

Palveluintegraattori-toiminta ja sen vauhdittaminen Suomessa

Sitran tavoitteena on tämän keskustelupaperin avulla edistää liiketoiminta- ja kysyntälähtöistä palveluintegraattori-toimintaa Suomessa. Palveluintegraattori-toiminnan vauhdittaminen tukee yrittäjyyttä ja yritysten kasvua sekä mahdollistaa uusien asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien tuottamisen tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin.

Keskustelupaperin on laatinut luovuus- ja tulevaisuusjohtaja Vesa Auvinen, Dazzle Oy ja johtava asiantuntija Päivi Hirvola, Sitra. Keskustelupaperin pohjaksi on haastateltu 18 asiantuntijaa yrityksistä, tutkimuslaitoksista, ministeriöistä ja kehittämisorganisaatioista.

Tiivistelmä ja johtopäätöksiä

Palveluintegraattori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Sillä tarkoitetaan toimijaa, joka yhdistää toteuttajat toimittamaan asiakkaan tarvitseman palvelukokonaisuuden tai ratkaisun. Kokonaisuus voi sisältää teknologisen ratkaisun ja siihen liittyvät palvelut tai pelkästään tarvittavat palvelut.

Palveluintegraattori-toiminnassa on tunnistettua potentiaalia yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen, uusien asiakaslähtöisten ja innovatiivisten palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tehokkaaseen tuottamiseen, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen sekä korkeamman lisäarvon tuottamiseen. Lisäksi palveluintegraattori-toiminta voi vahvistaa maaseudun ja haja-asutusalueiden kestävä kasvua ja elinvoimaisuutta.

Palveluintegraattori-toiminta voi olla hyvin monimuotoista asiakkaista, toimittajista, palvelutarjoomasta, toimialasta ja itse palveluintegraattorista riippuen. Palveluintegraatiolle tunnusomaista on asiakas-, tarve- ja kysyntälähtöisyys, useamman palvelun ja palveluntarjoajan yhdistäminen uudellaisiksi palvelukokonaisuuksiksi, liiketoimintalähtöisyys sekä alue- ja toimialarajojen ylittäminen. Palveluintegraattori voi toimia b-to-b tai b-to-c kentässä tai tarjota palveluita julkiselle sektorille.

Palveluintegraattori-toiminnan esteiksi on tunnistettu mm. ajattelu ja asenteet, jäykät rahoitusmekanismit, aluelähtöisyys, tarvittavan osaamisen puute, kestävän liiketoimintamallin luominen sekä toimialojen rajat ja siilot.

Palveluintegraattori-toimintaa voidaan vauhdittaa uudellaisilla, ketterillä kehittämistavoilla ja erilaista osaamista yhdistäen, kuten esimerkiksi kokeiluilla, yrityshankkeilla, joustavalla rahoituksella, hyvien käytäntöjen ja esimerkkien levittämisellä, koulutuksella sekä aktiivisella sparrauksella ja verkottamisella.

Tämä keskustelupaperi keskittyy liiketoimintalähtöisen palveluintegraattori-toiminnan edistämiseen.

Johdanto

Suomen tulevaisuuden menestys?

Suomi on ollut yksi globalisaation suurista voittajista. Edistysellinen teollisuus- ja innovaatiopolitiikka, joka mahdollisti pitkäjänteisen ja mittavan T&K panostuksen sekä edistysellinen sosiaali- ja koulutuspolitiikka mahdollistivat Suomen taloudellisen kasvun ja hyvinvoinnin.

Nopeasti muuttuva ja kompleksinen toimintaympäristö luo kuitenkin uudellaisia haasteita ja vaatimuksia suomalaisille yrityksille, julkiselle sektorille ja koko Suomen kilpailukyvyllä. Globalisaation jatkuminen, tuotanto- ja arvoketjujen hajautuminen, väestön ikääntyminen, ilmaston muutos,

talouskriisi, teknologiset edistysaskeleet ja monet muut (mega)trendit ja ilmiöt luovat haasteita Suomen aiemmalle menestysmallille.

Kuntasektori ja palvelut

Kuntasektori on myös haasteiden edessä. Kuntien talouden haasteiden oletetaan edelleen kasvavan 2020-luvulla. *Kuntien talouden kehittyminen 1997–2024* -selvityksen (Laesterä - Hanhela) mukaan väestöllisen huoltosuhteen heikentyessä aina 2030-luvun alkuun saakka, on hyvin todennäköistä, että talouden haasteet tulevat enemmänkin lisääntymään kuin vähentymään vuoden 2024 jälkeen. Ainakin kolmannes kunnista tulee olemaan suurissa taloudellisissa vaikeuksissa jo vuonna 2020 .

Kuntien on kuitenkin varmistettava laadukkaat ja yksilölliset palvelut sekä tehokas palvelutuotanto kunnan asukkaille myös tulevaisuuden haastavassa taloustilanteessa.

Palveluvallankumous

Palvelut muodostavat 66,5% Suomen BKT:sta. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2009 palvelualan yrityksistä lähes 94 prosenttia oli pieniä, alle 10 hengen yrityksiä. Palveluyritykset erikoistuvat yhä enemmän tehokkuutta ja tuottavuutta lisätäkseen. Palvelutuotannon sirpaloituminen osaltaan lisää palveluintegraation tarvetta uudenlaisten palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi.

Digitalisaatio muuttaa palveluita ja arvoketjuja - palvelujen tuottajan ja kuluttajan ei tarvitse enää välttämättä kohdata toisiaan. Digitalisoitumisen myötä palveluja voidaan yhä enemmän kuluttaa ja tuottaa ajasta ja paikasta riippumatta missäpäin maailmaa tahansa. Digitalisoituminen mahdollistaa myös merkittävän skaalautumisen: kerran tuotettu digitaalinen palvelu voidaan monistaa ja jaella hyvin pienillä kustannuksilla. Digitaalisten palveluiden kauppa kasvaakin muuta maailman kauppaa nopeammin.

Etlan julkaisussa: *Uutta arvoa palveluista* (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila) todetaan, että kolmen sektorin malli, jossa talous muodostuu alkutuotannosta, jalostuselinkeinoista ja palveluista on vanhentunut. Nykytaloudessa palvelut ovat tuottavuuskasvun keskeinen tekijä ja niillä on merkittävä ja kasvava rooli monissa teollisuustuotteissa sekä investointihyödykkeissä eli koneissa ja laitteissa.

Nyt viimeistään on aika unohtaa sitkeä myytti ”toisten paitojen pesemisestä”, joka kuvastaa vanhentunutta käsitystä palveluista ja niiden roolista talouden toiminnassa ja talouskasvussa.

Suomi menestyy innovaatioilla, osaamisella ja korkean lisäarvon tuottamisella

Menestyäkseen tulevaisuudessa Suomen on siirryttävä teollisen ajan ajattelumalleista ja rakenteista kestävään palveluyhteiskuntaan. Uutta menestystä voidaan hakea panostamalla korkean lisäarvon tuottamiseen.

Teknologisten innovaatioiden lisäksi tarvitsemme palvelu-, design-, liiketoiminta- ja toimintamalli - innovaatioita. Innovaatioita tarvitaan niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin.

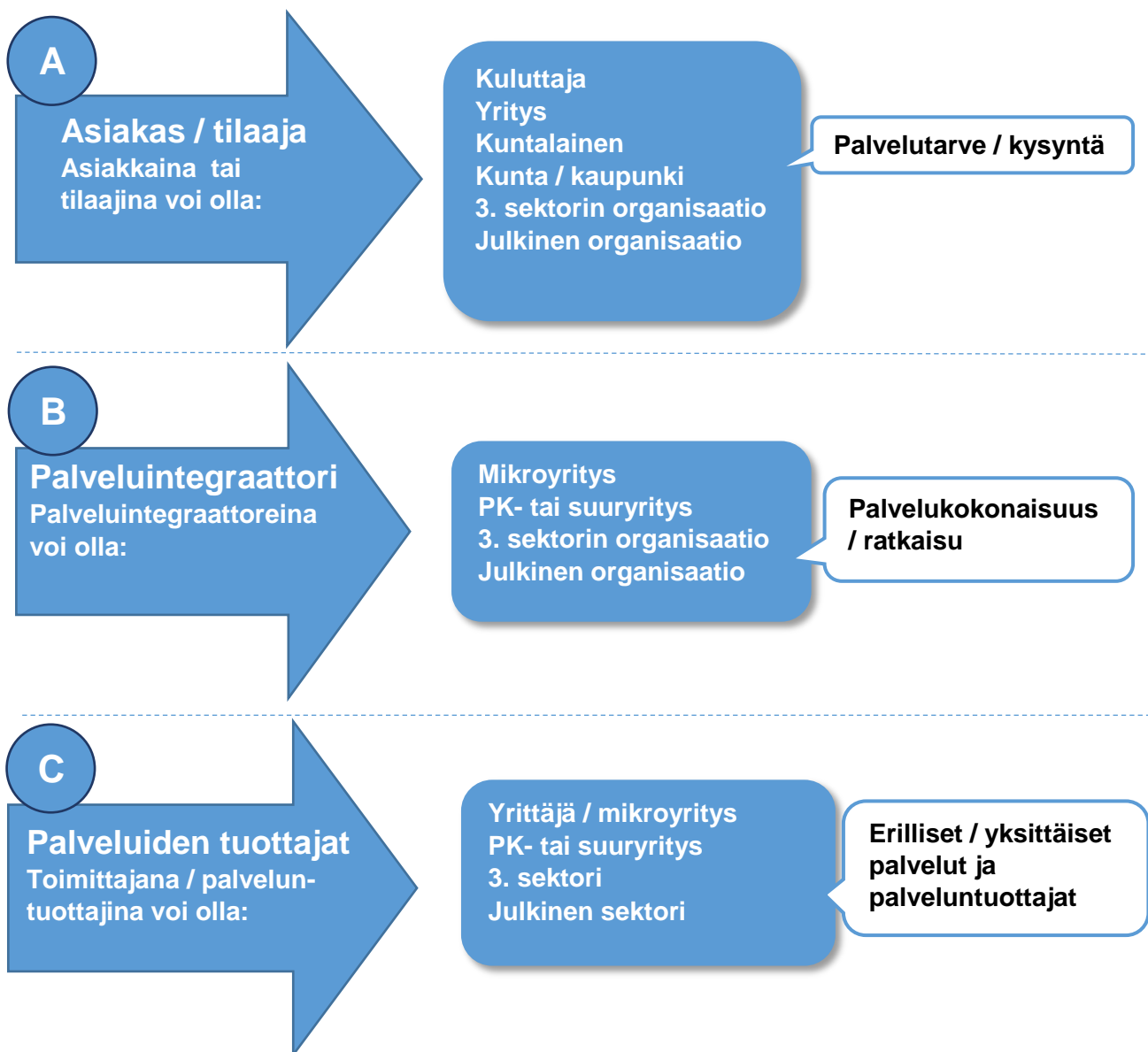
Tulevaisuuden kasvualat perustuvat käytännön ongelmia ratkoviin innovaatioihin. Potentiaalia on esim. sosiaali- ja terveyspalveluissa ja ikääntyneiden kotona selviytymistä edesauttavissa tukipalveluissa kuin myös luontoon tukeutuvassa hyvinvointiliiketoiminnassa sekä hemmottelu-, elämys- ja liikuntapalveluissa. Vihreän talouden keskiössä ovat puolestaan energia- ja materiaalihyödykkeitä, resurssiviisaus, hajautettu uusiutuvan energian tuotanto sekä ekotehokkaat palvelu- ja toimintamallit.

1. Mitä on palveluintegraattori-toiminta?

Palveluintegraattori voidaan määritellä seuraavasti:

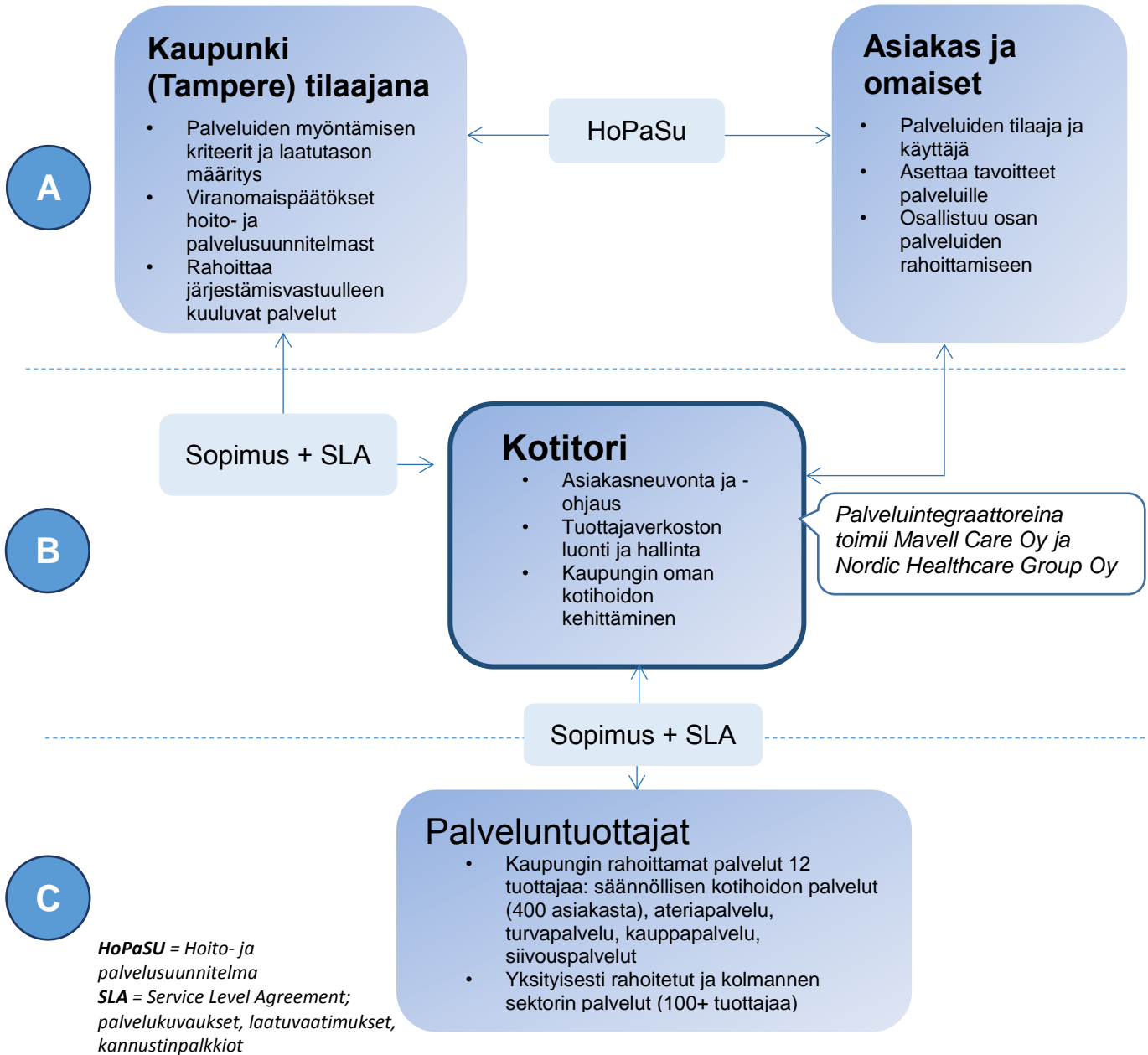
”Palveluintegraattori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Sillä tarkoitetaan toimijaa, joka yhdistää toteuttajat toimittamaan asiakkaan tarvitseman (palvelukokonaisuuden) ratkaisun. Ikkunana asiakkaalle voi toimia myös mobiilipalvelu.”

Palveluintegraattori-toiminta voi olla hyvin monimuotoista asiakkaista, toimittajista, palvelutarjoomasta, toimialasta ja itse palveluintegraattorista riippuen. Kyseessä voi olla b-to-b tai b-to-c toimintaa tai palveluiden tarjoamista julkiselle sektorille ja toiminta voi olla alueellista, maakohtaista tai kansainvälistä.



Kuva 1: Yleinen palveluintegraattori-toiminnan kuvaus

Palveluintegraattori-esimerkki: Tampereen Kotitori



Kotitori palveluintegraattorina

- Kotitori on Tampereen kaupungin ikäihmisten kotona asumisen palveluiden integraattori
- Uudenlainen tapa järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyönä
- Yhdistää ja valvoo hajanaista palveluntuottajakenttää julkisen tilaajan lukuun
 - Integraattori ei itse tuota loppuasiakaspalveluita vaan hankkii ne markkinoilta ja kaupungin tuottajilta
 - Merkittävästi normaaleja ulkoistuksia enemmän resursseja laadunhallintaan
- Toimii loppuasiakkaille case managerina, joka yhdistää sirpaleisen tuottajakentän yhtenäiseksi
 - Hyödynnetään julkisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin palveluita
- Järjestää systemaattisen kehittämistoiminnan julkisten ja yksityisten tuottajien kesken
 - Hyödyntää yksityisiä tuottajia julkisen organisaation innovaatiomoottoreina

Palveluintegraattori toimii eräänlaisena tulkkina asiakkaiden ja palveluja tarjoavien yritysten välillä. Se voi tarjota resursseja ja osaamista, joita palveluja tarjoavilla yrityksillä ei syystä tai toisesta ole tai yritysten olisi vaikea itse hankkia. Oleellista toiminnassa on myös arvon tuottamisen prosessien jatkuva kehittäminen palvelun tarjoajien ja parhaimmillaan myös käyttäjien/asiakkaiden kanssa sekä kyky konseptoida, myydä ja konkreettisesti hyödyntää uudenlaisia ideoita ja mahdollisuuksia.

(Haastateltavien kommentteja:)

”Ratkaisuja käyttäjälähtöisesti räätälöivä palvelumuoto, joka verkottaa yrityksiä uudella tavalla, varmistaa laatua, vauhdittaa kasvua, takaa toimitusvarmuuden”

”Palveluintegraattori toimii tulkkina molempiin suuntiin (asiakas ja toimittajat)”

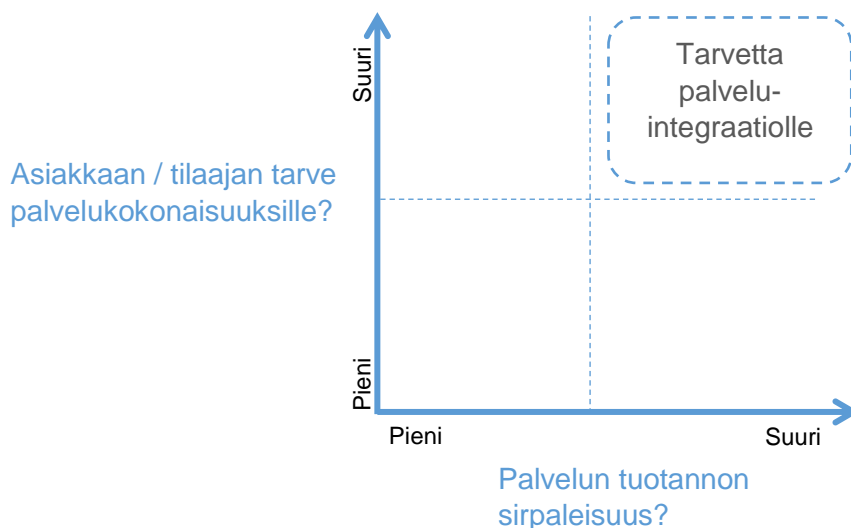
”...tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöiseen, eli räätälöi kokonaispalveluratkaisun ennen kaikkea asiakkaan tarpeista”

”Palveluintegraattori voi olla montaa asiaa, esimerkiksi voi olla yrittäjä joka muuttanut maaseudulle, jolla ymmärrys kaupunkikulttuurista.”

2. Miksi palveluintegraattori-toimintaa tarvitaan ja sen hyödyt?

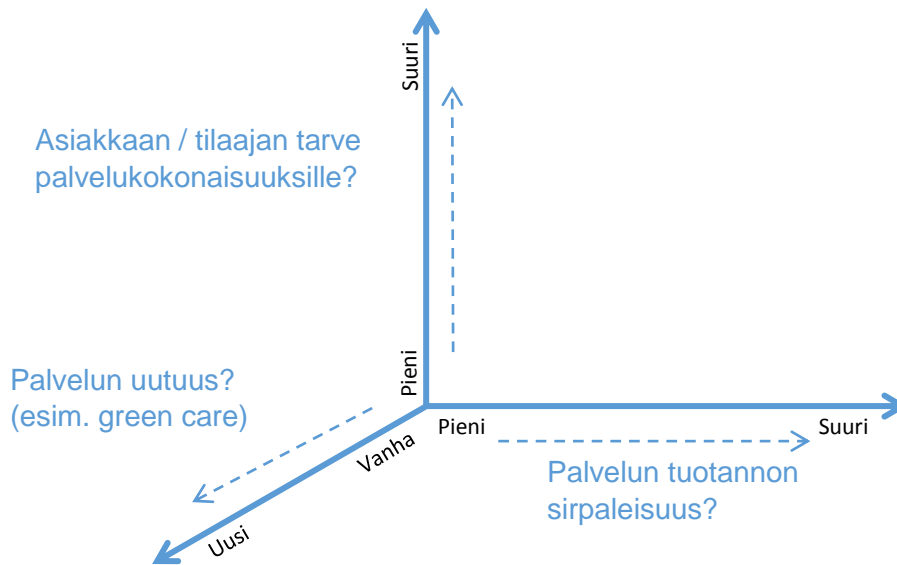
Nopeasti muuttuva toimintaympäristö luo jatkuvasti uusia ja muuttuvia tarpeita yritys- ja kuluttajapalveluille. Mistä ja miten kuluttajat ja asiakkaat tulevat saamaan tarvitsemansa tai haluamansa uudenlaiset ja yksilöllisesti räätälöidyt palvelukokonaisuudet - mahdollisimman helposti, laadukkaasti ja varmasti? Mistä ja miten yritykset ja organisaatiot hankkivat uusia palvelukokonaisuuksia joilla lisätä tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä? Miten julkinen sektori ja kunnat varmistavat laadukkaat ja yksilölliset palvelut sekä tehokkaan palvelutuotannon myös tulevaisuuden haastavassa taloustilanteessa?

Palveluintegraatiota tarvitaan mm. kun asiakkaalla tai tilaajalla on suuri tarve (uusille) palvelukokonaisuuksille esim. ostovolyymien ja toimitusvarmuuden varmistamiseksi ja kun palvelun tuotanto on sirpaloitunut:



Kuva 2: Tarve palveluintegroinnille -nelikenttä

Palveluintegraatiota tarvitaan myös etenkin uusilla sarastavilla aloilla kuten lähienergia ja green care. Näillä aloilla on myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia palveluintegraattoreille ja -yrityksille.



Kuva 3: Tarve palveluintegraationille -kolmio

Palveluintegraattori voi olla myös täysin uusi palvelu(innovaatio) ja toimintamalli, joka ratkaisee tai helpottaa asiakkaan elämää tai synnyttää uuden tarpeen ja siten hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palveluintegraattori-toiminta voi tukea myös ns. edelläkävijämarkkinoiden syntymistä.

Tunnistamalla asiakastarpeen, yhdistämällä palvelun tuottajien tarjoaman räätälöidyksi ratkaisuksi ja lisäämällä oman osaamisensa palveluintegraattori tuottaa uutta lisäarvoa sekä asiakkaille, palvelua tuottaville yrityksille että palveluintegraattorille itselleen. Palveluintegraattori-toiminta voi olla myös kasvun mahdollistaja kasvuhaluille yrityksille, joilta markkinaosaaminen tai muu keskeinen liiketoiminnan kehittämis- ja arvonluonnin osaaminen (tai muut tarvittavat resurssit) puuttuvat tai joille omalta alueelta ei löydy sopivia kumppaneita.

Kokonaisuutena palveluintegraattori-toiminnassa on tunnistettua potentiaalia yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen sekä korkeamman lisäarvon tuottamiseen.

”Palveluintegraattorilla jakelukanavat ja markkinanäkemykset paremmin hanskassa”

”Johdettujen liiketoimintojen ja palvelujen ketjut lisääntyvät, osaaminen spesialisoituu ja syntyy enemmän tarvetta kokonaisnäkemykselle – erityisosaamisen rinnalle tarvitaan kokonaisnäkemystä.”

”Taustalla on maailman monimutkaistuminen (esim. tiedon pirstaloituminen), joka on luonut tarpeen tälle toiminnalle.”

”Iso potentiaali ja tulevaisuuden menestyskonseptit tällaisia esim. Rovio ei myy peliä vaan muotia ja elämäntapaa. Jos pystytään integroimaan palveluita ja teknologiaa, niin ollaan huipulla.”

2.1 Hyödyt asiakkaille ja kuluttajille

Asiakkaille palveluintegraatio-toiminnan hyötyjä ovat mm. asiakkaan tarpeisiin räätälöidyt palveluratkaisut ja ostamisen helppous sisältäen tiettyjen palvelujen kohdalla myös tuen palvelukokonaisuuden valintaan.

Asiakkaat voivat myös saada palveluita, jotka muuten olisivat vaikeita tai mahdottomia saavuttaa esim. haja-asutusalueilla. Palveluintegraattori voi tuottaa myös kokonaan uudenlaisia palveluita uudenvuotisiin asiakastarpeisiin. Lisäksi asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelukokonaisuuden – joka voi sisältää yksityisiä, 3. sektorin sekä julkisia palveluita – ns. yhden luukun kautta.

2.2. Hyödyt yrittäjyydelle ja yrityksille

Palveluintegraattori-toiminta voi lisätä toiminnassa mukana olevien yritysten palveluiden kysyntää ja voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä tukea yrittäjyyden kasvua. Parhaimmillaan palveluintegraattori-toiminta edistääkin sekä olemassa olevien yritysten kasvua että uuden liiketoiminnan, uusien yritysten ja mahdollisesti uusien sähköisten, asiakaslähtöisten ja palveluintegraattori-toimintaa tehostavien, sovellusten syntymistä

”Toimija, joka lähtee rakentamaan konseptia, voi olla jo merkittäväkin toimija mutta voi rakentaa palveluintegraattorina huomattavasti suuremman liiketoiminnan.”

”Pienet ei pääse isoihin ketjuihin.”

”Monen pienen palveluntarjoajan kokonaiskonsepti parantaa mahdollisuuksia markkinoilla. Toiminnalla on potentiaalia laajentua monella toimialalla. Palveluintegraattoritoiminta on suunta, mihin tulevaisuudessa voidaan mennä.”

”Yrittäjyyden muotoja on monia ja niitä kaikkia tarvitaan – niin kasvuyrittäjyyttä kuin elämäntapa- ja sivuyrittäjyyttä.”

Osaaminen ja resurssit

Palveluintegraattori tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaille että palveluintegraattori-toiminnassa mukana oleville yrityksille niin osaamisen kuin resurssien ja myyntikanavien osalta. Yritykset voivat saada osaamista ja resursseja esim. markkinointiin, markkinaymmärrykseen, palveluiden kehittämiseen ja konseptointiin sekä mobiiliosaamiseen ja myyntiin. Mikro- ja PK-yrityksillä toiminta on yleensä hyvin operatiivista tai tuotantolähtöistä, joten aikaa, resursseja tai osaamista liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen ei välttämättä ole.

”PK- yrityksissä tuotteseen pystytään usein keskittymään, mutta siihen liittyvät palvelut, markkinointi, uudet liiketoimintatavat ja -mallit jää vähemmälle - kaikkein vähiten oli tehty innovaatioita uusissa toimintamalleissa ja niitä nimenomaan nyt haetaan, pienen yrityksen voimat ei tähän riitä”

Kansainvälistyminen

Palveluintegraattori voi olla myös keino ja kanava palveluyritysten kansainvälistymiseen. Esimerkiksi Venäjä on yksi suurista mahdollisuuksista suomalaisille yrityksille, tuotteille ja palveluille, mutta kansainvälistyminen voi monelle mikro- ja PK-yritykselle olla haastavaa; esim. oman vientiorganisaation perustaminen on sekä resursseja ja aikaa vievää että riskialtista.

Palveluintegraattori, joka tuntee ja ymmärtää esim. venäläisten asiakastarpeet, voikin tarjota matalan kynnyksen suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen. Esimerkkinä voidaan mainita Kauppatalo Lend, joka mahdollistaa suomalaisille elintarvikkeille ja tuottajille suoran reitin Venäjän markkinoille.

”Kasvumarkkinat, mm. Etelä-Koreassa, jossa isoja konsepteja (esim. Smart City) – jotta näitä pystytään kehittämään, tarvitaan integraattori. Ei tule tuottajille mieleen, että tehdäänpä tällainen konsepti, vaan tarvitaan joku joka tunnistaa markkinatarpeen.”

2.3 Kansallisen ja alueellisen tason hyödyt

Yrittäjyys ja työpaikat

Palveluintegraattori-toiminta voi tuottaa kansallisella tasolla hyötyjä mm. yrittäjyyden lisääntymisenä, uutena liiketoimintana ja uusina työpaikkoina sekä uusina palveluinnovaatioina ja sähköisinä sovelluksina. Lisäksi palveluintegraattori-toiminta voi lisätä sekä yksityisten että julkisten resurssien tehokkaampaa käyttöä, asiakaslähtöisten palveluiden syntymistä sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden kasvua.

Resurssiviisaus

Luonnonvarojen hupeneminen, väestönkasvu ja ilmastonmuutos pakottavat yhteiskunnat ympäri maailmaa muuttumaan tehokkaammiksi ja vähäpäästöisemmiksi. Kierrätystaloudesta, energiatehokkuudesta ja yritysten yhteistoiminnasta raaka-aineiden säästämiseksi tulee arkea. Resurssien viisas käyttö on kovaa vauhtia nousemassa kansainväliseksi kilpailuvaltiksi.

Palveluintegraattori-toiminta voi osaltaan edistää energian, luonnonvarojen ja raaka-aineiden kestäväää käyttöä sekä uusiutuvien luonnonvarojen monipuolista hyödyntämistä.

”Biotalous - saadaan raaka-aineita ja tuotteita käyttöön joita ei välttämättä muuten olisi käytössä.”

”Oman maan resurssien mahdollisimman tehokas käyttö niin etteivät hukkaantuisi.”

”Ajurina on, että uusiutumattomat raaka-aineet vähenevät, loppuvat ja kallistuvat. Voidaan kehittää uusia raaka-aineita ja palveluita, jotka ovat kokonaisuuksia, esimerkiksi kierrätys ja vastaavat asiat ei toimi ilman palveluintegroitintia.”

Palveluintegraattori-konseptit, toimintamallit ja innovaatiot

Sekä julkisten palveluiden (esim. sote) tuottaminen että vihreän talouden rakentaminen edellyttävät uusia ratkaisuja niin kansallisella kuin alueellisella tasolla. Palveluintegraattori-toiminnalla voidaan synnyttää tällaisia ratkaisuja ja uusia palveluiden tuottamisen malleja. Aluerajat ylittävänä ja uutta lisäarvoa tuottavana toimintamallina palveluintegraattori-toiminta on myös maaseudun yrittäjyyden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisen keskiössä.

Palveluintegraattori-toiminnasta voi syntyä uudenlaisia konseptoituja ja monistettavia toimintamalleja ja sähköisiä sovelluksia, joita voidaan levittää sekä kansallisella tasolla että kansainvälisinä vientikonsepteina.

Palveluintegraattori-toiminta voi tuottaa ns. win-win-win ratkaisuja, jossa luodaan uutta arvoa yksilöille, yhteisöille sekä ympäristölle ja yhteiskunnalle.

"Parhaimmillaan voisi, johtaa siihen että kun palveluintegraattori-toiminta on luovaa, voi syntyä uudenlaisia yhdistelmiä ja integraatioita jotka synnyttää jotakin ihan uutta ja innovatiivista - siinä se iso lupaus"

3. Palveluintegraattori-toiminnan haasteita

Palveluintegraattori-toiminnan haasteiksi on tunnistettu mm. ajattelu ja asenteet, jäykät rahoitusmekanismit, aluelähtöisyys, tarvittavan osaamisen puute, kestävän liiketoimintamallin luominen sekä toimialojen rajat ja siilot.

3.1. Ajattelu ja asenteet

Suurimpia haasteita palveluintegraattori-toiminnalle ovat ajattelu, asenteet ja tottumukset kuten yksinyrittämisen kulttuuri, toimialojen ja kehittämisen siiloutuminen sekä hankintakäytännöt ja tietynlainen kasvuhaluuttomuus.

Myös suomalainen kateus (joka voi olla myös voimavara) saattaa estää esim. paikallisia palvelutoimittajia liittymästä palveluintegraattori-toimintaan tai jonkun yrityksen nousemisen palveluintegraattori-toimijan rooliin. Palveluntuottajat eivät ole välttämättä halukkaita maksamaan palveluintegraattorille sen palveluista. Palveluintegraattori-toiminta on (tietyillä toimialoilla) vielä uutta, joten se saattaa herättää epäluuloja myös palvelun toimittajissa - luottavatko ja uskovatko he palveluintegraattoriin ja sen toimintamalliin?

Ajattelu, asenteet ja tottumukset voivat olla myös esteinä virkamiesten ja asiakkaiden puolella - esimerkiksi uskaltavatko asiakkaat ostaa palveluintegraattorilta uuden palvelukokonaisuuden erillisten yksittäisten palveluiden sijaan?

"Uuden toimintamallin käyttäminen herättää pelkoja ja estää toiminnan käynnistämistä. Uusi luo pelkoja, vanhassa helppo pysyä."

"Asenne-ongelma yrittäjissä, virkamiehissä ja asiakkaissa."

"On kova perinne, että kukaan ei tule minun työtäni välittämään ja siitä rahaa ottamaan välistä."

"Suomalainen kateus, ei olla valmiita toimimaan yhdessä."

3.2. Hajanaisuus, aluelähtöisyys ja pysyvyys

Maakuntaliitot, kunnat ja alueelliset kehittäjäorganisaatiot tekevät tärkeää työtä omien alueidensa kehittämisessä, kuten esim. yrittäjyyden edistämässä. Toisaalta, mikäli kehittäminen, tuki ja rahoitus on kohdennettu vain tietyille toimialalle tai tiettyihin alueisiin, voi yli aluerajojen toimivan arvoketjuajatteluun perustuvan palveluintegraattorin olla vaikea saada tukea tai rahoitusta toimintansa kehittämiseen.

Erilaisissa hankkeissa ja projekteissa on pyritty edistämään palveluintegraattori-tyyppistä toimintaa alueellisesti esim. verkoston, toiminta-alustan ja toimintamallin luomisella. Haasteena on, että hankkeen tai projektin päättyessä toimintamalli ei jää elämään.

"Helposti tehdään vain oman alueensa näkökulmasta vain eikä maanlaajuisesti, eikä kaikkea mietitty ihan pitkälle."

"Missä varat on alueellisesti nakitettu jonnekin, helposti sinne tulee vallihautoja rajoille."

”Joissakin kehityshankkeissa ja projekteissa muodostetaan platform ja luodaan toimintamalleja. Kun projekti päättyy, toimintamalli ei jää elämään, esim. koska ei olla valmiita maksamaan siitä että joku integroi”

”Hanketoiminta ei ole pysyvää tällaisissä, vaan saatava businessidea tähän toimintaan.”

”Kannettu vesi ei kaivossa pysy.”

3.3. Osaaminen, markkinaymmärrys ja kestävä liiketoimintamalli

Palveluintegraattorin osaamisen on oltava monipuolista. Liiketoimintaosaamisen lisäksi palveluintegraattorin on ymmärrettävä hyvin markkinaa ja asiakastarpeita sekä osattava löytää sopivat toimittajat ja muut kumppanit, luoda palvelukokonaisuudet ja johtaa koko toimintaa. Tätä osaamista ei palveluintegraattori-toimintaa harkitsevilta yrityksiltä tai yrittäjiltä välttämättä löydy.

Lisäksi mikäli palveluintegraattori-toiminta on vierasta toimijoille (eli sitä ei ymmärretä tai nähdä sen hyötyjä) on esim. rahoittajien tai kehittäjien vaikea tukea tai edistää palveluintegraattori-toimintaa.

Myös kestävä ja toimivan ansaintalogiikan ja liiketoimintamallin luominen voi olla haasteellista. Toisaalta, koska palveluintegraattori-toiminta voi olla hyvin monimuotoista ja palveluintegraattorin asiakkaina voivat olla yritykset, kuluttajat ja/tai julkinen sektori, mahdollisuuksia erilaisiin ja innovatiivisiin liiketoimintamalleihin on olemassa useita.

”Kuinka paljon palveluintegraattori osaamista on, onko hyviä malleja, joita hyväksi käyttäen voisi innovoida omia palveluintegraattori- toimintaan perustuvia liiketoimintamalleja?”

”Ollaan hyviä organisoitujia ja organisoijia, mutta se että ymmärrettäisiin millä asioilla on oikeesti markkinoita ja mitä (palveluita) pitäisi lyödä yhteen, puuttuu.”

”Liiketoimintamalli on haasteellinen, se että löydetään joku maksava taho, joka saa integraatiosta niin paljon että rupeaa maksamaan, keskeinen haaste.”

”B to B –puolella potentiaalia, kuluttajapuolella ansaintalogiikka haaste.”

3.4 Rahoitus ja sen joustavuus

Palveluintegraattori-toiminta saattaa jäädä tiettyjen rahoitusmallien ulkopuolelle. Esim. EU-rahoitus on usein aluesidonnaista ja linjaukset rajaavia siten, ettei integraattorityyppisille uudenlaisille toimiala- ja aluerajat ylittäville konsepteille löydy rahoitusta.

Lisäksi palveluintegraattori-toiminta monesti saattaa olla kokeilevaa kestävä liiketoimintamallin ja toimintatavan löytämiseksi. Usein kuitenkin rahoitusanomusta pyydetessä on osattava hyvinkin tarkkaan kertoa miten hakija aikoo edetä ja mihin raha tullaan käyttämään. Palveluintegraattori-toiminnan alkuvaihetta voidaan kuitenkin verrata aloittavan yrityksen / start-upin toimintaan, jossa oletukset asiakkaista, tuotteista ja liiketoimintamallista elävät ja muuttuvat hyvinkin nopeasti. Tukeakseen nopeita muutoksia, myös rahoitusinstrumenttien ja –käytäntöjen tulisi olla joustavampia.

”Julkinen sektori ja rahoittajat eivät ole tottuneet rahoittamaan näitä malleja.”

”Nyt tukea saatavilla teknologiaratkaisuihin, mutta ei palveluihin bisnesmallien kehittämiseen.”

3.5 Sitoutuminen, riskinotto ja kasvuhakuisuuden puute

Palveluintegraattori-toiminnan kehittäminen ja jatkuminen vaatii sitoutumista ja riskinottoa niin palveluintegraattorilta kuin palveluiden tuottajiltakin. Oleellista on aidon lisäarvon tuottaminen siten, ettei palveluintegraattorin ohitus (jossa palveluntoimittaja myykin suoraan asiakkaalle eikä palveluintegraattorin kautta) nouse haasteeksi. Ei-sitoutuminen vähentää luottamusta ja palveluintegraattori-toiminnan tehokkuutta.

Palveluintegraattori-toiminta vaatii monesti ns. veturiyhteyden, eli varsinaisen palveluintegraattorin. Sekä palveluintegraattorina toiminen että palveluintegraattoritoimintaan liittyminen saattaa kuitenkin monen (pien)yrityksen näkökulmasta tuntua liian riskipitoisena.

Myös yritysten kasvuhakuisuuden puute voi vähentää kiinnostusta palveluintegraattori-toimintaan.

3.6. Rakenteet ja siiloutuminen

90-luvulla alkaneen verkosto- ja klusteritoiminnan lisääntymisestä huolimatta yritykset ja toimialat ovat monesti siiloutuneita ja keskittyneitä oman toimialan asioihin. Myös digitaaliset palvelut kehittyvät monasti erillään sekä palveluyrityksistä että julkisen sektorin palveluista.

”Uudenlainen toiminta vaatii uusia rakenteita. Silloin pitää rikkoa vanhoja rakenteita. On valinta tehdäkö vanhan päälle vai rikotaanko ja tehdään uusia - vaatii uusia prosesseja.”

”Ongelma on myös se, että ollaan niin putkissa - perinneputkissa ja perinnepoluilla, tällöinen polkuriippuvuus on hirmu vahvaa. Ajatellaan ruokaa, puuta, metsää jne omina putkinaan.”

3.7 Yhteistyön ja yhteisen vision puute

Palveluintegraattori-toiminta vaatii toimivaa ja jatkuvaa yhteistyötä sekä yhteistä visiota. Toimialasta ja alueellisesta sijainnista riippuen yritykset ja yrittäjät eivät välttämättä ole tottuneet palveluintegraation vaatimaan tiiviiseen yhteistyöhön palvelutuottajien ja integraattorin välillä. Yksin yrittämisen perinne elää (tietyillä alueilla) yhä vahvana ja vaikka haluttaisiinkin joissakin asioissa tehdä enemmän yhteistyötä, verkosto-osaamisen puute palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä rajoittaa sitä.

Yhteistyön puutetta on monesti myös kehittäjäorganisaatioiden välillä – ei tiedetä mitä toinen kehitysorganisaatio tekee, joten mahdollisten synergioiden löytäminen ja hyödyntäminen takkuilee.

”Yrittäjien yhteisö vaatii uuden, yhteisen toimintakulttuurin, ja toimintakulttuurin rakentuminen on hidasta. Se vaatii aikaa, paljon yhteisiä kohtaamisia, valmentajuutta, uuden kulttuurin synnyttämistä, kärsivällisyyttä.”

4. Palveluintegraattori-toiminnan vauhdittaminen

Keskeistä liiketoimintalähtöiselle palveluintegraattori-toiminnalle ja sen kasvulle on markkinaymmärrys ja asiakaslähtöisyys. Palveluintegraattorin mahdollistama yritysten välinen uudenlainen yhteistyö ja markkinaymmärrys voi parhaimmillaan luoda uutta markkinaa tai mahdollistaa kokonaan uuden liiketoiminnan.

Palveluintegraattori-toimintaa voidaan vauhdittaa uudellaisilla, ketterillä kehittämistavoilla ja erilaista osaamista yhdistäen kuten esim. nopeilla kokeiluilla, yrityshankkeilla, joustavalla rahoituksella, hyvien käytäntöjen ja esimerkkien levittämällä, koulutuksella sekä aktiivisella sparrauksella ja verkottamisella.

4.1. Kokeilut, rahoitus ja kokeiluraha

Palveluintegraattori-toiminnassa joudutaan usein etsimään kestäviä liiketoimintamalleja ja uusia toimintatapoja sekä täysin uusia yhteistyökumppanuuksia. Näiden löytymistä voidaan edistää erilaisten kokeilujen keinoin. Kokeilujen perusteella voidaan nähdä mitkä toimintamallit ovat elinkelpoisia ja mitkä eivät. Kokeiluja voidaan edistää ja aktivoida joustavalla kokeilurahoituksella, verkottamisella sekä koulutuksella.

”Uuden kehittäminen vaatii kokeiluja, pilotteja ja käytännön toimintaa, jonka jälkeen toivottavasti saadaan malli leviämään laajalle.”

”Konkreettisesti liikkeelle, ei tasapäisiä kokeiluja – monimuotoisuus hyväksi.”

”Pitäisi lähteä nopeisiin kokeiluihin ja yrittää eikä rakentaa liian valmista konseptia.”

4.2. Joustava julkinen rahoitus

Joustavalla julkisella rahoituksella voidaan edistää palveluintegraattoritoimintaa. Olemassa olevien rahoitusmahdollisuuden löytämisen ja hakemisen helpottaminen auttaa palveluintegraattori-toimintaa harkitsevia yrityksiä eteenpäin. Rahoituksen joustava käyttö tarpeen mukaan ja raportoinnin helpottaminen ovat myös edistäviä tekijöitä.

”Innovatiivinen, rohkea hanke jää helposti ”selkeiden” asioiden taakse.”

”Tarvitaan yritystoimintaan soveltuvia rahoitusinstrumentteja tarjolle.”

”Perinteisesti ollut alueeseen perustuvaa rahoittamista, mutta tämä ei enää toimi, kun läppäri ja älypuhelin kulkee minne vain ja tälläkin puolella pitää irrottautua perinteisistä skeemoista.”

4.3. Verkostot, yhteistyö ja pelisäännöt

Verkostot ja toimiva yhteistyö ovat palveluintegraattori-toiminnan elinehto. Palveluintegraattori-toiminnan ja toimivan verkoston syntyminen sekä pyörittämiseen tarvitaan erilaisia yhteistyöalustoja ja tiloja. Tarvitaan myös verkoston fasilitointi- ja johtamisosaamista. Lisäksi palveluintegraattori-toimintaa ja verkoston yhteistyötä helpottavat yhteisesti luodut ja omaksutut pelisäännöt, joissa määritellään esim. visio, periaatteet, vastuut sekä laatutaso.

”Pitää olla yhteiset pelisäännöt ja kriteerit, yhteinen käsitys laadusta – tähän täytyy luoda kriteereitä.”

”Lähtee siitä, että täytyy olla toimintapintoja/alustoja missä niissä kohtaamisia on.”

”Mallinnustyötä on tehtävä yhdessä, jolloin päästään nopeammin pysyvään vaiheeseen. Hyviä käytäntöjä on siis löydettävä verkostona.”

4.4. Liiketoiminta- ja yrittäjälähtöisyys sekä liiketoimintamallit

Palveluintegraattori-toiminta on liiketoimintaa ja sen tulisi olla yrittäjälähtöistä. Toimintaa ei kannata viedä eteenpäin tutkimus- tai hankevetoisesti vaikka tutkimusta voidaankin liittää osaksi palveluintegraattori-toimintakokeiluja ja hankkeilla mahdollistaa palveluintegraattori-toimintaa. Toiminta ei kuitenkaan ole kestävää mikäli oikeaa yrittäjää ja toimivaa liiketoimintamallia ei löydy.

”Asiaa pitää lähteä purkamaan tarpeen näkökulmasta.”

"Yrittäjökokemusta omaavia integraattoreiksi."

4.5 Osaaminen ja tieto

Palveluintegraattori tarvitsee monipuolisesti tietoja, taitoja ja osaamista - kuten markkinaymmärrystä, markkinointiosaamista ja verkostonjohtamistaitoja. Hyvin suunnitellulla ja kohdennetulla koulutuksella, valmennuksella ja aktiivisella sparrauksella voidaan potentiaalisten palveluintegraattoreiden tieto-, taito ja osaamistasoa nostaa tarvittavalle tasolle.

"Palveluintegraattori-toimijana oleminen ei ole helppoa, pitää osata monta osa-aluetta hyvin, tuottajien kilpailuttamisesta, asiakkaiden case managerointia, vaikuttavuuden mittaamista."

"Yleisesti liiketoimintakoulutus olisi hyvä ja sitä tarjottaisiin, yrittäjät ei välttämättä kiinnostuneita - pitää olla selkeästi näkyvissä, että tämä lisää sun liikevaihtoa."

"Missä asioissa koulutusta voisi olla hyvä antaa? Olisi hienoa jos integraattorit voisi hetimiten yhteisöllistymään ja kysyttäisiin, missä kaikki kaipaisi koulutusta."

4.6 Hyvät käytännöt ja esimerkit

Palveluintegraattori-toiminnan hyvien käytäntöjen ja esimerkkien etsiminen, koostaminen ja levittäminen on erinomainen ja tärkeä keino vauhdittaa palveluintegraattori-toimintaa. Esimerkkejä kannattaa etsiä niin Suomesta kuin ulkomailtakin sekä eri toimialoilta. Myös tieto epäonnistuneista kokeiluista on hyödyllistä palveluintegraattori-toimintaa suunnitteleville.

"Kun syntyy imua tällaiselle uusien yhdistelmien synnyttämistä menestystarinoista, voi käydä niin onnellisesti, että syntyy jonkinlainen markkina, jossa ihmiset haluavat tulla palveluintegraattori-toiminnan piiriin."

"Saadaan onnistuneita kokemuksia tästä ja saadaan levitettyä toimintatapaa ja ajatusta siitä että näin voisi toimia."

"Hakea esimerkkitapauksia, joista saa intoa."

"Onnistuneiden konseptien tuominen julkisuuteen, jotta voisi benchmarkata ja monistaa osaamista."

4.7. Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat lähes 20 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta ja niihin käytetään noin 35 miljardia euroa vuosittain.

Julkisissa hankinnoissa voidaan edistää palveluintegraattori-toimintaa. Iso institutionaalinen asiakas tai tilaaja voi tuoda palveluintegraattorin ja palvelun tuottajien tarvitsemaa jatkuvuutta ja volyyymia toiminnan tueksi; palveluintegraattori voi puolestaan tuoda uuden toimintamallin myötä kustannussäästöjä, tuottavuutta ja vaikuttavuutta julkiselle sektorille. Palveluintegraattori-toimintaa voidaan edistää innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla ja mahdollistaa myös ns. edelläkävijämarkkinoiden rakentaminen. Julkisten hankintojen tarjouspyynnöissä ja päätöksissä tulisikin etsiä tapoja huomioida palveluintegraattori-toiminta ja sen erityispiirteet.

"Julkiset hankinnat - kilpailutuksessa otettaisiin huomioon monituottajamallit."

"Suorite ja yksikköhintoja kilpailutetaan, on palveluintegraattori-toiminnan este – palveluintegraattori pystyy kilpailemaan kokonaiskustannuksissa ja laadussa ei yksikköhinnoissa."

4.8 Sparraus ja yritysneuvonta

Palveluintegraattori-toiminnan edistäminen tarvitsee julkisilta toimijoilta ja yritysneuvojilta sparraavampaa ja vieläkin asiakaslähtöisempää otetta. Tämä vaatii uutta osaamista ja uusia toimintamalleja yritysneuvontaan.

"Nykyiset julkiset palvelut menneet niin pirstaleiseksi, että yritysneuvonta ei nyt sparraajan roolissa."

5. Toimenpide-ehdotukset

Palveluintegraattori-toiminnan edistämiseksi ja vauhdittamiseksi Suomessa haluamme nostaa keskusteluun seuraavia toimenpide-ehdotuksia. Ehdotuksissa on keskitytty liiketoimintalähtöiseen palveluintegraattori-toimintaan ja ne tarkentuvat TEM:in ja MMM:n kanssa käydyn vuoropuhelun jälkeen.

Toimenpide-ehdotus	Mitä	Tavoite	Kuka
5.1 Kansallisten palvelu-integraattori -kokeilujen käynnistäminen	<p>Suomessa käynnistetään 5-6 erilaista, liiketoimintalähtöistä käytännön palveluintegraattori-kokeilua. Kokeilujen tulee olla nopeita ja niitä tulee tehdä monimuotoisesti - eri toimialoilla sekä alueellisella että kansallisella tasolla.</p> <p>Kokeilujen teemoja voivat olla esim. 1) vihreä talous 2) ihmislähtöinen palvelukehitys 3) biotalous 2.0 4) maaseutu-kaupunki -integraattorit - tai joku muu uusi alue.</p> <p>Kokeiluja varten etsitään sopivat yrittäjät ja tarvittavat kumppaniverkostot esim. palvelumuotoiluun, sovelluskehitykseen tms. Kokeiluun osallistuvat, voivat olla yrittäjiä/yrityksiä, joilla ei ole kokemusta palveluintegraattori-toiminnasta, mutta haluvat sitä kokeilla tai jotka jo toimivat palveluintegraattoreina.</p> <p>Kokeiluja tuetaan joustavalla kokeilurahoituksella, valmennuksella ja verkostoinnilla. Kokeiluissa voidaan kehittää toimintaa tukevia sähköisiä sovelluksia, palveluita ja toimintamalleja.</p> <p>Kokeilut kestävät 1-2 vuotta ja niistä saadut opit levitetään avoimesti kaikkien käyttöön. Kokeiluihin voidaan liittää tutkimusta, mutta kokeilu ei saa kuitenkaan olla tutkimusvetoista, vaan sen pitää painottua yrittäjävetoisuuteen ja liiketoimintalähtöisyyteen.</p>	<p>Palvelu-integraattori-toiminnan mallintaminen, uudet liiketoimintamallit, opit sekä hyvien käytäntöjen löytäminen</p>	<p>TEM koor-dinoi</p> <p>Valitut ELYt mukaan</p>

<p>5.2 Hyvät käytännöt ja esimerkit</p>	<p>Palveluintegraattori-toiminnasta tehdään selvitys, jossa etsitään, koostetaan ja kuvataan toiminnan hyvät käytännöt ja esimerkit Suomesta ja ulkomailta. Esimerkeissä kuvataan mm. palveluintegraattorin toimiala, asiakkaat, asiakastarve, palveluntuottajat, tarjooma, liiketoimintamallit, johtamis- ja toimintatavat sekä selvitetään syitä, miksi joku malli toimii paremmin kuin toinen. Mikäli mahdollista, etsitään myös epäonnistuneita palveluintegraatiokokeiluja.</p> <p>Hyvien käytäntöjen selvittämisessä myös hyödynnetään ja tehdään mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä jo meneillään olevien hankkeiden kanssa (kuten esim. Tekesin Serve ohjelman SHINE, "Service Network Integrator" - tutkimusprojekti http://www.tekes.fi/ohjelmat/Serve/Projektit?id=10861344)</p> <p>Löydökset levitetään mahdollisimman selkeässä, yksinkertaisessa ja kiinnostavassa muodossa, jotta mahdollisimman moni yrittäjä ja kehittäjä saisi paremman käsityksen palveluintegraatio-toiminnan hyvistä käytännöistä ja esimerkeistä.</p> <p>Löydösten perusteella myös tarkastellaan tarpeita ja mahdollisuuksia yritysrahoituksen kehittämisen osalta. Esimerkiksi uudenlaisten konsortioiden - joiden joukossa voisi olla yritysten lisäksi myös muita sidosryhmiä (kansalaisjärjestöjä, yhdistyksiä, yms.) - mahdollisuudet saada rahoitusta voisivat olla yksi avain uusiin ratkaisuihin.</p>	<p>Palvelu-integraattori-toiminnan tietouden, oppien, osaamisen ja kiinnostuksen lisääminen</p>	<p>TEM</p>
<p>5.3 Palvelu-integraattori-toiminnan osaamisen kehittäminen – valmennus kehittäjille</p>	<p>Palveluintegraattori-toiminta koulutus järjestetään relevanteille kehittäjille ja hanketoimijoille, joilla potentiaalia viedä asiaa eteenpäin. Koulutuksessa tuodaan esiin mm. mitä palveluintegraattori-toiminta on, miksi sitä tarvitaan, mitkä ovat sen hyötyjä sekä käydään läpi hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja.</p> <p>Koulutuksessa motivoidaan ja valmennetaan palveluintegraattori-</p>	<p>Hanketoimijoiden ja yrityskehittäjien tietouden ja osaamisen lisääminen sekä motivointi palveluintegraattori-toimintaan liittyen.</p>	<p>MMM ja TEM yhdessä</p>

	<p>toiminnan aktivointiin sekä tarjotaan käytännön työkalupakki, jonka avulla hanketoimijat ja yrityskehittäjät pystyvät paremmin toimimaan aktiivisen sparraajan roolissa.</p> <p>Mahdollisuuksien mukaan valmennuksissa hyödynnetään jo olemassa olevia työkaluja ja malleja sopivilta osin (esim. VTT:n Verkatyökirja - Menetelmiä verkostojen kehittämiseen http://www.vtt.fi/proj/verka/index.jsp)</p>		
5.4 Palvelu-integraattori-toiminnan vauhdittamisverkoston luominen	<p>Luodaan verkosto, joka ottaa vastuun palveluintegraattori-toiminnan edistämisestä ja aktivoinnista. Palveluintegraattori-verkosto ylläpitää ja jakaa tietoa palveluintegraattori-toiminnasta ja sen hyvistä käytännöistä sekä aktivoi muita toimijoita palveluintegraattori-toiminnan edistämiseen. Verkostossa varmistetaan yritysten aktiivinen osallistuminen.</p>	<p>Palvelu-integraattori-toiminnan tietouden ja osaamisen lisääminen</p>	<p>TEM käynnistää ja koordinoi (esim. Innovaatio-osasto)</p>
5.5. Julkisen rahoituksen rooli, joustavuus ja yksinkertaistaminen	<p>Yrityksille ja liiketoiminnan kehittämiseen suunnatun julkisen rahoituksen tulee mahdollistaa toimiala- ja aluerajat ylittävän palveluintegraattoritoiminnan kehittäminen.</p> <p>Palveluintegraattori-toiminnan edistämiseksi kehitetään kokeilurahoitus tai vastaava joustava rahoitusinstrumentti. Lisäksi etsitään uusia keinoja olemassa olevien rahoituskanavien löydettävyyden parantamiseksi.</p>	<p>Julkisen rahoituksen hyödynnettävyyden parantaminen</p>	<p>EU-ohjelmat ja kansallinen rahoitus</p>
5.6 Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen palvelu-integraattori-toiminnassa ja uusien palvelu-innovaatioiden synnyttämisessä	<p>Yritysneuvonnassa palveluintegraattori-toiminnan osalta edistetään digitalisaation mahdollisuuksien, digitaalisten työkalujen ja uusien toimintamallien hyödyntämistä.</p> <p>Yritysneuvojen ja kehittäjä- ja hanketoimijoiden sekä palveluintegraattoreiden osaamista ja ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista kasvatetaan uusien toimintatapojen ja palvelu-innovaatioiden mahdollistamiseksi</p>	<p>Palvelu-integraattori-toiminnan edistäminen, tehostaminen ja uusien palvelu-innovaatioiden synnyttäminen digitalisaation mahdollisuuksia, työkaluja ja toimintamalleja hyödyntämällä</p>	<p>TEM ja MMM</p>

5.7 Maaseutu-yritysten kanssa toteutettavat kokeilut	Innovatiivisten ja kasvuhaluisten maaseudun palveluyrittäjien kanssa tehdään palvelumuotoilu- ja palveluintegraattorikokeiluja Tavoitteena on testata ja rakentaa käytännön kautta esim. Kotitorityyppinen maaseudulle soveltuva toimintamalli green care -yritysten ja toisaalta esim. biotalous-yritysten kanssa.	Kysyntälähtöisen palveluintegraattori-toiminnan synnyttäminen maaseudulle.	MMM
---	--	--	-----

6. Palveluintegraattori-toiminta - esimerkkejä

Esimerkkejä erilaisista palveluintegraattori-toimintamalleista:

6.1. Airbnb

Airbnb on luotettava ja yhteisöllinen markkinapaikka asiakkaille ilmoittaa, löytää ja varata/vuokrata ainutlaatuisia asuntoja - netistä tai mobiilisti. Palvelusta voi löytää asunnon vuorokaudeksi, linnan viikoksi tai huvilan kuukaudeksi. Airbnb yhdistää ihmiset ainutlaatuisiin matkustuskokemuksiin yli 33,000 kaupungissa ja 192:ssa maassa.

Airbnb:n laadukas asiakaspalvelu ja kasvava käyttäjäkunta mahdollistavat, helpon tavan ihmisille vuokrata vapaan tilansa ja esitellä sitä miljoonille käyttäjille.

Asiakkaat= kuluttajat

Tilaaja= -

PI= Airbnb

Palveluntuottajat= kuka tahansa asunnon tai asuintilan omistaja

<https://www.airbnb.com>

6.2 Kotitori

Kotitori on Tampereen kaupungin ikäihmisten kotona asumisen palveluiden integraattori. Kotitori on uusi palveluiden hankkimisen malli, jossa kaupunki ostaa 400 ikäihmisen säännöllisen kotihoidon palvelut ja koko kaupungin kotihoidon tukipalvelut palveluintegraattorilta, joka ostaa palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta.

Kotitori auttaa tamperelaisia ikäihmisiä ja heidän läheisiään arjen pienissä ja suuremmissakin askareissa tarjoamalla monipuolisia palveluita, jotka tukevat kotona selviytymistä.

Kotona asumiseen tukea tarvitseva saa Tampereella palvelunsa, olivatpa ne julkisia tai yksityisiä, yhden palvelupisteen kautta. Palvelupiste etsii asiakkaalle hänen tarpeitaan ja mieltymyksiään vastaavat palvelut ja palveluntuottajat. Palveluintegraattori –mallissa hyödynnetään yhtä aikaa niin sähköistä asiakaspalautejärjestelmää kuin hoivateknologiaa

Integraattorin toiminta pitää sisällään

- Neljänsadan kotihoidon asiakkaan säännölliset kotihoidon palvelut väestövastuuperiaatteella sekä koko kaupungin kotihoidon tukipalvelut
- Palvelu- ja hoitosuunnitelmien valmistelu väestövastuualueellaan
- Asiakasneuvonta kaikille kaupungin ikäihmisille

- Kaupungin oman kotihoidon kehittäminen
- Yksityisen kotihoidon markkinan koordinointi ja markkinointi

Palveluintegraattorina toimii 2009-2015 sopimuksella Mawell Care ja Nordic Healthcare Group

Asiakkaat= ikäihmiset Tampereella

Tilaaja= Tampereen kaupunki

PI= Kotitori / Nordic Health Care Group ja Mawell Care

Palveluntuottajat= yksityiset palveluyritykset (ja julkiset palvelut)

<http://www.tampereenkotitori.fi>

6.3. MakuMaku

Makumaku edistää luomu- ja lähiruokamarkkinoiden kehittymistä ja tuottajien ja kuluttajien kohtaamia luomalla kauppa- ja kohtaamispaikan, joka mahdollistaa ostamisen, yhteiskehittämisen ja tarinoiden ja merkitysten syntymisen ja jakamisen.

MakuMaku tarjoaa tuoretta ja terveellistä ruokaa tuottajilta noutopisteisiin tai suoraan kotiin. Kuljetus akseleilla Hanko – Porvoo ja Helsinki – Lahti.

Asiakkaat = Kuluttajat

Tilaaja = -

PI = Makumaku Oy

Palveluntuottajat= 70 yksityistä yrittäjää, viljelijää ja kalastajaa, ulkomaantukku

<http://www.makumaku.fi>

6.4. Kauppatalo Lend

Kauppatalo Lend tarjoaa suomalaisille elintarvikkeille ja tuottajille suoran reitin Venäjän markkinoille.

Pietarilaiset asiakkaat arvostavat suomalaisten elintarvikkeiden puhtautta, turvallisuutta ja laatua. Kysynnän lisääntyessä kaupan alan yritykset Venäjällä hakevat uusia kanavia näiden "luksustuotteiden" hankintaan.

Tähän asti Venäjällä ovat toimineet vain suuret suomalaiset elintarvikealan yritykset, mutta nyt mukaan pääsevät myös pienet ja keskiuuret yritykset tuotteineen.

Kouvolaan sijoittunut vientikeskus ottaa vastaan suomalaisia tuotteita, jotka hyväksytään Lendin valikoimiin. Monelle elintarvikealan yritykselle vienti Venäjälle on ollut hankalaa ja houkuttelevista markkinoista on luovuttu. Kauppatalo Lendin sijoittuminen Kouvolaan helpottaa merkittävästi viennin käynnistämistä. Kouvola antaa mahdollisuuden kaikille suomalaisille alan yrityksille käynnistää elintarvikkeiden vienti Suomen tärkeimpään vienti-maahan

Asiakkaat= venäläiset (pietarilaiset) kuluttajat

Tilaaja= -

PI= Kauppatalo Lend

Palveluntuottajat= suomalaiset tuottajat

6.5. Oulu Business Kitchen

Business Kitchen palvelee Oulun seudun yrittäjiä, yrittäjäksi aikovia ja opiskelijoita tarjoamalla heille tukea, tietoa ja korkeakoulujen osaamista yrittäjähenkisessä verkostossa

Tavoitteena on luoda uusi yhteistyöhön perustuva toimintamalli yrittäjyyden, kasvun ja kansainvälistymisen edistämiseksi. Business Kitchen toimii avoimena innovaatioympäristönä Oulun keskustassa ja kokoaa yrityskehityskentän toimijoita saman katon alle aitoon ja monipuoliseen yhteistyöhön.

Business Kitchen on toteutettu osana Oulu Growth Venturing (OGV) -hanketta. Hankkeen päätoimijat ovat Oulun yliopiston Taloustieteiden tiedekunnan Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö ja Oamkin Liiketalouden yksikkö.

Toiminnan mahdollistavat CWC, CHT, CIE, CEE, BusinessOulu, Pohjois-Pohjanmaan Liitto, Technopolis, VTT, Martti Ahtisaari Instituutti, PrintoCent.

Kumppaneita ovat TIPPI-hanke, Oulu SES, Oulun ammattikorkeakoulun Yrityshautomo, Oulun Yritystakomo, Starttaamo ja Nokia-bridge.

Business Kitchen on Oulun innovaatioallianssin, Oulun yliopiston ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun (Oamk) yhteinen kasvuyrittäjyyskeskus.

Alkusyksyllä avattuihin Business Kitchenin toimitiloihin sijoittuvat ns. co-location periaatteella mm. Oamkin yrityshautomo, Business Blender -yrityskehityspalvelut, Demola Oulun opiskelijatoimeksiantojen välityspalvelut, opiskelijoiden yrittäjyysyhteisö OuluSES, Ripa-työelämäpalvelut, BusinessOulun toimintoja, sekä useita start up -yrityksiä.

6.6. Uusitehdas

New Factory is an innovation and business incubation center in downtown Tampere. New Factory provides students, self-employed entrepreneurs, researchers and developers with an environment for open innovation, allowing them to process ideas into prototypes, pilot projects, products and services, new business and new jobs. Seeds of ideas can come from businesses, students, researchers or local residents. Besides ideas, enterprises in the Tampere region supply the Factory with coaching and financing. In return, the New Factory offers enterprises new talent, business ideas and concepts. The Factory's operations are run by its four engine rooms: Demola, Protomo, Suuntaamo and Accelerator.

Businesses and students work together in Demola (www.demola.fi)

Ideas and talent meet to create new companies in Protomo (www.protomo.fi)

Startups grow and go international in Accelerator

Users test products and services in Suuntaamo (<http://www.suuntaajat.fi>)

<http://www.uusitehdas.fi/>

6.7. One1

One1 OY on energiaratkaisujen kokonaistoimittaja. One1 toteuttaa uusiutuvaan energiaan perustuvia energiaratkaisuja eli ns. lähienergiaratkaisuja, mm. asuin- ja teollisuusalueille, suurille kiinteistöille sekä taajama- että haja-asutus alueilla. Ratkaisut rakennetaan aina asiakkaan näkökulmasta huomioiden asiakkaan strategia, tarpeet ja resurssit. One1 Oy toimittaa loppuasiakkaalle kokonaisratkaisun: energian keruun, tuotantoyksikön, jakelun sekä kiinteistöjen käyttäjille energiapalvelut yhdessä kumppaneidensa kanssa.

One1 integroi ja koordinoi toimijoita alueellisten uusiutuvan energianratkaisujen kehittämisessä, ja jalostaa näistä ympäristöystävällisiä ja taloudellisia malleja yhdistäen teknologian ja palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi loppuasiakkaalle. Tätä kokonaisvaltaista lähestymistapaa kutsutaan One1 Energiamalliksi.

Asiakkaat = Kunnat, kaupungit ja energiayhtiöt sekä suuret kiinteistöt

Tilaaaja= Kunnat, kaupungit ja energiayhtiöt sekä suuret kiinteistöt

PI= One1

Palveluntuottajat= One1

http://www.one1.fi/fi/yrittys/one1_konsepti

7. Loppusanat

Palveluintegraattori-toiminta on nopeasti muuttuvan toimintaympäristön avaamiin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumista sekä uusien, innovatiivisten ratkaisujen synnyttämistä – niin ihmisten, yritysten kuin julkisen sektorin muuttuviin tarpeisiin. Palveluintegraattori-toiminnan vauhdittaminen voi osaltaan edistää koko Suomen menestystä ja siirtymistä kestävään palvelu- ja innovaatioyhteiskuntaan.

Palveluintegraattori-toimintaa kannattaa edistää ja vauhdittaa myös julkisen sektorin toimenpitein. Palveluintegraattoritoimintaan keskittyvät käytännön kokeilut ja hankkeet ovat luontevaa ja konkreettista jatkumoa Suomessa jo tehdyille kattavalle yritysverkostoihin liittyvälle tutkimukselle sekä kehityshankkeille ja -ohjelmille.

Tässä keskustelupaperissa ehdotetut toimenpiteet ovat vasta ensimmäisiä askelia palveluintegraattori-toiminnan edistämiseen, eivätkä suinkaan vastaa kaikkiin haasteisiin. Palveluintegraattori-toiminnan edelleen edistäminen vaatii asian viemistä olemassa oleviin rakenteisiin ja ajattelun, asenteiden, kulttuurin sekä toimintamallien uudistumista.

8. Haastateltujen lista

Kari Alanko, TEM

Laura Airaksinen, Pikonlinna Oy

Karoliina Auvinen, Sitra

Lea Konttinen, Sitra

Jukka-Pekka Bergman, One1 Oy

Pekka Bollstrom, Hypropower Oy

Johanna Fräki, MakuMaku Oy

Kaisa Holma, Kaakkois-Suomen ELY-keskus

Leena Hyrylä, Kaakkois-Suomen ELY-keskus

Juuso Kalliokoski, MMM

Sirpa Karjalainen, MMM

Maria Käkelä, Kulttuuricampus

Vesa Komssi, Nordic Healthcare Group Oy
Anne Pulkkinen, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Tuomo Suortti, Tekes
Heikki Susiluoma, Ekointernet Oy
Petri Räsänen, Pirkanmaan liitto
Katri Valkokari, VTT

9. Lähteet ja lisätietoa

Eta: Uutta arvoa palveluista (2012)

<http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B256.pdf>

Kuntien talouden haasteet lisääntyvät 2020-luvulla (Kuntien talouden kehittyminen 1997 - 2024)

http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120201kuntie/name.jsp

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20120201/Kuntatalous_31012012_NETTI.pdf

TEM Raportti 18/2012: Innovatiiviset julkiset hankinnat Suomen kansantaloudessa

http://www.tem.fi/files/33155/TEMrap_18_2012.pdf

TEM Yrittäjyyskatsaus 2010

http://www.tem.fi/files/27967/TEM_60_2010_netti.pdf

Palvelualojen toimialakatsaus IV/2011

http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-22_004.html?s=1

Sosiaali- ja terveysministeriö: Sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisen toimivuus –raportti (2012)

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-18335.pdf

Tekes, Serve –ohjelma: The Future of Service Business Innovation

http://www.tekes.fi/fi/document/45359/service_business_pdf

VTT: Services for Europe

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/visions/2012/V1.pdf>

Sitran Maaseutu kestävien ratkaisujen taloudessa -julkaisu

<http://www.sitra.fi/julkaisu/2012/maaseutu-kestavien-ratkaisujen-taloudessa>

Sitran 19.9.201 Varaslähtö tulevaan -tapahtuman ryhmätyöskentelyn tulokset

<http://www.sitra.fi/artikkelit/2012/varaslahto-tulevaan-rakensii-ideoista-toimintaa-maaseudun-kestavan-kasvun>

Sitran palveluintegraattori-kokeilu

<http://www.slideshare.net/Maamerkit/palveluintegraattoriroiminta-kokeilukortti>