

# Yrityskatsaus

*Palvelut kasvun lähteenä • Nro 2 /2016*



**Yrityskatsaus, joulukuu 2016:  
Palvelut kasvun lähteenä**

TEM oppaat ja muut julkaisut 15/2016  
ISSN 2342-7914 (painettu)  
ISBN 978-952-327-166-1 (painettu)  
ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu)  
ISBN 978-952-327-167-8 (verkkojulkaisu)

Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö,  
Elinkeino- ja innovaatio-osasto, [www.tem.fi](http://www.tem.fi)  
Toimitus: Petra Tarjanne, Elinkeino- ja innovaatio-osasto  
Anu-Katriina Perttunen ja Isabella Paju, Creative Finland  
Graafinen suunnittelu ja taitto: Sissy Oy  
Kuvat: [www.123rf.com](http://www.123rf.com)  
Paino: Lönnberg Print & Promo



4041 0017  
Painotuote



# Sisällys

Esipuhe: Asiakkaalle arvoa .....	5
Kasvun agenda .....	6
Palveluiden vientiä vai globaalia liiketoimintaa palveluilla?.....	11
Teollisuuden palvelumurros .....	15
Innovaatiot takkoavat menestystä digitaalisilla verkkoalustoilla .....	18
Liikkumisen vallankumous.....	23
Kansainvälisen kaupallistamisen innovaatiot .....	26
Design - keskiössä asiakkaan tarpeet .....	31
Median murtovedessä .....	34
Av-kannustimella kasvua ja kansainvälistymistä av-palveluihin .....	39
Palveluiden suojaus ja brändäys .....	41
Born Global -yritykset eivät aikaile .....	45
Tuottavuus ja arvonnisään perustuva kilpailukyky .....	48
Näkemyksestä menestystä .....	52



# Asiakkaalle arvoa

**P**alvelu ei koskaan ole olemassa ilman asiakasta. Tuote voi jäädä hyllyyn käyttämättä, mutta palvelu syntyy aina asiakaskohtaamisen kautta. Asiakkaan tarpeet ovat palvelujen ydin ja niiden tunnistaminen avain palvelujen kysynnän kasvuun.

Syvällinen ymmärrys siitä, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, muotoillaan usein arvolupaukseksi. Arvolupaus kiteyttää asiakkaan ratkaisusta saaman hyödyn ja sen, miten ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeeseen, oli asiakas sitten yritys, kuluttaja tai vaikka kansalainen. Arvolupaus kertoo meille sen, mitä palvelulta on lupa odottaa ja parhaimmillaan innostaa ja sitouttaa asiakkaan palvelun äärelle pitkäksi aikaa.

Arvolupaus on parhaimmillaan hyvin suorasanaista. Netflix lupaa meille ”katso missä tahansa, peruuta koska tahansa”. Nokian matkapuhelinta käyttäneet muistavat lupauksen ihmisten yhdistämisestä, joka inspiroi edelleen, vaikka taskussa onkin nyt uusi palvelujen ekosysteemi. Kemppe lupaa edelläkävijyyttä ja ratkaisuja, jotka kasvattavat liiketoimintaani, jos satun olemaan hitsausalalla.

Arvolupaus on merkityksellinen niin palvelun tuottajalle kuin sen asiakkaallekin. Se myös suuntaa katsemme tulevaisuuteen. Digitaalisuus muuttaa käytöstämme palvelujen käyttäjänä ja korostaa arvolupauksen roolia.

”

*Arvolupaus on parhaimmillaan hyvin suorasanaista.*

Myös julkinen sektori voi oppia kirkkaista arvolupauksista. Mikä on sote-uudistuksen arvolupaus? Sujuvammalla palvelulla, hyvinvoivat ihmiset? Käsissäsi oleva Yrityskatsaus tarkastelee palveluja monesta eri näkökulmasta kasvun lähteenä. Sopsisiko tämän Yrityskatsauksen arvolupaukseksi kirkkaita näkökulmia ja uusia ideoita palveluihin kasvun lähteenä?

**Ilona Lundström**

*Osastopäällikkö*

Työ- ja elinkeinoministeriö



# Kasvun agenda

Ensimmäistä kertaa työ- ja elinkeinoministeriö on tavoittelemassa politiikka-alueidensa yhtenäistä tarkastelua kasvupolitiikan nimissä. Kasvupolitiikka ja Kasvun agenda sen välineenä pyrkii edistämään yhteisen näkemyksen kehittymistä työ- ja elinkeinoministeriössä ja sen ohjaamassa toimijakentässä.

**Martti Myllylä**, neuvotteleva virkamies, Työ- ja elinkeinoministeriö

**A**genda kehittyi keskustelun ja analyysityön kautta. Keskeinen viesti on, että yritykset työllistävät ja luovat jalostusarvoa. Tavoitteena on, että Suomessa toimii kannattavia ja mahdollisimman korkean jalostusarvon yrityksiä, joiden kautta Suomen kansantalouteen kanavoituu hyvinvointia ja taloudellista arvoa.

Kasvupolitiikan tavoitteena on saada Suomen ja suomalaisten voimavarat uutta luovaan ja kasvuhaluiseen asentoon. Pyrkimyksenä on luoda uutta henkeä ja tulevaisuudenuskoa taantuman jälkeiseen tilanteeseen, mutta myös pysy-

vämmin hyödyntää talouden voimavaroja tehokkaasti, kestävästi ja uudistavasti. Kasvupolitiikka koskee laajasti koko julkisen sektorin toimintaa ja pyrkii vuorovaikutuksessa yritysten ja muun yhteiskunnan kanssa luomaan kasvun edellytyksiä ja hyödyntämään paremmin olemassa olevia kasvutekijöitä.

## Kasvupolitiikan lähtökohtia

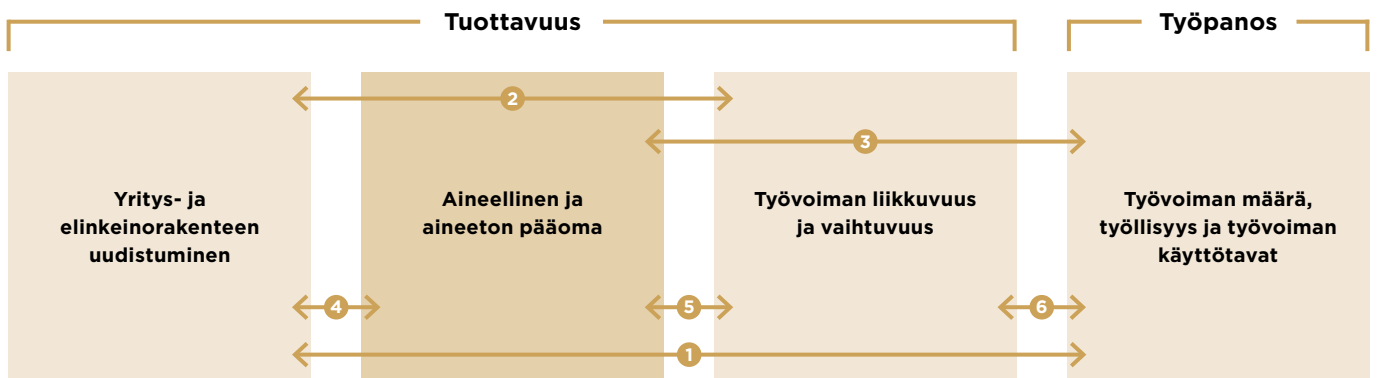
Uudistumista tukevia mekanismeja voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti kasvun osa-alueina. Luovan tuhon mekanismi poistaa markkinoilta tehottomat ja tuo tilalle tehokkaammat toimijat niin

”

*Tavoitteena on saada Suomen ja suomalaisten voimavarat uutta luovaan ja kasvuhaluiseen asentoon.*



# Kasvu



## Kasvun osa-alueet vaikuttavat toisiinsa:

**1.** Mitä paremmin yrityksillä menee, sen parempi työllisyyden kannalta – mitä paremmin työvoimaa tarjolla, sen paremmat kasvuedellytykset yrityksillä on.

**2.** Yritysten uudistumisen ja ns. luovan tuhon prosessin välttämätön edellytys on se, että työvoima siirtyy alueelta, ammatista, työpaikasta ja työtehtävästä toiseen – luova tuho ja yritysten uudistuminen tarjoaa mahdollisuuksia työvoiman liikkuvuudelle.

**3.** Aineellisen ja aineettoman pääoman uusiutuminen muuttaa työpanoksen käyttöä – työvoiman tarjonnan eri muodot asettavat reunaehdot aineellisen ja aineettoman pääoman muutoksille.

**4.** Yritysten uudistuminen ja ns. luova tuho kulkee käsi kädessä aineellisen ja aineettoman pääoman muutosten kanssa.

**5.** Aineellisen ja aineettoman pääoman muutokset edellyttävät työvoiman liikkuvuutta – työvoiman liikkuvuus edesauttaa sitä, että esimerkiksi osaaminen ja uuden teknologian hyödyntäminen leviävät.

**6.** Heikko työvoiman liikkuvuus pienentää osaltaan työvoiman tarjontaa ja liian vähäinen (efektiivinen) työvoiman tarjonta heikentää liikkuvuuden edellytyksiä.

toimiala-, yritys- ja toimipaikkatasoilla kuin työtehtävienkin tasoilla uudistaen elinkeinorakennetta. Aineellisen ja aineettoman pääoman uudistuminen kohdistuu teknologiaan ja osaamiseen. Työmarkkinoilla edellytetään liikkuvuutta ja vaihtuvuutta alueiden, ammattien, toimipaikkojen ja työtehtävien välillä. Dynamiikka eri työmarkkina-asemassa olevien välillä vaikuttaa siihen miten hyvin siirrytään työttömyydestä tai työmarkkinoiden ulkopuolelta työhön. Kuvio avaa myös kasvun osa-alueiden keskinäisiä yhteyksiä.

Tarkasteluun voidaan ottaa mukaan myös muita ulottuvuuksia. Tuntemus oman talouden lähtökohdista, globaalin toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen, pienen kehittyneen avotalouden näkemys oman maan vahvuuksista ja tulevaisuuden menestyksestä, yritysten ja valtioiden väliset allianssirakenteet jne. ovat kaikki tekijöitä, joilla on merkitystä talouskasvua tukevalle politiikalle.

Kasvupolitiikan ja sitä konkretisoivan Kasvun agendan perustana on edelliseen perustuen näkemys yritysten ja yrittäjyyden keskeisestä merkityksestä talouskasvulle. Pitkän aikavälin talouskasvu syntyy tuottavuuden ja työpanoksen tulona. Tuottavuus voidaan laskea työtuntia kohden kertyneenä jalostusarvona ja bruttokansantuote on sitä suurempi mitä enemmän yritykset synnyttävät jalostusarvoa. Vain korkean jalostusarvon kannattava

yritys voi maksaa hyviä palkkoja ja investoida voittovarojaan myös tulevaisuuteen. Pitkällä aikavälillä vain yritystoiminnan rahoittamana voidaan ylläpitää sellaista julkista sektoria, joka puolestaan luo yritystoiminnalle edellytyksiä. Vain osaava ja aikaansaava työvoima mahdollistaa menestyvän yritystoiminnan. Kasvupolitiikan päähuomio kohdistuu siis yrityksiin ja työvoimaan unohtamatta kuitenkaan taustalla vaikuttavia rakenteita.

### **Suomi on ollut menestystarina vaikka tällä hetkellä on haasteita**

Suomi on ollut taloudellinen menestystarina. Nokia-menestys tuodutti meitä kuitenkin ylläpitämään vanhoja rakenteita ja ajatustottumuksia. Kokonaistuotanto ei yllä reaalisesti tarkastellen edelleenkään huippuvuoden 2008 tasolle. Erityisenä haasteenamme on verrokkimaita alhaisempi työllisyysaste sekä tuottavuuskasvun hiipuminen. Tähän ovat syyllisiä muun muassa elinkeinorakenteen muutos kohden alhaisemman jalostusarvon tuotantoa ja viennin vedon heikentyminen. Julkisen talouden pidemmän aikavälin kestävyysvaje on kytköksissä edellisiin eikä väestön ikääntymiskehitys helpota politiikan toimijoiden haasteita. Suomi on korkean kustannustason sekä laajojen ja kattavien hyvinvointipalveluiden maa, jossa etuuksien ja elintason säilyminen

edellyttää talouskasvua ja kasvun reseptin jatkuvaa uudistamista.

Suomen talousstrategia on ollut ja on edelleen globaalin toimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen. Yritysten osallistuminen kansainväliseen vaihdantaan ja kilpailuun on paras tae sille, että taloutemme on jatkuvan uudistumisen tiellä. Suomen kasvun kannalta on myös oleellista, että Suomessa toimivat ja suomalaiset yritykset luovat arvoa ja kanavoivat sitä Suomen kansantalouteen. Arvoketjujen pidentyessä globaalitaloudessa arvonluonnin maantieteestä on tullut aiempaa monimutkaisempaa.

### **Kasvupolitiikan teemoja**

Politiikan ydintehtävänä on luoda kilpailukykyinen toimintaympäristö. Houkutteleva liiketoimintaympäristö kannustaa yrityksiä investoimaan, kasvamaan ja työllistämään, sillä yritykset investoivat vain tulevien tuotto-odotusten kannustamina. Kilpailukykyinen toimintaympäristö houkuttelee piiriinsä parhaita osaajia ja nopealiikkeistä pääomaa. Kilpailukykyvertailut toimivatkin hyvinä lähtökohdina suomalaisen kilpailuvyyn tarkastelussa. Saamme yleensä hyvät tulokset infrastruktuurista, innovaatioista ja instituutioista. Ongelmia on kuitenkin työmarkkinoidemme toiminnassa, markkinoiden koossa ja tehokkuudessa sekä kokonaistaloudellisen tilanteemme hauraudessa.





## *Houkutteleva liiketoimintaympäristö kannustaa yrityksiä kasvamaan.*

Suomen kasvutarinan jatko edellyttää horisontaalisen kilpailukyvyyn tehostamisen lisäksi näkemystä tulevan talouskasvun lähteistä. Kun yritysten intressi ja tähtäin on näköpiirissä olevan liiketoimintahorisontin mittainen ja omaan toimintaan keskittyvää, pitää kansallisia vahvuuksia rakentaa yleisemmin ja pitkäjänteisemmin. Kasvutarinaa luodaan julkisen vallan ja elinkeinoelämän vuoropuhelun kautta. Keskeinen valintojen teon kohde on koulutuksen ja tutkimuksen kohdentuminen. Julkisen vallan ja elinkeinoelämän kanssa koordinoitulla toimilla voidaan olla rakentamassa myös esimerkiksi omiin vahvuksiimme perustuvia liiketoimintaekosysteemejä.

Pääoma-, hyödyke- ja työmarkkinoiden tehostamisen kautta on edelleen mahdollista tavoitella tuottavuushyötyjä Suomelle. Erityisesti uusien markkinoiden avautuminen perinteisesti julkisesti tuotetuilla aloilla, kuten sosiaali- ja terveyssektorilla on mahdollisuus, joka tulee hyödyntää taiten.

Keskeinen politiikkahaasteemme on työpanoksen määrän lisääminen verrokkimaidemme tasolle. Yksi alhaisen työllisyysasteen selittäjä on korkea rakenneyrittömyys ja tätä tulee politiikkatoimin alentaa. Työmarkkinarakenteiden kehittyminen pitkällä aikavälillä kilpailukykyiseen suuntaan on tärkeää.

Suomi ponnistaa osaamisesta ja taloutemme kehitysvaihe edellyttää

innovaatiovetoista lähestymistapaa. Kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittäminen on politiikan keskiössä. Innovaatiopolitiikassa talouskasvun vision kirkastamisen kautta voidaan tavoitella kunnianhimoisempia tuloksia.

Koko yritys- ja työvoimapanoksen täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää kasvua tukevaa palvelujärjestelmää. Keskeiset asiakkaat eli yritykset, yrittäjät ja työntekijät ansaitsevat palvelulupauksen, joka määrittää samalla julkisen sektorin roolin. Asiakkaan kannalta julkinen valta näyttäytyy yhtenä kokonaisuutena. Tavoitteena tulee olla, että talouden kasvupotentiaali saadaan mahdollisimman hyvin valjastettua. Esimerkiksi digitalisaation tuottavuushyötyjen leviämistä laajempaan yritysjoukkoon voidaan edistää politiikkatoimin.

Teollistumisen ajan jälkeinen talouskehitys on keskeisesti nojannut turvattuun energian saantiin. Energiapolitiikka on kietoutunut yhteen ilmastopolitiikan kanssa ja pyrkimys fossiilisten energialähteiden korvaamiseen edellyttää teknologista kehitystä tarjoten samalla liiketoimintamahdollisuuksia.

Aluerakenteet ja elinkeinorakenteet kehittyvät vuorovaikutteisesti. Poliitiikalla voidaan tukea aluerakenteen ja infrastruktuurin kehitystä kokonaisuutta parhaiten tukevalla tavalla.

Suomen EU-jäsenyys on merkinnyt yhteyttä markkinatalouteen nojaa-

vassa arvoyhteisössä. Yhteistä markkina-aluetta on kasvatettu sääntömääräisyyteen perustuen. Eurooppalainen samoin kuin muu kansainvälinen yhteistyö tarjoaa kasvua tukevia politiikkavälineitä, joita voidaan hyödyntää tavoitehakuaisesti.

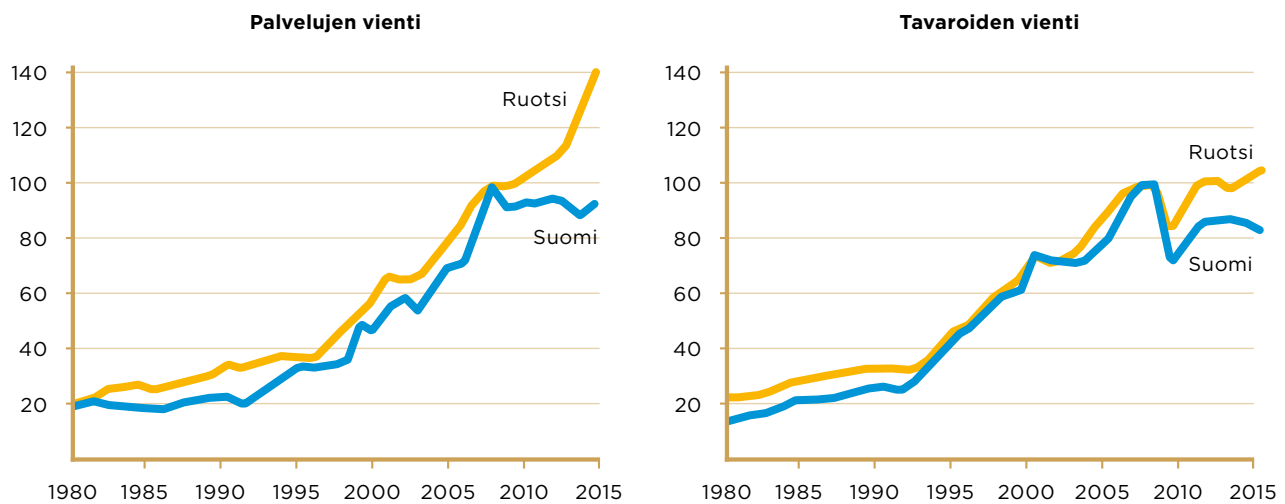
Julkisten resurssien käytön pitää noudattaa selkeitä periaatteita. Niiden pitää tukea talouden uudistumista ja yksityisen sektorin kehitystä. Erityistä huomiota on kiinnitettävä toimenpiteiden vaikutavuuden parantamiseen ja eri politiikkatoimenpiteitä hyödyntävien kokonaisuuskehittämiseen.

### **FAKTA**

Kasvupolitiikan tavoitteena on saada Suomen ja suomalaisten voimavarat uutta luovaan ja kasvuhaluiseen asentoon.



**Kuvio 1.** Ruotsin palveluvienti kasvaa hurjasti



Lähde: Kirjoittajan laskelmat. Lähdeaineistona Suomen ja Ruotsin Tilastokeskukset (kansantalouden tilinpito, tavaroiden ja palvelujen ulkomaankauppa). Vientien voluumeja 2008=100.

# Palveluiden vientiä vai globaalia liiketoimintaa palveluilla?

Digitalisaatio on murtanut aiemman käsityksen siitä, että kaikki palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja samassa paikassa. Yhä useampia palveluita voidaan viedä samaan tapaan kuin fyysisiä tuotteita.

**Jyrki Ali-Yrkkö**, varatoimitusjohtaja, Etlatieto Oy

**A**ina näin ei kuitenkaan ole. Osa palveluista edellyttää jatkosakin paikallista läsnäoloa. Myös paikallisten palvelujen varaan voi rakentaa globaalin liiketoiminnan. Esimerkkejä on lukuisia. Mikäli näitä avitetaan esimerkiksi innovaatiopolitiikan keinoin, päätöksissä tulee pitää kirkkaana mielessä nimenomaan Suomen kansantalouteen tulevat mahdolliset hyödyt.

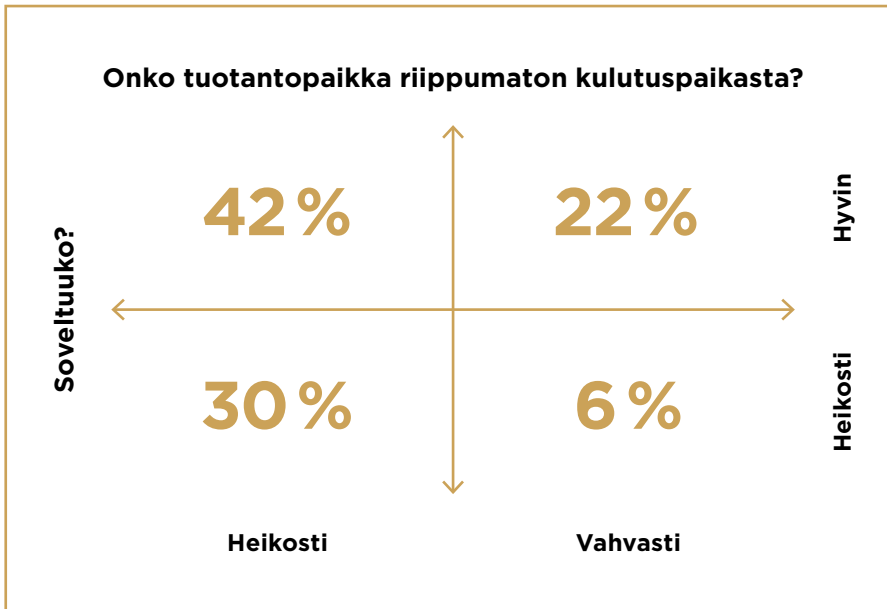
Finanssikriisin jälkeen Suomen vienti ei ole palautunut kriisiä edeltävälle tasolle. Monessa muussa maassa aiempi taso on saavutettu ja jopa ylitetty. Näin on käynyt muun muassa Ruotsissa. Mutta mistä Ruotsin viennin kasvu oikeastaan johtuu? Mitä hyödykkeitä Ruotsi vie nykyään enemmän? Vastaus yllättää monet (kuvio 1).

Toisin kun yleisesti luullaan, Ruotsin viennin kasvun takana ovat nimenomaan palvelut (kuvio 1). Ruotsin tavaravienti ylittää vain nelisen prosenttia korkeammalle kuin vuonna 2008. Sen sijaan Ruotsin palveluvienti on noussut lähes 40 prosenttia. Nousu on tullut monesta eri lähteestä. Viime aikoina ruotsalaiset yritykset ovat myyneet ulkomaille lisää muun muassa rahoitus- ja IT-palveluja. Myös aineettoman omaisuuden ja matkailun kautta Ruotsi on saanut lisää palveluvientituloja (Kommerskollegium, 2015).

Ruotsin luvut ovat pysäyttäviä. Ne antavat myös oivan esimerkin siitä, että myös palveluja voidaan viedä ja että niille on maailmalla kysyntää.

## FAKTA

Digitalisaatio tekee monista palveluista paikasta riippumattomia. Olemme nähneet vasta häivähdyksen siitä, mitä kaikkea digitalisaatio tulee maailmassa muuttamaan. Muutos tulee olemaan iso. Sen kärjessä tulevat olemaan maat, joka kykenevät uudistumaan hyödyntämällä digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet.



**Kuvio 2.** Suomen palveluyritysten jako skaalautuvuuden ja paikasta riippumattomuuden suhteen, osuuksia palvelualan yritysten määrästä, %

Lähde: Ali-Yrkkö, Pajarinen ja Rouvinen, 2014 ja 2015

### Kaikki palvelut eivät ole samanlaisia

Suomessa toimii noin 200 000 palvelualan yritystä. Näiden välillä on kuitenkin suuria eroja erityisesti kahdessa suhteessa. Ensimmäinen ero koskee sitä, voidaanko palvelua tuottaa eri paikassa kuin se kulutetaan. Toinen erottava piirre on skaalautuvuus eli myynnin kasvun aikaansaama yksikkökustannusten aleneminen.

Yli 60 prosenttia Suomen palveluyrityksistä tuottaa palveluita, jotka skaalautuvat hyvin (kuvio 2). Niissä vallitsee siis ainakin jossain määrin suurtuotannon edut. Sen sijaan paikasta riippumattomuuden suhteen tilanne on toinen. Vähemmistö (28 %) yrityksistä tarjoaa palveluita, joita voidaan tuottaa eri paikassa kuin ne kulutetaan.

### Palvelujen globaali liiketoiminta

Vain siis alle kolmasosa palveluyrityksistä tuottaa palveluja, joita voidaan viedä samaan tapaan kuin teollisuustuotteita. Entä jäljellejäävät kaksi kolmasosaa? Onko niiden ainut vaihtoehto jäädä kotimarkkinayrityksiksi?

Vaikka palvelu olisi tuotettava paikallisesti, sitä tarjoava yritys voi silti hakea lisämarkkinoita maailmalta. Päävaihtoehtoina on tällöin joko palvelun lisensoiminen kohdemaassa toimiville yrityksille tai omien toimipisteiden perustaminen kohdemaahan.

Molemmissa tapauksissa suurin osa kansainvälistymisen tuomista työpaikoista syntyy kohdemaahan, joissa varsinaiset palvelut tuotetaan. Suomeenkin voi syntyä joitain työpaikkoja, mutta niiden määrä on luonnollisesti kohdemaata pienempi. Tähän syntyvät työpaikat voivat esimerkiksi olla markkinointiin, konseptisuunnitteluun, taloushallintoon tai pääkonttoritoimintoihin liittyviä.

Työpaikkojen lisäksi näiden kautta voi syntyä myös muuta tuloa taloudelle. Nämä tulot riippuvat kuitenkin siitä, miten näiden yritysten liiketoimintamalli ja siirtohinnoittelu on tehty. Niistä riippuu, tuleeko Suomeen palveluvientiä esimerkiksi rojalti- ja lisenssitulojen muodossa.

### Suomalaiset yritykset ulkomailla ja ulkomaiset Suomessa

Hyvänä esimerkkinä paikallista läsnäoloa vaativista palveluista toimii vaikkapa teollisuuden kunnossapito- ja siivouspalvelut. Näitä palveluja ei voida viedä ainkaan kokonaan samalla tavoin kuin fyysisiä tuotteita. Ne tuotetaan ja kulutetaan samassa paikassa.

Esimerkkinä kansainvälistyneestä teollisuuden kunnossapitoa tarjoavasta yrityksestä toimii Maintpartners Oy. Suomen lisäksi se toimii Ruotsissa, Virossa ja Puolassa. Vastaavasti puhtaanapalveluita tarjoava SOL on perustanut tytäryhtiöitä Ruotsiin, Viroon, Latviaan, Liettuaan ja Venäjälle. Muita kansainvälistyneitä suuria yrityksiä ovat esimerkiksi Empower Group Oy, Lassila & Tikanoja ja Lindström Oy.

Myös Suomeen on tullut runsaasti ulkomaisia palvelusektoriin kuuluvia yrityksiä. Yli puolet Suomeen tulleista ulkomaisista suorista sijoituksista (suorien sijoitusten kannasta vuonna 2014) on kohdistunut palveluyrityksiin<sup>(1)</sup>.

Tämä näkyy myös yritysten henkilöstössä. Suomessa toimivissa ulkomaalaisomisteisissa yrityksissä työskentelee noin 240 000 työntekijää. Näistä yli kaksi kolmasosaa on töissä palveluyrityksissä. Suuria työllistäjiä ovat muun muassa ISS Palvelut Oy, Nordea ja Lidl. Viime vuosina ulkomaiset yritykset ovat olleet erityisen kiinnostuneita terveydenhoito- ja hoivapalveluista. Suomen suurimpia tämän alan ulkomaisia yrityksiä ovat Attendo Finland (7750 työntekijää Suomessa), Terveystalo (6800 työntekijää Suomessa) ja Mehiläinen (työllistää 9300 henkilöä, joista 3000 ammatinharjoittajina).

Monet globaalisti toimivat palveluyritykset ovat kansainvälistyneet sekä omia tytäryhtiöitä perustamalla että franchise-toiminnalla. Muun muassa amerikkalainen McDonalds käyttää näiden yhdistelmää. Suomessa McDonaldsilla on kymmenkunta omaa ravintolaa ja loput ovat franchise-yrityksien vetämiä. Nämä franchise-yritykset maksavat McDonalds-konsernille lisenssi- ja rojaltimaksuja.

### Mitä palveluvienti merkitsee politiikalle?

Innovaatiopolitiikan tavoitteena on, että maassa syntyy innovaatioita, ne leviävät laajalle yhteiskuntaan ja synnyttävät talouskasvua. Mikäli palvelua voidaan viedä teollisuustuotteen tavoin, niin myös näitä koskevan innovaatiopolitiikan on hyvä olla samankaltaista kuin teollisuusyritysten kohdalla.

Sen sijaan paikasta riippuvilla palveluilla on erityispiirteitä, jotka on syytä pitää mielessä. Koska jo määrätelmän mukaan nämä ovat paikasta riippuvia, niin myös ylivoimainen valtaosa niiden kansainvälistymisen tuomista työpaikoista syntyy ulkomaille. Mikäli julkinen sektori avittaa näitä yrityksiä esimerkiksi t&k-tuen muodossa, on rahoituspäätösten perusteena oltava nimenomaan

Suomeen tuleva mahdollinen hyöty. Tämä voi tulla pääasiassa kahta kautta.

Yhtäältä Suomeen voi syntyä pääkonttori- tai muita työtehtäviä, jotka hyötyvät ulkomaanyksiköistä. Toisaalta ulkomaisen yksiköiden kautta voi tulla rojaltiltai franchising-tuloja. Tällöin kotimaan yksikkö omistaa konseptin ja muualla sijaitsevat yksiköt maksavat tälle omistajalle siitä, että ne hyödyntävät muualla kehitettyä konseptia. Edellytys tälle on se, että Suomen yksiköt omistavat konseptin ja että konseptin hyödyntämisestä laskutetaan ulkomaisia yksiköitä.

### Palvelujen vientimahdollisuudet kasvavat

Digitalisaatio tekee monista palveluista paikasta riippumattomia. Niiden tuottaminen ja kuluttaminen voivat siis tapahtua eri paikoissa. Samaan aikaan digitalisaatio mahdollistaa uusien palvelutoimintojen kehittämisen teollisiin tuotteisiin.

Monet palvelut ja palvelutoiminnot tulevat siis muuttumaan. Yrityksille muutos tarkoittaa mahdollisuuksien moninkertaistumista, mutta myös kilpailun kovenemista. Digitalisaation myötä monet palveluyritykset eivät enää kilpaile vain paikallisesti vaan globaalisti. Julkiselle sektorille digitalisaatio luo myös suuren mahdollisuuden, jossa yhdistyvät toimintatapojen tehostaminen, kansalaisten/yritysten arjen helpottaminen (esimerkiksi esitäytetty veroilmoitus) ja kokonaan uusien palvelujen luonti joko itse tai avaamalla digitaalisessa muodossa olevia aineistojaan.

Olemme nähneet vasta häivähdyksen siitä, mitä kaikkea digitalisaatio tulee maailmassa muuttamaan. Muutos tulee olemaan iso. Sen kärjessä tulevat olemaan maat, joka kykenevät uudistumaan hyödyntämällä digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet.



*Digitalisaatio tekee monista palveluista paikasta riippumattomia.*

#### LÄHTEET

**Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M. ja Rouvinen, P. (2014).** Yksityiset palvelut kasvun lähteenä? ETLA Raportit - Reports 36, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.

**Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M. ja Rouvinen, P. (2015).** Yksityiset palvelut kasvun lähteenä? *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, 12/2015, s. 24-44.

**Kommerskollegium (2015).** **Sveriges tjänstehandel 2014 (kapitel 5 i kvartalsrapporten).** Ladattavissa osoitteesta: <http://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Utrikeshandel/Handelsutveckling-och-statistik/Tjanstehandel-Sverige/>

<sup>(1)</sup> Palveluyrityksiin kohdistuneet suorat sijoitukset ovat todennäköisesti hieman ylöspäin harhaisia. Osa Suomeen tulleista ulkomaalaisyrityksistä on nimittäin perustanut Suomeen palvelualalle kirjautuvan holding-yhtiön, joka omistaa Suomessa toimivan teollisuusyrityksen.



Teollisuusyritykset voivat kehittää kykyään tuottaa tietoa ja osaamista vuorovaikutuksessa asiakaskuntansa kanssa ja myydä tätä kykyä asiakkailleen palveluna.

# Teollisuuden palvelumurros

Palveluiden osuus teollisuuden kokonaistuotannosta kasvaa. Fyysisten tavaroiden tuotanto ei suinkaan ole loppumassa, mutta niiden arvonluonti monipuolistuu ja paranee palveluiden avulla.

**Heidi Korhonen**, erikoistutkija, VTT

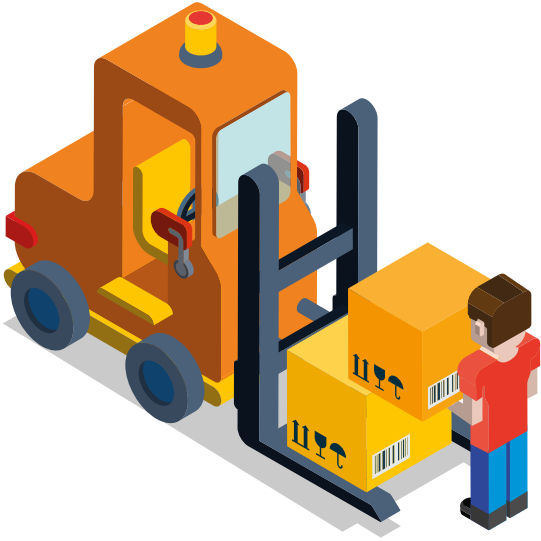
**T**eollisuuden tuotantorakenteet ovat muuttuneet rajusti viime vuosikymmeninä kasvattaen palveluiden osuutta teollisuuden kokonaistuotannosta. Samalla teollisuuden innovaatiotoiminta, joka perinteisesti on korostanut teknologiaa ja fyysisiä tavaroita, on laajentunut yhä enemmän kohti palveluita, tuote-palvelujärjestelmiä ja asiakasratkaisuja. Palveluista tuli teollisuudelle tärkeä innovoinnin kohde 80- ja 90-luvuilla kun teollisuusyritykset huomasivat voivansa palveluiden avulla laajentaa tarjoamaansa, lisätä myyntiään, tukea tuoteliiketoimintaansa ja vahvistaa asiakassuhteitaan.

Toisaalta teollisuuden murroksen taustalla on myös tuotantovaiheiden ulkois-

taminen pilkkoen niitä yhä pienempiin osiin, mikä näkyy tilastoissa palveluiden kasvuna. Pilkkomisella ja ulkoistamisella voidaan pyrkiä pelkkään hintakilpailutamiseen. Kuitenkin usein niillä pyritään parempaan palveluun oppimisen mahdollistaman laadullisen parannuksen kautta. Erikoistuessaan tekemään samanlaista työtä suurelle joukolle asiakkaita teolliset yritykset oppivat ja kehittyvät yhä paremmiksi työssään. Silloin ne tulevat jopa asiakkaita itseään paremmiksi innovaatiovoimaan ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin. Teollisuusyritykset voivat kehittää kykyään tuottaa tietoa ja osaamista vuorovaikutuksessa asiakaskuntansa kanssa ja myydä tätä kykyä asiakkailleen palveluna.

”

*Kilpailu on siirtynyt tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä asiakkaan kokemaan arvoon.*



### Kaksi näkökulmaa palveluun

Palvelun käsitettä käytetään kahdella erilaisella tavalla, jotka molemmat ovat tärkeitä teollisuuden palvelumurroksessa. Ensimmäinen tapa korostaa palveluiden eroa fyysisistä tuotteista. Palvelut nähdään tällöin esimerkiksi prosesseina tai tilamuutoksia tuottavina operaatioina. Tilastot tyypillisesti mittaavat palveluita tässä merkityksessä. Tietojärjestelmien kehittyminen on helpottanut merkittävästi työn pilkkomista osiin ja prosessin osien ulkoistamista alihankkijoille. Kun yritykset ulkoistavat tuotantonsa työvaiheita toisille yrityksille, nähdään tilastoissa palveluiden kasvu, vaikka tuotannonollisen työn kokonaismäärä tai sisältö ei välttämättä muutu.

Palveluiden ja tuotteiden erilaisen luonteen ymmärtäminen on olennainen mutta ei riittävä näkökulma teollisuuden palvelumurroksen hahmottamiseksi. Palvelun käsitettä käytetään myös toisella tavalla, mikä on käynyt yhä yleisemmäksi. Tämä näkökulma korostaa palvelemista eli asiakkaan hyväksi toimimista. Palvelu on asiakkaan arvonluonnin tukemista ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä tapahtuipa se sitten fyysisten tavaroiden avulla, operaatioiden avulla tai jollain muulla tavalla. Arvonluonnissa korostetaan nykyään erityisesti tiedon

ja osaamisen soveltamista asiakkaan hyväksi. Näillä resursseilla voidaan operoida muita resursseja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Lisäksi niillä on erityinen ehtymätön luonne, osaaminen pikemminkin paranee kuin kuluu käytössä. Kun yritykset oppivat innovoimaan parempia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin, paranee palvelu asiakkaan arvonluonnin tukemisen merkityksessä.

### Kilpailu siirtyi asiakasarvoon ja ekosysteemien tasolle

Palvelullistuminen ei merkitse, että fyysisten tavaroiden tuotanto olisi loppumassa. Teollisuudella on tärkeä rooli jatkossakin. Se, kuinka arvo tuotetaan ja kuinka se tarjotaan asiakkaille, on kuitenkin suuressa muutoksessa. Huomisen teollisuus ei ole samanlainen kuin tänään. Muutoksen taustalla voidaan nähdä uudet teknologiat mutta myös asiakastarpeen ja kysynnän kehittyminen. Paineita muutokseen syntyy myös resurssiniukkuudesta sekä tarpeista toteuttaa tuotanto kestäväällä tavalla ja kustannuksia karsien.

Kilpailu on siirtynyt yksittäisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä asiakkaan kokemaan arvoon. Palvelu voidaan kokea eri tavoin eri osissa asiakasyritystä, yksittäisten ihmisten tarpeilla ja myös tunneperäisellä palvelukokemuksella on suuri merkitys. Uudessa palvelutaloudessa keskeistä on yhteinen arvonluonti. Arvonluonti tapahtuu vuorovaikutteisesti verkostoissa, kun toimijat vaihtavat keskenään palveluita ja





## *Innovaatio on järjestelmän toimijoiden välistä vuorovaikutteista oppimista.*

integroivat näin saamiaan resursseja omassa arvonluonnissaan. Kukin toimija on omassa arvonluonnissaan joko suoraan tai välillisesti riippuvainen muun verkoston tuottamista palveluista ja siksi arvonluonnin katsotaan olevan yhteistä. Asiakkaan palvelukokemus on siis seurausta laajemman palvelujärjestelmän ja ekosysteemin toiminnasta. Siksi myös kilpailu on siirtynyt yritysten tasolta ekosysteemien tasolle. Yhteisessä arvonluonnissa ihmiset organisoituvat monikerroksisiksi järjestelmiksi: yrityksiä, ekosysteemeiksi, toimialoiksi ja yhteiskunnaksi. Näihin arvonluonnin rakenteisiin muodostuu syklisyyttä ja viivettä. Se johtaa takaisinkytkentöihin kuten verkostovaiikutuksiin. Niillä on huomattava vaikutus järjestelmän toimintaan ja evoluutioon. Yhteisen arvonluonnin kautta tällaisten monikerroksisten järjestelmien sekä niissä toimivien ihmisten hyvinvointi on sidoksissa toisiinsa. Innovaatio on järjestelmän toimijoiden välistä vuorovaikutteista oppimista.

### **Palvelumurros ja digitalisaatio liittyvät erottamattomasti yhteen**

Digitalisaatio on merkittävä teollisuuden palvelumurroksen ajuri. Se on mahdollistanut tuotantovaiheiden pilkkomisen ja ulkoistamisen. Digitalisaatio mahdollistaa myös tiedon ja osaamisen soveltamisen asiakkaan hyväksi aivan uudella tavalla. Palvelut voivat sisältää älyä, joka yhdistää asiakkaan toisiin toimijoihin, tietomassoihin, analyyseihin ja palvelui-

hin yli ajan ja paikan ja ikään kuin tekee asiakkaasta älykkäämmän omassa toiminnassaan. Monet palvelut voidaan digitalisoida, mikä tekee niistä yhä skaalautuvampia ja siirrettävämpiä. Tämä luo vientimahdollisuuksia, mutta samalla se altistaa palvelutuotannon globaalille kilpailulle aivan uudessa mittakaavassa. Digitaalisilla palvelualustoilla ja alustastrategioilla on suuri merkitys ekosysteemien tasolla tapahtuvassa kansainvälisessä kilpailussa.

Kilpailukyky palvelumurroksessa liittyy nimenomaan arvonluontiin, ei digitalisaatioon sinänsä. Olennessa osassa ei ole itse teknologia vaan kuinka se tukee ihmisten välistä yhteistä arvonluontia ja tyydyttää ihmisten tarpeita sekä se millaisia vaikutuksia sillä on järjestelmän muutosdynamiikkaan. Teollisuusyritysten tulisikin kehittää teknologiaa palvelulähtöisesti. Erityisesti teollisuuden kannattaa pyrkiä kehittämään ekosysteemitason arvonluonnin ja innovaation kyvykkyksiä. Se tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa.

### **Kohti yhteiskehittämistä**

Teollisuuden digitaalisessa palvelumurroksessa yritysten on menestyäkseen omaksuttava uusi arvonluonnin logiikka ja sen myötä uudenlainen asiakaslähtöisyys. Niiden tulee tarkastella asiakas-toimittaja vuorovaikutusta laajemman ekosysteemin puitteissa. Palveluinnovaatiot on nähtävä monikerroksisena järjestelmämuutoksena. Innovaatiot eivät koske

ainoastaan tuotteita ja palveluita vaan laajempia ekosysteemejä, joissa oleellisia toimijoita ja hyötyjiä ovat ihmiset ja koko yhteiskunta. Asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat luontaisesti osallisina innovaatioissa. Uusi lähestymistapa edellyttää huomion kohdistamista arvon yhteistuotamiseen, yhteiskehittämisen johtamista yhdistelemällä yrityksen sisäistä ja sen rajat ylittävää innovaatiotoimintaa sekä suotuisan dynamiikan luomista vuorovaikutteiselle oppimiselle.

# Innovaatiot tahkoavat menestystä digitaalisilla verkkoalustoilla

Innovatiiviset, yhteisillä resursseilla hyödynnetyt, digitaaliset verkkoalustat ovat menestyksen sampo monelle osapuolelle.

**Tiina Torppa**

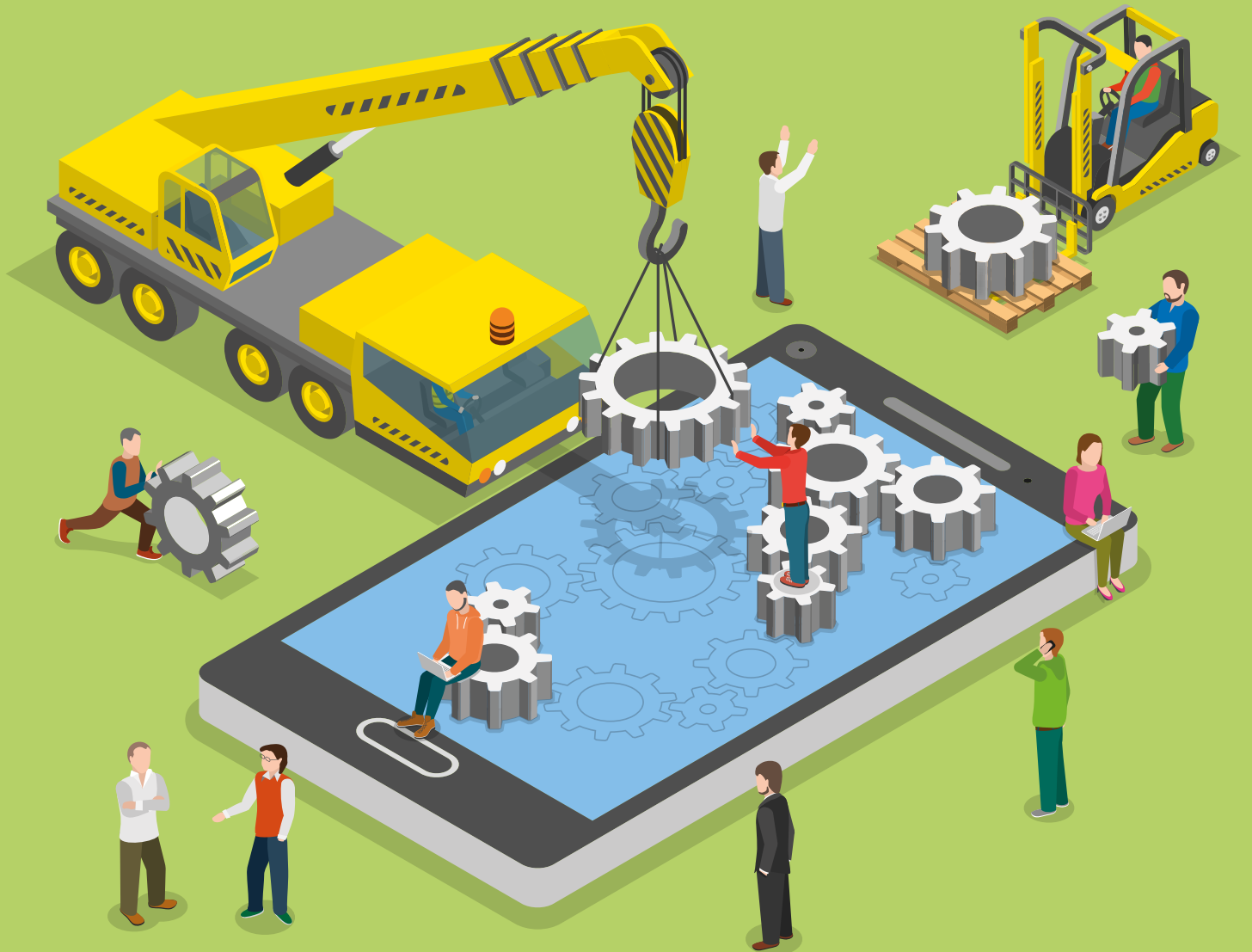
**I**nnovatiivinen alusta sisältää mahdollisuuksia niin isoille yrityksille kuin startup-yrityksille ja pelle peloton -tyyppisille keksijöille. Kun tuloksia tulee, menestystä jakavat erikokoiset yritykset ja toimijat. Alustat tuovat uutta liiketoimintaa, uusia työpaikkoja ja hyvinvointia. Suomessa ei toistaiseksi ole yhtään innovatiivista alustaa, Norjassa ja Ruotsissa on jo muutama ja muualla maailmassa paljon.

Innovaatioalustoihin perehtynyt ETLAn tutkijatohtori **Timo Seppälä** luettelee esteitä, joita meillä pitää nyt selättää, jotta syntyisi innovatiivisia verkkoalustoja. ”Ihmiset työskentelevät siiloissaan. Suomessa yritysten it-arkkitehtuuri on jo vanhentunutta ja niin yritykset kuin julkiset organisaatiotkin ovat liikaa ulkoistaneet it-toimintojaan. Nyt on aika sisäistää osaamista. Meillä on liikaa totuttu ajattelemaan, että tietojärjestelmä on kustannus eikä innovaatioalusta”, Seppälä sanoo.

## **Vaativan aiheen matkasaarnaaja**

Seppälä kouluttaa Aalto Executive Educationissa yritysjohtoa ja kirjoittaa tutkijana asiantuntija-artikkeleita innovaatioalustoista. ETLAssa Seppälän työpöydän takana seinällä lukee höpöhöpö. Lapun laittoivat työkaverit, jotta se näkyy, kun Seppälä puhuu skypessä.

Höpöhöpö on muutenkin tuttu vasta väite innovaatioalustoista puhuvalle. Kun Seppälä on pyrkinyt edistämään innovatiivisia alustoja, moni suomalainen on sanonut höpöhöpö.



Esimerkiksi Microsoft, Intel, Oracle, SAP ja Salesforce luokitellaan innovaatioalustayrityksiin. Apple, Google, Alibaba, Amazon, Facebook ja Xiami taas yhdistelmäalustayrityksiksi.

”Noin seitsemän vuotta sitten kiinnostuin alustoista yhdysvaltalaisen professori Martin Kenneyn inspiroimana, ja vuonna 2012 ilmestyi ensimmäinen yhteinen artikkelimme aiheesta”, hän sanoo.

Seppälä oli yksi kirjoittajista, kun tänä vuonna ilmestyi julkaisu *Onko Suomi jää-mässä alustatalouden junasta?* Raportin laativat Teknologian tutkimuskeskus VTT, Aalto ja ETLA.

Enää innovatiivisia alustoja ei pidetä huuhaana, mutta aihe on mutkikas, moniulotteinen ja vaikeasti ennustettava – ja erittäin merkittävä.

### Kasvun mahdollisuus viereltä

Moni johtoryhmä miettii, mistä saisi lisää kasvua. Innovatiivisessa alustassa liiketoiminnan kasvu painottuu yleensä oman toimialan ulkopuolelle, kuin sen reunalle.

Maailmalla isojenkin yritysten toimialat ovat muuttuneet alustojen kehittyessä. ”Apple oli vuonna 2007 perinteinen teollisuusyritys. Nyt se on innovaatioalustaan perustuvaa liiketoimintaa”, Seppälä sanoo. Alusta houkuttelee verkostovai- kutusten taloudellisilla hyödyillä. Apple ottaa sovelluksesta 30 prosenttia ja sen kehittäjä saa 70 prosenttia. ”Applen alustalle sisältöä tuovista noin puolet elää köyhyysrajan alapuolella ja muutama rikastuu. Tyypillisesti tätä kuvataan lausahduksella Winner takes it all, mikä tarkoittaa, että muutamista innovaatioista tulee suuria menestyjiä”, Seppälä sanoo. Kokeilut ja avoimuus synnyttävät innovaatioita. ”Kukaan Applella ei ostanut Supercellin peliä alustalle. Sen sijaan yritys toimitti valmiin tuotteen ja alkoi testata sitä suoraan Applen asiakkailla”,

Seppälä konkretisoi liiketoimintaa alustalla. Supercellistä tuli yksi niistä voittajista, jotka veivät kaiken.

### Hierarkia menettää merkityksensä

Puhuessaan alustoista Seppälä korostaa arvoketjuja ja verkostoja. Voisi kuvitella, että Suomessa on jo valmiiksi eri alojen verkostoja ja arvoketjuja. Seppälä kuitenkin muistuttaa keskeisestä esteestä monessa organisaatiossa. ”Asiakkaat on kategorisoitu ja samoin tärkeimmät toimittajat, eikä tietoa markkinoista ole tapana jakaa avoimesti näissä verkostoissa”, hän sanoo. Innovatiivisessa alustassa kuka tahansa on tärkeä! Siellä voi huseerata pienikin tekijä. ”Tyypillisesti kun startup nyt ottaa yhteyttä teolliseen yritykseen pyrkiäkseen sen toimittajaksi, hankintaorganisaatio kysyy lii-

---

## Innovaatioalustan karkea resepti

- Vie innovatiivinen alusta strategia-työhön, tuotekehitykseen ja kaikkeen muuhun kehittämiseen. Tarkastele liiketoimintasi ympäristöä laajasti, sillä innovaatiot syntyvät liki aina perustoiminnan ympärillä.
- Vie digitaalisella alustalla yhteen toimintoja, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä toistensa kanssa.
- Anna alustalle tulevan hypätä organisaatiosi ohi, ideoimaan, kehittämään, myymään tai muuten toimimaan suoraan alustan muiden tahojen kanssa. Avaa yrityksesi asiakkaat, toimittajat, sopimukset ja muu mahdollinen tieto.
- Pidä it-puoli talon sisällä ja it:n kontrolli omassa hallussa, ja ajanmukaista it-arkkitehtuuri.
- Kehitä innovaatioalustaa kokeiluun ja rohkeiin liikkein.
- Rakenna malli, jossa innovaatiosta hyötyvät sen kehittäjä ja alustan pyörittäjä.
- Hyväksy, että liiketoiminnan arvoa on vaikeaa ennustaa.



## *Innovatiivisessa alustassa kuka tahansa on tärkeä! Siellä voi huseerata pienikin tekijä.*

kevaihdon, työntekijät ja muuta. Sitten hankinta toteaa, että yritys on liian pieni. Näin uuden innovaation mahdollisuus tukahdutetaan heti.” Innovatiivisessa alustassa startup tai jopa yhden henkilön yritys pääsee yhteisresurssien avulla mukaan ja saa heti kaiken jaetun hyödyn. ”Esimerkiksi Apple antaa kehittäjäyritykselle suojan mahdollisista patenttirikkomuksista vastaan”, Seppälä sanoo. Alustoilla yritysten kaikki sopimukset ovat avoimia. ”Mitä salaista sopimuksissa voi olla, ne ovat yhtenäisiä, ja vain noin viisi prosenttia sopimusklauusuleista on syytä liikesalaisuuksien vuoksi piilottaa”, Seppälä sanoo.

### **Julkisen puolen mahdollisuudet kahteen suuntaan**

Innovaatioalustat eivät ole yritysmaailman etuoikeus. Julkinen organisaatiokin voi kehittää alustan tai auttaa yrityksiä kehittämään sellaisen. ”Julkisella puolella on rakenteita, joiden päälle voisi rakentaa innovatiivisen alustan”, Seppälä sanoo.

Suomessa julkinen puoli kerää tietoja, mutta Seppälän mielestä kaikkea dataa ei pitäisi vastedes luovuttaa aina ilmaiseksi. Hän myös arvostelee julkisen puolen it-ulkoistuksia. Ne tulevat turhan kalliiksi yhteiskunnalle ja samalla niissä luovutetaan kontrolli pois.

”Digitaaliset alustat on infrastruktuuria, kuten viemärit, tieverkko ja rautatiet, eikä sitä pitäisi ulkoistaa vaan johtaa itse”, Seppälä korostaa.

### **Helpompaa kuin kuluttajille**

Ruotsista Spotify nimetään innovatiiviseksi alustaksi. Seppälän mielestä se ei suoranaisesti täytä innovatiivisen alustan tuntomerkkejä, vaan on enemmänkin verkkokauppa.

”Tosin verkkokauppa tai muu alusta voi muuttua innovatiiviseksi alustaksi”, hän sanoo.

Teollisten yritysten innovaatioalustat voivat hänestä lyödä läpi nopeammin kuin uskommekaan. Tarvitaan vain rohkeita yrityksiä. Kun startup-puolella puhutaan kapeista, globaaleista markkinoista, innovaatioalustoissa sekin menee toisin.

”Yleensä pitää valloittaa yksi maantieteellinen markkina kerrallaan”, Seppälä sanoo. Hän luettelee toimialoja, joiden uskoo eturintamassa kehittävän innovatiivisia alustoja: konepajateollisuus, palveluala ja vähittäiskauppa, pankit ja vakuutusyhtiöt. Finanssialaan liittyy suuri muutos. ”Kun internet demokratisoi tiedon, seuraavaksi uudenlaisten ohjelmistojen ja teknologioiden arkkitehtuurit demokratisoivat rahan. Se muuttaa muun muassa pankkien ja vakuutusyhtiöiden roolia osana yhteiskuntaa”, Seppälä sanoo.

### **FAKTA**

Innovatiivisella alustalla eri toimijat luovat, tarjoavat ja ylläpitävät tuotteita ja palveluita. Innovaatio voi olla mikä tahansa ja kenen tahansa keksintö alustalla. Yleensä alustan käyttäjät osallistuvat innovaation muokkaamiseen. Alusta voi liittyä toimitusketjuun ja markkinapaikkaan, mutta myös avoimeen innovatiivisuuteen ja yhteistoiminnallisuuteen.

Eniten suuria alustayrityksiä on Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa. Yritysten markkina-arvo on yli 4300 miljardia dollaria ja pörssinoteeratut alustayritykset työllistävät yli 1,3 miljoonaa ihmistä, väliillisesti vielä paljon enemmän.

Microsoft, Intel, Oracle, SAP ja Salesforce luokitellaan innovaatioalustayrityksiin, Apple, Google, Alibaba, Amazon, Facebook ja XiaMi yhdistelmälustayrityksiksi.



Liikkumisen palveluistumisesta on alettu käyttää laajalti nimitystä MaaS (Mobility as a Service).

# Liikkumisen vallankumous

Tekes on määritellyt asiakkaidensa ja yhteistyökumppaniensa kanssa digitaalisten palvelujen tuomia markkinamurroksia useilla aloilla. Yksi ”edelläkävijämarkkinoista” liittyy liikenteen vallankumoukseen: ihmisten ja tavaroiden liikkumiseen ja kuljettamiseen.

**Raine Hermans**, Strateginen ohjelmajohtaja Liikkuminen palveluna, Tekes

**S**iinä missä nykyisin julkinen (ja kaupallinen) liikenne sekä yksityisautot jakavat markkinat kahtia, tulevaisuudessa julkinen liikenne ja yksityisautot nähdään uuden palvelutuotannon jaettuna kapasiteettina, jonka avulla ihmiset ja tavarat pääsevät sujuvasti ja turvallisesti perille ilman tarvetta omistaa autoa.

Digitaaliset ratkaisut auttavat käyttäjiä löytämään kuhunkin tilanteeseen sopivan kulkutavan. Tämän edellytyksenä on se, että fyysisen liikkumiskapasiteetin tarjoajat avaavat tietonsa käytettävissä olevista paikoista ja reiteistä uusien palveluntarjoajien käytettäväksi ja välitettäväksi. Tästä liikkumisen palveluistumisesta on alettu käyttää laajalti nimitystä MaaS (Mobility as a Service).

”

*Globaalisti puhutaan triljoonatason bisneksestä.*

Uberin ja Lyftin tuottamat yksityisautojen ”taksipalvelut” mielletään usein keskeiseksi osaksi markkinamurrosta. Näiden amerikkalaisyritysten liiketoiminta perustuu ainoastaan yksityisautojen hyödyntämiseen suljetussa systeemissä. Tämä on luonnollista, sillä Yhdysvalloissa ei joukkoliikenne ole samassa asemassa kuin Euroopassa. Pohjoismainen malli kannustaa hyödyntämään samassa palvelussa sekä julkista liikennettä että yksityisautoja, jolloin palvelut kattavat tehokkaasti eri alueet.

## Perille asti ilman tarvetta omistaa autoa

Yli neljä viidesosaa liikkumisen kustannuksista liittyy auton omistamiseen, käyttöön ja huoltoon, ja alle viidesosa ostettuihin liikkumispalveluihin. Jos uudet palvelut kykenevät tarjoamaan paremman palvelutason kuin oma auto, luvut kääntyvät toisin päin, jolloin ymmärretään markkinamurroksen todellinen suuruus: globaalisti puhutaan triljoonatasoisen bisneksestä.

Ihanne MaaS-kokonaisuudessa joukkoliikenne muodostaa rungon, joka tuottaa tarvittavan tiedon sijainneista ja reiteistä. Ihmiset maksavat matkastaan vain kerran, ja matka voi sisältää hyvin erilaisia tapoja siirtyä paikasta toiseen tilan-



## *Yhä harvempi nuori ajaa enää ajokortin, vaikka ennen se oli tärkeä osa aikuistumista.*

teesta riippuen. Tulevaisuuden palvelutarjoaja saattaakin antaa vaihtoehtoiksi nopeimman, edullisimman, tai pienimmän hiilijalanjäljen tuottavan kulkutavan. Helsingin ja Tampereen välillä oleva 21 kunnan kasvukäytävä toimii pilottialueena. Ensivaiheen tavoitteena on kyetä järjestämään tämän alueen sisällä kuljetus ovelta ovelle yhdellä maksulla. Jos kulkuvälinettä pitää vaihtaa, matkasta ei makseta erikseen vaan tunnistaudutaan digitaalisesti. Tämä on jo ollut mahdollista paikallisissa kokeiluissa.

Jotta kuluttaja saisi käyttöönsä kattavat palvelut, perinteisten mallien ja ajatustapojen tulisi muuttua radikaalisti. Nykyisin kuluttajan liikkumistiedot omistavat liikennöitsijät, teleoperaattorit tai muut järjestelmäoperaattorit. Jotta uudet liiketoimintamallit voisivat vallata kenttää, datan voisikin omistaa liikkuja itse. Tässä yhteydessä puhutaan ns. MyData-ajatuksesta. Kun käyttäjän tieto on salattua, mutta käyttäjän omistuksessa, käyttäjä voisi itse antaa sitä uusien palvelutarjoajien analysoitavaksi esimerkiksi pyytäessään räätälöityä tarjoustuista juuri omia liikkumistarpeitaan silmällä pitäen.

Avoimet maksu- ja tunnistautumisyjärjestelmät ovat keskeinen osa liikkumisen digitalisaatiota: siirtyminen lipunmyyntibisneksestä juuri oikeaan tarpeeseen myytävään liikkumiseen. Ajatus siitä,

että kuluttaja voisi hallita kaikkea liikkumistaan yhdestä sovelluksesta, on tavoittelemisen arvoista kaikkien osapuolten kannalta. Käyttäjien ja uusien palvelutarjoajien lisäksi liikkumiskapasiteetin omistajat hyötyvät matkustamisen helpottuessa ja nopeutuessa, kun joukkoliikenteen asiakasmäärät kasvavat. Jotta tähän päästäisiin, Tekes kannustaa ensivaiheessa toimijoita avaamaan tieto- ja maksurajapintojaan. Näin saadaan kaikille lisää bisnestä.

Tulevaisuuden teknologiat tuovat lisää mahdollisuuksia. Esineiden internet (Internet of Things, IoT) ja seuraavan sukupolven tietoliikennestandardi 5G mahdollistavat keskusteluyhteyden, sekä infrastruktuurin että itse kulkuneuvojen välille. Kun autonomiset ajoneuvot liikkuvat sähköllä ilman kuljettajaa, liikkumisen ainoa kustannus tulee olemaan alkuperäinen investointi, joka voidaan jakaa kulkuneuvon käyttäjälle. Tämä uuden teknologian mahdollistama muutujen kustannusten lasku mahdollistaa MaaS-palvelut myös haja-asutusalueilla. Näin päästään lähes joukkoliikenteen hinnalla ovelta ovelle ilman omaa autoa. Toisin sanoen, kun muuttuvat kustannukset saadaan autonomisilla sähköisillä ajoneuvoilla lähelle nollaa ja auto pystyy palauttamaan itsensä lähimmälle kirkonkylän asemalle odottamaan seuraavaa

vaa tilausta, niin omistusautojen tarve vähenee. Kaupunkiseuduilla murros voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Yhä harvempi nuori ajaa enää ajokortin, vaikka ennen se oli tärkeä osa aikuistumista.

### **Olemassa olevat rakenteet ja tottumukset innovaation esteinä**

On paradoksaalista, että hyvin kehittynyt joukkoliikennejärjestelmä voi olla este MaaS-palvelujen syntymiselle. Esimerkiksi Helsingissä maailmanlaajuisesti referoidun Kutsuplussin ongelmana oli se, että Helsingin Seudun Liikenne (HSL) ei muuttanut olemassa olevia rakenteitaan vaan operoi KutsuPlussaa rinnan normaalien bussilinjan kanssa. Hiljaisia vuoroja pystyttäisiin optimoimaan KutsuPlussin ohjaamalla takseilla tai yksityisautoilla. Nyt bussit ajavat aikatauluun merkittyjä vuoroja varmuuden vuoksi, vaikka kyydissä olisi vain yksi matkustaja. Tulisi halvemmaksi kuljettaa ihmiset taksilla bussipysäkeille. Säännölliset bussi- ja junavuorot ovat tärkeitä ruuhka-aikoina, mutta hiljaisia aikoja voitaisiin optimoida järjestämällä kuljetukset tarpeen mukaan.

Nykyisin joukkoliikenteen ostaja suunnittelee reitit ja aikataulut itse ja kilpailuttaa kuljetukset valmiiden suunnitelmien mukaisesti. Innovatiivinen hankintatapa olisi esittää tarve siitä, että meillä on tällainen määrä ihmisiä kulje-



tettavana tällaisina aikoina. Sitten kilpailutettaisiin tarjoukset siitä, miten uudet liikkumisoperaattorit hoitaisivat asian. Runkoliikenne toimisi perustana ja MaaS-palvelut täydentäisi sitä. Näin sekä normaalien bussivuorojen että Kutsuplus-tyyppisten palveluiden subventiotarve pienentyisi radikaalisti ja ihmiset pääsisivät sujuvasti perille.

Liikkumispalveluja voitaisiin tarjota kullekin sopivilla hintamekanismeilla: esimerkiksi pakettihinnoin, kuten nykyisin puhelinoperaattoreilla tai dynaamisesti sen mukaan, paljonko paikkoja on jäljellä. Dynaaminen hinnoittelu vähentäisi osaltaan myös ruuhkahuippuja. Samalla ihmisten ei tarvitsisi enää investoida kulkuneuvoihin vaan operaattorit tai rahoituslaitokset omistaisivat ne. Kun kimppekyydit ja kimpptaksit alkavat toimia usealla alueella, MaaS-järjestelmän syntyminen on jo hyvin lähellä.

Palvelumalli on helposti skaalattavissa edellyttäen, että datan ja maksujärjestelmien rajapinnat ovat samat. Tämän vuoksi esimerkiksi Suomen kasvukäytävälle pyritään saamaan mukaan globaaleja toimijoita suomalaisyritysten innovatiivisten ratkaisujen alustoiksi. Suomessa toimivat alustat puolestaan on tarkoitus hyväksyä käyttöön Ruotsiin ja päinvastoin. Tällöin varmistetaan pohjoismaiden välillä ratkaisujen yhteen toimivuus ja käytetään sitä esimerkkinä

muualla Euroopassa, kuten aikanaan digitaalisten puhelinratkaisujen standardoinnissa tapahtui. Tarkoituksenamme on siis tehdä pohjoismaisesta mallista kansainvälinen standardi, missä rajapintojen avaaminen tapahtuu samalla tavalla kaupungista ja maasta riippumatta.

Liikkumispaketit ja uudet liiketoimintamallit voidaan räätälöidä paikallisista koko maailman kattaviksi. Esimerkiksi sama sovellus toimisi taksin tilaamiseen Helsingissä tai Singaporessa. Uber ja Kutsuplus ovat osoittaneet, että asiat on mahdollista toteuttaa teknisesti.

### **Käyttäjän voimauttaminen muuttaa markkinat**

Kuluttajan valinnan perusteet ja intressit käyttää julkista liikennettä tai omaa autoa tulevat muuttumaan. Liikkuminen demokratisoituu tulevaisuudessa, kun se on nyt pitkälti ylhäältä ohjattua ja suunniteltua sekä rajoituksiin perustuvaa. Liikkumisen vallankumous toteutuisi, kun ihmiset voisivat käyttää joukkoliikennettä siksi, että se on nopeaa ja helpoa eikä siksi, että auton omistaminen on kallista ja tietullit estävät ajamasta kaupunkiin.

Meidän pitäisi päästä liikenteen managerauksesta liikenteen leadershipiin. Käyttäjien voimauttaminen vaihtoehtojen saatavuutta ja läpinäkyvyyttä lisäämällä tukisi samalla vihreämmän ympä-

ristöystävällisen liikkumisen nousua. Nykyisin navigaattorissa vaihtoehtoisina kuljetusmuotoina ovat jalankulku, auto tai joukkoliikenne. Tulevaisuudessa käyttäjä voisi vertailla nopeimpien, vihereimpien, terveellisimpien ja halvimpien matkustustapojen eroja. Näin päätösperiaatteista tulee läpinäkyvämpiä, eikä ensisijaisin kysymys enää olisi-kaan millä välineellä liikkuu. Käyttäjä nostettaisiin markkinamurroksen ja alustan kehityksen keskiöön. Suomen MaaS-testiympäristössä yritykset voisivat kehittää teknologiaa, tiedonhallintaa ja palveluja juuri oikeaan tarpeeseen ja viedä niitä muillekin markkinoille.

#### **FAKTA**

Kuluttajan valinnan perusteet ja intressit käyttää julkista liikennettä tai omaa autoa tulevat muuttumaan. Liikkuminen demokratisoituu tulevaisuudessa, kun se on nyt pitkälti ylhäältä ohjattua ja suunniteltua sekä rajoituksiin perustuvaa.

# Kansainvälisen kaupallistamisen innovaatiot

Yrityksen kannattaa suunnitella liiketoimintamallinsa siten, että se on skaalattavissa, monistettavissa ja sovitettavissa eri markkinoille globaalisti.

**Markus Suomi**, toimitusjohtaja, Finpro Oy

**E**lämme vahvasti jälkiteollista aikaa, jossa moni toiminta on muuttumassa palveluksi ja vieläpä digitaalseksi palveluksi. Monet osaavat jo luetella digitaalisia palveluita, jotka ovat täysin mullistaneet kokonaisia toimialoja: tietoa haetaan Googlesta eikä tietosanakirjoista tai puhelinluetteleista, Facebookin päivitykset korvaavat perinteiset sanomalehdet tietolähteenä, Airbnb:sta varataan majoitusta ulkomailta, vaikka palvelu ei omista yhtäkään huonetta. Uber välittää kuljetuspalvelua, vaikkei omista yhtään autoa.

Kun suomalaisyritykset miettivät oman tuotteensa tai palvelunsa kaupallistamista, on nykyinen digitaalinen murros sekä uhka että mahdollisuus. Digitaalisuuden ansioista koskaan ei ole ollut yhtä helppoa tavoittaa kansainvälisiä markkinoita. Toisaalta koskaan aiemmin ei pelkällä kotimarkkinalla toimiminen ole ollut yhtä vaarallista.

## Digitaalinen murros - uhka ja mahdollisuus

Vaatekauppa on helposti hahmotettava esimerkki siitä, kuinka kauppa, jonka pitkään väitettiin olevan digitaalisuuteen taipumaton, joutuu nyt kilpailemaan rajusti verkkokauppojen kanssa. Suomessa kansainväliset vaateverkko-kaupat ovat rynnistäneet markkinoille ja haastaneet kivijalkatoimijamme. Kaupasta saadut eurot menevät ulkomaiselle toimijalle eikä arvolisäveroakaan kerry Suomen kassaan.

Pienenä valopilkkana on se, että Zalando, yksi suurimmista eurooppalaisista verkkovaatekaupoista, on perustanut kehitysyksikkönsä Helsinkiin ja rekrytoi sinne koko ajan uusia suomalaisia osaajia. Osaamisemme tällä alalla karttuu pikkuhiljaa, kun ajan kanssa Zalandoilta siirrytään muihin alan työpaikkoihin Suomessa.

”

*Koskaan ei ole ollut yhtä helppoa tavoittaa kansainvälisiä markkinoita.*



Suomessa kansainväliset  
vaateverkkokaupat  
ovat rynnistäneet  
markkinoille ja haastaneet  
kivijalkatoimijamme.

#### FAKTA

Kun suomalaisyritykset miettivät oman tuotteensa tai palvelunsa kaupallistamista, on nykyinen digitaalinen murros sekä uhka, että mahdollisuus. Digitaalisuuden ansioista koskaan ei ole ollut yhtä helppoa tavoittaa kansainvälisiä markkinoita.

Tänä päivänä suomalaisyrityksillä pitää olla todella selvä käsitys kilpailijakentästään ulkomailla, ei pelkästään Suomessa, ja suunta saisi olla lähtökohtaisesti kansainvälisille markkinoille. Yrityksen tulee lähteä suunnittelemaan liiketoimintamalliaan siten, että se on skaalattavissa sekä monistettavissa ja sovitettavissa eri markkinoille globaalisti. Digitaalisuuden kautta tämä on entistä helpompaa, kun pilvessä on tilaa, eikä uuden markkinan avaaminen vaadi toimipisteen tai välttämättä edes inventaarion siirtämistä toiseen maahan. Varmaa on se, että jos jää pelkille kotimarkkinoille, riski näivettyemisestä on suuri.

#### Digitaaliset palvelut eivät ole ainoastaan kuluttajapalveluita

Peliteollisuutta lukuun ottamatta merkittävät suomalaiset digitaaliset onnistumiset kuluttajapalveluissa antavat vielä odottaa itseään. Meillä on kuitenkin esimerkkejä valmistavan teollisuuden puolelta siitä, kuinka valmistuksen kylkeen on kehitetty palveluita, usein digitaalisia, ja niitä tuotetaan maailmanlaajuisesti.

Esimerkiksi Kone valmistaa hissejä, liukuportaita sekä rakennusten automaattiovia ja tarjoaa niiden kunnossapi-

don ja peruskorjauksen tueksi digitaalisia palveluja. Yhtiön slogan on ”*Dedicated to People Flow*” eli Kone käytännössä tarjoaa ihmisten sujuvan siirtymisen palvelua.

Cargotecin laivojen lastienkäsittelyn asiantuntija MacGregor puolestaan on kehittänyt yhdessä suomalaisten Bigdatapumpin ja ionSignin kanssa ratkaisua, jossa elektroniikkaa ja sensoreita sekä pilvi-pohjaista analytiikkaa liitetään lastienkäsittelyratkaisuihin ja näin optimoidaan lastien käsittelyä ja käsittelyn turvallisuutta. Bigdatapump ja ionSign olivat löytäneet toisensa Finpron johtaman kasvuohjelman kautta.

#### Palveluiden viennin arvonnisa jää Suomeen

Finprossa törmäämme usein haasteisiin palveluiden viennin tilastoinnista, tai pikemminkin tilastoinnin puutteista. Hankaluus syntyy siitä, että palvelu ei ole toimiala vaan liiketoimintamalli. Varmaa on kuitenkin se, että kun palveluita vietään tai ostetaan Suomessa ulkomaalaisien toimesta, arvonnisa jää Suomeen.

Palvelualojen työnantajat PALTA:n Palvelualojen suhdanteet 1/2016 -raportin mukaan palveluyrityksistä vain neljännes harjoittaa vientiä. Palvelualojen



## *Helpointa voi olla mennä sinne, missä kuluttajat jo ovat. Esimerkiksi Alibaban verkkokaupoissa käy yli 423 miljoonaa asiakasta.*

viennistä kuitenkin 81 prosenttia on kotimaista arvonlisää. Lisäksi palvelualoilla tuotettua arvonlisää viedään muiden toimialojen tuotteiden mukana. Suomen viennin kotimaisesta arvonlisästä jo 42 prosenttia syntyy palvelualoilla. Samassa raportissa todetaan, että suhteessa yhteiskuntamme hyötyy merkittävämmiin palveluviennistä kuin tavaraviennistä.<sup>(2)</sup>

Eräs onnistuneimpia palveluvien- nin sektoreita Suomessa on matkailu. Suomalaisia matkailupalveluita kulutetaan ulkomailta tulevien matkailijoiden toimesta Suomessa. Suomessa viime vuonna vierailleet 7,4 miljoonaa ulkomaista matkailijaa toivat Suomeen yhteensä 2,4 miljardia euroa. Matkailualan toimijat Suomessa ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä, jotka toimivat, työllistävät ja synnyttävät tulovirrat paikallisesti. Ala työllistää Suomessa yli 140 000 henkilöä ja sen osuus Suomen BKT:sta on 2,6 %, eli suurempi kuin met- säteollisuuden.

### **Digitaaliset palvelut pk-yrityksen ponnahduslautana**

Finprolla panostamme erityisesti pk-yri- tysten vientiin. Vaikka Amazon myy pil- vitilaa kaikille haluaville, ja sinänsä puit-

teet digitaalisen jakelukanavan tai palve- lun kehittämiselle on olemassa, voi välillä olla järkevää ponnistaa maailmalle mui- den avulla. Onnistuneessa viennissä eri- tyisesti korostuu kohdemarkkinan tun- temus. Mikä toimii Suomessa, ei vält- tämättä toimi Kiinassa. Saimme tästä osviittaa, kun kiinalainen verkkojätti Alibaba järjesti Finpron avulla kaksi tilai- suutta Suomessa. Ensimmäinen oli suun- nattu suomalaisille kuluttajabrändeille, toisessa kyseessä oli kiinalaismatkailijoi- den houkutteleva Lappiin.

Kiinan keskiluokka kasvaa huikeaa vauhtia, siihen kuuluu jo nyt 300 miljoonaa kuluttajaa. Markkinat ovat mahtavat, mutta miten yksittäinen suomalaisyri- tys saa niistä otteen? Helpointa voi olla mennä sinne, missä kuluttajat jo ovat. Esimerkiksi Alibaban verkkokaupoissa käy yli 423 miljoonaa asiakasta.

Helsingissä suomalaisille kulutta- jabrändeille esiteltiin mahdollisuutta perustaa Alibaban alustalle oma, brän- dätty verkkokauppansa ja myydä kiin- nalaiskuluttajille suoraan Suomesta. Alibaba tuntee asiakkaansa ja osaa kertoa, millainen markkinointi toimii ja millai- set tuotteet vetävät. Tällä hetkellä kiin- laiskuluttajia puhuttelevat esimerkiksi

puhtaat elintarvikkeet. Valio ja Atria ovat ilmoittaneet uusista vientiavauksistaan Kiinaan.

Rovaniemellä puolestaan AliTrip ker- toi tuovansa 50 000 matkustajaa Lappiin vuoteen 2020 mennessä. Tästä avautuu huikea mahdollisuus Lapin ja jatkossa varmasti muunkin Suomen matkailuyrit- täjille palvelu kiinalaisia matkailijoita.

Neuvoja ja apua on tarjolla. Varmistetaan, että digitaalinen murros on suomalaisille yrityksille mahdollisuus, ei uhka.

<sup>(2)</sup> PALTA: Palvelualojen suhdanteet 1/2016 <https://www.palta.fi/download/5103/>



Muotoilun avulla konseptoidut brändit ja tuotteet erottautuvat kilpailijoista ja vetoavat asiakkaisiin.

# Design - keskiössä asiakkaan tarpeet

Muotoilun strategisesti tärkein tehtävä on konkretisoida, mitä maailman muuttuminen merkitsee tuotteille ja brändeille.

**Petteri Kolinen**, toimitusjohtaja, Design Forum Finland

**Y**rityksille on välttämätöntä ymmärtää markkinaa ja asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat rakenteelliset muutokset. Jotta näihin muutoksiin pystytään reagoimaan, täytyy nämä suuret trendit ymmärtää ja nähdä ajoissa. Strategiaprosessissa niiden avulla pitää rakentaa uusi strategia, joka varmistaa kannattavan liiketoiminnan ja kasvun myös tulevaisuudessa. Yritykset, jotka tänä päivänä menestyvät, ovat hyvissä ajoin ymmärtäneet muun muassa digitalisaation ja globalisaation toimintaansa mullistavan vaikutuksen, ja reagoineet muutokseen ajoissa. Muotoilun ehkä strategisesti tärkein tehtävä on perehtyä tärkeimpiin trendeihin ja konkretisoida, mitä maailman muuttuminen merkitsee käytännössä tuoteportfolioille, tuotteille ja brändeille.

## Uusi tapa ostaa

Ihmiset ostavat eri tavalla kuin aikaisemmin. Olemme kiinni nopeassa verkoyhteydessä oikeastaan kaikkialla ja kaikki ostamiseen tarvittava tieto ja välineet löytyvät heti vaikka taskusta. Käytämme hakutoimintoja, vertailemme, seuraamme meille kiinnostavia merkkejä, tuotteita ja ihmisiä. Suosittelemme niitä verkostojemme kautta muille, jos kokemuksemme ovat olleet hyviä. Tutkimusten (CEB 2015) mukaan jopa 70 % kuluttajista ja asiakkaista tekee ostopäätöksen ennen kuin on ollut yritykseen yhteydessä. Tämä on valtava haaste perinteisille yrityksille, jotka luottavat vanhaan myyntiprosessiinsa. Tärkeää on myös ymmärtää, että vaikka teemme ostopäätöksen yhä useammin digitaali-

”

*Kaikki ostamiseen tarvittava tieto ja välineet löytyvät heti vaikka taskusta.*



## *Tuotteilla ja brändeillä pitää olla merkitystä, perustarpeisiin ei yltäkyläisissä länsimaissa juuri enää mitään tarvitse ostaa.*

sissa kanavissa kokemamme perusteella, polut sieltä johtavat usein myös kivijalkakauppaan, eivät ainoastaan verkkokauppaan. Mitkä tekijät ovat tässä uudessa ostoprosessissa ratkaisevia menestyksen kannalta?

### **Erottautuminen**

Kun kuluttaja ja asiakas löytää helposti lukemattoman määrän yrityksiä ja niiden tarjoamia tuotteita, nousee ratkaisevaksi kilpailutekijäksi erottautuminen. Brändi on tärkein tekijä erottautumisessa. Kuluttajille ja asiakkaille on tärkeää, että brändin arvomaailma puhuttelee ja he kokevat sen omakseen. Tuotteilla ja brändeillä pitää olla merkitystä, perustarpeisiin ei yltäkyläisissä länsimaissa juuri enää mitään tarvitse ostaa. Merkitys voi liittyä vastuullisuuteen, paikallisuuteen, aitouteen, erityisyyteen, miellyttävään ulkonäköön, hyvään käytettävyyteen, statukseen tai muihin kuluttajille tärkeisiin asioihin. Muotoilun avulla konseptoidut brändit ja tuotteet erottautuvat kilpailijoista ja vetoavat asiakkaisiin.

### **Asiakaskokemus**

Tuotteiden ja palvelujen myyminen ei riitä kuluttajille, vaan brändien pitää olla kokemuksellisia, tai mieluiten elämyksellisiä. Esimerkiksi digitaalisissa

palveluissa ei riitä, että asian pystyy toimittamaan, vaan tänä päivänä kilpailaan jo tiukasti asiakaskokemuksesta: elämyksellisyydestä, helppokäyttöisyydestä, vaivattomuudesta, luotettavuudesta, turvallisuudesta, nopeudesta ja toimivuudesta. Kuluttaja vaihtaa nopeasti yrityksestä toiseen, jos palvelut tai tuotteet eivät miellytä. Pankin vaihtamiseen kotisohvalta menee muutama minuutti, mikäli kuluttaja kokee, että asiakaskokemus ei toimi. Ostoprosessin muutoksen myötä digitaalisten palvelujen houkuttelevuus ja asiakaslähtöisyys ovat nousseet tärkeiksi menestystekijöiksi. Palvelumuotoilu kuuluu jokaisen yrityksen luontevaan sanavalikoimaan tänä päivänä. Muotoilun metodeilla kuvataan asiakkaiden palvelupolkuja, rakennetaan uusia skenaarioita ja ehdotetaan uusia ratkaisuja. Palveluja on luonnollisesti suunniteltu ja muotoiltu jo hyvin pitkään sekä julkisella että yksityisellä puolella, muun muassa hotelli- ja ravintola-alalla, terveydenhoidossa neuvoloiden osalta, julkisissa palveluissa kirjastoissa, mutta digitalisaation myötä palvelumuotoilu on noussut uudelleen paketoituna kuumaksi aiheeksi.

Jakelukanavien, myymälöiden ja itse tuotteiden odotetaan tuottavan ostajalle positiivinen elämys. Myymälöissä, näyt-



telytiloissa, brändishopeissa ja erilaisissa elämyskeskuksissa brändit pyrkivät tuomaan sidosryhmilleen vahvan brändikokemuksen. Suomessa esimerkiksi Fazer, Kone, Iittala ja Fiskars ovat rakentaneet uusia tiloja, joissa brändikokemus voidaan välittää kuluttajille ja muille tärkeille sidosryhmille, kuten yrityksen jälleenmyyjille, medialle, sisäänostajille ja omalle henkilöstölle. Merkitys tuo elämyksellisyyttä ja tämän päivän menestyjät viestivät vahvasti juuristaan, aitoudesta ja ainutlaatuisuudestaan. Tässä on Suomella erinomaisia menestysmahdollisuuksia kulttuurimme, nimistömmä ja luontomme ainutlaatuisuuden vuoksi. Isokyröstä ponnistava Kyrö Distillery, joka tukeutuu vahvasti puhtaisiin suomalaisiin raaka-aineisiin, historiaan ja paikallisuuteen, on vahvassa kasvussa myös Suomen ulkopuolella.

### **Muotoiltu brändikokemus**

Brändi- ja asiakaskokemuksen merkitys menestykselle on ymmärretty useissa kansainvälisissä yrityksissä. IBM on palkkaamassa 1000 muotoilutaustaista henkilöä tuomaan yrityksen palveluihin vahvan kokemuksellisuuden. Useiden yritysten johtoryhmiin on palkattu Chief Design Officer -nimikkeellä johtajia, jotta kokonaisvaltaista brändikokemusta joh-

dettaisiin yrityksissä systemaattisesti. Suomessa OP on tässä yksi edelläkävijöistä, ja heidän johtoryhmästään löytyy muotoilutaustainen johtaja, joka vastaa nimenomaan brändikokemuksesta.

Jotta saavutetaan vahva, erottuva ja houkutteleva brändikokemus, pitää se olla yrityksen ylimmän johdon agendalla, johtamisjärjestelmässä ja sitä pitää johtaa riittävällä mandaatilla, jotta voidaan oikeasti puhua kokonaisvaltaisuudesta. Brändikokemus pirstoutuu helposti, jos tuotteet ja markkinointi kertovat eri tarinaa. Nykyisessä kilpailussa ei sekavalla ja pirstoutuneella brändillä erotuta kilpailijoista. Mallisto tai tuoteportfolio on hyvin olennainen osa vahvaa brändikokemusta. Malliston muotokielen pitää olla täysin linjassa brändin muun identiteetin kanssa. Mallistopäätösten pitää perustua nimenomaan tulevaisuuden asiakastarpeeseen ja tukea brändin erottautumista. Yrityksen henkilöstön täytyy kokea brändi omakseen, sillä oma henkilöstö on tärkein brändin sanansaattaja. Vahvat, houkuttelevat ja merkitykselliset brändit keräävät ympärilleen uskollisten asiakkaiden heimon.

Menestykseen vievä muotoilujohtaminen sijoittuu yritysten ylimpään johtoon ja sen päätehtävänä on varmistaa kuluttajia ja asiakkaita houkutteleva brändi

ja mallisto. Muotoilujohtamiselle pitää antaa riittävä mandaatti, jotta vahva kokonaisote brändistä ja mallistosta toteutuu. Näin Suomeen saadaan kansainvälisessä kilpailussa menestyviä vientiyrityksiä.

#### **FAKTA**

Jotta saavutetaan vahva, erottuva ja houkutteleva brändikokemus, pitää se olla yrityksen ylimmän johdon agendalla, johtamisjärjestelmässä ja sitä pitää johtaa riittävällä mandaatilla, jotta voidaan oikeasti puhua kokonaisvaltaisuudesta.

# Median murtovedessä

Syntyessään uusi media on usein kiehtova katseidenkerääjä, mutta on vaikea ymmärtää, mihin sitä tarvitaan. Ensimmäiset tv-ohjelmat olivat kuvitettua radio-ohjelmaa, ensimmäiset aikakauslehdet sanomalehtisisällön koosteita ja aluksi internetiä luultiin vain uudeksi jakelukanavaksi vanhoille sisällöille.

**Jaakko Tapaninen**, perustaja, Sisältötoimisto Great Point

**K**ypsyessään media löytää siten oman sille ominaisen ilmaisan ja paikan yleisön elämässä. Aina siitä lähtien kun painokone syrjäytti munkkien kopiointimonopolin, edellisen median valtiaat ovat pelänneet, että uusi vie niiden paikan. Mutta kun TV ei tappanut radiota eikä VHS elokuvateattereita ja kirjakin voi pitkään hyvin, perinteinen media-ala tuudittautui siihen, että uudet tulokkaat muuttavat kyllä valtatasapainoa, mutta harvoin tuhoavat edellisiä välineitä. Lajeja ei kuole, puutarha vain muuttuu runsammaksi.

Näin digitalisaatioonkin suhtauduttiin aluksi. Kun henkilökohtainen tietokone keksittiin, kukaan ei ymmärtänyt, mihin sellaista voisi tarvita. Kun internet syntyi, sen ajateltiin sijaitsevan ikään kuin rinnakkaisessa todellisuudessa, jolla ei ole vaikutusta fyysiseen maailmaan. Kun Apple lanseerasi iPhonea, Nokialla laitetta pidettiin yhdentekevänä.

## Digitalisaatio murskaa tuttuja totuuksia

Digitalisaatio alkoi kuitenkin murskata tuttuja totuuksia seismisellä voimalla. Tämä vallankumous oli erilainen kuin edelliset. Aikaisemmin kaikki uutuuDET olivat olleet kalliita omistaa ja käyttää ja siksi valta oli pysynyt siellä, missä oli rahaa ja taitoa. Mutta kun laitteiden ja lähettämisen ja vastaanottamisen hinta digitalisaation myötä romahti, yleisön tuottaman sisällön määrä räjähti. Keskitetysti hallittujen viestintäkanavien rinnalle ja niiden ohi nousivat sisällöntuotannoltaan hajautuneet viestintäalustat.

Kun aikaisemmin samaan kanavaan, vaikkapa sanomalehteen, oli pakotettu ja siististi järjestetty koko elämä – uutiset, hovit, reseptit, autot, asunnot, työpaikat jne. – niin yhtäkkiä tämä kaikki hajautui lukemattomille alustoille, joilla ihmiset

”

*Tämä on sokki, jonka kurimuksessa mediatalot edelleen kouristelevat.*

saattoivat tiedottaa, jakaa, seurata, ostaa ja myydä keskenään ilman keskitetyn toimituksen taloudellista ja sisällöllistä puuttumista tekemiseen.

Tämä on sokki, jonka kurimuksessa mediatalot edelleen kouristelevat. Ne kilpailevat sisällöntuotannossa yleisönsä kanssa, jakelussa globaalien sosiaalisten alustojen kanssa ja mainonnassa uusien markkinapaikkojen kanssa.

Nykyaikaisen älypuhelimien vuosikustannuksineen saa ehkä 800 eurolla. Kirjassaan *BOLD* (2015) Peter Diamandis ja Steven Kotler laskevat, että puhelimen mukana tuleva ilmaisten palvelui-



Keskitetysti hallittujen viestintäkanavien rinnalle ja niiden ohi nousivat sisällöntuotannoltaan hajautuneet viestintäalustat.



## *Murrosvaiheessa on mahdotonta sanoa, mitkä taloudelliset mallit osoittautuvat kestäviksi ja mitkä kestävämmiksi.*

den paketti (navigaattori, kuvapuhelin, ensyklopedia, musiikkikirjasto, kamera jne.) olisi maksanut aikana ennen älypuhelimia karkeasti 800 000 euroa. Tämä tuhatkertainen hyöty kuluttajalle (ja kadonnut bisnes tuottajille) kuvaa voimia, jotka ovat liikkeellä.

Elämme tällä hetkellä murtovedessä. Joet ja purot, joilta tulimme, ovat takana. Virta painaa meitä ulapalle, joka on täynnä uusia lajeja ja parvia, joista osa on ystävällisiä ja hurmaavia, osa murhaavia. Murtovedessä tietää vain mistä on tulossa, ei mitä on edessä.

### **Alustat ja algoritmit**

Keskuudessamme on kaksi uutta toimijaa, joiden voimaa ja merkitystä ei vielä täysin ole ymmärretty: alustat ja algoritmit. Viestinnän näkökulmasta alusta on mikä tahansa ympäristö, jossa ihmiset vaihtavat tietoa keskenään, verkostomaisesti, aikaisemman hierarkkisen ja usein yksisuuntaisen kanavan sijasta. Alustalle on yleensä helppo tulla ja sen arvo kaikille käyttäjilleen kasvaa nopeasti, kun käyttäjien ja yhteyksien määrä kasvaa. Ajatelkaamme vaikka Facebookia, YouTubea tai AirBnB:tä. Algoritmi on automatisoitu komentosarja, joka ohjalee elämää ja yhteyksien syntymistä alustoilla. Niin paljon kun ehkä koemmekin voivamme vapaasti toteuttaa itseämme

uusien palvelujen avulla, kaikesta mitä niissä näemme ja kaikesta mitä voimme muille kertoa, päättää ohjelmapätkä. Algoritmi on väsymätön, viekas, nopea, tunteeton ja tietojenkäsittelyvoimaltaan mahtava. Se on myös isäntiensä – koodaajansa ja omistajansa – tahdon alainen.

Näiden kahden uuden voiman rinnalla vaikuttaa kaksi perinteistä totuutta: ainutlaatuisen sisällön taika ja kuratoinnin välttämättömyys. Joidenkin arvioiden mukaan ihmiskunta tuottaa tällä hetkellä parissa vuodessa saman verran sisältöä kuin koko aikaisemman olemassaolonsa aikana. Määrä on yksilön kannalta joka tapauksessa murskaava. Englanninkieliset termit *peak content* ja *infobesity* kuvaavat hyvin kyllästymispistettä, jossa elämme. Tässä yltäkylläisyyden maailmassa tarve tuottaa ja löytää yleisölle ainutlaatuista ja arvokasta sisältöä ei katoa minnekään. Jopa päinvastoin.

Hyvä esimerkki nykyaikaisesta media-toimijasta, joka osaa yhdistää edelliset neljä taitoa lähes ylivoimaiseksi kilpailueduksi on kansainvälinen elokuvapalvelu Netflix. Nopeasti kasvava perinteisen TV:n haastaja on luonut verkkoon alustan, jolle se algoritminsä voimalla sekä kuratoi yksilöllisesti valittua katsottavaa että luo suurille yleisölle ainutlaatuisia ja koukuttavia sarjoja.

Suunnattoman tietomassansa perusteella Netflix tietää tarkkaan, mistä ihmiset pitävät ja niinpä sen suosikkisarjojen *House of Cardsin*, *Orange Is the New Blackin* ja *Stranger Thingsin* käsikirjoittajatiimissä istuvatkin ihmisällyn lisäksi algoritmit ja iso data.

### **Mistä rahat?**

Kiivaasti kehittyvän teknologian ja kiihkeän sosiaalisen pohinan keskellä kysymys, mistä rahat, unohtuu aina ajoittain. Se unohtuu kuluttajilta, jotka ovat totuneet ilmaisuuteen; se unohtuu startup-yrityksiltä, jotka ovat usein liikkeellä riskirahan voimin ja uskovat löytävänsä ansaintamallinsa sitten aikanaan; se unohtuu journalisteilta, joiden mielestä hyvä sisältö on hyvän talouden tae; se unohtuu mediapomoilta, jotka odottavat taloudellista käännettä ja tiukempaa lainsäädäntöä, jotka voisivat pelastaa perinteiset bisnekset.

Murrosvaiheessa on mahdotonta sanoa, mitkä taloudelliset mallit osoittautuvat kestäviksi ja mitkä kestävämmiksi. Tällä hetkellä näyttää siltä, että sanomalehtien ja tv-kanavien kurimus jatkuu ja toisaalta että Googlen haku- ja Facebookin sosiaalinen monopoli ovat voittamattomia.

Jos katsomme maailmaa ja ennustamme tulevaisuutta neljästä äskei-

sestä näkökulmasta, alustojen, algoritmien, ainutlaatuisen sisällön ja kuration näkökulmasta, voimme tälle hetkellä erottaa neljä kestävältä vaikuttavaa mallia. Nämä ovat 1) Massiiviseen liikenteeseen 2) Ideologiseen pääomaan 3) Nicheen ja 4) Sisältömarkkinointiin perustuvat mediat.

- **Massiivinen liikenne** tarkoittaa mainosrahoitteisia tai hyvin edullisia verkkopalveluja, jotka tähtäävät satoihin miljooniin käyttäjiin. Tällaisia ovat vaikkapa *BuzzFeed* tai *Daily Mail*. Sisällön menestys perustuu siihen, että ihmiset jakavat sitä toisilleen, talous puolestaan siihen, että uudessa maailmassa tarvitaan usein valtavia yleisöjä, jotta digitaalinen mediamainonta toisi tarpeeksi tuloja. Suomen kaltaiselle pienelle kielialueelle tämä on iso haaste. Pari miljoonaa käyttäjää ei ole kansainvälisesti vielä massiivista trafiikkia. Jos kielestä ei ole väliä, kuten peliteollisuudessa, myös pieni maa voi olla maailmanluokan toimija.
- **Ideologinen pääoma** puolestaan tarkoittaa joko julkisrahoitteista toimintaa (*Yleisradio*, *AL Jazeera*) tai säätiöiden (*The Guardian*, *Hufvudstadsbladet*) tai varakkaiden yksityishenkilöiden (*The Washington Post*) ylläpitämää mediaa. Taustalla

on käsitys, että uudessa maailmassa on mahdollista tehdä laajalevikkistä maailmankatsomuksellista tai laatu-mediaa vain tilaus- ja mainostulojen voimalla.

- **Niche** voi olla muutama kymmenen henkeä tavoittava asiantuntijablogi tai se voi olla muutama kymmenen miljoonaa tavoittava talousmedia. Niche-mediaa tehdään usein laajasti siinä mielessä, että se tavoittaa globaalisti, mutta kapeasti siinä mielessä, että sille löytyy elintilaa vain, mikäli se on omalla osaamisalueellaan maailman huippua. Tällöin sille löytyy sekä maksavia tilaajia että mainostajia. *The Economist* on klassinen edelleen voimissaan oleva esimerkki ylivoimasta nichessä, *Business Insider* puolestaan verkkoon syntynyt ja siellä oman yleisönsä löytänyt uuden polven talousmedia.
- **Sisältömarkkinointi** tarkoittaa sitä, että yritykset ja muut organisaatiot alkavat tuottaa omaa kohderyhmiään palvelevaa sisältöä. Median maksaja on tällöin sisällön tilaava ja julkaiseva taho, mutta muutoin se on altis samalle hyperkilpailulle kuin muukin digitaalisen avaruudesta löytyvä sisältö. Vaikkapa Red Bull, General Electric, Marriott ja Net-a-Porter ovat kansain-

välisiä edelläkävijöitä oman median kehittämisessä. Suomessa *Tikkurilan maallinja* on hieno esimerkki oman kanavan rakentamisesta.

Nämä mallit esiintyvät silloin tällöin puhtaina, mutta yhtä hyvin hybrideinä. Esimerkiksi massiiviseen trafiikkiin tähtäävä *BuzzFeed* rakentaa sisälleen myös niche-palveluja ja hyödyntää sisältömarkkinointia ansaintavälineenä.

Kun muutoksen vauhti huimaa ja uhkaa sumentaa näkökyvyn, on syytä tuijottaa fundamentteihin. Tuotannon ja jakelun hinta ovat romahtaneet. Kuluttajat ovat muuttuneet passiivisesta yleisöstä aktiiviseksi tiedon hakijoiksi ja jakajiksi. Teknologiat muuttuvat nopeasti, mutta voittajat eivät rakastu niihin, vaan rakentavat asemaansa pitkäjänteisesti. Lopulta kuningas ei ole teknologia, ei sisältö, ei kanava, vaan kuluttaja.

#### FAKTA

Keskuudessamme on kaksi uutta toimijaa, joiden voimaa ja merkitystä ei vielä täysin ole ymmärretty: alustat ja algoritmit.



Digitalisoitumisen myötä elokuvien valmistusprosessista yhä suurempi osuus tapahtuu bittien muodossa.

# Av-kannustimella kasvua ja kansainvälistymistä av-palveluihin

Eduskunta hyväksyi vuoden 2017 tulo- ja menoarvioon 10 miljoonan euron määrärahan av-kannustinrahaa varten. Päätös oli pitkän ja huolellisen valmistelun tulos ja avaa aivan uuden mahdollisuuden kasvattaa palvelusektoria, jossa Suomella on vahvaa osaamista mutta vasta vähän kansainvälisiä markkinoita hallussaan.

**Petra Tarjanne**, neuvotteleva virkamies, Työ- ja elinkeinoministeriö

**S**uomen av-kannustimen malliksi on valittu käteispalautus, joka tarkoittaa sitä, että jokaisesta Suomessa kulutetusta eurosta elokuvan tuotantoyhtiö saa jälkikäteisenä palautuksena 25 senttiä. Palautus toimii merkittävänä rahoitusosuutena Suomessa toteutettaville tuotantojen osuuksille, houkuttelee tänne uusia asiakkaita ja mahdollistaa siten myös laajemman ja monipuolisemman palvelutarjonnan elintilan elokuvatuotantojen eri vaiheisiin.

## Digitalisoituminen luo uutta työtä

Digitalisoitumisen myötä elokuvien valmistusprosessista yhä suurempi osuus tapahtuu bittien muodossa. Kuva- ja äänisisältöä rakennetaan ja muokataan tietokoneella. Suuria ihmismassoja ei tarvitse

enää kutsua kuvauksiin esittämään joukkokohtauksia tai elokuvan puvustuksen ei tarvitse huolehtia satojen esiintyjien vaatetuksesta, joka sopii fantasiaelokuvien mielikuvitusmaailmaan. Räjähdykset, hyökyaallot ja maailmanlopun tulimeri syntyvät koodaajan työpöydällä. Suomessa on jo vuosia ollut laaja ja laadukas av- ja pelialan koulutus, joka on luonut pohjan tällaiselle osaamiseen perustuvalla liiketoiminnalle. Tavoitteena on synnyttää uusia työtilaisuuksia sille joukolle osaajia, joille pelkällä kotimaisella markkinalla ei löydy riittävästi töitä.

Digitalisoitumisen kehitys ei mahdollista vain uudenlaista ääni- ja kuva-maailmaa. Virtuaalitodellisuus tai lisätty todellisuus tekevät tuloaan niin viihteessä ja kerronnassa kuin arkisemmissakin sovelluksissa. Pokémon Go löi itsensä hetkessä läpi kun sen lisätyssä

todellisuudessa ihmiset kulkivat omissa ympäristössään hakemassa virtuaalisia palkintoja. Erilaisia teollisia tai palveluprosesseja voidaan simuloida tai toteuttaa lisätyn todellisuuden ympäristössä. Verkkokauppa siirtyy virtuaalitodellisuuden maailmaan, jossa asiakas voi kokeilla vaatteita oman hahmonsä päälle tai sisustaa valokuvan perusteella luotua mallia omasta kodistaan. Ajan ja paikan merkitys katoaa, oikeiden valintojen tekeminen tehostuu ja hukkatointojen määrä vähenee.

## Laajempia kerrannaisvaikutuksia

Tällaiset sovellukset tarvitsevat kuitenkin onnistuakseen toimivan ja käyttäjälähtöisen käyttökokemuksen. Pelkkä tekninen varmuus ei riitä, asiakkaalle on tuotettava suurempaa arvonlisää kuin yksinomaan toimiva sovellus synnyttää.

Monimutkaistuvassa maailmassa sovelusten pitää olla loogisia, vastata suoraan asiakkaan tarpeeseen ja samalla olla suhteessa kilpailijoihin askeleen verran edellä. Viihteen maailmassa pelien ja elokuvien katsojakunta tekee valintansa puhtaasti oman tunnekokemuksensa perusteella. Menestys tai tappio on aina suora tulos asiakaskokemuksesta. Kriitikon sana ei paljon paina, jos oma kokemus ei ollut antoisa. Suosituksia ei heru ja asiakasvirrat kääntyvät laskuun. Elokuvan tuottaja tietää ensimmäisen teatteriviikonlopun jälkeen, onnistuiko hän tehtävässään.

Viihteen maailma on verraton ympäristö kehittää ja kokeilla uusia digitaalisen maailman sovelluksia. Liiketoiminta ja kilpailu on kansainvälistä, kehitys nopeaa ja asiakkaan mielipide ehdoton

ohjenuora. Viihteen maailmassa kehitetty osaaminen ja sovellukset ovat jatkajalostettavissa muuhun digitaaliseen ympäristöön, kuten esineiden internetiin. Niissäkin sovelluksissa tarvitaan audiovisuaalisia ja kerronnallisia ratkaisuja, jotka ovat käyttäjälle loogisia ja lisäarvoa tuottavia.

Av-kannustimen tavoitteena ei ole vain av-alan kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen, vaan myös laajempien kerrannaisvaikutusten aikaansaaminen sellaisessa ympäristössä, jossa meillä on kansainvälisesti ottaen erinomaisia menestymisen mahdollisuuksia. Uusien työpaikkojen lisäksi tavoittelemme kilpailukykyisen yritysekosysteemin syntyä, jonka vaikutukset leviävät laajalle digitalisoituvaan yrityskenttään.

”

*Menestys tai tappio on aina suora tulos asiakaskokemuksesta.*

#### FAKTA

Viihteen maailma on verraton ympäristö kehittää ja kokeilla uusia digitaalisen maailman sovelluksia.

## Ääniä tekevä taiteilija ja yrittäjä

Heikki Kossi on suomalainen AV-alan yrittäjä ja kansainvälinen foley-artisti.

Aamupäivällä Heikki Kossi on tehnyt studiollaan taustääniä suomalaisen lastenelokuvaan *Onneli ja Anneli*.

”Henkilöiden askelia, lautasten ääniä, vaatteiden kahinaa ja muita tarvittavia ääniä. Se on tavallaan näyttelijän työn jatkamista”, Kossi kuvailee työtään, joka on enemmän taidetta kuin tekniikkaa.

Näyttelijöiden puhetta lukuun ottamatta elokuvissa kaikki ääni tehdään jälkikäteen. Jokaisen roolihahmon ja kohtauksen äänet täytyy tehdä kuin käsityönä. Minkä tahansa maailman kolkasta tulevan elokuvan äänet saattavat olla lähtöisin Kossin studiolta, joka sijaitsee Kemiran vanhassa puuverstaassa, suurteollisuusalueella Kokkolassa.

Kossin yrityksen, H5 Film Soundin, asiakkaista noin 80 prosenttia tulee ulkomailta, ympäri maailmaa. Asiakkaita on pääasiassa Yhdysvalloista, Isosta-Britanniasta, Ruotsista, Tanskasta ja Keski-Eu-

roopan maista. Viime vuosina yksi iso työ oli ranskalainen animaatioelokuva *Pikku Prinssi*.

Äänityö studiolla vaatii aikaa. Maionoksen tekeminen vie noin puoli päivää, dokumentin joitakin päiviä ja pitkän, noin 90-minuuttisen elokuvan äänityö kestää noin kolme viikkoa, toisinaan kauemminkin. Kossi työstää jatkuvasti rinnakkain 3–5 hanketta.

”Rinnakkaiset hankkeet ovat tärkeä tapa toimia, koska jokin projekti voi yhtäkkiä tyssä tai hidastua”, Kossi sanoo.

H5 Film Soundin liikevaihto vuonna 2015 oli noin neljännesmiljoona euroa. Yrittäjän lisäksi firmassa työskentelee kolme henkilöä, joista yksi on Helsingissä. Lisäksi yritys käyttää freelancereita.

”Kun tällainen luovan alan yritys kasvaa, tärkeää on pitää kiinni laadusta”, Kossi sanoo.

Osaavien tekijöiden lisäksi yritys tarvitsee niin sanotun kelluvan äänistudion ja laitteita, erilaista hintavaa äänitekniikkaa sekä romuksi luokiteltavaa äänirekvisiittia. Sitä kaikkea tarvitaan äänen tekemiseen.

Nykytekniikan ansiosta työskentely Kokkolasta käsin maailman eri kolkkiin on entistä helpompaa. Kossi käyttää skypeä, videopuheluita ja muita välineitä yhteydenpitoon asiakkaidensa kanssa. Lisäksi isot tiedostot, jopa kymmenien megatavujen kokoiset, kulkevat nykyään nopeasti.

”Jo yön aikana iso tiedosto siirtyy maailman toiselle puolelle, kun ennen läheteltiin postitse videokasetteja”, Kossi sanoo.

Muusikkona aiemmin työskennellyt Kossi sanoo, että hänet veti foley-artistiksi rakkaus lajiin, elokuvaan. Yksi Kossin suosikkielekuvista on Chaplinin *Poika*.

TIINA TORPPA



# Palveluiden suojaus ja brändäys

Vanhan kliseen mukaan palvelua ei voi suojata. Kansainväliset tutkimukset ja omakohtaiset kokemukset kuitenkin osoittavat, että palveluiden suojaaminen lisääntyy ja sen merkitys kasvaa.

**Kari-Pekka Syrjä**, OTT, yrittäjä ja post doc -tutkija, joka parhaillaan valmistelee tutkimusta suojamuodoista palveluissa.

**S**teve Jobsin luoma iTunes kuuluu aikakautemme liiketoimintamalleihin. Se on täysin mullistanut musiikin jakelun. Apple on kulkenut pitkän matkan jäljittelijästä aineetonta omaisuutta hyödyntäväksi jättiläiseksi.

## Tavaramerkki keskeinen IPR-palveluissa

Väitöskirjaani varten selvitin, miten palveluihin sisältyvää aineetonta omaisuutta (IP) voidaan suojata immateriaalisilla yksinoikeuksilla (IPR)<sup>(3)</sup>. Palveluiden suojamuotoja on tutkittu niukasti. Kansainvälisistä tutkimuksista on kuitenkin mahdollista tehdä yleisiä havainnot<sup>(4)</sup>. Palveluissa suositaan enemmän ei-formaalisia suojamuotoja, kuten salaspittoa sekä lead time -suojaaja kuin IPR-suojamuotoja. IPR:stä käytetään eniten tavaramerkkiä. Keskeisimpinä syinä IPR:n hakemiseen on pidetty suojaaja kilpailijoiden jäljittelyä vastaan sekä kilpailuedun saavuttamista. Tärkeimpänä

syynä olla hakematta IPR:ää mainitaan IPR:n, erityisesti patentin, korkeat hakemis-, ylläpito- ja täytäntöönpanokustannukset.

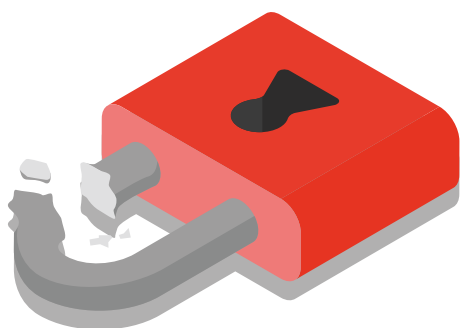
Liiketoiminnassa vaikuttaa vielä voimakkaasti vanha klisee, että palvelua ei voi suojata. Eräs teollisuudessa toimiva

”

*Tavara- ja palvelumerkki syntyy lain perusteella, mutta brändi syntyy ihmisten mielissä.*



Vaikka palvelutuotteen suojaaminen voi olla haasteellisempaa kuin aineellisen tavaran, löytyy useita palvelutuotteen eri elementtien suojausmahdollisuuksia.



tuttava kertoi hiljattain tapauksesta, jossa oli tiedusteltu ulkopuoliselta asiantuntijalta, miten pääasiassa ei-tekniistä palvelutuotetta voisi suojata. Vastaus oli ollut, ”ei mitenkään”.

Kansainväliset tutkimukset ja oma-kohtaiset kokemukset teollisuudesta osoittavat, että palveluiden suojaaminen lisääntyy koko ajan globaalim kilpailun kiristyessä ja sen merkitys kasvaa. Vaikka palvelutuotteen suojaaminen voi olla haasteellisempaa kuin aineellisen tavaran, löytyy useita palvelutuotteen eri elementtien suojausmahdollisuuksia. Esimerkiksi eräässä peliliiketoimintaa koskevassa tapauksessa onnistuttiin löytämään ja hyödyntämään seitsemää eri IPR:ää mukaan lukien ns. täydentävä suoja. Kaiken kaikkiaan IPR soveltuu palvelutuotteen suojaamiseen samalla tavoin kuin aineellisen tavarahyödykkeen suojaamiseen.

Väitöskirjatutkimukseni yhteydessä tutkin muun muassa oikeustapausten perusteella, miten palvelutuotetta voi suojata tavara- tai palvelumerkillä. Esimerkin tästä tarjoaa LEGO. Se on onnistunut luomaan tuotteilleen ja palveluilleen kattavan suojan käyttämällä hyväksi eri IPR:ää, erityisesti tavaramerkkiä sekä ns. täydentävää suojaa. Oikeustapausten yhteydessä, jotka koskivat LEGO-tuotteiden jäljittelyä, LEGO-tuotteiden markkinaosuuden todettiin olevan Saksassa 90 %. Väitöskirjassani päädyn siihen loppupäätelmään, että yksittäinen IPR suojaa kuitenkin vain osittain palvelutuotetta. Esimerkiksi rekisteröity palvelumerkki suojaa palvelun tunnusta, ei itse palvelutuotetta eikä

sen ideaa. Laajin ja tehokkain suoja palvelutuotteelle saadaan eri IPR:ää, täydentävää suojaa sekä ei-formaalisia suojamuotoja (muun muassa liikesalaisuuden suoja ja salassapito) yhdistelemällä ja niiden yhteisvaikutuksella. Tämän toteuttamisen puolestaan vaatii kansainvälistä tietämystä, laaja-alaista IP-osaamista ja käytännön kokemusta toimivista suojausmahdollisuuksista. Usein palvelutuotetta kehitettäessä tämä osaaminen ei syystä tai toisesta ole käytettävissä riittävän aikaisessa vaiheessa.

### **Innovaatiosetelin ohella tarvitaan muita toimia**

Työ- ja elinkeinoministeriö on kehittänyt muun muassa aineettoman omaisuuden suojaamista ja hyödyntämistä varten lokakuussa 2016 käyttöönotetun innovaatiosetelin. Se on erinomainen askel oikeaan suuntaan. Tarkoituksena on helpottaa erityisesti pk-yritysten aineettoman pääoman kasvattamista. Innovaatiosetelin lisäksi eräänä vaihtoehtona voitaisiin pohtia Patentti- ja rekisterihallituksen yhteyteen tai organisatorisesti sen alle julkisin varoin perustettavaa, aineettoman omaisuuden suojaamiseen keskittynyttä neuvonta-, koulutus- ja IP-palvelukeskusta, joka hyödyntäisi PRH:n osaamista liiketoimintalähtöisemmin ja palvelisi erityisesti pk-yritysten aineettoman omaisuuden hankkimista, suojaamista ja hyödyntämistä vielä nykyistä tehokkaammin.

### **Palvelutuotetta kannattaa suojata**

Oma viestini on, että palvelutuotetta kannattaa suojata eri suojamuodoilla, erityi-



## Yrityksen tärkein omaisuuserä on aineeton omaisuus.

sesti tavaramerkillä (palvelumerkillä), sekä tavoitella tunnuksesta tunnettua brändiä. Tavara- ja palvelumerkki syntyy lain perusteella, mutta brändi syntyy ihmisten mielissä. Automaailmassa Volvo samaistuu mielikuvissamme samaksi kuin turvallisuus. Tunnettuja palvelubrändejä ovat esimerkiksi McDonald's (ravintolapalveluissa)<sup>(5)</sup>, iTunes (on-line palvelut) ja LEGOLAND (elämyspuisto).

IPR:n hankkimisen etuja ja haittoja voi analogisesti verrata pohtimalla, kannattaako hankkia oma auto vai ei. Omalla autolla voi lähteä liikenteeseen, milloin tahansa ja toisista riippumatta (free market entry). Samoin IPR turvaa markkinoille pääsyn. Oma IPR (esimerkiksi palvelumerkki) auttaa markkinoilla pysymistä ja estää korvaamista toisella tuotteella<sup>(6)</sup>. Oma auto samoin kuten IPR mahdollistaa oman käytön ja luovuttamisen kolmannen osapuolen käyttöön. Hyvin hoidettu auto, samoin kuin IPR, säilyttää markkina-arvonsa paremmin kuin sellainen, jonka hoitaminen on laiminlyöty. Keskeinen haitta tutkimusten perusteella on IPR:n hankkimisen, ylläpitämisen ja puolustamisen korkeat kustannukset.

### Kansainvälisen palvelubrändin menestystekijät

Palvelun tunnuksen on oltava riittävän omaperäinen, jotta se erottaa palvelun toisen yrityksen palvelusta eikä ole sekoitettavissa toisen yrityksen tunnukseen. Tuolloin tunnus on lain perusteella rekisteröitävissä palvelumerkinä. Toiseksi tunnuksella tulee olla laaja suoja-ala maantieteellisesti ja sisällöllisesti.

Kolmanneksi brändiyritys valvoo aktiivisesti omia tunnusmerkkejään – erityisesti niiden oikeudettomaan käyttöön puututaan nopeasti. Neljänneksi brändiyritys on ohjeistanut sisäisesti ja ulkoisesti, kuinka sen tunnuksia käytetään oikein, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti.

Rekisteröityä LEGO-tunnusta on käytetty vuodesta 1956. Se on onnistunut säilyttämään pitkäaikaisella ja oikealla käytöllä edelleen erittäin erottamiskykyisenä tunnuksena, eikä ole muuttunut geneeriseksi<sup>(7)</sup>. Lopulta yrityksen ylimmän johdon ja omistajien sitoutuminen on kaikkien tärkein edellytys kansainväliselle brändille. Tämä ilmenee panostamisena aineettoman omaisuuden suojaamiseen, markkinointiin, valvontaan, oikeuksien täytäntöönpanoon ja hyödyntämiseen (esimerkiksi lisensiointi).

### Aineeton omaisuus keskeistä Suomen menestymiselle

Aineettoman omaisuuden merkitys kasvaa edelleen, kun globalisaatio etenee myös palveluliiketoiminnassa kattamaan koko palvelukentän.

Yrityksen tärkein omaisuuserä on aineeton omaisuus, jonka kehittämiseen, suojaamiseen ja hyödyntämiseen on suomalaisissa pk-yrityksissä panostettava nykyistä huomattavasti enemmän. Kykymme tuotteistaa aineeton omaisuus palvelukonsepteiksi ja uusiksi tuotteiksi ratkaisee menestyksemme kansainvälisessä kilpailussa.

<sup>(5)</sup> **Syrjä, K-P.** (2016) Palvelukonseptin suoja ja immateriaalioikeus – palvelutuotteen sopimaton jäljittely. Akateeminen väitöskirja. IPR University Center.

<sup>(4)</sup> **Blind, K - Edler, J - Nack, R - Straus, J** (2001) Mikro- und makroökonomische Implikationen der Patentbarkeit von Softwareinnovationen: Geistige Eigentumsrechte in der Informationstechnologie im Spannungsfeld von Wettbewerb und Innovation, Forschungsprojekt im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, durchgeführt vom Fraunhofer-Institut und Max Planck-Institut. **Blind, K - Edler, J - Schmoch, U** (2003) Patents in Service Industries, Final Report, Fraunhofer-Institute Systems and Innovation Research. **Blind, K - Cuntz, A - Köhler, F - Radauer, A** (2009) Forschungsbericht: Die volkswirtschaftliche Bedeutung geistigen Eigentums und dessen Schutzes mit Fokus auf den Mittelstand-Endbericht-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. **Biljsma, M - de Bijl, P - Kocsis, V** (2009) Competition, innovation and intellectual property rights in software markets, CBS Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Document Nro. 181. **Crass, D & Schwiebacher, F** (2013) Do trademarks diminish the substitutability of products in innovative knowledge-intensive services? Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

**Melbourne University** (2006) Melbourne Institute Working Paper Series, Working Paper Nro. 3/06, Intellectual Property Activity in Service Sector and Manufacturing Firms in the UK 1996 – 2006.

<sup>(5)</sup> **Stobbs, GA** (2002) Business Method Patents, Aspen Publishers. McDonald'sin veljekset harkitsivat "drive-thru restaurant" -liiketoimintamallinsa patentointia liiketoimintansa alkuvaiheessa 1940-luvulla.

<sup>(6)</sup> **Crass, D & Schwiebacher, F** (2013). Tavaramerkki vähentää tärkeimpänä IPR:nä tietointensiivissä palveluissa tuotteen korvaamista (substitutability).

<sup>(7)</sup> LEGO-oikeustapausaineiston perusteella LEGO-tunnuksen tunnettuuden todettiin olevan Saksassa kohderyhmässä (alle 14-vuotiaiden lasten vanhemmat ja lapset alle 14 vuotta) 96 %.



Born Global -yritykset tähtäävät joko heti perustamisvuonna tai seuraavana vuonna kansainvälisille markkinoille.

Kansainväliset markkinat heti tähtäimessä

# Born Global -yritykset eivät aikaile

Pienen maan näkökulmasta vahvasti kansainvälisille markkinoille tähyävät mikroyritykset luovat uskoa ja menestystä yrityskenttään laajemminkin. Jo syntymästään lähtien kansainvälisille markkinoille aikovien yritysten liiketoiminnan taustalla on sekä kyky innovoida että tuotteistaa.

**Samuli Rikama**, Ekonomisti, Työ- ja elinkeinoministeriö

**V**iimeisten vuosikymmenten aikaan globaalit arvoverkostot ja niiden kautta tapahtuneet toimintojen siirrot ulkomaille ovat olleet keskeinen osa monikansallisten yritysten toimintastrategiaa. Globalisaatio vaikuttaa yhä vahvemmin myös pienten ja toimintaansa aloittavien yritysten valintoihin heti toiminnan alkuvaiheessa.

Born Global -yritykset tähtäävät määritelmän mukaan joko heti perustamisvuonna tai seuraavana vuonna kansainvälisille markkinoille, eli harjoittavat vientiä. Nämä yritykset ovat mielenkiintoinen joukko, sillä ne tuovat perinteisen vientiyritysten rinnalle dynaamisen ja nopeasti vientiin skaalautuvan toimintamallin. Tämä haastaa myös pohtimaan, mitä tämä tarkoittaa politiikanteon näkökulmasta - tarvitaanko tälle yritysjoukolle uusia toimia tai ehkä kannusteita?

## Born Global -yritykset harvinaisia

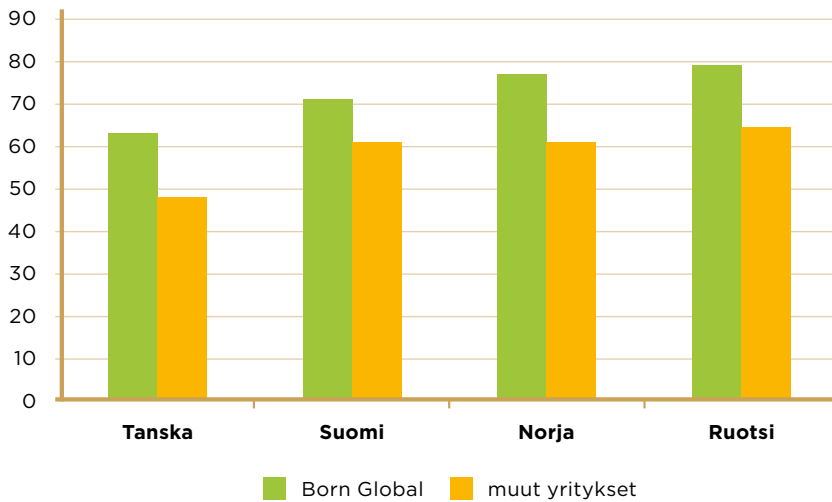
Heti toimintansa alussa vientiä harjoittavat yritykset ovat harvinaisia. Suomessa vuonna 2008 perustetuista yrityksistä vain alle prosentti lukeutui tähän joukkoon, vuoteen 2011 mennessä osuus oli kasvanut puolentoista prosentin tuntumaan. Ruotsissa vastaavat osuudet ovat pysyneet vähän prosentin yläpuolella koko tarkastelujakson eli Born Global -yritysten yleisyys Suomessa ja Ruotsissa on suunnilleen samalla tasolla.

Sekä norjalaisista (2 %) että etenkin tanskalaisista (5 %) yrityksistä suoraan kansainvälisille markkinoille tähtäävien yritysten osuus aloittaneista yrityksistä on selvästi suurempi kuin Suomessa tai Ruotsissa. Tanskan muista Pohjoismaista poikkeavaa tilannetta selittää osaltaan

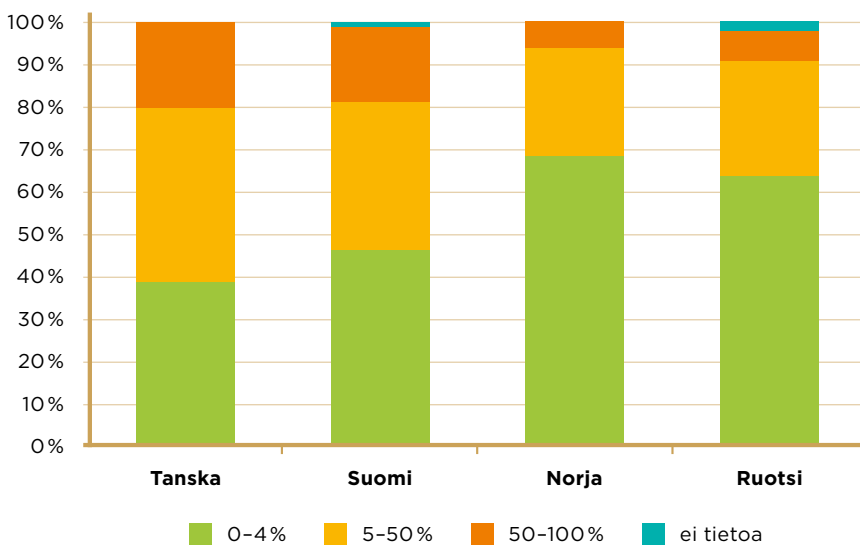
”

*Tutkimukset viittaavat siihen, että Born Global -yritykset luovat enemmän työpaikkoja kuin muut toimintansa aloittavat yritykset.*

**Kuvio 1:** Toimintansa aloittaneiden ja Born Global -yritysten selviytymisaste ensimmäisen kolmen vuoden aikana.



**Kuvio 2:** Viennin profiili Born Global -yrityksillä toiminnan alussa.



Saksan suuren markkinan läheisyys, joka helpottaa mikroyritysten vientiä ja kansainvälistymistä.

### Born Global -yritykset selviävät paremmin...

Toimintansa aloittavien mikroyritysten ripeä kasvu ja kansainvälistyminen on toivottavaa talouden kannalta, mutta onko kasvu kestäväällä pohjalla. Tutkimustieto

ei anna tähän yksiselitteistä vastausta. Pohjoismaisen selvityksen mukaan Born Global -yritykset selvisivät toimintansa ensimmäisestä kolmesta vuodesta selvästi paremmin kuin muut toimintansa samaan aikaan aloittaneet yritykset.

Etenkin Tanskassa mutta myös Suomessa yritykset selviävät ensimmäisestä kolmesta vuodestaan heikommin kuin Norjassa tai Ruotsissa. Tätä voi tul-

kita mahdollisesti luovan tuhon mekanismin paremmasta toiminnasta Tanskassa ja Suomessa. Toisaalta yleinen talouden heikko tila etenkin Suomessa lienee voimistanut nopeaa poistumaa suomalaisessa yrityskehityksessä.

Johtopäätöksenä mikroyritysten välitön kansainvälistyminen näyttäisi myös tukevan yrityksen liiketoimintaa ja selviytymismahdollisuuksia. Tosin on epäselvää, mikä on erilaisten käytössä olevien julkisten tukimekanismien yhteys kansainvälistyvien yritysten selviytymiseen eri Pohjoismaissa.

### ...mutta vienti tyypillisesti vähäistä

Merkittävä osa Born Global -yrityksistä aloittaa vientinsä jo toimintansa ensimmäisenä vuotena. Tanskassa heti samana vuonna vientiä harjoittaa yli 60 prosenttia yrityksistä, Suomessa 53 ja Ruotsissa 44 prosenttia. Vienti on kuitenkin toiminnan alkuvaiheessa suhteellisen vähäistä, usein alle viisi prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

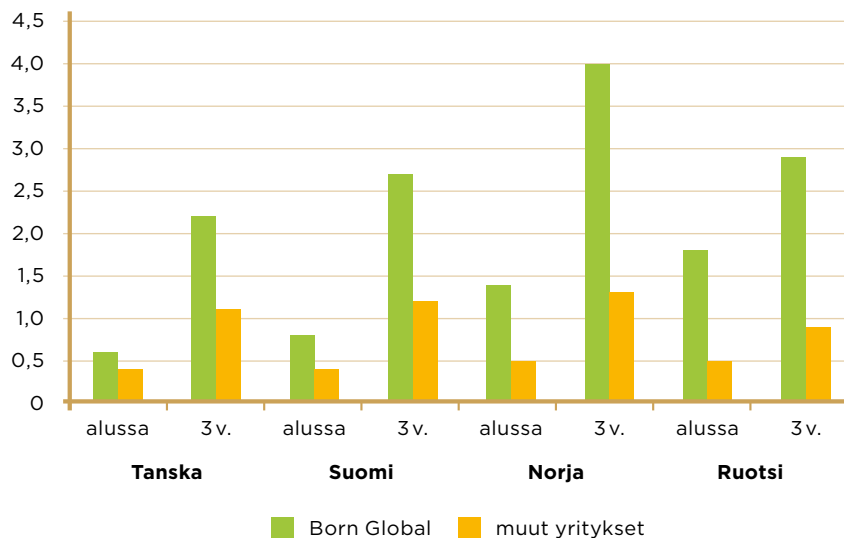
Toisaalta merkittävä osuus Born Global -yrityksistä onnistuu viennissään heti vahvasti. Kolmannes näistä yrityksistä Suomessa sai liikevaihdostaan 5-50 prosenttia viennistä ja viidenneksessä näistä yrityksistä yli puolet liikevaihdosta tuli viennistä. Tanskassa näiden yritysten profiili viennin suhteen oli samankaltainen, kun taas Ruotsissa ja Norjassa vähäinen alle viiden prosentin vientiosuus liikevaihdosta oli selvästi yleisempää.

### Vienti kuitenkin hyytyy alun jälkeen

Kansainvälistä kasvua hakevien Born Global -yritysten vahva alku vientimarkkinoilla ennakoii sen jatkuvuutta vain yllättävän pienessä joukossa yrityksistä. Kun katsottiin kolmen vuoden jälkeen vientiä hengissä olevissa yrityksissä, tulokset ovat yllättäviä.

Tanskassa ja Suomessa noin 40 prosentilla näissä yrityksistä ei ollut enää lainkaan vientiä kolmen toimintavuoden

**Kuvio 3:** Henkilöstö (kokopäiväinen) yrityksissä keskimäärin aloitushetkellä ja kolmen vuoden kuluttua.



jälkeen. Norjassa ja Ruotsissa noin puolet yrityksistä oli menettänyt vientinsä kokonaan. Eli vaikka Born Global -yritykset ovatkin vielä hengissä, on myynti ulkomailla usein kuivunut kokonaan kolmessa vuodessa.

Tästä seuraa ainakin se, että nopea kansainvälistyminen viennin vedolla ennakoivat varsin heikosti kestävämpää menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Toisaalta on myös parempi epäonnistua vientimarkkinoilla nopeasti, jos menestystä ei ole näköpiirissä. Voimakas poistuma vientimarkkinoilta ensimmäisen kolmen vuoden aikana viittaisi fail fast -mekanismiin toimivuuteen viennissä, vaikka yritystoiminta jatkuisikin sen jälkeen kotimaisena.

### Työllisyys kasvaa vahvasti

Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että Born Global -yritykset luovat enemmän työpaikkoja kuin muut toimintansa aloittavat yritykset. Pohjoismainen vertailuaineisto vahvistaa tätä käsitystä. Kaikissa maissa näiden yritysten työllisyys – sekä yrityksen aloittaessa että

kolmen vuoden kuluttua – oli selvästi suurempi kuin aloittaneissa yrityksissä yleensä.

Suomessa kaikkien aloittaneiden yritysten henkilöstö kasvoi kolmessa vuodessa keskimäärin 0,4 henkilöstä 1,2 henkilöön. Kansainvälistä kasvua hakevissa vastaava kasvu oli 0,8 henkilöstä 2,7 henkilöön, eli huomattavasti keskivertoyrityksiä ripeämpää. Norjassa Born Global -yritykset kasvoivat nopeimmin keskimäärin neljän hengen yrityksiksi.

Vaikka heti toimintansa alussa kansainvälisiä markkinoita tavoittelevia yrityksiä on hyvin vähän, on niiden merkitys kuitenkin suunnannäyttäjänä muille yrityksille merkittävä. Monet parhaat menestystarinamme osuvatkin tähän yritysjoukkoon. Ne ovat myös yrityskehityksen kannalta keskeinen joukko, jonka menestys nojaa innovatiiviseen ajatteluun ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen.



*On parempi epäonnistua vientimarkkinoilla nopeasti, jos menestystä ei ole näköpiirissä.*

### LISÄTIETOA

Artikkelissa analysoidaan ensi kertaa Born Global -yrityksiä ja vertaillaan näiden yleisyyttä ja suorituskykyä eri Pohjoismaiden välillä. Se perustuu tuoreen marraskuussa julkaistun Pohjoismaiden Ministerineuvoston rahoittaman hankkeen tuloksiin: Services and Goods Exports from the Nordics – Strongholds and Profiles of Exporting Enterprises.

Julkaisussa vertaillaan kattavan tilastoaineiston valossa Born Global -yrityksiä muihin toimintansa aloittaneisiin yrityksiin kaikissa Pohjoismaissa. Aineiston vienti kattaa ainoastaan tavaraviennin. Analyysi kattaa yhteensä 360 000 toimintansa aloittanutta yritystä Pohjoismaissa vuosina 2008–2011.

Yritystukia kasvun lisäämiseen

# Tuottavuus ja arvonalisään perustuva kilpailukyky

Kohdentamalla yritystuet oikein on mahdollista vahvistaa kansantaloutta. Se luo suotuisat taloudelliset edellytykset yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiselle.

**Anne Rothovius**, neuvotteleva virkamies, Työ- ja elinkeinoministeriö

**H**allitusohjelman Kilpailukyky-otsikkoon sisältyvän toimenpiteen yritystukijärjestelmän kehittäminen ensimmäinen vaihe on toteutettu, kun 1.7. tuli voimaan laki taloudelliseen toimintaan myönnettävän tuen yleisistä edellytyksistä (429/2016, HE 22/2016)). Lain tavoitteena on muun muassa verovarojen mahdollisimman tehokas käyttö talouden kasvun ja uudistumisen edistämiseen sekä puolueettoman tutkimustiedon tarjoaminen poliittisille päätöksentekijöille. Tavoite tarkoittaa sitä, että tuilla tulee olla selkeä ja relevantti taloudellinen tai yhteiskunnallinen tavoite, ja niiden tulee olla hallitusohjelman tai politiikkatavoitteen mukaisia. Ensisijaisesti tukia kohdennetaan taloudellisen tavoitteen mukaisesti pitkän aikavälin pysyvän taloudellisen toiminnan vahvistumiseen ja arvonalisään perustuvaan kilpailukykyyn. Näiden seurauksena kansantalous vahvistuu ja luo suotuisat taloudelliset edellytykset yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Kansantalouden kasvu muodostuu tuottavuudesta ja työpanoksesta. Tuottavuudella tarkoitetaan tukien kohdalla niiden suuntaamista yritys- ja elinkeinorakenteen uudistumiseen ja yritystoiminnan tehokkuuteen. Julkisen tuen tulee lisäksi korjata markkinapuutetta.

Jos yritystuella on yhteiskunnallinen tavoite, sen tulee koskea eriarvoistumisen ehkäisemistä, korkealaatuista elinympäristöä ja turvallisuutta.

Muita laissa määriteltyjä niin sanottuja hyvän tuen edellytyksiä ovat tarkoituksenmukaisuus, kustannustehokkuus, kilpailua vääristävät vaikutukset mahdollisimman vähäiset, määräaikaisuus, kannustava vaikutus, kannattavan toiminnan arvio ja vaikuttavuuden arviointi sekä yksittäisiä hankkeita koskien hankkeen kokonaisrahoitus, kilpailuvaikutukset ja julkisen rahoituksen määrä. Laissa määritellyt hyvän tuen edellytykset soveltuvat hyvin laajasti kaikkiin yritystukiin.

”

*Tuilla tulee olla selkeä ja relevantti taloudellinen tai yhteiskunnallinen tavoite.*

## LINKKI

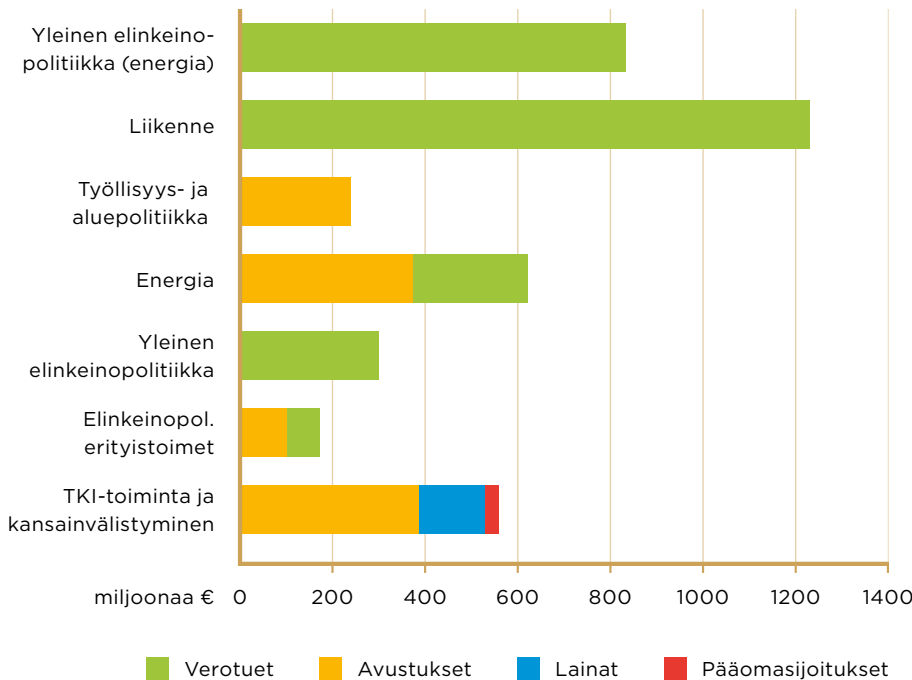
Kuvaukset hyvän tuen edellytyksistä: Yritystuet - mitä ne ovat ja valmistelun askeleet, TEM oppaat ja muut julkaisut 11/2016, 9.9.2016. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75409>





Suomen talouden saaminen kasvuun edellyttää investointeja sekä tuotannolliseen toimintaan että kehittämistoimintaan.

## Yritystuet 2016, yhteensä noin 5 mrd. euroa



### Kaavio ei sisällä:

- MMM tuet maa- ja metsätalouteen ja kalatalouteen n. 1 mrd. €
- YM:n tuet asuntotuotantoon n. 200 M€ /SGEI

Nämä mukaan lukien tukiohjelmaa on noin 70.

**Yritysten toimintaan vaikuttavia** verotukia on noin 6 mrd. euroa, kun mukaan luetaan tuet valmisteverotukseen noin 2 mrd. euroa, muut elinkeinoverotuksen tuet noin 1 mrd. euroa ja arvonlisäveron huojuennukset noin 3 mrd. euroa. (VATT)

## Miksi yritystukia pitää säännellä?

Yleisesti tukia pidetään haitallisina ja markkinataloutteen kuulumattomina. Yritystuet vääristävät aina kilpailua jonkin verran. Tukiohjelmat tulee rakentaa siten, että ne haittaavat kilpailua mahdollisimman vähän. Tuet häiritsevät markkinoiden toimintaa ja aiheuttavat tehottomuutta ohjaamalla investointeja vääriin kohteisiin. Koska markkinat eivät aina toimi hyvin, esimerkiksi elinkeinopolitiiset tuet kasvun edistämiseksi ovat joskus perusteltuja. Tilanteita, joissa markkinat eivät aina toimi hyvin ovat esimerkiksi uuden liiketoiminnan synnyttäminen, korkean riskin suuret investoinnit, markkinoiden monipuolistaminen, yksityisen rahoituksen puute tai markkinoiden kykenemättömyys hinnoitella hankkeita yhteiskunnallisilla ulkoisvaikutuksilla, jolloin yksityistä rahaa ei ohjaudu hankkeisiin. Viime mainittu voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon ja osaamisen leviä-

misen tuottavuushyötyjä sekä alustojen ja verkostojen luomista yritysysteistyölle.

## Yritystukien kohdentaminen osaamisperusteisesti

Tukia tulisi kohdentaa osaamisperusteisesti tutkimukseen, tuotekehitykseen, koulutukseen, kansainvälistymiseen tai muuhun aineettomaan kehittämistoimintaan taikka pk-yritysten pitkän aikavälin arvonlisään perustuvan kilpailukyvyyn parantamiseen tai muuhun hallitusohjelmassa selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen. Suurten yritysten tavanomaisten investointien ja käyttöpääoman rahoitukseen tukea tulisi myöntää vain erityisistä syistä. Toimintatukea eli tuen myöntämistä yritysten tavanomaisen liiketoiminnan menojen kattamiseen ei voida pitää perusteltuna yritystoiminnan tehokkuuden kannalta muuta kuin erittäin poikkeuksellisissa tilanteissa, esi-

merkiksi tuissa, jotka parantavat yritysten toimintaympäristöä.

Yritystoiminnan aineettomalla kehittämisellä tarkoitetaan muun muassa tutkimukseen, tuotekehitykseen, työntekijöiden kouluttamiseen, kansainvälistymiseen sekä yritysten väliseen yhteistyöhön liittyviä panostuksia, joissa ei yleensä synny aineellista vakuutta ulkoiselle rahoittajalle. Aineettomaan kehittämiseen katsotaan tässä yhteydessä kuuluvan myös esimerkiksi välittömästi tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan liittyvät aineelliset investoinnit, kuten tutkimuslaitteet ja prototyytit, joita ei voida suoraan hyödyntää tuotantotoiminnassa. Aineettomaan kehittämiseen suunnattavan tuen voidaan katsoa parantavan erityisesti pitkällä aikavälillä kansantalouden kasvuedellytyksiä. Tuotekehityksen ja muiden aineettomien investointien osalta kaiken kokoisten yritysten toiminnalla voi olla positiivisia ulkoisvaikutuk-



## *Tukiohjelmat tulee rakentaa siten, että ne haittaavat kilpailua mahdollisimman vähän.*

sia. Usein esimerkiksi suurten yritysten tuotekehitystoiminnalla on myönteisiä ulkoisvaikutuksia pieneen ja keskisuurteen yritystoimintaan.

### **Komissio kerää tietopohjaa siitä mikä toimii ja mikä ei**

London School of Economics and Political Science -yliopiston professori Henry G. Overmanin vetämä tutkijaryhmä teki laajan kansainvälisen selvityksen yritystutkimusten vaikuttavuustutkimusten tasosta. Sen mukaan tehdyt vaikuttavuustutkimukset ovat useimmiten olleet selvityksiä muun muassa tuen kehittämiseksi, eikä niissä ole tutkittu itse vaikuttavuutta lainkaan. Riittävän valideista tutkimuksista vain osassa havaittiin olevan positiivisia tuloksia.

EU:n vaikuttavuustutkimuksista annettu metodologia (Commission staff working document, Common methodology for State aid evaluation, 28.5.2014, SWD2014 179 final) edellyttää kontraktuaalimenetelmän käyttöä tutkimuksissa, jossa vähimmäisvaatimuksena on SMS3 tasoinen kvantitatiivinen tieteellisen tason kriteerit täyttävä tutkimus (SMS laatuluokitus asteikko 1-5). Menetelmässä olennaista on mitata sitä arvonlisää, mikä syntyy tuen saajayrityksissä verrattuna siihen arvonlisaan, mikä syntyy yrityksissä, jotka eivät saaneet tukea. Arviointien tilaajien tulisi jatkossa tilata riittävän täsmällisiä vaikuttavuus-

arviointeja, jotta olisimme luomassa pohjaa oikeiden politiikkatoimien valinnalle pitkällä aikavälillä.

Komissio kerää laajaa tietopohjaa siitä mikä yritystuki toimii ja mikä ei. Riittävän täsmällisiä tutkimustuloksia yritystuista on pian saatavilla eri EU:n jäsenmaista ja on avoinna, miten komissio hyödyntää niitä hyväksyessään kansallisia yritystutkimuksia. Kaikkien tavoitteena on Suomen kasvu ja työllisyys pitkällä aikavälillä, jotta syntyisi hyvinvointia. Resurssit ovat vähäiset ja Euroopan talouskasvu on hidasta. Katse kääntyy kohti tukijärjestelmien vaikuttavuutta ja muutospaineet kasvavat. Suomen talouden saaminen kasvuun edellyttää investointeja sekä tuotannolliseen toimintaan että kehittämistoimintaan.

### **Mistä kasvua?**

Käytössä olevat säilyttävät tuet jarruttavat yritysten rakenneuudistusta ja lisäävät yritysten tehostomuutta. Se johtaa työpaikkojen menettämiseen pitkällä aikavälillä, kun yritykset eivät uudistu ja uusia kasvun eväitä ei synny. Katseen tulisi kiinnittyä osaamisen vahvistamiseen, kuten esimerkiksi innovaatioperusteisiin tukiin. Jos kilpailukyvyyn esteenä on esimerkiksi korkeat tuotantokustannukset, ne tulisi saada alas esimerkiksi teknologian kehityksen kautta kestäväällä tavalla. Taloudellisesti vaikeina aikoina säilyttävät ja ylläpitävät yritystuet voi-

vat esimerkiksi työllisyys- tai muista rakennemuutoksen negatiivisiin ilmiöihin liittyvistä syistä olla määräaikaaisesti perusteltuja. Yrityksille tulisi luoda kannusteita kehittää esimerkiksi uutta osaamista pysyvän kustannustehokkuuden aikaansaamiseksi. Mahdollisuus luovaan tuohon tulee sallia.

Hintataso pitää saada teknologian kehityksellä alas, ei niinkään kompensoimalla kustannuksia verovaroin. Saksassa ja myös muissa EU-maissa esimerkiksi energian tukien on katsottu olevan tarjontapuolella, kun niitä tulisi kehittää enemmän T&K-tukien suuntaan. Kaikki nykyiset elinkeinopoliittiset energia- ja ympäristötuet eivät ratkaise sitä, että mikä teknologia toimii kustannustehokkaimmin. Parhaimmillaan oikein kohdennettujen tukien avulla luodaan pitkän aikavälin tuottavuuskasvua. T&K-tukien vaikutuksista innovaatiotoimintaan on positiivista evidenssiä.

Esimerkiksi Oulussa kaupunki toimii alustana kehittämiseksi, josta esimerkkinä arktisen yhteistyön rakentaminen. Verkostoituminen voikin olla markkinaapuute, jos verkottamisen seurauksena aikaansaadaan positiivisia ulkoisvaikutuksia, jotka muutoin jäisivät syntymättä.



Toimialaraportit ennakoivat liiketoimintaympäristön muutoksia

# Näkemyksestä menestystä

Työnvälitystoiminta on nuori toimiala Suomessa. Viime vuosina ala on kasvanut nopeasti, mikä on houkuttanut alalle hyvin erilaisia toimijoita.

**Timo Metsä-Tokila**, toimialapäällikkö, Varsinais-Suomen ELY-keskus & **Esa Tikkanen**, kehittämisspäällikkö, Työ- ja elinkeinoministeriö

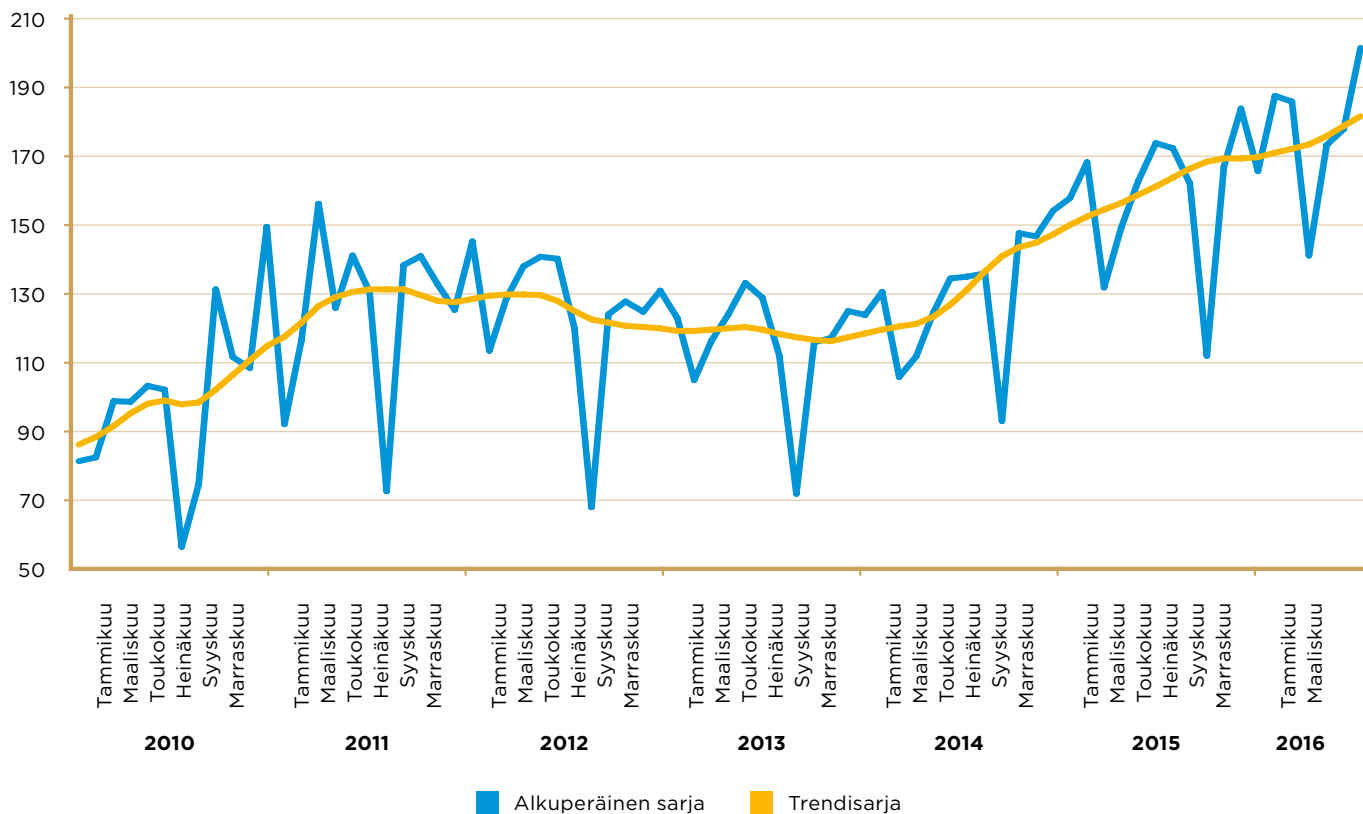
**T**yönvälitystoiminta ja varsinkin työvoiman vuokraustoiminta jatkaa kasvuaan Suomessa. Näin kertovat viralliset tilastot ja näin ajattelevat työelämän asiantuntijat. Karkeasti voidaan todeta, että virallisessa toimialaluokituksessa olevan työllistämistoiminnan toimiala on noin 95-prosenttisesti työvoiman vuokrausta. Yksityinen työn-

välitystoiminta on vain noin viisi prosenttia koko toimialasta eri tavoin mitattuna. Kokonaisuutena toimiala on erittäin merkittävä maamme elinkeinoelämän kannalta, sillä esimerkiksi toimipaikkoja koko toimialalla on yhteensä 1 405 noin 1 200 yrityksessä. Ala työllistää keskimäärin yli 35 000 henkilöä, ja liikevaihtoa kertyy noin 1,6 miljardia euroa.

Muiden liike-elämän palveluiden tavoin työnvälitystoiminta ja työvoiman vuokraus ovat voimakkaasti keskittyneet Uudellemaalle. Uudenmaan osuus on yli puolet liikevaihdon kohdalla, ja henkilöstöstäkin noin puolet koko toimialalta on Uudellamaalla. Toimipaikoista reilu 40 prosenttia sijaitsee Uudellamaalla. Varsinais-Suomen ja Pirkanmaan osuu-

**Kuvio 1:** Työllistämistoiminnan (TOL 78) liikevaihdon kehitys 1/2010–3/2016 (2010 = 100).

Lähde: Tilastokeskus. Suhdannetilastot.



det ovat noin kymmenen prosenttia kaikilla kolmella mittarilla. Niiden jälkeen tulevat Pohjois-Pohjanmaa ja Häme.

Työnvälitystoiminta on vielä suhteellisen nuori toimiala Suomessa. Viime vuosina ala on kasvanut nopeasti, mikä on houkuttellut alalle hyvin erilaisia toimijoita. Karkeasti tarkasteltuna toimiala on kaikin puolin kannattavaa liiketoimintaa, vaikka kilpailu alalla onkin erittäin kovaa. Kilpailun kovuudesta kertoo muun muassa se, että alalle syntyy koko ajan merkittävä määrä uusia yrityksiä, ja samalla osa yrityksistä lopettaa toimintansa. Alalle tulo on suhteellisen helppoa. Lähes kuka tahansa voi perustaa työvoimaa välittävän yrityksen. Toimiala on tehnyt myös paljon työtä sen eteen, että mielikuvat alasta muuttuisivat positiivisimmaksi. Nuorten kohdalla yksityinen

työvoiman vuokraus ja välitys on jo näytännyt tehokkuutensa. Monelle nuorelle työvoiman vuokratyöntekijä on väylä työmarkkinoille.

Pk-yritysbarometrin ja työelämän asiantuntijoiden mukaan toimialan tulevaisuus näyttää positiiviselta. Alan merkitys maassamme tulee kasvamaan ja samalla itse työn tekeminen muuttuu yhä enemmän suuntaan, johon työnvälitystoimintaa tekevät yritykset ovat sitä suuntaamassa.

### Toimialaraporteista näkemystä tulevasta

Toimialaraportit-julkaisusarjan lähtökohtana on koota ja yhdistää eri lähteiden aineistoja toimialakohtaisiksi perustietopaketeiksi, jotka tarjoavat asiantuntijoiden näkemysten pk-yritysten päätöksenteon apuvälineeksi. Vuoden 2016 lopulla

”

*Alalle tulo on suhteellisen helppoa. Lähes kuka tahansa voi perustaa työvoimaa välittävän yrityksen.*

sekä alkuvuodesta 2017 julkaistaan kuusi toimialaraporttia, jotka käsittelevät elintarvikealaa, uusiutuvaa energiaa, puualaa, matkailun ohjelmopalveluja, työnvälityspalveluja sekä cleantechin toimialaa. Toimialaraporttien yhteydessä julkaistaan nykyisin myös alan pk-toimialabarometrit, jotka kuvaavat alan yritysten suhdanne- ja liiketoimintaympäristön tilannetta sekä lähiajan kehitysnäkymiä.

”

## Monelle nuorelle työvoiman vuokrayritys on väylä työmarkkinoille.

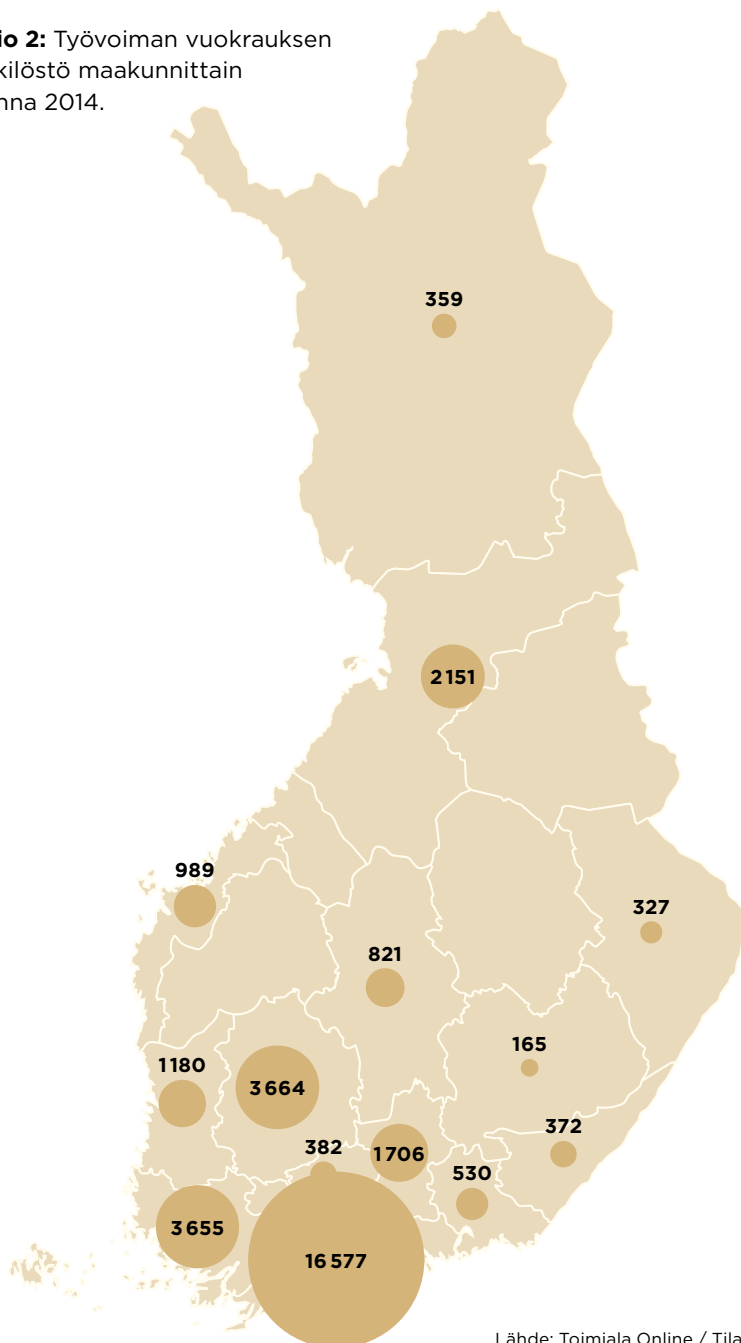
Liike-elämän palveluiden pk-toimiala-barometri löytyy TEM Toimialapalvelun verkkosivuilta.

Toimialapäälliköt laativat toimialaraporttien tueksi myös kaksi kertaa vuodessa julkaistavat toimialan lähiajan näkymät. Julkaisujen ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa alan asiantuntijoiden näkemyksiä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan julkisen rahoituksen suuntaamiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen sekä ennakoinnin että päätöksenteon tueksi. Julkaisut ovat saatavissa TEM Toimialapalvelun internetsivuilta osoitteesta [www.temtoimialapalvelu.fi](http://www.temtoimialapalvelu.fi). Raportissa käytetään lähteenä viimeistä saatavissa olevaa tilastoaineistoa ja toimialan yritysten, yrittäjien ja alan muiden merkittävien toimijoiden näkemyksiä. Yksi keskeinen tietolähde raportin laatimisessa on ollut yritysten omiin nykytilan ja tulevaisuuden arvioihin perustuva työ- ja elinkeinoministeriön, Suomen Yrittäjien sekä Finnvera Oyj:n Pk-yritysbarometri.

Toimialaraporteissa käsitellään toimialojen rakennetta, markkinoita, tyypillisiä piirteitä, taloudellista tilaa sekä kehittämistarpeita ja tulevaisuuden näkymiä. Raporttien sisältöä on kehitetty pääasiallisen lukijakunnan eli yrittäjien tarpeiden pohjalta. Julkaisut palvelevat myös hallinnon, kuten ELY-keskusten sekä muiden toimialan sidosryhmien tarpeita. Jatkossa toiminta tulee keskittymään yhä selvemmin kasvualoihin.

Lue lisää: [www.temtoimialapalvelu.fi](http://www.temtoimialapalvelu.fi)

**Kuvio 2:** Työvoiman vuokrauksen henkilöstö maakunnittain vuonna 2014.



Lähde: Toimiala Online / Tilastokeskus



# Yrityskatsaus

*Palvelut kasvun lähteenä • Nro 2/2016*

Yrityskatsaus on työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Yrityskatsauksessa käsitellään elinkeinopolitiikkaan ja yrittämiseen liittyviä ajankohtaisia aiheita.



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet