

REILUN DATATALOUDEN YRITYSKYSELY

EUROOPPALAISTEN YRITYSTEN TULEVAISUUS DATATALOUDESSA

31.5.2019 Mikko Ulander, Meiju Ahomäki, Jenni Laukkanen, Innolink



Yleistä tutkimuksesta

- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten tietoisuutta, suhtautumista ja sitoutumista reilun datatalouden tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin.
- Datatalouden ymmärretään tarkoittavan taloutta, jossa eri markkinatoimijat työskentelevät yhteisessä ympäristössä datan saannin ja käytettävyyden varmistamiseksi sekä hyödyntävät dataa ja luovat sen pohjalta uusia sovelluksia ja palveluita. Tässä onnistuminen vaatii dataekosysteemien toimijoilta datanvaihtoa muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa.
- Tutkimus toteutettiin osana Sitran reiluun datatalouteen liittyvää IHAN-hanketta.
- Kohderyhmän muodostivat suur- ja pk-yritykset (pl. yrittäjät) Alankomaissa, Saksassa, Ranskassa ja Suomessa. Tutkimus perustuu 1667 vastaukseen. Raportissa esitetään tutkimuksen päätulokset.
- Tiedonkeruumetodina käytettiin yrityspäättäjäpaneelia. Tiedonkeruu toteutettiin huhti-toukokuussa 2019. Tutkimuksen toteutti Innolink.

Tutkimusraportin rakenne

Taustatiedot

Reilun datatalouden periaatteet

- Miten yritykset suhtautuvat reilun datatalouden periaatteisiin?
- Miten valmiita yritykset ovat sitoutumaan näihin käytännössä?
- Onko näiden vastausten välillä eroja? Jos on, millaisia?

Yritysten nykyinen kypsyysaste reilussa datataloudessa toimimiseen

- Millainen on yritysten valmius ja kyky toimia menestyksekkäästi datataloudessa?

Datatalouden vaikuttavuus vastaajille

- Nähdäänkö datanvaihdon tarjoamalla liiketoimintamahdollisuuksilla merkitystä yrityksen kilpailukyvyllä?
Jos kyllä, missä mittakaavassa?

Digitaaliset liiketoimintamallit

- Millaisia markkinatoimijoiden liiketoimintamallit ovat suhteessa datatalouteen?
Miten edistyneitä digitaaliset liiketoimintamallit ovat ja millaisia segmentit?

Kaksi tulevaisuusskenaariota

Eurooppalaisen datatalouden haasteet

Käytännön esimerkki: reilun datatalouden merkki, Fair Data Label

Yhteenveto ja havainnot

Nostot: datatalous tänään

ASENNE

”Kannatan reilun datatalouden periaatteita.”

3,8-3,9/5

”Datan jakaminen muiden kanssa on hyvä asia.”

15 % 5/5 vastauksia

VALMIUS

Noin **50 %** yrityksistä tunnistaa ominaisuutensa datatalouden hyödyntämiseen.

Haastava signaali saattaa olla, että heikoimmiksi arvotetaan ”Tarvitsemme asiakasdataa muilta.” ja ”EU:n tietosuoja-asetuksella (GDPR) oli positiivinen vaikutus yrityksemme mahdollisuuksiin toimia datataloudessa.” **3,1/5**

NYKYTILA

Erot organisaatioiden suhtautumisessa ja sitoutumisessa datatalouteen ovat pieniä. Suurin ero voidaan havaita yksilön yksityisyyden kunnioittamisessa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella. **-0,29**

Joka kolmannelle on jo muodostunut kilpailuetua datanvaihdosta. **33 %**

Nostot: datatalous tulevaisuudessa

HAASTEET

31 % pitää suurimpana haasteena eurooppalaisten palveluiden syntymiselle amerikkalaisten ja kiinalaisten kilpailijoiden toimintaa omilla säännöillään.

22 % näkee suurimpana haasteena GDPR:n ja muun vastaavan sääntelyn.

POTENTIAALI

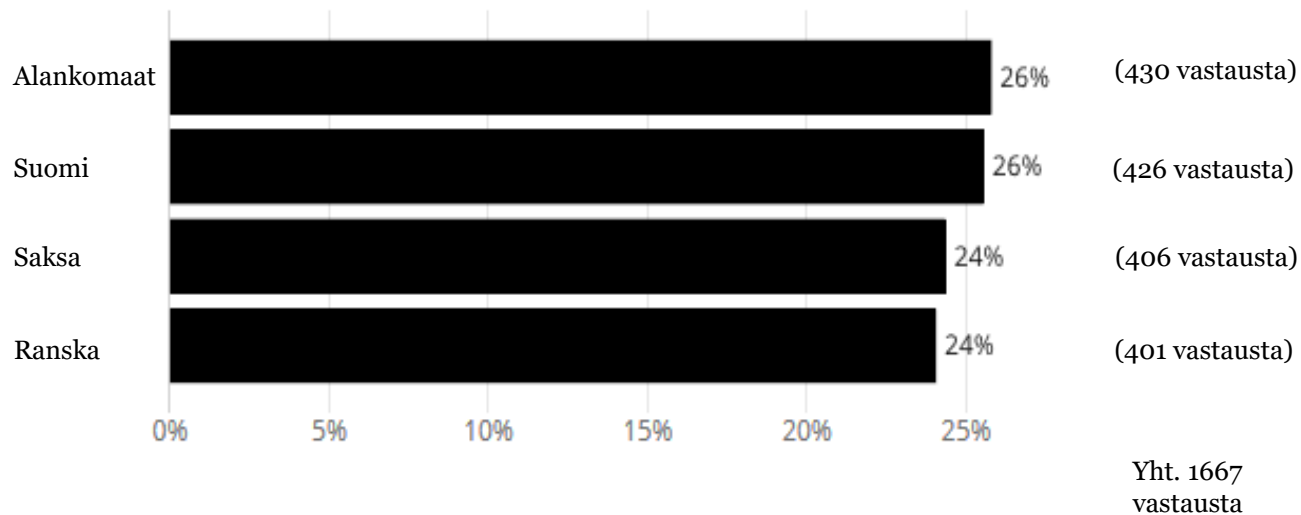
Organisaatioiden datanvaihdon liiketoimintapotentiaalin arvioidaan olevan hyvällä tasolla. **3,3/5**

Vastaajien mielestä nykytila tuottaa suuremmat liiketoimintahyödyt kuin kyselyssä kuvatut tulevaisuusskenaariot. Tämä hidastaa reilun datatalouden kehittymistä.

VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

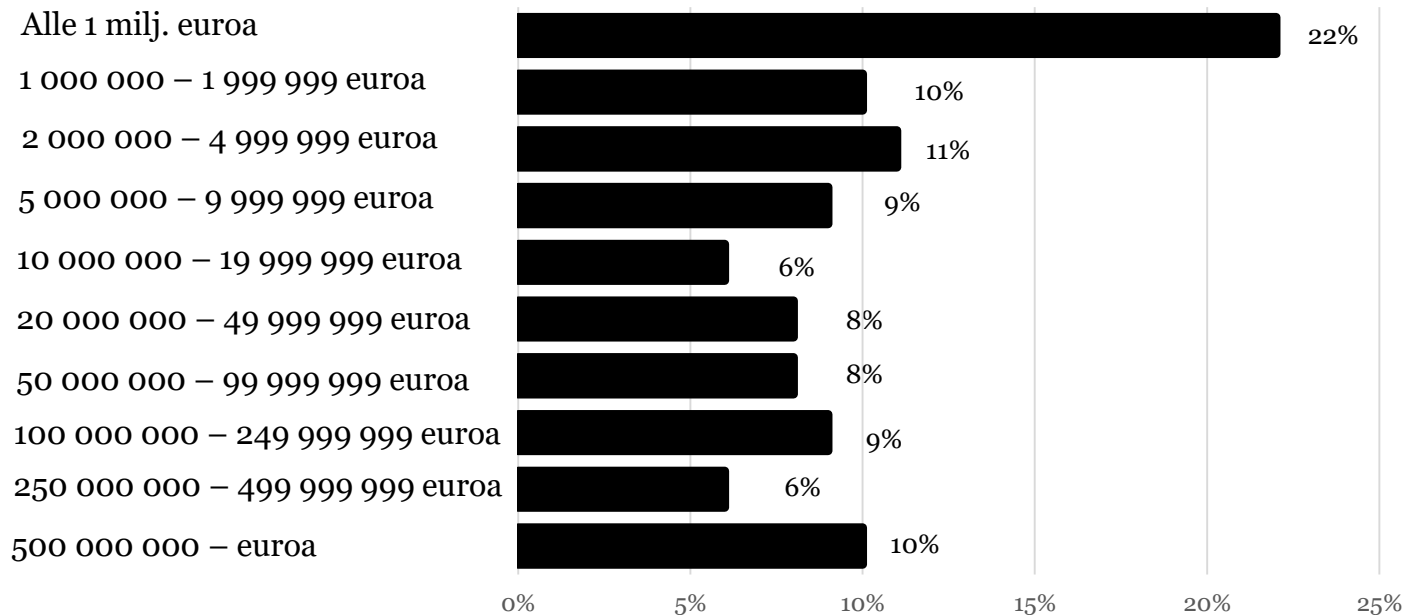
Vastaajien taustatiedot, maat

Maat, 1667 vastausta



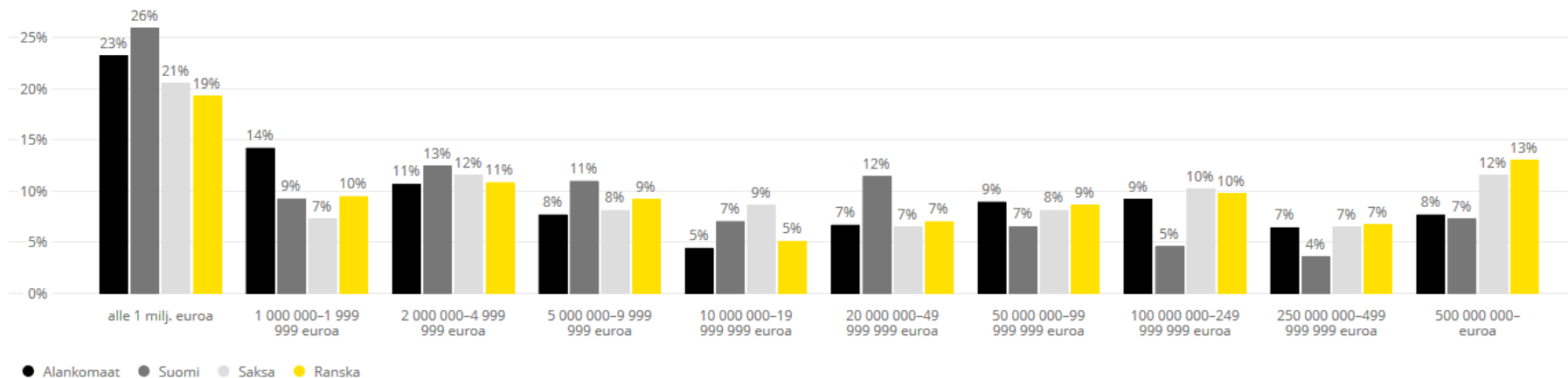
Vastaajien taustatiedot, liikevaihto

Yrityksen liikevaihto, 1554 vastausta



Vastaajien taustatiedot, liikevaihto maittain

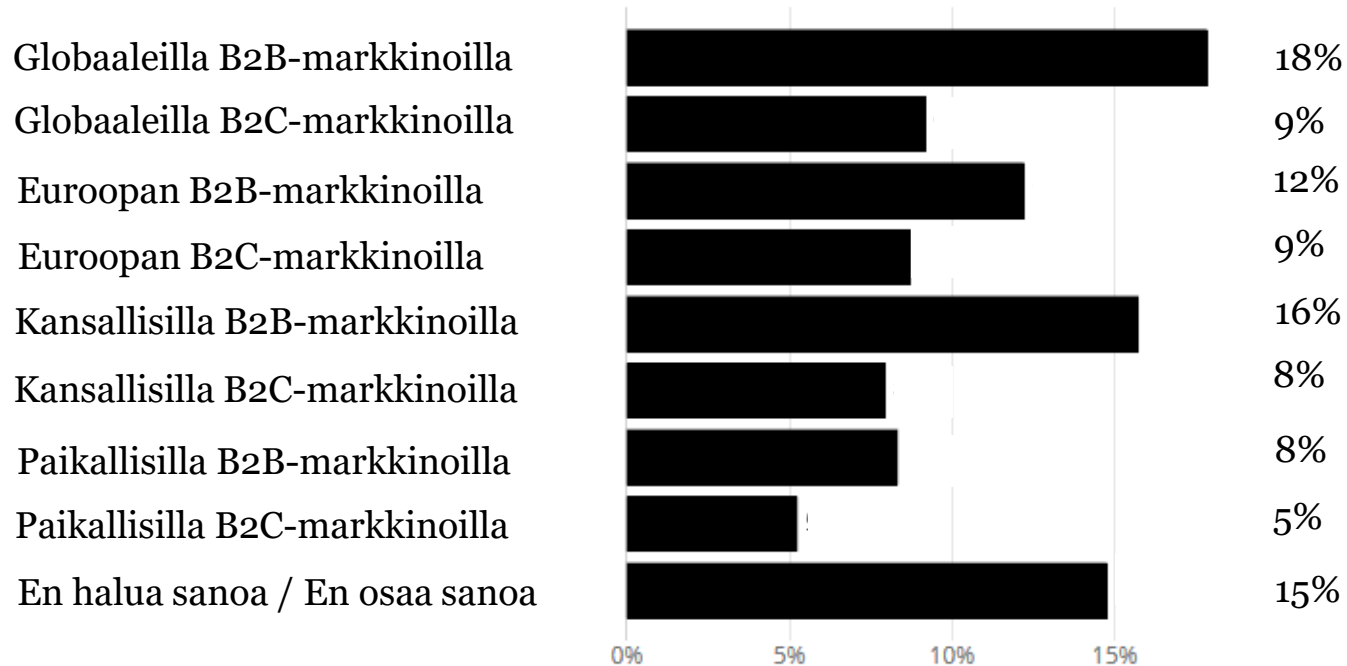
Yrityksen liikevaihto, 1554 vastausta



Vastaajien taustatiedot, markkinat

Mikä seuraavista väittämistä kuvaa yritystänne parhaiten? Toimimme pääasiassa...

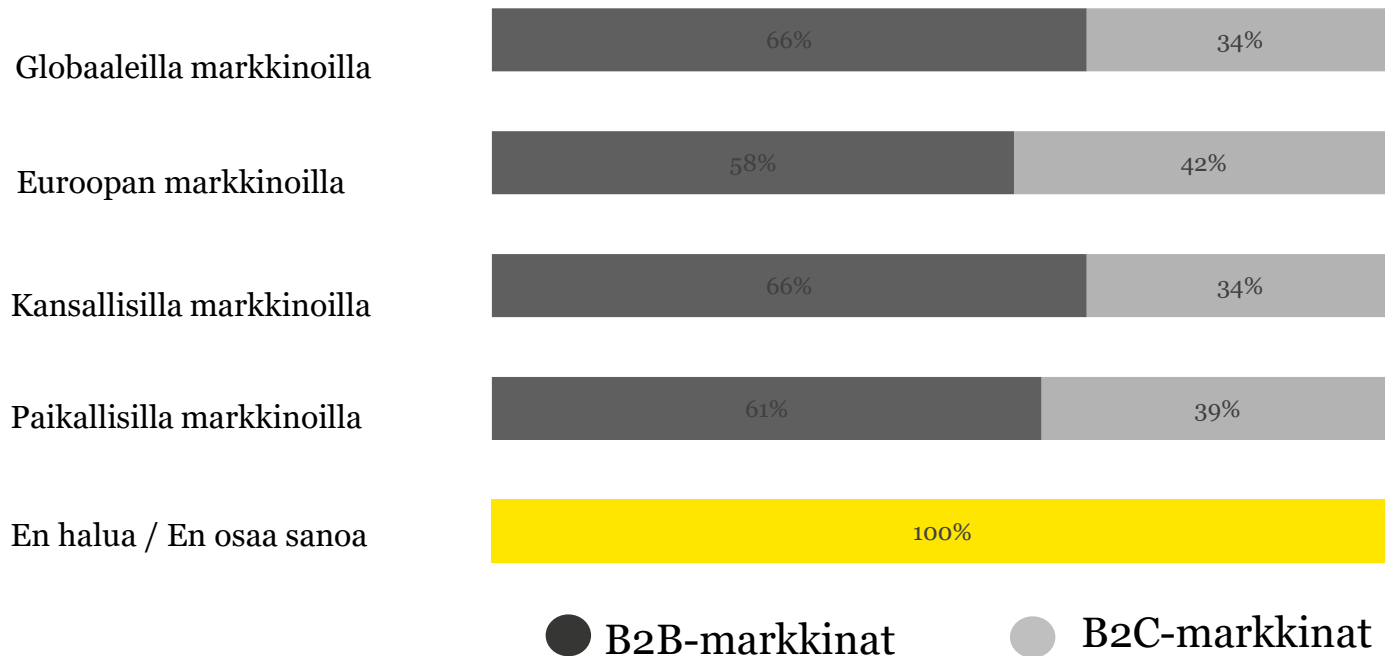
1620 vastausta



Vastaajien taustatiedot, markkinat

Mikä seuraavista väittämistä kuvaa yritystänne parhaiten? Toimimme pääasiassa...

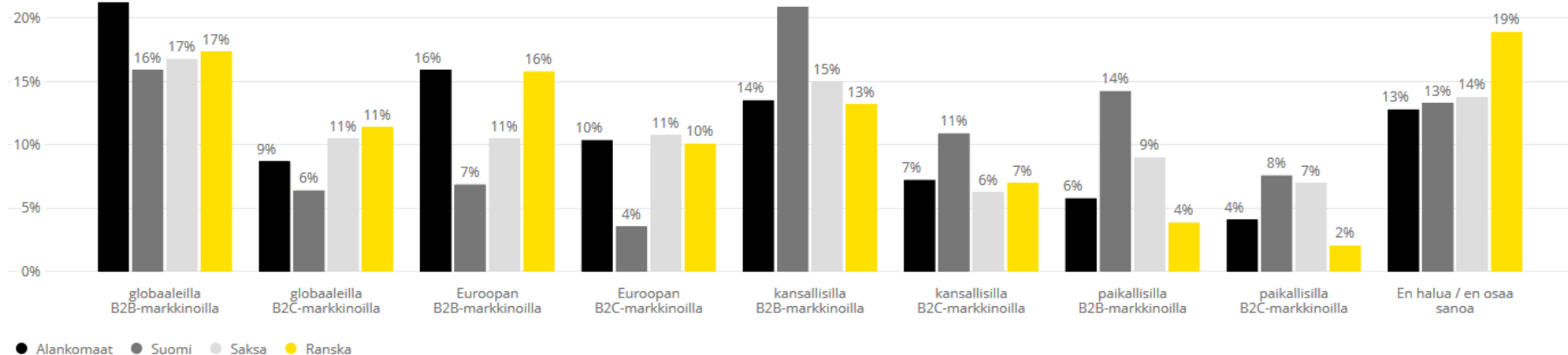
1620 vastausta



Vastaajien taustatiedot, markkinat maittain

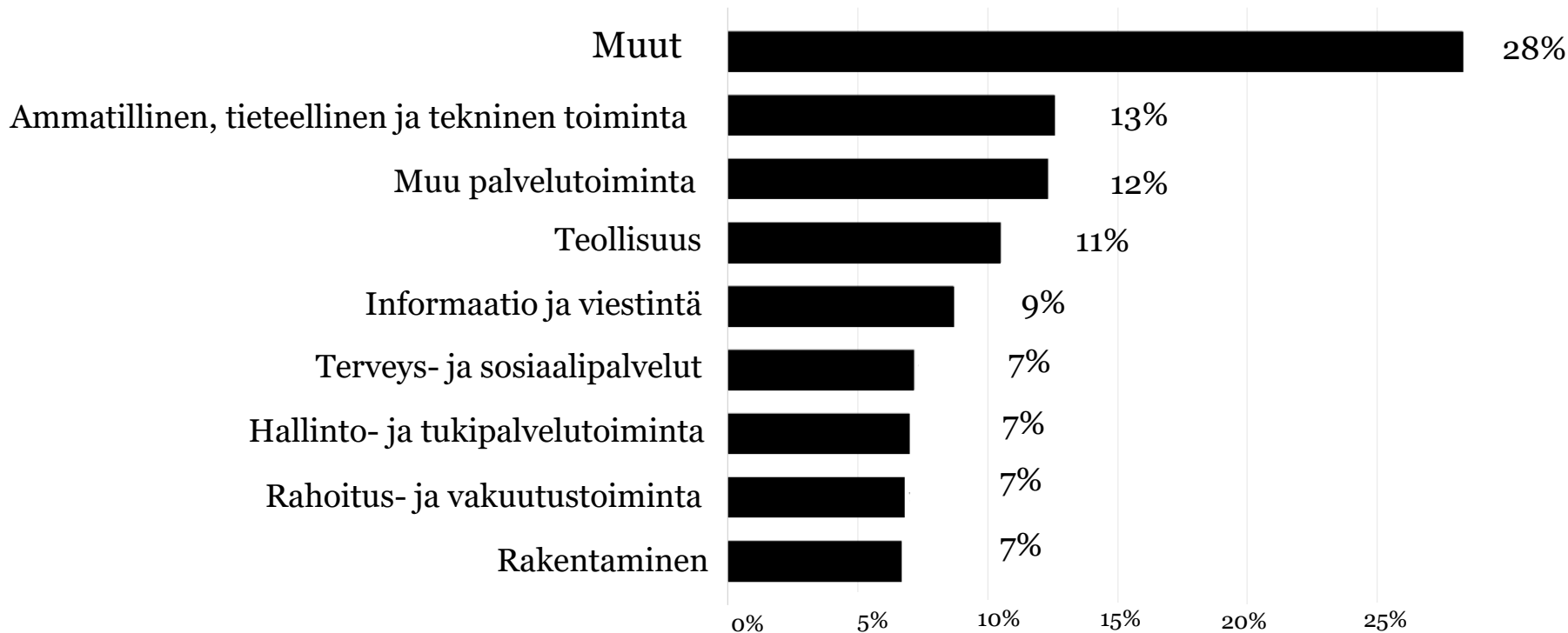
Mikä seuraavista väittämistä kuvaa yritystänne parhaiten? Toimimme pääasiassa...

1620 vastausta



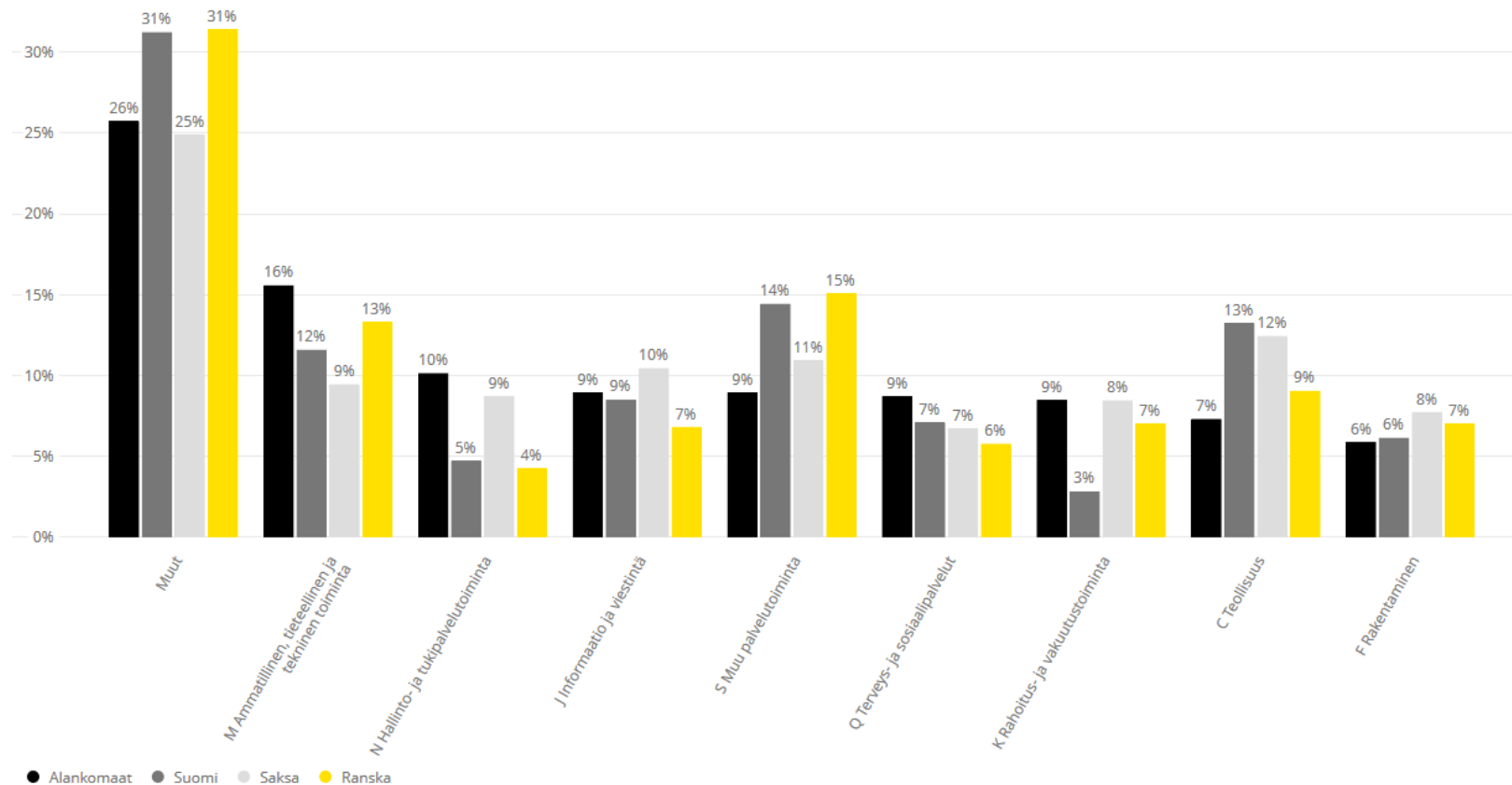
Vastaajien taustatiedot, toimiala

Yrityksen päätoimiala, 1647 vastausta



Vastaajien taustatiedot, toimiala maittain

Yrityksen päätoimiala, 1647 vastausta



**MILLAISINA YRITYKSET NÄKEVÄT
SITRAN REILUN DATATALOUDEN
HANKKEEN PERIAATTEET,
JA HALUTAANKO NIIHIN SITOUTUA?**

Reilun datatalouden periaatteet

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Miten **suhtaudutte** seuraaviin reilun datatalouden hankkeen periaatteisiin? 1582 vastausta

Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi

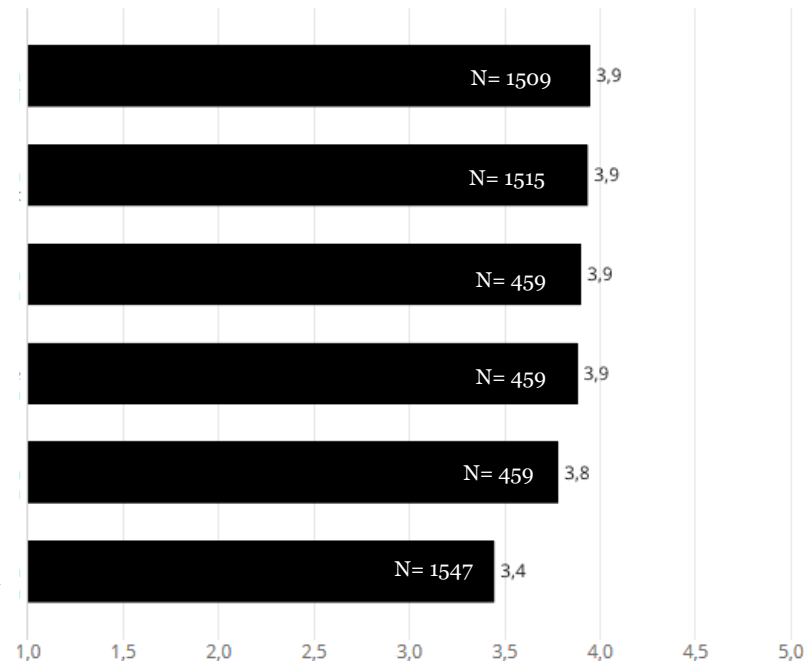
Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt

Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella

Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella

Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia

Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia



Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Miten *suhtaudutte* seuraaviin reilun datatalouden hankkeen periaatteisiin? 1582 vastausta

Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi

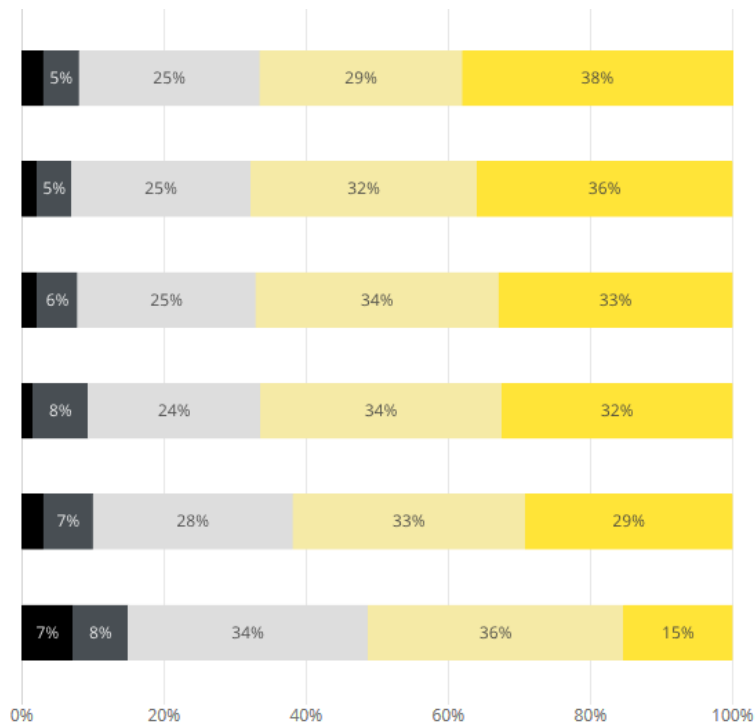
Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt

Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella

Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella

Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia

Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Miten *suhtaudutte* seuraaviin reilun datatalouden hankkeen periaatteisiin? Toimialavertailu, 1563 vastausta

Väittäjä	Teollisuus		Rakentaminen		Informaatio ja viestintä		Rahoitus- ja vakuutus		Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta		Muut		Hallinto- ja tukipalvelut		Terveys- ja sosiaalipalvelut		Muut palvelut	
	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N	Keskitaso	N	Keski-arvo	N	Keski-arvo	N
Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia	3,5	163	3,4	106	3,6	132	3,5	100	3,5	191	3,4	439	3,5	103	3,5	108	3,3	189
Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt	3,9	156	3,9	105	3,9	132	3,8	97	4,0	192	4,0	432	3,9	96	4,0	106	3,9	183
Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia	4,1	46	3,6	28	3,7	41	3,5	40	3,7	46	3,9	153	3,6	18	3,6	38	3,7	43
Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella	4,2	46	3,9	29	4,0	40	3,6	41	3,6	43	3,9	152	3,8	18	3,9	38	3,8	44
Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi	3,9	161	3,8	103	3,9	132	4,0	96	4,0	182	4,0	424	4,0	98	3,9	108	3,9	187
Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella	4,0	46	4,0	28	3,9	41	3,8	41	3,9	45	3,9	152	3,7	19	3,6	37	4,0	43

Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Kuinka valmiita olisitte yrityksenä *sitoutumaan* näihin periaatteisiin? 1571 vastausta

Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt

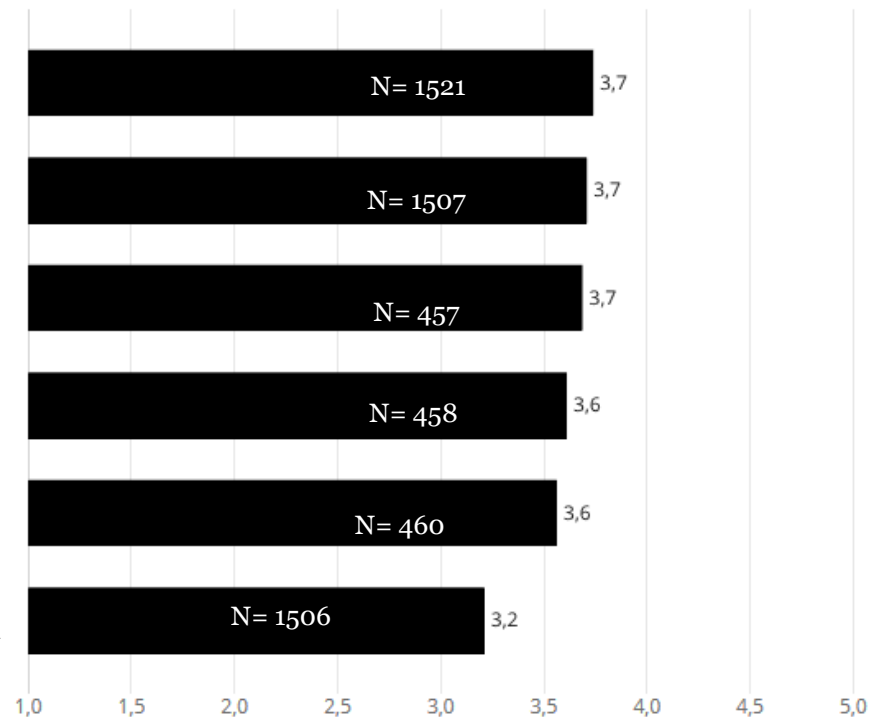
Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi

Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella

Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen perusteella

Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia

Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia



Asteikko: 1 = en lainkaan sitoutunut ... 5 = vahvasti sitoutunut

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Kuinka valmiita olisitte yrityksenä *sitoutumaan* näihin periaatteisiin? 1571 vastausta

Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt

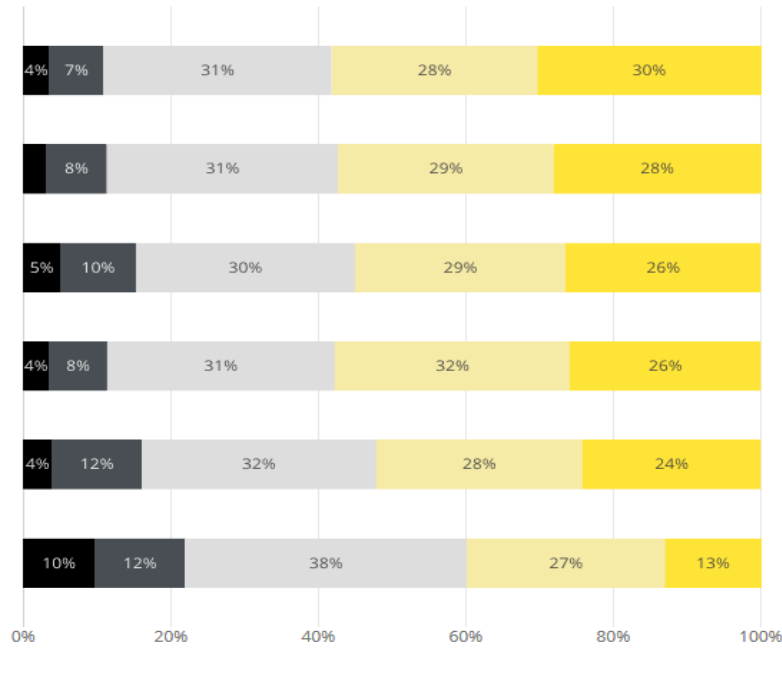
Käyttäjäehdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi

Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen perusteella

Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella

Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia

Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia



Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Suhtautumisen ja sitoutumisen ero

Väittäjä	Suhtautuminen	Sitoutuminen	Erotus
Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia	3,44	3,21	-0,23
Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt	3,93	3,74	-0,20
Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi	3,95	3,71	-0,24
Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella	3,88	3,69	-0,19
Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia	3,78	3,56	-0,22
Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella	3,90	3,61	-0,29

Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä / 1 = en lainkaan sitoutunut ... 5 = vahvasti sitoutunut

Reilun datatalouden hankkeen periaatteet

Luvut vasemmalta oikealle ovat suhtautumisen ja sitoutumisen kokonaisarvosanat sekä näiden kahden luvun erotus

Kaikissa kyselyyn osallistuneissa maissa suhtautumista ja sitoutumista oli **selkeästi vaikeampi arvioida** periaatteiden ”kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella”, ”yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella” ja ”henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia” kohdalla, koska vastaajia suhtautumiseen ja sitoutumiseen oli vain hieman yli 100.

Väittämät	Alankomaat (N=109-398)	Suomi (N=108-406)	Saksa (N=123-373)	Ranska (N=106-377)
Datan jakaminen muiden toimijoiden kanssa on hyvä asia	3,49 / 3,32 / -0,17	3,49 / 3,08 / -0,41	3,29 / 3,11 / -0,18	3,50 / 3,33 / -0,17
Datan käytöllä ja keräämisellä tulee olla eettiset pelisäännöt	3,84 / 3,68 / -0,16	4,10 / 3,86 / -0,24	3,85 / 3,67 / -0,19	3,95 / 3,76 / -0,19
Henkilödatan käytön luvanvaraisuus on hyvä asia	3,59 / 3,32 / -0,27	3,86 / 3,71 / -0,15	3,68 / 3,45 / -0,23	4,02 / 3,80 / -0,22
Kuluttajan luottamuksen lisäämistä tulee tavoitella	3,62 / 3,43 / -0,19	4,18 / 3,97 / -0,21	3,74 / 3,59 / -0,15	3,98 / 3,81 / -0,17
Käyttäjähdot tulee tehdä asiakasystävällisiksi	3,82 / 3,61 / -0,21	4,07 / 3,75 / -0,32	3,84 / 3,66 / -0,19	4,04 / 3,82 / -0,23
Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella	3,61 / 3,24 / -0,37	3,92 / 3,75 / -0,17	3,87 / 3,63 / -0,24	4,20 / 3,84 / -0,37

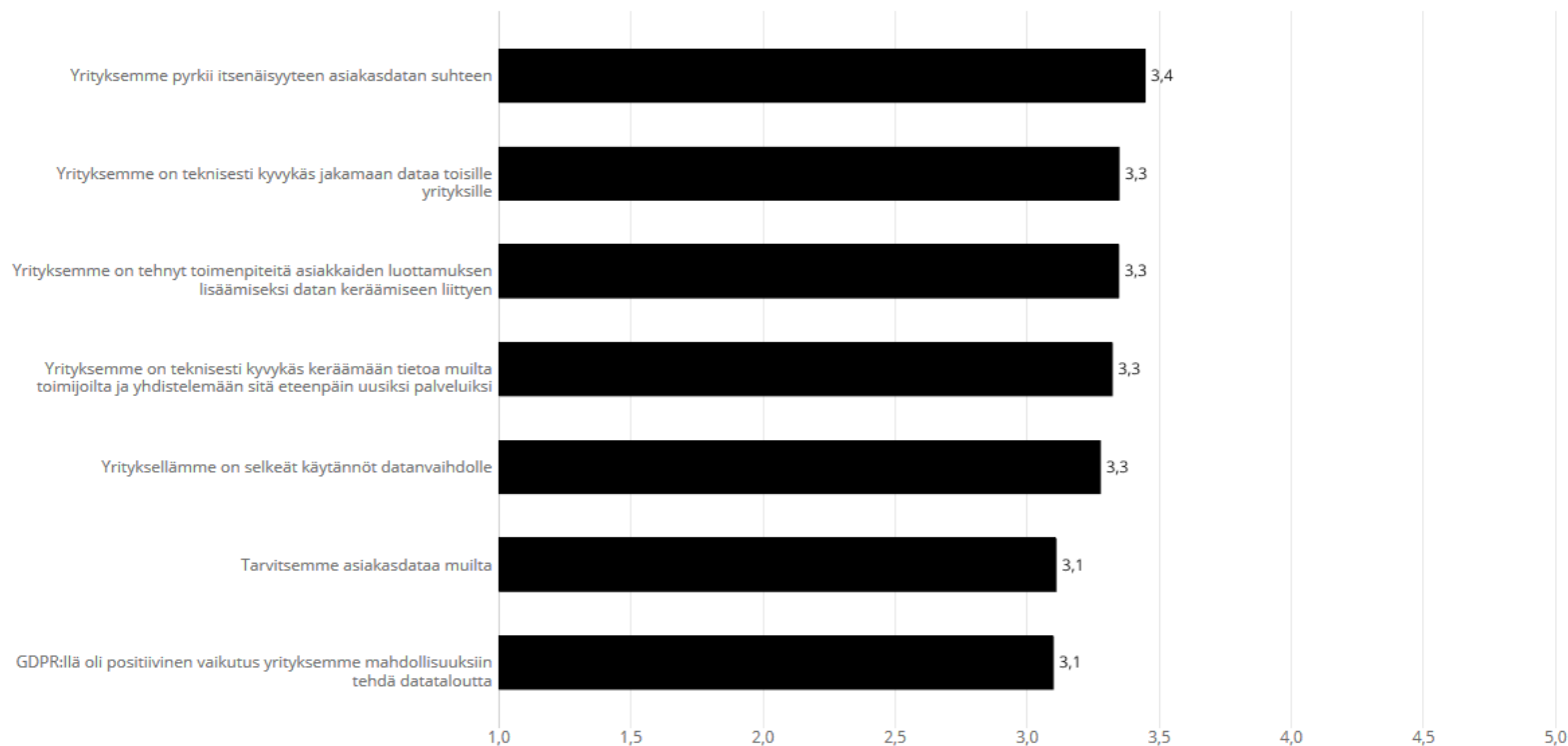
Asteikko: 1 = vahvasti eri mieltä ... 5 = vahvasti samaa mieltä / 1 = en lainkaan sitoutunut ... 5 = vahvasti sitoutunut

OVATKO YRITYKSET VALMIITA JA KYVYKKÄITÄ DATATALOUTEEN?

Datataloudellinen kypsyysaste

Datataloudellinen kypsyysaste

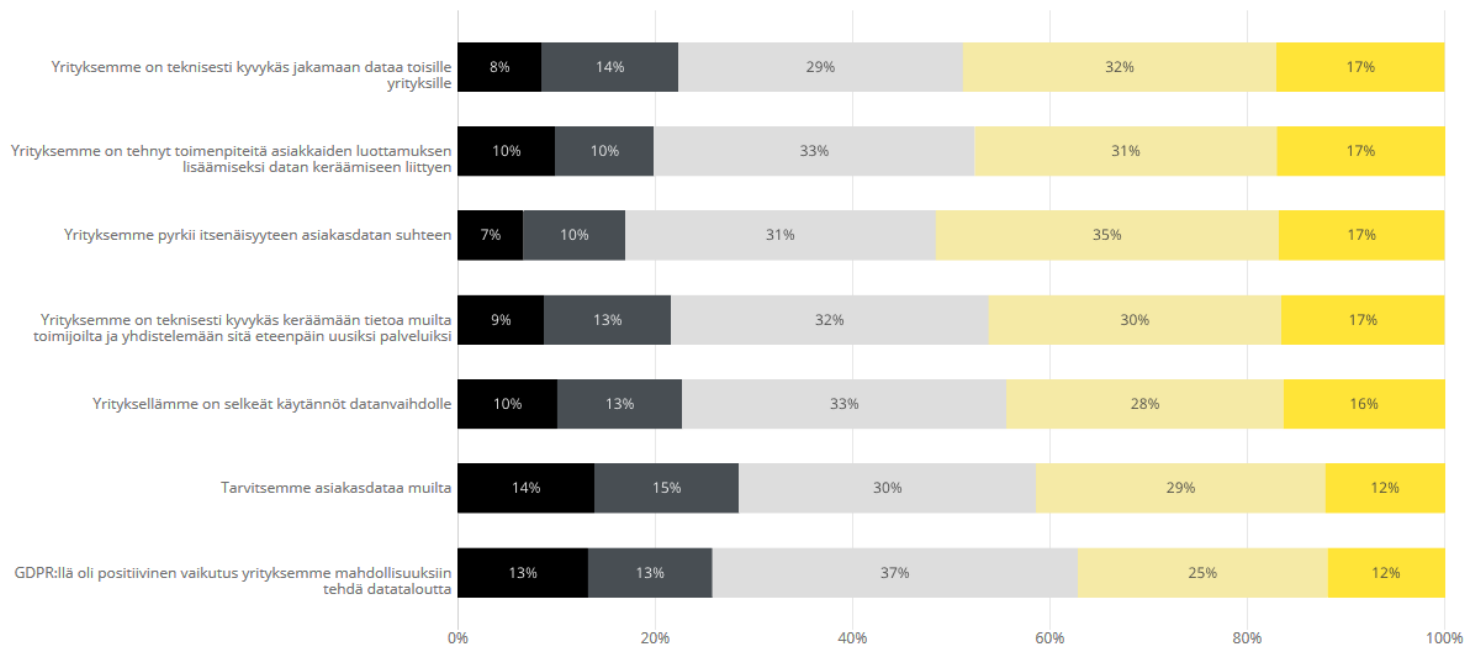
Arvioika seuraavien yrityksenne datataloudellista kypsyysastetta mittaavien väittämien paikkansapitävyyttä, 1660 vastausta



Asteikko: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa ... 5 = pitää täysin paikkansa

Datataloudellinen kypsyysaste

Arvioikaa seuraavien yrityksenne datataloudellista kypsyysastetta mittaavien väittämien paikkansapitävyyttä, 1660 vastausta



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

Asteikko: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa ... 5 = pitää täysin paikkansa

Datataloudellinen kypsyysaste

Arvioikaa seuraavien yrityksenne datataloudellista kypsyysastetta mittaavien väittämien paikkansapitävyyttä, 1660 vastausta

Väittämä	Alankomaat		Suomi		Saksa		Ranska	
	Keskitaso	N	Keskitaso	N	Keskitaso	N	Keskitaso	N
GDPR:llä oli positiivinen vaikutus yrityksemme mahdollisuuksiin tehdä datataloutta	3,2	423	2,7	419	3,1	402	3,4	397
Tarvitsemme asiakasdataa muilta	3,2	423	2,9	417	3,1	401	3,3	396
Yrityksellämme on selkeät käytännöt datanvaihdolle	3,3	423	2,9	423	3,4	403	3,5	395
Yrityksemme on tehnyt toimenpiteitä asiakkaiden luottamuksen lisäämiseksi datan keräämiseen liittyen	3,3	425	3,1	421	3,4	402	3,6	397
Yrityksemme on teknisesti kyvykäs jakamaan dataa toisille yrityksille	3,4	427	3,1	424	3,4	404	3,5	400
Yrityksemme on teknisesti kyvykäs keräämään tietoa muilta toimijoilta ja yhdistelemään sitä eteenpäin uusiksi palveluiksi	3,4	426	3,1	421	3,4	404	3,4	398
Yrityksemme pyrkii itsenäisyyteen asiakasdatan suhteen	3,5	426	3,3	420	3,4	401	3,6	399

Asteikko: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa ... 5 = pitää täysin paikkansa

Datataloudellinen kypsyyssaste

Toimialavertailu

Toimiala	Vastaukset	Keskiarvoinen kypsyyssaste*
Teollisuus	173	3,17
Rakentaminen	110	3,36
Informaatio ja viestintä	143	3,57
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	112	3,48
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	207	3,38
Muut	461	3,18
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	113	3,38
Terveys- ja sosiaalipalvelut	117	3,19
Muu palvelutoiminta	203	3,14

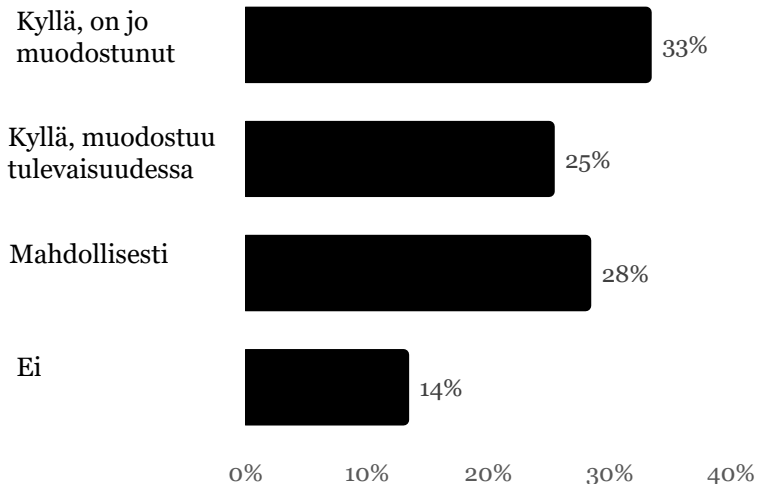
* laskettu väittämien keskiarvojen keskiarvona.

MITÄ HYÖTYÄ REILUSTA DATATALOUDESTA ON LIIKETOIMINNALLE?

Reilun datatalouden vaikutukset ja mahdollisuudet

Datanvaihto kilpailuetuna

Voisiko datanvaihdosta muodostua organisaatiolenne kilpailuetua? 1658 vastausta



	Alankomaat (N=425)	Suomi (N=425)	Saksa (N=405)	Ranska (N=399)
Kyllä, on jo muodostunut	35 %	23 %	39 %	36 %
Kyllä, muodostuu tulevaisuudessa	28 %	19 %	21 %	33 %
Mahdollisesti	26 %	40 %	26 %	18 %
Ei	12 %	18 %	14 %	13 %

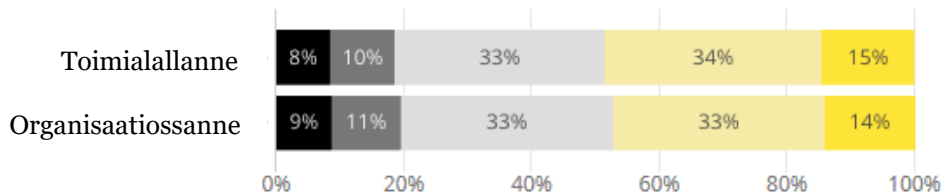
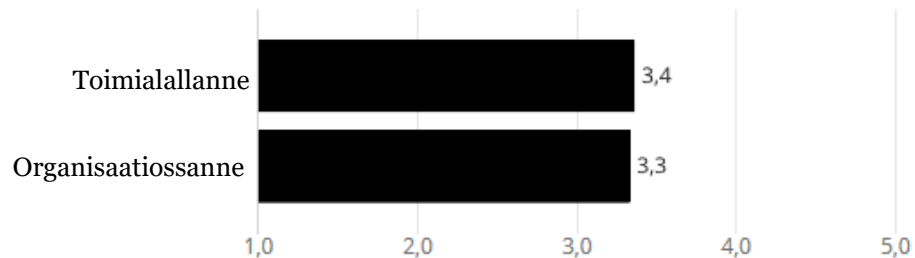
Datanvaihto kilpailuetuna

Voisiko datanvaihdosta muodostua organisaatiolenne kilpailuetua? Toimialavertailu, 1639 vastausta

Toimiala	Kyllä, on jo muodostunut	Mahdollisesti	Kyllä, muodostuu tulevaisuudessa	Ei
Teollisuus	32 %	33 %	25 %	11 %
Rakentaminen	34 %	17 %	35 %	14 %
Informaatio ja viestintä	51 %	19 %	24 %	6 %
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	36 %	25 %	32 %	7 %
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	42 %	21 %	26 %	11 %
Muut	28 %	30 %	25 %	17 %
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	31 %	27 %	23 %	18 %
Terveys- ja sosiaalipalvelut	31 %	30 %	21 %	19 %
Muu palvelutoiminta	24 %	37 %	20 %	18 %

Liiketoimintapotentiaali

Kuinka suureksi arvioitte datanvaihdon liiketoimintapotentiaalin? 1657 vastausta



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

Asteikko: 1 = ei lainkaan potentiaalia ... 5 = erittäin suuri potentiaali

Liiketoimintapotentiaali

Kuinka suureksi arvioitte datanvaihdon liiketoimintapotentiaalin? 1657 vastausta

	Alankomaat		Suomi		Saksa		Ranska	
	Keskitaso	N	Keskitaso	N	Keskitaso	N	Keskitaso	N
Toimialallanne	3,4	424	3,2	422	3,3	402	3,5	398
Organisaatiossanne	3,4	425	3,1	416	3,3	396	3,5	398

Asteikko: 1 = ei lainkaan potentiaalia ... 5 = erittäin suuri potentiaali

Liiketoimintapotentiaali

Kuinka suureksi arvoitte datanvaihdon liiketoimintapotentiaalin? Toimialavertailu, 1638 vastausta

Toimiala	N	Organisaatiossanne / Keskiarvo	N	Toimialallanne / Keskiarvo
Teollisuus	170	3,3	173	3,2
Rakentaminen	109	3,4	109	3,4
Informaatio ja viestintä	141	3,7	140	3,7
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	110	3,6	112	3,6
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	202	3,5	205	3,5
Muut	459	3,2	460	3,3
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	114	3,4	114	3,3
Terveys- ja sosiaalipalvelut	115	3,2	117	3,3
Muu palvelutoiminta	200	3,1	201	3,2

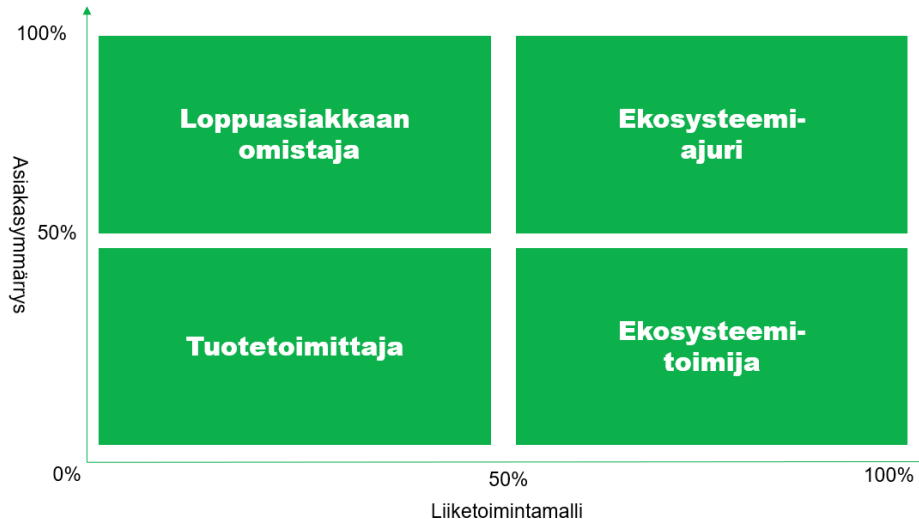
Asteikko: 1 = ei lainkaan potentiaalia ... 5 = erittäin suuri potentiaali

DIGITAALISET LIKETOIMINTAMALLIT

Väittämät ja vertailut

Yrityksen nykyinen liiketoiminta

- Osana kartoitusta selvitettiin vastaajayritysten digitaalisten liiketoimintamallien luonnetta.
- Analyysissa on sovellettu viitteellisesti MIT Sloan Center for Information System Researchin (2017) jaottelumallia (Weill & Woerner: What's Your Digital Business Model? Six Questions To Help You Build The Next-Generation Enterprise, HBR Press 2018).
- Kukin neljästä digitaalisesta liiketoimintaprofilista (alla nelikentässä) muunnettiin niitä vastaaviksi liiketoimintaväittämiksi kahdella akselilla: y-akseli: asiakasymmärryksen synnyttämisen ja hyödyntämisen kypsyys, x-akseli: digitaalisen liiketoimintamallin jalostuneisuus.



Yrityksen nykyinen liiketoiminta

Valitse seuraavista datatalouteen liittyvistä väittämistä: kuvaavatko ne yrityksenne nykyistä liiketoimintaa? 1618 vastausta

Tavoitteenamme on ymmärtää loppuasiakkaan arkea, jotta voimme tarjota siihen mielekkäitä tuote-/palvelukokonaisuuksia



Vastaamme palvelun tuottamisesta loppuasiakkaalle ja loppuasiakkaan asiakaskokemus on keskeinen osa arvoketjuamme



Panostamme jatkuvasti uusien tuotteiden/palveluiden innovointiin



Panostamme tuotekehityksessä ensisijaisesti tuotteidemme jatkuvaan asteittaiseen parantamiseen



Haluamme tarjota asiakkaillemme helppokäyttöisiä tuotteita/palveluita.



Tarjontamme soveltuu monenlaisiin ympäristöihin / alustoihin.



Haluamme täydentää dataamme useista eri datalähteistä ja vuorovaikutus-tilanteissa, jotta osaamme luoda asiakkallemme parhaan mahdollisen kokemuksen.



Tarjoamme loppuasiakkaillemme useita eri tuotteita useissa eri asiointikanavissa.



Osa liiketoimintamallia on saattaa yhteen loppuasiakas ja hänelle sopiva/sopivat tuote-/palveluntuottajat.



Tarjoamme asiakkaille merkittävässä määrin myös muita kuin oman yrityksemme tuotteita/palveluita, jotta meidän nähtäisiin myös tarjonnan kanavana/alustana.



Alhainen hinnoittelu ohjaa vahvasti tuotteidemme kysyntää.



Kolmas osapuoli jälleenvastaa tuotteidemme/palveluidemme tarjoamisesta loppuasiakkaalle.



0 1 2 3 4

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan ... 5 = kuvaa erittäin hyvin

Yrityksen nykyinen liiketoiminta

Valitse seuraavista datatalouteen liittyvistä väittämistä kuvaavatko ne yrityksenne nykyistä liiketoimintaa? 1618 vastausta

Tavoitteenamme on ymmärtää loppuasiakkaan arkea, jotta voimme tarjota siihen mielekkäitä tuote-/palvelukokonaisuuksia

Vastaamme palvelun tuottamisesta loppuasiakkaalle ja loppuasiakkaan asiakaskokemus on keskeinen osa arvoketjuamme.

Panostamme jatkuvasti uusien tuotteiden/palveluiden innovointiin.

Panostamme tuotekehityksessä ensisijaisesti tuotteidemme jatkuvaan asteittaiseen parantamiseen

Haluamme tarjota asiakkaillemme helppokäyttöisiä tuotteita/palveluita.

Tarjontamme soveltuu monenlaisiin ympäristöihin/alustoihin.

Haluamme täydentää dataamme useista eri datalähteistä ja vuorovaikutus-tilanteissa, jotta osaamme luoda asiakkaallemme parhaan mahdollisen kokemuksen.

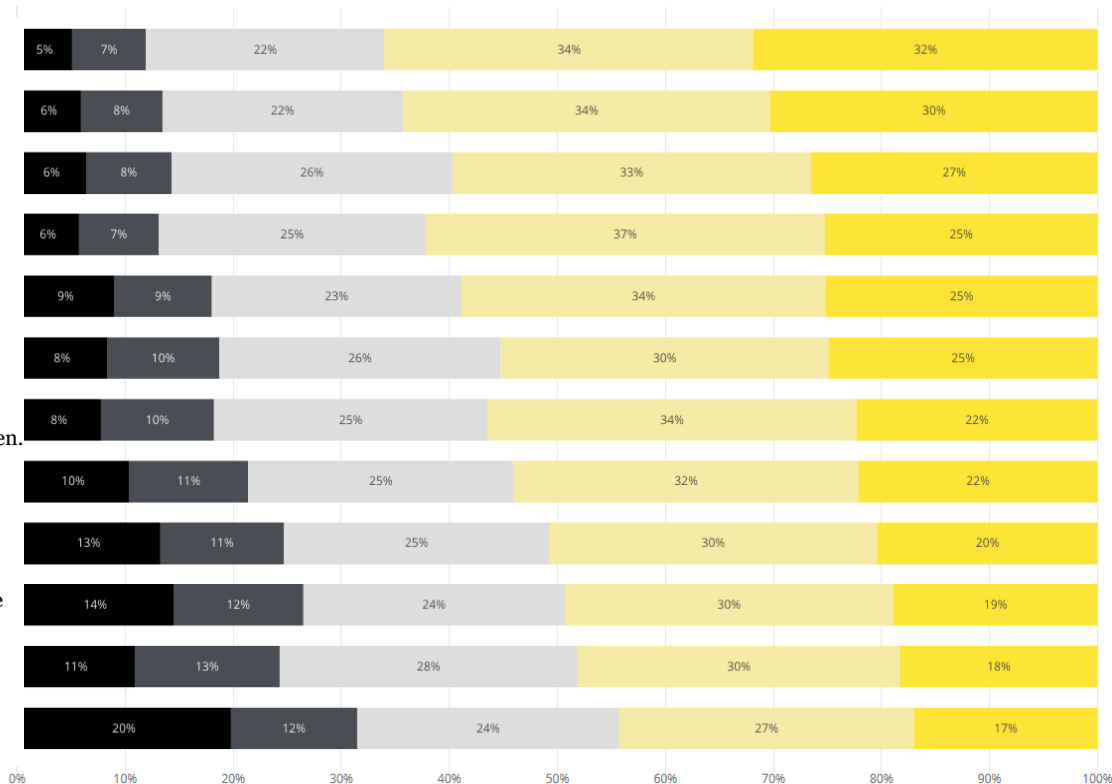
Tarjoamme loppuasiakkaillemme useita eri tuotteita useissa eri asiointikanavissa.

Osa liiketoimintamallia on saattaa yhteen loppuasiakas ja hänelle sopiva/sopivat tuote-/palveluntuottajat.

Tarjoamme asiakkaille merkittävässä määrin myös muita kuin oman yrityksemme tuotteita/palveluita, jotta meidän nähtäisiin myös tarjonnan kanavana/alustana.

Alhainen hinnoittelu ohjaa vahvasti tuotteidemme kysyntää.

Kolmas osapuoli jälleenvastaa tuotteidemme/palveluidemme tarjoamisesta loppuasiakkaalle.



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5 Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan ... 5 = kuvaa erittäin hyvin

Yrityksen nykyinen liiketoiminta

Asemoituminen digitaalisessa liiketoimintamallissa. Kaikki maat, 1663 vastausta

24 % vastaajista on jätetty pois luokittelusta, koska he eivät ole vastanneet tai ovat antaneet saman numeerisen arvion kaikkiin.

Asemoituminen maan mukaan (o-lävistäjillä olevia vastaajia ei katsota kuuluvan yhteen tiettyyn asemaan)	Alankomaat (N=334)	Suomi (N=341)	Saksa (N=289)	Ranska (N=302)
Loppuasiakkaan omistaja	104 / 31 %	160 / 47 %	89 / 29 %	98 / 32 %
Tuotetoimittaja	61 / 18 %	54 / 16 %	59 / 20 %	55 / 18 %
Ekosysteemiajuri	81 / 24 %	43 / 13 %	51 / 17 %	58 / 19 %
Ekosysteemittoimija	88 / 26 %	84 / 25 %	90 / 30 %	91 / 30 %

Alankomaat:

Ranska:

Saksa:

Suomi:

31 %	24 %	32 %	19 %	29 %	17 %	47 %	13 %
18 %	26 %	18 %	30 %	20 %	30 %	16 %	25 %

Loppuasiakkaan omistajia eniten Suomessa, mutta myös ekosysteemittoimijoita. Ekosysteemittoimijoita eniten Ranskassa ja Saksassa. Tuotetoimittajia tasaisesti kaikilla markkinoilla.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN? TULEVAISUUSSKENAARIOT

Nykytila, Skenaario 1 ja Skenaario 2
+ vertailut

Yrityksen nykytilanne

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä yrityksenne nykytilannetta eli yrityksenne liiketoimintaa tänä päivänä. Millainen vaikutus on... 1596 vastausta

Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa.



Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen.



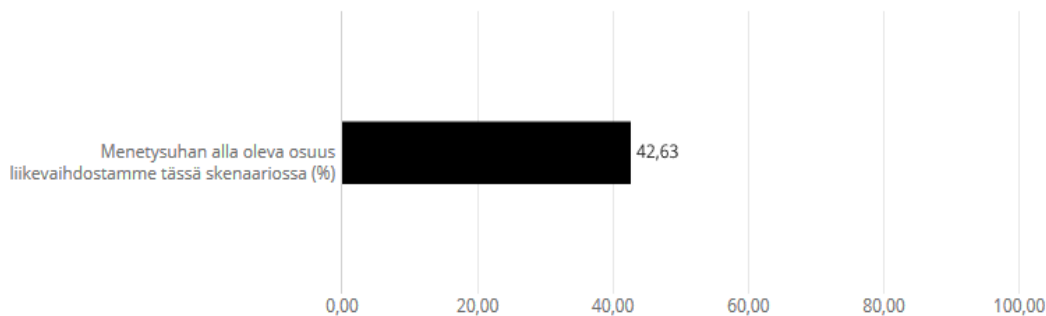
Yrityksen nykytilanne

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä **yrityksenne nykytilannetta** eli yrityksenne liiketoimintaa tänä päivänä. Millainen vaikutus on... 1596 vastausta

Nykytilanne maittain	Alankomaat (N=412)			Suomi (N=406)			Saksa (N=385)			Ranska (N=392)		
	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus
Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa	6 %	55 %	39 %	9 %	48 %	43 %	8 %	54 %	38 %	7 %	53 %	40 %
Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen	7 %	52 %	41 %	5 %	47 %	48 %	9 %	50 %	41 %	6 %	49 %	45 %

Nykytilanteessa menetyshän alainen osuus

Arvioi nykytilanteen valossa, kuinka suurelle osalle yrityksenne liikevaihdosta digitalisaatio ja datatalous muodostavat liiketoimintariskin (liiketoiminta menetetään digitalisaation synnyttämälle kilpailulle tai ratkaisuille)? 1581 vastausta



	Menetyshän alla oleva osuus liikevaihdostamme nykytilanteessa (%)	N
Alankomaat	49,85	411
Ranska	43,03	390
Saksa	41,68	387
Suomi	35,54	392

Asteikko: 0 % - 100 %

TULEVAISUUSKENAARIO 1

- Digitalisoituminen ja datatalous kehittyvät vahvasti globaalien suuryritysten vetämänä.
- Uusia alustoja syntyy, mutta kuten nykyäänkin, toiminta keskittyy yhdelle alustalle per toimiala eikä muille jää tilaa.
- Kuluttajilla ei ole aitoa valinnanvaraa tai vaikutusmahdollisuutta siihen mihin heistä kerättäviä tietoja käytetään.

Miltä yrityksenne liiketoiminta näyttää vuonna 2025, jos tämä skenaario toteutuu?

Tulevaisuusskenaario 1

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä edellä esitettyä tulevaisuusskenaariota. Millainen vaikutus on.... 1601 vastausta

Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa.



Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen.



0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

■ Negatiivinen vaikutus ■ Ei vaikutusta ■ Positiivinen vaikutus

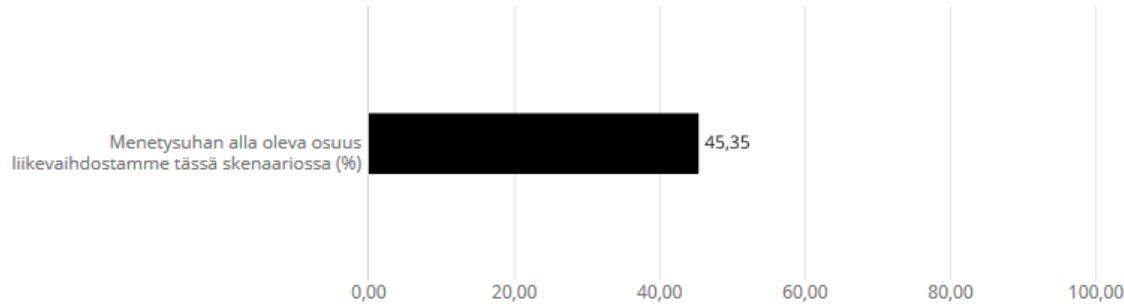
Tulevaisuusskenaario 1

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä edellä esitettyä tulevaisuusskenaariota. Millainen vaikutus on.... 1601 vastausta

Skenaario 1 – Maittain	Alankomaat (N=413)			Suomi (N=404)			Saksa (N=390)			Ranska (N=393)		
	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus
Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa	12 %	56 %	32 %	22 %	50 %	28 %	18 %	53 %	29 %	12 %	55 %	32 %
Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen	12 %	47 %	41 %	15 %	52 %	33 %	15 %	55 %	31 %	12 %	46 %	42 %

Tulevaisuusskenaario 1

Arvioi tulevaisuusskenaario 1:n valossa, kuinka suurelle osalle yrityksenne liikevaihdosta digitalisaatio ja datatalous muodostavat liiketoimintariskin (liiketoiminta menetetään digitalisaation synnyttämälle kilpailulle tai ratkaisuille)? 1559 vastausta



Maan mukaan	Menetyshän alla oleva osuus liikevaihdostamme tässä skenaariossa (%)	N
Alankomaat	52,84	408
Saksa	45,13	386
Ranska	43,66	380
Suomi	39,17	384

TULEVAISUUSKENAARIO 2

- EU panostaa yhteistyössä yritysten kanssa reilun datatalouden perusteiden ja pelisääntöjen luomiseksi.
- Kuluttajien oikeuksia dataansa ja sen hallintaan vahvistetaan.
- Yritykset rakentavat uudenlaisia arvoverkostoja.
- Kuluttajien luovuttama/yritysten jakama data mahdollistaa uudenlaisten, globaalisti kilpailukykyisten palvelukonseptien ja liiketoimintamallien syntymisen.
- Kuluttajien oikeuksia dataansa ja sen hallintaan vahvistetaan.

Miltä yrityksenne liiketoiminta näyttää yrityksellenne vuonna 2025, jos tämä skenaario toteutuu?

Tulevaisuusskenaario 2

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä edellä esitettyä tulevaisuusskenaario.
Millainen vaikutus on.... 1602 vastausta

Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa.



Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen.



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Negatiivinen vaikutus ■ Ei vaikutusta ■ Positiivinen vaikutus

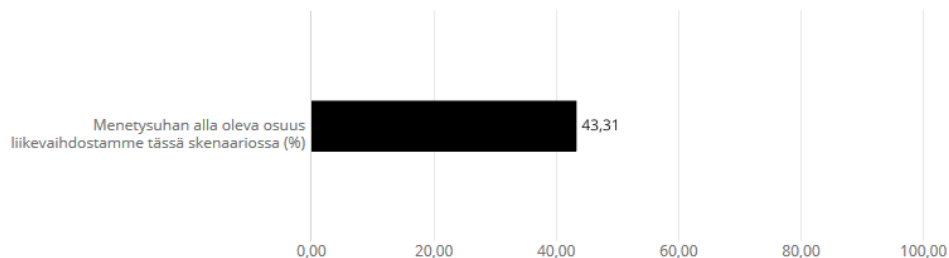
Tulevaisuusskenaario 2

Arvioi seuraavia kysymyksiä miettimällä edellä esitettyä tulevaisuusskenaario.
Millainen vaikutus on.... 1602 vastausta

Skenaario 2 – Maan mukaan	Alankomaat (N=412)			Suomi (N=406)			Saksa (N=392)			Ranska (N=391)		
	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus	Ei merkittävää vaikutusta	Positiivinen vaikutus
Markkinoiden digitalisoitumisen synnyttämällä datataloudella yrityksen liiketoiminnalle nykytilanteessa	11 %	53 %	37 %	9 %	50 %	41 %	12 %	54 %	34 %	12 %	52 %	37 %
Asiakkaidenne käyttäytymisen digitalisoitumisella yrityksen asiakasymmärryksen rakentamiseen	10 %	51 %	39 %	5 %	52 %	42 %	11 %	52 %	36 %	10 %	46 %	44 %

Tulevaisuusskenaario 2

Arvioi tulevaisuusskenaario 2 valossa, kuinka suurelle osalle yrityksenne liikevaihdosta digitalisaatio ja datatalous muodostavat liiketoimintariskin (liiketoiminta menetetään digitalisaation synnyttämälle kilpailulle tai ratkaisuille)? 1542 vastausta



	Menetysuhan alla oleva osuus liikevaihdostamme tässä skenaariossa (%)	N
Alankomaat	50,10	400
Ranska	43,16	383
Saksa	42,77	382
Suomi	36,73	376

SKENAARIOVERTAILU

Skenaariovertailut 1

Markkinoiden digitalisoitumisen
synnyttämän datatalouden
vaikutus liiketoimintaan...

Skenaario	Positiivinen vaikutus (% / 100%)	Negatiivinen vaikutus (% / 100%)
Nykytila	40 %	7 %
Skenaario 1	30 %	16 %
Skenaario 2 (reilu datalouskehitys)	37 %	11 %

Positiivinen vaikutus	Nykytila (%)	Skenaario 1 (%)	Skenaario 2 (%)
Alankomaat	39 %	32 %	37 %
Ranska	40 %	32 %	37 %
Saksa	38 %	29 %	34 %
Suomi	43 %	28 %	41 %

Asiakaskäyttäytymisen
digitalisoitumisen vaikutus
liiketoimintaan...

Skenaario	Positiivinen vaikutus (% / 100%)	Negatiivinen vaikutus (% / 100%)
Nykytila	44 %	7 %
Skenaario 1	37 %	13 %
Skenaario 2 (reilu datalouskehitys)	40 %	9 %

Positiivinen vaikutus	Nykytila (%)	Skenaario 1 (%)	Skenaario 2 (%)
Alankomaat	41 %	41 %	39 %
Ranska	45 %	42 %	44 %
Saksa	41 %	31 %	36 %
Suomi	48 %	33 %	42 %

Skenaariovertailut 2

Menetysuhan alla oleva osuus liikevaihdostamme:

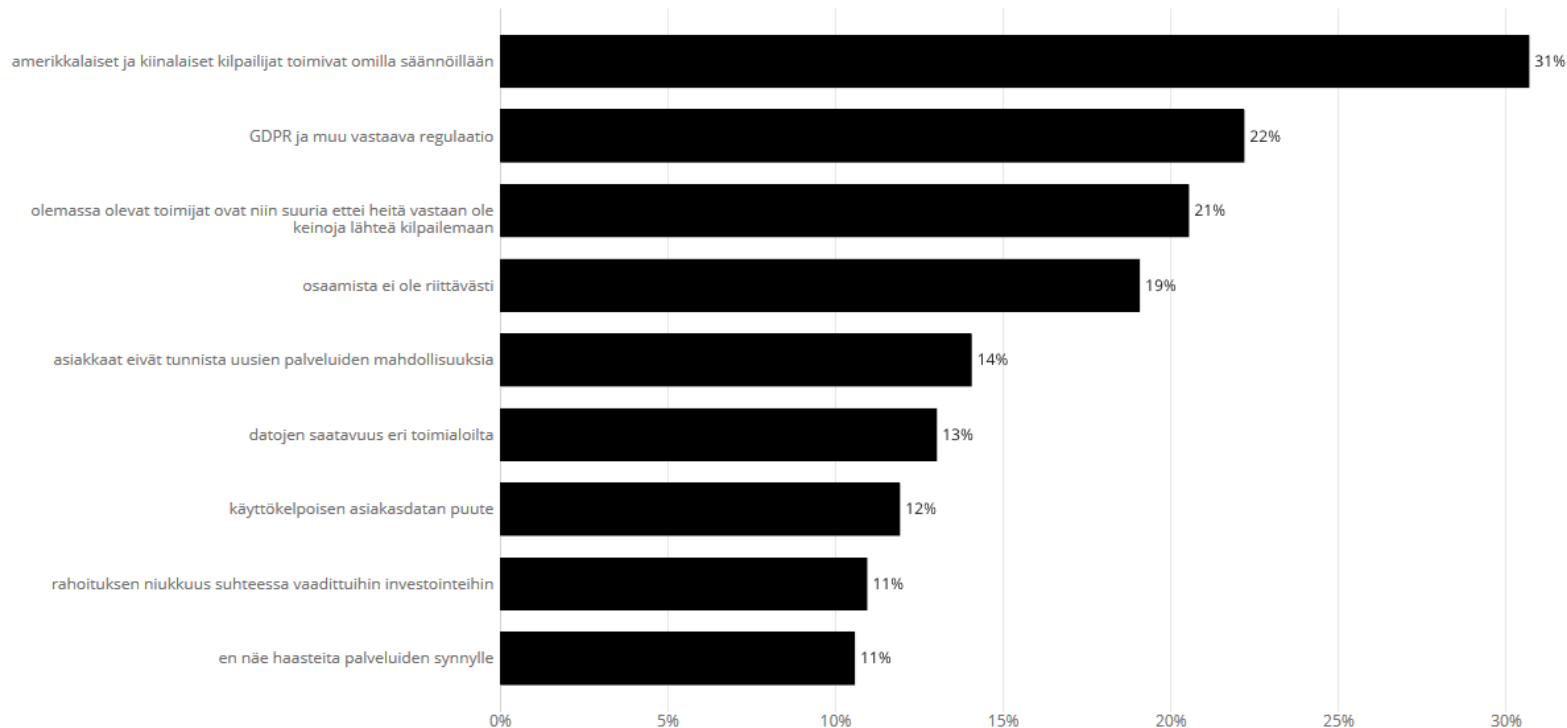
Skenaario	Menetysuhka (% / 100%)	Maan mukaan	Nykytila (%)	Skenaario 1 (%)	Skenaario 2 (%)
Nykytila	42,63 %	Alankomaat	49,85	52,84	50,10
Skenaario 1	45,35 %	Ranska	43,03	43,66	43,16
Skenaario 2 (reilu datalouslykehitys)	43,31 %	Saksa	41,68	45,13	42,77
		Suomi	35,54	39,17	36,73

EUROOPPALAISEN DATATALOUDEN HAASTEET

Väittämät ja vertailut

Haasteet

Mitkä seuraavista näette suurimmiksi haasteiksi dataa hyödyntävien uusien eurooppalaisten palveluiden synnylle? 1636 vastausta



Asteikko: 0 % - 100 %

Haasteet

Mitkä seuraavista näette suurimmiksi haasteiksi dataa hyödyntävien uusien eurooppalaisten palveluiden synnylle? 1636 vastausta

Väittämä	Alankomaat (N=416)	Suomi (N=420)	Saksa (N=398)	Ranska (N=398)
Amerikkalaiset ja kiinalaiset kilpailijat toimivat omilla säännöillään	25%	32%	30%	34%
GDPR ja muu vastaava regulaatio	19%	14%	34%	21%
Olemassa olevat toimijat ovat niin suuria ettei heitä vastaan ole keinoja lähteä kilpailemaan	20%	20%	18%	23%
Osaamista ei ole riittävästi	18%	22%	16%	19%
Asiakkaat eivät tunnista uusien palveluiden mahdollisuuksia	10%	19%	12%	14%
Datojen saatavuus eri toimialoilta	12%	13%	14%	12%
Käyttökelpoisen asiakasdatan puute	13%	12%	9%	13%
En näe haasteita palveluiden synnylle	10%	8%	13%	10%
Rahoituksen niukkuus suhteessa vaadittuihin investointeihin	10%	15%	8%	10%

Haasteet

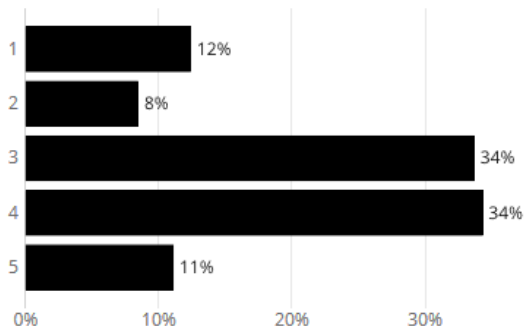
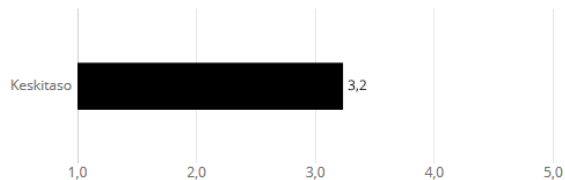
Mitkä seuraavista näette suurimmiksi haasteiksi dataa hyödyntävien uusien eurooppalaisten palveluiden synnylle? Toimialavertailu, 1617 vastausta

Väittäjä	Teollisuus	Rakentaminen	Informaatio ja viestintä	Rahoitus- ja vakuutus	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	Muut	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	Terveys- ja sosiaalipalvelut	Muut palvelut
Amerikkalaiset ja kiinalaiset kilpailijat toimivat omilla säännöillään	30 %	34 %	31 %	32 %	35 %	30 %	28 %	18 %	31 %
GDPR ja muu vastaava regulaatio	24 %	23 %	27 %	34 %	25 %	20 %	21 %	14 %	16 %
Olemassa olevat toimijat ovat niin suuria ettei heitä vastaan ole keinoja lähteä kilpailemaan	25 %	13 %	25 %	18 %	18 %	21 %	23 %	19 %	16 %
Osaamista ei ole riittävästi	22 %	26 %	14 %	11 %	12 %	20 %	17 %	27 %	21 %
Asiakkaat eivät tunnista uusien palveluiden mahdollisuuksia	12 %	12 %	14 %	12 %	15 %	14 %	15 %	16 %	12 %
Datojen saatavuus eri toimialoilta	12 %	15 %	13 %	12 %	12 %	11 %	16 %	18 %	12 %
Käyttökelpoisen asiakasdatan puute	19 %	9 %	11 %	11 %	10 %	13 %	11 %	6 %	10 %
En näe haasteita palveluiden synnylle	6 %	7 %	10 %	8 %	11 %	10 %	9 %	16 %	16 %
Rahoituksen niukkuus suhteessa vaadittuihin investointeihin	12 %	8 %	6 %	16 %	8 %	12 %	11 %	13 %	10 %

KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI: FAIR DATA LABEL

Reilun datan merkki

Kulutushyödykkeillä on reilun kaupan merkki, joka kertoo tuotteen olevan Reilun kaupan määritelmien mukainen. Olisiko vastaavanlaisesta reilun datan merkistä (Fair data label) hyötyä yrityksellenne? 1620 vastausta



Maan mukaan	Keskitaso	N
Alankomaat	3,4	414
Ranska	3,4	397
Saksa	3,2	394
Suomi	3,0	414

Asteikko: 1 = ei lainkaan hyötyä ... 5 = erittäin paljon hyötyä

YHTEENVETO

Yhteenveto

- Periaatteet

- Reilun datatalouden hankkeen periaatteisiin suhtauduttiin melko positiivisesti, mutta niihin ei oltu kovin valmiita sitoutumaan.
- Kokonaisuudessaan suurin suhtautumisen ja sitoutumisen kuilu ilmeni ”yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen perusteella” -väittämien vastauksissa.
- Suurimmat suhtautumisen ja sitoutumisen kuilut esiintyivät suomalaisissa vastaajissa.

- Yritysten datataloudellinen kypsyyssaste

- Ranskalaiset yritykset kokivat datataloudellista kypsyyssastetta esittävien väittämien pitävän hyvin paikkansa.
- Suomalaiset vastaajat puolestaan olivat kriittisimpiä oman organisaationsa kypsyyssasteen suhteen.

- Liiketoimintamahdollisuudet

- Yli puolet kaikista vastaajista kokee datanvaihdosta jo muodostuneen tai voivan muodostua tulevaisuudessa organisaatiolleen kilpailuetua.
- Datavaihdon koettiin tarjoavan **hienoisesti** uutta liiketoimintapotentiaalia sekä yrityksille että toimialoille. Suurimmaksi potentiaalin kokivat ranskalaiset vastaajat, kun taas heikoimmaksi potentiaalin kokivat suomalaiset vastaajat.
- Saksalaisten yritysten usko kilpailuedun muodostumiseen oli muita maita vahvempi. Suomalaiset yritykset puolestaan kokivat muita vastaajia useammin, ettei datanvaihdosta voi muodostua kilpailuetua.

Yhteenveto

- Nykyiset liiketoimintamallit
 - Digitaalinen liiketoimintaprofiili –kartoituksessa suurin osa vastaajayrityksistä asemoitui nelikentässä loppuasiakkaan omistajaksi.
 - Muita maita vahvemmin loppuasiakkaan omistajiksi asemoitui suomalaisia. Lisäksi monet vastaajat asemoivat itsensä ekosysteemitoimijoiksi, joiksi asemoitui useimmin saksalaiset ja ranskalaiset yritykset.
 - Maan lisäksi esim. toimialalla oli vaikutusta yrityksen asemoitumiseen sekä yleisesti vastauksiin.
- Haasteet
 - Suurimmiksi haasteiksi dataa hyödyntävien uusien eurooppalaisten palveluiden synnylle koettiin amerikkalaisten ja kiinalaisten toimijoiden toiminta omilla säännöillään.
 - Tämä koettiin kaikissa muissa maissa suurimmaksi haasteeksi paitsi Saksassa, jossa haastavimpana tekijänä koettiin GDPR ja muu vastaava regulaatio. Suomessa GDPR nähtiin sen sijaan yhtenä pienimmistä haasteista.
- Fair Data Label
 - Reilun datan merkistä ei koettu olevan suuria hyötyjä yrityksille kaikkien vastaajien keskuudessa.
 - Erityisesti suomalaiset vastaajat arvioivat reilun datan merkin hyödyt muita maita heikommin.

Yhteenveto

- Yleistä skenaarioista
 - Skenaariot eivät vaikuttaneet ranskalaisten näkemyksiin menetysuhan alla olevasta liikevaihdollisesta osuudesta.
- Skenaario 1
 - Suomalaiset kokivat skenaarion 1 vaikuttavan liiketoimintaan ja asiakasymmärrykseen muita maita negatiivisemmin, kun Ranska näki taas muutokset positiivisimmin.
 - Suomalaisten arvio menetysuhan alaisesta liikevaihdollisesta osuudesta nousi kuitenkin vain muutaman %-yksikön verran tämän skenaarion uhatessa, kun taas Alankomaiden luku nousi lähestulkoon samassa linjassa noin 53 prosenttiin.
- Skenaario 2
 - Saksalaiset kokivat skenaarion 2 vaikuttavan liiketoimintaan ja asiakasymmärrykseen muita maita negatiivisemmin, kun suomalaiset kokivat vaikutusten olevan positiivisia erityisesti liiketoiminnalle ja ranskalaiset taas asiakasymmärrykselle.
 - Suomalaisten arvio menetysuhan alaisesta osuudesta laski jälleen lähelle nykyisen tilanteen arvioitua vastaavaa osuutta kuten myös Alankomaissa.

HAVAINTOJA

REILU DATATALOUS?

SUHTAUTUMINEN

Yritykset suhtautuvat reilun datatalouden toimintaperiaatteisiin yleisellä tasolla melko positiivisesti (hieman alle 4/5). Melko haasteelliseksi koettiin ”Yksilön yksityisyyttä tulee kunnioittaa jopa asiakaskokemuksen kustannuksella” -periaatteeseen sitoutuminen. Kuilu on maltillinen (-0,29), mutta saattaa heijastaa realiteettia, että reilun datatalouden jalkauttaminen voi tuoda yrityksille hyötyjen lisäksi haasteita.

TOIMINTAVALMIUS

Noin puolet teeman vastauksista kuvaa yrityksille 4-5 tason ominaisuuksia, joita voidaan pitää edellytyksinä menestyksekkäälle liiketoiminnalle datataloudessa. Valmiuksia koetaan selkeästi jo olevan (vaihtelevat osin maittain). Selkeimmän strategisen haasteen muodostaa se, että vain 15 % pitää datan jakamista muiden kanssa 5/5 arvosta hyvänä asiana.

KAUPALLINEN MERKITYS JA/TAI POTENTIAALI

Datatalouden tarjoamien mahdollisuuksien näkymistä yritysten liiketoiminnassa voidaan pitää yllättävänkin vahvana (kolmasosa kertoo jo luoneensa siitä kilpailuetua), kun tulosta verrataan vastaajien digitaalisten liiketoimintamallien jäsentymättömyyteen (neljäsosa vastaajista toimii joko useilla liiketoimintaprofiileilla tai niiden välissä). Osin yllättävänä voidaan myös pitää muutamien oletuksena kuluttajavetoisten toimialojen vastausten heikkoutta/kriittisyyttä.

HYÖDYNTÄMISASTE

Tarkastellun neljän eri digitaalisen liiketoimintamallin suhteen päälöydös on, että neljäsosa yrityksistä ei nivelly helposti näistä mihinkään tiettyyn markkinatoimijaprofiiliin. Tulos viitanee siihen, että datatalouden hyödyntäminen on valtaosassa yrityksiä vielä nuorta ja hyödyntäminen tapahtuu orgaanisesti yhtä aikaa usein eri tavoin, ei strategisesti suunniteltuna/johdettuna.

KEHITYKSEN ENNAKOINTI

Tulevaisuusskenaariot asettavat selkeän haasteen reilun datatalouden kehittymiselle: Suuryritysvetoinen, kuluttajan oikeuksia ja vaikutusmahdollisuuksia rajaava kehitys (skenaario 1) nähdään merkittävimpana riskinä/uhkana, mutta senkin tarjoama positiivinen arvonmuodostus on selkeästi negatiivista mielikuvaa vahvempi. Osin tästä hahmottuu haaste pärjätä kilpailussa amerikkalaisten ja kiinalaisten yritysten kanssa. Tämä nähtiin haasteista suurimpana (31 %).

HAASTEET EUROOPALLE KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI

Yritykset näkevät reilun datatalouden vaatiman lainsäädännön (GDPR jne.) osin esteenä palveluiden syntymiselle. Yritykset suhtautuvat neutraalisti Fair Data Labelin hyödyntämismahdollisuuksiin (hyöty nähdään 3,2/5,0 arvoisena).

”Datan jakaminen
muiden toimijoiden
kanssa on hyvä asia”
-> heikohko.

GDPR ja muu
samanlainen
regulaatio nähdään
merkittävässä määrin
haasteena.

Eettiset periaatteet
saavat pääosin selkeän
puollon
(noin 3,9 / 5,0).

Digitaaliset
liiketoimintamallit
eivät segmentoidu
kokonaisvaltaisesti.
Kertooko se yhä
kehittyvästä
markkinasta?

Suuryritysvetoinen
skenaario on suurin
uhkakuva, mutta
nykytila vahvin
hyödyiltään.

**HYVÄÄ
HUOMISTA,
SUOMI!**



sitra.fi | seuraavaerä.fi

@sitrafund      

SITRA