

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



SUOMEN MENESTYMINEN GLOBALISAATION UUDELLA PELIKENTÄLLÄ



SUOMEN MENESTYMINEN GLOBALISAATION UUDELLA PELIKENTÄLLÄ



THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) on johtava kansainvälinen ylimmän liikkeenjohdon konsultointiyhtiö. Asiakkaamme ovat yksityisen ja julkisen sektorin toimijoita talouden kaikilta osa-alueilta. Tavoitteenamme on auttaa asiakkaitamme saavuttamaan pysyvää kilpailuetua ja tukea asiakkaidemme organisaatioita tähän tähtäävissä merkittävässä muutoksissa. Toimintatapamme perustana on tuottaa konkreettista, mitattavaa lisäarvoa. BCG on vuonna 1963 perustettu yksityinen yhtiö, jolla on yhteensä yli 90 toimistoa 50 eri maassa. Lisätietoa osoitteessa bcg.com.

Elinkeinoelämän keskusliitto



EK rakentaa hyvinvoivaa Suomea, joka perustuu menestyviin yrityksiin. Vaikutamme siihen, että Suomi olisi yritysten toimintaympäristönä kansainvälisesti kilpailukykyinen. Samalla EK edistää kaikkien suomalaisten menestystä. Tavoitteena on olla avoin, luotettava yhteiskunnallinen vaikuttaja ja edelläkävijä. Elinkeinoelämän keskusliitto EK edustaa jäseniään elinkeino- ja työelämäasioissa sekä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Valvomme elinkeinoelämän yhteistä etua kotimaassa, Euroopan unionissa ja kansainvälisillä foorumeilla. Edustamme laajasti yksityisiä toimialoja ja kaikenkokoisia yrityksiä. Lisätietoa osoitteessa ek.fi.

SISÄLTÖ

3	YHTEENVETO
6	GLOBALISAATION UUSI PELIKENTTÄ
6	Digitaalisten palveluiden siivittämänä kohti globalisaation uutta vaihetta
7	Mahdollisuuksia ympäri maailmaa, kilpailijoina kaksi jättiläistä
10	Pelikenttää muovaavat voimat ja pienen maan uudet mahdollisuudet
12	SUOMALAISTEN YRITYSTEN MENESTYMINEN UUDELLA PELIKENTÄLLÄ
13	Tarjoa palveluja ja ratkaisuja
13	Hyödynnä uusia kaupankäynnin alustoja
14	Tuo uusia ohjelmistopalveluja
14	Kohdenna asiakaskanssakäymistä
15	Kehity osana ekosysteemiä
15	Vie tuotanto lähelle asiakasta
16	Luo yritykselle monipaikallinen identiteetti
16	Uuden globalisaation menestysmallit tukevat toinen toisiaan
17	MITEN SUOMI MENESTYY UUDELLA PELIKENTÄLLÄ

YHTEENVETO

YHDYSVALTOJEN JA KIINAN VÄLINEN kauppasota on voimistunut. Kansallismielisten ja globalisaatiota vastustavien puolueiden ja ääriliikkeiden merkitys kasvaa Euroopassa. Isolla-Britannialla on käynnissä työläs eroprosessi Euroopan unionista. Suomen ulkomaankauppa romahti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen ja elpymisestä huolimatta vientimme on vasta tänä vuonna saavuttamassa aiemman huipputasoa. Saavutettiin Suomessa vuonna 2008 globalisaation huippukohta?

Tämä kysymys on meille suomalaisille erityisen keskeinen, sillä olemme olleet globalisaation suurimpien hyötyjen joukossa. Globalisaatio on muovannut Suomen maatalouspainotteisesta maasta vauraaksi, vientivetoisten ja nopeasti kansainvälistyneiden teknologia- ja teollisuusyhtiöiden yhteiskunnaksi. Maaksi, jonka asukkaat ovat tutkitusti maailman onnellisimpia.

Onko globalisaatio menettänyt voimansa?

Selvityksemme mukaan matka kohti entistä globaalimpaa maailmaa jatkuu, globalisaation muuttaessa samalla muotoaan. Globalisaation seuraavan vaiheen ajureina toimivat tavarakaupan sijaan data ja digitaaliset palvelut. Aiemmin globalisaation vauhdittajina ovat eri vaiheissa toimineet Eurooppa, Yhdysvallat ja Kiina. Kiinan roolin vahvistuessa entisestään nousee globalisaatiokehitystä muovaamaan myös uusia toimijoita, kuten Intia, Indonesia ja muut kasvavat taloudet. Tämä kehitys haastaa länsimaiden muodostamat maailmankaupan pelisäännöt ja instituutiot.

Digitalisaatio lähentää markkinoita ja asiakkaita sekä alentaa markkinoillepääsyn esteitä. Samanaikaisesti protektionismin merkitys nousee ympäri maailmaa luoden uusia kaupanesteitä ja haastaen perinteisiä globaaleja toimitusketjuja. Monet suuryrityksistä ovat paikallistaneet tuotantoaan eri markkinoille ja talousnationalismin

haitat osuvatkin erityisesti pk-yrityksiin. Kyselyssämme lähes puolet pk-yrityksistä ilmoitti talousnationalismin häiritsevän heidän liiketoimintaansa. Kolme neljäsosaa pk-yrityksistä taas uskoo, että digitaaliset palvelut ja teknologiat auttavat heitä kasvamaan kansainvälisesti. Suomen ja suomalaisyritysten tuleekin omaksua uusia toimintatapoja menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä.

Menestykö Suomi globalisaation uudella pelikentällä?

Suomella on erinomaiset mahdollisuudet voittaa globalisaation seuraavassa vaiheessa. Haitta maantieteellisestä sijainnistamme menettää merkitystään digitalisaation myötä. Suomalaisille pk-yrityksille avautuu uusien ja globaalisti toimivien digitaalisten kaupankäyntialustojen kautta aiempaa matalamman kynnyksen mahdollisuus etabloitua uusille markkinoille ja käydä kauppaa maailmanlaajuisesti. Hyvin koulutettu ja osaava työvoimamme on omiaan toimimaan datan, uusien palveluiden ja teollisuuden kriittisessä risteyskohdassa. Suomen positiivinen maine on etu, kun suurvaltojen keskinäiset suhteet kiristyvät. Menestys tulee kuitenkin vaatimaan Suomelta kykyä mukautua globalisaation uusiin vaatimuksiin muun muassa seuraavin keinoin.

- Suomen tulee vaikuttaa globaalin toimintaympäristön pelisääntöihin voimallisemmin osana EU:ta. Suomalaisen vahvuutena on ollut sopeutuminen ulkoapäin tuleviin muutoksiin, mutta se ei enää riitä.
- Suomen tulee jatkossakin olla ulkomaisille investoinneille ja kaupalle avoin talous. Uusien liiketoimintamallien tulevista markkinoille tulee nopeuttaa, ei hidastaa.
- Epävarmuuden ja ennakoimattomuuden kasvaessa kansainvälisten sopimusten merkitys kasvaa. Keskeisiä ovat EU:n kauppajainvestointisopimukset sekä Suomen oma kattava verosopimusten verkosto, jossa tulee huomioida myös ohjelmistojen verotus. Datan globaalin liikkuvuuden osalta meidän tulee pyrkiä entistä kattavampiin sääntöihin.
- Suomen tulee huolehtia yritysverotuksen kilpailukykyä, harjoittaa osaamista tukevaa veropolitiikkaa ja osallistua kansainvälisen verotuksen kehittämiseen OECD:ssä. Näin turvataan samalla jatkossakin julkisten palveluiden rahoitus.
- Osaamisen ja koulutuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Tarvitsemme huipputaustaa ja korkeatasoista ammattiosaamista, ja tätä varten meidän tulee tiivistää yhteistyötä eri koulutusasteiden, tutkimuksen ja yritysten välillä.

Mitkä ovat suomalaisyritysten menestysedellytykset?

Myös yritysten keskuudessa on vahva usko siihen, että Suomi menestyy tulevaisuudessa. Menestyminen globalisaation uudella pelikentällä edellyttää, että yritykset uudistavat liiketoimintamallejaan. Olemme tunnistaneeet seitsemän mallia, joiden avulla menestyä uudella pelikentällä.

- Tarjotaan asiakkaille palveluja ja ratkaisuja sen sijaan, että toimitaan tuotevetoisesti.
- Hyödynnetään uusia digitaalisia alustoja ja kaupankäyntitapoja uusille markkinoille laajennettaessa.
- Tarjotaan asiakkaille tuotteita, joiden arvoa voi lisätä tuotteen elinkaaren aikana uusilla ohjelmisto-ominaisuuksilla.
- Hyödynnetään datan mahdollisuuksia: viestitään, myydään, palveliaan kohdennetusti ja asiakaslähtöisesti.
- Kehitytään osana ekosysteemiä. Tarjotaan laajempia palvelu- ja ratkaisukokonaisuuksia osana kattavaa kumppanuusverkostoa.
- Vahvistetaan uusinta teknologiaa hyödyntäen tuotantoa ja toimitusketjuja lähellä asiakasta.
- Luodaan yritykselle monipaikallinen identiteetti. Sopeutetaan yrityskulttuuria ja arvomaailmaa niin, että se vastaa kunkin toimintamaan toimintaperiaatteita.

Selvitysmenetelmät

Haastattelimme 18 suomalaisen suuryrityksen toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäsentä sekä keskisuuren kasvuyrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelut suoritettiin vuoden 2018 toukokuun ja syyskuun välisenä aikana. Selvitimme myös kyselytutkimuksella pienten ja keskisuurten suomalaisten yritysten suhtautumista globalisaatioon. Kysely suoritettiin osana Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuuden menestystekijät -tutkimusta touko-kesäkuun 2018 aikana. Saimme kyselyyn 218 vastausta. Tuomme tässä raportissa lisäksi esille keskeisiä havaintoja BCG:n kansainvälisestä selvitystyöstä, jossa BCG haastatteli yli 50 suuryrityksen johtajaa vuosien 2017 ja 2018 aikana.

GLOBALISAATION UUSI PELIKENTTÄ

GLOBALISAATIO EI OLE UUSI ilmiö. Valtioiden välistä kauppaa on ollut olemassa niin kauan kuin valtioitakin. Viimeistään Amerikan löytäminen loi puitteet laajamittaiselle mannertenväliselle kaupankäynnille, jossa kaukaisten alueiden tuotteita vaihdettiin paikallisiin – vaikkakin tässä tapauksessa myös julmin ja epäinhimillisin keinoin. Voidaan kuitenkin väittää, että todellinen globalisaatio syntyi Länsi-Euroopassa 1800-luvulla teollistumisen yhteydessä ja tehostuneen tuotannon edesauttamana.

Toinen merkittävä globalisaation vaihe alkoi maailmansotien jälkeen, kun Yhdysvallat sodan voittajana nosti tuotteiden massavalmistuksen uudelle tasolle ja aloitti maailmanlaajuisten vientiketjujen rakentamisen.

Globalisaation kolmas vaihe, jonka jotkut mieltävät globalisaation varsinaiseksi merkitykseksi, alkoi 1980-luvun lopulla. Tämän vaiheen tunnusmerkkeinä ovat olleet tehokkaat maailmanlaajuiset viestintätavat, mukaan lukien internet, maailmanlaajuisten toimitusketjujen synty sekä tuotannon ulkoistaminen edullisen tuotantokustannustason maihin, etenkin Kiinaan. Näiden muutosten myötä alkoi Kiinan räjähdysmäinen kasvu maailman hyödykkeiden keskeisimmäksi tuotantopaikaksi.

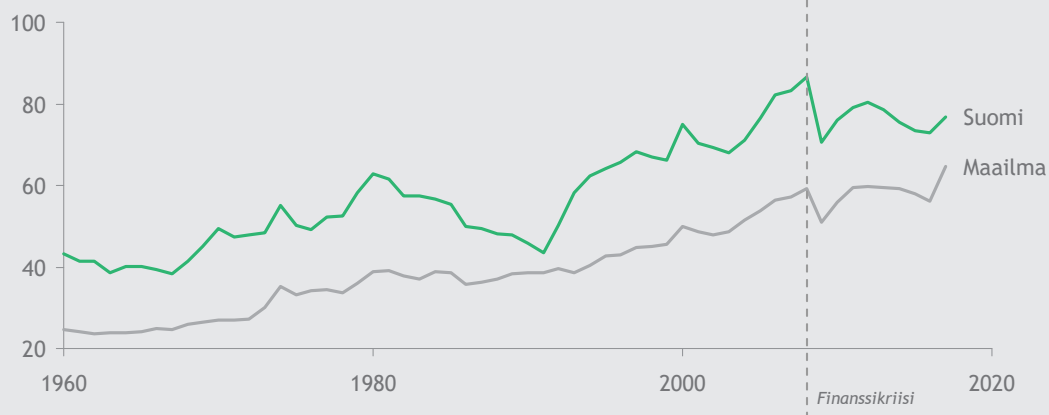
Digitaalisten palveluiden siivittämänä kohti globalisaation uutta vaihetta

Ison-Britannian irtautuminen EU:sta, Yhdysvaltojen presidentti Donald Trumpin ajama politiikka ja kansallismielisten puolueiden vallan kasvu Euroopassa. Kaikki nämä ovat herättäneet pelkoja siitä, että uusi globaalien ristiriitojen aikakausi on syrjäyttämässä maailmantaloutta kahden sukupolven ajan eteenpäin ajaneen, monenkeskisiin kauppasopimuksiin perustuneen aikakauden. Kyselytutkimuksemme pohjalta lähes puolet (45 prosenttia) suomalaisista pk-yrityksistä kokee, että talousnationalismi rajoittaa heidän toimintaansa ainakin jonkin verran. Millainen on siis globaalin talouden uusi pelikenttä?

Kun vuosina 1990-2008 maailmankaupan kasvu oli keskimäärin noin kaksi kertaa bruttokansantuotteen kasvua nopeampaa, on vuoden 2008 jälkeen kasvu ollut BKT:n kasvun kanssa samaa suuruusluokkaa tai hieman tämän alle. Kuvassa 1 voi havaita kuinka maailmankaupan osuus bruttokansantuotteesta kasvoi maailmassa ja etenkin Suomessa aina finanssikriisiin asti, romahtaen sitten dramaattisesti ja pysyen sen jälkeen vuoden 2008 huipputasoa alapuolella. 2017 oli maailmankaupan osalta aktiivinen vuosi, mutta vuoden 2018 kauppa näyttäisi jälleen jäävän edellisvuotta pienemmäksi.

KUVA 1 | Ulkomaankaupan kehitys 1960-2017

Vienti + tuonti %:ina BKT:sta



Lähde: World Bank

Vaikka kauppapoliittiset rajoitteet hidastavat maailmankaupan kehittymistä, ovat syyt hidastumiseen pohjimmiltaan toimialarakenteen murroksessa, jota ajaa etenkin digitaalisten palveluiden kasvu. Perinteinen rahavirtojen, tavaroiden ja työvoiman vapaaseen liikkuvuuteen tähdännyt kolmikanta on korvautumassa ideoiden, liiketoimintamallien, datan ja digitaalisten tuotteiden ja palveluiden vaihdolla. Esimerkiksi kun suomalainen klikkaa linkkiä Facebookissa, avaa Google Mapsin suunnistaakseen tai keskustelee yrityksensä Intiassa sijaitsevan analytiikon kanssa, minkäänlaista maiden välistä kauppaa ei rekisteröidä, vaikka todellinen vuorovaikutus ja tiedon siirto maasta toiseen on tapahtunut.

Vuoteen 2020 mennessä on odotettavissa, että internetiin yhdistettyjä laitteita on yli 20 miljardia. Datan määrän odotetaan kaksinkertaistuvan joka kolmas vuosi, ja kansainväliselle verkkokaupalle ennustetaan 25 prosentin vuosikasvua tuleville vuosille. Vuosien 2010 ja 2015 välillä teknologiayritysten määrä yli tuplaantui sadan suurimman monikansallisen yrityksen joukossa. Näiden yritysten liikevaihdosta yli kaksi kolmasosaa tulee yritysten kotimaan ulkopuolelta. Digitalisaation merkityksen kasvu ei rajoitu vain suuryrityksiin: Suomen pk-sektorin kyselyyn osallistuneista toimijoista noin kolme neljäsosaa (74 prosenttia) arvioi, että digitaalisilla palveluilla on merkittävä rooli yritysten kansainvälistymisessä. Digitaalisten palveluiden ajama

globalisaation neljäs vaihe, sitä edeltävät kolme vaihetta ja näiden menestystekijät on kuvattu seuraavalla sivulla kuvassa 2.

Mahdollisuuksia ympäri maailmaa, kilpailijoina kaksi jättiläistä

Maaillantalouden kasvua on jo useamman vuoden ajanut ensi sijassa Kiina. Kiinan osuus koko maailman bruttokansantuotteen kasvusta on viime vuosina ollut yli kolmannes, Intian osuus noin 15 prosenttia, Yhdysvaltojen keskimäärin hieman yli 10 prosenttia ja EU-maiden hieman alle 10 prosenttia. Kiinan roolin vahvistuessa entisestään nousee globalisaatiokehitystä vahvemmin muovamaan myös uusia toimijoita, kuten Intia, Indonesia ja muut Kaakkois-Aasian taloudet sekä ajan myötä myös esimerkiksi keskeiset Afrikan taloudet.

Intian ja myös Kaakkois-Aasian talouksien nousu globaalin pelikentän keskiöön näyttäisi siis olevan pitkässä juoksussa ilmeistä. Vielä tänään Intian talous on kuitenkin kooltaan vain reilu viidesosa Kiinasta, ASEAN maiden talouksien ollessa yhdessä vain hieman Intiaa suurempi. Globalisaation pelikenttä virittää siis vielä lähivuosinakin ensi sijassa Yhdysvaltojen, Kiinan ja EU:n kesken.

Vaikka Yhdysvallat ei olekaan enää ylivoimainen maailmantalouden moottori, on maa erityisen vahva tulevaisuuden kannalta tärkeillä

KUVA 2 | Globalisaation neljä vaihetta



teknologia-aloilla. Siitä huolimatta, että tieteilinen tutkimus on Euroopassa vankkaa ja julkaisuja tuotetaan Yhdysvaltoja enemmän, ei tämä panostus näytä tuottavan vastaavaa taloudellista ja kaupallista menestystä. Elokuussa 2018 viisi markkina-arvoltaan maailman arvokkainta yritystä olivat kaikki yhdysvaltalaisia teknologiayrityksiä (Apple, Amazon, Alphabet, Microsoft, Facebook). Kaksi seuraavaksi arvokkainta yritystä olivat kiinalaisia teknologiayrityksiä (Tencent, Alibaba).

Niin sanottuja yksisarvisia eli yksityisiä ei-pörssilistattuja yrityksiä, joiden markkina-arvo on yli miljardi dollaria, oli Euroopan komission tutkijoiden mukaan vuoden 2017 lopussa Euroopassa 26, kun Yhdysvalloissa näitä oli 106 ja Kiinassa 59. Syitä Euroopan teknologiasektorin nykytilaan tutkijat hakevat muun muassa riskipääoman heikommasta saatavuudesta sekä yrittäjyyteen ja liike-elämän tarpeisiin suunnattujen huippuyliopistojen puutteesta. Merkitystä on myös eurooppalaisten yritysten matalammilla tutkimus- ja tuotekehityspanostuksilla – yhdysvaltalaisiin ja viime vuosina myös kiinalaisiin yrityksiin verrattuna.

Jos yhdysvaltalaiset toimijat muovaavat teknologiasektorin kehitystä, on Kiinan merkitys globaalisti nopeassa nousussa monilla sektoreilla. Maa ei ole enää vain ”maailman teh-

das”. Kiina on nopeasti siirtämässä painopistettä hinnasta laatuun, valmistuksesta kehitykseen ja tekee investointeja kotimaan lisäksi myös ulkomaille. Luodakseen kotimaisia innovaatiota Kiina tukee paikallisia toimijoita monin tavoin, muun muassa edullisen rahoituksen ja ulkomaisia toimijoita koskevien rajoitusten ja teknologiasiirtojen muodossa.

Kiinan teollisuuspoliittinen ohjelma, Made in China 2025, asettaa kunnianhimoiset tavoitteet teknologiajohtajuuden saavuttamiseksi kymmenellä teollisuudenalalla. Monet näistä aloista ovat Suomen erityisosaamisalueita ja taloudellemme tärkeitä, kuten vaikkapa merenkulku, lääketieteellinen kuvantaminen ja tietotekniikka. Kiinan teollisuuspoliittisen ohjelman myötä kiinalaisten toimijoiden kasvu ei ole uhka suomalaisyrityksille vain Kiinan markkinoilla, vaan kasvavassa määrin kaikilla markkinoilla ympäri maailmaa. Jokaisen haastattelemamme kansainvälisen suomalaisyrityksen toimitusjohtajan agendalla Kiina nousi yhdeksi tärkeimmistä kysymyksistä.

Kiinan kommunistisen puolueen pääsihteeri, Kiinan presidentti ja keskussotilaskomission puheenjohtaja Xi Jinping on keskittänyt valtaa itselleen. Maaliskuun 2018 kansankongressin päätöksellä hän voi johtaa maata elämänsä loppuun asti. Xi on asettanut tavoitteekseen rakentaa Kiinasta maailman

INTIA

Uudella globaalilla pelikentällä kansainvälisen kaupan merkitys talouskasvun ajurina laskee. Intian bruttokansantuote on vuodesta 2011 vuoteen 2017 lähes kaksinkertaistunut 2,3 tuhanteen miljardiin euroon, vaikka samalla ajanjaksolla vienti Intiasta on hieman supistunut. Intian kehitystä ajaakin teknologisen kehityksen ja tuottavuuden kasvun luoma kasvava paikallinen kulutusvoima. Kasvava väestöpohja, nopeasti vaurastuva keskiluokka,

kaupungistuminen sekä myös digitaaliset palvelut ja verkkokauppa ohjaavat markkinan kehitystä. Intian verkkokaupan ennustetaan yli kaksinkertaistuvan ja saavuttavan 85 miljardin euron rajan vuonna 2020. Intian kokonaiskulutuksen ennustetaan kolminkertaistuvan tulevan seitsemän vuoden aikana. Vuonna 2025 Intiasta tulisi näin Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen maailman kolmanneksi suurin kuluttajamarkkina.

KAAKKOIS-AASIA

Kaakkois-Aasian maat (ASEAN) ovat väestöpohjaltaan yhteensä noin puolet Intiasta, mutta talousalueena yhtä merkittävä: alueen BKT on 2,4 tuhatta miljardia euroa. Alueen ennustetaan kasvavan yhteenlaskettuna maailman neljänneksi suurimmaksi talousalueeksi vuoteen 2030 mennessä. Monimuotoisen alueen kasvua ajaa ensi sijassa nopeasti vaurastuvan keskiluokan luoma kulutuskysyntä, mutta alu-

eelle investoi myös moni teollisuuden ala. Kehitystä vauhdittavat kansalliset kehitysohjelmat, kuten esimerkiksi Thaimaan hallituksen helmikuussa 2018 vahvistama Eastern Economic Corridor (EEC) ohjelma, jonka puitteissa kolmen maakunnan muodostamalle alueelle ulkomaisia sijoituksia on kerätty jo 8 miljardin euron edestä – tavoitteena 35 miljardin kokonaisinvestoinnit vuoteen 2023 mennessä.

AFRIKKA

Afrikka on väestöltään Intian kokoinen ja talousalueen BKT:n arvo on noin kolme tuhatta miljardia euroa, eli kolmanneksen Intiaa suurempi. Maanosa on suuri ja hajanainen – kauppa-alueitakin on jopa 16. Afrikan väestö kasvaa vauhdilla. Esimerkiksi Nigerian ennustetaan nousevan maailman väkirikkaimpien maiden listalla seitsemänneltä sijalta viidenneksi vuoteen 2030 mennessä ja Yhdysvaltojen ohi kolmanneksi vuoteen 2040 mennessä. Afrikan taloudellinen merkitys kasvaa erityisesti Itä-Afrikan nopeasti kasvavien talouksien vetämänä. Pirstaleisen maanosan maat ovat lähentymässä toisiaan taloudellisesti, etenkin paikallisten yritysten ajamana. Viimeisten kymmenen vuoden aikana afrikkalaisten yritysten vuosittaiset ulkomaiset investoinnit kolminkertaistuvat 8,5 miljardiin euroon ja maiden rajo-

jen yli menevien yritysjärjestelyiden määrä kaksinkertaistui yli neljäänsataan. Maanosan infrastruktuuri on vielä laajalti erittäin puutteellinen, ja näihin mahdollisuuksiin muun muassa Kiina panostaa voimallisesti Belt and Road hankkeen osana suoritettavilla investoinneilla ja rahoitusratkaisuilla. Kestävä kehitys, työllisyyden parantaminen ja köyhyyden vähentäminen edellyttävät yksityisiä investointeja. Näiden mahdollistamiseksi tarvitaan myös Suomelta ja EU:lta toimivia kehitysrahoitusratkaisuja. Niin ikään suomalaisella vastuullisella osaamisella ja teknologialla on tässä kehityskulussa merkittävä mahdollisuutensa. Tämän kehityksen turvin Afrikan maat voivat välttää ihmillisen katastrofin kauhuskenaarion ja osajien poismuuton.

VENÄJÄ

Venäjän BKT romahti vuoden 2013 jälkeen kahdesta tuhannesta miljardista eurosta noin 1,3 tuhannen miljardin euron tasolle. Tulevina vuosina Venäjän talouden odotetaan kasvavan hitaasti. Valtion osuus Venäjän taloudessa on kasvanut ja on odotettavissa, että maa jatkaa kotimaista valmistusta suosivalla tuonninkorvauksen tiellä pitkälle 2020-luvulle. Painet markkinoiden avaamiseksi kasvavat vasta sen jälkeen, kun nykyistä korkeampi paikallistuotannon perustaso on saavutettu ja teknologinen jatkokehitys vaatii vapaampaa tietotaidon, teknologian ja pääoman liikkumista. Yhdysvaltain kääntäessä selkäänsä sekä Kiinalle että

Venäjälle on näiden kahden maan välinen strateginen kumppanuus vahvistunut. Kiinan osuus Venäjän tuonnista on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana nykyiseen kahteenkymmeneen prosenttiin koko tuonnista – pitkälti eurooppalaisten kustannuksella. Myös kiinalaisen teknologian vienti Venäjälle kasvaa nopeasti ja tämä vaikuttaa myös suomalaisten yritysten kilpailutilanteeseen. Venäjän kohdalla Made in China 2025 -ohjelman tulokset testataan erityisesti siinä yhteydessä, kun maassa aletaan modernisoida valmistavan teollisuuden iäkästä konekantaa.

johtavan supervallan. Tavoitteena on varmistaa kommunistisen puolueen otteen vahvistuminen elämän kaikilla osa-alueilla. Nopea talouskasvu ja kansallisen yhtenäisyyden turvaaminen ovat puolueen valta-aseman vahvistamisen keskiössä. Niin sanotulla Belt & Road ja muilla infrastruktuurin kehityshankkeilla Kiina voimistaa poliittista ja taloudellista vaikutusvaltaansa naapurimaissaan ja monissa kasvavissa Aasian ja Afrikan talouksissa. Kiinan talous ja politiikka ovat kietoutuneet erottamattomasti toisiinsa. Tavoitellessaan johtoasemaa uudella globaalilla pelikentällä Kiina ei enää katso sisäänpäin, vaan on voimissaan haastamaan niin länsimaiset toimijat kuin länsimaiden maailmansotien jälkeen muodostamat maailmanjärjestöt (IMF, World Bank, WTO).

Pelikenttää muovaavat voimat ja pienen maan uudet mahdollisuudet

Mitä uusi globalisaatio tarkoittaa pienille, ulkomaankaupasta riippuvaisille maille, kuten Suomelle? Yhdysvalloilla ja Kiinalla on mittavien kotimarkkinoiden ansiosta erinomaiset edellytykset kaupallistaa uusia ratkaisuja, palveluita ja tuotteita. Mittakaavaetujen turvin ne voivat laajentua myös kansainvälisesti. Onneksi osa uuden globalisaation tuomista

muutoksista voi hyödyttää myös pieniä maita.

Digitaaliset kanavat voivat vähentää syrjäisen maantieteellisen sijainnin haittoja. "Suomalaisten toimijoiden ei tarvitse enää aloittaa kisaa 1 500 kilometriä lähtöviivan takaa", kuten eräs haastattelemamme toimitusjohtaja uutta toimintaympäristöä kuvaili. Suomen sijainti voi jopa luoda uusia mahdollisuuksia Euroopan ja Aasian välisen liikenteen sekä mahdollisten Pohjoisen jäämeren läpi kulkevien datakaapeleiden solmukohtana. Suomen vakaa poliittinen ilmapiiri, suhteellisen matalat energiakustannukset, koulutettu väestö ja lauhkea ilmasto tarjoavat Suomelle luontaiset edellytykset toimia yhtenä maailman tietoliikenteen keskuksista.

Uudella globaalilla pelikentällä mittakaavaetujen merkitys voi joillakin sektoreilla yllättäen myös kutistua. Esimerkiksi Yhdysvaltojen kuluttajatuotesektorilla perinteisesti vahvimmat brändit ovat vuosi vuodelta parantaneet asemiaan. Perinteisesti on ajateltu, että markkinan kolmannen tai neljännen toimijan on ollut vaikea toimia kannattavasti. Nyt tilanne on muuttunut: vuoden 2010 jälkeen suurimmat toimijat ovat menettäneet asemiaan. Kasvu on nopeinta pienten toimijoiden osalta, jotka ovat vahvasti edustettuina

digitaalisilla kaupankäynnin alustoilla. Hyvä suomalainen esimerkki on alun perin yhden suomalaismiehen yritys nimeltä Fingersoft. Yritys loi vuonna 2012 pelin, jota ladattiin yli 100 miljoonaa kertaa ensimmäisen vuoden aikana. Pienille ketterille toimijoille on digitaalisten alustojen avulla pääsy maailmanlaajuisille markkinoille.

Pienet maat ovat usein suhteellisen neutraaleja maailmanpolitiikan kentällä. Erityisesti Suomella on hyvä maine. Viimeisin todiste tästä saatiin kesällä 2018, kun Vladimir Putin ja Donald Trump tapasivat Helsingissä historiallisessa ensimmäisessä kokouksessaan 16. heinäkuuta. Kuten Nokian Risto Siilasmaa

mainitsi, kauppasota Yhdysvaltojen ja Kiinan välillä voi avata ovia ”neutraaleille” pohjoismaalaisille pelureille. Kun kiinalaisyrietykset pysähtyvät tulleihin, suomalainen Nokia ja ruotsalainen Ericsson parantavat asemiaan Yhdysvaltojen markkinoilla. Suomalaisyrietykset voivat toimia ulkomailla ilman politiikan painolastia. Esimerkkinä SSH Communications Security, suomalainen kyberturvallisuusyritys ja SSH-salauksen alkuperäinen kehittäjä. Venäläisen kyberturvallisuusyritys Kasperskyn tuotteiden käyttö kiellettiin Yhdysvaltojen hallinnolta vuonna 2017, mutta suomalainen SSH työskentelee ongelmitta muun muassa Yhdysvaltojen ilmailu- ja avaruushallinnon NASA:n kanssa.

SUOMALAISTEN YRITYSTEN MENESTYMINEN UUDELLA PELIKENTÄLLÄ

SUOMI ON OLLUT GLOBALISAATIOKEHITYKSEN suuri hyötyjä. Globalisaatio toi Suomeen etenkin 1900-luvun loppupuolella sellaista vaurautta, jollaista sukupolvea aiemmin ei uskallettu edes kuvitella. Noin kolme neljäsosaa Helsingin pörssiin listattujen yritysten liikevaihdosta tulee nykyisin ulkomailta. Viennin osuus Suomen bruttokansantuotteesta nousi 38,5 prosenttiin vuonna 2017. Menestys globaaleilla markkinoilla on Suomelle elintärkeää.

Globalisaatiokehityksen siirtyessä neljanteen vaiheeseen on Suomen ja suomalaisten yri-

tysten vastattava uusiin haasteisiin. Vaikka monet suomalaiset yritykset ovat ottaneet suuria harppauksia eteenpäin, on valtava muutostyö yrityksissämme kesken. BCG on kansainvälisessä tutkimustyössään tunnistanut seitsemän liiketoimintamallia, joiden avulla yritykset menestyvät uudella pelikentällä. Nämä mallit on kuvattu kuvassa 3. Käymme seuraavaksi läpi näitä seitsemää mallia käyttäen esimerkkeinä menestyviä suomalaisyrityksiä.



Tarjoa palveluja ja ratkaisuja

Wärtsilä on erinomainen esimerkki suomalaisesta teknologia- ja teollisuusyrityksestä, joka on nopeasti muuttamassa liiketoimintamalliaan enemmän palvelupohjaiseksi. Wärtsilän konsernijohtajan Jaakko Eskolan mukaan yrityksen tärkeimmät asiakkaat odottavat Wärtsilältä nykyään ratkaisuja tuotavuus- ja ympäristötavoitteidensa saavuttamiseksi perinteisen tuotetarjoaman lisäksi. Eskola puhuu uusista elinkaaripalveluista, joissa tuotot jaetaan asiakkaan kanssa.

Esimerkkinä Wärtsilän palvelupohjaisesta uudesta toimintatavasta on vuonna 2017 maailman suurimman risteilyvarustamon Carnival Cruise Linesin kanssa solmittu 12-vuotinen miljardisopimus. Tässä sopimuksessa Wärtsilä sitoutuu etävalvomaan ja ylläpitämään 80 laivan konehuoneet niin, että moottorit toimivat optimaalisesti ja ilman yllättäviä käytökatkoja. Malli parantaa polttoainetehokkuutta, vähentää päästöjä ja ylläpitää turvallisuutta. Lupausta lunastetaan jo nyt: Carnivalin laivoissa ei ole ollut ensimmäistään konehäiriötä, ja ne kulkevat entistä paremmin aikataulussa polttoainetta säästäen.

Wärtsilä on nopeasti muuttamassa liiketoimintamalliaan enemmän palvelupohjaiseksi.

Toinen esimerkki kansainvälisestä palvelu- ja ratkaisutarjoomasta on **Planmeca**, suomalainen terveysteknologia-alan yritys, jonka tuotteista 98 prosenttia menee vientiin. Planmecan myyntijohtajan Jouko Nykäsen mukaan Planmeca on käymässä läpi voimakasta muutosta kohti yhä ratkaisukeskeisempää liiketoimintamallia. Hammasklinikkamyynnin kasvattamisessa on entistä tärkeämpää tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka kytkeytyvät joustavasti kaikkiin hammasklinikan keskeisiin toimintoihin ja järjestelmiin. Nykäsen arvion mukaan digitaalisten tuotteiden ja ratkaisujen merkitys kasvaa nopeasti, ja lisäominaisuudet kuten etähallinta ja -huolto sekä AI-sovellukset, kuten diagnostiikka-autoomaatio, kiinnostavat asiakkaita yhä enemmän.

Ratkaisukeskeisen tarjooman tuottaminen vaatii Nykäsen mukaan vahvaa paikallista organisaatiota kohdemarkkinoilla. Planmeca on panostanut esimerkiksi Kiinaan huomattavasti 2000-luvun alusta pitäen ja yritys on saavuttanut markkinalla merkittävän, parhaimmillaan jopa 40 prosentin markkinaosuuden eräissä päätuoteryhmissään. Kiinan valtiollinen tahtotila, osana Made in China 2025 -visiota, on lääketieteellisen teknologian voimakas kotimaistaminen Tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi Planmecan on tärkeää pysyä teknologia- ja tuotekehityksessä kilpailijoitaan edellä. Lisäksi Nykänen näkee Planmecalle tärkeäksi olla Kiinassa aktiivisesti mukana alan standardointielimissä, seurata vahvistuvaa painetta valmistuksen paikallistamisen suhteen sekä entisestään vahvistaa yhteistyötä paikallisten kumppaneiden kanssa.

Planmecan tuotteista 98% menee vientiin.

Nykäsen toteaa myös, että suurvaltojen kaupapolitiikalla on välittömiä vaikutuksia Planmecan liiketoimintaan. Esimerkiksi kuluneen vuoden aikana kiristynyt Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota on yhtäkkiä muuttanut kilpailukenttää: kiinalaiset suhtautuvat nyt varauksella yhdysvaltalaisiin toimitajiin, tarjoten yllättäen uusia mahdollisuuksia eurooppalaisille toimijoille ja myös Planmecalle. Eurooppalaisilla yrityksillä, kuten Planmecalla, on edelleen merkittävää kilpailuetua uusissa digitaaliteknologioissa ja erityisesti kokonaisuuksien hallinnassa, joten Kiinan markkinalla riittää tehtävää ja tilaa, kunhan pystytään säilyttämään tämä etumatka.

Hyödynnä uusia kaupankäynnin alustoja

Uusien markkinoiden avaaminen on perinteisesti ollut riskialtis toimenpide, joka vaatii huomattavia pääomia. Globalisaation uudella pelikentällä digitaalisten yhteyksien, data-analytiikan sekä maailmanlaajuisten IT-alustojen yhä lisääntyvän käytön johdosta syntyy uusia keinoja nopeuttaa markkinoille pääsyä.

K-ryhmän yhteistyö kiinalaisen jättiläisen Alibaban kanssa antaa tämän tyyppisestä vientimallista erinomaisen esimerkin. Yhteistyö Alibaban kanssa on avannut K-ryhmälle pääsyn maailman väkirikkaimmassa maassa laajalti käytettyyn alustaan, johon osallistuminen vaatii K-ryhmältä vain pieniä investointeja verrattuna perinteisten kivijalkakauppojen perustamiseen. Suomen maine saasteettomana maana, jossa ruoka tuotetaan kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti mahdollistaa korkeamman hinnan pyytämisen kiinalaisilta asiakkailta – paketti Pirkkamysliä maksaa yli 9 euroa Kiinassa ja monet ovat valmiit maksamaan tämän hinnan.

K-ryhmä hyödyntää uusia kaupankäynnin alustoja.

On odotettavissa, että verkkokaupat ja kansainväliset alustat, kuten Amazon, kasvattavat myös Suomessa rooliaan tulevina vuosina. K-ryhmä on valmistautunut uuteen kilpailuun fokuoitetumalla niihin kaupan aloihin, joilla yrityksellä on erinomaiset edellytykset vastata kilpailuun ja entisestään kasvattaa ja kehittää toimintaansa. Valituilla kaupan aloilla K-ryhmän tavoitteena onkin olla Suomessa kaupan ja asiakaspalvelun edelläkävijä rakentamalla entistä yksilöllisempää ja tiiviimpää asiakasyhteyttä sekä tarjoamalla asiakkaille uusia asiointia helpottavia palveluita. Esimerkiksi verkkokaupan tilaa ja nouda -palvelu, kotiintoitutuspalvelu tai kauppojen yhteydessä tarjottavat sähköautojen latauspisteet ovat jo nyt monin paikoin saatavilla. Näiden ja muiden palveluiden maantieteellistä peittoa K-ryhmä on nopeasti kasvattamassa.

K-ryhmän pääjohtaja Mikko Helander toteaa, että K-ryhmän uudistuminen ja menestys on myös kansallinen etu. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa K-ryhmän valikoiman kotimaisuusaste on noin 80 prosenttia ja K-ryhmä myy vuodessa suomalaista ruokaa viidellä miljardilla eurolla. Helanderin mukaan säätelystä vapaa kaupan ala tarjoaa parhaat edellytykset alan toimijoille uudistua ja siten parhaiten palvella suomalaisia ja vastata kansainväliseen kilpailuun.

Tuo uusia ohjelmistopalveluja

Kemppi, suomalainen hitsaustuotteita ja -ratkaisuja myyvä yritys, luo nykyään merkittävää arvoa asiakkailleen räätälöityjen kaarihitsausprosessien ja hitsauskoneisiin integroitujen ohjelmistojen avulla. Perinteisesti asiakas on voinut parantaa jo ostettuja laitteita vain ostamalla kokonaan uuden tuotteen tai fyysisen lisäosan, joka mahdollistaa halutut lisätoiminnot tai -ominaisuudet. Nykyisin Kempin tuotteita voi päivittää nopeammin ja taloudellisemmin ohjelmistojen kautta. Kempin tapauksessa yritys toki myy edelleen hitsauskoneita eri käyttötarkoituksiin, kuten käsihitsauksen, mekanisoidun hitsauksen ja robotisoidun kaarihitsauksen tarpeisiin.

Esimerkkejä Kempin joustavista ratkaisuista ovat räätälöidyt valokaariratkaisut sekä laitteiden päivitettävyyden tehon suhteen. Kempin hitsauksen hallintajärjestelmä mahdollistaa hitsauksen laadun hallinnan, jäljitettävyyden ja mahdollisten hitsaustuotannon pullonkaulojen paremman tunnistamisen tuotannossa. Kempin älykkäät hitsauslaite- ja valokaariratkaisut yhdistettynä hitsauksen hallintajärjestelmään auttavat asiakasta vastaamaan alati kasvaviin laadullisiin ja tuottavuushaasteisiin.

Kemppi luo asiakasarvoa tuotteisiin integroitujen ohjelmistojen avulla.

Kohdenna asiakaskanssakäymistä

Tässä tekstissä esitellyistä liiketoimintamalleista kohdennettu asiakaskanssakäyminen lienee tavalliselle kuluttajalle kaikkein näkyvin. Facebook luo jokaiselle käyttäjälle oman etusivun ilmoituksineen, verkkokaupat suosittelevat tuotteita aiemman ostokäyttäytymisen perusteella ja verkon videopalvelut, kuten Netflix, ehdottavat elokuvia aiemmin katselemiemme pohjalta.

Suomalainen **Rovio** on esimerkki yrityksestä, joka räätälöi tarjoamaansa viestintää käyttäjille heidän pelikäyttäytymisensä pohjalta. Rovion talousjohtaja René Lindell mainitsee,

että jos esimerkiksi pelaaja ei edisty tietyssä pelissä yrityksistä huolimatta, voidaan pelin kulkua tai vaikeusastetta dynaamisesti muuttaa, jotta pelaajan pelikokemus parantuu. Lindell tuo esille Rovion hiljattain perustaman tytäryhtiön nimeltään Hatch. Tämä ”pelien Netflix” mahdollistaa pelien toteuttamisen pilvipalvelussa, jolloin päätelaitteen tehtäväksi jää lähinnä grafiikan esittäminen. Hatchin lähestymistapa mahdollistaa uusia pelaajakohtaisia kanssakäymisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi kaksi pelaajaa voi Hatchin pilvipalvelussa pelata samaa peliä sijainnista riippumatta tai pelaajalle voidaan reaaliaikaisesti tarjota sopivaa uutta peliä kokeiltavaksi henkilökohtaiseen pelikäyttäytymiseen pohjautuen.

Rovio räätälöi viestintää käyttäjille heidän pelikäyttäytymisensä pohjalta.

Maakohtaiset tiedonkäyttöä ja digipalveluiden jakamista koskevat määräykset vaikuttavat Lindellin mukaan myös mobiilipelitoimialaan. Kiina on maailman suurin pelimarkkina, jossa pelien jakeluun liittyvät määräykset rajoittavat tai ainakin hidastavat ulkomaalaisten yritysten toimintamahdollisuuksia. Kiinassa länsimaiset peliyhtiöt voivat tuoda pelinsä Android-alustalle ainoastaan paikallisen julkaisijan kautta. Kiinan viranomaiset säätelevät pelien julkaisuoikeuksia ja tämä aiheuttaa viivettä pelien julkaisussa myös paikallisille toimijoille. Myös suhteessa alan yhdysvaltalaisiin toimijoihin, eurooppalaiset toimijat ovat nyt tiukemman sääntelyn piirissä henkilötietoja koskevan tietosuojasetuksen myötä. Tiukentuneella sääntelyllä voi olla vaikutuksia esimerkiksi mobiilimainosten myyntiin.

Kehity osana ekosysteemiä

Monet maailman arvokkaimmista teknologia-yrityksistä ovat rakentaneet digitaalisia ekosysteemejä tuotteidensa ympärille, esimerkiksi Googlen tai Applen sovelluskehittäjäyhteisöt. Ekosysteemit eivät kuitenkaan ole vain suurten monikansallisten yritysten

kasvualusta, vaan myös pienemmät toimijat voivat hyötyä vastaavista toimintamalleista.

Fredman Group, muun muassa Elmu-kelmusta tunnettu suomalainen korkealuokkaisia keittiöratkaisuja tarjoava perheyrittäjä, on vahvasti uudistamassa tuotetarjoamaansa. Hallituksen puheenjohtaja Peter Fredmanin mukaan yrityksen visiossa tavoitellaan täydellistä keittiötä. Fredman ei pyri toteuttamaan lupausta yksin, vaan osana usean toimijan kumppaniverkoston tai ekosysteemiä. Esimerkiksi hygieniaratkaisuja toimittava Kiiltoclean jakaa Fredmanin kanssa yhteisen vision – täydentäen Fredmanin tarjoamaa yhtenä asiakkaalle näkyvänä kokonaisuutena.

Fredman Group uudistaa tuotetarjoamaansa yhdessä kumppaniverkoston kanssa.

Fredman näkee, että yritys on juuri nyt nopeassa muutoksessa tuotekeskeisestä yrityksestä palvelukeskeiseksi yritykseksi, jossa ”liiketoimintaa ajaa eteenpäin loppuasiakkaan haasteiden ratkominen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen”. Esimerkkinä Fredman Food Tech palvelu, jossa IoT-teknologialla ja tekoälyn avulla automatisoidaan ja johdetaan ammattikeittiöiden ruokaturvallisuutta sekä kustannustehokkuutta.

Vie tuotanto lähelle asiakasta

Monet ihmiset yhdistävät mielessään globalisaation siihen, että tuotanto ulkoistetaan Aasiaan. Globalisaation uudella pelikentällä työvoimakustannukset eivät enää ole tärkein tekijä tehtaiden sijaintipaikkaa valitessa. Monilla aloilla tuotantoteknologinen kehitys – kuten 3D-tulostuksen ja tehokkaamman robotiikan käyttö – mahdollistaa entistä pienempien, räätälöityjen tuotantoerien valmistamisen kustannustehokkaasti lähellä asiakkaita.

Huhtamäki on erinomainen esimerkki suomalaisesta yrityksestä, joka on onnistuneesti kasvanut kansainvälisesti uusille markkinoille asiakkaidensa mukana ja rakentanut kullekin

päämarkkinalle tätä markkinaa tehokkaasti palvelevan toimitusketjun.

Huhtamäen toimitusjohtajan Jukka Moisio mukaan teknologian kehityksen myötä paikallisuus sekä personoidut tuotteet kasvattavat merkitystään. Matalimmat tuotantokustannukset eivät yksin ole avain voittoon, vaan asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen kilpailijoita nopeammin ja osuvammin. Esimerkkinä uudenlaisesta toimintatavasta Moisio visioi, että ”vaikka pakkauksien valmistus tulee pysymään melko suuren mittakaavan tehtaissa, uudet teknologiat mahdollistavat entistä kohdennetumman painatustoiminnan. Näin syntyy mahdollisuus toteuttaa jopa täysin loppuasiakaskohtaisia pakkausmateriaalipainatuksia.” Vuonna 2018 Huhtamäki osti räätälöityjä pahvikuppeja valmistavan yrityksen nimeltä CupPrint, joten tulevaisuus, jossa vaikkapa jokainen kahvilaketjun asiakas saisi henkilökohtaisesti painetun kahvikupin, ei välttämättä ole enää kaukana.

Huhtamäki vie tuotannon lähelle asiakasta.

Luo yritykselle monipaikallinen identiteetti

Kemira on esimerkki suomalaisesta yrityksestä, jonka tuotteet ovat pääsääntöisesti paikallisia. Toimitusjohtaja Jari Rosendal toteaa, että talousnationalismilla on rajallinen vaikutus Kemiran toimiin. Kemira nähdään vahvasti paikallisena toimijana kullakin markkina-alueellaan. Robotisaatio ja digitalisaatio mahdollistavat osaltaan kustannustehokkaiden paikallisten toimitusketjujen muodostamisen. Samalla asiantuntija-apua voidaan tehokkaasti tarjota etänä. Kauppapoliittisilla jännitteillä voi kuitenkin olla epäsuoria vaikutuksia, sillä Kemiran asiakkaiden toimitusketjut ovat monikansallisia ja alttiita kärsimään mahdollisista kansainvälisen kaupan esteistä. Nämä vaikutukset ovat luonteeltaan monimuotoisia. Esimerkkinä Rosendal mainitsee Kiinan kierrätyskuitujen vientikiel-

lon, joka on merkittävästi lisännyt sellun valmistuksessa käytettävien kemikaalien kysyntää kansainvälisillä markkinoilla.

Kemiran tuotteet ovat pääsääntöisesti paikallisia.

Uuden globalisaation menestysmallit tukevat toinen toisiaan

Kansainvälisen kasvun vauhdittamiseksi **Kone** on menestyksekkäästi uudistanut liiketoimintamalliaan. Se on laajentanut ratkaisuja palvelutarjoamaa, rakentanut digitaalista ekosysteemiä ja vahvistanut monipaikallista toimintatapaa. Kone on viime vuosien aikana rakentanut digitaalisen alustan, jonka kautta se voi tarjota palveluja ja ratkaisuja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Koneen toimitusjohtaja Henrik Ehrnrooth toteaa, että asiakkaat odottavat yhä enemmän juuri heidän tarpeisiinsa räätälöityjä ratkaisuja. Johtavat asiakkaat määrittelevät yhä useammin tarpeensa palvelutasona, joka Koneen tulee tuottaa, ei niinkään hankittavan hissien tai liukuportaan ominaisuuksina. Toimistokiinteistössä työntekijöiden liikkumiseen tarvittava aika pääovelta työpisteelle voisi esimerkiksi olla yksi tämän tyyppisen palvelutason mittari. Kone onkin nykyisin esimerkiksi mukana suunnittelemassa pohjapiirroksia toimistorakennuksille, jotta koko kiinteistön ihmisvirta saadaan mahdollisimman sujuvaksi ja parannetaan Koneen ratkaisun tuottamaa palvelutasoa.

Koneen toimitusketjussa paikallisen asennuksen ja projektiohjauksen rooli on tärkeä. Koneen keskeiset kansainväliset toiminnot on järjestetty alueellisiin osaamiskeskittyymiin lähelle asiakkaita. Tällä tavoin Kone varmistaa, että asiakaspalvelu on joustavaa ja toimitukset nopeita. Koneen kanssa asioidessaan asiakkaat kokevatkin olevansa tekemisissä paikallisen toimijan kanssa, joka ymmärtää heidän tarpeitaan ja toimintaympäristöään. Hajautettu toimintamalli myös suojaaa Konetta nykypäivän kauppapolitiikan riskeiltä.

MITEN SUOMI MENESTYY UUDELLA PELIKENTÄLLÄ

MENESTYMINEN GLOBALISAATION UUDELLA PELIKENTÄLLÄ on suuri haaste, johon vastaaminen vaatii merkittävää panostusta. Onneksemme Suomella on ainutlaatuisia etuja, joiden avulla se voi pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Vaikka olemmekin hieman menettäneet asemiamme koulutuksen ykkösmaana, meillä on koulutettua, osaavaa työvoimaa, joka kykenee toimimaan datan ja teollisuuden kriittisessä risteyskohdassa. Nostamme esiin seuraavat yhdeksän suositusta, joiden pohjalta maan hallituksen tulisi varmistaa Suomen ja suomalaisyritysten menestys tulevaisuudessa.

1. Tehokkaimmin Suomi vaikuttaa globaalin toimintaympäristön kehittämiseen osana EU:ta

Suomalaisten perinteinen vahvuus sopeutua ulkoapäin tuleviin muutoksiin ei riitä, vaan tarvitaan aktiivisempaa EU-vaikuttamista ja rakentavia ehdotuksia vahvemman Euroopan rakentamiseksi.

2. Suomen taloutta tulee jatkossakin pitää avoimena ulkomaisille investoinneille ja kaupalle

Protektionismi ei ole voittava toimintamalli. Suomi hyötyy positiivisesta maineestaan kansainvälisen kaupan puolesta puhuvana maana. On tärkeätä, että Suomi ja EU edistävät aktiivisesti kansainvälisen kaupan sääntöjen kehitystä.

3. Poliittisen epävarmuuden ja sisäänpäin käpertymisen aikana tarvitaan entistä enemmän kansainvälisten sopimusten tuomaa ennakoitavuutta

EU:n neuvottelemien kauppa- ja investointisopimusten lisäksi Suomi tarvitsee kattavan verosopimusten verkoston. Verosopimusten kohdalla tulee jatkossa huomioida myös ohjelmistotulojen kaksinkertaisen verotuksen välttäminen. Datan vapaa liikkuvuus globaalisti tulee varmistaa EU:n toimesta neuvoteltavien sopimusten kautta. Datan käytön ja analysoinnin merkityksen kasvaessa on elintärkeää, että suomalaisyritykset voivat hyötyä digitalisaation tuomista mahdollisuuksista sekä käyttämällä ulkomaista dataa että lähettämällä dataa Suomesta ulkomaille. Yritysten tuottaman tiedon kerääminen ja analysointi on liiketoiminnassa merkittävä tuotannon tekijä, jota ilman on yhä vaikeampi pärjätä kilpailussa.

4. Varmistetaan tasapuolinen kilpailu

Kuluttajat ostavat yhä enemmän tuotteita ulkomaisilta alustoilta. On tärkeää varmistaa, että tällaisissa liiketoimissa noudatetaan sääntelyä ja verot maksetaan lain vaatimalla tavalla. Tämä edistää tasapuolista kilpailua sekä lisää valikoidaan kuluttajille, vahingoittamatta kuitenkaan epäreilusti kotimaisia toimijoita.

Kilpailua on tehostettava toimialoilla, joilla on lainsäädäntöön perustuvia yksinoikeuksia.

5. Huolehditaan, että uusia ja perinteisiä toimijoita kohdellaan samalla tavalla

Suomessa tulee olla tasavertaiset kilpailuedellytykset kaikille, eikä yrittää hidastaa uusien liiketoimintamallien markkinoille tuloa. Meidän tulisi sallia uusien liiketoimintamallien osallistuminen kilpailuun Suomessa, riippumatta siitä, mistä ne tulevat.

6. Maailmanlaajuisesti yleistyneet kotimaisuusvaatimukset ja kotimaisuuden suosiminen ulkomaista kilpailua rajoittamalla ovat lopulta kaikille haitallisia

Kilpailukyvyttömän tuotannon suojaaminen ja keinotekoinen suosiminen vahingoittavat pidemmällä aikavälillä talouskasvua ja siten taloudellisen hyvinvoinnin edellytyksiä. Suomalaiset kuluttajat ja yritykset ovat olleet globalisaation suurimpien voittajien joukossa. Erikoistuminen ja vahvuusalueisiin keskittyminen auttavat pärjäämään kiristyvässä kilpailussa.

7. Varmistetaan verotuksen ja työn sivukustannusten kilpailukyky

Huolehditaan yritysverotuksen kilpailukykyä, harjoitetaan osaamista tukevaa veropolitiikkaa ja osallistutaan kansainvälisen verotuksen kehittämiseen aktiivisesti OECD:ssä. Näin turvataan jatkossakin julkisten palveluiden rahoitus. Työn sivukustannusten laskemista tulee jatkaa, sillä

tämä lisää Suomessa tehtävän työn kilpailukykyä. Yritykset kilpailevat aiempaa enemmän osaamisesta ja osaajista maailmanlaajuisesti.

8. Autetaan pk-yrityksiä palvelemaan maailmanlaajuisia markkinoita keventämällä sääntelyä

Rajat ylittävä kauppa on digitalisaation myötä aukeamassa entistä enemmän pienimmillekin yrityksille, mutta mahdollisuuksia jää käyttämättä, jos yritysten toimintaa säädellään liiallisella byrokratialla. Julkisen sektorin toimivat tietojärjestelmät lisäävät yritysten tuottavuutta byrokratian vähentyessä. Löytämällä yrityksiin uuden sukupolven kasvuhakuisia yrittäjiä, saamme myös yritysten digi- ja kansainvälistymisvalmiudet kohoamaan. Tämän rinnalla pk-yritysten julkiset kansainvälistymispalvelut (Team Finland) tulee saattaa kilpailijamaiden tasolle.

9. Osaamisen ja koulutuksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, tarvitaan sekä huippuosaamista että korkeatasoista ammattiosaamista

Suomen korkeatasoinen peruskoulu- tus sekä ilmaiset korkeakouluopinnot ovat jo tehneet suomalaisista yhden maailman parhaiten koulutetuista kansakunnista. Muiden maiden vahvat panostukset ja silmien ummistaminen omille uudistustarpeille uhkaavat tiputtaa meidät pois keihäänkärkimaiden joukosta. Tarvitsemme uuden suunnan tulevaisuuden osaamiseen ja innovaatiotoimintaan sekä tiivistä yhteistyötä eri koulutusasteiden, tutkimuksen ja yritysten välille.

LISÄTIETOJA

The Boston Consulting Group

Tuomas Rinne
Partner and Managing Director
+358 40 311 6025
rinne.tuomas@bcg.com

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Petri Vuorio
johtaja
+358 50 323 2979
petri.vuorio@ek.fi

© The Boston Consulting Group. 2018. Kaikki oikeudet pidätetään.

Lisätietoja ja lupa uusintapainoksista, ota yhteyttä:

Sähköposti: [HYPERLINK "mailto:permissions@bcg.com"](mailto:permissions@bcg.com) permissions@bcg.com

Lisätietoja Boston Consulting Groupin raporteista löydät osoitteesta bcg.com.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

