

PALVELUIDEN SUOMI

Heli Arantola



www.eva.fi

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2010

ISBN 978-951-628-506-4

Esipuhe

Suomen tuleva kasvu on suurelta osin palveluissa. Uuden Nokian ihmettä odotellessa meidän tulee miettiä, mitä voimme tehdä palveluiden edistämiseksi.

Louis Pasteurin ajattoman viisauden mukaan *chance favors the prepared mind*, ”sattuma suosii valmistautunutta mieltä”. Vanha kotimainen iskelmä *Kotkan ruusu* ilmaisi saman ytimekkäästi värssyllä ”onni suosii rohkeaa”. Palveluiden kasvu ja palveluliiketoiminnan menestys vaativat juuri tätä – mielen valmistautumista ja epävarmuuden kitkemistä.

Suomalainen mentaliteetti on aina sopinut hyvin kiinteiden kappaleiden valmistukseen. Nopeimmat ovat ymmärtäneet, että kappaletta seuraa useimmiten palveluiden ketju. Tunnemme laajalti Koneen tarinan yrityksestä, joka oivalsi, että laitteen ydin onkin palvelu. Näitä tarinoita tarvitsemme paljon lisää. Näitä tarinoita meidän on levitettävä ja kerrottava eteenpäin.

Palveluiden Suomeen eivät sovi puheet ”piikayhteiskunnasta”. Suomalaisen on opittava jakamaan työtään myös ostamalla palveluita. Hyväksymme työn jakamisen esimerkiksi vuorotteluvapaan muodossa, mutta olemme vielä hitaita ostamaan itsellemme vapautta sijoittamalla rahaa palveluihin.

Ostamme mutkattomasti laitteita ja kojeita, mutta arastelemme ostaa palveluita, jotka säästäisivät meille sitä laatu-aikaa tai perheen yhteistä aikaa – juuri sitä aikaa, jota ilmoitamme tutkimuksissa arvostavamme. Osittain syy on palveluiden verotuksessa ja verokiilassa, joka tekee palvelun ostamisesta liian kallista. Tämän raportin veroesimerkki sivulla 54 on hiuksianostattava.

Esitän EVAn puolesta parhaat kiitokset hankkeen ohjausryhmälle, johon ovat kuuluneet ekonomi Arto Hiltunen (pj), toimitusjohtaja Jukka Alho, hallituksen puheenjohtaja Stig Gustavson, varatoimitusjohtaja Ari Kaperi, toimitusjohtaja Jaana Korhola ja toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila.

Helsingissä 12.10.2010

Matti Apunen

Johtaja

Lukijalle

Palvelut kiinnostavat meitä yksityisinä kuluttajina, veronmaksajina, yritysten ja yhteisöjen päättäjinä. Toivomme arkeemme helpottavia tukipalveluita ja toimivaa julkista palvelutarjontaa. Moni meistä työskentelee yrityksissä palveluliiketoiminnan kasvattamisen parissa. Palveluissa kohtaavat monet näkökulmat ja keskustelut kaupan kassan hymystä Suomen kansantalouden tulevaisuuteen.

Tässä raportissa olemme pyrkineet kartoittamaan näitä erilaisia keskustelunäkökulmia. Löysimme niitä runsaasti, ja joku saattoi vielä jäädä poisikin. Löysimme ilmeisiä tekijöitä, joiden varassa Suomi menestyy. Löysimme osaamisalueita, joiden avulla suomalaiset yritykset voivat kansainvälistyä ja kasvaa. Löysimme uusia kysymyksiä, joihin vastamalla Palveluiden Suomesta löytyy lisää vivahteita ja käytännönläheisiä kehittämisen paikkoja.

Minulla oli mahdollisuus käydä kiinnostavia keskusteluja palveluliiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa. Kiitos sijoitusjohtaja Hanna Hiidenpalo (Eläke-Tapiola), toimitusjohtaja Pekka Ylä-Anttila (Etlätieto Oy), professori Kaj Storbacka (Hanken Svenska handelshögskolan ja Vectia Institute), partner Risto Pennanen (Vectia Oy) sekä professori Tore Strandvik (Hanken Svenska handelshögskolan).

Suuri kiitos ohjausryhmälle, joka toi hankkeeseen monipuolisia näkökulmia ja elinkeinoelämän kokemustaan – kävimme erittäin mielenkiintoisia keskusteluita.

EVAn Ilkka Haavisto auttoi raportin suuntaamisessa ja kehittämisessä monin tavoin ja toi mukaan EVAn aiemmissa hankkeissa syntyneen tietämyksen. Kiitos.

Helsingissä 5.10.2010

Heli Arantola

SISÄLLYS

ESIPUHE

LUKIJALLE

YHTEENVETO 9

1 JOHDANTO 14

2 MITÄ PALVELUT OVAT? 17

2.1 Palveluissa on kasvua 17

2.2 Teollisuus on myös palvelua – ja toisinpäin 22

2.3 Kansainvälinen liiketoiminta astuu viennin sijaan 26

3 MILLÄ PALVELUIDEN SUOMI MENESTYY? 32

3.1 Digitalisoituminen ja ratkaisuliiketoiminta 33

3.2 Skaalautuvat, kansainväliset palvelukonseptit 39

3.3 Markkinan määrittäminen 43

3.4 Kuinka palvelut tuottavat hyvinvointia Suomessa? 47

4 KASVUN ESTEET 50

4.1 Kansainvälistyminen kasvaa kotimarkkinasta 50

4.2 Omistuksen ja rahoituksen pullonkaulat 56

4.3 Julkinen palvelurakenne Suomessa ei tue talouden
kehittymistä 61

5 SUOSITUKSET 65

VIITTEET 72

KIRJALLISUUTTA 73

HAASTATTELUT 73

Yhteenveto – Yhdeksän askelta Palveluiden Suomeen

Teollisesta Suomesta on tullut Palveluiden Suomi. Yhdeksän kymmenestä suomalaisesta työllisestä tekee palvelutyötä. Monien teollisuusyri-
tystemmekin liikevaihdosta ja viennistä yhä suurempi osa on palvelua.

Suomelle tämä on ollut itsestään selvä kehityssuunta, sillä kansalliset kilpailukykyvalttimme eivät ole alhainen kustannustaso, laajat ja edulliset raaka-ainevarat tai ainutkertainen teknologinen osaaminen. Jatkossa työllisyys, kasvu ja hyvinvoinnin rahoittaminen riippuvat pitkälti siitä, kuinka menestymme palveluilla.

Vahvuutemme palveluissa on suomalaisten kansainvälisten yritysten kokemukseen pohjautuva osaaminen. Heikko kohtamme on pieni palveluiden kotimarkkina sekä kilpailijamaihin verrattuna kehittymättömämpi palvelusektori. Rakenteissa, sääntelyssä sekä asenteissa Suomella on vielä paljon kohennettavaa, jotta menestys palveluissa olisi tukevalla pohjalla.

Tämä raportti tarjoaa seuraavien yhdeksän suosituksen toimenpideohjelman matkalle kohti tätä tavoitetta.

1 Kaikki kotitalouksien ostamat palvelut verovähennyskelpoisiksi

Suomessa pitää tehdä kaikki voitava palveluiden kysynnän, kulutuksen ja työllistävyyden lisäämiseksi. Työn verotus on Suomessa liian kireää.

Verotus kuristaa palveluiden kysyntää kahdesta suunnasta – se nostaa palveluiden hintaa ja leikkaa ostovoimaa. Työn verotuksen taso määrittää myös itsepalvelun houkuttelevuutta, sillä omalla ajalla itse tehdyn

työn verorasitus on nolla. Siksi pelkkä kotitalousvähennyksen laajentaminen ei riitä – tarvitaan rohkeampia askeleita, jotta palveluiden ja palvelumarkkinoiden kehitys saataisiin uudelle uralle.

2 Julkisyhteisöille velvollisuus ulkoistaa osa palveluistaan

Julkisen sektorin järjestämät palvelut ovat merkittävä osa Suomen palvelusektoria. Etenkin kuntasektori olisi voinut hyödyntää ja samalla kehittää palvelumarkkinaa monin eri tavoin. Se on kuitenkin pitänyt markkinansa pitkälti suljettuna ja kohdellut yrityksiä kuntien omaa palvelutuotantoa marginaalisesti täydentävinä toimijoina.

Tulevissa kuntasektorin uudistuksissa kunnat tulisi velvoittaa ostamaan osa järjestämisistään palveluista kuntasektorin ulkopuolelta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi palveluseteleillä, jotka jättäisivät lopullisen päätösvallan palveluiden asiantuntijoille – asiakkaille.

3 Vallitseva teollinen logiikka uskallettava kyseenalaistaa

Vaikka elämme palveluiden aikaa, leimaa mennyt teollinen aika asenteitamme ja käsityksiämme siitä, miten taloutemme toimii ja kuinka sitä ohjataan.

Tärkeitä päätöksiä tehtäessä painottuvat edelleen yhtäältä teollisuuden, toisaalta julkisen sektorin intressit. Palvelut jäävät takariviin. Tämä ei ole järkevä toimintatapa aikana, jolloin eri sektoreiden ja toimialojen rajat ovat käymässä aiempaa vaikeammiksi hahmottaa ja samalla myös yhä vähemmän relevanteiksi. Enin osa talouttamme on palvelua. Tämän pitäisi näkyä myös asenteissa sekä päätöksenteon logiikassa ja asialistassa.

4 Yritysten ja kansantalouden raportointi ja seuranta tuotava palvelutalouden aikaan

On hämmästyttävää, että kaksi kolmannesta bruttokansantuotteestamme on meille mysteeri. Emme tunne palvelusektorin menestyjiä. Emme tiedä, miksi palveluvientimme laahaa naapureiden perässä. Emme osaa määritellä, ovatko teolliset kärkiyrityksemme palveluyrityksiä vaiko teollisia yhtiöitä.

Tarvitsemme uudet menestyksen kriteerit ja mittarit, sillä palveluiden tarkastelu ei onnistu nykyisillä tilastoinnin tavoilla ja raportoinnin käytännöllä. Yrityksen työpaikkojen, liikevaihdon ja viennin määrien sijaan tulee tarkastella yrityksen luoman arvonlisäyksen lähteitä, määrää ja jakautumista.

5 Sääntelyä on purettava ja kilpailua palveluissa on edistettävä

Kansainväliseen kasvuun tähtääville palvelualan yrityksille pieni suomalainen kotimarkkina on haitta. Jotta suomalaiset yritykset pärjäisivät palveluiden kansainvälisessä kilpailussa, on kotimarkkinamme oltava innovatiivinen.

Palveluiden uudet konseptit ja toimintamallit eivät saa kaatua tarpeettomaan sääntelyyn tai työmarkkinoiden jäykkyyksiin. Kotimarkkinan pienenus on käännettävä eduksi – voimme halutessamme olla kilpailijoita nopeampia ja muuttaa tarvittaessa reunaehtoja, standardeja ja sääntelyä.

Palvelumarkkinamme tarvitsee myös lisää kilpailua, sillä palvelut kehittyvät parhaiten markkinoilla ostajien ja myyjien vuoropuhelussa. Kaikki kotimarkkinan kasvu parantaa palveluyritysten elinkelpoisuutta ja mahdollisuuksia ponnistaa kansainväliseen kasvuun.

6 Digitalisaatioon ja palveluiden automatisointiin tulee panostaa

Palveluiden pienen kotimarkkinan muodostamaa haittaa voidaan kiertää panostamalla myös digitaalisiin palveluihin, joiden kotimarkkina voi jo heti alkuvaiheessaan olla lähes koko maailma. Digitalisaatio voi muuttaa syvästi tapoja, joilla siihen soveltuvia palveluita tuotetaan nostoen samalla kertaa sekä tuottavuuden että asiakaan saaman hyödyn uudelle tasolle.

Kun palveluita uudistetaan, ei kaikkia niistä kannata tuoda käytettäväksi edes digitaalisesti, mikäli osa niistä voidaan automatisoida täysin.

7 Yritysten omistamisen verotuksen oltava houkuttelevaa

Kasvavia palveluyrityksiä ei saada, jos niiden kehittäminen ei ole palkitsevaa ja siihen ei kannata sitoutua.

Mikäli Suomeen toivotaan sellaisia merkittäviä palvelualojen uusia kasvuyrityksiä, jotka kehittyisivät ja kasvaisivat suomalaisina ja Suomesta käsin, ei omistajuuden verotuksen kiristäminen ole viisasta politiikkaa. Palveluiden Suomi ei kilpaile ainoastaan jo olemassa olevien yritysten sijaintipaikoista. Se kilpailee myös uusista ideoista ja mahdollisuudesta olla niiden ympärille kehkeytyvien yritysten kotipesä.

8 Koulutuksen ja tutkimuksen painopisteet kohti palveluita

Innovaatiojärjestelmämme on rakennettu teollisuuden tarpeisiin. Tekes ja sen muut keskeiset toimijat ovat vasta hiljattain avanneet mahdollisuuksia myös palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisen rahoitukseen. Innovaatioiden tukemisen fokus tulee siirtää nyt selkeästi palveluihin.

On myös tarkasteltava kiireellisessä järjestyksessä, koulutammeko ihmisiä oikeille aloille ja oikealla orientaatiolla. Palveluliiketoiminnan tutkimus ja opetus on liian hajautunutta. Asiakaskokemusta, konseptien johtamista ja yritysten kansainvälistymistä tutkitaan ja opetetaan erillään toisistaan. Ostamista ja hankkimista opetetaan liian vähän. Keskeistä olisi yhdistää opetuksessa poikkitieteellisesti palveluliiketoiminnan tärkeimmät taidot: kaupallistaminen ja teollistaminen.

9 Tutkimus- ja kehitystyölle verokannustin

Suomalainen korkeakoulutus ja osaamisen taso tarjoaa meille mahdollisuuden olla mukana kilpailussa vaativien asiantuntijatehtävien työpaikoista. Jotta voimme myös pärjätä tässä kilpailussa, tulee Suomen tarjota jotain sellaista, mitä muut tai ainakaan kaikki kilpailijamaat eivät tarjoa. T&K-toiminnan verokannustin olisi tukimuoto, joka suuntaisi yritysten toiminnallisia painotuksia juuri samaan suuntaan, mihin Suomen rooli maailmantalouden työnjaossa meitä luonnostaan ohjaa.

1 Johdanto

Suomen talouden kasvun ja uudistumisen odotukset kohdistuvat nyt palveluihin. Tien viitoittamista menestykseen palveluilla vaikeuttaa kuitenkin pirstaleinen ja täsmentymätön kuva siitä, mitä palveluilla tarkoitetaan ja kuinka palveluilla menestytään.

Talouden perinteikäs toimialajako alkutuotantoon, teollisuuteen ja palveluihin ylläpitää sitkeähenkisiä mielikuvia talouden rooleista. Palveluiden tehtävänä oli lähinnä ihmisten auttaminen arjessa sekä teollisen tuotannon tukeminen. Uuden arvon ja vaurauden luominen oli puolestaan jalostuksen ja valmistuksen toimialojen, ennen muuta teollisuuden tehtävä. Käsitys on edelleen, että siinä missä valmistava teollisuus ansaitsee vientieurot, palvelutoiminta lähinnä siirtelee niitä taskusta toiseen. Etenkin henkilökohtaisia palveluita, kuten siivousta, ravintola- ja majoitusalaan tai terveydenhuoltoa piinaa huono maine matalan tuottavuuden, statuksen ja palkkatason aloina.

Nyky-Suomessa nämä mielikuvat eivät enää vastaa todellisuutta. Suomi muuttui jo palveluiden Suomeksi. Palvelusektorin osuus työllisyydestä on jo yli 70 prosenttia. Suomen palvelusektoria pidetään yhtenä maailman tietointensiivisimmistä. Lisäksi se on viime aikoina kansainvälistynyt muuta taloutta nopeammin.¹ Henkilökohtaiset kuluttajapalvelut ovat sietäneet taantumaa hyvin – kulutus on pysynyt taantumaa edeltävällä tasolla. Juuri palvelut ovat viime vuosina kantaneet Suomea vaikeimman yli.

Samalla teollisuudessa palvelemisesta on tullut palveluliiketoimintaa, jonka merkitys teollisuusyrityksille ja niiden työllisyydelle on suuri. Jos suomalaisten tekemiä töitä luokitellaan toimialojen sijaan tehtävien tasolla, eli myös teollisuudessa tehty palvelutyö huomioiden, työskentelee yhdeksän kymmenestä suomalaisesta palveluissa.²

Vaikka kello tikittää jo palveluiden aikaa, elää menneisyyden teollinen viitekehys edelleen sitkeänä suomalaisten mielissä. Elektroniikkateollisuus kasvoi 1990-luvulla ennen näkemättömän nopeasti Suomen suurimmaksi teollisuusalaksi. Monet odottavat nyt, että samankaltainen yllättävä kehitys uusiutuisi, tällä kertaa jollain muulla teollisuuden sektorilla. Vastaavaa ilmiötä ei kuitenkaan haluta uskoa mahdolliseksi

palvelusektorilla. Teollinen retoriikkamme puhuu palveluista edelleen vähättelevään sävyyn ja epätäsmällisesti esimerkiksi näin: ”Palvelut, sosiaalinen media ja muu verkostotalous eivät korvaa vientiteollisuutta hyvinvoinnin lähteenä, vaikka ne ovatkin tärkeitä asioita yhteiskunnan uudistamisessa.”³

Toki asiantuntijoillekaan ei aina ole selvää, mistä puhutaan, kun puhutaan palveluista. ”Palvelut” ovat suomalaisessa tilastoinnissa ja keskustelussa kirjava ja sisällöltään vaihteleva joukko. Palvelualojen työnantajia ja työntekijöitä edustaa suuri määrä etujärjestöjä, joiden toiminta on osin päällekkäistä. Yhteiskunnallisessa keskustelussa palveluiden profiilia hajauttavat eriävät tavoitteet ja erilaiset menestymisen mittarit. Pirstaleisesta kuvasta johtuen palveluiden Suomeen liittyy käsityksiä – jopa myyttejä – joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä koko palvelukentän tilanteesta ja mahdollisuuksista.

Keskusteluun palveluiden mahdollisuuksista kytkeytyy epäuskoisuutta, joka kiteytyy mantrassa ”suomalainen ei osaa palvelella”. Näin ajatellamme tarkastelemme palveluita palvelemisen kautta – asiakaspalveluna. Palvelutyötä kuitenkin tehdään entistä enemmän aivan jossain muualla kuin varsinaisessa asiakasrajapinnassa, jossa perinteistä henkilökohtaista asiakaspalvelua on pikemminkin vähennetty kuin lisätty. Sama pätee teollisuuden palveluihin. Nyt pyritäänkin alasta riippumatta ”palveluiden teollistamiseen” – laadukkaiden, monistettavien ja skaalattavien palvelutuotteiden ja -konseptien luomiseen.

Suomi voi menestyä palveluilla. Menestys kuitenkin edellyttää, että onnistumme päivittämään ajattelumme viitekehyksen Palveluiden Suomen aikaan. Valtiokin on yrittänyt näyttää mallia. Teollisuuspolitiikan sijasta puhumme nyt elinkeinopolitiikasta, Kauppa- ja teollisuusministeriön asemesta meillä on Työ- ja elinkeinoministeriö. Myös yrityksissä erottelu on jo loppunut – on aika lopettaa se myös Palveluiden Suomesta puhuttaessa.

Kun tarkastelemme taloutemme menestystä uudelta katsantokannalta, näemme tarpeen uudistua. Suurin riski piilee siinä, että emme rohkene muuttaa mitään. Selvää on, että suomalaisia palvelumarkkinoita täytyy kehittää. Uudet palveluinnovaatiot eivät voi syntyä tyhjistä taikka pelkästään kansainvälisesti toimivan teollisuuden kautta. Tämä edellyttää, että lisäämme palveluiden kysyntää Suomessa.

Pohdittaessa Suomen menestymistä palveluilla on katsottava uusin silmin palveluiden koko kirjoa – kaikkia niitä eri tapoja ja keinoja, joilla suomalainen palvelutyö voi luoda maahamme uutta vaurautta ja hyvinvointia. On aika tarkastella Palveluiden Suomea – millainen se on, mitä on menestys palveluissa, ja miten palveluita voidaan viedä.

2 Mitä palvelut ovat?

”Palvelusektorimme on kansainvälisesti pieni”

Palvelusektorin suhteellinen osuus taloudesta on kasvussa, ja yksityiset palvelut tuovat jo puolet kansantuotteestamme. Lisäksi palveluliiketoimintaa kätkeytyy kasvavassa määrin teollisuusyritysten toimintaan – ja tämä toiminta on kansainvälistä. Palveluiden viennissä häviämme kuitenkin vertailussa muihin maihin.

2.1 Palveluissa on kasvua

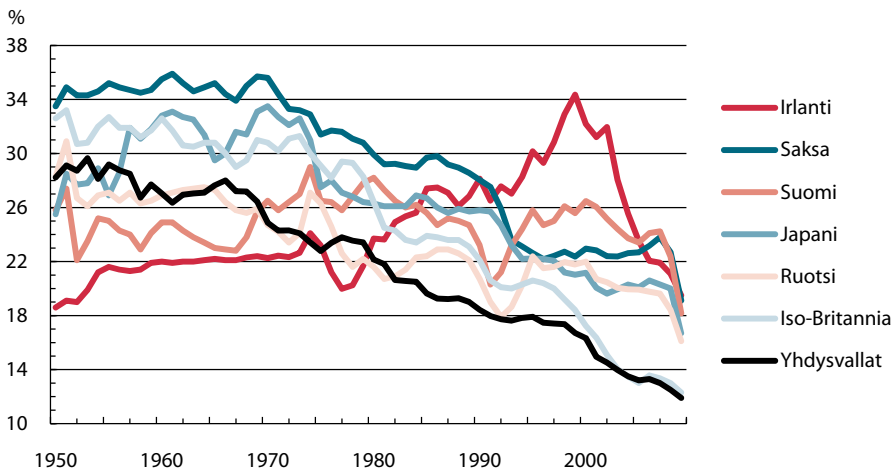
Moni kysyy, miksi meidän tulisi juuri nyt kiinnittää erityistä huomiota palvelusektoriin? Eikö panostuksia kannattaisi keskittää johonkin lupaavaan teollisuudenalaan, joka saattaisi lähteä nopeaan kasvun tulevina vuosina? Vilkaistu teollisuuden historiaan kertoo, että laman jälkeinen teollisuuden uusi nousu jää todennäköisesti yksittäistapaukseksi. Valmistavan teollisuuden osuus tuotannosta on Suomessa perinteisesti ollut suuri, vaikka se ei menneinä vuosikymmeninä koskaan saavuttanutkaan samoja mittasuhteita kuin esimerkiksi Saksassa tai Japanissa. Miltei kaikissa teollisuusmaissa pitkän aikavälin trendi on ollut teollisuuden osuuden pieneneminen ja palveluiden osuuden kasvu (kuvio 1).

Kolme kutistuvan teollisuuden trendissä mukana ollutta maata – Suomi, Ruotsi ja Irlanti – irtautui kuitenkin joukosta ja lähti uimaan vastavirtaan 1990-luvun alun jälkeen. Näissä maissa teollisuuden osuus tuotannosta lähti uudelleen nousuun. Syinä olivat mm. ICT-teollisuuden buumi sekä valuuttojen devalvoituminen. Tämänkaltaisen ”teollisuuden paluun” toistuminen on toki mahdollista, mutta epätodennäköistä. Kansainvälisen talouden nykyinen työnjako saattaa tehdä tyhjäksi toiveet uusien merkittävien kansallisten teollisuusklustereiden noususta. Suomen rooli globaalissa työnjaossa ei ole teollisessa tuotannossa. Jatkossa kasvu tulee palveluista, jotka toki ovat myös teollisuuden liittyviä palveluita.

Millaiselta pohjalta palveluiden kasvuun lähdetään? Perinteisesti palvelutoimialoiksi mielletyt alat muodostavat kaksi kolmannesta bruttokansantuotteestamme. Niiden osuus on kasvanut viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana reilusti (kuvio 2). Kuvaajien nousut ja laskut kertovat ensisijaisesti jalostuksen suhdannevaihteluista: matalasuhdanteessa palvelujen suhteellinen osuus on kasvanut jalostuksen tuotannon kutistuessa. Vaikka palvelusektorin tuotannon kasvu on ajoittain ollut teollisuutta hitaampaa, on se ollut tasaisempaa. Siksi palvelusektorin osuuden kasvu on tehnyt taloudestamme vähemmän suhdanneherkän. Esimerkiksi vaikeana vuonna 2009 palvelut kutistuivat myös reaalisesti paljon vähemmän kuin jalostus. Palvelusektori piti siis hyvin pintansa taantumassa, jopa kannatteli Suomea viime vuoden yli. Osan tästä ilmiöstä selittää toki se, että julkinen sektori kasvoi viime vuonna (2009) myös reaalisesti.

Kun julkiset palvelut erotetaan omaksi ryhmäkseen (kuvio 3), nähdään, että yksityinen palvelusektori tuo vajaat puolet BKT:stä ja jalostus noin kolmanneksen. Itse asiassa yksityisten palveluiden osuus taloudesta ohitti jalostuksen jo 1980-luvun alkuvuosina ja pitkän aikavälin trendi on selvä: teollisuuden osuus laskee ja yksityisten palveluiden osuus

Kuvio 1 Teollisuuden osuus kehittyneiden maiden tuotannosta on laskenut jo pitkään

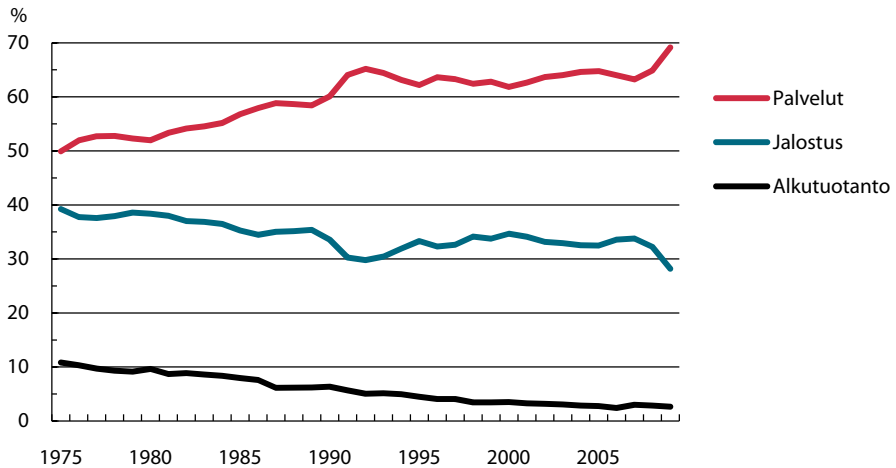


Teollisuuden osuus BKT:stä, 1950-2009, %.

Lähteet: Luvut arvioitu ETLAssa (Maury) useita lähteitä käyttäen (OECD, UNSD, Kansalliset tilastolaitokset, ETLA).

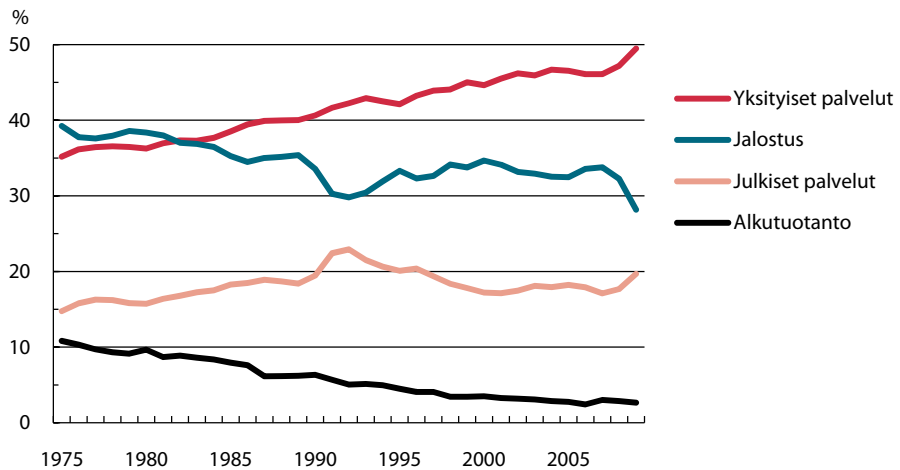
nousee. Myös reaalisesti yksityisten palveluiden kasvu on ollut tasaisen vahvaa vain kolmea syvää lamavuotta (1991, 1992 ja 2009) lukuun ottamatta. Teollisuuden kasvu on paljon volatiilimpaa.

Kuvio 2 Kaksi kolmannesta taloudestamme on palvelua



Sektoreiden osuudet arvonlisäyksestä (1975-2009).
 Jalostus sisältää teollisuuden, rakentamisen ja energiantuotannon.
 Palvelut sisältävät myös julkiset palvelut.
 Lähteet: Tilastokeskus, ETLA.

Kuvio 3 Yksityinen palvelusektori on puoli valtakuntaa



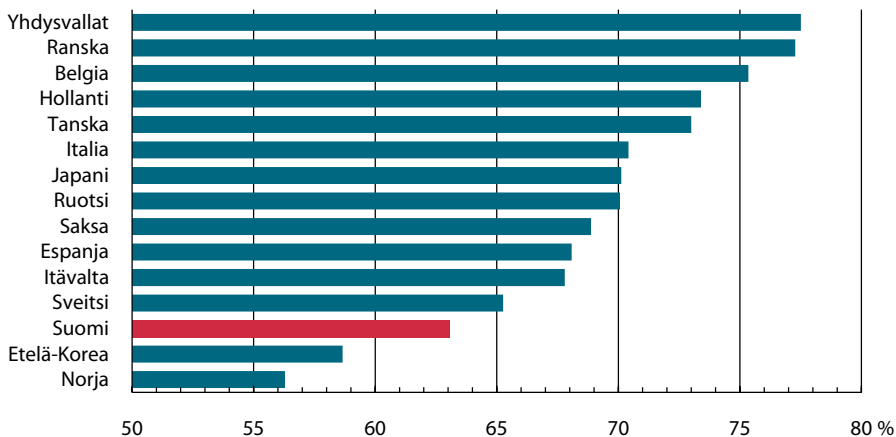
Toimialojen osuudet BKT:stä vuosina 1975-2009.
 Lähteet: Tilastokeskus, ETLA.

Yksityinen palvelusektori kasvaa – onko kaikki siis hyvin? Ei välttämättä, sillä palvelusektorimme on kasvustaan huolimatta kehittyneiden maiden joukon perässähiittäjiä (kuvio 4). Tasoero palvelusektoriltaan kaikkein kehittyneimpien maiden kuten Yhdysvaltojen ja Ranskan palvelusektorin kokoon on huomattava, noin 10 prosenttiyksikköä. Toinen tasoero löytyy vertailussa Suomen kanssa paremmin vertailukelpoiseen kaksikkoon Tanska ja Hollanti. Voidaan kysyä, miksi Suomi ei ole tasoissa niiden kanssa? Ruotsikin on meitä edellä ja palvelusektorimme on selkeästi pienempi kuin euromaissa keskimäärin.

Mitä väliä tällä on? Palvelusektorin merkitystä Suomelle kuvataan usein vähäiseksi ja sen tuottavuuskehitystä heikoksi.⁴ Eikö ole hyvä asia, että olemme satsanneet paremman tuottavuuden toimialoihin? Ei välttämättä – palvelut ovat laajin toimiala kaikissa kehittyneissä maissa, arvioitiin asiaa sitten työllisyydellä tai tuotannon määrällä. Niiden merkitys vain kasvaa, erityisesti työllisyyden, mutta myös uuden kasvun lähteenä.

Suomessakin monet palvelualat ovat kasvussa (kuvio 5), vaikka palveluiden kasvu onkin ollut hitaampaa kuin vertailumaissa. Totta on myös se, että monien palvelualojen volyymin kasvu on ollut varsin verikkaista. Jotkut aloista, kuten majoitus- ja ravitsemistoiminta, ovat hädin tuskin

Kuvio 4 Suomi on perässähiittäjä palveluissa



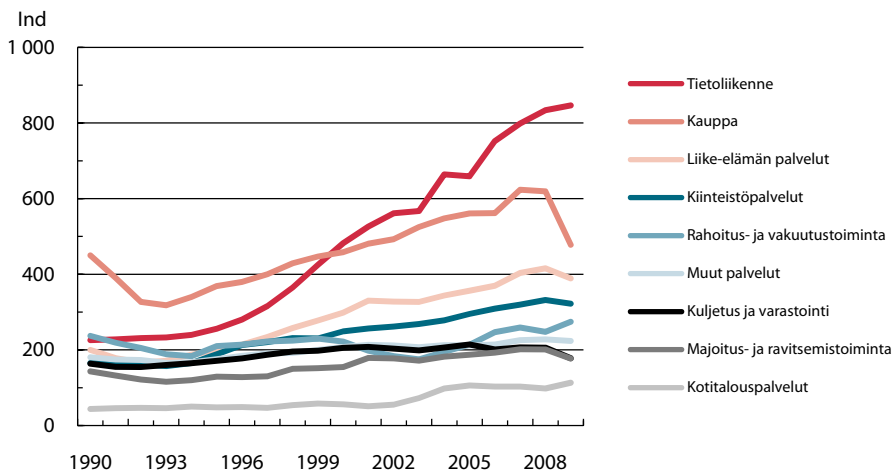
Palvelujen osuus kokonaistuotannosta eräissä OECD-maissa vuonna 2007.
Lähde: OECD.

kaksinkertaistaneet volyyminsä 1970-luvulta – vaikka nimellisesti kasvu onkin toki ollut nopeampaa. Merkillepantavaa on myös se, että kotitalouksien palvelutyöllistäminen on vasta 2000-luvun puolivälin ja kotitalousvähennyksen käyttöönoton myötä saavuttanut 1970-luvun tasonsa. Tuolloin Suomessa haluttiin eroon ”piikayhteiskunnasta”, ja tämä toive myös toteutui.

Toisaalta tietoliikennepalvelut tarjoavat esimerkin siitä, millaiseen kasvuun palvelualat voivat kyetä. Niiden volyymi on kiintein hinnoin mitattuna kasvanut lähes kymmenkertaiseksi kolmessakymmenessä vuodessa. Tämä ala kasvaa vastaisuudessakin, kun kotitalouksien käyttämä palvelukirjo yhä laajenee. Liike-elämän palvelut, joka sisältää muun muassa erilaisia asiantuntijapalveluita, on myös ollut selvässä kasvussa, samoin kiinteistöpalvelut sekä kauppa. Kauppa ehti kaksinkertaistaa volyyminsä ennen vuoden 2009 taantumaa, jossa erityisesti tukkukauppa sekä moottoriajoneuvojen kauppa hyyytivät.

Yksittäiset kasvuyritykset ja niiden menestystarinat hukkuvat kokonaisuuteen, kun tarkastelemme kokonaisia toimialoja. Palveluyrittäjyys on usein pienimuotoista ja monilla palvelutoimialoilla on paljon yhden henkilön ympärille perustettuja yrityksiä (lääkärit, hiusmuotoilijat, kioskit, kukkakaupat, taksiryttäjät, eri alojen freelance-toi-

Kuvio 5 Palvelualat ovat vihdoinkin kasvun uralla



Palvelusektorin eri toimialojen arvonlisäyksen kasvu vuosina, 1990-2009, vuoden 1975 hinnoin, 1975=100. Lähde: OECD, ETLA.

mijat). Näiden perustamisen syy on itsensä työllistäminen, se saattaa olla verotekninen, tai liikeidea ei muutoin edellytä henkilöstöä. Näiden yritysten tarkoituksena ei välttämättä ole alun alkaenkaan ollut kasvu vaan yrittäjän itsensä työllistäminen. Tämä ei yhteiskunnan kannalta ole huono asia.

Palveluiden kasvu koostuu pienistä puroista, mikä edellyttää sekä yrityksiltä että niiden innovaatioita tukevilta tahoilta uudenlaista valppautta. Uudet liikeideat ovat ainakin aluksi niin pieniä, että ne näyttävät ydinliiketoiminnan rinnalla rönsyiltä. Modernin yrityksen ytimen löytäminen on kuitenkin yhä vaikeampaa. Aiemmin ytimenä ja kilpailuvoimana pidettyjä toimintoja voidaan ulkoistaa ja työnjakoa yritysten verkostossa muuttaa. Haasteena on tunnistaa, mikä on rönsy ja mikä terve kasvusuunta. Palveluliiketoimintaan panostamisessa ei tulisikaan enää katsoa mustavalkoisesti, onko syntymässä ”seuraava Nokia” – mitataava on varmasti väärä.

2.2 Teollisuus on myös palvelua – ja toisinpäin

Palvelusektorin koon vertailu ei kerro koko totuutta palvelutoiminnan tilasta Suomessa, sillä teollisuutemme kätkee sisäänsä varsin paljon palveluliiketoimintaa. Sektorirajat valmistuksen ja palveluiden välillä kulkevat paitsi yritysten välillä, myös yritysten sisällä. Jako tuotannolliseen toimintaan ja palveluihin onkin vanhanaikainen. Yritykset eivät enää toimi ”puhtaasti” tuotannossa tai palveluissa. Myös jotkut palveluyritykset tuottavat itse palvelutoiminnalleen keskeisiä tavaroita tai laitteita.

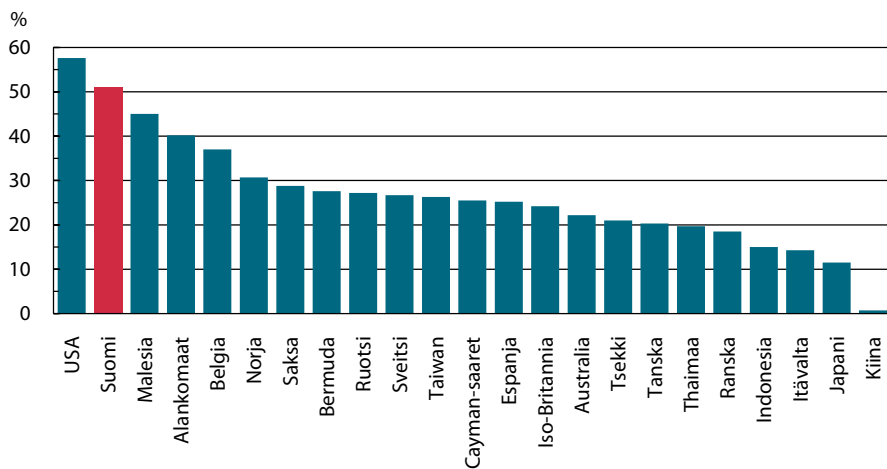
Siksi palvelut voivat kätkeä sisäänsä myös teollisuutta. Samassa yrityksessä on usein sekä tuotannollista että palveluliiketoimintaa. Esimerkiksi Fazer Groupia pidetään elintarviketeollisuusyrityksenä, vaikka Fazer Food Servicen liikevaihto on yli kolmannes konsernin liikevaihdosta. Noin 55 prosenttia fazerilaisista työskentelee leipomo- ja makeisliiketoiminnassa ja noin 45 prosenttia ruokailupalveluiden parissa. Lisäksi toiminnallisesti palveluita tarjoamalla saatavaa liikevaihtoa syntyy esim. myymäläleipomoiden kautta, mutta tämä liikevaihto on piilossa osana teollista liikevaihtoa. Samankaltainen tilanne on vaikkapa monilla konepajoilla.

Jotta tämä ”kätketty palvelusektori” saataisiin näkyviin, on tarkastelussa mentävä yritystasolle. Tätä on tehty esimerkiksi Englannissa⁵, jossa tutkittiin tuotannon palveluistumista yli 10 000 yrityksen otoksella. Lähtökohtana oli tarkastella palveluiden suuntaan siirtyvien teollisuusyritysten menestystä verrattuna ”puhtaisiin” teollisuus- tai palveluyrityksiin. Tutkimuksen kohteena oleva ”yhdistelmäyritysten” kategoria sisältää teollisuusyrityksiä, jotka tarjoavat myös palveluita, ei niinkään palveluyrityksiä, jotka ovat lisänneet tavaroiden tuottamisen liiketoimintamalliinsa.

Suomalaiset teollisuusyritykset pärjäävät hyvin tässä vertailussa. Asetumme Yhdysvaltojen ja Malesian väliin toiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan noin puolet suomalaisista teollisuusyrityksistä on yhdistelmäyrityksiä, jotka teollisen tuotannon lisäksi tarjoavat asiakkailleen palveluita. Lähin ”kilpailijamme” Ruotsi on tämän vertailun yhdeksäs. Voidaan päätellä, että Suomi on mennyt kohti palveluliiketoimintaa vahvan teollisuutensa kautta.

Tutkimuksen mukaan ns. yhdistelmäyritykset käyttävät enemmän rahaa T&K-toimintaan kuin teollisuusyritykset ja tarjoavat monenlaisia palveluita muotoilusta jakeluun ja kiinteistöpalveluihin. Yhdistelmäyritykset

Kuvio 6 Suomessa joka toinen teollisuusyritys tarjoaa myös palveluita



Valmistuksen ohella myös palveluita tarjoavien teollisuusyritysten osuus eräissä maissa.
Lähde: Andy Neely, Cranfield University (2010).

ovat suurempia liikevaihdossa mitattuna, mutta suhteellisesti heikommin kannattavia kuin tuotantoyritykset. Johtopäätösten tekoa näistä numeroista vaikeuttaa kuitenkin se, että keskiarvot kätkevät runsaasti hajontaa. Silti on selvää, että esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Kiinan välillä on kehitysvaihe-ero: kiinalaiset yritykset ovat lähes yksinomaan tuotantoyrityksiä, kun taas Yhdysvallat johtaa yhdistelmäyritysten tilastoa. Suomen asemaa samaan tapaan tulkiten voidaan ajatella, että tilanne on seurausta suomalaisten yritysten pitkään jatkuneesta pyrkimyksestä synnyttää uutta liiketoimintaa teollisen ytimen ympärille.

Juuri tässä ilmiössä piilee käynnissä oleva elinkeinoelämän rakenteen muutos. Teollisuus tai palvelut ovat yhä harvemmin ”puhtaasti” jompaakumpaa, vaan molempiin tuotetaan itse sekä tavaroita että palveluelementtejä. Itse asiassa juuri palvelut ovat monen suomalaisperäisen teollisuusyrityksen kasvava markkina ja tuloksen tekijä. Taulukko 1 havainnollistaa tätä ilmiötä. Suomalaiset yritykset saavat merkittävän osan liikevaihdostaan ja menestyksestään palveluista.⁶ Huomionarvoista on, että monet yritykset eivät raportoisi palveluliiketoiminnan osuuksiaan. Epäilemättä yrityksille itselleenkin on toisinaan vaikeaa tai tarpeetonta määritellä, mikä osa niiden toiminnasta on palvelua ja mikä jotain muuta.

Palveluiden esiinmarssilla on voimakas vaikutus työllisyyden rakenteeseen. Yhtäältä siirtymä palveluihin vähentää teollisuustyön osuutta yrityksen toiminnassa yleensä. Esimerkiksi hissi- ja liukuporrasyhtiö Koneen henkilöstöstä valmistuksessa toimii globaalisti enää 10 prosenttia. Toisaalta teollisuusyritysten henkilöstön rakenne Suomessa muuttuu. Niiden Suomen henkilöstöstä yhä suurempi osuus tekee erilaisia korkean lisäarvon palveluita ja alati pienempi osuus on töissä tehtaan lattialla. Osalla teollisuusyrityksiä ei ole enää lainkaan valmistusta Suomessa. Kuvio 7 havainnollistaa suomalaisessa ICT-teollisuudessa vuosien mittaan tapahtunutta kehitystä, jossa valmistuksessa työskentelevän henkilöstön osuus on painunut jo lähelle kymmenesosaa. Samantyyppisen havainnon voi tehdä mm. kansainvälisesti toimivien konepajayritystemme kohdalla.

Taulukko 1 Eräiden suomalaisten yritysten itse raportoiman palveluliiketoiminnan laajuus

Konserni	Liikevaihto, meur	Palveluliiketoiminnan osuus, %	Palveluliiketoiminnan maantieteellinen kattavuus (maata)
Cargotec Oyj	2 600	27 %	NA
Elisa Oyj	1 430	100 %	6
Fortum Oyj	5 435	NA	8
Konecranes Oyj	1 671	40 %	43
Kesko Oyj B	8 447	100 %	8
KONE Oyj	4 744	53 %	47
Kemira Oyj	2 500	NA	NA
Metso Oyj	5 016	41 %	NA
Neste Oil Oyj	9 636	31 %*	6
Nokia Oyj	40 984	NA	NA
Nokian Renkaat Oyj	799	34 %**	19
Orion Oyj	772	NA	NA
Outotec Oyj	878	17 %	NA
Outokumpu Oyj	2 611	NA	12 ***
Rautaruukki Oyj	1 950	NA	NA
Sanoma Oyj	2 768	NA	25
Stora Enso R	8 945	NA	NA
Tieto Oyj	1 706	100 %	24
TeliaSonera	10 648	100 %	20
UPM-Kymmene Oyj	7 719	NA	NA
Wärtsilä Oyj	5 260	35 %	yli 70
YIT Oyj	3 452	100 %	14
Fazer	1 441	37 %	7
Lindström	242	100 %	19
Stockmann	1 699	100 %	10

* Sisältää vain Vähittäismyynti-liiketoiminta-alueen liikevaihdon. Liiketoiminta-alueet Öljytuotteet ja Uusiutuvat polttoaineet eivät erittele palveluiden osuutta.

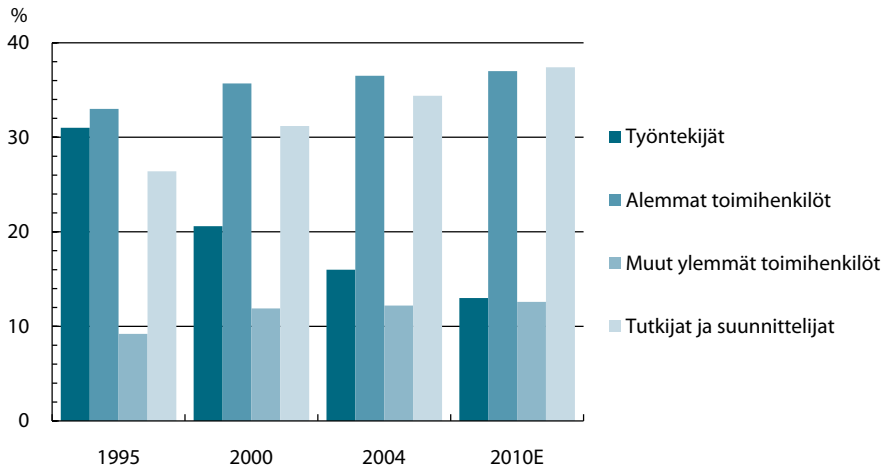
** Sisältää Vianor-liiketoiminta-alueen liikevaihdon. Muut liiketoiminta-alueet eivät erittele palveluiden mahdollista osuutta.

*** Palvelukeskusten (service centers) lukumäärä.

Lähteet: Yritysten vuosikertomukset 2009, yritysten käyttämät palveluliiketoiminnan määritelmät, OMX Helsinki25-lista sekä muutama muu tutkimuksessa usein mainittu yhtiö, poislukien pankit ja vakuutusyhtiöt.

NA = yritys ei erittele palveluliiketoiminnan osuutta, mutta sillä on palveluliiketoimintaa.

Kuvio 7 Vain yksi kymmenestä ICT-työläisestä tekee enää teollisuustyötä



ICT-kluusterin työntekijät Suomessa työtehtävien mukaan (% koko henkilöstöstä).
Lähde: ETLA.

2.3 Kansainvälinen liiketoiminta astuu viennin sijaan

Mielikuvaa Suomesta teollisuusmaana ylläpitää osaltaan vientitilastojen suuri rooli talouskeskustelussamme. Muistamme hyvin entisen, Tauno Matomäen suuhun laitetun totuuden ”Suomesta ei kannata viedä mitään hevosta pienempää” ja sen 2000-luvun vastakohtan, jossa Anssi Vanjoki toteaa, että ”Suomesta ei kannata viedä mitään varpaille tiputettavaa”.

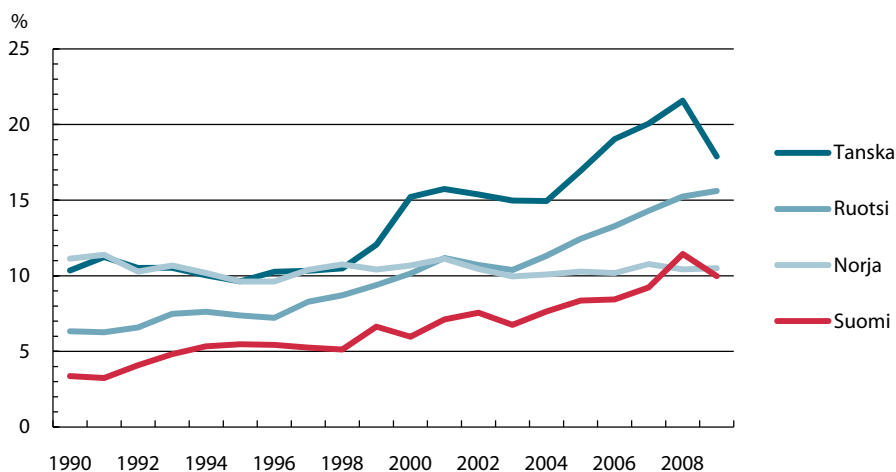
Suomesta viedään edelleen huomattavasti enemmän teollisuuden tuotteita kuin palveluita. Pohjoismaisessa seurassa Suomi on peränpitäjä palveluiden viennissä. Vaikka Suomen palveluvienti on viime vuosina ollut nopeassa kasvussa, on palveluviennin osuus BKT:stä edelleen vain kymmenen prosentin tuntumassa. Pohjoismaista samassa kategoriassa on Norja, jolla on tunnetusti kuitenkin vientivalttinaan öljy. Ruotsi taas on lähes kolminkertaistanut palveluvientinsä BKT-osuuden reilussa neljännesvuosisadassa.

Palveluita viedään eniten Intiaan, Kiinaan ja Ruotsiin. Palveluita tuodaan Suomeen Saksasta, Yhdysvalloista, Isosta-Britanniasta ja Ruotsista. Ylijäämää syntyy erityisesti lisenssi- ja rojaltilmaksuissa, mikä kertoo palveluliiketoiminnan uusista liiketoimintamalleista.⁷ Palveluiden ulkomaankauppa on ollut ylijäämäistä koko 2000-luvun – onnistumme siis viemään enemmän palveluita kuin tuomaan.

Näyttää siltä, että tilanne on selvästi kohentunut. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus. Suomen palveluvientikäyrän voimakas nousu viime vuosina johtuu pitkälti tilastointiin tehdystä muutoksesta, jossa teollisuuden aiemmin teollisen viennin välituotteina käsiteltyä palveluiden vientiä ryhdyttiin osin tilastoimaan palveluvientinä. Meillä on globaalisti merkittäviä teollisten palveluiden viejiä. Siksi ainakin lähivuosina palvelujen viennin kasvu on pitkälti kytköksissä keskeisten teollisuusyri-
tystemme tilanteeseen. Myös virallisen palveluviennin tilastoinnin tulee muuttua tämän kehityksen perässä.

Analyysi siitä, miten Suomi oikeastaan pärjää palveluiden viennissä, on maassamme vielä kesken. Palveluviennin tilastoja (taulukko 2) tarkastelemalla näemme, että Suomen palveluvienti on 2000-luvun mittaan lähes kaksinkertaistunut. Viennin noin 7,5 miljardin kasvu painottuu kuitenkin miltei yksinomaan kolmeen luokkaan: tietotekniikka-

Kuvio 8 Suomella on kirittäväää palveluiden viennissä



Palveluviennin osuus BKT:stä neljässä pohjoismaassa, % (1990-2009, käyvin hinnoin).
Lähteet: OECD, ETLA.

palveluihin, lisenssi- ja rojaltimaksuihin sekä muualla erittelemättömiin liike-elämän palveluihin, joihin sisältyvät myös konsernien sisäiset palvelut ja välityskauppa. Vuonna 2009 näiden kolmen luokan yhteenlaskettu palveluvienti oli noin 13 miljardia euroa reilun 15 miljardin euron palveluviennistä. Toisaalta Etlan laskelmien⁸ mukaan viestintälaitteisiin liittyvien palveluiden vienti oli samana vuonna lähes 12 miljardia euroa. Näistä luvuista voidaan päätellä, että ICT-teollisuutemme on palveluvientimme selkäranka.

Koska näkyvin osa kansainvälistä liiketoimintaa ei sisälly palvelujen ulkomaankauppaan, on kuvaa teollisuuden palveluiden viennistä kuitenkin vaikea tarkentaa. Teollisuuden huoltopalvelut myydään ja laskutetaan valtaosin suomalaisyhtiöiden ulkomaisten tytäryhtiöiden toimesta, eivätkä näin näy vientinä Suomesta. Kauppaketjujen ulkomaiset toimipisteet hankkivat ja myyvät paikallisesti, eikä niiden toiminta näy vientinä. Tilastoinnin haastavuus ei koske yksinomaan Suomea, sillä tarkastelu tehdään samalla tavalla kaikissa maissa.

Onko Suomi sitten jäljessä perinteisten palvelualojen viennissä? Vastaus on myöntävä, sillä perinteisten palvelutoimialojen viennin volyymi on vaatimatonta. Suomalaiset palvelualojen yritykset ovat vientiyrityksiksi varsin pieniä, eikä kansainväliset mitat täyttäviä palvelualojen kärkiyrityksiä juuri ole. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei suoranaisia esteitä palvelualojen nykyistä vahvempaan vientiin kykenevien yritysten kehittymiselle ole.

Kansainvälisen liiketoiminnan painotukset ovat erilaisia eri maissa, ja palveluiden viennillä on hyvä olla useampia tukijalkoja. Ruotsi vie Suomen tavoin ICT-palveluja, mutta myös vähittäiskaupan konsepteja (IKEA, H&M), samoin Espanja, jossa kenttää dominoi Inditex-ryhmä mm. Zarallaan. Yhdysvallat on hyvä verkkokaupassa ja digitaalisissa palveluissa (Amazon, Google). Lisäksi Yhdysvalloilla on vankka ote globaaleista hotelli- ja ravintolapalveluista ja niiden franchising-tuotoista, (Hilton Hotels, Intercontinental Hotels Group, Starbucks tai McDonald's). Palveluvienniksi ei katsota kaupan alan ketjujen ulkomaisten toimipisteiden liiketoimintaa, ellei sitä tulouteta rojalti- tai lisenssimaksujen muodossa.

Suomikin voisi lohkaista itselleen entistä tukevamman palan kansainvälisen palvelutoiminnan kakusta. On korkea aika nostaa alan profiilia, ja

Taulukko 2 Palvelujen vienti palveluerittäin 2002-2009⁹, meur

Palvelutyyppejä – vienti	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Posti- ja telekommunikaatio-								
palvelut	252	202	251	316	342	314	337	234
- Posti- ja kuriiripalvelut	40	49	68	145	143	161	210	113
- Telekommunikaatiopalv.	212	153	183	171	199	154	127	121
Rakennuspalvelut	276	363	601	460	278	310	899	868
Tietotekniikka- ja informaatio-								
palvelut	533	501	608	1 213	1 177	1 338	5 657	4 807
- Tietotekniikkapalvelut	518	492	576	1 194	1 136	1 335	5 650	4 799
- Informaatiopalvelut	16	9	31	19	41	3	7	9
Rojalit ja lisenssimaksut	594	443	675	969	850	930	1 007	1 240
Muut liike-elämän palvelut	5 489	4 843	6 032	6 367	6 874	9 008	8 404	7 924
- Laki- ja tilinpito, hallinto- ja PR-palvelut	96	161	138	178	138	155	171	132
- Mainonta, markkinointitutkimus ja mielipidemittaukset	77	113	136	130	83	117	116	163
- Tutkimus- ja kehittämisspalv.	200	283	235	274	260	248	281	259
- Arkkitehti-, insinööri- ja muu tekninen palvelu	251	272	280	327	285	310	341	265
- Maatalous-, kaivos- ja muu jalostuspalvelu	92	89	1	4	50	60	43	25
- Muualla erittelemättömät liike-elämän palvelut ml. välityskauppa, käyttöleasing ja muualla luokittelemattomat konsernien sisäiset palvelut	4 774	3 925	5 241	5 453	6 060	8 117	7 452	7 079
Henkilökohtaiset palvelut, kulttuuri- ja virkistyspalvelut	12	26	13	10	19	14	34	5
- Audiovisuaaliset ja siihen liittyvät palvelut	6	23	4	6	3	9	3	3
- Muut henkilökohtaiset, kulttuuri- ja virkistyspalvelut	6	3	9	4	16	5	31	2
Muut erittelemättömät palvelut	267	120	124	308	0	0	0	0
Vienti yhteensä	7 424	6 499	8 303	9 642	9 540	11 914	16 338	15 077

Lähde: Tilastokeskus.

kannustaa palveluiden vientiin. Vaikka palvelut edustavat suurinta osaa taloudellisesta toiminnasta, käsitellään sitä edelleen ”muut”-kategoriana, jonne luokitellaan kaikki sellainen, joka ei ole maatila, kaivos tai tehdas. Mielikuvat istuvat tiukassa. Kun esimerkiksi johtava talouspäivälehtemme kuvaa ulkomaankaupan tukijalkoja, on ”muut-kategoria” neljännes viennin piirakasta – suurempi kuin metsä, elektroniikka tai koneiden valmistus. Silti se on vain ”muut”.¹⁰ Tilastot vaikuttavat käytävään julkiseen keskusteluun ja mielipiteeseen, mikä puolestaan heijastuu eri alojen kiinnostavuuteen koulutuksessa ja työmarkkinoilla.

Palveluiden viennillä on monia muotoja. Edellä taulukossa 1 mainitut esimerkkiyritykset toimivat useassa maassa. Ne eivät keskity perinteiseen vientiin – tavaroiden liikutteluun maamme rajan yli, vaan kansainväliseen kasvuun. Ne ostavat yhtiöitä ja perustavat toimintaa ulkomaille. Tästäkin toiminnasta kanavoituu muun muassa konsernien sisäisen palvelumyynnin ja tuotannontekijäkorvausten myötä tuloja Suomeen.

Kansainvälisen liiketoiminnan haaste Suomen näkökulmasta on, että kansainvälisesti toimivan yrityksen kasvun luomat työpaikat syntyvät nykyään Suomeen vain siinä määrin, kuin maastamme löytyy kilpailukykyistä osaamista työtehtävien tasolla. Nämä työtehtävät ovat yhä harvemmin valmistuksen tehtäviä ja korkean lisäarvon palvelutehtävissäkin kilpailu kiristyy koko ajan.

Toisinaan julkisessa keskustelussa pahoitellaan sitä, että kansainväliset yritykset ovat enää harvoin ”puhtaasti vientiyrityksiä”, vaan vievät toimintaansa ulkomaille eri tavoin. Yrityksille tämä on kuitenkin elinehto. Yritysten täytyy olla lähellä asiakasta, suorittaa kokoonpanoa niissä maissa, joihin valmiiden tuotteiden vieminen on tullein rajoitettu sekä rakentaa osaamiskeskuksia maihin, joissa työvoiman hinta on sopivalla tasolla. Näin toimivat yritykset pysyvät elinkelpoisina ja menestyvinä, koska ne mukautuvat kansainvälisen kilpailun sääntöihin ja hyödyntävät sen mahdollisuuksia. Vaikka tuotannolliset työpaikat vähenevät Suomessa, syntyy silti vaurautta Suomeen. Siksi vastakkainasettelu viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan välillä on turha.

Kotimarkkinassa toimivien yritysten liiketoiminta on myös arvokasta, vaikka se ei parannakaan vaihtotaseen tasapainoa. Tarvitsemme palveluita suomalaisille Suomessa.

Suomalaiset yritykset kasvavat palveluilla kotimarkkinoilla ja muissa maissa: vievät palveluita, perustavat palveluinfrastruktuuria ulkomaille. Vaikkapa pesulatoiminta ei ole käsityötä, vaan vaatii investointeja ”palvelutuotantolaitokseen”. Esimerkiksi Lindström hankkii pesulalinjat suomalaiselta alihankkijalta ja vie ne Intiaan tai Kiinaan perustaakseen uuden palvelukeskuksen. Työvoima hankitaan paikallisesti.

Palveluiden merkityksen korostaminen ei tietenkään voi tarkoittaa sitä, että kääntäisimme selkämme teollisuudelle. Päinvastoin, huolena on, että jos ja kun teollisuuden vienti tulevaisuudessa vähenee, kykenemmekö saamaan riittävästi vientituloja palvelujen viennillä. Jos emme, ajautumme ongelmiin vaihtotaseen sekä julkisen talouden kanssa.

3 Millä palveluiden Suomi menestyy?

Ennen ”loput” oli palveluita, nyt kaikki on palvelua

Palveluliiketoimintaa uudistavat nyt digitalisoituminen, skaalautuvuus, konseptijohtaminen ja asiakasläheisyys – ollaan sitten laajentamassa teollista ydintä tai luomassa uusia kuluttajapalveluita. Suomessa on tarvittavaa osaamista ja kokemusta, ja aikakautena kasvumahdollisuuksien hyödyntämiselle on yhä auki.

Mikä yhdistää palveluyrityksiä ja palveluliiketoimintaa? Kauppaa ja matkailu- ja ravitsemustoimialaa ja teollisuutta? Pankkeja ja teleoperaattoreita? Sisällöntuottajia? Entä missä ovat ne keskeiset erot, joiden kohdalla kuvat palveluiden Suomesta eriaävät?

Palvelut ovat Suomelle strategisesti tärkeämpiä kuin koskaan, mutta kokonaiskuvan muodostaminen ”palveluista” on haasteellista. Ilmiö pirstoutuu jo toimialajaon, etujärjestöjen sekä yksityisen ja julkisen sektorin välisen rajanvedon tasoilla. Tilannetta tarkastellaan kunkin pirstaleen näkökulmasta erikseen. Syntyy osittainen kuva palveluyrittäjyydestä, palveluiden työllistävästä vaikutuksesta, palveluviennistä, palveluiden kotimarkkinasta, palveluinnovaatioista, palveluiden sähköistämisestä, teollisuuden palveluista, yritysten sisäisistä palveluista tai julkisista palveluista.

Tavoitteeksi tulisi asettaa kokonaiskuvan muodostaminen siitä, miten suomalaiset palveluyritykset menestyvät ja millä aloilla toiminta kehitty nopeasti. Vain näin voimme tunnistaa menestystekijät ja luoda suotuisia toimintaedellytyksiä. Palveluiden yhtenäiseen tarkasteluun ei ole keksitty toimivaa ratkaisua missään päin maailmaa. Samat toimialarajaongelmat ja tavaroiden ja palveluiden erottaminen ovat ongelmana kaikkialla. Siksi tarvitaan uudenlaista ajattelua, jossa keskiöön nousee kuluttaja ja asiakas.

3.1 Digitalisoituminen ja ratkaisuliiketoiminta

Mitä palveluiden Suomen yritykset myyvät? Onko kyseessä tavara, tuote vai palvelu? Yhtenä tärkeänä näkökulmana on pidetty rajaa tavarantoimittamisen ja aineettoman palvelun välillä. Tämä raja oli tarpeellinen 1980-luvulla, kun haluttiin selvittää palvelujohtamista ja tuoda siihen uusia välineitä. Palvelun ja toisaalta tavarantoimittamisen laatu ja asiakaskokemus syntyvät eri tavalla. Palveluprosessin laatua ja yhdenmukaisuutta tai asiakkaan kokemaa palvelua ei voi johtaa kuten tehdään prosessia. Palvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen laatua ei voida varmentaa samalla tavalla kuin fyysisen materiaalin laatua kontrolloidaan. Henkilöstön merkitys palveluprosessissa ymmärrettiin tuolloin ja henkilöstöjohtaminen kehittyi tältä osin. Kolmekymmentä vuotta myöhemmin nämä opit ovat jo tuttuja, jopa itsestään selviä. Samaan aikaan fyysisen tavarantoimittamisen ja palvelun raja on hämärtyntä ja osin muuttunut tarpeettomaksi.

Liiketaloustieteissä käydään kuitenkin vilkasta keskustelua tuotteen ja palvelun erottamisen tai yhdistämisen tarpeellisuudesta. Yhtäältä puhutaan palveluiden teollistamisesta ja toisaalta teollisuuden palveluistamisesta. Konsensus näyttää syntyvän asiakasnäkökulman avulla: tavara tai palvelu on yksinkertaisesti se hyöty, jonka se asiakkaalle tuottaa. Ei siis ole tavaroita ja palveluita vaan ”palvelu”, joka syntyy asiakaskokemuksessa, käyttötilanteessa.

Kun emme lukkiudu tavarantoimittamisen ja palveluelementtien erotteluun toisistaan, voimme keskittyä asiakkaalle tuotettavaan arvoon – ja samalla pohtia kuinka globalissa kilpailussa voitetaan. Kansainväliset tutkimukset ovat yksimielisiä ainakin kahdesta menestystekijästä. Ensiksi, yritysten tulee siirtyä teknologiajohtajuudesta käytön ylivoimaiseen ymmärtämiseen. Teknologia voidaan ostaa, ulkoistaa tai kehittää itse, mutta se ei tavoita ja puhuttele asiakasta, ellemmme ymmärrä mitä palvelua ja arvoa tuotamme. Toiseksi, kun käyttäjä otetaan keskiöön, siirtyy myös myynnin fokus ominaisuuksista niiden mahdollistamaan toiminnallisuuden ja arvoon.

Yksi tavarantoimittamisen ja palvelun rajoja hämärtävistä tekijöistä on digitalisoituminen, joka muuttaa tuotteiden olomuotoa. Esimerkiksi musiikkikappale ei enää saa fyysisen tavarantoimittamisen muotoa (LP-levy, C-kasetti, CD-levy) vaan se ostetaan, välitetään ja myydään tiedostona. Tavara

on siis muuttunut palveluksi, mutta asiakkaan saama hyöty on edelleen sama: tuote mahdollistaa musiikin kuuntelemisen kokemuksen.

Palveluissa käytetään yhä enemmän teollisia vertauskuvia. Puhutaan palvelutuotannosta ja ”service factorystä”. Vertauskuvien takana on myös konkretiaa. Esimerkiksi automatisointi poistaa palveluistakin henkilötyövaiheita, aivan kuten tehtaassa ja teollisessa prosessissa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Suomessakin digitalisaatiossa pitkälle edennyt finanssisektori. Tämä ajattelu ei tietenkään sovellu kaikkialle sellaisenaan. Osa palveluista on edelleen hyvin työvoimavaltaisia, kuten vähittäiskauppa sekä hotelli- ja ravintolapalvelut.

Palvelun klassisen määritelmän mukaan palvelua ei voi varastoida tai liikutella, se kulutetaan ja tuotetaan samalla hetkellä; palvelut ovat aina-kin osaksi aineettomia (tavara tukee palvelutapahtumaa), ja asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Tällaisen määritelmän avulla emme voi tunnistaa kaikkea palveluliiketoimintaa yrityksistä. Digitalisoitu sisältö on oikeastaan palveluvarasto, josta asiakas tuottaa itselleen palvelukokemuksen. Asiakaspalvelua on se, kun asiakas vaikka lataa musiikkitiedoston ja itse toimitus on sujuva. Musiikkitiedosto toimii kuitenkin palveluna jopa vuosia aina, kun asiakas soittaa kyseisen tiedoston soittimellaan. Voidaan oikeutetusti kysyä, onko tiedosto tavara vai palvelu?

Sisällön uusi olomuoto mahdollistaa yrityksen ansaintamallin muuttamisen. Tavara myydään kerran, ja sen omistus- tai hallinta-oikeus siirtyy kuluttajalle. Jos taas ajattelemme tiedostoa palveluna, voimme veloittaa käytöstä ja muuttua vähittäiskauppiasta jatkuvia laskutusvirtoja kerääväksi palveluyhtiöksi. Esimerkkejä klassisen palvelun määritelmän murenemisestä löytyy kosolti. Matkatoimistot ovat siirtäneet matkojen esittelyn, varaamisen, maksamisen ja matkadokumentit verkkoon. Enää vain itse matka tehdään fyysisen maailman ehdoilla. Pankkipalvelut ovat puolestaan olleet verkossa ”päätepankkina” jo ennen internetin saamista kuluttajan ulottuville. Näissä molemmissa on onnistuttu yhdistämään toimintaa tehostava automatisointi ja parempi palvelusisältö asiakkaalle. Asiakas arvostaa sitä, että hän hallitsee palvelutapahtumaa niin ajan, paikan kuin sen sisällönkin laajuuden osalta. Digitalisaation mahdollisuudet palvelutuotannossa ovat lähes rajattomat. Suomalaiselle kuluttajalle digitaalisuus on yhtä luonteva osa kuluttamista ja asumista kuin sähkön käyttö ja vesijohtovesi.

Digitalisaation ohella toinen palveluteollisuuden trendi on ratkaisuliiketoiminta. Sana ratkaisu, ”solution”, on muoti-ilmiön mittasuhteet saanut, uudistuvaa ja asiakasläheistä liiketoimintaa kuvaava termi. Suomalaiset yritykset ovat eturintamassa, etenkin kansainvälisessä ratkaisuliiketoiminnassa. Ilmiön ymmärtämistä hankaloittaa sanan arkinen moninainen käyttö – ”ratkaisu” voi tarkoittaa lähes mitä tahansa:

- Tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan huolen tai haasteen – ”ratkaisu ongelmaasi”
- Paketti, jossa on yhdistetty useita tuotteita tai palveluita – ”kokonaisratkaisu”
- Asiakasryhmälle räätälöity tuote tai palvelu – ”vähittäiskaupan ratkaisu”
- Asiakaskohtainen, yhteistyötä edellyttävä räätälöinti – ”sinun tilanteeseesi sopiva ratkaisu”
- Asemointi markkinassa – ”meiltä edelläkävijäratkaisut”

Yritysten välisessä liiketoiminnassa suomalaistenkin yritysten harjoittama palveluliiketoiminta lähestyy ratkaisujattelua, jossa palvelut ja tuotteet toimitetaan kokonaisuutena. Varsinaisen tuotteen ominaisuudet eivät enää ole ratkaisevia päätöskriteereitä, vaan minimiedellytyksiä, eräänlaisia ”hygieniatekijöitä”. Ratkaisumyynnissä myös ostaja- ja myy-

CASE Monenlaista ratkaisuliiketoimintaa

Suomalainen Wärtsilä on jakanut voimalaliiketoimintansa asiakkaat neljään ratkaisusegmenttiin. Yksi näistä on ”Stability and peaking services”, joka vastaa voimalaitosten tarpeeseen tuottaa virtaa tasaisesti valtakunnallisiin energiaverkkoihin. Wärtsilä siis ratkaisee laitteiden ja palveluidensa avulla voimala-asiakkaan liiketoiminnan keskeisen haasteen. Ratkaisu menee sisälle asiakkaan prosesseihin ja toimintatapoihin, ja sen tuloksia voidaan mitata samoilla mittareilla, kuin asiakkaan liiketoimintaa muutenkin.

Hyvin toisenlainen esimerkki ratkaisuliiketoiminnasta on lääkejätti Pfizer, joka tarjoaa Suomessa tytäryhtiönsä Preven kautta palveluita elintapaisairauksien ennaltaehkäisyyn. Valmennusta voi saada vaikkapa tukena tupakoinnin lopettamiseen. Preven asiakkaita ovat kunnat, sairaanhoitopiirit, yritykset ja yksityinen terveydenhuolto. Reseptilääkkeiden vähittäismyynti Suomessa tapahtuu apteekkien kautta, joten näissä ratkaisussa yrityksen perinteinen tuote ei lainkaan ole osa pakettia. Valmennuksen tuloksia voidaan mitata vaikkapa työhyvinvoinnin ja sairaspissaolomittarein, osin myös hinnoitella tulosten mukaan.

jäyryyden työnjako muuttuu. Tavarana lisäksi (tai sen asemesta) myyjä toteuttaa tehtäviä ostajan puolesta. Monella alueella ratkaisuliiketoiminta lähestyy liiketoimintaprosessien ulkoistamista.

Erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa alun perin tavarana myynnin ympärille syntyneet avainasiakasmyynnin toimintatavat ja prosessit lähestyvät palvelua. Kaikkea yritysten välistä myyntiä leimaa erittäin laaja asiakaspalvelu – tavarana myymiseksi tuotetaan suunnittelua, raportointia ja räätälöintiä. Voidaan argumentoida, että hyvällä asiakaspalvelulla itse tavarasta saadaan parempi hinta tai että asiakaspalvelu on edellytys kaupan saamiselle, mutta tällä tavoin syntynyttä arvoa ei voida tarkastella erillisenä eränä yrityksen liikevaihdossa. Vasta silloin, kun asiakas on valmis maksamaan tästä asiakaspalvelusta erikseen, se muuttuu palveluliiketoiminnaksi. Digitalisaation tavoin ratkaisuliiketoimintakin tarjoaa periaatteessa lähes rajattomia mahdollisuuksia paketoita myös eri alojen osaamista yhteen tuotteeseen.

Edistynyt palveluliiketoiminta ei rajoitu vain yritysten väliseen liiketoimintaan. Auton omaksi ostamisen sijasta kuluttajakin voi tehdä leasing-sopimuksen tai vuokrata auton tunniksi (Citycarclub, parkuovelle.com). Matkapuhelinta ei välttämättä enää osteta omaksi, vaan hankinnan sijaan tehdään sopimus puhelimen käytöstä. Kuluttajamarkkinoillakin tavaroiden hankkiminen korvautuu siis yhä useammin palvelusopimuksilla.

Osin tämä ilmiö on mahdollinen digitalisoitumisen vuoksi – nyt äänilevyn sijasta voidaan ostaa kuukausimaksullinen kuuntelupalvelu (Spotify). ICT-palveluissa digitalisoituminen on kääntänyt aiemman ansaintalogiikan pääläelleen: ”myy laite halvalla, kerää voitot ylläpidosta” -slogan ei enää toimi, kun laitetta ei enää hankita, vaan palvelun tuottamasta hyödystä maksetaan per käyttökerta tai per tunti. Näin toimivat ns. pilvipalvelut, kun yritys ei halua ostaa käyttäjälisenssejä jokaiselle käyttäjälle siltä varalta, että he joskus tarvitsevat vaikkapa asiakkuudenhallintasovellusta käyttöönsä. Kukin käyttäjä pääsee järjestelmään sitä tarvitessaan, ja yritys maksaa siitä käytön mukaan.

Tuotejohtajuus, tuotteen ylivoimaisuuteen ja sen erottumiseen perustuva kilpailuetu on vanhan, teollisen maailman ajattelua. Vaikka tuotteissa (siis tavaroissa ja palveluissa) jatkossakin on ainakin pieniä eroja, ja vaikka joskus syntyy hetkellisesti ns. ”killer application”, ei pal-

veluliiketoiminnan menestyminen rakennu keskittymällä itse tuotteiden välisiin eroihin.

Itse asiassa jokaisen tietyn toimialan palvelun tulee tuottaa hyvinkin paljon samanlaisia kokemuksia ja hyötyjä kuin muutkin palvelut. Fyysisten tuotteiden kestävyudessa, toimitusajoissa, hintatasossa, palvelukanavien aukioloajoissa tai palvelukäytännöissä on hygieniataso, joka kaikkien toimijoiden tulee saavuttaa ollakseen mukana markkinassa. Innovaatiot, erilaistuminen ja ylivoimaisuus ovat yhä enemmän systeemisiä, monitahoisia ilmiöitä.

Ei ole selvää, että yritys voi voittaa vain alhaisten työvoimakustannusten avulla. Vaihtoehtoja punnitessaan asiakasyritys voi pitää läheistä sijaintia niin tärkeänä, että se osin kompensoi korkeampaa työvoimakustannusta. Pelkkä tekninen ylivoima ei riitä, ellei ratkaisua saada saumattomasti asiakkaan prosesseihin. Emme siis Suomessa voi jäädä surkuttelemaan korkeaa palkkatasoamme tai vain luottaa insinöörieteisiin – meidän täytyy tuntea asiakaskuntamme ja rakentaa monitahoinen kokonaisuus, joka on kilpailukykyinen. Esimerkiksi IT-palveluissa on jo pitkään puhuttu ”off-shoringista” ajatellen, että kaikki projektityö siirtyy edullisen tuntihinnan palvelukeskuksiin Venäjällä tai Intiassa. Silti Suomen IT-palveluala kasvaa ja tuotti suuren osan palveluvientieuroista viime vuonna. Kokonaisuus sisältää siis muutakin kuin tuntihinnan.

Kilpailukyvyyn vertailu palveluissa ei voikaan perustua perinteiseen kustannuskilpailukykyanalyyysiin eli mekaaniseen kustannusten vertailuun. Palveluiden tuottavuutta tutkitaan maiden välillä, mutta tuottavuuslukujen vertailuun liittyy haasteita – jopa virheellisiä tulkintoja.¹¹ Kansantalouden tilinpitotietoihin perustuvat maiden väliset tuottavuusvertailut ovat erityisesti palvelusektorin toimialoilla erittäin epäluotettavia, eräillä aloilla jopa kelvottomia. Tällaisia aloja ovat ainakin pankki- ja vakuutussektori ja ehkä esimerkiksi hotelli- ja ravintola-ala. Emme siis tiedä, onko suomalainen pankkisektori tuottavampi kuin ruotsalainen, tai toimiiko espanjalainen hotelli- ja ravintolasektori tuottavammin kuin suomalainen.

Yritysten tekemät innovaatiot vaikuttavat tuottavuuteen koko kilpailuareenalla, jossa yritykset toimivat. Kun yritys tuo uuden, menestyvän toimintatavan markkinoille, on kilpailevien yritysten kehitettävä jotain vielä parempaa. Siksi innovatiivinen kotimarkkina on tärkeä edellytys

suomalaisten yritysten pärjäämiselle kansainvälisesti. Kansantalouden näkökulmasta tuottavuus on tärkein innovaatiotoiminnan tavoite, mutta liikkeenjohdon näkökulmasta innovaatioiden kohde tai tavoite voi olla kasvu tai toiminnan tehostaminen. Sijoittajat arvostavat kasvua, vaikka sen tuottama tulostaso olisikin nykyistä liiketoimintaa matalampi – kaikkien innovaatioiden ei siis ole välttämätöntä keskittyä voiton kohentamiseen.

Innovaatiotoimintaa vertailtaessa suomalainen palvelusektori on T&K-intensiivisempi kuin useimmissa muissa EU-maissa ja ohittaa jopa suomalaisen teollisuuden, jos mittarina on tutkimus- ja kehitystoimintaa tekevien yritysten määrä, ei niinkään panostusten määrä.¹² Samassa tutkimuksessa suomalainen palvelusektori pärjää kuitenkin heikommin innovaatioissa – on siis tutkimusta ja kehitystoimintaa, mutta ei innovaatiotoimintaa.

Innovaatio on uusi tai olennaisesti parannettu tavara, palvelu tai prosessi. Sen on oltava uusi sen markkinoille tuoneen tai käyttöön ottaneen yrityksen kannalta, mutta sen ei tarvitse olla uusi yrityksen toimialan tai markkinoiden kannalta. Sillä ei sinänsä ole merkitystä, kuka innovaation on alun perin kehittänyt (onko se kehitetty kyseisessä yrityksessä vai muissa yrityksissä). Näin innovaatiotoimintaa ovat kaikki ne toimenpiteet, joiden tavoitteena on tuottaa yrityksen kannalta uusia tai olennaisesti parannettuja tuotteita tai prosesseja. Innovoinnin kohde voi siis tuotteen lisäksi olla prosessi tai menetelmä, organisaatio tai myynnin ja markkinoinnin toimintatavat.

Se, että suomalaisen palvelusektorin väitetään tuottavan vain vähän innovaatioita, herättää toisaalta kysymyksiä, sillä vähittäiskauppa tai ravintolapalvelut eivät ole lainkaan mukana suomalaisissa innovaatiotilastoissa. Molemmilla aloilla kuitenkin syntyy uusia konsepteja – vaikkapa myymäläformaatit (Budget Sport, R-kioski, Konebox tai Seppälä) tai matkailu- ja ravintola-alan ketjut (Arnold's, Rax, Hesburger, ABC tai Snellmanin Panini-konsepti). Osa näistä innovaatioista on konseptiviennin vaiheessa ja osa on jo onnistunut viennissä.

3.2 Skaalautuvat, kansainväliset palvelukonseptit

Yksi palveluyrityksen toimintatapa, jota suomalaisten tulee harjaantuttaa menestyäkseen, on skaalaaminen. Esimerkiksi monessa ratkaisuliiketoimintaan siirtyneessä teollisuusyrityksessä ratkaisut tehdään jopa liian asiakaslähtöisesti yksilöllisiksi, mikä aiheuttaa ongelmia sekä kannattavuudelle että palvelutuotannolle ja sen kapasiteetin hallinnalle. Ratkaisu tähän ongelmaan on skaalaaminen, joka tarkoittaa palvelun tuottamista samanlaisena uudestaan ja uudestaan. Se ei tuota vain klassisia skaalaetuja (suurtuotannon kustannusedut) vaan myös myynnin skaalaa. Keskittymällä yleismaailmallisiin asiakastarpeisiin ja toimintatapoihin osutaan massamarkkinoihin. Tämä vaatii globaalaa ajattelua: mikä on universaalia, yhteistä kaikkialla?

Kun palvelulle luodaan yleismaailmallinen design, palvelun ”muoto”, voidaan se konseptoida, suunnitella sisään yrityksen liiketoimintamalliin, ja tuottaa tehokkaasti. Suomi kotimarkkinana on usein liian pieni skaalaukseen. Siksi meidän tulee kiinnittyä suurempiin massamarkkinoihin. Tosin pieni kotimarkkina ei välttämättä ole ongelma, jos toimitaan digitaalisessa globaalissa maailmassa. Kotimarkkinan koko haittaa kuitenkin skaalaamista myös puuttuvan tehokkuuden kautta. Tänne ”ei kannata” luoda tehokkaita rakenteita, kun ”ad hoc” -toiminnallakin voidaan yleensä kattaa olennaiset osat Suomen markkinasta.

Suomalaisella osaamisella voitaisiin panostaa voimakkaasti myös automatisointiin. Automatisoitu palvelu on luonnollisesti vähemmän henkilöstöriippuvaista kuin manuaalinen. Se monistuu nopeammin useaan paikkaan. Tosin automatisointi tai koneiden ja teknologian muunlainen hyödyntäminen vaatii pääomia, mutta kun pääomaa on saatavissa, voidaan markkinoille tulossa säästää aikaa, jota ihmisten rekrytointi, perehdytys ja koulutus muutoin veisivät. Meillä on menestystarinoita automatisoinnista, kuten maailman ensimmäinen verkkopankki sekä erilaisia asiakaspalvelusovelluksia, joita kännykkäkansa käyttää – ja mielellään käyttäisi enemmänkin, jos niitä olisi saatavilla.

Kaikessa palvelumuotoilussa tulee samaan tapaan kuin tuotteiden muotoilussa huomioida myöhempi kuluminen ja huolto: millainen laite tai palveluympäristö on mahdollisimman huoltovapaa tai helppohoitoinen.

Samoin tulee huomioida henkilöstö – millainen ympäristö auttaa henkilöstöä toimimaan oikealla tavalla tai vähentää henkilöstötarvetta. Myös oman henkilöstön lisääminen oikeisiin tehtäviin voi tuoda palveluun skaalaetuja. Esimerkiksi Kone luottaa omiin ”Service Ambassadors” -henkilöihin, jotka takaavat yhtenäisen asiakaskokemuksen.

Skaalautuvuudessa on kansallinen ulottuvuus. Kun yritys luo uutta, valitsee kapean kilpailuareenan ja ryhtyy markkinan muokkaajaksi, voivat esteeksi nousta kansalliset standardit ja erilaiset protektionismin muodot. Kansalliset standardit, laatujärjestelmät, henkilöstölainsäädäntö, yhteiskunnan tukimuodot ja kielet estävät tehokkaasti palveluiden sisämarkkinan syntymistä EU:ssa.

Skaalautuvien, vientikelpoisten palveluiden kehittämiseksi Suomessa ei ole mitään periaatteellista suurta estettä. Kyse on osaamisesta ja ajattelutavan muutoksesta. Palveluita ei pidä rakentaa vain Suomen markkinaa ajatellen, vaan yleismaailmallisiksi. Palvelu- ja konseptivienti voidaan myöhemmin vaiheistaa sopivaan markkinanvalloituksen tahtiin.

Palvelukonseptit kansainvälistyvät konseptiviennillä. Kaupassa ja matkailu- ja ravitsemisliiketoiminnassa palvelukonsepteja viedään samanlaisina toteutettavaksi muihin maihin. Palvelu kuvataan ja konseptoidaan sekä toteutetaan paikallisin voimin, paikallisiin olosuhteisiin sovitettuna eli lokalisoituna tai täsmälleen samanlaisena joka paikassa. Usein konsepti sisältää myös tavaroiden kauppaa, mutta ei aina. Tämä toimintatapa siirtyy nyt enenevästi myös yrityspalveluihin.

Palveluiden osalta ei välttämättä ole edes mielekästä yrittää etsiä vientiä määritelmää. Suomesta viedään tavaroita, jotka näkyvät vientitilastossa, ja osaa näistä tavaroista käytetään palvelun tuottamiseen muissa maissa. Lisäksi yritykset ostavat ulkomailta tavaroita, joiden avulla ne voivat tuottaa palveluita muissa maissa. Näiden tavaroiden osuus ei kuitenkaan ole merkityksellinen muuta kuin niiltä osin kuin ne sitovat yritysten pääomia. Palvelutapahtuma voi vaatia infrastruktuurin, joka muistuttaa ”tuotantolaitosta”. Virtuaalituotteiden vienti on tietenkin vähemmän pääomaintensiivistä kuin muiden.

Käytännössä ”vienti” tai toiminnan kansainvälistäminen tarkoittaa yrityksen kehittämien, palveluihin liittyvien toimintatapojen ja prosessien toteuttamista toisessa maassa. Palvelu kuvataan täsmällisesti konseptin muotoon. Konsepti voi sisältää palvelusopimusmallin, pal-

velun tuottamisen prosessikuvauksen, henkilökunnalle tarkoitettun käsikirjan, asiakkaan näkemän palvelumaiseman määrittelyn, ohjeet hankinnoille ja johtamisjärjestelmän mittarointi- ja palkitsemismalleineen.

CASE Kaupan konseptivienti

Palveluviennin mittarit on rakennettu tavaroiden viennin pohjalle. Palveluissa olisi erittäin tärkeää ymmärtää myös konseptivientiä. Esimerkiksi kaupan alalla ruotsalaiset yritykset ovat kunnostautuneet konseptien ja ketjumuotoisten liiketoimintamallien kansainvälistämisessä erityisesti erikoistavara-kaupassa, yhdysvaltalaiset ovat vahvoja erityisesti ketjuravintoloissa ja globaaleissa hotelli-konsepteissa ja britit supermarket-konsepteissa. Suomen päivittäis- ja erikoistavara-kaupan kansainvälistyminen on vasta ottanut ensi askeleitaan aloittaen lähialueista. Stockmannin Seppälällä on laaja maantieteellinen kattavuus, Kesko laajentaa rautakauppaa Baltiassa ja S-ryhmä on Pietarissa ja Virossa sekä hotelli- että hypermarket-konsepteillaan. Espanjalainen Inditex taas kansainvälistyy ”vastavirtaan” pitämällä vaatteiden suunnittelun ja suuren osan tuotannosta omissa käsissään Espanjassa. Samoin Inditex omistaa logistiikkakoneiston, ja esimerkiksi Zaran myymälät rakennetaan espanjalaista työvoimaa käyttäen myös muissa maissa.

Konseptiviennin tutuimmat esimerkit maailmalla ovat hotelli-, ravintola- tai vähittäiskaupan ketjuja, jotka joka puolella maailmaa sekä näyttävät samalta että toimivat samalla tavalla, sekä muutama liikkeenjohdon konsultoinnin brändi. Teollisen tehokkuuden logiikkaa haetaan siitä, että toimintatapa on kehitetty huippuunsa ja pyörää ei keksitä uudelleen eri maissa. Samalla haetaan kaupallisen tehokkuuden logiikkaa, jossa palvelukonseptin brändi toteutuu palvelukokemuksessa ja yrityksen viestinnässä samalla tavalla.

Yrityspalveluiden konseptit ovat kuluttajille luonnollisesti vieraampia. Koneiden ja laitteiden huolto tai rahoitus- ja vakuutuspalvelut voidaan kuitenkin mainiosti toteuttaa eri maissa samalla tavalla. Osa palvelusta on paikasta riippumatonta, eikä asiakas välttämättä edes tiedä, missä palvelu tuotetaan (esim. help desk -palveluiden ja call centerien kohdalla vain murre-erot saattavat kieliiä palvelun tuottamispaikasta tai -maasta).

CASE Globaalisti skaalautuva myyntikanava

F-Secure jakelee ohjelmistotuotettaan osana paikallisen teleoperaattorin lisä-arvopalvelupalettia. Näin tuote saadaan jakeluun laajalle potentiaaliselle asiakaskunnalle, eli kaikille operaattorin laajakaistalaajille, ilman F-Secure-brändin paikallista tunnettua tai omaa palveluorganisaatiota. Liiketoimintamalli tarjoaa loppuasiakkaalle palvelukokemuksen tuntemaltaan operaattorilta sen sijaan, että hän ostaisi erilliseen tuotteen. Tämä vahvistaa operaattorin ja loppuasiakkaan välistä suhdetta.

Konseptiviennistä tulee tehdä suomalainen osaamisalue. Haasteena on, että suomalaisuutta leimaa edelleen itse tekemisen eetos – on arvokasta pärjätä itse, tuottaa itse ja keksiä itse. Uutta luova yritys ei kuitenkaan voi keskittyä suojelemaan yrityksensä rajoja ja omaa toimintaansa, vaan on uskallettava tehdä yhteistyötä. Immateriaalisia oikeuksia ei lopulta voi suojata juridiikalla, vaan on luotava sellaista osaamista ja toimintatapoja, joita on hidasta kopioida. Yritysten välinen yhteistyö on lähtökohtaisesti uniikkia. Se perustuu kokemuksen kautta oppimiseen ja toimintatapojen löytämiseen. Tämä on haaste itsenäisyyteen pyrkivälle suomalaiselle johtamiselle: nyt tulee panostaa yhdessä tekemiseen suoran ohjauksellisen asemesta.

Markkinajohtajaksi aikovan tulee määritellä markkinansa siten, että kilpailuareenaa voidaan ymmärtää syvällisesti, ja yrityksen voimavarat riittävät markkinan muokkaamiseen tai sen luomiseen. Samaa pätee huippuosaamiseen: tulee ymmärtää, minkä rajatun ja valitun osaamisen huipulle pyritään. Emme Suomessa ole olleet kaiken ICT-teknologian huipulla, vaan valitun tietoliikenne- ja erityisesti GSM-standardiin perustuvan matkapuhelinteknologian huipulla. Vaikkapa bio- tai nanoteknologian sisältä voitaisiin ehkä löytää vastaava kilpailuareena, jolla Suomen resurssit ja suomalainen osaaminen voivat olla huippua. Palvelujohtamisessa tämä valinta on yksinkertaistettu puolestamme: emme voi olla yksinkertaisen, ihmisen suorittaman palvelun ykkösiä kustannustasomme ja työvoimarakenteemme vuoksi.

Palveluissa puhutaan ”hygieniatasosta”, siitä minimistä joka jokaisen alalla toimivan on vähintään tarjottava, jotta asiakkaat edes harkitsevat palvelun käyttöä. Näin voidaan ajatella myös osaamisen kohdalla: kielitaito, kokemus eri kulttuureista ja halukkuus rakentaa kansainvälistä ja monikulttuurista toimintaa sekä oman tuotealueen tekninen tai prosessin

osaaminen ovat perusasioita, jotka muodostavat hygieniatason. Ei ole mitään erityistä estettä, miksi juuri Suomi ei voisi olla asiakasymmärryksen ja käyttäjälähtöisyyden etulinjassa. Pohjoismaiset asiakkuusajattelun perinteet sekä korkeakoulujen oma tutkimus ja opetus ovat hyvä pohja tälle. Nykyistä kehitysvaihetta tarkastellessa on hyvä silti muistaa, että palvelujohtamista on Suomessa laajasti opetettu vasta alle 10 vuotta.¹³

Palvelujohtaminen on nuori tiede, jonka kehittymistä pitäisi nyt nopeuttaa. Tällä hetkellä juuri palvelualojen yritykset pyörittävät omia koulutusjärjestelmiään ja laajoja trainee-ohjelmia, koska tarvittavia taitoja ei synny julkisen koulutusjärjestelmämme puitteissa. Pankit ovat luopuneet kurssikeskuksistaan, mutta yrityksen itse järjestämää koulutusta tarvitaan nyt ehkä enemmän kuin koskaan.

Suomessa on keskimäärin korkeasti koulutettu väestö. Pienestä maasta löytyy suhteutettuna väkilukuun enemmän osaajia kuin monesta muusta valtiosta. Koulutustaso on jo johtanut ja johtamassa arvomuutokseen, jossa arvostetaan palveluita ja edellytetään korkeampaa palvelutasoa myös kotimarkkinatoimijoilta ja julkiselta hallinnolta. Uusi palveluiden tuottajien ja palveluiden käyttäjien sukupolvi voi nostaa suomalaisen palveluosaamisen uudelle tasolle. Joka tapauksessa kilpailu kotimarkkinassa kiristyy väistämättä, kun kansainvälinen vertailukohta on kuluttajille sekä tuttu että saatavilla yhä useamman palvelun kohdalla.

Poikkitieteellinen lähestyminen ja pienessä maassa mahdollinen koulutusalat ylittävä yhteistyö saattaisivat mahdollistaa konseptiviennissä tarvittavan monialaisuuden luomisen koulutukseen. Rakenteiden yhdistäminen Aalto-yliopiston tapaan on ensimmäinen askel, mutta todellinen integraatio tulee vasta sisällön kautta: yhteisistä, konkreettisista projekteista.

3.3 Markkinan määrittäminen

Talouden perinteinen toimialajako on osoittautunut palveluiden osalta haastavaksi. Toimialajako ei liikkeenjohdon näkökulmasta ole myöskään erityisen hyödyllinen nykyisessä kilpailuympäristössä. Asiakkaat tekevät valintoja toimialarajojen yli ja tarjottavat ratkaisut yhdistelevät elementtejä eri aloilta. Strategiakirjallisuudessa on siirrytty puhumaan markkinamuotoilusta.

Kantavana ajatuksena on tällöin löytää asiakasnäkökulmasta merkityksellinen markkinan määrittely ja pyrkiä muokkaamaan tätä markkinaa, jopa omia se. Paljon esillä ollut esimerkki on Koneen ”people flow”, jossa hissitoimialan asemesta ollaan ihmisvirtojen hallinnan markkinassa. Ihmisten välisessä viestinnässä Itella ei ole postikorttien välittämisen toimialalla vaan ”muistamisen markkinassa” (muiden muassa). Entisen Hotelli- ja ravintolatoimialan uusi nimitys Majoitus- ja ravitsemisala peilaa samaa, laajempaa ja markkinalähtoisempää näkökulmaa omaan toimintaan.

Pohjaa markkinan määrittelylle voi siis rakentaa irrottautumalla perinteisestä palvelutuotteesta ja keskittymällä siihen, mihin palvelu käytännössä kohdistuu. Tämän ajattelun mukaisesti palvelut voidaan luokitella esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Henkilöön kohdistuvat palvelut. Näiden yritysten asiakkaina on sekä toisia yrityksiä (esim. työterveyshuolto, työpaikkaruokailu) että kuluttajia (esim. kauneudenhoito, terveyden- ja sairaanhoitoalat, ravintola- ja kahvilapalvelut). Tähän kategoriaan kuuluu osin myös matkailu – esimerkiksi lentomatkustuksessa henkilön on oltava mukana palveluprosessissa ja siirryttävä paikasta toiseen. Palveluhenkilöstö on palvelutapahtumassa keskeisesti mukana, eikä koko palvelutapahtumaa voida automatisoida, sillä se kohdistuu fyysiseen ihmiseen. Luonnollisesti myös asiakkaan on oltava samaan aikaan paikalla.

Vähittäis- ja tukkukauppa. Kaupan asiakkaina on sekä yrityksiä (tukkukauppa) että kuluttajia. Etäkauppa on yksi automatisoinnin muoto, joka on edennyt erikoistavarakaupassa jo pitkälle – toisin kuin päivittäistavarakaupassa. Osa tavaroista jaellaan digitaalisessa muodossa (erityisesti musiikki, ohjelmistot). Myös monien palveluiden myyntikanavat kuuluvat loogisesti tähän kategoriaan: seura- ja omatoimimatkoista jo suuri osa myydään verkossa, asiakas tulostaa itse matkadokumenttinsa, ja vain itse matka tehdään virtuaalimaailman ulkopuolella.

Kuljettamispalvelut. Näitä palveluita tarvitsevat sekä yritykset että kuluttajat. Sekä ihmisiä, tavaroita että viestejä kuljetetaan logistiikka- ja viestinvälityspalveluilla.

Asiantuntijapalvelut. Tähän kategoriaan kuuluvat niin sanotut KIBS-palvelut (Knowledge-intensive business services). Asiakkaina on sekä yrityksiä että osin myös kuluttajia. Palveluhenkilöstön osaaminen ja

kokemus ovat keskeinen osa palvelutuotetta – henkilöt ovat jopa alansa brandejä (mainosala, konsultit, juristit). Asiantuntijapalveluissa automatisointiaste on vähäinen. KIBS-toiminnan määrittelyn ongelmana on, että jos teollinen muotoilija tekee suunnittelua oman yrityksensä puitteissa, pidetään sitä palveluliiketoimintana. Samaa muotoilua voidaan kuitenkin tehdä teollisuusyrityksessä asiakaskohtaisena suunnitteluna osana teollista myyntiä, jolloin se on teollista toimintaa.

Aineettomat palvelut. Osa palveluista on (lähes) täysin aineettomia – niissä ei ole tavaraosaa. Aineettomia palveluita käyttävät sekä yritykset että kuluttajat. Palvelu on suurelta osaltaan aineetonta, sillä erilaiset transaktiot tai viestit kulkevat sähköisessä muodossa – myös raha on digitaalista. Palvelun tueksi tarvitaan kuitenkin fyysinen infrastruktuuri: toimistoja, konttoreita tai myymälöitä, puhelinpalvelua, päätelaitteita, verkkopalveluita sekä asiakkaiden ja yrityksen väliseen viestintään että itsepalveluun. Pankeilla on lisäksi pankki- ja maksupalveluautomaatteja. Televiestintäyritysten ”palveluautomaatit” eli puhelinkopit ovat jo historiaa Suomessa. Toiminnan taustalla pyörii mahdollistavia elementtejä, kuten televiestintä- ja sähköverkkojen valvonta. Näiden osalta asiakas maksaa hyödystä, joka voi olla vaikkapa lupaus siitä, että ”viat korjataan 2 h sisällä”. Tämän hyödyn tuottamiseen tarvitaan henkilötöytä. Näitä henkilöitä asiakas ei kuitenkaan tapaa henkilökohtaisesti, eli kyseessä ei ole perinteinen henkilökohtainen palvelu.

Tavaroiden huoltopalvelut. Huoltopalveluita tarvitsevat asiakkaina sekä yritykset että kuluttajat. Tällaisia ovat esimerkiksi laitteiden ennaltaehkäisevät määräaikaishuollot ja viankorjaus. Erityisesti yritysmarkkinassa, mutta yhä useammin myös kuluttajamarkkinoilla tämä on sopimusmuotoista toimintaa, jossa sovitaan säännöllisestä huollosta ja laitteiden toiminnasta ilman katkoksia sekä vasteajoista vikatilanteissa.

Prosessiliiketoiminta. Moni ala siirtyy kohti prosessiliiketoimintaa (Business Process Outsourcing), joka on yritysten välistä liiketoimintaa. Rajanveto prosessipalvelun hyödyntämisen ja ulkoistamisen välillä on häilyvä, sillä monet näistä palveluista muuttuvat kattavimmillaan ulkoistamiseksi. Prosessiulkoistus edellyttää, että palveluntarjoajalla on erittäin hyvä asiantuntemus kohteena olevasta prosessista – usein parempi kuin asiakkaalla. Asiakkaan ja palveluntarjoajan työnjako muuttuu, ja palvelu hinnoitellaan saatavien hyötyjen tai toiminnan tehokkuuden kasvun kautta, ei kustannusvastaavasti tai suoritteisiin perustuen.

Taulukko 3 Palveluiden uusi kategorisointi avuksi

Kuvaus	Esimerkkejä	Maantieteellisen sijainnin merkitys	Henkilöstöulottuvuus
<p>Asiakaspalvelu <i>Tuotteen tai palvelun myymisen, laskuttamisen ja käyttämisen tuki, joka on välttämätöntä järjestää asiakkaille ilman eri maksua</i> <i>Esim. avainasiakasmyyntin palveluelementit: raportointi, suunnittelu; Contact center-palvelu asiakkaille</i></p>			
<p>Palveluliiketoiminta Asiakas on valmis maksamaan erikseen palvelusta. Palvelu voi linkittyä yrityksen itse valmistamaan tavarahan tai olla siitä riippumatonta.</p>			
Henkilöön kohdistuvat palvelut	Ravintolapalvelu Kamppaja Sairaanhoido Kuntosalipalvelu	Asiakas ja palveluhenkilöstö kohtaavat samassa tilassa	Työvoimavaltaista
Vähittäis- ja tukkukauppa	Musiikin sähköinen jakelu Päivittäistavarakauppa Tekninen tukkukauppa	Maantieteelliset rajat voidaan ylittää etäkaupalla ja digitaalisesti	Fyysiset muodot työvoimavaltaisia
Kuljettamispalvelut	Tavaroiden kuljettaminen Viestien kuljettaminen Junaliikenne	Perustuu kuljetuksen kohteen siirtymiseen maantieteellisesti	
Asiantuntijapalvelut	Mainostoimistot Juristit Liikkeenjohdon konsultit Salkunhoitajat Arkkitehdit	Asiantuntija voi liikkua asiakkaiden luokse. Osin digitalisoitavissa. Tietoa rajattomasti tarjolla – "open source consulting"	Osaajat avainasemassa, jopa tuotteistettavissa
Aineettomat palvelut	Matkapuhelinpalvelu Sähkö Vakuutus Päivittäisten raha-asioiden hoitaminen	Infrastruktuuri oltava olemassa siellä, missä palvelua tarjotaan. Ei välttämättä omassa omistuksessa.	Henkilöstön sijainnissa osin vapausasteita
Hyödykkeiden laina- ja vuokrauspalvelut	Autonvuokraus Asunnonvuokraus Konevuokraus Varastointipalvelut	Vuokrauksen kohteen oltava siellä, missä asiakas	
Tavaroiden huolto-palvelut	Henkilöauton huolto Suutari Nosturihuolto	Huoltoverkoston kattavuus merkityksellinen, jos asiakkaita paljon/asiakkaat liikkuvat	Huoltohenkilöstö
<p>Prosessiliiketoiminta <i>Asiakkaan ja palveluntarjoajan työnjako muuttuu. Palveluyritys ottaa hoitaakseen tehtäviä asiakkaan puolesta. Tehtävät voivat samalla muuttua ja tarpeettomia työvaiheita voidaan poistaa. Äärimmillään palvelun hinnoittelu perustuu prosessin tuotoksiin, ei panoksiin.</i></p>			
	Fleet management Facilities management Maksuliikent. hoitaminen Talon rakentaminen "avaimet käteen"	Palvelun tuottamisen paikka usein eri kuin asiakkaalla aiemmin	Myös työvoimavaltaisia osia

Palvelujen kategorisointi on tälläkin tavalla osin päällekkäistä, mutta se mahdollistaa yritysesimerkkien tunnistamisen ja sitä kautta yritysten menestystekijöiden tarkastelun. Taulukko 3 vetää yhteen edellä esitetyn palveluiden luokittelun.

3.4 Kuinka palvelut tuottavat hyvinvointia Suomessa?

Teollinen tuotanto ei voi kaikilta osin jäädä Suomeen. Suomalainen teollisuus ei voi menestyä siirtymättä lähelle asiakkaitaan ja sinne, missä kustannustaso on kilpailukykyinen. Vastaus siihen, minne teollinen tuotanto menee, ei yksioikoisesti ole Kiina, Intia tai 20 vuoden päästä Brasilia, vaan suhteellisesti edullisten tuotantokustannusten (kun huomioimme muut sijaintiin ja kuljettamiseen liittyvät kustannus- ja aikatekijät) maita on nyt ja tulevaisuudessakin kaikilla mantereilla. Matalilla kustannuksilla kilpailu ei kuitenkaan ole Suomen rooli. Suomi ei ole ajallisesti, maantieteellisesti, raaka-ainevarainnoiltaan tai työn kustannuksiltaan lähelläkään massamarkkinoiden kasvupisteitä. Emme voi enää ajatella, että tehtaiden sulkeminen on merkki suomalaisen kasvun ja menestyksen loppumisesta.

Erikoistuminen – pilotti tai prototyyppiyksiköt, jotka eivät toimi teollisella massalogiikalla voivat vielä pitkään palvella elinkaaren alkuvaiheen tuotteita tai asiakaskohtaisia projekteja. Joillain aloilla manuaalisen työn osuus ja työvoimakustannus alentuu automaation kautta, jolloin työn hinta ei olekaan valintakriteeri. Samaten valmistus- ja palveluprosesseja voidaan hioa kotimarkkinalla ja modularisoinnin jälkeen viedä ulkomaille tai ulkoistaa, oli kyse sitten tuotannon siirtämisestä tai konseptiviennistä.

Eriyistä osaamista vaativia työtehtäviä pysyy Suomessa niin kauan kun osaamisemme on riittävän korkealla tasolla. Suomi kouluttaa vähintään ammattikorkeakoulutasoisesti jo miltei puolet jokaisesta ikäluokasta. Silti on väistämätöntä, että kun tuotantoa siirretään matalapalkkamaihin, siirtyy myös suunnittelua sekä tutkimus- ja kehitystyötä. Intialaisen diplomi-insinöörin tai MBA-tutkinnon suorittaneen aloituspalkka on kymmenesosa vastaavasta yhdysvaltalaisesta, ja väestömassan

kautta huippulahjakkaita on näissä maissa joka tapauksessa enemmän kuin koko Suomen akateemisesti koulutettu nuoriso yhteensä. Suomen rooli ei siis myöskään voi olla maailman haastavien tutkimustöiden lookero. Tällaisella tulevan työvoiman rakenteella täytyy olla edellytyksiä pärjätä uusien liiketoimintamallien kilpailussa.

Suomalainen palveluosaaminen perustuu kokemukseemme yhteistyöstä kansainvälisten tai globaalien asiakkaiden kanssa. Voimme käyttää hyödyksi sitä aikaikkunaa, jonka tämä kokemus avaa. Vaikka kasvavilla markkinoilla on työvoimaa tekemään haastavaa suunnittelua, koulutusta ja huoltoa, on meillä käytännön kokemusta. Tämän vuoksi Lindström voi rakentaa pesulalinjan Kiinaan ja tarjota tekstiilivuokrauspalvelua siellä. ABB voi kouluttaa huoltoa Suomessa globaaleille asiakkailleen. Moni suomalainen yhtiö voisi olla koko maailman kouluttaja erikoistumisalueellaan.

Tämä kilpailuetu perustuu konseptointiin ja modularisointiin. Palvelut määritellään, kuvataan ja toteutetaan samalla tavalla, toistuvasti, yhtenäisesti ja samalla laatutasolla. Palvelun tuottaminen tapahtuu yhdenmukaisesti, toistuvasti samalla tavalla, mikä varmistaa kustannustehokkuuden, vähentää virheitä ja laatuongelmia ja auttaa ennustamaan henkilöstötarvetta. Kun on kokemusta asiakasprojekteista ja tilanteista, tiedetään mitkä ovat haasteet ja mistä saadaan tehokkuutta ja tulosta. Tällöin voidaan myydä asiakkaille lopputulosta, ei syötteitä.

Erilaiset liiketoimintamallit, kuten franchising, lisensointi ja konseptivienti lisääntyvät. On hyväksyttävä, että palveluyrityksistä ei tule teollisten jättiläisten tyyppisiä konserneja, jolloin 10 suurimman yrityksen seuraaminen riittäisi kuvaamaan, miten Suomen taloudella menee. Jos uusilla liiketoimintamalleilla kasvavaa yritystä mitataan vanhoilla mittareilla, kuten tavaran viennin arvolla tai henkilöstön määrällä, ei saada oikeaa kuvaa yrityksen menestyksestä. Syntyneen hyvinvoinnin ymmärtämiseen tarvitaan uusia mittareita vaihtotaseen rinnalle. Hyvinvointia syntyy ainakin neljää kautta.

Ensinnäkin, kansainvälisesti kilpailukykyinen yhtiö pärjää, kasvaa ja pysyy hengissä ja voittaa osansa kansainvälisestä kasvusta. Kun suomalainen yritys tuottaa palveluita ulkomailla, syntyy liikevaihtoa, joka on kotimarkkinan ulkopuolella. Syntyy siis aitoa kasvua, jota kotimainen kysyntä ei yksin voi tuottaa.

Toiseksi, tällainen yhtiö kotiuttaa Suomeen tuottoja. Moderni suomalainen teollisuusyritys voi valmistaa missä vain mutta on tärkeää, että sen pääkonttori on Suomessa. Tämä mahdollistaa myös panostukset palveluiden jatkokehittämiseen juuri Suomessa.

Kolmanneksi, yritys tuottaa uutta osaamista Suomeen nostamalla suomalaisen osaamisen tasoa sekä vie suomalaisia oppimaan ulkomaille. Kun erikoistutaan asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja pystytään täyttämään asiakkaiden tarpeita vaativassa, globaalissa kilpailussa, nostaa se myös kotimarkkinan palveluiden tasoa. Henkilöstön osaaminen kasvaa, kun työkierron kautta voidaan osaamista levittää kaikkiin maihin.

Neljänneksi, yritys työllistää suoraan itse ja välillisesti. Suomessa toimiva henkilöstö kuluttaa kotimarkkinan palveluita. Palveluihin siirtyminen saattaa toki vähentää työpaikkojen määrää Suomessa verrattuna siihen hypoteettiseen ajatukseen, että meillä olisi ”entinen” määrä myös tuotantoa. Työtehtävät ovat jatkossa yhä useammin tutkimusta, tuotekehitystä, markkinointia ja myyntiä. Kaikkia näitä tehtäviä tehdään myös muissa maissa.

4 Kasvun esteet

Suomalaisesta toimintaympäristöstä löytyy syitä sille, että palvelusektorimme on kilpailijamaita kehittymättömämpi ja vähemmän kansainvälistynyt. Kotimarkkinamme on pieni ja tarjoaa palveluyrityksille heikomman alustan ponnistaa rajat ylittävään kasvuun. Pienuudestamme huolimatta olemme kyllä onnistuneet luomaan jäykkiä rakenteita – emme ole ketteriä. Suuri julkinen sektorimme jäykistää ja hidastaa kehitystä juuri palveluissa ja johtaa palveluiden kannalta liian kireään verotukseen.

4.1 Kansainvälistyminen kasvaa kotimarkkinasta

Vallitsevan käsityksen mukaan suomalaiset yritykset ovat jo hyvin kansainvälisiä. Jo muutaman vuosi sitten vain noin neljännes Helsingin pörssin 50 suurimman yrityksen liikevaihdosta syntyi Suomessa. Lähes puolet liikevaihdosta syntyi Euroopassa ja reilu kymmenesosa sekä Aasiassa että Pohjois-Amerikassa. Ne ovat onnistuneet kansainvälistymään Suomesta käsin, sillä niiden henkilöstöstä noin 40 prosenttia työskenteli Suomessa, mikä on siis reilusti enemmän kuin niiden Suomen liikevaihdon osuus.¹⁴

Läpätunkeva kansainvälistyminen koskee kuitenkin hyvin pientä osaa yrityksistä. Valtaosa yrityksistämme ja etenkin palvelusektoristamme muodostuu kotimarkkinayrityksistä, jotka kasvavat ja kutistuvat syklien mukana. Kun tarkastellaan kotimarkkinan yritykselle mahdollistamaa kasvua, on kauppa edustava esimerkki. Suomalainen vähittäiskaupan kenttä on päivittäistavaroiden markkinaosuuksissa mitattuna varsin keskittynyt, mutta vähittäiskaupan alalla toimii suomalaisia kuluttajia palvelemaan yli 300 000 ihmistä. Kauppa muodostaa yli kymmenesosan bruttokansantuotteestamme.

Suomalainen palvelusektori tarvitsee kehittyäkseen kuitenkin lisää kilpailua. Suomalaisessa kotimarkkinassa on ollut mahdollista elää ja toimia menemättä ainakaan kovin kauas ulkomaille. Tämä kertoo siitä, että olemme toimineet suljetussa taloudessa ja kilpailua on avattu monella alalla vasta 1990-luvulla – kaikilla aloilla ei vieläkään. Esimerkiksi terveydenhuolto- ja koulutusalojen palvelut ovat yhä pitkälti monopolisoituja kunnille ja valtiolle. Tämä ei kannusta vapaiden markkinoiden toimijoita kilpailemaan. Suljetun markkinan säännöt eivät mahdollista tasavertaista kilpailua. Julkisten hankintojen osto-osaaminen on vielä heikkoa. Hyvinkin erilaiset palvelut rinnastetaan toisiinsa, ja valintakriteerinä jyrää hinta. Tämä vähentää intoa innovoida uusia palveluita ja toimintatapoja.

Kilpailun lisääminen on kuitenkin palvelumarkkinoiden kehittämisen elinehto. Tästä kertoo se, että kilpailulle avatut toimialat tai kilpailua ennakoivat alat ovat alkaneet kehittää palveluitaan.

CASE Autokatsastus

Autokatsastus on Suomessa harvinainen esimerkki ennen julkisen palvelun onnistuneesta yksityistämisestä. Keskustelua on tosin herättänyt se, että vaikka kilpailu on avattu ja uusia toimijoita on tullut markkinoille, eivät hinnat ole laskeutuneet. Asiakastytyväisyys on kuitenkin koko ajan noussut hinnoista huolimatta. Kilpailun avautumisen yhteydessä sekä entinen monopoli että uudet alalle tulijat panostivat palveluun ja asiakaskokemukseen ja ovat kehittäneet palveluprosessia ja teknisiä ratkaisuja esim. ajanvaraukseen.

Esimerkki kilpailua ennakoivasta toimijasta on Alko, jonka tiski on muisto vain. Nyt valtion viinakaupan visiona on kehittyä Suomen parhaaksi vähittäiskaupaksi. Samaten apteekit laajentavat liiketoimintaansa itsehoitoon ja neuvontaan. Perinteinen reseptilääkkeiden jakelu ei tuota voittoa entiseen tapaan lainsäädännöllä tuodun hinnoittelu-uudistuksen jälkeen. Osa aloista siis muuttuu pakon edessä, osa kasvaakseen valitsemassaan kansainvälisessä viiteryhmässä. Kansainvälinen taso on tunnettava, jotta siihen voidaan tähdätä ja jopa asettaa itse vertailukohtaa muille toimijoille. Toisaalta palveluiden viennistä on myös huonoja kokemuksia: muistamme entisten paikallisten ja valtiollisen teleyritysten ”seikkailuiksi” leimatut kansainvälistymishankkeet 1990-luvun lopulla. Tällaisiin asenteisiin ei voida jumittaa kiinni. Jos nyt voimme palveluviennin kasvua, pitää osaamisen vientiin kannustaa.

CASE Valio "vie" maitoa Yhdysvaltoihin

Healthy Dairy -liiketoiminta on osa Valio USA:ta. Valio® Real Goodness™ -laktositon maito valmistetaan patentoidulla tekniikalla, jolla maidon maku pysyy ennallaan. USA:n lisäksi tuotetta myydään 11 maassa miljoonille kuluttajille. Yhdysvalloissa tuote on noin 3 200 myymälän valikoimassa itärannikon kaupungeissa. Maitolitroja ei siis kuljeteta nestemäisessä muodossa Atlantin yli, vaan konseptivienti sisältää brändin, tuotekonseptin ja tekniikan, jolla valmistus tapahtuu. (Lähde: www.valio.fi)

Kotimarkkinan pieni koko vaikuttaa suoraan yritysten mahdollisuuden ponnistaa kasvuun. Suurempi kotimarkkina antaa yritykselle yhtäältä tukevamman taloudellisen puskurin rahoittaa kasvuaan, toisaalta laaja ja monimuotoinen kotimarkkina pakottaa yritystä kehittämään tuotteitaan, toimintatapojaan ja organisaatiotaan. Suomessa menestys kotimarkkinassa ei välttämättä mahdollista sellaisen kriittisen massan muodostumista, jonka varassa yritys voisi satsata kansainvälistymiseen.

Kasvun esteitä meillä asettavat myös rakenteelliset jäykkyydet, joita meillä on kosolti. Suomalaisessa sääntelyssä ja työmarkkinakulttuurissa on lukuisia tekijöitä, jotka hidastavat ja toisinaan estävät palveluiden kehittämistä. Esimerkiksi huoltamoala on järkyttänyt perinteisten suomalaisten toimintatapojen rakenteita yrittäessään yhdistää päivittäistavarakaupan, polttonestekaupan ja ravintolan. Kullakin alalla on omanlaisiaan säädöksiä, ja näitä kolmea palvelutoimialaa edustavat useat eri työntekijäjärjestöt vanhan toimialajaon mukaan, mikä tarkoittaa, että jokaisen kanssa neuvotellaan erikseen työehdoista. Samankaltaisen haasteen edessä olivat finanssitavaratalot 2000-luvun alussa pyrkiessään yhdistämään pankki- ja vakuutus toiminnan ja viimeksi S-Pankki yhdistäessään kaupan ja pankin.

Rakenteilla on taipumus ohjata toimintaa ja ne myös puolustavat itse itseään. Vaikka asiat toki saadaankin yleensä neuvoteltua ja hoidettua, syntyy modernien yritysten ja vanhojen rakenteiden kohdatessa aina kitkaa ja absurdejakin ristiriitilanteita, jotka eivät ole kenenkään intresseissä ja joista kaikki kärsivät. Palveluiden tuottamisen muodot kehittyvät koko ajan, eikä sääntely voi koskaan pysyä ajantasaisesti mukana. Näin ainoa ratkaisu on karsia toimialakohtaista sääntelyä ja keskittyä sääntelyssä olennaiseen.

Muuttuvassa palveluiden kentässä syntyy alati tilanteita, joissa toimialakohtainen sääntely ei joko toimi tai se tyrmää uusien toimintojen kehittämisen. Aukioloaikalaki ei tunne toimintaa, joka ei ole perinteisesti kauppa eikä ravintola. Myös metsäteollisuuden muodonmuutos on kompastunut standardeihin ja rajoitteisiin. Vaikkapa puukerrostalokonsepti on jo pitkään odottanut kasvun aikaa ja paloturvallisuus- sekä rakennussäännösten muuttumista kasvun rajoitteista kasvun mahdollistajiksi.

Suomi voisi saada suhteellista etua tämänkaltaisten jäykkyyksien poistamisessa juuri pienen kokonsa vuoksi. Meillä viranomaiset ovat lähellä yrityksiä ja tuntevat niiden toimintaolosuhteet. Olisi mahdollista toimia ketterästi ja ohittaa kehityksessä muita maita. Käytännössä läheiset suhteet ovat kuitenkin ilmeisesti jäykistäneet toimintaa, kun suurten yritysten ja ammattiliittojen neuvotteluvoima on pitänyt vanhoja rakenteita yllä.

Rakenteellisia jäykkyyksiä ei suinkaan ole vain sääntelyissä tai työmarkkinoilla. Niitä on myös yrityksissä. Tämän päivän kansainvälinen yritys ei voi toimia ”vanhan kunnan ajan” vientilogiikalla, jossa Suomi on korostetusti muissa maissa sijaitsevia yksiköitä ohjaava pääkonttorimaa. Kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa maantiede on yksi käytännön ulottuvuus, mutta eri maissa sijaitsevat yksiköt toimivat tasa-arvoisina tai paikallisen markkinan koon oikeuttamassa arvojärjestyksessä. Pääkonttori vs. ”alusmaat” -asetelma on mennyttä maailmaa. Suomi-keskeisyys ajattelussa, markkinatuntemuksessa ja asiakkuuksissa on kasvun ja kehityksen ansa. Suomelle yhteisen tavoitteen tulisi olla arvon tuottaminen asiakkaalle – toimintaympäristön rajoitteiden ja mahdollistajien muuttaminen sellaisiksi, että kansainvälinen kysyntä on ulottuvillamme.

Kansanvälisen kysynnän ohella vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin palveluiden kysyntä Suomessa. Meillä pitää tehdä kaikki voitava, joka lisää palveluiden kysyntää ja kulutusta. Maamme ei kuitenkaan perinteiltään ole palveluyhteiskunta, eikä vahvuutemme ole koskaan ollut erityisesti palveluissa. Päinvastoin meillä etenkin henkilökohtaisten palveluiden arvostus on ollut heikkoa, ja toisaalta omatoimisuus ja itsepalvelu on ollut sääntö, ei poikkeus. Me pesemme itse pyykkimme sekä remontoimme, huollamme, korjaamme, siivoamme ja hoidamme niin puutarhamme kuin omaiset ja lapsetkin itse.

Yleinen selitys kuuluu, että me suomalaiset haluamme olla omatoimisia. On kuitenkin virhe kuvitella, että tämä asiointi olisi kiinni yksinomaan arvoista ja asenteista. Kun aivokirurgi maalaa itse taloaan tai professori taistelee pyykkivuoren kanssa, on syytä epäillä systeemistä virhettä yhteiskunnassa. Palvelusektorimme, jonka pitäisi palvella meitä arjessa, on pahasti alikehittynyt. Arjen palveluita – joiden kirjo on valtava – kysytään meillä vähemmän kuin muualla länsimaissa, ja siksi niihin ei myöskään ole syntynyt tarjontaa.

Parempi selitys tällä ilmiöllä on työn korkea hinta. Keskeinen palveluiden kysyntään vaikuttava tekijä on verotus, joka vaikuttaa suoraan palvelun hintaan. Verokiila, eli se osa työn tilaajan maksaman hinnan ja työn tekijän työstään saaman nettokorvauksen erotuksesta, joka johtuu veroista ja veroluonteisista maksuista, on Suomessa erittäin korkea. Verokiila nostaa arkisen ostopalvelun hinnan suhteettoman kalliiksi. Kuvio 9 esittää yksinkertaistetun esimerkin siitä, miten verokiila toimii.

Lisäksi verokiila on itse asiassa kaksinkertainen, sillä jos ja kun palvelun ostava henkilö maksaa palvelun omilla tuloillaan, leikkaa samainen verokiila hänen omalla työllään luomaa nettotuloa eli ostovoimaa. Lopputuloksena on tilanne, jossa yhtäältä omasta työstä jää ”puhtaana käteen” vain vähän rahaa ja toisaalta ostettu työ on hyvin kallista.

Kuvio 9 Verokiila tekee palveluista kalliita ja leikkaa ostovoimaa, esimerkkinä ”valaisimen asennus”

Valaisimen asennus (netto)	20 eur		
+ sähkömiehen verot ja maksut	11 ”		
Tehdyn työajan palkka	31 ”		
+ sähkömiehen työnantajan välilliset kustannukset			
* muut kuin tehdyn työajan palkat	6 ”		
* sosiaalivakuutusmaksut	8 ”		
	<u>45 ”</u>		
+ arvonlisävero	10 ”		
Liikkeen omakustannushinta	55 eur		
		Työn tilaajan:	
		nettopalkka	55 eur
		+ verot ja maksut	30 ”
		bruttopalkka	85 ”
		+ työnantajan välilliset kust.	
		* muut kuin tehdyn työajan palkat	17 ”
		* sosiaalivakuutusmaksut	23 ”
		Yhteensä	125 eur

• 55 euroa = sähköliikkeen laskuttama minimihinta, jotta sähkömiehelle työstä 20 euroa.

• 125 euroa = tarvittava tilaajan suorittaman työn arvo, jotta hänelle jää valaisimen vaihdon edellyttämät 55 euroa.

Lähde: EK¹⁵.

Tämä asetelma tappaa tehokkaasti palveluiden kysyntää ja lisää voimakkaasti ”itsepalvelun” houkuttelevuutta. Omalla ajalla itse tehdyn työn verorasitus on nolla.

Palveluiden kysyntää lamauttavan verokiilan vaikutusta on Suomessa pyritty lieventämään muun muassa kotitalousvähennyksellä, tietyille työvoimavaltaisille palvelualoille myönnettyillä arvonlisäverohuojennuksilla sekä matalapalkkatuilla. Näistä keinoista etenkin kotitalousvähennys on myös tepsinyt. Se on lisännyt myönteistä asennetta ostopalveluiden käyttöön, kasvattanut palveluiden kysyntää, kehittänyt palveluyrittäjyyttä ja lisäksi torjunut tehokkaasti harmaata taloutta.¹⁶ Suomessa onkin pohdittu kotitalousvähennyksen laajentamista. Muutenkin pyrkimyksenä on ollut siirtää verotuksen painopistettä työn verotuksesta kulutuksen verotukseen. Toteutuessaankin nämä toimenpiteet jäisivät kuitenkin kosmeettisiksi parannuksiksi – ja lisäksi kulutuksen verotuksen kiristäminen johtaisi myös palveluiden verotuksen kiristymiseen.

Siksi verotuksen rakennetta pitäisi muuttaa rohkeammin. Palvelumarkkinoiden kehittyminen Suomessa edellyttää, että palvelujen kysynnän edistämiseksi laitetaan nyt isompi vaihde silmään – on syytä harkita kaikkien kotitalouksien ostamien palveluiden tekemistä verovähennyskelpoisiksi.

Tätä voidaan perustella ainakin kolmella syyllä: **Ensinnäkin**, kotimainen palvelusektorimme ei kasva ja kehity, mikäli yksityisten palveluiden kysyntä ei kasva. Palveluiden kysyntä jää kituliaaksi, mikäli verotus ohjaa meitä toisaalle: yhtäältä itsepalveluun, toisaalta verorahoitteisten – näennäisesti ilmaisten – julkisten palveluiden äärelle. **Toiseksi**, Suomen kaltaisessa jälkiteollisessa yhteiskunnassa kansalaisten toiveet etenkin korkealaatuisten palveluiden saatavuudesta lisääntyvät. Jos markkinat eivät voi vastata näihin toiveisiin, paineet kasautuvat ja erityisesti julkinen palvelujärjestelmä ja sen rahoitus joutuvat kohtuuttoman paineen alaiseksi. **Kolmanneksi**, Palveluiden Suomen talouden keskeinen kilpailukykyvaltti on ihmisten osaaminen ja kyvykkyys. Tämän valttikortin hyödyntämisen elinehto on kuitenkin tehokas työnjako, jossa ihmiset ja organisaatiot keskittyvät siihen, missä ne ovat hyviä. Liiallinen itsepalvelu on paitsi tehotonta, myös resurssien väärin kohdentamista kansantalouden tasolla.

4.2 Omistuksen ja rahoituksen pullonkaulat

Tätä raporttia kirjoitettaessa käytiin useita keskusteluja siitä, millaisia yrityksiä pidämme esimerkkeinä kasvavista, kansainvälistyvistä ja palveluita kehittävästä toimijoista. Millaiset yritykset voivat olla Suomen hyvinvoinnin tukipilareita? Monet esimerkit ovat erittäin usein edelleen tai taustaltaan perheyriityksiä ja kotimaisen kasvollisen omistajan ohjauksessa olevia.

Tällaisia ovat esimerkiksi Fazer, Lindström, KONE ja Konecranes. Sama pätee Ruotsiin, jossa kasvun ja menestyksen taustalla on jopa kulttimaineen saaneita perustajaomistajia vaikkapa IKEA:ssa tai Hennes & Mauritzissa. Perheyriitysten kasvuun on kaksi näkökulmaa: yhtiältä pääoma on kärsivällistä, ja mahdollisuus odottaa voittoja on olemassa, toisaalta halu pitää ohjaukselta omissa käsissä saattaa rajoittaa mahdollisuuksia ulkopuolisen pääoman käyttöön ja hidastaa kasvua.

Perinteinen ja edelleen erinomainen keino kasvun rahoittamiseen on oman pääoman ehtoisen rahoituksen kerääminen pääomamarkkinoilta. Suomeen pitäisikin saada lisää listautumishalukkaita palveluyriityksiä, mutta yritysten pörssilistautumiset ovat ylipäänsä käyneet Suomessa harvinaisiksi. Vastuullinen sijoittaminen ja vastuullinen yritystoiminta voi tuoda uusia piirteitä kotimaisille pääomamarkkinoille. Kun aiemmin sijoitustoiminnan vastuullisuus tulkittiin poissulkemisen kautta – ei haluttu eettisistä syistä olla mukana esimerkiksi tupakka- tai sotateollisuudessa – on uusi tarkastelutapa suhteellinen ja omalla toimialallaan parhaiden yritysten hakeminen. Vastuullinen sijoittaminen käsittää nyt kolme osa-aluetta: ympäristön, yhteiskunnallisten ja hyvän hallintotavan lähtökohtien sisällyttämisen sijoitustoimintaan (ESG). Vuoteen 2015 mennessä vastuullisen sijoittamisen ennustetaan kattavan maailman sijoitusvarallisuudesta 15-20 prosenttia¹⁷.

Näiden periaatteiden soveltaminen sijoittamisessa edellyttää, että kohdeyrityksen toiminta tunnetaan hyvin. Vastuullisuutta ei voi arvioida pinnalta. Vastuullisen toiminnan lopputuloksena tulee olla tuloksellisuus, ja ensimmäisten tutkimustulosten valossa ESG-vastuullisuus myös tuottaa tulosta.¹⁸ Mikäli suomalaiset yritykset panostavat tähän alueeseen ja uskomme teeman ennustettuun merkityksellisyyteen, voi tässä piillä yksi kilpailuetu kilpailtaessa pääomista. Suomalainen pää-

omamarkkina tuntee suomalaiset yritykset ja on niitä lähellä, mikä tarjoaa etulyöntiaseman riskin ja tuottojen arvioinnissa. Tämä toimii myös kääntäen: kotimarkkina keskittyvien yritysten voi olla vaikea saada ulkomaista rahoitusta, koska yhtiöitä ei tunneta. Suomalaiset tuntevat omat palvelualan yhtiönsä hyvin niiden tärkeimmästä rajapinnasta – asiakkaana. Jos yhtiön toiminta koetaan ja tunnetaan hyväksi, saattaisi valmius myös omistaa ja rahoittaa sitä olla suurempi.

On tärkeää, että Suomessa olisi mahdollisimman hyvin toimiva pääomamarkkina tukemassa palveluyritysten kasvua. Ennen tätä tarvitaan kuitenkin menestystarinan alkuja. Palveluyritys lähtee liikkeelle riskipitoisesta liikeideasta tai konseptista, jonka joku on päättänyt toteuttaa. Siksi yrittäjyys on palvelusektorilla erityisen relevantti näkökulma.

Vahva, liikemiesmäinen omistajuus on lukuisten palvelualojen kansainvälisten menestystarinoiden yksi yhteinen piirre. Monet palvelualojen ”tähtiyrietykset” ovat alun perin olleet tietyn liikeidean ympärille kehkeytyneitä, vahvasti omistajavetoisia hankkeita. Niille on ollut luonteenomaista, että yrityksiiään kehittäneet liikemiehet ovat sitkeästi pitäneet kiinni visioistaan, vaikka ne toisinaan olisivat saattaneet ulkopuolisten silmissä vaikuttaa epärealistisilta ja vaikka toiminta olisi alkuvaiheessaan ollut pitkäänkin tappiollista.

Onnistuessaan ja kasvaessaan nämä yritykset ovat luoneet merkittävästi uutta taloudellista arvoa. Vastapainona suurelle riskinotolle pitää yrityksen kehittämisen myös tuoda yrittäjälle merkittäviä tuottoja. Siksi omistajuuden kohtelu – etenkin verotus - nousee tärkeään asemaan yhtenä palveluyritysten kehityskaaren määrittäjänä. Suomen kaltaisissa maissa, joissa omistajuutta verotetaan useaan kertaan ja ankarasti, kannattaa yrittäjän myydä yrityksensä sellaisessa vaiheessa, kun se on osoittanut lupaavuutensa ja herättänyt pääomasijoittajien tai suurten kansainvälisten toimijoiden kiinnostuksen.

Mikäli Suomeen toivotaan sellaisia merkittäviä palvelualojen uusia kasvuyrityksiä, jotka kehittyisivät ja kasvaisivat suomalaisina ja Suomesta käsin, ei tältä mekanismilta voida ummistaa silmiä. Jo tällä hetkellä merkittävä osa suomalaisista lupaavista yrityksistä ja liikeideoista myydään pois varsin varhaisessa vaiheessa ja kasvavien yritysten listautumiset Helsingin pörssiin ovat erittäin harvinaislaatuaisia tapahtumia.

Suomalaisesta verokeskustelusta puuttuu täysin merkittävän kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen ja omistajuuden verotuksen välisen kytköksen ymmärrys. Kyseessä on verotuksen järjestelmävirhe, josta on keskusteltu esimerkiksi Ruotsissa – tosin jälkijättöisesti – ja yritetty löytää siihen ratkaisuja. Emme voi Suomessakaan ummistaa silmiämme tämän asian edessä, mikäli haluamme että Suomi olisi yrittäjäomistajille houkutteleva paikka kehittää ja kasvattaa uusia yrityksiä.

Asiantuntijapalveluyrityksiä¹⁹ on pidetty yhtenä mahdollisena kasvualana, ja niiden arvonlisäys onkin kaksinkertaistunut vuodesta 1990 vuoteen 2009. Näiden yritysten kasvun este on toiminnan skaalautuvuuden vaikeus. Asiantuntijapalveluyrityksiltä puuttuu liiketoimintamalli, jolla asiantuntijuutta voidaan skaalata. Orgaaninen kasvu tapahtuu lisäämällä henkilöstömäärää, ja tämä rahoitetaan tulorahoituksella. Tulorahoitus seuraa taloussyklejä, samaten kasvu, joten tältä pohjalta on vaikea ponnistaa kansainväliseen, merkittävään kasvuun.

Asiantuntijapalveluyritysten rakenteellinen kasvu on myös haastavaa: mitä ostetaan, kun ostetaan mainostoimisto, konsulttitoimisto tai lakiasiantointimisto? Ostetaan avainhenkilöitä, asiakkuuksia ja ajatusmalleja. Sama pätee vientiin: tällöin pitää voida hyödyntää suomalaisia avainhenkilöitä viemään ajatusmalleja muihin maihin, tarvitaan rahoitusta ulkomaisten sillanpääasemien perustamiseen, kansainväliseen tunnettuuden rakentamiseen ja asiakkuuksien avaamiseen. Yleensä suomalaiset asian-

CASE Pöyry

Pöyryn visio on olla globaali ajatusjohtaja valitsemallaan erikoistumisen alueella. Yhtiö on kasvanut yksityisestä konsulttiyhtiöstä globaaliksi toimijaksi. Yhtiö työllistää 7 000 asiantuntijaa 50 maassa. Pöyry on hyödyntänyt suomalaista ja pohjoismaista vahvaa metsäteollisuutta ja kasvanut asiakkaidensa kanssa globaalisti jo 1960-luvulta asti. Uusia toimialoja lisättiin niinkin myöhään kuin 1990-luvulla. (Lähde: www.poyry.com)

CASE Fondia

Lakiasiantointimisto Fondia on tuotteistanut juridisen neuvonnan palveluiksi. Palvelut on paketoitu asiakasyrityksen usein toistuvia haasteita ratkoviksi paketeiksi sen sijaan, että laskutetaan käytetystä ajasta per toimeksianto. Asiakaskunta on segmentoitu yrityksiin, joilla on yritysasiakkaita, yrityksiin, joilla on kuluttajaasiakkaita, KIBS-yrityksiin ja yrityskauppatilanteisiin. Yhtiöllä on kuusi toimipistettä Suomessa. (Lähde: www.fondia.fi)

tuntijapalveluyritykset kasvavatkin kansainvälistyvien asiakkuuksien kanssa, kuten muutkin yrityspalvelut.

Tytäryhtiötalouskin ruokkii meitä – mutta ruokkiiko pitkään?

Yksi piirre suomalaisella palvelusektorilla on ulkomaalaisten yritysten varsin vahva läsnäolo etenkin monella kasvavalla alalla. Viime vuosikymmeninä ulkomaalaiset toimijat ovat etabloituneet ryminällä suomalaiselle palvelusektorille. Tällä on ollut voittopuolisesti palvelusektoria elvyttävä vaikutus. Ulkomaiset toimijat ovat kehittäneet markkinaa, tuoneet uusia toimintamalleja ja lisänneet kilpailua. Toisaalta ulkomaalaiset toimijat ovat ottaneet markkinan kehittämisen haltuunsa lähes tyystin sellaisilla markkinoilla, jossa niiden osaaminen on ollut ylivoimaista, kun taas kotimaisten toimijoiden kehittyminen on ollut verukkaista.

Kun suomalainen palvelusektori on verrattain alikehittynyt, on ulkomaisten toimijoiden luonteva tulla sekä omistamaan että käyttämään päätösvaltaa. Kyse ei ole vain pääomista ja rahoituksesta, vaan myös omistajaohjauksesta. Nämä ulkomaiset toimijat ovat jo kehityskaarensa varhaisemmassa vaiheessa joutuneet hiomaan konseptiaan ja liiketoimintamalliaan kilpailun paineessa ja voivat tällä osaamisella tulla uusille maantieteellisille markkinoille.

Emoyhtiöiden suhtautuminen tyttäriensä sijaintimaihin vaihtelee. Ulkomaalaisomisteisten yhtiöiden yrityskansalaisuutta ja niiden Suomeen tuomaa hyvinvointia on tutkittu Suomessa 1990-luvun jälkipuoliskolta lähtien.²⁰ Yrityskansalaisuuteen liittyy verojen maksamisen lisäksi Suomeen kohdistuvat T&K-investoinnit ja työpaikat.²¹ Vaikkapa STX-telakkayhtiötä voidaan kiittää myös BKT-käyrän kertatehtolla tapahtuneesta tasokorjauksesta vuonna 2009. Google puolestaan tulouttaa valtaosan Suomen liikevaihdoistaan alhaisen yhtiöveron (12,5 %) Irlantiin. Tutkimusten perusteella ulkomaalaisomisteiset yritykset ovat olleet keskimäärin kannattavampia ja tuottaneet enemmän lisäarvoa kuin suomalaisomisteiset, mutta toisaalta ne investoivat suomalaisomisteisiä yrityksiä vähemmän.²²

CASE Facilities Management kilpailuareena

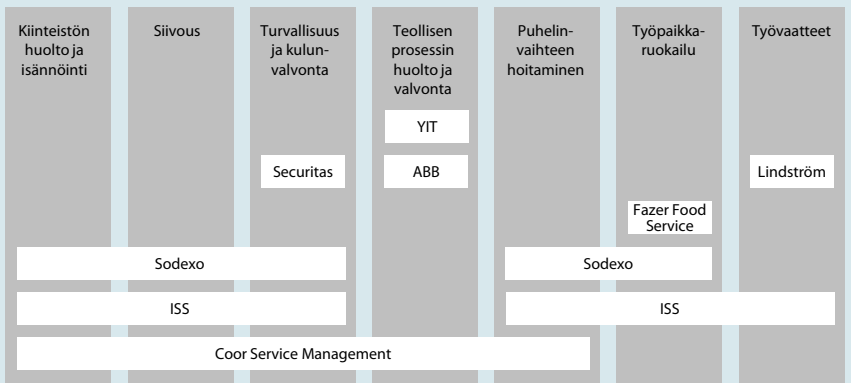
Facilities Management -palvelut ovat hyvä esimerkki kilpailuareenasta, jossa vanhat toimialamääritelmät eivät toimi. Toimijat tulevat alalle siivouksen, vartiointin, laitehuollon, pesulan tai ruokalan suunnasta ja keräävät asiakkaan näkö-

kulmasta samankaltaisia ylläpitoprosesseja hoitoonsa. Ne erikoistuvat ei vain ”facilityyn”, tiloihin, vaan tilassa tehtävään toimintaan, prosesseihin ja tehtäviin. Osa näistä voidaan automatisoida tai prosesseja muuttaa siten, että työvaiheita vähennetään – osaan tarjotaan hallitusti työvoimaa. Esimerkiksi:

- Coor Service Management on syntynyt rakennusyhtiö Skanskan osana Ruotsissa ja laajentunut hankkimalla paikallisia yhtiöitä ja perustamalla toimintaa. Coorin omistaa pääomasijoittaja Cinven.
- ISS Palveluiden juuret taas ovat tanskalaisessa vartiointiliikkeessä, johon myöhemmin liitetty eri alojen yhtiöitä ja perustettu uutta toimintaa eri maihin. Esimerkiksi vuonna 2000 ISS osti 53 yhtiötä. Yhtiö on osa kansainvälistä ISS-konsernia, jokat toimii 53 maassa. ISS-konsernin omistavat pääomasijoitusyhtiöt EQT ja Goldman Sachs Capital Partners.
- Securitas perustettiin Ruotsissa vartiointiyhtiöksi. Se on keskittynyt yritysturvallisuuteen ja on hankkinut alan yrityksiä – mm. maineikkaan yhdysvaltalaisen Pinkertonin. Yhtiö toimii nyt 40 maassa. Securitas AB on listattu Tukholman pörssiin.
- Suomalainen Lindström on pysynyt perheyhtiönä ja toimii 19 maassa, erityisesti työvaatepalveluissa.

Alla olevassa kuviossa on osa Facilities management -kenttään kuuluvista palveluista. Lisäksi osa mainituista yrityksistä tarjoaa myös toimistohenkilöstöä, dokumenttien hallintaa tai varaston hallintaa. Yhtiöiden lähtömaasta tai nykyisestä omistusrakenteesta ei löydy yhtä yhdistävää tekijää. Yhteistä kaikille on prosessiosaaminen ja omasta ydinliiketoiminnasta viereisille kilpailuareenoille kasvaminen.

Kuvio 10 Facilities Management -kilpailuareena yhdistää useita perinteisiä palvelualoja



Lähde: Yritysten verkkosivut.

4.3 Julkinen palvelurakenne Suomessa ei tue talouden kehittymistä

Suomen julkinen sektori kätkee sisäänsä valtavan määrän palvelutoimintaa, josta suurin osa ei ole viranomaistoimintaa tai julkishyödykkeitä (kuten maanpuolustus), vaan palvelut ovat taloudelliselta luonteeltaan yksityishyödykkeitä. Tämä tarkoittaa, että myös palveluyritykset ovat kiinnostuneita julkisten palveluiden tuottamisesta. Lisäksi julkisiin palveluihin liittyy suuri määrä erityyppisiä tukipalveluja (taloushallinnon palveluita, kiinteistöpalveluita, kunnossapitoa, jne.) jotka ovat kaikin puolin aivan samanlaisia tehtäviä kuin yksityiselläkin sektorilla. Kun julkisella sektorilla ei myöskään ole lakisääteistä velvollisuutta tuottaa palveluitaan itse, on Suomessa valtava *potentiaalinen* julkisten palveluiden ulkoistusmarkkina. Se, kuinka paljon tätä markkinaa hyödynnetään, on yksittäisissä kunnissa ja muissa julkisissa tahoissa tehtyjen poliittisten päätösten varassa.

Julkisten palveluiden ulkoistamisen perinteet ovat kuitenkin Suomessa lyhyet, asenteet ulkoistamista kohtaan viileät ja hankintatoimen osaaminen ohutta. Jo termit yksityistäminen (palvelun siirtäminen kokonaan julkisen palvelutarjonnan ulkopuolelle) ja ulkoistaminen (palveluiden alihankinta yrityksiltä) menevät usein sekaisin. Monelta on mennyt tyystin ohi, että *julkinen palvelu voidaan rahoittaa julkisin varoin ja sen voi menestyksekkäästi tuottaa yksityinen yritys.*

Yhtenä ongelmana ovat yksityisen ja julkisen toiminnan kilpailuedellytysten erot. Vaikka itse palvelu olisi sama yksityisellä ja julkisella puolella, voivat jo toimintaedellytysten lähtökohdat kaataa kaupan. Yksityisyrittäjä ei voi tehdä alijäämäistä budjettia, eli tappiota, ja jatkaa silti toimintaansa. On siis pakko olla riittävän tehokas suhteessa asiakkaan maksamaan markkinahintaan. Julkisyhteisön tehokkuus-hinta -yhtälö ei ole aivan näin suoraviivainen. Tämä yksinkertainen markkinalaki voi olla yksi syy suomalaisen palvelutuotannon ja palvelumarkkinan heikkoon kehittymiseen.

Potentiaalia julkisten palveluiden markkinassa kyllä olisi: yksityiset terveydenhuoltoyritykset voivat ylittää sairaanhoitopiirien ja kuntien rajat ja monistaa palvelua valtakunnallisiksi konsepteiksi. Ne toimivat lähtökohtaisesti palvelukonseptoinnin säännöillä: markkinaehtoisesti ja te-

hokkuuteen pyrkien. Näiden yritysten missioon ja strategiaan voi myös kuulua konseptivienti. Konseptiviejän rooli sopii huonosti kunnalle tai sairaanhoitopiirille. Hyvinvointisektori on vain yksi alue, jossa julkisen ja yksityisen palvelutuotannon epäonnistunut yhteiselo vähentää Suomen kilpailukykyä koko sektorilla.

CASE Megaklinikka

Suomalainen hammaslääkärikeskus Megaklinikka pyrkii tarjoamaan hammashoitoa samalla hintatasolla kuin mitä kansalainen maksaa verosubventoidusta hammashoidosta kunnallisessa palvelupisteessä. Tämän tavoitteen innoittamana he ovat kääntäneet palvelutuotannon prosessin uuteen asentoon. Palvelutuotanto erikoistuu tavallisiin hoitotilanteisiin eikä tee erikoishoitoa. Palveluprosessi kulkee hoitotilassa eri tavalla kuin ennen – jolloin lääkärin aikaa ei kulu odotteluun ja potilaan sekä välineiden vaihtamiseen. Myös ajan varaamisen käytäntö on laitettu uusiksi: asiakas varaa aikaikkunan ja saa tekstiviestinä tarkan aikansa samana päivänä ennen hoitoa. Hammashoidon liiketoimintamallia on siis muutettu sekä palvelutuotannon tehokkuuden että asiakaskokemuksen osalta.

Julkisen hallinnon leima liittyy myös alojen vetovoimaan ja mahdollisuuden houkutella osaavaa työvoimaa. Suunta hyvinvointikonseptien viennissä onkin toiseen suuntaan. Ulkomaiset sijoittajat ja toimijat ovat hankkineet omistukseensa suomalaisia hyvinvointipalveluiden ketjuja – ne eivät enää kasva kansainvälisesti meiltä ulospäin, vaan ne ovat sil-lanpääasemia kansainvälistyjille Suomeen päin.

On hyvä muistaa, että hyvinvointialan yrityksille itselleen ulkomaalaisomistus saattaa olla erinomainen vaihtoehto. Siksi nimenomaan suomalaisen yhteiskunnan kannattaa pohtia, pelaako se korttinsa viisaasti, kun se ei ole määrätietoisesti luonut edellytyksiä alan yritysten kehittymiselle vaan pikemminkin pitänyt etenkin terveydenhuollon yritystoiminnan marginaalissa. Suomessa on maailman mittakaavassakin aivan kärkiluokan osaamista näillä aloilla. Ei ole yksittäinen sattuman oikku, että jalkapalloilija David Beckham kävi leikkaututtamassa jalkansa juuri Suomessa. Sairaala, jossa operaatio suoritettiin, oli ruotsalaisyhtiö Ambean omistaman Mehiläisen toimipiste Suomen Turussa.

Kotimaisen palvelusektorin kehittäminen ja kilpailun edistäminen voisi luoda suomalaisille yrityksille nykyistä paremmat mahdollisuudet kas-

vattaa ”kriittistä massaa”, kehittyä itsenäisinä ja edetä myöhemmässä vaiheessa mahdollisesti myös vientiin ja kansainväliseen liiketoimintaan. Kyse on siitä, halutaanko Suomessa kehittää merkittävää liiketoimintaa näillä aloilla vai ei, siitä haluammeko olla jatkossa osaamisen viejiä vai tuojia.

CASE Pääomasijoittajat ovat löytäneet suomalaiset palveluyritykset

Terveydenhuoltopalveluissa toimivat ketjut on pääosin myyty ulkomaille. Med-One-ketjun omistaa ruotsalainen Attendo, jonka puolestaan omistaa pääomasijoittaja IK. Suomalaisen Mehiläisen omistaa Ambea, jonka puolestaan omistavat pääomasijoittajat Triton ja KKR. Esperi Care aloitti Suomen Punaisen Ristin sairaankuljetuksista 1940-luvulla. Se ehti toimia yhtiömuotoisena alle 10 vuotta, kun Capman hankki sen omistukseensa. Terveystalon taas omistaa Star Healthcare, joka on eurooppalaisen pääomasijoitustoimija Bridgepointin omistama hiljattain perustettu suomalainen osakeyhtiö. (Lähde: yritysten verkkosivut)

CASE Joukkoliikenne

Sama kehitys on tapahtunut jo aiemmin joukkoliikenteessä, kun ulkomaiset alan yhtiöt saapuivat Suomeen ja ryhtyivät ostamaan ja yhdistämään kotimaisia paikallisia liikenneyhtiöitä. Veolia Transport Osakeyhtiöön yhdistyivät Connex ja muutama paikallinen toimija. Vuonna 1994 ruotsalainen Linjebuss-yhtiö osti Suomesta Vantaan Liikenne Oy:n ja Westendin Linja Oy:n. Ranskalainen pörssiyhtiö CGEA osti vuonna 1997 Linjebuss-konsernin, jolla oli liiketoimintaa Suomessa, Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Belgiassa sekä Saksassa.

Näin syntynyt yhtiö osti 2000-luvulla muutamia paikallisia liikennöitsijöitä sekä bussimatkoihin erikoistuneen matkatoimiston. Kokonaisuuden omistaa Veolia Environnement, joka toimii samalla yritysnimellä eri toimialoilla. Veolia Environnement on maailman johtava ympäristöpalveluja tuottava monialayhtiö. Sen palveluksessa on yli 271 000 henkeä paitsi joukkoliikenteessä myös vesihuollossa, energian tuotannossa sekä jäte- ja kierrätystoiminnassa. (Lähde: Veolia-transport.fi)

Hyvinvointi- ja tukipalveluiden ohella ulkomaalaisia toimijoita on muun muassa jätehuollossa, jossa suuri toimija on Suez Environnement (SITA), sekin suuri ranskalaisperäinen yritys. Monilla muillakin aloilla joko alan veturiyritys tai keskeiset toimijat ovat ulkomaisessa omistuksessa.

Miksi näin on käynyt, mikseivät suomalaiset palveluyritykset näyttele suurempaa roolia ulkoistusmarkkinalla? Ongelman ydin on siinä, että etenkin kuntasektori olisi voinut kehittää palvelumarkkinaa monin eri tavoin, mutta se on pitänyt yrityksiä kuntien omaa palvelutuotantoa marginaalisesti täydentävinä toimijoina. Kunnat hyödyntävät niitä tarvittaessa, mutta kuntasektori ei ole ottanut vastuuta markkinan kehittämistä. Päinvastoin, kunnat ovat alkaneet tuottaa entistä enemmän palveluita toinen toisilleen ja myydä niitä myös yksityiselle sektorille saadakseen toimintatuottoja.²³ Suomessa kunnat on jopa lailla velvoitettu tekemään yhteistyötä palvelutuotannossa, mikä sulkee sektoria entisestään. Tämä on väärä suunta.

Tulevissa uudistuksissa kuntia tulisi *velvoittaa* ostamaan osa järjestämistään palveluista kuntasektorin ulkopuolelta. Käytännössä tämä voisi tapahtua esimerkiksi palveluseleillä, jotka jättäisivät lopullisen päätösvalan palveluiden parhaille asiantuntijoille – asiakkaille.

Kunnilla on muitakin mahdollisuuksia palvelumarkkinoiden kehittämiseen. Suomessa kuntasektorin palvelutuotannon uudistaminen keskittyy nyt kuntien yhdistämiseen. Tämä ponnistelu voitaisiin suunnata mieluummin siihen, että kunnat voisivat yhtiöittää palvelutuotantaan yksityisillä markkinoilla toimiviksi yhtiöiksi, kuten energiayhtiöiden osalta on jo pitkälti tehty.²⁴ Tällaiset toimijat voisivat kehittää avoimilla markkinoilla palveluosaamista ja nostaa suomalaisten palveluiden tasoa.

5 Suositukset

Palveluissa on potentiaalia. Niiden määrää tai laatua, variaatioiden laajuutta tai kasvua eivät koske samankaltaiset fyysiset, teknologiset tai ekologiset rajoitteet, jotka pätevät teollisten tuotteiden kohdalla. Se, mitä tänään ymmärrämme ”kasvun rajoilla” tarkoittaa leimallisesti jalostavan toiminnan reunaehtoja. Ne eivät sellaisenaan rajoita palveluita.

Myös palveluiden maantiede on Suomelle suotuisa. Perinteinen henkilöpalvelu tapahtuu jatkossakin paikallisesti, eikä sen tuotanto katoa kaukomaille. Suomalaista osaamista voidaan käyttää muualla tapahtuvassa palveluiden tai tavaroiden tuotannossa, ja näistä palveluista voidaan myös veloittaa. Kun sekä asiakkaat että asiantuntijat liikkuvat globaalisti, ei henkilökohtainenkaan palvelutilanne ole entiseen tapaan paikka-riippuvainen. Lisäksi ”uudet” palveluiden tuottamisen tavat, esimerkiksi digitaaliset palvelut, ovat pitkälti maantieteestä riippumattomia.

Meneminen entistä syvemmälle palveluihin on Suomelle itsestään selvä suunta, sillä kansalliset kilpailukykyvalttimme eivät ole alhainen kustannustaso, laajat ja edulliset raaka-ainevarat tai ainutkertainen teknologinen osaaminen. Vahvuudeksi nousee suomalaisten kansainvälisten yritysten kokemukseen pohjautuva osaaminen. Tätä osaamista voidaan kehittää ja laajentaa, koska väestöllämme on laaja, monialainen ja keskimäärin hyvätasoinen koulutus. Suomi tarjoaa monin tavoin vakaan ja homogeenisen toimintaympäristön. Suomen tärkein tuotannontekijä on yrityksiin syntyvä kyvykkyys. Tämä kyvykkyys on systeemistä ja kokemuksen kautta syntyvää.

On tärkeää havaita, että olennaisimmat esteet Palveluiden Suomen menestykselle ovat itse asettamiamme. Ne eivät tule ulkoa. Siksi voimme myös muuttaa niitä. Seuraavassa yhdeksän toimenpide-ehdotusta Palveluiden Suomelle.

1 Kaikki kotitalouksien ostamat palvelut verovähennyskelpoisiksi

Kotimarkkinan merkitys palveluyrityksille on ratkaisevan tärkeä. Suomessa pitää tehdä kaikki voitava palveluiden kysynnän, kulutuksen ja työllistävyyden lisäämiseksi. Yksi keskeinen palveluiden kysyntään vaikuttava tekijä on työn verotus, joka vaikuttaa suoraan sekä palvelun hintaan että ostovoimaan.

Suomessa yhtäältä työn hinnan ja toisaalta työstä saatujen ansioiden välinen erotus – verokiila – on liian suuri. Palvelut kestävät huonosti verotusta. Työn verotuksen taso määrittää osaltaan myös itsepalvelun houkuttelevuutta, sillä omalla ajalla itse tehdyn työn verorasitus on nol-la. Suomessa verokiilan vaikutusta on pyritty lieventämään muun muassa kotitalousvähennyksellä. Nyt tarvitaan rohkeampia askeleita, jotta palveluiden ja palvelumarkkinoiden kehitys saataisiin uudelle uralle.

2 Julkisyhteisöille velvollisuus ulkoistaa osa palveluistaan

Julkisen sektorin järjestämät palvelut ovat merkittävä osa Suomen palvelusektorin. Etenkin kuntasektori olisi voinut hyödyntää ja samalla kehittää palvelumarkkinaa monin eri tavoin. Se on kuitenkin pitänyt markkinansa pitkälti suljettuna ja kohdellut yrityksiä kuntien omaa palvelutuotantoa marginaalisesti täydentävinä toimijoina.

Tulevissa kuntasektorin uudistuksissa kunnat tulisi velvoittaa ostamaan osa järjestämistään palveluista kuntasektorin ulkopuolelta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi palveluseleillä, jotka jättäisivät lopullisen päätös-vallan palveluiden asiantuntijoille – asiakkaille.

3 Vallitseva teollinen logiikka uskallettava kyseenalaistaa

Vaikka elämme palveluiden aikaa, leimaa mennyt teollinen aika asenteitamme ja käsityksiämme siitä, miten taloutemme toimii ja kuinka sitä ohjataan. Ne tavat, joilla maassamme harjoitetaan talous-, työ-, elinkeino- ja kilpailupolitiikkaa, perustuvat yhä pitkälti ”teollisen Suomen” vallitseviin totuuksiin. Tärkeitä päätöksiä tehtäessä painottuvat edelleen yhtäältä teollisuuden, toisaalta julkisen sektorin intressit. Palvelut jäävät takariviin. Tämä ei ole järkevä toimintapa aikana, jolloin eri sektoreiden ja toimialojen rajat ovat käymässä sekä yhä vaikeammiksi hahmottaa että vähemmän relevanteiksi. Enin osa talouttamme on palvelua. Tämän pitäisi näkyä myös asenteissa sekä päätöksenteon logiikassa ja asialistassa.

Emme aina edes itse tiedosta, mihin päätöksentekoon ja millä tavoin perinteinen teollinen dominoiva logiikka vaikuttaa. Se näkyy siinä, miten tarkastelemme kansantalouden menestystä: tilastoissa, mittareissa, tavoitteissa ja arvioinneissa. Se näkyy opetuksessa ja tutkimuksessa. Se näkyy tukijärjestelmissä, joilla tutkimus- ja kehittämistoimintaa ohjataan. Se näkyy verotuksessa, joka ohjaa sekä yritysten päätöksiä että kuluttajien valintoja. Taloudellista ajatteluamme dominoiva teollinen logiikka on uskallettava haastaa, jotta voimme varmistua, että Palveluiden Suomessa keskustellaan sen menestykselle relevanteista aiheista.

4 Yritysten ja kansantalouden raportointi ja seuranta tuotava palvelutalouden aikaan

On hämmästyttävää, että kaksi kolmannesta bruttokansantuotteestamme on meille mysteerinä. Emme tunne palvelusektorin menestyjiä. Emme tiedä, miksi palveluvientimme laahaa naapureiden perässä. Emme osaa määritellä, ovatko teolliset kärkiyrityksemme palveluyrityksiä vaiko teollisia yhtiöitä. Toimialojen rajat ovat hämärtyneet, ja talouden menestyksen toimialakohtainen arviointi on yhä harvemmin mielekäästä, joskus jopa harhaanjohtavaa.

Yrityksen työpaikkojen, liikevaihdon ja viennin määrien sijaan tulee tarkastella yrityksen luoman arvonlisäyksen lähteitä, määrää ja jakautumista. Jotta ongelmiin voidaan valita hoito, pitää saada tarkka diagnoosi. Tarvitsemme uudet menestyksen kriteerit ja mittarit, sillä palveluiden tarkastelu ei onnistu nykyisillä tilastoinnin tavoilla ja raportoinnin käytännöllä.

5 Sääntelyä on purettava ja kilpailua palveluissa on edistettävä

Innovatiivinen kotimarkkina on tärkeä edellytys suomalaisten yritysten pärjäämiselle palveluissa. Kansainväliseen kasvuun tähtääville palvelualan yrityksille pieni suomalainen kotimarkkina on haitta. Suuremmista maista peräisin olevat kansainväliset yritykset ovat etulyöntiasemassa, sillä suurempi kotimarkkina tarjoaa niille tukevamman taloudellisen puskurin, jonka avulla ne voivat ponnistaa kansainvälisille markkinoille.

Pienuus on käännettävä eduksi. Pieni voi olla ketterä. Palveluiden uudet konseptit ja toimintamallit eivät saa kaatua tarpeettomaan sääntelyyn tai työmarkkinoiden jäykkyyksiin. Voimme kuunnella ja huomioida yritysten haasteita, jotka muuttuvat erittäin nopeasti, kun toimintaympäristö on globaali. Voimme olla nopeampia, muuttaa reunaehtoja, standardeja ja sääntelyä, kun talouden painopisteet siirtyvät.

Palvelumarkkinat tarvitsevat myös lisää kilpailua. Kilpailu on tärkeää, sillä palvelut kehittyvät markkinoilla ostajien ja myyjien vuoropuhelussa. Esimerkit todistavat, että kilpailulle avatut toimialat tai kilpailua ennakoivat alat ovat alkaneet kehittää palveluitaan. Kaikki kotimarkkinan kasvu parantaa palveluyritysten elinkelpoisuutta ja mahdollisuuksia ponnistaa kansainväliseen kasvuun.

6 Digitalisaatioon ja palveluiden automatisointiin tulee panostaa

Palveluiden pienen kotimarkkinan muodostamaa haittaa voidaan kiertää panostamalla myös digitaalisiin palveluihin, joiden kotimarkkina voi jo heti alkuvaiheessaan olla lähes koko maailma. Digitalisaatio voi muuttaa syvästi tapoja, joilla siihen soveltuvia palveluita tuotetaan nostaen samalla kertaa sekä tuottavuuden että asiakaan saaman hyödyn uudelle tasolle.

Kun palveluita uudistetaan, ei kaikkia niistä kannata tuoda käytettäväksi edes digitaalisesti, mikäli osa niistä voidaan automatisoida täysin.

7 Yritysten omistamisen verotuksen oltava houkuttelevaa

Kasvavia palveluyrityksiä ei saada, jos niiden kehittäminen ei ole palkitsevaa ja siihen ei kannata sitoutua. Monet kansainväliset palvelualojen menestystarinat ovat alun perin olleet tietyn liikeidean ympärille kehkeytyneitä omistajavetoisia, pitkäjänteisiä ja riskipitoisia hankkeita. Onnistuessaan ja kasvaessaan nämä yritykset ovat luoneet merkittävästi uutta taloudellista arvoa.

Suomen kaltaisissa maissa, joissa omistajuutta verotetaan useaan kertaan ja ankarasti ja pääomamarkkina on muutenkin ohut, kannattaa yrittäjän myydä yrityksensä sellaisessa vaiheessa, kun se on osoittanut lupaavuutensa ja herättänyt pääomasijoittajien tai suurten kansainvälisten toimijoiden kiinnostuksen.

Mikäli Suomeen toivotaan sellaisia merkittäviä palvelualojen uusia kasvuyrityksiä, jotka kehittyisivät ja kasvaisivat suomalaisina ja Suomesta käsin, ei omistajuuden verotuksen kiristäminen ole viisasta politiikkaa. Palveluiden Suomi ei kilpaile ainoastaan jo olemassa olevien yritysten sijaintipaikoista. Se kilpailee myös uusista ideoista ja mahdollisuudesta olla niiden ympärille kehkeytyvien yritysten kotipesä.

8 Koulutuksen ja tutkimuksen painopisteet kohti palveluita

Innovaatiojärjestelmämme on rakennettu teollisuuden tarpeisiin. Te-kes ja sen muut keskeiset toimijat ovat vasta hiljattain avanneet mahdollisuuksia myös palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisen rahoitukseen. Järjestelmäämme on arvioitu ja arvosteltu – analyysi on olemassa, ja toimenpide-ehdotukset ovat tiedossa. Innovaatioiden tukemisen fokus tulee siirtää nyt selkeästi palveluihin. Toimeenpanoa helpottaa, kun etsimme oikeat menestyksen mittarit. Päätöksenteko on helpompaa, kun tunnemme miten innovaatioiden tuki vaikuttaa. Ymmärrettävästi näitä vaikutuksia ei nähdä niin kauan kun käytämme vanhan maailman mittareita.

Samalla on myös tarkasteltava kiireellisessä järjestyksessä, käytämmekö tutkimusresurssimme oikeisiin asioihin, koulutamme ihmisiä oikeille aloille oikealla orientaatiolla sekä tuemme niitä aloja ja toimintoja, joilla tulevaisuudessa menestyään palveluilla. Jos vastaukset näihin kysymyksiin ovat kielteisiä, järjestelmämme päätyvät vain pönkittämään vanhoja rakenteita ja ajattelutapoja.

Palveluliiketoiminnan tutkimus ja opetus on hajautunut liaksi eri aloille. Aalto Yliopiston Service Factory yhdistää insinööri- ja kauppatieteet taideteollisiin aineisiin. Kauppatieteissä tutkitaan vielä erikseen asiakaskokemusta, konseptien johtamista ja yritysten kansainvälistymistä. Ostamista ja hankkimista opetetaan liian vähän. Keskeistä olisi yhdistää poikkitieteellisesti palveluliiketoiminnan tärkeimmät taidot: kaupallistaminen ja teollistaminen.

9 Tutkimus- ja kehitystyölle verokannustin

Suomalainen korkeakoulutus ja osaamisen taso tarjoaa meille mahdollisuuden olla mukana kilpailussa vaativien asiantuntijatehtävien työpaikoista. Jotta voimme myös pärjätä tässä kilpailussa, tulee Suomen tarjota jotain sellaista, mitä muut tai ainakaan kaikki kilpailijamaat eivät tarjoa.

Yksi tällainen kilpailuvaltti olisi yritysten T&K- ja innovaatiotoimintaan suuntaamien investointien tukeminen. Useimmissa OECD-maissa on käytössä T&K-toiminnan verokannustin. Tällainen tukimuoto suuntaisi yritysten toiminnallisia painotuksia juuri samaan suuntaan, mihin Suomen rooli maailmantalouden työnjaossa meitä luonnostaan ohjaa.

VIITTEET

- ¹ Mankinen, Rouvinen, Väänänen & Ylä-Anttila (2003) Yrityspalveluiden kasvu, kansainvälistyminen ja kilpailukyky.
- ² Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila (2010) Missä arvo syntyy?
- ³ Eloranta, Ranta, Salmi & Ylä-Anttila (2010) Teollinen Suomi.
- ⁴ Esim. Matti Pohjola (2010) *Miten tuottavuuden kasvun käy?*, julkaisussa Kriisin jälkeen.
- ⁵ Neely (2010) The Servitization of Manufacturing. An analysis of global trends.
- ⁶ Teollisuuden palveluliiketoiminnan osuuksia on vaikea selvittää teollisuuden tilinpäätöstilastoista, sillä tällaista tietoa ei systemaattisesti kerätä. Yleensä yritys luokitellaan kokonaisuudessaan yhdelle tietylle toimialalle.
- ⁷ Tilastokeskus. Palvelujen ulkomaankauppa 2009, ennakkotiedot.
- ⁸ Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila (2010) Missä arvo syntyy?, s. 85.
- ⁹ Vuosien 2007 ja 2008 välillä oleva muutos kohdassa Tietotekniikka- ja informaatiopalvelut johtuu siitä, että eräät tietotekniikkapalvelut on ensimmäistä kertaa kerätty erikseen. Muutos ei siis ole ”aitoa” kasvua, sillä se eliminoituu teollisuuden viennistä.
- ¹⁰ ”Pk-yritysten pakko rynnäköidä maailmalle”, Tuomo Heikkinen, Kauppalehti 27.8.2010.
- ¹¹ Tätä problematiikkaa on avannut Mika Maliranta artikkelissaan ”Mitä tuottavuus on, miten mitata sitä?” julkaisussa *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus* (2007).
- ¹² Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila (2007) ”Palveluinnovaatiot ja tuottavuus” julkaisussa *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus* (2007).
- ¹³ 1990-luvulla ainoa aihe systemaattisesti opettanut ja tutkinut yliopisto oli Svenska Handelshögskolan sekä muutamat tutkijat Tampereen Yliopistossa ja Turun Kauppakorkeakoulussa.
- ¹⁴ Lähde: Eläke-Tapiolan analyysi, Sijoitusjohtaja Hanna Hiidenpalo.
- ¹⁵ Kohti yrittäjyysyhteiskuntaa – EK:n PK-ohjelma vuoteen 2010. Kiitokset kuviosta Juhapekka Suutariselle.
- ¹⁶ Niilola, Valtakari & Kuosa (2006) Kysyntälähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähennys.
- ¹⁷ Eläke-Tapiola, Sijoitusjohtaja Hanna Hiidenpalo syyskuu 2010.
- ¹⁸ Eläke-Tapiola, Sijoitusjohtaja Hanna Hiidenpalo syyskuu 2010.
- ¹⁹ KIBS Knowledge Intensive Business Services kääntyy kankeasti suomeksi ”osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut”. Tässä käytämme termiä asiantuntijapalvelut.
- ²⁰ Puttonen (2004) Onko omistamisella väliä? EVA raportti.
- ²¹ Kauppalehti 15.9.2010, Petri Koskinen ”ABB on ulkomaisista paras veronmaksaja”.
- ²² Ylä-Anttila, Ali-Yrkkö & Nyberg (2004) Tutkimus 100 suurimman suomalaisen yrityksen kehityksestä.
- ²³ Julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnan ongelmia on selvitetty laajalti EVAn Kunnat ja markkinat -hankkeen eri julkaisuissa, kts. esim. Ekström, Haavisto & Pohjonen (2010) Kunnat ja Kilpailu.
- ²⁴ Kts. Ekström, Pohjonen & Haavisto (2007) Kunnat ja markkinat.

KIRJALLISUUTTA

- Ali-Yrkkö, Jyrki (toim.) (2010): Nokia and Finland in a Sea of Change. ETLA.
- Ekström, Bo-Erik, Pohjonen, Mika & Haavisto, Ilkka (2007): Kunnat ja markkinat. EVA analyysi.
- Ekström, Bo-Erik, Pohjonen, Mika & Haavisto, Ilkka (2010): Kunnat ja kilpailu. EVA analyysi.
- Eloranta, Eero, Ranta, Jukka, Salmi, Pekka & Ylä-Anttila, Pekka (2010): Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen. Sitra.
- Kohti yrittäjyysyhteiskuntaa – EK:n PK-ohjelma vuoteen 2010.
- Maliranta, Mika ja Ylä-Anttila, Pekka (toim.) (2007): Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. ETLA (Sarja B 228).
- Meier, H. et al. (2010): Industrial Product Service Systems IPS3. CIRP Annals, Manufacturing Technology.
- Neely, Andy (2010): The servitization of manufacturing: An analysis of global trends. Cranfield Innovative Manufacturing Research Centre.
- Nenonen, Suvi & Storbacka, Kaj (2010): Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua. WSOYPro.
- Niilola, Kari, Valtakari, Mikko & Kuosa, Ilkka (2006): Kysyntälähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähenys. Työpoliittinen tutkimus 266. Työministeriö.
- Nikinmaa, Timo (2010): Tarvitaanko tehdasteollisuutta – mitä Amerikka opettaa? EVA analyysi.
- Pajarinen, Mika, Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka (2010): Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. ETLA B247.
- Puttonen, Vesa (2004): Onko omistamisella väliä?. EVA raportti.
- Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka (2004): Palveluyrittäjyys kasvaa nopeimmin ja työllistää eniten. ETLA Keskusteluaiheita no. 913.
- Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) (2010): Kriisin jälkeen. Sitran Suomen elinvoiman lähteet-hanke, Sitra 288.
- Vectia Multi-Client project ”Commercialisation and industrialisation of Services”.

HAASTATTELUT

- Eläke-Tapiola, Sijoitusjohtaja Hanna Hiidenpalo
- Hanken, Professori Kaj Storbacka
- Hanken, Professori Tore Strandvik
- Karlstad University, CTF – Centrum för tjänsteforskning, Professori Bo Edvardsson
- Vectia Oy, Partner Risto Pennanen