

# *Kohti suunnittelu- ja konsulttialan tulevaisuutta*

## Loppuraportti

*Suunnittelu- ja  
konsulttialan kehitys,  
toimintaedellytysten  
arviointi ja kilpailu-  
kyvyn parantaminen*

*30.11.2010*



***”Tällä hetkellä yrityksemme  
ainoa pysyvä asia on muun-  
tautumiskyky”***

*Suunnittelu- ja konsulttiyrityksen edustaja,  
Helsinki, elokuu 2010*

---

# Sisältö

---

1. Alkusanat .....	5
2. Johdanto .....	6
3. Suunnittelu- ja konsulttialan kilpailukyky nyt ja tulevaisuudessa.....	8
4. Toimenpideohjelma alan kilpailukyvyn edistämiseksi.....	12
5. Yhteenveto ja johtopäätökset toimialan kilpailukyvyn edistämiseksi .....	24

## LIITE 1. Tavoitteet ja toimenpiteet toimialan kilpailukyvyn edistämiseksi

Raportissa käytettävät lyhenteet ja määritelmät:

SKOL = Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry

TEK = Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry

UIL = Uusi Insinööriliitto UIL ry

SKOL-yritykset = Suunnittelu- ja konsulttialan yritykset

OKM = Opetus- ja kulttuuriministeriö

EK = Elinkeinoelämän Keskusliitto

SHOK = Strategisen huippuosaamisen keskittymä

Alan asiakasyritykset = Suunnittelu- ja konsulttialan asiakasyritykset, kuten valmistavan teollisuuden, prosessi-teollisuuden ja laivanrakennuksen yritykset

# 1. *Alkusanat*

SKOLin ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n kaksi vuotta sitten käynnistämän tulevaisuushankkeen lähtökohtana oli yhteinen huoli suomalaisen suunnittelualan tulevaisuudesta ja kilpailukyvyistä, kun asiakkaat ja toimiala globalisoituvat voimakkaasti. Selvää oli, että toimintaympäristön muuttuessa tulee selvittää, millä edellytyksillä alan suomalaiset toimijat ovat kilpailukykyisiä ja kuinka suomalaisten suunnittelun asiantuntijoiden työ turvataan.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry, Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry ja Uusi Insinööriliitto UIL ry toteuttivat vuosina 2009–2010 ”Suunnittelu- ja konsulttialan kehitys, toimintaedellytysten arviointi ja kilpailukyvyn parantaminen” -hankkeen, jossa selvitettiin suunnittelu- ja konsulttialan sekä sen toimintaympäristön kehitysnäkymiä. Lisäksi hanke tähtäsi toimenpideohjelmaan, jonka konkreettiset toimenpiteet tukisivat ja parantaisivat yksittäisten yritysten toimintaedellytyksiä sekä tukisivat kilpailukykyä laajemmin toimialatasolla.

Hanke toteutettiin osin TEKES-rahoituksella ja siihen osallistuivat pilottiyrityksinä Deltamarin, Elomatic, Etteplan, Pöyry ja Sweco.

## 2. Johdanto

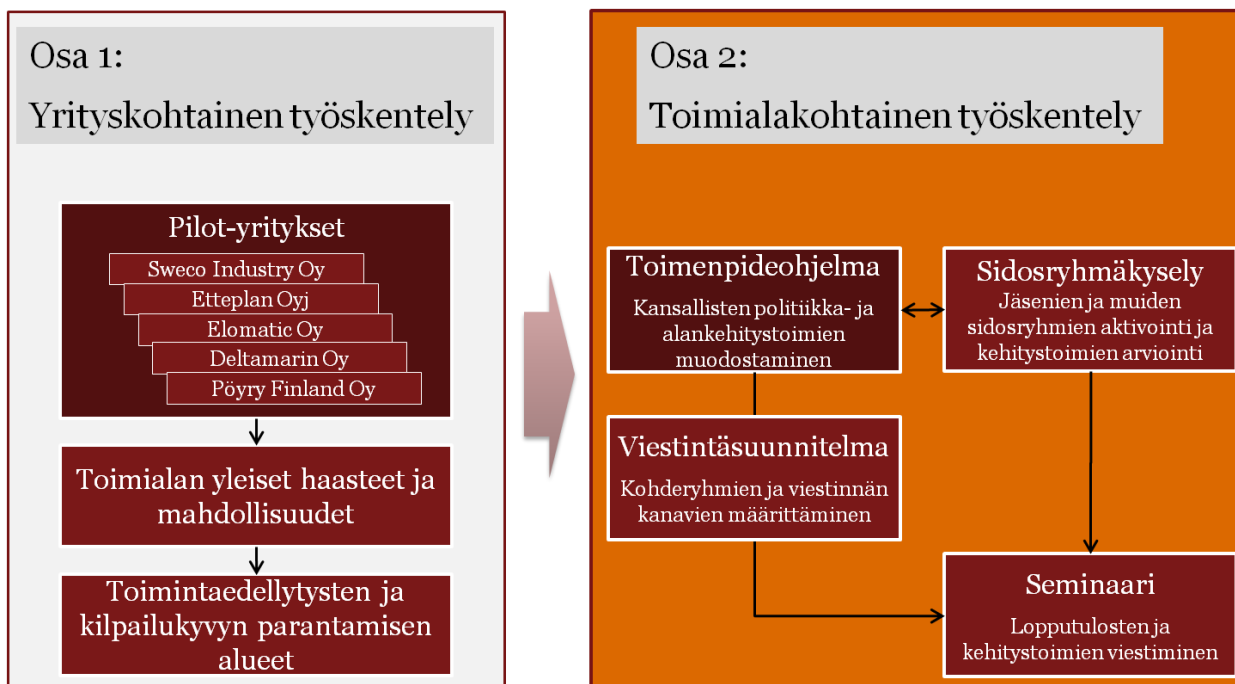
### 2.1 Hankkeen tausta ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on parhaan saatavilla olevan tiedon avulla muodostaa näkemys niistä ydinkysymyksistä, jotka määrittävät alan menestysedellytykset Suomessa lähimmän viiden vuoden aikana. Hankkeessa tarkastellaan ja ennakoitaan alan markkinoiden, palveluiden ja asiakkuuksien kehittymistä ja laaditaan työkaluja, joilla vaikutetaan alan ja yritysten menestymiseen sekä tärkeimpiin sidosryhmiin. Tämän tiedon perusteella luodaan konkreettinen ehdotus toimenpiteistä, joilla luodaan edellytykset alan toimijoiden menestykselle sekä alan yleisten toimintaedellytysten että yksittäisten yritysten näkökulmasta.

### 2.2 Hankkeen toteutus

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa syksyllä 2009 laadittiin skenaarioita (vaihtoehtoisia kehityskulkuja) suunnittelu- ja konsulttialan kehityksestä Suomessa. 1. vaiheen selvitys sisälsi myös katsauksen toimintaympäristön yleisiin trendeihin sekä tulkinna niiden vaikutuksesta alan tilanteeseen. Hankkeen ensimmäisen vaiheen toteutti Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Hankkeen toinen vaihe toteutettiin 2010 PwC:n toimesta. Tässä hanke rajattiin koskemaan suunnittelu- ja konsultointialan teollisuussektoria mukaan lukien laivanrakennus. Toinen vaihe jakautui kahteen osaan, yrityskohtaiseen ja toimialakohtaiseen työskentelyyn kuvan 1 esittämällä tavalla.



Kuva 1. Hankkeen toisen vaiheen eteneminen.

Yrityskohtaisessa työskentelyssä liittyttiin yrityksen strategiatyöhön tai muuhun liiketoiminnan kehityshankkeeseen. Tässä tavoitteena oli toisaalta tukea ja edistää yrityksen liiketoiminnan kehittämistä sisäisesti ja toisaalta ymmärtää yritysten nykytilaa ja toimintaympäristön muutosta sekä niitä haasteita, joita yritys kohtaa liiketoiminnassaan. Yrityskohtaisen työskentelyn tuloksena tunnistettiin toimialalle ominaisia haasteita ja mahdollisuuksia sekä kiteytettiin avainkysymykset ja kehitysalueet toimintaedellytysten ja kilpailukyyn parantamiseksi.

Yrityskohtainen osio antoi lähtökohdat toimialakohtaiseen työskentelyyn, jossa tavoitteena oli toimenpideohjelman muodostaminen alan kilpailukyyn edistämiseksi. Tämän muodostamisen tueksi toteutettiin sidosryh-

mäkysely, jossa alan toimijat arvioivat ja ehdottivat tavoitteita ja toimenpiteitä suunnittelu- ja konsulttialan kilpailukyyn turvaamiseksi ja kehittämiseksi. Kyselyn avulla osallistettiin alan toimijoita, henkilöstöä ja sidosryhmiä antamaan oma näkemyksensä alan kehityksen keskeisistä suunnista ja tarvittavista kehitystoimista. Kyselyn tulokset priorisoivat näkemyksiä ja keinoja alan kilpailukyyn kehittämiseksi. Toimenpideohjelman ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden muodostamisessa hyödynnettiin kaikkea hankkeessa jo muodostettua tietoa ja ymmärrystä alan tilanteesta ja toimintaympäristön muutoksista. Lisäksi hankkeen toisessa vaiheessa muodostettiin viestintäsuunnitelma valittujen viestien saattamiseksi keskeisten sidosryhmien tietoon ja vaikuttamaan siihen, että toimenpideohjelmassa määritetyt toimenpiteet toteutetaan halutussa aikataulussa ja toivotulla laajuudella.

Tässä raportissa kuvataan hankkeen 2.vaiheen tulokset sekä yhteenvetona koko hankkeen lopputulokset. Raportissa kuvataan seuraavaksi hankkeen keskeiset tulokset luvuissa 3 ja 4 alla olevan kuvan mukaisesti. Luku 5 vetää tulokset yhteen ja kiteyttää edellytykset kilpailukyyn edistämiseksi.



Kuva 2. Hankkeen 2. vaiheen toteutus ja raportin sisältö.

## 3. *Suunnittelu- ja konsulttialan kilpailukyky nyt ja tulevaisuudessa*

### *Suunnittelutoiminta on ollut teollisuuden verkostoitumisen suuri hyötyjä*

Yritysten jatkuva keskittyminen ydinosaamiseensa ja ydintoimintoihinsa on aikanaan avannut paikalliset ja globaalit markkinat ulkopuoliselle suunnittelulle. Suunnittelupalveluiden kysynnässä on kolme perustarvetta. Asiakkaat ostavat erikoisosaamista tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan, henkilötyövoimaa projektitoimituksiin tai hankkivat toisen mielipiteen kun halutaan varmistua tarjotun ratkaisun laadusta. Perustarpeet johtavat suunnittelukysynnän kategorisoitumiseen kolmeen pääryhmään: front-end suunnittelu uuden luomiseen ja laadullisiin muutoksiin, lähipalvelu toiminnan viilaamiseen ja detalji-suunnittelu.

Suunnittelupalvelu hankitaan läheltä tarvetta, jolloin toiminta on pääasiassa lokaalia. Projektien kasvaessa yksittäiset tehtävät ja osaaminen pirstoontuvat yhä pienempiin osiin, jolloin kokonaisuuden hallinnasta tulee menestyksen avain. Nykyään enenevissä määrin asiakas maksaa projektin lopputuloksesta, mutta ei enää palvelusta tai työpanoksesta.

### *3.1 Liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat muuttuvassa toimintaympäristössä*

Suomalainen suunnittelutoiminta on taitekohdassaan. Uudet trendit kääntyvät aikaisempia menestystekijöitä vastaan. Suomessa syntynyt ja vielä pääkonttoreitaan pitävä, suunnittelupalveluita käyttävä teollisuus on itsessään muuttamassa maantieteellistä painopistettään ja avautumassa voimakkaasti ulkomaisille palveluntuottajille.

#### *3.1.1 Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen*

##### *Eurooppa häviää, Aasia voittaa*

Viimeisen 50 vuoden aikana Euroopan osuus markkinoista on kaventunut Aasian vahvistaessa asemiaan maailman massatuotantoalueena, jolloin Euroopan tehtäväksi ovat jääneet paljon osaamista, suunnittelua ja räätälöintiä vaativat erikoisalueet ja -tuotteet. Esimerkiksi aikanaan erittäin merkittävä metsäteollisuus ja sitä palveleva klusteri tuskin voivat Suomessa kasvaa ilman painopisteen muutosta. Isot investoinnit Suomessa ovat epätodennäköisiä, vaikka esimerkiksi bioenergia ja biojalosteet voivatkin menestyä.

Tulevaisuuden markkinoita arvioitaessa on otettava huomioon, että esim. Aasian rooli antaa sille aikaa, resursseja ja kokemusta synnyttää vähitellen uutta osaamista ja verkostoja. On myös todennäköistä, että Aasialaiset haluavat tulevaisuudessa suunnitella enemmän paikallisesti ja omaehtoisesti.

Kasvua tapahtuu tällä hetkellä Aasiassa ja Etelä-Amerikassa ja tilanne tulee varmasti myös säilymään näin seuraavien vuosien ja vuosikymmenten aikana. Aasian rooli globaalina tuotantoalueena vahvistuu ja Suomi menettää osuuksiaan vanhoilla vahvoilla teollisuusaloillaan. Myös suunnittelua, ensivaiheessa massasuunnittelua, siirtyy enenevissä määrin Aasiaan. Pikkuhiljaa osaamis- ja suorituskykyerot tasoittuvat ja kilpailua kohdataan todennäköisemmin myös ns. vaativammassa suunnittelussa. Joillakin suunnittelualoilla saattaa lähitulevaisuudessa olla edessä kuolemanlaakso.



## ***Uuden hakeminen on haaste – Suomen teollisuuden veturialat eivät vedä suunnittelua uuteen nousuun***

Suomalaisia veturiyrityksiä tulee kuolemaan ja siirtymään ulkomaiseen omistukseen ja näiden ympärille muodostuneen suunnittelun on mentävä perässä ja etsittävä uusia markkinoita. Uusista killerialoista puhutaan enemmän, kuin mitä käytännössä tapahtuu. Ekologisuus on kilpailutekijänä totta jo nyt, muotoilu on arvo ja energiakysymykset on ratkaistava kullakin toimialalla. Suomessa on verkostoissa paljon osaamista, jota voitaisiin soveltaa uuden kehittämiseen huomattavasti enemmän, rohkeammin ja proaktiivisemmin, kuin nyt tapahtuu. Suunnittelutoimistot etsivät tulevaisuudessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia arvoketjun eri osista, konsultoinnista, projektijohtamisesta ja verkostokoordinaatiosta sekä toimialafokusoinnista ja uusien teknologioiden liittynnöistä.

### ***Suomi on hyvin kallis maa***

1990-luvun devalvaation jälkeen Suomen tuotantotekijöiden perushintakilpailukyky on tasaisesti laskenut, erityisesti työvoiman, puun, sähkön ja muiden suorasti tai epäsuorasti suunnittelu- ja konsulttialan kilpailukykyyn vaikuttaen. Kotimaan ja osin myös Euroopan markkinat ovat kaventuneet (pl. infra- ja liikennesuunnittelu, vrt. julkiset hankinnat) ja hintakilpailu on koventunut erityisesti viimeisen kahden vuoden aikana. Hintakilpailuvyyn parantaminen ja oman osaamisen joustava täydentäminen pakottaa suunnittelualan verkostoitumaan entistä voimakkaammin. Yksinkertaisempaa tekemistä on siirrettävä ulos ja ulkomaille ja omaa erikoistumista täydennettävä asiakkaan parhaaksi. Organisaatioiden rakenne ja toiminta tulisi virtaviivaistaa vastaamaan tällaista toimintalogiikkaa.

### ***Globaali toiminta haastaa johdon ja yrityksen***

Yritysten toiminnan painopiste on siirtymässä vahvasti ulkomaille asiakkaiden perässä ja toimipaikkoja perustamalla, mutta vie vuosia saada aikaan pysyvä ja kannattava liiketoiminta uudessa maassa. Isoilla yrityksillä on kokoa ja resursseja ”kokeilla markkinoita”, pienemmät yritykset ottavat aina suuremman riskin uuteen maahan menossa. Kaikki kontaktit ja suhteet asiakkaisiin ja kumppaneihin ovat arvokkaita ja näitä tulee hakea entistä aktiivisemmin, erityisesti ennen etabloitumista.

Muiden toimialojen suomalaisia yrityksiä ja muita suomalaisia SKOL-yrityksiä ei aina nähdä ulkomailta kumppaneina, joiden kanssa toimimisesta voitaisiin saada synergioita. Kilpailukykyä voidaan hakea paitsi vertikaalilla myös horisontaalisen integraation kautta.

Globaalin toiminnan johtaminen ja kehittäminen on haastavaa ja vaatii tähän tottumattomalta yritykseltä uusia kyvykkyyksiä. Kansainvälistyminen on useille yrityksille nyt välttämätöntä, mutta esimerkiksi BRIC-maiden tuntemus ja potentiaali eivät ole täysin selvillä. Näistä maista Venäjän läheisyys koetaan usein suomalaisten eduksi, mutta Venäjän markkinoiden ymmärrys ja/tai houkuttelevuus on usein pienempi kuin muiden BRIC-maiden kohdalla. Brasilia ja Kiina koetaan houkutteleviksi, Intia vielä kysymysmerkiksi.

## ***3.2 Kilpailuetua vahvuuksia hyödyntämällä ja heikkouksia parantamalla***

### ***3.2.1 Osaaminen***

#### ***Insinööriys on suomalaiselle ominaista, myynti ei***

Suomesta löytyy ammattitaitoista ja osaamisella mitattuna kilpailukykyistä suunnitteluosaamista ja konsultti-palvelua. Insinööriosaamisella on Suomessa pitkät perinteet ja siihen liittyvät kyvykkyydet ovat osa rutiinotoimintaa. Vaikka suomalaisuus ei ole itseisarvo, kun tavoitteena on löytää paras vaihtoehto, asiakkaat liittyvät suomalaisuuteen kuitenkin positiivisia ominaisuuksia, kuten luotettavuus ja kommunikaation helppous, jous-tavuus ja aikataulussa pysyminen (vrt. projektijohto).

Ammatillisen osaamisen korkea taso on antanut suomalaiselle yritykselle etumatkaa. Työnantajat ovat tukeneet työntekijöiden osaamisen kehittämistä työn ohessa. Vahvuusalueiden jatkuva kehittäminen on tuonut ja tuo meille suomalaisille kilpailuetua, joka meillä ulkomaisiin toimijoihin verrattuna on.

Muissa osaamisalueissa on kehitettävää. Asiakkaat toivovat lisää kansainvälistä kokemusta. Haasteena kuitenkin on, että yksilöillä ei ole usein halua lähteä ulkomaille. Myös kielitaito voi muodostua esteeksi. Myyntiosaaminen ja toiminta asiakasrajapinnassa, erityisesti uusasiakashankinta, sekä laajemmin myynnin johtaminen, systemaattinen asiakashankinnan suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta ovat suomalaisille vieraampaa aluetta. Osaamisessa on myös kehitettävää kansainvälistymistoimissa, kuten ulkomaisten suhteiden luomisessa ja ulkomaiseen toimintakulttuuriin sopeutumisessa.

### ***Kilpailuetumme katoaa ellemme löydä fokusta***

Suomalaisten SKOL-yritysten palvelutarjonnassa on puutteita erityisesti hintakilpailukyvyssä, mutta myös kriittisen massan puutteessa, lievässä kapea-alaisuudessa ja keskinkertaisuudessa. Hintakilpailukyvyssä Suomi pärjää tällä hetkellä hyvin Euroopan tasolla, mutta ei Aasian eikä näillä valuuttakursseilla edes Yhdysvaltojen kanssa. Keskinkertaisuus asiakkaiden silmissä johtuu siitä, että pyritään itse osaamaan ehkä liikaa, jolloin erottuminen tietyn spesifin alueen globaaliksi huippuosaajaksi saattaa jäädä vajavaiseksi. Suunnittelun keskittymisen yhteen asiakkaaseen on myös uhka. Suunnittelun verkottumisesta tulisi ottaa mallia esimerkiksi Yhdysvalloista, jossa esimerkiksi suunnitteluprojekteissa yleisesti jopa 50 % suunnittelutyöstä ostetaan Intiasta.

Hyvä kysymys on, tuleeko suomalaisten yritysten yhdistyä ja koota voimansa löytääkseen kriittisen massan globaalin fokuksen ja kilpailukyvyyn saavuttamiseksi sekä asiakasuskottavuuden että työvoiman osaamisen näkökulmasta.

## ***3.2.2 Työvoima***

### ***Suomalainen joustaa monin eri keinoin***

Suomessa lomautusmenettely antaa joustoa työvoimakustannuksissa. Toisaalta työntekijöiden kannalta joustoa on Suomessa toteutettu hyvin muun muassa liukuvan työajan menetelmin. Työntekijä voi yhdessä työnantajan kanssa niin sopiessaan mukauttaa työn paremmin suhteessa vapaa-aikaan. On muistettava, että joustavuuden haku näkyy kysynnässä nopeasti myös alaspäin – esimerkiksi ostetut palvelut ovat tulleet muutamassa vuodessa n. 30 % alas. Yrityksillä on kuitenkin halua pitää kiinni osajista - myös vaikeassa markkinatilanteessa.

Ulkomailla yritykset hyödyntävät joustavasti vuokratyövoimaa ja ”freelancereita”. Suomessa vastaavaa toimintaa ei ole, koska työvoiman kriittinen massa on muita maita pienempi. Tämän vuoksi jouston hakeminen koskee aina vakituudessa työsuhhteessa olevien lyhyt- (lomautus, lyhennetty työaika tms.) tai pitkäaikaista (irtisanomiset tms.) joustoa. Esimerkiksi johtavista toimijoista Pöyry on viimeaikaisten uutisten mukaan hakemassa joustoa Suomen toiminnolleen YT-neuvotteluilla. Nopeat markkinamuutokset pakottavat koviin ratkaisuihin henkilöresurssien suhteen, mikäli suomalaisille työntekijöille ei löydy roolia kansainvälisissä ja ulkomaisissa projekteissa.

## ***3.2.3 Tuote- ja palvelutarjoama***

### ***Lisäarvoa asiakkaalle verkottumalla***

Aikaisemmin SKOL-yritysten myyntitoiminta oli pitkälti tarjouspyyntöjen vastaanottoa, mutta nykytilassa ja tulevaisuudessa yritysten tulee panostaa aktiivisen myyntitoiminnan kehittämiseen, jossa asiakaslähtöinen palvelutarjoama on avainasemassa. Myyntitoiminnan on oltava jatkossa myös johdettua toimintaa. Yritykset tarvitsevat lisäksi tukea tarjoomansa (konseptualisointi, markkinakommunikaatio, tuotekehitys) kehittämiseen vastatakseen asiakkaidensa tarpeisiin ja huomioidakseen muut liiketoimintaympäristön tekijät (esim. regulatio).

Merkittävä muutos näkyy siirtymisenä asiakaslähtöiseen ratkaisupalvelun tarjoamiseen. Asiakkaan eteen joudutaan menemään omaa kompetenssia täydentävällä ja syventävällä ”kumppanijoukolla”. Verkostoitumisella ja kumppanuuksilla on huolehdittava siitä, että ympärillä on tarvittavaa osaamista. Se, mikä vielä 10–20 vuotta sitten tehtiin itse, ostetaan nyt palveluna. Yritysten ajattelumaailman ja toimintatapojen mukauttaminen vastaamaan verkostomaista tuotantomallia on vasta kehityksensä alkuvaiheessa. Verkostoissa toimiminen edellyttää uudenlaista, entistä intensiivisempää yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

### 3.3 Alan haasteet ja keskeiset kehitysalueet

SKOL-yritysten haasteiden ja kehitysalueiden yhteenveto on tehty yritysten liiketoiminnan eri tasoilla. Hankkeen yritysکوhtaisten osien keskeiset havainnot on jäsennetty seuraavien viiden strategisen ja operatiivisen tason mukaisesti:

- Toimintaympäristön muutos
- Liiketoimintastrategia
- Kasvustrategia / Aluekohtaiset strategiat
- Operatiivisen toiminnan prosessit
- Henkilöresurssit ja osaaminen

Muutos yhdellä tasolla johtaa käytännössä muutostarpeeseen myös sitä seuraavilla tasoilla, jolloin voidaan muodostaa looginen ketju yritysten toiminnan eri tasoista, niihin kohdistuvista muutoksista ja haasteista sekä näiden pohjalta jäsennää edelleen eri tasoihin kohdistuvia kehitysalueita. Näin voidaan kuvata kokonaisvaltaisesti, miten hankkeen ensimmäisen vaiheen vallitsevin ja vaikuttavin skenaario (Globalisaatio 3.0 vie maailmalle) ja siihen liittyvät trendit toimintaympäristössä (uudet markkinat, teollisuuden tuotantolokaatiot, verkostotoiminta) heijastuvat seuraaville liiketoiminnan tasoille luoden haasteita. Tämän logiikan mukaisesti kuvassa 3 on esitetty alan havaitut keskeiset kehityksen painopisteet ja haasteet.



Kuva 3. SKOL-toimialan keskeiset kehityksen painopisteet ja haasteet.

Yhtenä vallitsevana esimerkkinä muutoksen vaikutuksesta läpi liiketoiminnan tasojen voidaan mainita paperin valmistus ja sen muutokset Suomessa. Suomessa toimivan paperiteollisuuden voimakas alasajo ja investointien vähäinen taso on vaikuttanut merkittävästi siihen, miten suunnittelu- ja konsulttialan markkinat ja kysyntä ovat muuttuneet. Paperiteollisuutta palvelevan asiantuntijayrityksen strategia painottaa entistä vahvemmin painopisteen siirtymistä ulkomaisiin toimistoihin lähemmäksi investointeja ja sen myötä suunnittelun kysyntää. Tämä on johtanut edelleen yritysten johtamismallien ja henkilöstörakenteen syviin muutoksiin, kuten projektiresursoinnin kehittämiseen sekä henkilöstömuutoksiin, kuten irtisanomisiin Suomessa ja ulkomaisiin toimistoihin rekrytointeihin. Samankaltainen markkinoiden muutos koskee myös laivanrakennusteollisuutta.

## 4. Toimenpideohjelma alan kilpailukyvyn edistämiseksi

Toimenpideohjelmassa kuvataan se, millaiseksi alan halutaan kehittyvän, ja näkemys tähän tarvittavista toimenpiteistä niin yritystason toimijoiden kuin koko toimintaympäristön suhteen.

### 4.1 *Tavoitteet toimialan kilpailukyvyn edistämiseksi*

Hankkeessa muodostettiin nykytilan ja tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi 12 tavoitetta, jotka toteutuessaan edistäisivät toimialan kilpailukykyä. SKOL-yritysten näkemysten mukaan näistä tavoitteista nousee esiin neljä muita merkittävämpää tavoitetta toimialan kilpailukyvyn kannalta. Nämä neljä tavoitetta ovat

#### **Henkilöstön osaaminen ja valmiudet kohtaavat entistä paremmin alan muutoksen ja yritysten uudet haasteet**

Tavoite liittyy osaamisen kehittämisen haasteisiin.

#### **Yritysten tuote-palvelutarjooma on nyt ja tulevaisuudessa kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla ja vastaa asiakkaiden tarpeita**

Tavoite liittyy strategisten valintojen haasteisiin liiketoiminnan keskittymisessä sekä operatiivisen toiminnan haasteisiin tehokkaiden toimintamallien kehittämisessä.

#### **Yritysten toimintamallit ovat tehokkaita ja tukevat tavoitteellista liiketoimintaa**

Tavoite liittyy yrityksen keskeisten operatiivisten toimintojen kehittämisen haasteisiin.

#### **Suunnittelupalveluiden hankinnat korostavat korkealaatuisia osaamista ja laatutasoa**

Tavoite liittyy maakohtaisen toiminnan kehittämishaasteisiin sekä operatiivisessa toiminnassa erityisesti myynnin kehittämisen haasteisiin.

Muut kahdeksan tavoitetta, jotka eivät nouse yhtä merkittäviksi, ovat

- Toimintaympäristön muutosten ennakointi on huomattavasti nykyistä parempaa. (Toimintaympäristöllä tarkoitetaan erityisesti yritysten asiakkaiden ja asiakassegmenttien, kilpailijoiden, teknologioiden sekä regulaatioiden ja julkisen vallan vaikutusta ja näiden muutosta.)
- Maa- ja asiakastoimialakohtaista informaatiota on yrityksille helposti saatavilla. (Informaatiolla tarkoitetaan maa- ja asiakastoimialakohtaista tietoa kuten tilastotietoa esimerkiksi työvoimasta.)

*Hankkeen tuoman näkemyksen pohjalta voidaan alan tavoitetila tiivistää seuraavasti:*

*Suomalainen suunnittelu- ja konsulttiala toimii kansainvälisillä markkinoilla ja lähempänä omaa ja asiakkaan asiakasta tarjoten asiakaslähtöisiä ja lisäarvoa tuottavia palveluita. Asiakasarvo ja laadukas tarjooma varmistetaan paremmalla koulutuksella, kaupallisten osaamisalueiden kehittämällä ja verkostomaisella toiminnalla. Kansainvälisessä liiketoiminnassa yritykset hyödyntävät uusia johtamismalleja ja tehokkaampia operatiivisia prosesseja, sekä ymmärtävät ja huomioivat toimintaympäristön muutokset liiketoiminnassaan.*

masta ja kansantaloudesta, markkinatietoa, viranomaistietoa (verotus, lainsäädäntö), yhteystietoa.)

- Yritysten strategia on laadukkaampi ja mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen.
- Yrityksillä on riittävät alue- tai maakohtaiset toimintasuunnitelmat ja paremmat edellytykset toimia maakohtaisesti
- Yritykset hyödyntävät paremmin kumppanuus- ja verkostoitumismahdollisuuksia
- Kansainvälistyessään yritykset ovat kytkeytyneet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien muodostamaan verkostoon
- Yrityksillä on paremmat mahdollisuudet löytää ja rekrytoida uusia ja tarpeita vastaavia osaajia
- Suunnittelu- ja konsulttiala on entistä houkuttelevampi

*Seuraavassa käsitellään neljän keskeisen tavoitteen toteutumiseksi vaadittavia toimenpiteitä.*

***Seuraavissa kappaleissa esitetään väliotsikoin toimenpiteet, jotka vaativat välitöntä toteutusta mainituilta toimijoilta.***

Esitetyt toimenpiteet on muotoiltu hankkeen aikana ja niiden priorisoinnissa on hyödynnetty alan yritysten sekä sidosryhmien näkemyksiä. Toimenpiteet ja niiden keskeiset viestit kuvataan erikseen kullekin toimijalle/toimijaryhmälle.

*Kunkin toimenpiteen jälkeen esitetään kursivilla tämän hankkeen jälkeiset välittömät jatkotoimet.*

Yrityksille kohdistuvissa toimenpiteissä ei jatkotoimia ole ehdotettu, koska toimet ovat yritysten omalla vastuulla, eivätkä toimialatasolla.

Keskeisten tavoitteiden jälkeen kappaleessa 4.6 esitetään päätavoitteiden tukemiseksi tarvittavia toimenpiteitä, joita julkisen sektorin, yritysten ja järjestöjen tulisi toteuttaa alan kilpailukyvn edistämiseksi.

Liitteessä 1 on esitetty alan yritysten ja sidosryhmien näkemys tavoitteiden tärkeydestä alan kilpailukyvn edistämiseksi, sekä kaikki hankkeessa määritellyt toimenpiteet tavoitteiden toteutumiseksi mukaan lukien ne, joiden toimeenpano ei ole kriittistä alan kilpailukyvn kannalta.

## 4.2 **TAVOITE: Henkilöstön osaaminen ja valmiudet kohtaavat entistä paremmin alan muutoksen ja yritysten uudet haasteet**

*Tavoitetilassa suunnittelun asiantuntijan ideaaliprofili on seuraava*

- *asiantuntijoista nykyistä selvästi useampi, vähintään joka viides on ollut ulkomailla töissä*
- *osaa sujuvasti englantia ja selvästi nykyistä useampi osaa kasvualueen kieltä (espanja, portugali, kiina, venäjä)*
- *omaa maailmanluokan koulutuksen ja on hankkinut kokemusta työelämästä jo ennen ammattiin valmistumistaan*
- *mahdollisimman moni asiantuntija omaa työkokemusta teknisen suunnittelun ulkopuolisesta konsultoinnista, myynnin tehtävistä ja/tai projektinjohtotehtävistä*

**Yritysten tulee kehittää henkilöstön osaamista ja motivaatiota kansainvälisen liiketoiminnan vaatimuksia vastaaviksi**

- Kehitetään henkilöstön palkitsemisjärjestelmät yksilökohtaisemmiksi, jotta ne motivoivat yksilötason suoriutumista ja elinikäistä oppimista

Osaava henkilöstö on asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi. Pitämällä henkilöstö, eli palveluiden myyjät, kehittäjät ja tuottajat motivoituneina ja fokuoituneina, yritys saavuttaa paremmin asetetut tavoitteet ja menestyy. Tänä päivänä yhä useammin työntekijä arvostaa oman työn ja suoriutumisen palkitsemista yksilötasolla, josta on muodostunut keskeinen keino motivoida. Toisaalta tämä edellyttää yrityksiltä uudenlaisia ja/tai kehittyneempiä palkitsemisjärjestelmiä, joissa tavoitteet, suorittamisen mittarit ja palkitseminen tapahtuvat yksilötasolla. Tyypillisiä mittareita voivat olla myyntiaktiiviteetit ja tehty myynti, projekti-/laskutusaste sekä projektin kustannus- ja aikataulutavoitteissa pysyminen.

- Luodaan hyvät olosuhteet ja paluumahdollisuudet ulkomailla työskenteleville avainhenkilöille parhaiden kompetenssien houkuttelemiseksi ja motivoimiseksi

Kohdemaan toiminnan pystyttämässä ja alkuvaiheen kehityksessä kriittinen menestystekijä on usein yhden tai kahden henkilön riittävä osaaminen ja sitoutuminen. Viranomais-, kumppanuus- ja asiakasverkoston luojina ja ylläpitäjinä nämä henkilöt ovat toiminnan jatkuvuuden kannalta avainasemassa ja siksi heidän tukemisensa ja motivointinsa on erittäin tärkeää. Kontaktien, hiljaisen tiedon, kulttuurin ja toimintatapojen siirtäminen uudelle vastuuhenkilölle luo paljon kustannuksia tai voi jopa vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden kyseisessä maassa. Yritysten on kehitettävä systemaattinen toimipaikkojen välinen urakiertojärjestelmä ja turvattava paluumuuttajan työmahdollisuudet. Etabloitumisvaiheessa tehtävässä henkilöiden valinnassa ja vastuunjaossa tulee huomioida pitkäjänteisyys ja olemassa oleva maantuntemus.

**Oppilaitosten, järjestöjen ja yritysten tulee yhteisvoimin saada nuoret mukaan haastaviin ja kehittäviin harjoittelu- ja työtehtäviin**

Asiantuntijatyö kehittää tekijäänsä kaikista parhaiten. Pohjakoulutus antaa nuorille hyvät lähtökohdat astua työelämään, mutta toimintaympäristön muuttuessa on entistä tärkeämpää, että opiskelijat ja työuran alussa olevat pääsevät mukaan monipuolisiin ja haastaviin projekteihin. Opiskelijoiden kohdalla tämä tarkoittaa vahvemmin yrityksissä tehtävien harjoitus- ja oppinäytetöiden sekä työharjoittelun ja oppisopimus-koulutuksen hyödyntämistä. Koulussa oppii, mutta työelämä opettaa. Nuoria työntekijöitä puolestaan on

kannustettava ja heille on annettava mahdollisuus vaativampiin työtehtäviin sekä osallistettava mahdollisuuksien mukaan kansainvälisiin projekteihin.

*Seuraavassa vaiheessa on käytävä läpi eri työssäoppimisen ja työharjoittelun keinot, kuten oppisopimuskoulutus, harjoittelu- ja lopputyöt, työelämään tutustuminen (TET) ja kesätyöjaksot. Yritysten ja opiskelijoiden arvioiden pohjalta keinoja on vertailtava ja selvitettävä, miten työelämään liittymistä, erityisesti kansainvälisissä projekteissa, voidaan edistää parhaiten; tuleeko jotain keinoa vahvistaa tai luoda uusi keino. Lopputulos tulee viestiä opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistokoulutuksesta ja ammatti- korkeakoulutuksesta vastaaville henkilöille työssäoppimisen kehittämisen varmistamiseksi.*

### **Työ- ja elinkeinoministeriön on edistettävä asiantuntijoiden ulkomaan komennuksia**

Vahvasti kansainvälistyvillä aloilla, kuten suunnittelu- ja konsulttialalla, osaajien kokemus kansainvälisestä työstä on ensiarvoisen tärkeää ulkomaisten liiketoimintojen ja toimeksiantojen menestymiseksi. Julkisten toimijoiden on tuettava yrityksiä, jotta voidaan alentaa rimaa ulkomaan komennuksille ja työntekijöiden siirtymiseksi määräajaksi toiseen maahan. Tämä tarkoittaa suorien ja epäsuorien tukien vahvistamista ulkomaille siirtyvän henkilön kohdalla muun muassa asunnon hankkimisen ja matkustamisen kustannuksissa. Kansainväliset osaajat ovat myös kansallinen voimavara ja tuovat aina Suomeen palatessaan tärkeää osaamista kotimaan yritystoimintaan.

*Seuraavassa vaiheessa on työ- ja elinkeinoministeriön työosaston kanssa selvitettävä ulkomaan komennusten suorien tukien lisäämisen mahdollisuus verotuksen keinoin tai suorien avustusten keinoin.*

### **Opetus- ja kulttuuriministeriön on edistettävä opiskelijoiden valmiuksia toimia kansainvälisessä työympäristössä**

Vanhemmilla työntekijöillä kieliosaaminen voi olla kynnyskysymys kansainvälisiin projekteihin osallistumisessa ja vastaava tilanne nuorten osaajien kohdalla on estettävä. Englannin kieli on tärkein kieli kansainvälisessä liiketoiminnassa, mutta yhdessäkään BRIC-maassa ei englanti ole vallitseva kieli. On varmistettava, että kaikki tulevat asiantuntijat osaavat englantia sujuvasti, mutta hallitsevat myös joko kiinan, espanjan, venäjän tai portugalilaisen kielen.

Lisäksi insinöörien ja asiantuntijoiden koulutuksessa tulee tuoda opiskelijat vahvemmin kansainväliseen ympäristöön tiiviimmän opiskelijavaihdon avulla. Kansainvälisessä toimintaympäristössä menestyminen edellyttää alan henkilöstöltä uutta osaamista. Liiketoiminnan ymmärtäminen ja kokemus kansainvälisestä ympäristöstä mahdollistavat yksilöiden onnistumisen ulkomailla.

*Seuraavassa vaiheessa on opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa selvitettävä mahdollisuus toisen ulkomaisen kielen (espanja, portugali, kiina, venäjä) ottamisesta pakolliseksi insinöörien koulutukseen. Lisäksi ministeriön on tuettava opiskelijavaihtojen järjestämistä antamalla kouluille enemmän tukea tähän toimintaan.*

### **Oppilaitosten tulee lisätä teknisen opetuksen yhteydessä palveluliiketoiminnan opetusta**

Insinööriopiskelijoiden koulutuksen kulmakivenä olevan teknisen opetuksen ohella tulee lisätä palveluliiketoiminnan koulutuksen pakollisuutta. Enää ei riitä, että osataan suunnitella, vaan täytyy ymmärtää suunnittelupalvelu osana liiketoimintaa ja kansainvälisiä arvoketjuja. Ymmärtämällä palveluliiketoimintaa laajemmin ymmärretään myös asiakkaan tarpeet ja ongelmat, joihin palvelu tuo ratkaisun, jolloin voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Uusia mahdollisuuksia on jo nyt havaittavissa ja osin toteutettukin tuotetun palvelun/suunnittelun implementoinnin tukemisessa. Esimerkiksi uuden tuotantolaitoksen tai laivan rakentaja voi tarvita suunnittelijan konsultointia rakentamisprosessin johtamisessa ja tehostamisessa.

*Seuraavassa vaiheessa, kun OKM:n kanssa on selvitetty teknisen opetuksen koulutusohjelmien sisältö, on yhdessä OKM:n ja oppilaitosten kanssa tehtävä suunnitelma palveluliiketoiminnan koulutuksen lisäämiseksi. Oppilaitoksille (yliopistot, ammattikorkeakoulut) tulee viedä selkeä viesti palveluliiketoiminnan lisäämisestä sekä keinoista tämän toteuttamiseksi.*

### **4.3 TAVOITE: Yritysten tuote-palvelutarjooma on nyt ja tulevaisuudessa kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla ja vastaa asiakkaiden tarpeita**

*Tavoitetilassa suunnittelu- ja konsulttialan yrityksen ja sen tuote-palvelutarjooman ideaaliprofili on seuraava*

- *yritys on keskittynyt tiettyyn tai korkeintaan muutamaaan toimialaan ja asiakassegmenttiin*
- *yritys on selkeästi fokusoitunut maa- ja aluekohtaisesti sekä suunnittelun arvoketjussa*
- *yritys omaa tarpeeksi kriittistä massaa investoida liiketoiminnan kehitystoimenpiteisiin ja yrityskohtaiseen tietopääomaan*
- *tuote-palvelutarjooma pohjautuu tuotteistettuun / modulisoituun palvelumalliin ja se kyetään räätälöimään asiakaskohtaisesti*

***Tukeakseen yrityksiä Tekesin on rakennettava ohjelmat niin, että suunnittelu- ja konsulttipalvelut sisällytetään niihin omanaan ja osana muita teknologian kehitysohjelmia***

Suunnittelu- ja konsulttialan tarjoaman kehitykselle on suunnattava paremmin julkisia tuote- ja palvelukehityksen tukia edistään SKOL-yritysten palveluiden tuotteistamista ja kehittämistä. Myös viestintää tukimahdollisuuksista on parannettava, koska yrityksille ei useinkaan ole saatavissa tietoa mahdollisista tuista ja niiden käytöstä.

Suomessa kehitetään monella rintamalla maailman edistyksellisintä teknologiaa. Tekesin ohjelmissa tulisi laajentaa näkökulmaa niin, että uuden teknologian kehittämisessä olisi mahdollisuuksien mukaan osallisena suunnittelun ja asiantuntijapalveluiden yrityksiä. Suunnitteluosaamista tulee hyödyntää uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja teknologian (esimerkiksi tuotantoprosessit) rakentamisen ja kustannusten optimoinnissa. Lisäksi muiden liityntäpalveluiden kehittämisessä ja tukemisessa, esimerkiksi suunnittelu-kohteen ympäristövaikutusten arviointipalvelun kehittämisessä ja tuotteistamisessa on uusia mahdollisuuksia.

*Seuraavassa vaiheessa on listattava meneillään olevat Tekesin ohjelmat keskeisten toimialajohtajien (eritoten Metsä ja kemia; Mika Aalto, Metallin ja kappale-tavaratuotanto; Lauri Ala-Opas, Logistiikka- ja osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut; Pia Harju-Autti) kanssa. Mikäli meneillään olevissa ohjelmissa (ml. SHOKit) on mahdollisuuksia suunnittelu- ja konsulttialan mukaan tuomiseksi esimerkiksi oman moduulin muodossa, tulee liitännäismahdollisuudet toteuttaa välittömästi. Toiseksi tulee selvittää valmiilla olevat ohjelmat yhdessä Tekesin toimialajohtajien ja ohjelmavastaavan kanssa. Näistä ohjelmista tulee priorisoida suunnittelu- ja konsulttialalle keskeisimmät ja tuoda alan yritysten kehitystarpeet mukaan ohjelmien kuvauksiin ja rahoituskriteereihin. SKOLin ja Tekesin tulee viestiä uusista rahoitusmahdollisuuksista asiantuntijapalveluyrityksille.*



*”Olemme hyödyntäneet Tekesin SERVE-ohjelman tukimuotoa, mutta useimmiten suunnittelu- ja konsulttipalveluiden kehittämiseen on hankala löytää sopivaa tukea”*

*Suunnittelu- ja konsulttiyritys,  
kesäkuu 2010*

### ***Tukeakseen yrityksiä Finpron on räätälöitävä informaatiopaketteja maa- ja toimialakohtaisesti sekä fokusoidusti yritysten tarpeisiin***

Finpro tarjoaa yrityksille tärkeää tietoa kohdemaista. Sen laatua ja saatavuutta on kuitenkin edistettävä niin, että tietoa voidaan kohdistaa juuri sitä tarvitseville yrityksille. Tämä tarkoittaa viestintää yrityksille uusista tietolähteistä ja kootuista tietopaketeista sekä esimerkiksi maakohtaisia laajempaa intressiryhmää (kuten teollisuussektori) koskevien toimintaympäristö- ja markkinaselvitysten muodostamista. Informaation on sisällettävä markkinainformaatiota mahdollisesti toimiala- tai muulla asiakassegmenttitasolla. Yritykset tarvitsevat mahdollisimman ajantasaisen tiedon kohdemaasta, jolloin myös merkittävät toimintaympäristön muutokset on viestittävä erikseen maassa toimiville yrityksille. Esimerkiksi uudesta BRIC-maihin suuntautuvasta merkittävästä investointiprojektista on välitettävä nopeasti tietopaketti sisältäen tiedot investoinnin kohteesta, investoijan ja päättäjien kontaktitiedot sekä aikataulun. Erikseen tulee selvittää mahdollisuudet informaation kohdistamiseen sitä tarvitseville yrityksille, esimerkkinä asiantuntijayritykset, jotka toimivat Brasiliassa paperi- ja selluteollisuuden suunnittelussa.

*Seuraavassa vaiheessa on määritettävä Finpron markkinakohtaisen ja toimialakohtaisen tietopalvelun vetäjien kanssa kehityskohteet ja suunniteltava keinot näiden parantamiseksi. Lisäksi on selvitettävä ja tarvittaessa kehitettävä tehokas kanava informaation saamiseksi / jakamiseksi yrityksille, esimerkiksi SKOLin kautta määritetyille yritysryhmälle.*

### ***Yritysten on luotava lisää ratkaisuja, jotka hyödyttävät loppuasiakasta ja oman asiakkaansa asiakasta.***

- Luodaan uusia ratkaisuja omille asiakasyrityksille ja arvoketjussa niiden loppukäyttäjille

Yritysten uudenaikaisissa ratkaisuissa tulee miettiä entistä selvemmin, mikä on se palvelu, jolla asiakas tuottaa lisäarvoa omalle asiakkaalleen ja loppukäyttäjälle. Esimerkiksi laivasuunnittelussa tulee huomioida varustamon ja jopa laivamatkustajan tarpeita. Uudet ratkaisut vaativat usein kumppanuutta laajempien ja laadukkaampien kokonaisratkaisujen mahdollistamiseksi.

Verkostomainen toiminta on yritysten mielestä helpoin keino mennä uusille markkinoille. Esimerkiksi olemassa oleva kumppanuus laitetoimittajan kanssa on avannut yrityksille väylän alihankkijana uudelle markkina-alueelle. Erityisesti pienemmille yrityksille liityntä arvoketjun kokonaistarjoamaan avaa riskitömämmän keinon kansainvälistymiseen.

- Tuotteistetaan palvelutarjoama selkeiksi kokonaisuuksiksi asiakastarvelähtöisesti

On välttämätöntä, että yritysten palvelut ovat korkealaatuisia ja kustannustehokkaita. Yritysten on tuotteistettava osia tarjoomasta mahdollistaen alemmat tuotanto- ja kehityskustannukset, mutta tarjoten samalla räätälöityjä palveluja asiakkaalle, kuten suunniteltavan kohteen ympäristövaikutusten arviointia tai huolto- ja ylläpitosuunnittelua. Huomioitavaa on myös se, että ulkomailla ei välttämättä ole kysyntää samoille palveluille kuin kotimaassa, vaan valintoja ja räätälöintiä on tehtävä.

- Luokitellaan palvelutarjooma sekä kohdennetaan tarjoomaa markkinoiden ja kysynnän mukaan ja kar- sitaan tarjoomaa tarpeen mukaan

Kilpailuetu muodostuu useimmiten palvelun laadusta, sen toteutuskyvystä ja asiakassuhteesta, sekä refe- rensseistä, ei enää mahdollisimman laajasta palvelutarjoomasta. Pikemminkin tulee pyrkiä kohdistamaan oikeat palvelut oikeille markkinoille ja asiakkaille. Esimerkkinä voi mainita Kiinan kasvava panostus lai- vanrakennusteollisuuteen, eritoten kuljetuskalustossa, tai Venäjän panostukset strategisiin toimialoihin ku- ten lääketieteellisuuden ja öljyteollisuuden prosesseihin.

## ***”Uuden markkinan kohdalla joudum- me miettimään keskeisen tarjoomam- me ja valitsemaan tarjoammeko vain tehtaan tai koneen suunnittelua vai koko investointiprojektin esiselvitys-, suunnittelu-, johtamis- ja rakennutta- mispalvelua”***

*Suunnittelu- ja konsulttiyritys,  
kesäkuu 2010*

### ***Tekesin ja TEMin on kohdistettava viennin edistämisen toimia enemmän asiantuntijapalvelu- yrityksiin***

Teollisuuden kansainvälistymisen aalto on ollut vahvasti edustettuna viennin edistämisessä. Nyt on tuetta- va kansainvälistyvää palveluliiketoimintaa ja sen erityistarpeita ulkomaille menossa. TEMin ja hallituksen on tuotava asiantuntijapalveluyrityksiä ulkomaisten asiakkaiden ja investointipäättäjien tapaamisiin, sekä tuotava suomalaista asiantuntijaosaamista esiin kehittyvissä maissa tapahtuvissa valtion johdon tapaami- sissa.

*Seuraavassa vaiheessa tulee selvittää TEMin ja hallituksen edustajien kanssa Suomen edustuston toimin- taa ja tulevia korkean tason tapaamisia kehittyviin maihin. Mahdollisuuksien mukaan näihin tapaami- siin on tuotava mukaan suunnittelu- ja konsulttialan yrityksiä, sekä kutsuttava kehittyvien maiden edus- tajia Suomeen tutustumaan alan toimintaan ja osaamiseen.*

### ***SKOLin ja muiden työnantajajärjestöjen on osana EK:a edistettävä asiantuntijayritysten verkottumista asiakastoimialojen kanssa***

SKOLilla on nykyisin hyvä mahdollisuus osana Teknologiateollisuus ry:tä tuoda vahvemmin suunnittelu- ja konsulttiyritysten tarpeita teollisuuden alojen kehityshankkeisiin. On tunnistettava asiantuntijayritysten ja niiden asiakastoimialojen tai jopa yksittäisten yritysten välisiä uusia yhteistoimintamahdollisuuksia niin kotimaassa kuin kansainvälistymisessä. Tätä työtä voidaan laajemmin tehdä osana EK:a.

*Seuraavassa vaiheessa SKOLin on tuotava suunnittelu- ja konsulttialan edustajat mukaan Teknologiate- ollisuuden ja EK:n kehitysoorumeihin ja luotava verkostoja asiakastoimialoihin kansainvälisty- misenedistämiseksi.*

## 4.4 TAVOITE: Yritysten toimintamallit ovat tehokkaita ja tukevat tavoitteellista liiketoimintaa

*Tavoitetilassa suunnittelu- ja konsulttialan yrityksen toimintamallien ideaaliprofili on seuraava*

- *asiakaslähtöinen myyntimalli myyntitoiminnan hallitsemiseksi globaalisti*
- *resursointimalli käyttöasteen hallitsemiseksi globaalisti*
- *”tietopankki” intranettiin tiedon jakamiseksi globaalisti*
- *toimiva kumppanuusmalli edelliset huomioiden*

*Yritysten operatiivinen toiminta vaatii jatkuvaa kehitystä liiketoiminnan johtamisen ja kustannustehokkuuden edistämiseksi. Kansainvälistymisen osana liiketoiminnan johtaminen edellyttää järkeviä ja osin uusia prosesseja ja työkaluja.*

- Yritykset kehittävät asiakastarvelähtöisen myyntimallin asiakkuuksien ja myyntitoimenpiteiden hallitsemiseksi ja myyntitavoitteiden seuraamiseksi

Yritysten on pakko oppia myymään ja kehittää myyntitoimintojaan osana johtamisjärjestelmiä. On määriteltävä omat asiakassegmentit, rajattava tarjottavat palvelut ja määriteltävä keinot ja vastuut myyntitoiminnoissa, joita myös seurataan. Tähän sisältyvät myös avainasiakkuusmalli ja avainasiakkaille nimetyt myynnin ja asiakassuhteen vastuuhenkilöt nykyisten asiakkuuksien hoitamiseksi. Yritykset tarvitsevat toimivan CRM-järjestelmän, jonka avulla voidaan seurata ”myyntiputkea” eli käynnissä olevia myyntitapah- tumia aina aiheesta ja asiakaskontaktoinnista sopimuksen allekirjoittamiseen asti.

**”Aiemmin asiakkaat ovat soittaneet meille ja pyytäneet palveluitamme. Tilanne on yrityksellemme ja henkilöstölle uusi, kun meidän on oltava aktiivisia myynnissä ja kontaktoitava asiakkaita”**

*Suunnittelu- ja konsulttiyritys,  
elokuu 2010*

- Yritykset kehittävät tehokkaan resursointimallin projektien miehitykseen sekä tulevien resursointitarpeiden hallitsemiseksi sisältäen palvelutoiminnan ERP-järjestelmät

Globaali toiminta tuo mukanaan mahdollisuuden hyödyntää henkilöresursseja eri maantieteellisiltä alueilta. Yrityksillä on oltava tehokas ja soveltuva projektinhallinta- ja resursointijärjestelmä. Uuden projektin alkaessa on tiedettävä henkilöstön työllisyystilanne ja osaaminen, jotta parhaan asiakastuloksen mahdollistava projektiryhmä voidaan osoittaa. Projektin alussa ja toteutuksen aikana projektipäällikön on kyettävä vastuuttamaan ja aikatauluttamaan tehtävät eri henkilöiden ja maiden välillä. Järjestelmä mahdollistaa käyttöasteen seurannan ja sen nostamisen tavoitetasolle, kun tiedetään missä voidaan parantaa.

- Yritykset kehittävät tehokkaan johtamisjärjestelmän, jossa toiminnan tuloksellisuutta voidaan ennakoita ja poikkeamia pystytään hallitsemaan sisältäen strategiasyklin, KPI:t, budjetoinnin läpi koko yrityksen

Globaalin liiketoiminnan johtaminen on vaativampaa kuin yhdessä tai muutamassa kotimaisessa lokaatiossa tapahtuvan liiketoiminnan. Toiminnan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden varmistamiseksi johdolla on oltavat riittävät työkalut toiminnan ennustamiseen, seurantaan ja näiden myötä ohjaamiseen. Tähän kuuluvat vuosisyklin ja suorituskykymittareiden määrittäminen ja seuranta, budjetointi sekä projektikannattavuuden seuranta globaalisti ja mahdollisimman reaaliaikaisesti.

- Yritykset luovat sisäisen tiedonhallintamallin, jolla tunnistetaan ja jaetaan tietoa yrityksen projekteista, osaamisesta ja henkilöistä

Kansainvälistyminen haastaa myös tiedonhallintajärjestelmät liiketoiminnan sijoittuessa eri maihin. Yritykset kohtaavat päivittäin tilanteita, joissa tarvittava tieto ei ole kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Asiakkuuksien, henkilöstön ja projektien pirstaloituessa maantieteellisesti ja organisaatiossa yhä laajemmalle täytyy tiedonhallinnan järjestelmiä kehittää. Asiakastiedon saatavuus on myynnille ja sen hallinnalle kriittistä. Mahdollisuus hakea oikeita henkilöitä ja tarvittavaa erikoisosaamista on puolestaan välttämätöntä parhaan projektitiimin kasaamisessa parhaan lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle.

*”Meillä ei ole mitään tietoa siitä mitä on tapahtunut asiakaskäynnillä Brasiliassa. Voi olla, että asiakkaalla on tarve osaamiselle mitä paikallinen toimipiste ei voi tarjota, mutta joka Suomesta löytyisi”*

Suunnittelu- ja konsulttiyritys,  
elokuu 2010

- Yritykset muodostavat yrityskumppanuuksia ja -konsortioita läpi arvoketjun kansainvälistymisen edistämiseksi ja tarjoaman kehittämiseksi

Suunnittelu- ja konsulttialan yritysten tulee mahdollisuuksien mukaan kumppanoitua muiden yritysten kanssa synergian löytämiseksi. Tällöin voidaan yhdistää erilaista osaamista ja tarjota asiakkaille laajempia palvelukokonaisuuksia. Kansainvälisellä kentällä suomalaiset yritykset eivät ole toistensa pahimpia kilpailijoita, vaan pikemminkin parhaita mahdollisia kumppaneita, joita yhdistävät kulttuuri, toimintatavat ja laatuso. Arvoketjussa eteenpäin kumppanoituminen on puolestaan luontevin etabloitumisen keino, jolloin yritys voi edetä jo olemassa olevan asiakassuhteen avulla uuteen maahan. Toisaalta alihankkijoiden käyttäminen perussuunnitteluun mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseen sekä kustannustehokkuuden ja referenssien kartuttamiseen nopeammin uusilta asiakkailta.

## 4.5 **TAVOITE: Suunnittelupalveluiden hankinnat korostavat korkealaatuista osaamista ja laatutasoa**

*Tavoitetilassa suunnittelu- ja konsulttialan hankintojen ideaaliprofiili on seuraava*

- *kotimaiset ja ulkomaiset asiakkaat ostavat suomalaista asiantuntijuutta, koska ymmärtävät sen korkean laatutason*
- *kotimaahan suuntautuvat investoinnit toteutetaan korkeilla kriteereillä suosien kotimaista suunnittelutyötä*
- *kotimaan projektit antavat alan yrityksille maailman parhaat referenssit laadun, osaamisen ja tuotetun lisäarvon suhteen*

**Investointeihin liittyvien viranomaisten on lupia myöntäessään asetettava laatu- ja ympäristökriteerit riittävän korkealle**

Kotimaisten suunnitteluhankkeiden jääminen suomalaisille tekijöille on ensiarvoisen tärkeää kansainvälisessä kilpailussa. Kotimaan hankkeiden laatu- ja ympäristövaatimukset on asetettava niin korkealle, että ne parhaiten vastaavat suomalaisten suunnittelutoimistojen osaamistasoa. Lisäksi merkittävässä kansallisissa tarjouskilpailuissa laatua on korostettava alan kilpailukyvyyn ja houkuttelevuuden säilymiseksi. Tämä vaatii pidemmällä tähtäimellä julkisen hankintajärjestelmän arviointia ja kehittämistä.

Ympäristökriteerien huomioinnissa ja niiden kohtauttamisessa suomalaiseen osaamiseen on selkeä rooli ympäristöministeriöllä. Ministeriön tulee varmistaa investointien ja rakentamisen korkea laatu ja pitkäikäisyys tarpeeksi korkeilla laatukriteereillä ja niiden seurannalla. Referenssit vaativista kotimaisista projekteista ovat eduksi suomalaisen asiantuntijayrityksen kansainvälistymisessä. Investointien laatu- ja ympäristökriteerien tason nostoa Suomen tasolle tulee myös edistää mahdollisuuksien mukaan EU:n laajuisesti.

*Seuraavassa vaiheessa on yksityiskohtaisesti selvitettävä eri viranomaislupien myöntäjät ja luville asetettavat kriteerit. SKOLin tulee selvittää mahdolliset puutteet kriteereissä ja tarvittaessa ajaa lupajärjestelmän uudistusta laatutasoa vastaavaksi, sekä julkisen hankintajärjestelmän uudistamista, jossa laatu ja osaaminen muodostavat valtaosan hankintakriteerien painoarvosta.*

**Asiantuntijapalveluja hankkivien organisaatioiden tulee ymmärtää laadun merkitys ja palvelun tuoma lisäarvo**

- Varmistetaan asiakkaiden parempi ymmärrys jo hankintavaiheessa suomalaisen korkeatasoisen suunnittelupalvelun merkityksestä ja sen tuottamasta lisäarvosta

Järjestöt eivät voi olla suoria asiakasrajapinnan toimijoita, vaan niiden rooli on ennen kaikkea tukea yritysten toimintaa tuomalla vahvasti esiin toimialan vahvuuksia ja yritysten kyvykkyyttä palvella asiakkaitaan. Tätä viestiä on vietävä entistä vahvemmin keskeisten asiakastoimialojen yrityksille myös ulkomailla. Suomi on maailman suunnittelu- ja konsulttimarkkinoilla pieni maa ja SKOL-yritysten markkinaosuus on vähäinen. Suomen on erilaistuttava aiemmin kuvattujen vahvuuksien avulla.

Järjestöjen ja yritysten yhteistyö tulee suunnata vahvemmin asiakastoimialoihin ja viestiä niille valittuja asioita. Alan vahvuudet, kuten osaaminen, työn laatu ja projektin johtotehtävät, on tuotava alleviivattuina asiakastoimialojen tietoisuuteen, jotta suomalaisen suunnittelun mahdollisuudet paranevat. On painotettava hyötyjä, joita vahvuudet asiakkaalle tuovat. Esimerkkinä voi mainita laadukkaasti suunnittelun tuomat hyödyt investoinnin elinkaarikustannusten alentamisessa ja ympäristövaikutusten minimoimisessa. Lisäksi on tuettava ja kehitettävä SKOL-yritysten osaamista tarjousprosesseissa ja tarjouspyyntöihin vastaamisessa.

*Seuraavassa vaiheessa SKOLin on tehtävä linjaus viestinnän painotuksesta järjestön toiminnassa ja päätettävä, millä laajuudella ja keinoilla suunnittelu- ja konsulttialan vahvuuksia viestitään koti- ja ulkomailla. Tämä voi tarkoittaa erillistä viestintäkampanjaa alan esiin tuomiseksi. Lisäksi SKOLin on selvitettävä mahdollisuus ja yritysten kiinnostus yhteisen koulutuksen järjestämiseksi tarjousprosessien kehittämiseksi ja laadukkaampien tarjousten tekemiseksi etenkin kansainvälisessä tarjouskilpailussa, sekä tarvittaessa järjestettävä sellaisia.*

#### **Yritysten on viestittävä osaamisestaan ja palveluistaan proaktiivisesti uusien ja/tai fokusoiduin myynnin ja markkinoinnin keinoin**

Yritysten viestinnän on oltava selkeästi proaktiivisempaa. Enää ei voida vain odottaa tutun kotimaisen asiakkaan soittavan tai jopa ostavan suoraan haluamansa palvelun. Yritysten on tunnistettava potentiaaliset asiakassegmentit ja heidän tarpeensa sekä viestittävä näille tarjottavista ratkaisuista. Tämä tarkoittaa viestinnän vahvempaa käyttöä ja omien vahvuuksien esiin tuomista kilpailukentässä.

## **4.6 Päätavoitteita tukevat toimenpiteet**

Edellä kuvattujen toimenpiteiden lisäksi tulee tehdä seuraavassa kuvatut toimenpiteet.

### **4.6.1 Järjestöt**

SKOLin on selvitettävä, jäsennettävä ja viestittävä yrityksille saatavilla olevat julkisen tuen muodot palvelutarjoaman kehittämiseksi ja ulkoisten asiantuntijapalveluiden hyödyntämiseksi. SKOLin, TEKin ja UILn on tuettava SKOL-yritysten kumppanuusosaamista ja toimimista yritysconsortioissa muun muassa sopimusten ja koordinoitiossaaminen osalta.

Alan tulevaisuuden ja osaamisen tason varmistamiseksi tulevat tekijät on saatava kiinnostumaan alasta. Järjestöjen on viestittävä opiskelijoille alan mahdollisuuksista esimerkiksi järjestämällä vuosittaiset SKOL-päivät opiskelijoille sekä yhdistämällä oppilaitosten ja yritysten toimintaa rekrytointien tueksi.

### **4.6.2 Tekes ja TEM**

#### **Tekesin ja TEMin on tuettava rahallisesti suunnittelu- ja konsulttialan kansainvälistymistä erityisesti kumppanuuksia edistämällä**

Julkisen sektorin on tuettava kansainvälistymistä eritoten sen alkuvaiheissa. Työ- ja elinkeinoministeriön ja Tekesin tulee edistää yritysverkostojen kansainvälistymistä. Suomalaiset asiantuntijayritykset ovat kansainvälisillä markkinoilla pieniä toimijoita ja kumppanuus parantaa kilpailukykyä. Kumppanuus luo myös mahdollisuuksia laajempien kokonaisratkaisujen muodostamiseen.

Asiakaskontaktien, paikallisten referenssien ja tarvittavien resurssien saaminen edellyttää pieniltä yrityksiltä suhteellisesti isoja yrityksiä enemmän panostusta ja riskinottoa, jolloin niiden kansainvälistyminen on vaikeampaa. Mitä pienempi yritys, sitä enemmän se tarvitsee kumppanuusverkostoa ja kansallista tukea etabloitumiseen ja kohdemaan liiketoiminnan kasvattamiseen.

*Seuraavassa vaiheessa on selvitettävä nykyisten kumppanuuksien syntyä ja kansainvälistymistä tukevien rahoitusmallien soveltuvuus ja hyödyntämisen taso suunnittelu- ja konsulttialalla yhdessä yritysten sekä TEMin ja Tekesin kanssa. Tämän jälkeen on suunniteltava tarvitaanko uusia tukimalleja. Näitä voivat olla toimintamalli, jossa yhdistetään osaamista ja teknologiaa eri yrityksistä uuden, kansainvälistyvän yrityksen synnyttämiseksi, tai uudet veroedut yhteistyryitysten ja alihankintakumppanuuksien tukemiseksi tapauksissa, joissa hankkeet tähtäävät ensisijaisesti kansainvälisille markkinoille.*

### **4.6.3 Yritykset**

#### **Yritysten on kehitettävä strategiatyötään parempien valintojen tekemiseksi**

Pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan menestyminen edellyttää yritysten mukaan erityisesti vain oikeiden valintojen tekemistä yritysjohtolta. Tähän päätöksentekoon on oltava riittävä osaamista eri vaihtoehtojen vertailta-

vuudesta sekä informaation hankinnasta ja jalostamisesta. Lopulta vaaditaan koko johdon ja henkilöstön sitoutumista tehtyihin valintoihin, mikä vaatii johtajalta hyvää viestintää.

***Menestyvä, kansainvälinen liiketoiminta edellyttää yrityksiltä maakohtaista liiketoimintasuunnittelua***

Etabloituminen uuteen maahan vaatii kattavaa markkina- ja kilpailuanalyysiä sekä liiketoimintaympäristön tuntemusta päätöksenteon tueksi. Kansainvälistyminen on liian usein ollut impulsiivista ja toteutettu ilman riittäviä selvityksiä. Luonnollista on, että etabloitumisen jälkeen kasvu ja kannattavuus edellyttävät hyvää liiketoimintasuunnitelmaa, sen määrätietoista toteutusta ja toteutumisen seurantaa.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset toimialan kilpailukyvyn edistämiseksi

Suomalainen suunnittelu- ja konsulttiala käy tällä hetkellä läpi ehkä historiansa suurinta murrosta kysynnän painopisteen siirtyessä ja uusien asiakkaiden noustessa kehittyvillä markkinoilla. Tämä muutos on muokannut toimintaympäristöstä haasteellisemman. Se asettaa uusia vaatimuksia yritystoiminnan tukemiselle kansallisesti sekä liiketoiminnan kehittämiseksi strategisella ja operatiivisella tasolla.

Kansallisten toimijoiden (Tekes, TEM, OKM, Finpro, hallitus) rooli on luoda suomalaisille yrityksille paremmat edellytykset menestykseen. Muutoksena aiempaan on se, että toimintaedellytysten turvaaminen ei kosketa enää vain kotimaata, vaan siinä on huomioitava myös globaalit toimintaympäristön tekijät. Julkisten toimijoiden on ennen kaikkea kohdistettava konkreettiset tukitoimet yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheen tukeen, kuten informaation saatavuuden, verkostojen luomisen ja kontaktien edistämiseen. Pidemmällä tähtäimellä toimet kohdistuvat koulutusjärjestelmän ja yritystukijärjestelmän kehittämiseen tukemaan kansainvälistymisvalmiuksia ja etabloitumista.

Yrityksille suunnatun kyselyn perusteella keskeiset kehitysalueet on tunnistettu ja valmius kehitykseen on olemassa. Yritysten rooli on ottaa lopullinen vastuu päätöksenteosta ja omasta menestyksestään ja johtohenkilöt kokevatkin liiketoiminnan kehittämisen tarpeet vahvoina.

**Hankkeen keskeiset johtopäätökset voidaan kiteyttää seuraavasti:**

- *Markkinamuutos pakottaa yritykset miettimään uusia kasvualueita ja asiakkaita. Liiketoiminta on haastavaa, jos jatketaan kuten tähän saakka. Kehittyville markkinoille etabloituminen vaatii vankkaa osaamista yritysjohdolta, sekä jatkuvaa tukea järjestöiltä ja kansallisilta toimijoilta.*
- *On kuunneltava ”kiinalaisen” asiakkaan asiakasta. Menestyksen tulevat ratkaisemaan perinteisen palvelun lisäksi tarjottavat uudet lisäpalvelut, joilla asiakkaat voittavat lisää asiakkaita tai tehostavat tuntuvasti omaa toimintaansa.*
- *Menestyvä kansainvälinen liiketoiminta edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön muutosten ymmärtämistä, suunnitelmallisuutta ja operatiivisen toiminnan kehittämistä kustannustehokkaaksi itse ja / tai verkottumalla.*
- *Insinööritoiminta on se alue, jossa suomalaisilla on kaikki edellytykset olla maailman johtavia toimijoita valitsemillaan sektoreilla. Suomen kansallisessa intressissä tulee olla voimakas insinööriosaamisen ylläpito ja täydentäminen - etumatkaa on, mutta sitä hävitään koko ajan.*

Alan kilpailukyvyn edistämiseksi vaaditaan eri toimijoilta vastuunottoa kehitystoimien toteuttamiseksi. Seuraavassa tiivistetään kullekin toimijalle tai toimijaryhmälle kohdistettavat pääviestit ja niiden alaiset toimenpiteet.



## ***Yritysten on muutettava ajatteluaan ja toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, sekä kehitettävä toimintojaan kansainvälisen toimintaympäristön vaatimuksia vastaaviksi***

- ❖ *Yritysten tulee kehittää henkilöstön osaamista ja motivaatiota kansainvälisen liiketoiminnan vaatimuksia vastaaviksi*
- ❖ *Yritysten on luotava lisää ratkaisuja, jotka hyödyttävät loppuasiakasta ja oman asiakkaansa asiakasta*
- ❖ *Yritysten on viestittävä osaamisestaan ja palveluistaan proaktiivisesti uusien ja / tai fokusoiduin myynnin ja markkinoinnin keinoin*
- ❖ *Yritysten operatiivinen toiminta vaatii jatkuvaa kehitystä liiketoiminnan johtamisen ja kustannustehokkuuden edistämiseksi. Kansainvälistymisen osana liiketoiminnan johtaminen edellyttää järkeviä ja osin uusia prosesseja ja työkaluja*

Näitä toimenpiteitä on selitetty tarkemmin raportin kappaleissa 4.2–4.5.

## ***SKOLin ja työntekijäjärjestöjen on viestittävä alan vahvuuksista ja edistettävä verkostoja sekä kotimaassa, että ulkomailla***

- ❖ *SKOLin ja muiden työnantajajärjestöjen on osana EK:a edistettävä asiantuntijayritysten verkottumista asiakastoimialojen kanssa*
- ❖ *Asiantuntijapalveluja hankkivien organisaatioiden tulee ymmärtää laadun merkitys ja palvelun tuoma lisäarvo*

Näitä toimenpiteitä on selitetty tarkemmin raportin kappaleissa 4.2–4.5.

## ***Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä alan oppilaitosten on kehitettävä koulutuksen sisältöä vastaamaan kansainvälisen liiketoiminnan vaatimuksia***

- ❖ *Oppilaitosten tulee lisätä teknisen opetuksen yhteydessä palveluliiketoiminnan opetusta*
- ❖ *Oppilaitosten, järjestöjen ja yritysten tulee yhteisvoimin saada nuoret mukaan haastaviin ja kehittäviin harjoittelu- ja työtehtäviin*
- ❖ *Opetus- ja kulttuuriministeriön on edistettävä opiskelijoiden valmiuksia toimia kansainvälisessä työympäristössä*

Näitä toimenpiteitä on selitetty tarkemmin raportin kappaleissa 4.2–4.5.

## ***Työ- ja elinkeinoministeriön on tuettava suunnittelu- ja konsulttiyritysten kansainvälistymistä***

- ❖ *Työ- ja elinkeinoministeriön on edistettävä asiantuntijoiden ulkomaan kokenuksia*
- ❖ *Tekesin ja TEMin on tuettava rahallisesti suunnittelu- ja konsulttialan kansainvälistymistä erityisesti kumppanuuksia edistämällä*

Näitä toimenpiteitä on selitetty tarkemmin raportin kappaleissa 4.2–4.5.

## *Tekesin tulee huomioida suunnittelu- ja konsulttipalvelut palveluinnovaatioiden ja palveluliiketoiminnan tukimahdollisuuksissa ja osana yritysverkostoja*

- ❖ *Tukeakseen yrityksiä Tekesin on rakennettava ohjelmat niin, että suunnittelu- ja konsulttipalvelut sisällytetään niihin omanaan ja osana muita teknologian kehitysohjelmia*
- ❖ *Tekesin ja TEMin on kohdistettava viennin edistämisen toimia enemmän asiantuntija-palveluyrityksiin*

Näitä toimenpiteitä on selitetty tarkemmin raportin kappaleissa 4.2–4.5.

*Finpron tulee mahdollistaa entistä räätälöidymmän ja konkreettisemmän tiedon saatavuus suunnittelu- ja konsulttiyrityksille kansainvälistymisen tueksi*

Tätä toimenpidettä on selitetty tarkemmin raportin kappaleessa 4.3.

# LIITE 1. Tavoitteet ja toimenpiteet toimialan kilpailukyvyn edistämiseksi

## Alan yritysten ja sidosryhmien näkemys tavoitteiden tärkeydestä

Arvioi kuinka tärkeänä pidät kunkin tavoitteen saavuttamista suunnittelu- ja konsulttialan kilpailukyvyn turvaamisen ja kehittämisen kannalta

	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Vähemmän tärkeä	Ei tärkeä	En osaa sanoa
A. Toimintaympäristön muutosten ennakointi on huomattavasti nykyistä parempaa	25%	55%	15%	5%	0%
B. Maa- ja asiakastoimialakohtaista informaatiota on yrityksille helposti saatavilla	15%	55%	20%	5%	5%
C. Yritysten strategia on laadukkaampi ja mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen	25%	55%	15%	5%	0%
D. Yrityksillä on riittävät alue- tai maakohtaiset toimintasuunnitelmat ja paremmat edellytykset toimia maakohtaisesti	20%	55%	15%	5%	5%
E. Yritysten toimintamallit ovat tehokkaita ja tukevat tavoitteellista liiketoimintaa	35%	45%	15%	5%	0%
F. Yritykset hyödyntävät paremmin kumppanuus- ja verkostoitumismahdollisuuksia	25%	55%	15%	5%	0%
G. Kansainvälistyessään yritykset ovat kytkeytyneet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien muodostamaan verkostoon	25%	55%	15%	5%	0%
H. Yritysten tuote-palvelutarjoama on nyt ja tulevaisuudessa kilpailukykyinen	45%	45%	5%	5%	0%
I. Suunnittelupalveluiden hankinnat korostavat korkealaatuista osaamista ja laatutasoa)	35%	45%	15%	5%	0%
J. Henkilöstön osaaminen ja valmiudet kohtaavat entistä paremmin alan muutoksen ja yritysten uudet haasteet	45%	45%	5%	5%	0%
K. Yrityksillä on paremmat mahdollisuudet löytää ja rekrytoida uusia ja tarpeita vastaavia osaajia	15%	55%	20%	5%	5%
L. Suunnittelu- ja konsulttiala on entistä houkuttelevampi	25%	55%	15%	5%	0%

N=158

## Toimenpide-ehdotukset tavoitteiden saavuttamiseksi

### A: TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEN ENNAKOINTI ON HUOMATTAVASTI NYKYISTÄ PAREMPAA

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Tehdään tai hankitaan riittävät ulkoiset ja sisäiset analyysit ja ennusteet ennakkoinnin ja päätöksenteon tueksi
Yritykset	Luodaan ennakointimenetelmiä, joilla parannetaan asiakastoimialojen ja asiakastarpeiden muutosten ymmärtämistä
Yritykset /Tekes	SKOL-yritykset osallistuvat aktiivisesti asiakkaiden ja asiakastoimialojen teknologioiden kehityksen suuntaamiseen ja ennakointiin, esimerkiksi SHOK:eissa
Järjestöt / Finpro	Rakennetaan barometri asiakastoimialojen investointikäyttäytymisen seuraamiseksi
Järjestöt /Finpro /Yritykset	Kehitetään alan suhdannekatsausta kattamaan markkinoiden muutosta sekä yritysten liiketoiminnallisia haasteita ja näkemyksiä kysynnän muutoksesta
Järjestöt	Lisätään yhteistyötä muiden pohjoismaiden toimialajärjestöjen kanssa alan muutoksen ja haasteiden ymmärtämiseksi ja viestimiseksi
Järjestöt	Lisätään yhteistyötä muiden eurooppalaisten toimialajärjestöjen kanssa alan muutoksen ja haasteiden ymmärtämiseksi ja viestimiseksi
Järjestöt	Osallistutaan aktiivisesti Teknologiaeteollisuuden muiden toimialojen kehitys- ja tukityöhön
Oppilaitokset /Tekes /Järjestöt /VTT	Kehitetään SKOL-yritysten tarpeisiin sopivia ennakointityökaluja ja -menetelmiä

### B: MAA- JA ASIAKASTOIMIALAKOHTAISTA INFORMAATIOTA ON YRITYKSILLE HELPOSTI SAATAVILLA

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Tuodaan yritysten strategiatyöhön kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden edustajia
Järjestöt	Viestitään SKOL-yrityksille kootusti kaikista saatavista asiantuntijapalveluista ja ko. asiantuntijapalveluiden käytön tukimuodoista
Järjestöt /Finpro	Järjestetään maakohtaisia seminaareja kohdealueen ja markkinan tilanteen ymmärtämiseksi
Järjestöt /Finpro	Parannetaan maakohtaisen informaation (kulttuuri, viranomaiset, verotus, liiketoimintatavat jne.) saatavuutta liiketoimintaympäristön ja sen ominaispiirteiden ymmärtämiseksi muun muassa viestimällä uusista tieto- ja palvelulähteistä
Finpro /Järjestöt	Kerätään ja viestitään yrityksille säännöllisesti uudesta ja merkittävästä informaatiosta kohdemaiden ja asiakastoimialojen muutoksiin liittyen
Finpro/ Tekes/TEM	Toteutetaan maakohtaisia laajempaa intressiryhmää (kuten teollisuussektori) koskevat toimintaympäristö- ja markkinaselvitykset
Finpro	Tunnistetaan ja viestitään relevanteista maa- tai aluekohtaisista liiketoimintamahdollisuuksista yritysten tarpeiden mukaisesti

C: YRITYSTEN STRATEGIA ON LAADUKKAAMPI JA MAHDOLLISTAA OIKEIDEN PÄÄTÖSTEN TEKEMISEN

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Hyödynnetään ja jalostetaan kaikkea saatavilla olevaa laadukasta informaatiota ja kvantifioidaan maa- tai asiakastoimialakohtainen liiketoimintapotentiaali
Yritykset	Priorisoidaan kasvumahdollisuudet ja laaditaan selkeä strateginen tiekartta liiketoiminnallisista valinnoista
Yritykset	Hankitaan ensikäden maatumemusta kohdemaan liiketoimintaympäristöstä ja markkinoista ennen maavalinta- ja etabloitumispäätöstä
Yritykset	Koulutetaan aktiivisemmin yritysten avainhenkilöitä strategiatyöhön
Yritykset	Osallistetaan strategiatyöhön laajemmin myös muita kuin johtotason henkilöitä
Oppilaitokset /Tekes /Yritykset	Kehitetään yritysten strategiaprosessin menetelmiä SKOL-yrityksille laadukkaammaksi ja paremmin päätöksentekoa tukevaksi
Järjestöt / Oppilaitokset	Järjestetään avoimia strategiaseminaareja SKOL-yrityksille laadukkaana strategian tekemiseksi
Järjestöt	Selvitetään ja viestitään yrityksille kootusti strategiatuen asiantuntijapalveluista ja niiden käytön tukimuodoista

D: YRITYKSILLÄ ON RIITTÄVÄT ALUE- TAI MAAKOHTAISET TOIMINTASUUNNITELMAT JA PAREMMAT EDELLYTYKSET TOIMIA MAAKOHTAISESTI

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Yritykset tekevät maakohtaisen, kattavan liiketoimintasuunnitelman toiminnan tavoitteellisuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi
Yritykset	Yritykset seuraavat jatkuvasti maakohtaisella tasolla liiketoimintoja ja tavoitteiden toteutumista (mm. myynti, resursointi, kannattavuus)
Yritykset/ Fintra	Koulutetaan yritysten avainhenkilöstöä maakohtaiseen liiketoimintaan ja sen edistämiseen sekä ylintä johtoa yleisesti kansainvälisen liiketoiminnan osaamisessa
Finpro	Autetaan konkreettisella tasolla (mm. lakimies-, viranomais-, toimistotila-, tukipalvelukontaktit) maakohtaisesti yritystoiminnan tukemisessa ja kehittämisessä
TEM/ELY/ Tekes	Tuetaan liiketoimintasuunnitelmien läpivalaisua ja jalostamista kolmannen osapuolen kuten konsultin avustamana eri tukimuodoin

**E: YRITYSTEN TOIMINTAMALLIT OVAT TEHOKKAITA JA TUKEVAT TAVOITTEELLISTA LIIKETOIMINTAA**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Yritykset kehittävät asiakastarvelähtöisen myyntimallin asiakkuuksien ja myyntitoimenpiteiden hallitsemiseksi ja myyntitavoitteiden seuraamiseksi
Yritykset	Yritykset kehittävät tehokkaan resursointimallin projektien miehitykseen sekä tulevien resursointitarpeiden hallitsemiseksi sisältäen palvelutoiminnan ERP-järjestelmät
Yritykset	Yritykset kehittävät tehokkaan johtamisjärjestelmän, jossa toiminnan tuloksellisuutta voidaan ennakoida ja poikkeamia pystytään hallitsemaan sisältäen strategiasyklin, KPI:t, budjetoinnin läpi koko yrityksen
Yritykset	Yritykset luovat sisäisen tiedonhallintamallin jolla tunnistetaan ja jaetaan tietoa yrityksen projekteista, osaamisesta ja henkilöistä
Yritykset	Luodaan tukitoiminnot, jotka tukevat täydellisesti yrityksen strategisia tavoitteita ja liiketoimintaa
Järjestöt /yritykset	Viestitään aktiivisesti SKOL-yritysten tarpeista toimintamallien ja työkalujen palveluntarjoajille (esim. järjestelmätuottajille)
Järjestöt /SITRA	Järjestetään seminaari ja/tai työpajoja johtavien suomalaisten kv-yritysten toimintamallien esittelemiseksi SKOL-yrityksille
Tekes /Yritykset	Kehitetään palveluyritysten tarpeisiin sopivia toimintamalleja työkaluineen eri yo. alueille

**F: YRITYKSET HYÖDYNTÄVÄT PAREMMIN KUMPPANUUS- JA VERKOSTOITUMISMAHDOLLISUUKSIA**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Tunnistetaan ja luodaan kumppaniverkosto asiakastarpeen näkökulmasta arvoketjun muihin toimijoihin hyödyntäen saatavilla olevaa laadukasta informaatiota
Yritykset/ Tekes	Muodostetaan yrityskumppanuuksia ja -konsortioita läpi arvoketjun mahdollistaen laajat, tuotteistetut kokonaisratkaisut asiakkaille
Yritykset/ Järjestöt /Oppilaitokset /TEM	Kehitetään SKOL-yritysten kumppanuuksosaamista ja toimimista yrityskonsortioissa (mm. sopimukset, koordinoitiosaaminen)
Järjestöt	Viestitään vahvemmin kotimaisille asiakasyrityksille SKOL-yritysten tuomista kumppanuseduista ja mahdollisuuksista
Järjestöt/ Finpro	Viestitään vahvemmin valituilla, ulkomaisilla markkina-alueilla SKOL-yritysten insinööriosaamisen tasosta ja kumppanuuksmahdollisuuksista ulkomaisille toimijoille
Tekes	Selvitetään ja viestitään kumppanuuks- ja SKOL-yritysten mahdollisuudet ja saavutettavat hyödyt erilaisissa kumppanuuksmalleissa
Tekes/TEM /Hallitus	Varmistetaan muodostuneiden yrityskumppanuuksien ja -konsortioiden toimintaedellytykset

**G: KANSAINVÄLISTYESSÄÄN YRITYKSET OVAT KYTKEYTYNEET ASIAKKAIDEN JA MUIDEN SIDOSRYHMIEN MUODOSTAMAAN VERKOSTOON**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Yritykset hankkivat riittävät selvitykset kohdemaan liiketoimintaympäristöstä ja viranomaistoiminnasta ja tekee niiden pohjalta tarvittavat toimenpiteet (esim. Lisäselvitykset, rekrytoinnit, toimintaperiaatteiden määrittäminen, kumppanuuskartoitukset)
Yritykset	Yritykset muodostavat entistä tiiviimpiä strategisia kumppanuuksia etabloitumisen alkuvaiheessa maatuntemuksen omaavan asiakasyrityksen kanssa
Järjestöt /Finpro	Järjestetään SKOL-yritysten yhteisiä kasvumarkkinoille suunnattuja tapaamisia ja esiintymisiä potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseksi ja kontaktoimiseksi
TEM /Tekes	Tarjotaan houkuttavaa kotimaisille asiakasyrityksille syvempään yhteistyöhön SKOL-yritysten kanssa, esimerkiksi yhteisen etabloinnin mahdollistamiseksi eri tukimuodoin
TEM /Finpro /Hallitus	Kutsutaan kansainvälistymishaluisia SKOL-yrityksiä kansainvälisiin viennin edistämistapahtumiin sekä mm. valtiovierailuille

**H: YRITYSTEN TUOTE-PALVELUTARJOOMA ON NYT JA TULEVAISUUDESSA KILPAILUKYKYINEN**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Luodaan uusia ratkaisuja omille asiakasyrityksille ja arvoketjussa niiden loppukäyttäjille
Yritykset	Tuotteistetaan palvelutarjoama selkeiksi kokonaisuuksiksi asiakastarvelähtöisesti
Yritykset	Luokitellaan palvelutarjoama sekä kohdennetaan tarjoamaa markkinoiden ja kysynnän mukaan ja karsitaan tarjoamaa tarpeen mukaan
Yritykset / Tekes	Kehitetään ja tuotteistetaan tarjoamaa ottamaan entistä vahvemmin huomioon ympäristönäkökulmat, erityisesti lopputuotteen (esim. pakkaus) ekologisuus ja kierrätettävyys sekä suunnittelukohteen ympäristövaikutukset (esim. tehtaan elinkaaren päästöt ja jätteet)
Tekes /Yritykset	Kehitetään paremmin soveltuvia palveluliiketoiminnan tuotteistuksen työkaluja yritysten käyttöön
Järjestöt	Selvitetään ja viestitään yrityksille kootusti julkisista tukimahdollisuuksista palvelutarjoaman kehittämiseksi
Tekes	Selvitetään SKOL-yritysten palvelutarjoaman menestystekijät ja asiakastarpeiden muutokset tarjoaman kehittämiseksi
Oppilaitokset	Tarjotaan enemmän ja laadukkaampaa kansainvälisen palveluliiketoiminnan koulutusta opiskelijoille



**I: SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINNAT KOROSTAVAT KORKEALAATUISTA OSAAMISTA JA LAATUTASOA**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Hyödynnetään laajemmin suomalaista korkeatasoista suunnittelun asiantuntijaosaamista markkinaviestinnässä ja positioitumisessa asiakkaiden toteuttamissa tarjouskilpailuissa
Yritykset /Järjestöt	Tuetaan ja kehitetään SKOL-yritysten osaamista tarjousprosessissa ja tarjouspyyntöön vastaamisessa
Yritykset /Järjestöt	Varmistetaan asiakkaiden parempi ymmärrys jo hankintavaiheessa suomalaisen korkeatasoisen suunnittelupalvelujen merkityksestä ja niiden tuottamasta lisäarvosta
Järjestöt/YM	Nostetaan Suomeen suuntautuvien laatu- ja ympäristökriteerit riittävän korkealle mahdollistaen korkeatasoisen kotimaisen asiantuntijaosaamisen kysynnän näihin liittyvissä hankkeissa
Järjestöt/YM	Edistetään EU:n laajuisesti investointien laatu- ja ympäristökriteerien tason nostoa Suomen tasolle tukien suomalaisen asiantuntijaosaamisen kysyntää
Järjestöt /Yritykset	Viestitään asiakasyrityksille suomalaisesta laatu- ja ympäristöstandardeista sekä SKOL-yritysten suunnitteluosaamisesta näiden huomioimiseksi investoinneissa

**J: HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA VALMIUDET KOHTAAVAT ENTISTÄ PAREMMIN ALAN MUUTOKSEN JA YRITYSTEN UUDET HAASTEET**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Toteutetaan henkilöstön funktioiden ja maiden välistä työkiertoa moniosaamisen lisäämiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi
Yritykset	Kehitetään henkilöstön palkitsemisjärjestelmät huomioimaan ja motivoimaan yksilötason suoriutumista
Yritykset	Luodaan hyvät olosuhteet ulkomailla työskenteleville avainhenkilöille parhaiden kompetenssien houkuttelemiseksi ja motivoimiseksi
Yritykset	Luodaan kohdemaiden avainhenkilöille urakiertomahdollisuuksia heidän osaamisen ja tietotaidon säilyttämiseksi heidän halutessa jättää kohdemaansa
Yritykset/ Järjestöt	Mahdollistetaan yhä joustavammin yksilön tarpeet huomioivat työajat
TEM/ Hallitus	Kannustetaan henkilöstön lyhytaikaisia työkaksoja ja osaajavaihtoa ulkomailla
Yritykset / Järjestöt	Toteutetaan tiiviistä ja käytännön tason yhteistyötä yritysten ja opiskelijoiden välillä (esim. osallistumalla opetukseen, yrityscaaset ja harjoittelut oppinnoissa, ekskursion yritysaihin)
Järjestöt / Yritykset	Luodaan nuorille uusia mahdollisuuksia työkokemuksen kartuttamiseen opiskeluaikana ja työuran alussa
OPM	Lisätään liiketoiminnallista koulutusta asiantuntijoiden (diplomi-insinöörit, insinöörit, muut asiantuntijat) koulutusohjelmissa
OPM	Lisätään kansainvälisyyteen liittyvää koulutusta asiantuntijoiden (diplomi-insinöörit, insinöörit, muut asiantuntijat) koulutusohjelmissa (esim. vaihto-ohjelmat, ulkomaan vierailut, vaihdot Suomeen)
OPM	Lisätään kielten opetusta (muiden kuin englanti) asiantuntijoiden (diplomi-insinöörit, insinöörit, muut asiantuntijat) koulutusohjelmissa

**K: YRITYKSILLÄ ON PAREMMAT MAHDOLLISUUDET LÖYTÄÄ JA REKRYTOIDA UUSIA JA TARPEITA VASTAAVIA OSAAJIA**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Järjestöt /Yritykset	Järjestetään vuosittaiset SKOL-päivät opiskelijoille toimialan tunnettuuden ja kiinnostavuuden lisäämiseksi sekä rekrytoinnin tueksi
Järjestöt/EK /OPM	Luodaan keinoja ulkomaisten Suomessa opiskelevien nuorten ja SKOL-yritysten kohtaamiseksi osana laajempaa ulkomaisten opiskelijoiden verkottamista suomalaisiin yrityksiin
Järjestöt	Kartoitetaan ja hyödynnetään ulkomailla työskennelleet ja työskentelevät potentiaaliset henkilöt ja heidän osaamisensa
Järjestöt	Kartoitetaan ja hyödynnetään vapaasti saatavilla olevat suunnitteluasiantuntijat kuten freelancerit sekä muut mahdolliset yrityksille hyödylliset kompetenssit (mm. myynti, kumppanuuden hallinta)
OPM/TEM /Järjestöt	Tuetaan ulkomaisten opiskelijoiden rekrytoimista SKOL-yrityksiin eri tukimuodoin
TEM / Hallitus	Tuetaan ulkomailla kokemusta hankkineiden henkilöiden osaamisen hyödyntämistä esimerkiksi SKOL-yritysten etabloitumisvaiheessa eri tukimuodoin

**L: SUUNNITTELU- JA KONSULTTIALA ON ENTISTÄ HOUKUTTELEVAMPI**

Toimija(t)	Toimenpide-ehdotus
Yritykset	Panostetaan ulkoiseen viestintään
Järjestöt /Yritykset	Kehitetään verkkosivuja interaktiivisemmaksi ja eri sidosryhmiä houkuttelevammaksi (mm. kilpailut, interaktiiviset esittelyt, menestystarinat)
Järjestöt	Toteutetaan viestintäkampanja valtamediassa toimialan ja sen osaamisen esiin tuomiseksi
Järjestöt	Korostetaan toimialan kansallista merkitystä ja tarvittavia kehitystoimenpiteitä mediassa ja politiikkatoimijoille säännöllisesti
Järjestöt	Kannustetaan tulevia ja aloittavia asiantuntijoita alalle stipendien avulla
Järjestöt	Viestitään vahvemmin yliopisto-opiskelijoille SKOL-alasta työpaikkana
Järjestöt	Korostetaan toimialan houkuttelevuutta työpaikkana ja uramahdollisuuksia jo työelämässä oleville

**PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015, Itämerentori 2, 00101 Helsinki. Puhelin 09 22 800.**

© 2010 PricewaterhouseCoopers Oy. Kaikki oikeudet pidätetään. "PricewaterhouseCoopers" viittaa PricewaterhouseCoopers International Limited -jäsenyritysten muodostamaan ketjuun, jonka jokainen jäsen on itsenäinen juridinen yhtiö

Suomen PwC on vuonna 1954 perustettu suomalainen yritys. Tarjoamme sinulle tilintarkastusta, verokonsultointia ja neuvontapalveluita yli 700 hengen voimin läpi maamme. Olemme osa maailmanlaajuisia PwC-ketjua, jossa lyhennys PwC viittaa PricewaterhouseCoopers International Limited -ketjuun. Se tarkoittaa kaikkien jäsenyritystemme yhdessä muodostamaa ketjua, jossa jäsenyhtiöt toimivat itsenäisinä juridisinä yhtiöinä. Jäsenyritysten 162 000 alansa ammattilaista tarjoavat palveluja 154 maassa. Lue lisää osoitteessa [www.pwc.com/fi](http://www.pwc.com/fi).