

Timo Pärkkä, FM

Aira Rusanen, KTM, MBA

Veijo Korhonen, DI

## SHAKE THE JELLY

Matkalla kohti uudistuvaa, ihmisläheistä ja kilpailukykyistä sisältötuotanto-Suomea vuonna 2015?

CreaM:in henkilöstön ja ohjausryhmän välisestä vuoropuhelusta syntyi keväällä 2006 järjestetyillä kehittämispäivillä monta uudenlaista tapaa tulkita sisältöliiketoiminnan tulevaisuutta ja mahdollisuuksia. Tämän artikkelin teemana ovat esille nousseet erilaiset innovaatiot kuten *arvoinnovaatiot* (Kim & Mauborgne 2005) ja innovaatioiden tuotteistaminen. Lisäksi haluamme korostaa suomalaisen yhteiskunnan kehittymisen ja yritysten toiminnan kannalta tärkeitä kasvu- ja kansainvälistymisstrategioita kuten *Born Global* ja *Sinisen meren* -strategiat.

### **Innovaatioista arvoinnovaatioiden tuotteistamiseen**

Innovaatiota yhteiskunnan kilpailutekijänä käsittelevässä artikkelissaan Stähle, Sotarauta ja Pöyhönen (2004) toteavat, että innovaatio on enemmän kuin ajatustason ilmiö, koska siihen sisältyy aina käytännön toimintaa. Heidän mukaansa innovaation kaava on seuraavanlainen:

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen

Stähle & al. esittävät, että innovaatio voi olla niin teknologia, tuote kuin palvelukin. *Sinisen meren strategia* -kirjassaan Kim ja Mauborgne (2005) toteavat kuitenkin, että teknologinen innovaatio ei ole itsessään arvoinnovaatio. Arvoinnovaatio syntyy heidän mukaansa vasta, kun on löydetty sellainen palvelu tai tuote, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kim ja Mauborgnen mallin mukaan muodostimme oman arvoinnovaation kaavamme (Pärkkä, Rusanen, Korhonen 2006), joka on seuraavanlainen:

Arvoinnovaatio = uusi idea + asiakkaan hyväksyminen + toteutus

Näiden kahden innovaation määrittelyn välinen ero on näkökulmassa. Stähle & al. katsovat asiaa yrityksen teknologisesta strategialähtökohdasta, ja Kim & Mauborgne toteavat innovaation olevan todellinen vasta sen synnyttyä arvon asiakkaiden silmissä. Puhutaan siis esimerkiksi teknologiajohtamisesta tai arvojohtamisesta.

### **Born Global -strategia: arvoinnovaatiot synnytetään suoraan kansainvälisille markkinoille**

Born Global -yrityksissä yli 25v% tuloksesta tulee kansainvälisiltä markkinoilta alle kolmen vuoden kuluessa yrityksen perustamisesta, ja sen kilpailutekijät syntyvät kansainvälisestä toiminnasta (Karra & Phillips, 2004). Born Global -strategioiden synnyttäjänä toimii kuusi eri taustatekijää (mm. Knight 1997). Knightin mukaan Born Global -kansainvälistymismallin ja siitä kehittyvän kasvu- ja kansainvälistymisstrategian taustalla vaikuttavat seuraavat seikat:

1. Kansainvälistyvät tavaroiden ja palveluiden markkinat
2. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys ja uudet käyttötavat
3. Uusien ja ei-byrokraattisten pk-yritysten toimintamuotojen lisääntyminen
4. Tuotantoteknologioiden kehittyminen
5. Kansainvälisten liiketoimintaverkostojen kasvava rooli
6. Kasvavat globaalit niche (erityisryhmä) -markkinat

Karra ja Phillips (2004) ovat puolestaan tiivistäneet taustavaikuttajat kolmeen tällä hetkellä tärkeään päätekijään, jotka ovat

1. Markkinatekijät; markkinatariffien laskeminen ja tuotteet, joiden markkinat ovat luonnostaan kansainväliset
2. Kansainväliseen kauppaan liittyvien logistiikka- ym. kulujen laskeminen; laskevat kansainvälisen viestinnän ja kuljetusten kustannukset
3. Sosiaalisten ja liiketoiminnallisten verkostojen merkityksen kasvu; yritys voi pysyä kansallisesti pienenä toimien yhteistyössä kansainvälisten partnereiden kanssa.

Nokian varatoimitusjohtaja Anssi Vanjoki (2006) nostaa myös *Kauppaliedessä* esille elinkeinoelämän edun nimissä oikein suunnatun sisältötuotannon, jossa keskitytään tuotteisiin ja palveluihin ja jotka ovat Internetin kautta heti syntyttyään globaaleja.

## **Kohti uudistuvaa, ihmisläheistä ja kilpailukykyistä sisältöliiketoiminta-Suomea 2015**

Syksyllä 2006 julkistetun raportin *Suomen tietoyhteiskuntastrategia vuosille 2007-2015* luvussa ”Kohti uudistuvaa, ihmisläheistä ja kilpailukykyistä Suomea 2015” ehdotetaan toimenpiteiksi sisältöliiketoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen turvaamiseksi muun muassa seuraavaa: ”Tekijänoikeuksia koskevien toiminta- ja sopimusmallien sekä soveltuvien osin lainsäädännön uudistaminen vastaamaan tietoyhteiskuntakehityksen tarpeita sekä tukemaan kotimaista sisältötuotantoteollisuutta. Erityistä huomiota kiinnitetään työsuhdetekijänoikeuksiin sekä aineistojen monikanavajakeluun liittyviin kysymyksiin. Ministeriöt tukevat tarvittavin keinoin sisällöntuottajien ja palveluntarjoajien yhteistyönä tehtävää pelisääntöjen uudistamista.”

Todellisuudessa suomalaisten sisältöliiketoiminta-alan yritysten pieni koko ja monissa tapauksissa heikko kannattavuus vaikeuttavat niiden mahdollisuuksia saada kasvu- ja kansainvälistymis- sekä tuotekehitysrahoitusta. Usein näiden yritysten myynti- ja markkinointistrategiat sekä toteutus ovat myös puutteellisesti johdettuja (Rusanen 2005) . Sisältöliiketoiminta-alan kehitystä vaikeuttaa myös tuotekehitysrahoituksen kohdentaminen

vain teknologisten innovaatioiden rahoitukseen, sillä luova toimiala ja erityisesti sisältöliiketoiminta on kuitenkin aiemmin artikkelissa todettujen innovaatiomääritelmien valossa ”vanhan teknologian” sovelluskehitystä. Jos lähtökohdaksi otettaisiin arvoinnovaatiot, ei rajaviivaa sisältöliiketoiminnan ja teknologisten innovaatioiden välille enää tarvittaisi. Tällöin sisältöliiketoiminnan laadun kehittämistä päästäisiin suoraan Vanjoen (2006) peräänkuuluttamiin taiteen synnyttämiin palveluihin ja tuotteisiin, joita ihmiset tulevaisuudessa haluavat ostaa.

### **Sinisen meren Born Global -esimerkki elektroniikkateollisuudesta: Ramp It Up**

*Sinisen meren strategia* -kirjassaan Kim & Mauborgne (2005) esittelevät täysin uudenlaisen tavan suhtautua kilpailijoihin. Enää ei benchmarkata verisesti kilpailijoiden kanssa samoissa ”punaisissa merissä” vaan etsitään vaihtoehtoja. Yksi kirjan parhaista esimerkeistä on *Cirque du Soleil*. Siinä perinteisen sirkuksen näyttävät trapetsinumerot yhdistyvät oopperaan ja teatteriin. Uudenlainen sirkus tavoittaa niin traditionaalisen teatterin kuin alkuperäisen sirkuksenkin asiakkaita. Liput voidaan hinnoitella täysin uudella tavalla, mikä merkitsee hintakilpailun sijaan toimialalle lisää asiakkaita sekä tuloja.

Eräs ”punaisen meren” ilmentymä on nähtävissä suomalaisessa elektroniikkateollisuudessa: Kiina-ilmiö on sulkenut useita tehtaita, ja tuotantoa on siirretty halvemman työvoiman maihin. Voisiko tämän ”punaisen” muuttua ”siniseksi”? Eräät suomalaiset elektroniikan sopimusvalmistajat ovat löytäneet omien vahvuksiensa, kuten työkokemuksen ja koulutuksen, kautta yhteistyön mahdollisuuden halvan työvoiman tarjoajien kanssa keskittymällä prototyyppi- ja erikoissarjatuotantoon. Suomalaisilla valmistajilla näyttäisi olevan mahdollisuus toimia niin sanottuna ”ramp-up”-tehtaana, jossa tuotannon alkuvaiheen ongelmat ratkotaan ja tuottavuus hiotaan huippuunsa, ennen kuin tuotteet siirretään lopulliseen massavalmistukseen ympäri maailmaa. PKC-groupin toimitusjohtaja Harri Suutari on esittänyt ajatuksen (2005) että työvoimavaltaisen tuotannon siirtäminen pois Suomesta on välttämätöntä suomalaisen yhteiskunnan selviämisen kannalta, jotta tuottavuus saadaan pidettyä edes nykyisellä tasolla. Suomen tulisi keskittyä korkeamman jalostusasteen tuotteisiin. Toisaalta voidaan kysyä, mikä aiheuttaa elektroniikkatuotannon ”punaisen meren”? Kiinalaiset tai intialaiset työntekijät eivät kilpaile suomalaisten tuotantotyöpaikoista

suoraan vaan syynä ovat ”taloudelliset ja tuotannolliset syyt” eli voiton tavoittelun maksimointi, ei tappiollisen liiketoiminnan sopeuttaminen. Hyvänä esimerkkinä toimivat muun muassa Kyrel ja Uusi Ojala -yhtymä, jotka jatkavat monikansallisen sopimusvalmistajan ”punaisilta raunioilta” uusilla ”sinisillä ajatuksilla” tyytyen ehkä pienempään liikevoittoon mutta suurempaan yhteiskunnalliseen merkittävyyteen. Kuinka tätä elektroniikkateollisuuden esimerkkiä voisi hyödyntää sisältötuotannossa? Voisiko suomalaisten teknologista osaamista, korkeaa koulutustasoa ja muita kilpailukykykymittarien osoittamaa kyvykkyyttä käyttää hyväksi sisältöliiketoiminnassa?

Harri I. Kulmala ja Christopher Palmberg (2006) kirjoittavat *Talouselämä*-lehdessä tulevaisuuden yrityksistä, jotka toimivat tiiviissä yhteydessä asiakkaiden kanssa ja luovat uusia toimintatapoja ja tuotteita. Tuotekehitys laajenee prototyyppekehittelyn kautta tuotannonkehityksenä koko toimittajaverkoston, kun asiakas ja toimittaja kehittävät yhdessä uusia tuotteita ja tuotantoprosesseja kokeilujen ja testien kautta. VTT johtaa TEKES:n rahoittamaa Dynamo-hanketta, jossa pyritään luomaan yrityksille käytännön työkaluja prototaloudessa toimimiseen ja kasvuun tuotekonseptoinnin osajana. Toimittajavalinnassa painavat aiemmat kokemukset yhteistyöstä, teknologinen kyvykkyys, nopeus ja tietenkin hinta.

Hinta ja kustannukset voidaan jakaa usealla tavalla: osa kustannuksista ja katteesta voidaan siirtää *sweat equity* -mallin<sup>1</sup> mukaan tuotteen elinkaarivoittoon. Sekä nopeuteen että hintaan vaikuttavat teknologinen kyvykkyys, jonka avulla prototyyppejä tuottava yritys voi saavuttaa tärkeitä kilpailuetuja. Useilla elektroniikan suunnitteluyrityksillä on olemassa tuotealustoja, puolivalmisteita, joilla teknologiset riskit saadaan minimoitua ja suunnitteluvaihetta nopeutettua, koska käytetään jo toimivaksi todettuja ratkaisuja. Tuotealustojen avulla myös tuotekonseptointi helpottuu ja nopeutuu. Teknologian nopean kehityksen kautta näitä tuotealustoja on jatkuvasti kehitettävä, ja tämä sitoo yrityksen resursseja. Asiakkaalle tuotealustoja omistava prototyyppejä tuottava suunnitteluyritys voi olla jopa strateginen

---

<sup>1</sup> Sweat Equitylla tarkoitetaan yritysrahoituksen terminä omaisuutta, jota esimerkiksi yhtiön omistajat saavat tekemällä työtä enemmän kuin mistä nostavat palkkaa. Tuotekehityksessä usein jaetaan omistusosuuksia perustettavasta yhtiöstä tehdyn ”Sweat Equity”-työn perusteella. Rahoituksessa termiä käytetään myös riskisijoitusrahoituksen vaihtoehtona.

Lähde: [http://vcexperts.com/vce/library/encyclopedia/glossary\\_view.asp?glossary\\_id=243](http://vcexperts.com/vce/library/encyclopedia/glossary_view.asp?glossary_id=243)

kumppani pelkän alihankkijan sijaan. Suunnitteluyrityksen innovaatiot ja osaaminen ovat asiakkaiden käytössä, vaikka sarjavalmistus tapahtuisikin kannattavuussyistä alhaisemman kustannustason maissa.

Ubiikkimaailmassa, joka perustuu sulautettuun telekommunikaatioon (*ubiquitous communication*) ja sähköiseen sisältöön, bittiavaruuteen, kuluttaja pääsee itse valitsemaan ajan, paikan ja median haluamalleen elämykselle. Tällaisia tulevaisuuden visiota on esitetty jo vuosia (mm. Bill Gates, Peter Cochrane ja Jorma Härkönen), ja edistystä on tapahtunutkin varsinkin nopeissa laajakaistayhteyksissä. Tosin verkossa on tällä hetkellä helpompi saada laittomia kopioita kuin ostaa laillista sisältöä. Monta asiaa on siis vielä kesken ja prototyyppien kehittelyä on jatkettava. Nopeat Internet-yhteydet mahdollistavat esimerkiksi uudet musiikin jakelutavat suoraan tuottajalta (artistit) kuluttajalle, kuten suomalainen @junkmail on tehnyt jo muutamia vuosia sitten. Mikä tulee olemaan näiden uusien liiketoimintamallien merkitys tulevaisuudessa ja kuinka nykyisten jakelijoiden ja levy-yhtiöiden asema tulee muuttumaan? Saavuttavatko born global -strategiaan (*local niche, global success*) pohjautuvat yritykset Internet-hakukoneiden avulla paremman menestyksen kuin perinteisellä mainoskampanjoinnilla?

Lähihistoria on osoittanut, että ”maailman muuttaminen” kestää 10–15 vuotta, eli tie teknisestä innovaatiosta massatuotteeksi on pitkä. Ensi vuosikymmenen kuluttajien käyttämät tuotteet ja palvelut ovat olemassa jo nyt, mutta vie oman aikansa, ennen kuin ne hyväksytään laajaan käyttöön, ja usein ne vaativat vielä kehittelyä saavuttaakseen läpimurron (PC + Internet, kännykät + IC-teknologia jne.). Tämä on Suomen mahdollisuus! Kohdentamalla käytössä olevat resurssit pelkän innovoinnin sijaan myös tuotteistamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen lisätään yritysten menestymisen mahdollisuuksia. Useita innovaatiokriittisiä puheenvuoroja on kuulunut niin tutkimuslaitosten (Tarmo Lemola) kuin elinkeinoelämän (Timo Kekkonen) puolelta, ja samoin vaatimuksia keskittää julkista rahoitusta lupaavimpiin yrityksiin yleisen rahanjaon sijaan. Julkisen rahoittajan kuten TEKES tulisi olla enemmän huolissaan hankkeen rahoituksen riittävydestä kuin kulujen minimoinnista, jotta lopputulos ei vaarantuisi ainakaan rahoituksen takia. Ongelmana on tunnistaa oikeat hankkeet ja yritykset, mutta epäonnistumisen riskiä ei silti tulisi vältellä jakamalla varoja vain hyvin menestyville ja tunnetuille yrityksille.

## **Oulun yliopiston vastaus innovaatiolaboratorioiden punaisen meren kilpailuun: V-LAB**

Erilaiset innovaatioiden ”tukemiseksi” ja ”tuottamiseksi” suunnitellut ja toteutetut ohjelmakokonaisuudet, julkisella rahalla toteutettavat projektit ja kilpailut, ovat oikeilla jäljillä yritettäessä löytää uutta ja avata uusia mahdollisuuksia. Innovaatioiden hallinta on kuitenkin muutakin kuin uusien ideoiden viljelemistä. Se on käytäntöjen muuttamista, ja näiden ponsi voi olla yhtä lailla teknologinen, sosiaalinen kuin keksijäpersoonistakin kumpuava. Yliopistoympäristö on yhdeltä kantilta katsottuna innovaatiotehdas: sen vaikutuspiirissä on oletettavasti riittävästi lahjakkaita ja ideoivia ihmisiä, sen rahoitusjärjestelmä pakottaa viemään ideoita ”tuotteiksi” (mm. ulkopuolisen rahoituksen tarve ja kilpailutilanne tutkimusprojekteina), sillä on tukirakenteita ideoiden kaupallistamisen käynnistämiseksi jne. Yliopiston toimintaa ei kuitenkaan pääsääntöisesti mitata innovaatiotoiminnan aktiivisuudella, vaan mittarit kohdentuvat perustutkimukseen ja erityisesti opetukseen.

Yliopiston rooli innovaatiojärjestelmässä on lyhyesti sanottuna varmistaa suomalainen kilpailukyky tuottamalla huippututkimusta yliopistojen painopistealueilla sekä kouluttaa parhaita asiantuntijoita yhteiskunnan käyttöön eri tehtäviin. Yliopiston asema uusien innovaatioiden kaupallistamisessa on kuin hitaasti vuotavalla ämpärillä – pisara (eli tutkija) kerrallaan uudet ideat ja keksinnöt saattavat löytää uuden kehitysympäristön uusissa yrityksissä. Nykymenoon näytetään olevan tyytyväisiä – kukaan ei varsinaisesti haikaile kastelulaitteen perään.

Oulun yliopisto on tehnyt avauksen monitieteisen toiminnan lisäämiseksi rakentamalla V-LABin, joka konkreettisimmillaan on tila, mutta myös toimintaympäristö, joka tulee sisältämään erilaisia palveluja. V-LABin strategisessa kehittämisessä juuri palvelut tulevat olemaan keskeistä. Voisiko V-LAB olla edistämässä arvoinnovaatioiden synnyttämistä? Tai millaisen paikan luovissa prosesseissa V-LAB voisi ottaa? Entä mitkä voisivat olla V-LABin strategisen kehittämisen kulmakivet, kun sitä asemoidaan muihin toimintaympäristöihin?

## Shake the Jelly: Born Global - Blue Ocean Strategy with Sweat Equity Funding

Yritysten ansaintamallit ja niiden kehittäminen ovat avainasemassa uusia arvoinnovaatio-ohjelmia käynnistettäessä, koska yksittäiset sisällöntuottajat ja muut luovan toimialan toimijat täytyy saada mukaan yritysten elinkaarivoittoihin ja omistukseen (Rusanen 2005). Luovan toimialan toimijat, kuten muotoilijat, arkkitehdit ja sisällöntuottajat, ottavat jo nyt omaehtoisia työriskejä lähtiessään mukaan tuotekehitykseen ja tuotteistukseen. Olisi oikeus ja kohtuus, että nämä tulevaisuuden kilpailukykyisen, ihmisläheisen ja uudistuvan *Ramp-Up – arvoinnovaatio - Born Global - Blue Ocean* -Suomen tärkeät tuotannon tekijät yhdenvertaistetaan maamme insinööreihin.

Sisältöliiketoiminta kamppailee Suomessa samojen vaikeuksien kanssa kuin insinööritkin: ideoita ja innovaatiota on liiankin kanssa, mutta menestyviä tuotteita syntyy harvoin. Usein kamppaillaan rahoituksen ja resurssien kanssa sen sijaan, että kehitettäisiin omia tuotealustoja. Sisältötuotteen kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja oikeita kumppaneita. V-LABin rooli sisältötuotannossa voisi olla samanlainen kuin strategisen kumppanin: valmiiden tuotealustojen avulla uusien ideoiden testaaminen olisi nopeaa ja kustannukset pieniä. Tuotteistaminen ei söisi yrityksen kaikkia resursseja, vaan toimittajaverkoston kautta tuotannonkehitys voitaisiin jakaa osiin. Uusien tuotealustojen kehittäminen yritysten omaan käyttöön perustuisi V-LABissa saatuihin kokemuksiin ja toimittajaverkostoon. Sweat Equity -mallin<sup>2</sup> mukaan yritys jakaisi osan tulevista voitoista toimittajaverkostoon osallistuville kumppaneilleen ja olisi vastavuoroisesti valmis osallistumaan kumppaninsa tuotealustakehitykseen samalla periaatteella. Näin syntyisi myös liiketoimintastrategisesti oikealla tavalla verkottunut Suomi. Yksi parhaista esimerkeistä tällaisesta verkottuneesta tuotekehityksestä on ”*Star Wreck - In the Pirkinning*” -tuotanto (yli 4 miljoonaa latausta). Tehdyn yhteistyön perustalle syntyi Tuotantoyhtiö Energia, ja nyt seuraavaa elokuvaa käsikirjoittaa Finlandia-palkittu ammattilainen Johanna Sinisalo.

---

<sup>2</sup> Tehdyllä ylimääräisellä työllä saatu omistusosuus yhtiöstä esimerkiksi tuotekehityksen aikana.  
Lähde: [http://vcexperts.com/vce/library/encyclopedia/glossary\\_view.asp?glossary\\_id=243](http://vcexperts.com/vce/library/encyclopedia/glossary_view.asp?glossary_id=243)



Lähteet:

Hallituksen politiikkaohjelmat, tietoyhteiskunta 2006: *Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015*. Valtioneuvoston kanslia.

Karra Neri & Phillips Nelson, 2004: *Entrepreneurship goes global*. Ivey Business Journal, Ivey Management Services Reprint nro 9B04TG10, s.1-3

Kauppalehti 26.9.2006: *Nokian johto haluaa lisätä taidekoulutusta*. Anssi Vanjoki.

Kim Chan W. & Mauborgne, 2005: *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

Knight Gary A., 1997: *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Michigan State University. UMI Dissertations Services: 2001, s.5-33.

Kulmala Harri I & Palmberg Christoffer, Talouselämä 2006, 29: *Prototalous on Suomen mahdollisuus*, s.45-47.

Rusanen Aira, 2005: *Sisältöliiketoimintaan sopivat mikro- ja pk-yritysten rahoitusmallit*. Pro Gradu tutkielma: HKKK, Helsinki.