennuksen mittakaava on suuri, ja on ensiarvoisen tärkeää, että toiminta on koko ajan **tarvelähtöistä**.
- Ukrainan, Maailmanpankin, Euroopan komission ja YK:n maaliskuussa 2023 tekemän arvion mukaan jälleenrakennustarpeet seuraavalle 10 vuodelle ovat **lähes 400 miljardia euroa**, mutta tarve kasvaa sodan jatkuessa.
- Ukrainan jälleenrakennukseen liittyy myös pyrkimys EU-jäsenyyteen, joka edellyttää uudelleenrakennukselta pitkän päälle korkeampia laatustandardeja yms.

Total estimate of infrastructure damage by industry in monetary terms, as of September 1st, 2023

Property type	Damage, \$ billion
Housing	55,9
Infrastructure	36,6
Assets of enterprises, industry	11,4
Education	10,1
Energy	8,8
Agriculture and land resources	8,7
Forests	4,5
Transport	3,1
Healthcare	2,9
Utilities	2,7
Trade	2,6
Culture, sport, tourism	2,4
Administrative buildings	0,5
Digital infrastructure	0,5
Social sphere	0,2
Financial sector	0,04
Total	151,2

Kyiv School of Economics 10/23

Tilanne nyt vs. sodan loputtua

- Tilanne on vieläkin jälleenrakennuksen kannalta hankala. **Ukraina on yhä aktiivisessa sotatilassa ja hankkeiden riskit ovat mittavat.**
- Kunnollinen ”hyppy” jälleenrakennuksessa on vasta tulossa, ja se realisoituu todennäköisesti vasta sodan loputtua.
- Kun sota loppuu (edes jollain tasolla Ukrainalle tyydyttävällä tavalla), aktiivisuus alkaa kunnolla ja on odotettavissa ”kilpajuoksu Kiovaan”. Tällöin etulyöntiasemassa ovat ne yritykset, jotka ovat toimineet paikan päällä tai vähintään olleet jollain tasolla läsnä Kiovassa jo ennen sodan loppua.
- Tällä hetkellä jälleenrakentamista-, relokaatiota ja uudisrakentamista tapahtuu eniten Länsi-Ukrainassa.



Kansainväliset rahoitusinstrumentit

Kansainvälisesti rahoituksesta yleisesti 1/2

- Pääosa Ukrainan jälleenrakennukseen käytettävistä varoista kanavoidaan kansainvälisten rahoituslaitosten kautta (mm. Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD, Euroopan investointipankki EIB, Maailmanpankkiryhmään kuuluvat Kansainvälinen rahoitusyhtiö IFC ja Monekeskisten investointien takauskeskus MIGA sekä Pohjoismaiden ympäristörahoitusyhtiö NEFCO).
- Tulevissa kilpailutuksissa on mukana suuri määrä kansainvälisiä toimijoita, ja on mahdollista, että osassa hankkeista yritysten odotetaan vastaavan rahoituksesta.
- Tämä voi olla **vaikea asetelma varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille**, joilla ei ole ennestään kokemusta kansainvälisistä rahoitusinstrumenteista ja – tai niillä rahoitetuista hankkeista. Näiden tapauksessa rahoituksen hakeminen voi olla erittäin haastavaa ja mahdollisuudet voittoon hyvin pienet.



Kansainvälisesti rahoituksesta yleisesti 2/2

- Kansainvälistä rahaa on allokoitu Ukrainalle merkittävästi enemmän, kuin mitä Ukraina pystyy tällä hetkellä absorboimaan.
 - Suuri osa paikallisista hankkeista ei omaa riittävää maturiteettia eivätkä siten täytä rahoituksen kriteerejä.
 - Ukrainassa uupuu kokemusta hankkeiden rahoitushakemusten, vaikutusanalyysien yms. tekemiseen. Myös tämän alan paikallisista konsulteista on puutetta.
- Suurten kansainvälisten rahoituslaitosten rahoituksen hakeminen ja saaminen on haastavaa – rahoittavat yleensä hyvin spesifejä kriteerejä omaavia hankkeita, joissa vaaditaan vahvaa kokemusta kriisialueelta ja/tai Itä-Euroopasta.



Nefco

Tiivistys

- Nefco, Pohjoismainen ympäristörahoitusyhtiö, on Pohjoismaiden perustama kv-rahoituslaitos. Sen pääasiallinen tehtävä on rahoittaa hankkeita, joilla on positiivinen vaikutus ympäristöön ja ilmastoon, erityisesti Itä-Euroopassa ja kehitysmaissa. **Hankkeita pitäisi aina voida tarkastella EU-taksonomian pohjalta tai esittää konkreettiset päästövähennykset tonneina.**
- Nefcolla ei ole tarjolla rahoitusta yrityksille Ukrainan jälleenrakentamisen ohjelmien puitteissa.
- Tuki kohdistuu suoraan Ukrainan kuntiin. Ohjelmissa rahoitetaan erilaisia kuntasektorin hankkeita energian- ja lämmöntuotantoon/-siirtoon, vesihuoltoon, rakennusten energiatehokkuuteen, sisäisten pakolaisten asuttamiseen ja kouluihin sekä päiväkoteihin liittyen. Hankkeissa rakennuttamisen ja hankinnat hoitaa kunnan paikallisorganisaatio. Hankinnat ovat avoimia kaikille ja niistä julkaistaan hankintailmoitukset sekä Nefcon sivuilla että Ukrainan julkisessa sähköisessä Prozorro-hankintajärjestelmässä.
- **Nefcon rahoitus voi toimia hyvin etabloituneille yrityksille, jotka toimivat jo Ukrainassa.** Sen puitteissa toteutetaan hankkeita ukrainalaisella työvoimalla paikallisesti. Suomalaiselle yritykselle menestysmahdollisuudet ovat hyvin pienet.
- **Nefcon tulevissa hankkeissa voi olla mahdollisuuksia,** mutta niiden puitteissa pitäisi voida toteuttaa hankkeet ukrainalaisella hintatasolla ja pystyä tekemään ne integroituna yrityksen normaaliin tekemiseen. Nefcolla ei voi tehdä market entryä.
- Ukrainaan kohdistuvia hankkeita on toistaiseksi kovin vähän. Nefcon kilpailutuksissa pärjätäkseen on ymmärrettävä, mitä tarvitaan ja rakentaa tarjontansa sen mukaiseksi. Monissa toiminnoissa **paikallinen kumppani on, ellei pakollinen (urakointi), niin ainakin tarpeellinen.**

EBRD

Tiivistys

- EBRD, eli Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki, on kansainvälinen rahoituslaitos, jonka tavoitteena on edistää yksityisen ja yrittäjävetoisen talouden kehitystä maissa, jotka ovat sitoutuneet ja soveltavat demokraattisia periaatteita.
- EBRD rahoituksen saaminen vaatii vahvaa maturiteettia ja projektinhallinnan osaamista sitä vetäviltä tahoilta. On hyvä huomioida, että EBRD rahoitusta on allukoitu Ukrainaan erittäin mittava määrä, mutta tuosta summasta vain pieni osa on saatu jalkautettua, koska hankkeiden ja yritysten kyky hakea rahoitusta ja suunnitella riittävän edistyneitä projekteja ei ole tarpeeksi kehittynyt.
- PK-yrityksillä ei käytännössä ole mahdollisuuksia onnistua EBRD-rahoituksen tai hankkeiden saamisessa. *Kuitenkin* niiden on mahdollista toimia alihankkijana tai muuten tuottaa palvelua EBRD-rahoitusta saavalle taholle -> hankeportaali seurantaan.



Suomen kansalliset suunnitelmat

Suomen kansalliset suunnitelmat

Johdanto

- Ensimmäinen vaihe käsittelee elinkeinoelämän osallistumista jälleenrakentamiseen. Erityisesti huomiota on kiinnitetty rahoitusratkaisujen ja neuvontapalvelujen vahvistamiseen.
- Suunnitelman toisessa, vuoden 2024 aikana valmistuvassa vaiheessa käsitellään laajemmin Suomen tukea sekä valtionhallinnon ja sidosryhmien osallistumista jälleenrakentamiseen



Ulkoministeriö 12/23

Suomen kansalliset suunnitelmat

Tukimuotoja

- **Finnpartnership**: Liikekumppanien etsiminen ja tukiraha liikekumppanuuksiin
- Yritykset voivat hyödyntää **Finnfundia** yksityisen sektorin investointirahoitukseen sekä Finnpartnershipia näihin liittyviin selvityksiin.
- Lisäksi yritykset voivat hyödyntää Ukrainassa **Business Finlandin** eri neuvonta- ja tukimuotoja, esim. markkinaselvityksiin, ryhmähankkeiden edistämiseen, messuille osallistumiseen jne.
- **Finnvera** on Suomessa ainoa toimija, joka voi rahoittaa yrityksiä lyhyen maksuajan kaupan käynnistämässä Ukrainan kanssa. Ukrainan tapauksena edellytyksenä siinä on, että ukrainalaisella taholla on rahaa millä maksaa tuotteesta tai palvelusta. Myös kansainvälistymistakaus- tai laina: suomalaisen pk-yrityksen ulkomaille perustettavan tai siellä toimivan tytä- tai osakkuusyrityksen tai toimipaikan investoinnit, kehittäminen tai kasvu tai omistusosuuden hankinta, lisäys tai osakepääoman korottaminen ulkomaisessa tytä- tai yhteisyrityksessä
- **ELY-keskusten kehittämisavustukset** tukevat osaltaan suomalaistoimijoiden valmistautumista jälleenrakennukseen.

ULKOMINISTERIÖN JULKAISUJA 2023/23

Taho	Nykyiset palvelut ja resurssit	Suunnitellut palvelut ja resurssit	Yhteyshenkilö
Finnvera (TEM:n ohjauksessa)	- Vienninrahoitus kaiken kokoisille yrityksille Suomesta käsin - Yritysrahoitus Finnveran tuotteilla - Yhteistyö TF-toimijoiden kanssa - Yhteistyö pankkien kanssa		Otti Homanen , aluepäällikkö, puh. 040 821 9833 otti.homanen@finnvera.fi Timo Pietiläinen , rahoitus- päällikkö, puh. 040 508 8956, timo.pietilainen@finnvera.fi
Finnfund (UM:n ohjauksessa)	- Rahoitusta suomalaisyritysten Ukrainaan perustamiin (yhteis) yrityksiin - Rahoitusta ukrainalaisille yrityksille, joiden kumppanina suomalaisyritys - Rahoitusta Ukrainaan suomalaista yrityskehitystä palveleville toimialueille - Investointien koko 0,5–25 miljoonaa, aina vähemmistösijoittajan roolissa - Lisätiedot Finnfundin suomalaisyrityksille kohdennetulta verkkosivulta		Patrik Bredbacka , suomalaisyritysten ja Team Finland -verkoston erityisasiantuntija puh. 040 545 8447
Finnpartnership (UM:n ohjauksessa)	- Liikekumppanuustuki: rahallista tukea pitkäaikaisen liiketoiminnan käynnistämiseen. Tukiprosentti Ukrainaan 85 % hankkeen hyväksytystä kustannuksesta - Matchmaking-palvelut: Doing Business with Finland -seminaarit, SDG Booster -työpajat, Matchmaking-hakupalvelu - Tietoa ja ohjausta: kuukausittaiset hakemustyöpajat liikekumppanuustuen hakemista varten, kontaktikarttapalvelu kumppaneiden etsintään, kuukausittainen uutiskirje - Yhteistyö Team Finlandin ja muiden kehitysorganisaatioiden kanssa sekä ohjaus muihin Team Finland -rahoituslähteisiin ja palveluihin	- Kuukausittaiset hakemustyöpajat liikekumppanuustuen hakemista varten - Ukraina-aiheisia tapahtumia suunnitella vuodelle 2024 - Koko 11 hengen Finnpartnership-tiimi käytössä tarpeen mukaan	Birgit Nevala , Programme Director, puh. 044 357 0811 Ville Jokinen , Programme Officer, Ukraina-yhteistyshenkilö puh. 040 538 0540

Ulkoministeriö 12/23

Finnvera

Lyhyen maksuajan vientitakuut (kaupanrahoitus) mahdollisia 1.1.2024 lähtien

Lyhyen maksuajan luottovakuutus (luottoriskitakuu)

- Takuunottajana suomalainen viejä, riskinkohde ukrainalainen ostajayritys
- Takuukate 90 %, luottoaika tyypillisesti 30-180 d, vientituotteina raaka-aineet, välituotteet, kulutustavarat

Remburssitakuu (viennin maksuliikenteen remburssit)

- Takuunottajana remburssin vahvistava suomalainen/EU –pankki, takuukate 100 %
- Riskikohteena remburssin avaava ukrainalainen pankki
- Viejä varmistuu maksun saamisesta ja ostaja tilaamansa tuotteen saamisesta
- Vientituotteena tavaroita, palveluja, pääomatavaroita, lyhyt riskiaika (alle 1 vuosi)

Keskipitkän ja pitkän maksuajan mahdollistavaa vientitakuutarjontaa voidaan kasvattaa vähitellen

- Ostajaluottotakuut
- Suorat vientiluotot (ostajaluotto)
- Investointitakuu (ei kuitenkaan vielä sotatilan aikana)

Finnvera arvioi vientikaupan riskit ja asiakkaan tuntemisen normaaleilla menettelytavoilla

- KYC
- Ostajan luottotiedot
- Tilinpäätöstiedot 3 vuodelta
- Finnvera tekee luottoriskianalyysin ukrainalaisesta ostajasta sekä ESG-asioista
- Ukrainassa on tärkeää arvioida myös kohteen maantieteellinen sijainti
- UKR-hinnoittelu on maaluokan 7/7 (erittäin heikko maksukyky) mukainen
- Riittävä kotimaisuusaste = 30 % tai enemmän
- Vientitakuuta haetaan Finnverasta sähköisellä vientitakuuhakemuksella

Tarpeet ja mahdollisuudet



Total estimate of infrastructure damage by industry
in monetary terms, as of September 1st, 2023

Property type	Damage, \$ billion
Housing	55,9
Infrastructure	36,6
Assets of enterprises, industry	11,4
Education	10,1
Energy	8,8
Agriculture and land resources	8,7
Forests	4,5
Transport	3,1
Healthcare	2,9
Utilities	2,7
Trade	2,6
Culture, sport, tourism	2,4
Administrative buildings	0,5
Digital infrastructure	0,5
Social sphere	0,2
Financial sector	0,04
Total	151,2

Kyiv School of Economics 10/23

**Damages and destroyed
infrastructure objects of Ukraine
total**

\$ 143,8 bln



Private
passenger
cars

207 500



housing

153 900



education

3 170



Units of
public
transport

16 000



healthcare
objects

1 216



cultural
objects

1 800

Ukrainan tarpeet ja muut mahdollisuudet 1/2

Toimialat

- Jotkut julkiset alat (mm. vesi, jätehuolto) ovat vielä hyvin **korruptoituneita**
- **Telekom-sektoriin** on isketty voimakkaasti, merkittäviä investointeja tiedossa.
- **Energiaverkon ja -tuotannon** uudelleenrakentamisen puolella on paljon kansainvälistä rahaa. Näissä hyvä tapa saada oven väliin voisi olla lahjoittaa/myydä käytettyjä (tai miksei käyttämättömiä varaosia) komponentteja yms. Ennen sodan loppua ei välttämättä kuitenkaan lähdetä tekemään suurempia uudistushankkeita.
- Vahvoilla voisivat olla **insinööritoimistot**. Tällaisille toimijoille voisi olla markkinamahdollisuuksia.
 - Palvelujen (esim. konsultointi) myyminen on verrattain yksinkertaista, helpompaa kuin paikan päällä muuten toimiminen.
- **Rakentaminen** on melko haastava ja paikallisesti kilpailtu ala
 - **Betonirakentamisen** suhteen käytännössä pitäisi perustaa tai myydä tehdas, joka tuottaa paikallisilla raaka-aineilla ja paikallisella työvoimalla tuotetta.
 - **Puurakentamiseen** on ainakin nyt hyvin vähäistä tarvetta. Spesifit tuotteet joilla on vähän kilpailua voivat toki toimia.
 - **LVI- ja talotekniikan** puolella saattaisi olla mahdollisuuksia.
 - Yleensäkin monimutkaisemmat tai kehittyneemmät ratkaisut, joissa ei ole paljoa kilpailua voivat toimia.
 - Tällä hetkellä ei ole tiedossa, että Suomesta olisi lähdössä ketään urakoimaan tälle alalle.
- **Sahateollisuus** – sodan jälkeen tulee kasvamaan ja nyt jo hakkuiden määriä on lisätty.
- Kymenlaakson yrityksistä erityistä potentiaalia voisi olla **logistiikan** alalla ja **suunnittelussa**.
- Yksi mahdollinen toimintamalli, esim. **prosessiteollisuudelle**, johon olisi mahdollista saada eniten tukiakin voisi seuraavanlainen: 1) Perusta tytäryhtiö Ukrainaan (länteen) ja perusta tehdas. 2) Tuota/esijalosta jotain tuotetta (esim. teräspalkkia). 3) Ryhdy oman tytäryhtiösi tilaajaksi ja esim. jatkojalosta tuotteita Suomessa.
- Ukrainalaiset ovat tiedustelleet, olisiko mahdollista ostaa **käytöstä poistuvien** voimalaitosten yksittäisiä komponentteja/osia.

Ukrainan tarpeet ja muut mahdollisuudet 2/2

Yhteyden saaminen ja ylläpitäminen

- Kaivakaa kaikki **relevantit referenssit**: tietysti kaikki Ukrainassa tehty työ, mutta myös muualla Itä-Euroopassa, erityisesti Venäjällä tai Puolassa.
- Jos mitään **tuotettanne on myyty Ukrainaan**, vaikka jälleenmyyjän kautta tai jonkun muun tuotteen osana tms. ottakaa tuotteiden käyttäjiin yhteys ja tiedustelkaa tarvetta huoltoihin/modernisointiin tms. Mahdollista on myös tarjota tuotetta korvaamaan kilpailijan vastaavaa. Tällöinkin tulee muistaa oikeanlaatuinen ja hintainen tuote kohdemarkkinaan.
- Kun kerran saatte keskusteluyhteyden auki, ylläpitäkää sitä ja pyrkikää olemaan läsnä Ukrainassa/Kiovassa. Esimerkkinä tilanne tulee nyt menemään Ukrainassa monin paikoin seuraavalla tavalla:



Ukrainan jälleenrakennukseen osallistumisen askelmerkit

Prosessi

Miten käytännössä edetä, jos pyrit osalliseksi Ukrainan jälleenrakennukseen?

1. **Tunnistakaa markkinamahdollisuus**, jossa pystyt tarjoamaan Ukrainassa sellaista tuotetta tai palvelua, josta siellä on selkeä tarve. Muista, että monilla aloilla laatuksiteerit ovat selvästi Suomea matalammat ja jos tuotteella tai palvelulla on kilpailijoita, se ei voi olla liian kallis. [Business Finlandilta](#) voi saada neuvontaa ja rahoitusta mm. markkinaselvityksien toteuttamiseen ja ulkomaisille messuille osallistuminen.
2. Kun käsitys siitä, mitä tarjottavaa Ukrainaan voisi olla, voitte joko:
 - A) **Etsiä tuohon markkinamahdollisuuteen liittyvä paikallinen yhteistyökumppani** (esim. rakennuttaja/grynderi tms.) ja avata keskustelut mahdollisesta yhteistyöstä. *Tähän voit saada rahallista [tukea Finnpartnershipilta](#). Tämän tuen ideana on tukea syvempää "entry" Ukrainaan, esim. tilannetta jossa lähdetään etsimään valmistuskumppania.*
 - B) **Etsiä paikallinen välittäjä**, joka hakee teille projekteja tai myyntimahdollisuuksia. *Vapaaehtoisia diilereitä voi olla jonoksi asti, mutta ole tarkkana valinnassasi ja maksa valitulle kunnollista, säännöllistä palkkaa (esim. 2000€/kk), jotta tämän kiinnostus asiaan pysyy yllä.*
 - C) **Muodostaa yritysryhmän tai konsortion**, jolla lähestyä Ukrainalaisia tahoja. *Tämä edellyttää, toivottavimmin sitä, että joku konsortion jäsen toimii jo Ukrainassa tai siltä löytyy vähintään vahvat referenssit maasta. Konsortion muodostamiseen yms. on mahdollista saada [Business Finlandin Group Explorer-tukea](#).*
 - D) **Hankkiutua kumppaniksi tai alihankkijaksi suomalaiselle tai muulle EU-yritykselle**, joka toimii jo Ukrainassa. *Kymmeniä suomalaisia yrityksiä on käynyt kauppaa jo ennen koronaa. [EBRD-rahoitusportaali](#) (täältä näkee ainakin, ketkä ovat saaneet EBRD-hankkeita).*
 - E) **Kontaktoida paikallisia yrityksiä suoraan**, olettaen, että yrityksestänne löytyy Idänkaupan/Venäjän/Puolan tms. osaamista, ja ukrainan tai venäjän kielitaitoa.
3. Jos yhteistyökumppanillasi tai ryhmälläsi ei ole valmista hanketta johon liittyä/tuottaa palvelua, **etsikää olemassa oleva hanke (tai ostaja), tai kehittää omaa**. Tässä paikallisen kumppanin rooli on tärkeä. *Hanke voi olla esimerkiksi uuden teollisuusalueen kehityshanke tms. Tämä vaihe voidaan tehdä myös ennen vaihetta 2. Hankkeiden hakua: mm. [Pormestarien liitto](#), [ProZorro](#), [EBRD-rahoitusportaali](#)*
4. Kun olette tunnistaneeet tai kehittäneet hankkeen, tai löytäneet tuotteelle ostajan voitte joko:
 - A) **Hankkia ulkopuolista, kansainvälistä rahoitusta**. Tämä vaatii tarkkojen kriteerien täyttämistä ja kokemusta. *Esim. [Nefco](#) (vain aidosti vihreisiin hankkeisiin)*
 - B) **Tuottaa tai myydä palvelua tai tuotteita markkinaehtoisesti**, (eli mahdollisesti monta kertaa halvemmalla kuin Suomessa) ja kilpailla paikallisten yritysten ja muiden tarjoajien kanssa. *Tilanteessa, jossa ukrainalainen ostaa omalla rahallaan tuotetta tai palvelua Suomesta, voit saada [Finnveralta vientitakuuta](#).*
 - C) **Tuottaa itsenäisesti tai konsortiossa palvelua tai tuotetta rahoituksen saaneelle taholle alihankkijana**. Näissäkin tapauksissa voit joutua kilpailemaan paikallisia ja muita tarjoajia vastaan, jolloin erityisesti matala hinta on tärkeä. *Esim. [EBRD-rahoitusportaali](#) (näkee myös rahoituksen saaneet hankkeet ja tahot).*
5. Jos kyseessä on hanke, **paikallinen yhteistyökumppani tai pidempää kokemusta alueelta omaava konsortio** kumppani tms. hallinnoi hanketta. Yrityksesi tuottaa erikoistunutta palvelua, kouluttaa tms. samalla kun opitaan paikallisia toimintatapoja. Myöhemmässä vaiheessa on mahdollista myös hallinnoida, kun osataan toimia paikallisten sääntöjen mukaan.

Hankkeiden mahdolliset ongelmat ja esteet

Mahdollisia sudenkuoppia ja ongelmia

Periaatteessa Ukrainassa on paljonkin tilaa osallistumiselle. Kuitenkin suurin osa kansainvälisistä yrityksistä epäonnistuu Ukrainan markkinalle pyrkiessään

- Tietyt alat ovat oligarkkien tai muiden rikollisuuteen sekaantuneiden tahojen hallussa (mainittu esim. osa Veden- ja jätteenkäsittelyyn sekä Telecomiin liittyvistä tahoista)

1. Byrokratia

- Paikallinen byrokratia ja tapa toimia voivat olla hyvin hankalia.
- Byrokraattisesti toimitaan usein hyvin harmaalla alueella. Byrokratian hoitaminen ilman korruptiota (tai sen kanssa) vaatii vahvaa paikallista osaamista mm. Ukrainan lainsäädännöstä.
- Paikallisten palkkaaminen voi olla melko byrokraattista.

2. Korruptio

- Vieläkin yleistä ja monissa tapauksissa projekti voi tyssätä voitellurahojen puutteeseen. Lahjuksia liikkuu molempiin suuntiin.
- Julkiset kilpailutukset ovat paikoin korruptoituneita.

3. Hankala toimintaympäristö ja kokemuksen tarve

- Ilman referenssejä Itä-Euroopasta (Puola, Venäjä tms.) voi olla hankalaa päästä yhteistyöhön/alihankintaan/toimittajaksi.
- Alihankkijana tai yhteistyökumppanina toimiessa riski tulla huijatuksi on melko suuri, valppautta ja luotettavaa tahoja jonka kanssa toimia tarvitaan.

4. Päätöksenteko

- Hankepäätöksiin yms. liittyvät poliitikot ja esim. pormestarit eivät useissa tapauksissa ymmärrä yritysmaailman lainalaisuuksia. Paljon puhetta, vähän konkretiaa, hidasta.
- Tällä hetkellä päätöksenteossa armeija on siviilihallinnon yläpuolella, myös ainakin osittain mitä tulee rakennushankkeisiin kunnissa yms.

5. Hintataso ja laatuvaatimukset ovat Ukrainassa huomattavasti Suomea matalammat, ainakin joillain aloilla

- Ukrainan markkinalla voi olla hyvin hankalaa (epäkannattavaa) toimia suomalaisella työvoimalla tai myydä Suomessa tuotettuja tuotteita. Uusia tuotteita ei tällä hetkellä mene muutenkaan paljoa kaupaksi – käytettyä
- Esim. neliöhinnat ja ostovoima ovat paljon Suomea matalammalla tasolla. Ukrainassa on myös tarjontaa monista materiaaleista, jotka ovat huonolaatuisempia, mutta halvempia kuin niiden suomalaiset vastineet. Lainsäädäntö ei vaadi kuin paikallista laatutasoa.
- Edes kv-rahoittajat eivät voi tällä hetkellä pakottaa ukrainalaisia tiettyihin laatukriteereihin. Nykytilanteessa *ei vielä* pyritä standardien puolesta toteuttamaan asioita EU-integraatiota tai vihreää siirtymää huomioon ottaen.
- Kuitenkin* esimerkiksi konsultoinnissa ja spesifeissä teknisissä ratkaisuissa ukrainalaiset ovat aiemmin olleet valmiita maksamaan käypää hintaa.

6. Hitaus

- Tällä hetkellä asiat, tapahtuvat korostetun hitaasti. Toimitukset ovat hitaita ja kalliita.
- Kaikista sopimuksista ja virallisista papereista tulee aina toimittaa alkuperäiset versiot – tällä hetkellä hyvin hidasta lähettipalvelujen kautta. Veroasioiden selvittelyyn saa menemään aikaa, ja voi edellyttää useampaa yhteydenottoa verotoimistoon ja säännöllisesti erinäisten todisteiden lähettelyä. Asiat kuitenkin hoituvat

Kärjet

Millä kärjillä suomalaiset yritykset voisivat menestyä Ukrainassa?

Suurimmassa osassa alla olevia vaihtoehtoja on *mahdollista* tehdä bisnestä käyvällä korvauksella

1. Spesifi osaaminen, jolle on selkeää tarvetta
2. Spesifi teknologia jolle on selkeää tarvetta
3. Suunnitteluratkaisut ja konsultointi
4. Vihreää teknologiaa tai EU-taksonomiaan soveltuvia ratkaisuja hieman myöhemmin (jos rahoitus haetaan esim. Nefcosta, sota on loppu ja näitä aletaan Ukrainassa tavoittelemaan)
5. Tytäryhtiön perustaminen Ukrainaan (esim. tehtaan perustaminen, kuten Venäjällä 1991->)
6. Tuotteet varakkaammille



CAPFUL

Bulevardi 6 A 4, Helsinki
info@capful.fi



Capful Ltd



@capful_fi