

TIIVISTELMÄ

Susanna Halla

Liiketoimintamallin muotoilu kansainvälistyvissä luovien alojen yrityksissä

School of Engineering Science

Tuotantotalous, yrittäjyyden koulutusohjelma

2021

Diplomityö

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

95 sivua, 1 liite

Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Suvi Konsti-Laakso

Luovat alat, pk-yritykset, yritysten kasvu ja kansainvälistyminen, liiketoimintamalli

Tämä diplomityö käsittelee liiketoimintamalleja, kasvua ja kansainvälistymistä luovien alojen yritysten kontekstissa. Työn tuloksena syntyi luovien alojen pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevan business model innovation (BMI)- käsitekartta, josta edelleen voitaisiin rakentaa virtuaalinen työkalu luovien alojen käyttöön. Digitalisaatio ja verkostot olivat työn keskeiset taustamuuttujat, koska niiden vaikutus liiketoiminnan kehittämiseen on merkittävä.

Kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan jo olemassa olevia liiketoimintamallin kehittämiseen suunniteltuja työkaluja sekä pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen malleja. Katsauksessa käsitellään myös erilaisia kasvun ja kansainvälistymisen esteitä.

Työn empiirisessä osassa tehdään läpileikkaus luovien alojen kenttään Suomessa ja syvennyttään tarkemmin arvonn tuotannon logiikkaan ja muotoihin. Työn tematiikkaa ja tuloksena syntynyttä BMI-käsitekarttaa käsiteltiin kuudessa teemahaastattelussa, jotka toteutettiin talvella 2020-2021. Työssä tunnistetuista luovien alojen yritysten kasvun ja kansainvälistymisen esteistä erityisesti kasvuhaluttomuus, puutteet myyntiosaamisessa ja strategisessa ajattelussa sekä haluttomuus ottaa riskejä nousivat haastatteluissa esille.

Luovien alojen yrityskehitys on monimerkityksellinen ja -ääninen kokonaisuus. Kaikki tekeminen pohjautuu yrityksen tärkeimpään resurssiin, inhimilliseen pääomaan. Liiketoiminnan muutosta edistävät tekijät ovat uskottavuuden ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, toiminnan joustavuus ja kokeilut. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tutkimuksessa nousivat yrityksen tarjoama, asiakassuhteet, yrityksen tuottama ja sisältämä arvo (erityisesti asiakkaille tuotettava arvo ja yrityksen itseisarvo) sekä yrityksen talous. Näiden asioiden on oltava kunnossa. Brändi, digitalisaatio, markkinointikanavat ja verkostot puolestaan ovat liiketoimintamallin kehittämisen tärkeimmät välineet.

Suomi tarvitsee talouskasvua luovilta aloilta. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan ymmärrä kasvun, kansainvälistymisen ja liiketoimintamallin kehittämisen tarjoamia hyötyjä vaan pitää näitä jopa uhkana. Joukosta tulisikin kyetä erottamaan ne yritykset, joilla on paras potentiaali kehittyä. Pelialan yritysten lisäksi myös muita luovien alojen yrityksiä on jo alkanut nousta miljardiluokan kansainvälisen bisneksen tavoitteluun, ja nämä toimivat esikuvia muille. Myös epäorgaaninen kasvu, palkkajohtajuuden malli ja eri alojen ekosysteemien välisen vuoropuhelun kehittämisen nähdään tuottavan ratkaisuja ongelmaan.

ABSTRACT

Susanna Halla

Business Model Innovation Design for Internationalizing SMEs on Creative Industries

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management, Entrepreneurship

2021

Master's thesis

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

95 pages, 1 annex

Professor Timo Pihkala and research doctor Suvi Konsti-Laakso

Creative Industries, SME Growth and Internationalization, Business Model Innovation

This thesis discusses business models, growth and internationalization in the context of SMEs in creative industries. As a result, a business model innovation (BMI) concept map that supports the growth and internationalization of SMEs in the creative industries was designed. In addition, a virtual platform for BMI could be created. Digitization and networks were key background variables of the thesis, as their impact on business development is significant.

The literature review analyzes existing tools designed to develop the business model, and growth and internationalization models for SMEs. The review also considers various barriers to growth and internationalization.

In the empirical part, a cross-section review of the field of creative industries in Finland is made and the logic and forms of value production in creative industries are delved into in more detail. The theme of the work and the resulting BMI concept map were addressed in six thematic interviews conducted in the winter of 2020-2021. Among the obstacles to the growth and internationalization of companies in the creative industries identified in the work especially the reluctance to grow, lack of sales skills and strategic thinking, and the reluctance to take risks came to the fore in research interviews.

The business field of the creative industries is an ambiguous and polyphonic entity. Everything is based on the company's most important resource, human capital. Factors contributing to business change are maintaining credibility and continuous development, operational flexibility and experimentations. The most important areas of development found in the study are the offering of the firm, customer relationships, the value produced and contained by the company (especially the value to be produced for customers and the absolute value of the company) and the company's finances. These things must be in shape. Brand, digitalization, marketing channels and networks, in turn, are the most important tools for developing a business model.

Finland needs economic growth from creative industries. However, most companies do not understand the benefits of growth, internationalization and business model development, and even see these as a threat. There should be better ways to recognize the companies that have the best potential to grow and develop. In addition to the gaming industry, other companies in the creative industries have already begun to rise to the pursuit of billion-dollar international business, and these are role models for others. Inorganic growth, external management model,

and the development of dialogue between ecosystems in different sectors are also seen as solutions to the problem.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Käsitteiden määrittely	9
1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajausta	10
1.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne.....	11
2 LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	12
2.1 Canvas-työkalut	14
2.2 Kasvupolku-työkalu	15
3 KASVU JA KANSAINVÄLISTYMINEN	18
3.1 Greinerin ja Sheltonin kasvumallit	21
3.2 Kansainvälistymisen malleja	22
3.2.1 Uppsalan malli (U-malli)	23
3.2.2 Born global ja born-again global -mallit.....	24
3.2.3 Tietoperusteinen näkökulma	25
3.3 Kansainvälistymisen motiivit	26
3.4 Kansainvälistymisen esteet.....	27
4 LUOVIEN ALOJEN OMINAISPIIRTEITÄ.....	29
4.1 Vaihtoehtoisia luokitteluja	30
4.2 Asiakasarvo	32
4.2.1 Arvokauppa	33
4.2.2 Arvoverkko	34
4.3 Haitarikasvustrategia.....	34
4.4 Julkinen tuki kasvuun ja kansainvälistymiseen	36
4.5 Luovien alojen liiketoiminnan haasteita	37
5 LUOVIEN ALOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT	41
5.1 Digitalisaation vaikutukset	44
5.2 Verkostot kasvu- ja kansainvälistymisstrategiana	45
5.3 Kytkökset muihin verkostoihin.....	47
5.4 Verkostoyhteistyön ongelmia	47
6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	50
6.1 Tutkimusote	50
6.2 Aineistonkeruumenetelmät.....	51
6.3 Rajoitukset.....	51
7 BMI-TYÖKALUN MUOTOILU	53
7.1 Katsaus luovien alojen kenttään	53
7.1.1 Kulttuurituotteet ja palvelut	54
7.1.2 Luovat sisällöt	54
7.1.3 Luovat palvelut.....	55
7.1.4 Luovat ympäristöt ja alustat	56
7.2 Muotoiluprosessi.....	57
7.3 Tutkimushaastattelut	60

8	TULOKSET	61
8.1	Kehittyvä liiketoimintamalli.....	61
8.2	Ajatuksia yrityksen kasvusta	63
8.3	Myynti, myynti ja myynti.....	65
8.4	Näkökulmia kansainvälistymiseen.....	66
8.5	Digitalisaatio ja verkostot.....	68
8.6	Ekosysteemit ja julkinen tuki	70
8.7	Riskintotokyky.....	71
8.8	BMI-käsittekartta	73
8.9	Jatkotoimenpiteet ja suositukset	75
9	YHTEENVETO	77
10	LÄHTEET	79
11	LIITE.....	1

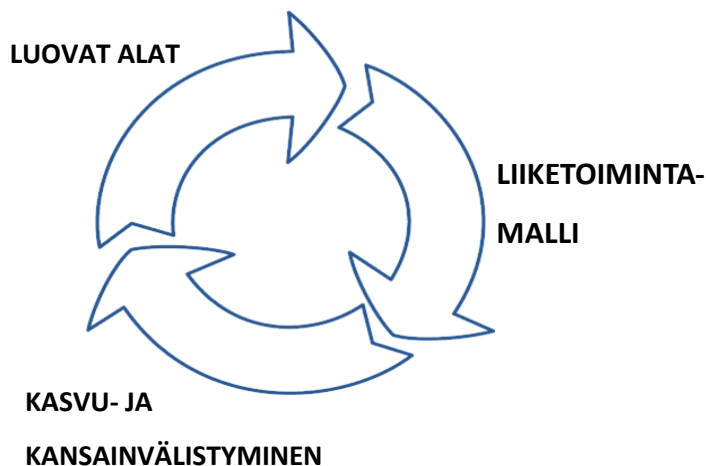
1 JOHDANTO

Luovien alojen kasvu on EU:n alueella ollut jo vuosien ajan huomattavasti keskimääräistä talouskasvua suurempaa (OKM 2017; Koehorst et al. 2019, 69). Luovat alat muodostavat Suomessa 3,4 prosenttia bruttokansantuotteesta (Tilastokeskus 2019), joka on muita Pohjoismaita vähemmän ja alle EU-keskiarvon (7 %) (Tarjanne 2020, 11). Luovien alojen kasvulle on Suomessa asetettu suuria odotuksia, mutta yritysten kasvu ja siihen usein linkittyvä kansainvälistyminen on kuitenkin hyvin pienen yritysjoukon harteilla. Syiksi tähän on löydetty muun muassa yritysten pienuus ja tästä johtuva resurssien puute, puutteet liiketoimintaosaamisessa, kaupallistamisessa ja strategisessa ajattelussa (Siltanen 2017; Pfeifer et al. 2018; Laitinen ja Meristö 2019), kasvuhaluttomuus (OPM 2006, 19; Mäntylä 2010, 76) ja kyvyttömyys ottaa riskejä (TEM 2011). Luovilla aloilla liiketoimintamallin radikaali muotoilu olisi erinomainen keino erilaistua kilpailijoista (Pfeifer et al. 2018, 102), mutta yritykset eivät tunnista liiketoimintamallin muotoilun niille tarjoamia etuja (Castellini ja Valentini 2019, 4). Talouskriisin uhatessa luovien alojen yritykset ovat kuitenkin pakotettuja tekemään nopeita muutoksia liiketoimintamalleissaan (Dümeke 2015, 5). Myös teknologinen kehitys, asiakkaiden muuttuvat odotukset ja dynaaminen kilpailu (Pfeifer et al. 2018, 103) luovat paineita tehdä elämäntapayrittäjyydestä oikea kaupallinen bisnes. Pienillä luovia palveluita tuottavilla yrityksillä olisi kaikki mahdollisuudet lisätä kilpailukykyään ja yritystensä arvoa muuttamalla radikaalisti liiketoimintamallejaan, koska niillä on kykyä kokeiluihin (Pfeifer et al. 2018, 102).

Suomessa julkisin varoin tehty luovien alojen kehittämistyö on tapahtunut yksittäisten hankkeiden kautta ja muodostunut siten hajanaiseksi (OPM 2006, 45). Vuosina 2008 - 2012 toteutetun OPM:n hallinnoiman Luova Suomi- kehitysohjelman tavoitteina oli lisätä luovien alojen kasvua ja kansainvälistymistä. Ohjelman arviointiraportissa todetaan, että erilaisten kehityshankkeiden kautta kenttää on kyllä herätelty, mutta konkreettisesti yritysten perustamisessa, kasvussa ja kansainvälistymisessä ei ole päästy eteenpäin yhtä hyvin. Tuotekehitystä tai todellisia kansainvälistyviä kasvuyrityksiä ei ole pystytty konkreettisesti tukemaan erityistoimin, koska ohjelmalla ei ole ollut tähän välineitä (Rajahonka ja Raitasuo 2015, 27).

Suomen talouskasvu on vahvasti riippuvainen viennistä. Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta (2019) todetaan viennin kasvun olevan merkittävä tekijä, jolla saadaan kotimainen kysyntä ja työllisyys kasvamaan kestävästi. Tähän liittyy myös tätä tukevia tavoitteita kuten kustannuskilpailukyvyn turvaaminen, päätöksenteon vakaus ja ennakoitavuus, viennin laajeneminen uusiin yrityksiin, toimialoille ja markkinoille sekä tuotteiden jalostusarvon nostaminen (Valtioneuvoston kanslia 2019). Useissa maissa (mukaan lukien Suomi) luovien alojen keskeisiä poliittisia strategioita on kansainvälistyminen (Kim ja Kim 2014, 2). Myös luovien alojen ja muiden toimijoiden välisen yhteistyön lisääntyminen on Suomessa määritelty merkittäväksi innovaatioiden edistämiskeinoksi jo yli 15 vuoden ajan (Oksanen et al. 2018, 6).

Tämä diplomityö käsittelee liiketoimintamalleja, kasvua ja kansainvälistymistä luovien alojen kontekstissa. Digitalisaatio ja verkostoituminen on valittu taustamuuttujiksi joita hyödynnetään liiketoimintamallin muotoilutyökalun kehittämisessä. Tutkimuskirjallisuudessa kansainvälistymistä on yleensä tarkasteltu kysymysten ”mitä?” ja ”miksi?” kautta, kun taas kysymys ”miten?” on jäänyt vaille vastauksia (Casillas ja Acedo 2013, 26). Työssä esitetään uusi käsittekartta luovien alojen yritysten liiketoimintamallien kehittämiseen. Tämän toiminnan kautta uinuva kasvu- ja kansainvälistymispotentiaali kenties saataisiin kanavoitua kansainväliseksi liiketoiminnaksi.



Kuva 1. Tutkimuksen aihepiiri

1.1 Käsitteiden määrittely

Luovat alat (englanniksi creative industries) luokitellaan eri tahoilla ja maissa eri tavoin. Luovat alat sijoittuvat taiteen, liiketoiminnan ja teknologian risteyskohtaan ja ovat siten omiaan laukaisemaan innovaatioita muillakin liiketoiminnan aloilla (Dümeke 2015, 2). Luovat alat on käsitteenä monitulkintainen ja siitä luopumisesta on keskusteltu jo pitkään, koska luovuuden voidaan katsoa sisältyvän kaikkeen yritystoimintaan eikä rajoittuvan vain tietyille toimialoille (TEM 2013; OKM 2017; Seipell 2020), jolloin puhutaan luovasta taloudesta (creative economy). Toisaalta on kuitenkin koettu, että luovista aloista puhuminen nostaa tietoisuutta alojen painoarvosta (TEM 2013). Luokittelu toimii myös julkisen rahoituksen ajurina (TEM 2013) ja käsitteen käyttö osaltaan helpottaa tutkimusongelman määrittelyä ja rajausta. Luvussa 4.1. esitellään kaksi erilaista Suomessa käytössä olevaa luokitusta.

Luovat palvelut (creative services) ovat osa luovan talouden kenttää. Ryhmään lukeutuvat asiakkaan kanssa vuorovaikutteisesti (co-creation of value) tuotettavat räätälöidyt asiantuntijapalvelut kuten arkkitehtuuri, muotoilu, mainonta ja liikkeenjohdon konsultointi. Castellinin ja Valentinin (2019) mukaan luovien palvelujen liiketoimintamalleja on toistaiseksi tutkittu erittäin vähän, ja he pitävätkin aihetta tulevaisuuden trendinä (Castellini ja Valentini 2019, 18).

Liiketoimintamalli (Business Model) on toimintatapa, jolla yritys tuottaa ja toimittaa asiakkailleen arvoa, houkuttelee asiakkaat maksamaan tästä arvosta ja kanavoi saamansa maksut voitoksi. (Teece 2010, 172) Sen osia ovat arvolupaus, markkinasegmentit, asiakasarvon muodostuksen malli ja systeemiarkkitehtuuri (Leitão 2019,28; alun perin Foss ja Saebi 2016). Liiketoimintamallin kehittäminen nähdään aktiivisena, jatkuvana ja kokonaisvaltaisena muutosprosessina johon yrityksen johto osallistuu (Foss ja Saebi 2016, 217). **Liiketoimintamalli-innovaatio** (Business Model Innovation, BMI) puolestaan on tämän muutosprosessin näkyvä ilmentymä.

Kansainvälistyminen (internationalization) tarkoittaa tässä raportissa luovan alan yrityksen toiminnan laajenemista ulkomaan markkinoille (Mejri ja Umemoto 2010, 157). Kansainvälistymiseksi luetaan myös esimerkiksi matkailun palveluvienti (inbound tourism) eli Suomessa tapahtuva palvelumyynti ulkomaalaisille turisteille.

Suomen julkisessa luovien alojen kehittämisessä on voimakkaasti hakeuduttu kohti ekosysteemejä (Oksanen et al. 2018). **Ekosysteemi** (ecosystem) tarkoittaa verkostoa, jossa erityyppiset toimijat, kuten yritykset, tutkimus-, koulutus- ja innovaatiosektori sekä julkiset toimijat tekevät yhteistyötä luodakseen toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluja tai kehittääkseen uudenlaista osaamista ja tuotantoresursseja. Tavoitteena on asiakkaan kokeman lisäarvon ja liiketoiminnan suorituskyvyn kasvattaminen niin kunkin yksittäisen toimijan kuin koko arvoverkonkin osalta (Sjöstedt 2016).

Startup-yrityksillä tarkoitetaan uusia ja kasvuhakuisia yrityksiä (Lahtinen et al. 2016), jotka tähtäävät nopeaan kasvuun ja valtaosa niistä myös nopeaan kansainvälistymiseen. Schättgen ja Mur (2017) nimeävät startup-yritysten erityispiirteiksi niiden joustavan ja ketterän rakenteen, riskinottokyvyn ja korkeat epäonnistumismahdollisuudet, yrittäjien korkean sitoutumistason yritykseensä sekä vapauden olla noudattamatta vakiintuneita sääntöjä (Schättgen ja Mur 2017, 12).

1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Toimialarajojen rikkomisella ja ylittämällä on mahdollista saavuttaa uudenlaista tietoa (Heikkinen 2018, 36), ja juuri tähän tämä tutkimus pyrkii. Työn tutkimuskysymys on:

- Mitä liiketoimintamalli, kasvu ja kansainvälistyminen merkitsevät ja miten ne toteutuvat luovien alojen kontekstissa?

Ja alakysymykset:

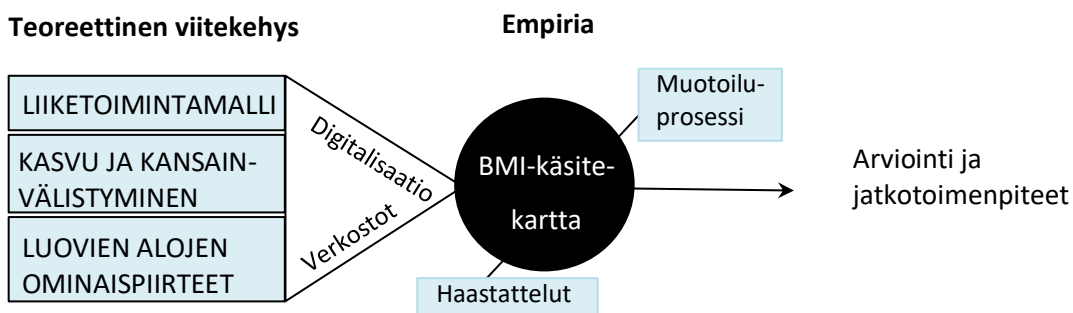
- Millaisia mahdollisuuksia digitalisaatio ja verkostoituminen tuovat luovien yritysten liiketoimintaan, ja
- millainen liiketoimintamallin kehittäminen parhaiten edistäisi kasvua ja kansainvälistymistä?

Työn jakautuu kahteen osaan: tutkimusaiheen teoreettiseen tarkasteluun ja empiriaosuuteen, joka pitää sisällään luovien alojen liiketoiminnan kehittämiskartan muotoilun ja arvioinnin asi-
antuntijahaastatteluja menetelmänä käyttäen. Aiheen valintaan on vaikuttanut tutkijan oma
pitkä ura luovan alan yrittäjänä muotoilun ja arkkitehtuurin parissa.

Luovat alat on sateenvarjotermi, jonka alla toimii hyvin moniääninen yritysten joukko. Osa
niistä pitää yrityksen kasvua merkityksettömänä tai epätoivottavana kehityksenä. Moni toimii
yrittäjänä jopa vastoin omaa tahtoaan. Tutkijan ammatillinen tausta kääntää tämän työn näkö-
kulmaa väistämättä kohti luovia palveluita, mutta mikään ei estä pelintekijää, taidekäsityöläistä
tai muusikkoa kokeilemasta, miten nyt kehitettävä käsitekartta voisi toimia liiketoiminnan ke-
hittämisessä. Parhaat asiat syntyvät usein yllätysten ja kokeilujen kautta. Muotoilu voi parhaim-
millaan murtaa tiedostamattomia raja-aitoja, ja silloin voi lopputuloksena syntyä jotakin kiin-
nostavaa.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne

Kuvassa 2 on esitetty työn rakenne. Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osasta (liike-
toimintamalli, kasvu ja kansainvälistyminen sekä luovien alojen erityispiirteet) joihin kaikkiin
digitalisaatiolla ja verkostoilla on viime vuosina ollut suuri vaikutus. Empiriaosuudessa muo-
toillaan uusi BMI-käsitekartta, jonka toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan sekä teorian kautta että
kuutta kvalitatiivista, puolistrukturoitua teemahaastattelua tiedon lähteenä käyttäen. Haastatte-
lut toteutettiin marraskuun 2020 ja helmikuun 2021 välisenä aikana. Haastattelukysymykset
esitetään liitteessä 1. Raportin lopussa arvioidaan tutkimusprosessia ja sen tuloksia, pohditaan
mallin toteuttamiskelpoisuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



Kuva 2. Työn rakenne

2 LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Jo yrityksen suunnitteluvaiheessa yrittäjän on asetettava liiketoiminnalleen rajat (Trimi ja Bergal-Mirabent 2012, 449), ja muun muassa määriteltävä kohderyhmänsä ja näille suunnattava tarjooma sekä jakelukanavat. Liiketoimintamallin suunnittelu on siten yksi yrityksen ydintehävistä, mutta sen tulisi kiveen hakatun huoneentaulun sijasta olla jatkuvassa muutoksessa oleva prosessi. Yrityksen tulisi panostaa kyvykkyyteensä muovata liiketoimintamalliaan (Chesbrough 2010; Teece 2010), ja silloin kun tavoitteena on rakentaa markkinoille jotain uutta - ei vain parannella jo olemassa olevia rakenteita - liiketoimintamallia tulee kehittää kokonaisuutena eikä osaoptimoida (Foss ja Saebi 2016, 222). Myös oikealla ajoituksella (DaSilva ja Trkman 2014) on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumiselle. Kansainvälistymisen suunnittelu on yritykselle radikaali muutos (Simmert et al. 2019, 452), ja tämä muutos edellyttää kokonaisvaltaista liiketoimintamallin uudistamista. On myös tärkeää tiedostaa, että myös ns. sosiaalisin perustein toimivilla, voittoa tavoittelemattomilla yhteisöillä on liiketoimintamalli (Yun 2017, 222).

Liiketoimintamalli-käsite esiintyi taloustieteessä ensimmäistä kertaa vuonna 1957 (Dümeke 2015,4; Castellini ja Valentini 2019, 8; alun perin Bellman et al. 1957). Alkuperäisessä asiayhteydessään termiä käytettiin kuvattaessa yritysjohtajan strategiapeliä, jonka avulla pyrittiin optimoimaan yrityksen toimintoja. Simuloinnissa käytettiin apuna ajan uusinta keksintöä, tietokoneita. 1990-luvulta lähtien käsitteestä on lukemattomien tutkijoiden toimesta pyritty muodostamaan yhteistä näkemystä sillä seurauksella, että termi on muuttunut yhä monimerkityksellisemmäksi (Teece 2010; Castellini ja Valentini 2019, 3). Yleisesti kuitenkin hyväksytään, että ollakseen perusteltua, *liiketoiminnan tulee tuottaa jonkinlaista arvoa*. Liiketoimintamalli ei ole yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toiminnasta, vaan se voidaan määritellä *kuvaukseksi siitä logiikasta, jolla yritys tuottaa, toimittaa ja luo arvoa* (Chesbrough 2010; Osterwalder ja Pigneur 2010, 14; Heikkilä et al. 2016, 3; Castellini ja Valentini 2019, 4). Liiketoimintamalliin sisällytetään usein myös yritykselle kilpailuetua tuottavat arvot tuotannon lähteet (Chesbrough 2010), kuten sen ydinkyvykkyydet, resurssit ja kumppanuussuhteet (Osterwalder ja Pigneur 2010). Liiketoimintamalli itsessään voi olla taloudellisesti hyvinkin arvokas (Rask 2014). Kilpailijoiden on huomattavasti hankalampaa kopioida yrityksen liiketoimintamallia kuin sen yksittäistä tuotetta, palvelua tai prosessia (Amit ja Zott 2015, 37).

Verkostojen merkitys liiketoiminnassa on noussut yhä suurempaan rooliin erityisesti digitalisaation ja siitä seuranneen globalisaation myötä. Yritys ei ole irrallinen kokonaisuus suhteessa ympäristöönsä. Tällä perusteella Lindgren ja Rasmussen (2013) toteavat kaikkien liiketoimintamallien olevan verkostomalleja. Mikään liiketoimintamalli ei voi olla yksinäinen saari – ainakaan pitkään. Jos liiketoimintamalli ei saa arvoa yrityksen ulkopuolelta, se pikkuhiljaa kutistuu ja häviää (Lindgren ja Rasmussen 2013, 151).

Innovaatioiden merkitys liiketoiminnan kasvulle tunnistettiin jo 80 vuotta sitten (Schumpeter 1942; 1944). Liiketoimintamalli-innovaatio (Business Model Innovation, BMI) voidaan määrittellä sellaiseksi uudeksi toimintamalliksi, joka johtaa havaittaviin muutoksiin yrityksen toimissa suhteessa sen asiakkaisiin ja kumppaneihin (Heikkilä et al. 2016, 2). BMI voi olla yksittäinen muutos tai sarja pienempiä muutoksia. Muutos voi olla yrityksen sisäinen mutta myös esimerkiksi muutos suhteessa verkostoihin tai muihin sidosryhmiin. Tällä hetkellä BMI-tutkimuksen pääteemoja ovat käsitteen konseptualisointi, BMI organisaation muutosprosessina tai muutosprosessin seurauksena sekä BMI:n vaikutukset yrityksen suorituskykyyn (Foss ja Saebi 2016, 206-208).

Liiketoimintamalli-innovaatiot voivat tapahtua yrityksessä neljällä eri tavoin:

1. luonnollisen evoluution seurauksena ajan kuluessa
2. adaptiivisesti, jolloin yritys omaksuu uusia toimintatapoja, jotka ovat sille uusia mutta alalle tuttuja (new to the firm but not to the industry)
3. fokuoimalla tiettyyn muutokseen, jolloin muu osa liiketoimintamallista pysyy ennallaan, tai
4. kokonaisvaltaisesti, jolloin koko liiketoimintamalli muuttuu.

Kahdessa viimeisessä tapauksessa johto aktiivisesti etsii tapoja aiheuttaa markkinamuutoksia (Foss ja Saebi 2016, 217) ja saavuttaa näin kilpailuetua.

2.1 Canvas-työkalut

Liiketoimintamallin muotoilutyökaluista Osterwalderin ja Pigneur'n taulukkomuotoinen Business Model Canvas on yksi käytetyimmistä (Osterwalder ja Pigneur 2010). Sen avulla pyritään yrityksen strategiseen asemointiin arvon luonnin näkökulmasta (Rask 2014, 149). Taulukossa liiketoimintamallin muotoilu jaetaan yhdeksään soluun: arvolupaus, avaintoiminnot, avainkumppanit, kustannusrakenne, avainresurssit, jakelukanavat, tulovirrat, asiakassegmentit ja asiakassuhteet. Taulukon käyttö tuo käytännönläheistä systematiikkaa suunnitteluun ja pakottaa yrittäjän miettimään asioita monelta eri kannalta. Business Model Canvasta on kuitenkin kritisoitu juuri sen kaavamaisuuden ja kaikille aloille sovitettun yleisluontoisuuden vuoksi. Se ei esimerkiksi huomioi yrityksen kilpailutilannetta, määrittele sen liiketoiminnallisia tavoitteita (Ching 2013, 21) tai suorituskyvyn mittareita (Canvanizer.com 2020). Taulukon arvolupaussektori tarkoittaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa, mutta muut arvon osa-alueet kuten arvon tunnistaminen, luominen, jakelu ja arvon tallentaminen (yrityksen arvon kasvu) jäävät tarkastelun ulkopuolelle (Li 2020, 6). Luovien alojen merkittävin avainresurssi, inhimillinen pääoma (human capital) jää taulukossa liian vähäiseen asemaan (Vanhala 2015, 65). Liiketoimintamallin kehittymisen voidaan nähdä myös tapahtuvan kokeilujen kautta eikä käyttämällä valmiita malleja (Chesbrough 2010, 362).

Ash Mayruan Business Model Canvasin pohjalta kehittämä Lean Canvas (Maurya 2012) nostaa kokeilut ja iteratiivisen kehittämisen tavaksi kehittää liiketoimintamallia nopeasti. Business Model Canvas-tilukosta neljä solua on Lean Canvasissa korvattu seuraavasti: avainkumppanit (korvaajana asiakkaan ongelma), avaintoiminnot (ratkaisu), avainresurssit (avainmittarit) ja asiakassuhteet (kilpailuetu) (Halla 2014, 29; alun perin Maurya 2012). Lean Canvas on yleisesti käytössä startup-yritysten keskuudessa (www.canvanizer.com). Maurya itse on kuitenkin kritisoinut oman mallinsa riittävyttä, koska se ei vielä tuota startup-yrityksen tarvitsemia laskelmia potentiaalisia sijoittajia ja kumppaneita varten. Mauryan mukaan liiketoimintamallin onnistumisen tärkein mittari onkin nopeus, jolla uusi malli alkaa tuottaa rahaa, mutta toteaa kuitenkin, että nopeiden tulosten saavuttamiseksi innovatiivisten mallien kehittämisen sijasta pitäisi keskittyä kehittämään parempia innovaattoreita (Maurya 2019).

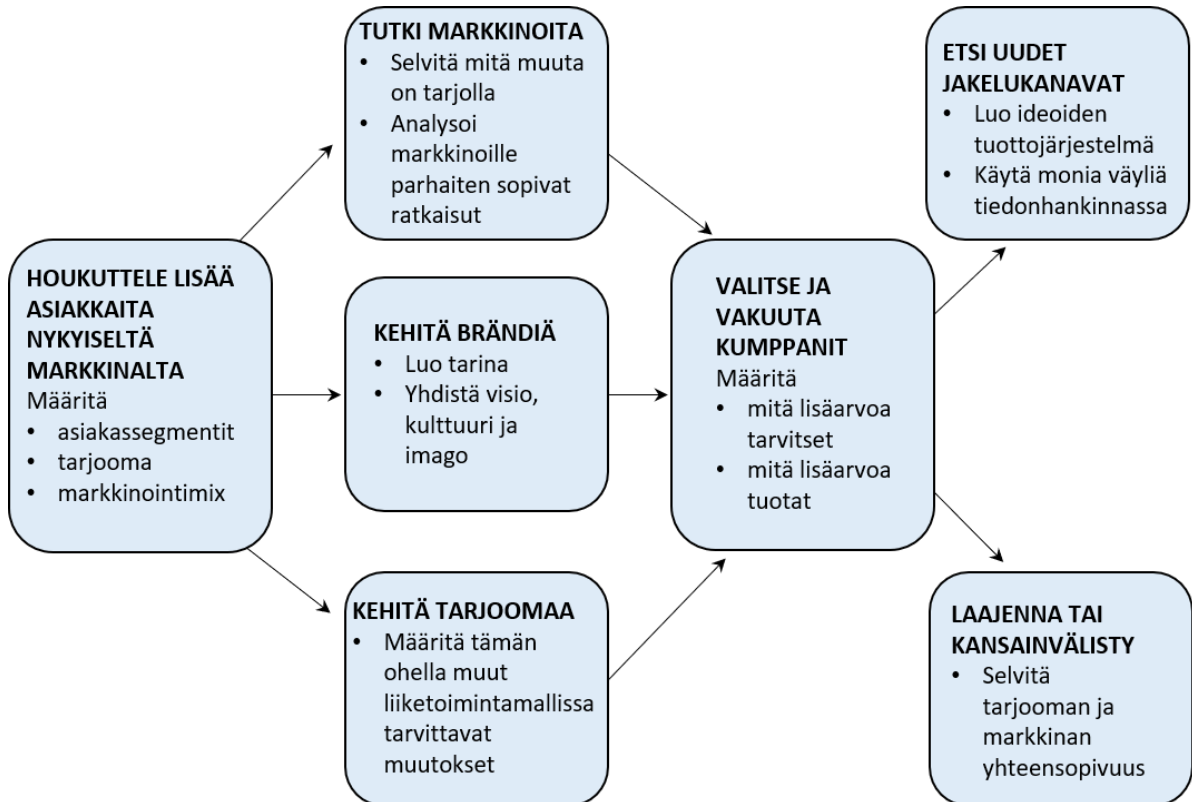
Siinä missä Business Model Canvas keskittyi luomaan arvoa yrityksille, sen jatkoksi kehitetty Value Proposition Canvas (Kyhnau ja Nielsen 2015; alun perin Osterwalder et al. 2014) syvenyy asiakasarvon tuottamiseen. Keskeistä on asiakastarpeiden ja ongelmien tunnistaminen, jonka pohjalta sitten rakennetaan tuotteistamisen kautta ratkaisuja. Value Proposition Canvas näkee asiakkaan toiminnan kohteena eikä aktiivisena toimintaan osallistujana, joten se toimii huonosti yrityksille, joissa asiakasarvon tuotanto tapahtuu vastavuoroisessa prosessissa (co-creation of value, Lusch ja Vargo 2006) (Äyväri ja Jyrämä 2015, 1024). Tällaista vuorovaikutteista arvon tuotantoa tapahtuu nimenomaan luovilla aloilla ja varsinkin luovia palveluja tuottavissa yrityksissä. Tästä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2.

2.2 Kasvupolku-työkalu

Heikkilä et al. (2016) tutkivat liiketoimintamallien uudistamispyrkimyksiä ja BMI-työkalujen käyttökelpoisuutta pk-yrityksissä. Tutkimuksessa analysoitiin lukuisia työkaluja – myös edellä esitetyt canvas-työkalut – ja todettiin käytettävissä olevien työkalujen kirjon olevan suuri. Yksittäisten työkalujen valinta ja käyttö on kuitenkin yrityksille hankalaa. Käyttöön tarvittaisiin lähes professoritason osaamista, jotta työkaluista olisi aitoa hyötyä. Yleensä ei edes ole mahdollista löytää ihmelääkettä, joka ratkaisisi kaikki yrityksen ongelmat kerralla (Heikkilä et al. 2016, 2-5). Canvas-mallien näennäinen yksinkertaisuus ja graafinen ilme on hyvä asia, koska se innostaa yrittäjät strategiatyöhön, mutta huono asia koska kehittämistyö jää usein liian pinnalliseksi. Heikkilä et al. kuitenkin nostavat empiirisen tutkimuksensa pohjalta yksinkertaisuuden tärkeimmäksi liiketoimintamallin uudistamisen onnistumisen takeeksi, ja esittelevät omana ratkaisunaan kolme yrityscase-tutkimuksen perusteella määrittämänsä kehityspolkua yritysten erilaisiin muutostilanteisiin: Nämä ovat 1) kannattavuuspolku, 2) kasvupolku ja 3) uuden yrityksen perustamisen polku. Poluilla voidaan valita käytettäväksi erilaisia työkaluja sen eri vaiheissa. Näistä kasvupolku sopii hyvin tämän työn tarkoituksiin, koska työn tavoitteena on luovien alojen kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen.

Kasvupolku lähtee liikkeelle uusien asiakkuuksien etsimisellä nykymarkkinoilta. Seuraavassa vaiheessa tutkitut pk-yritykset toteuttivat kolmea vaihtoehtoista tapaa, joiden kautta liiketoimintamallia lähdettiin viemään eteenpäin. Nämä olivat markkinoiden analysointi, brändin rakentaminen sekä tarjoaman kehittämisen, johon mallissa yhdistyy myös liiketoimintamallin

kokonaisvaltainen tarkastelu. Kolmas askel liittyi kaikilla tutkituilla yrityksillä verkostoihin ja niiden arvonmäärittämiseen. Viimeisessä kasvupolun vaiheessa yritys tekee päätöksen siitä laajentaako se toimintaansa uusille markkinoille tai kansainvälistyy, vai etsiikö se kasvun mahdollistajaksi uusia jakelukanavia nykyisiltä markkinoilta.



Kuva 3. Pk-yrityksen BMI-kasvupolku (mukaillen Heikkilä et al. 2015, 10)

Liiketoimintamallin uudistumiseen vaikuttaa yrityksen sisäisten pyrkimysten ja globaalien megatrendien lisäksi kolmenlaisia ulkoisia ajureita: 1) Teknologisen kehityksen tuomat ajurit, esimerkiksi tekoäly, big data, alustatalous ja älylaitteet; 2) sosiaaliset ja poliittiset ajurit, kuten ilmasopimukset, kiertotalouden kasvuun liittyvät tavoitteet ja työn tekemisen muutos ja 3) käyttäytymisen muutokset, kuten siirtyminen omistamisesta jakamistalouteen, vapauden arvostaminen materiaalin sijasta ja kestävä kehitys mukaisen palvelujen kysynnän kasvu (Peltonen 2018, 7). Kaikki liiketoimintamallin uudistamiseen tarvittavat palikat eivät koskaan ole yrityksen omassa kontrollissa, mutta erilaisten ulkoisten muutosten sekä verkostojen ja digitalisaation

tuomat mahdollisuudet tulisi kyetä analysoimaan ja hyödyntämään mahdollisimman optimaalisesti.

3 KASVU JA KANSAINVÄLISTYMINEN

Yritys muuttuu ja kehittyy osana ympäristöään ja suhteessa sidosryhmiinsä. Kasvu on yksi tämän muutoksen mahdollisista ilmentymistä. Se voi tapahtua joko orgaanisesti, yritystoiminnan laajentuessa, tai epäorgaanisesti, esimerkiksi yritysostojen kautta. Kaikki yritykset eivät suinkaan halua kasvaa, varsinkaan luovilla aloilla (Sigurdardottir ja Candi 2019; luku 5.4) ja toisaalta kasvu voi olla myös negatiivista. Jatkuva muutos on kuitenkin vääjäämätöntä. Yrityksen kasvaessa sen hallintorakenteet, prosessit ja yhteiskunnallinen status ovat muutoksessa, samalla kun rahoituksen saaminen helpottuu rahoittajien saadessa näyttöä onnistuneesta liiketoiminnasta. Suomessa yrityksen kasvua arvioidaan tyypillisesti Tilastokeskuksen julkaisemilla tunnusluvuilla, kuten liikevaihdon kasvulla tai työpaikkojen määrällä (Moilanen 2020).

Yritysten kasvua ja kansainvälistymistä selitetään usein Penrosen resurssiperusteisen teorian avulla (recource-based view of strategic management, recource-based theory, RBW, alun perin 1959; lainattu Saarenketo et al. 2004; Mejri ja Umemoto 2010; del Pilar Casado-Belmonte et al. 2020). RBW:n mukaan yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen perustuu sen kykyyn hallita, yhdistellä ja kehittää käytettävissä olevia resurssejaan ja luoda näin kilpailuetua (Penrose 2009, 190). Luovan alan yrityksen keskeinen resurssi on sen inhimillinen pääoma (Barney 1991; Vanhala 2015, 59). Penrosen mukaan yrityksen kasvu ilmentää tehokasta resurssien käyttöä niin yrityksen itsensä kuin koko kansantalouden kannalta. Penrose toteaa myös kasvun olevan mahdollista kaiken kokoisille yrityksille, myös suurille, eikä löydä näyttöä siitä että suuri yritys muuttuisi kasvun myötä tehottomaksi kuten usein on väitetty (Penrose 2009, 229-230). Resurssien ohessa myöhemmin on ryhdytty tarkastelemaan muun muassa verkostoitumisen ja ennakkoimattomien tapahtumien merkitystä päätöksenteolle ja kilpailussa menestymiselle (Crick ja Spence 2005; Pilar Casado-Belmonte et al. 2020).

Kun yritys tekee päätöksen kansainvälistymisestä, se fokuoitetuu liiketoimintamallinsa kehittämiseen (Rask 2014, 147) tehden strategisia päätöksiä riittävästä prosessikontrollista, riskitasosta ja resurssien sitouttamisesta (Rask 2014, 152). Täydellistä kansainvälistä kilpailustrategiaa ei ole olemassa, vaan menestyksekkään toimintastrategian valitseminen riippuu muun mu-

assa erityisesti toimintaympäristöstä ja siihen liittyvästä kilpailullisesta tilanteesta, jolla yrityksen menestyäkseen tulee kyetä sopeuttamaan toimintojaan tilanteen mukaan (Härkki et al. 1995, 15).

Hagen et al. (2012) tutkivat italialaisten pk-yritysten strategioiden, kansainvälisyyden ja suori-tuskyvyn yhteyttä. He toteavat, että erilaisten strategisten suuntausten vuoksi pk-yritykset käyt-täytyvät ja suoriutuvat eri tavoin kansainvälistymisessä. Hagen et al. (2012) jakavat kansainvä-listymistä tavoittelevat pk-yritykset neljään strategiseen ryhmään seuraavasti: Ensimmäinen ryhmä, asiakassuuntautuneet, niche-strategian omaksuneet yritykset (customer-oriented) toimi-vat alusta asti vientimarkkinoilla ja myös menestyvät siellä hyvin. Toisaalta ne ovat myös riip-puvaisia viennistä. Yrityksillä ja niiden johdolla on kansainvälistymiseen ja ulkomailla kilpai-lussa menestymiseen tarvittavat taidot ja valmiudet sekä strateginen suuntautuminen. Toisessa ryhmässä ovat yritykset, joilla ei ole selvää kansainvälistymisen suuntautumista tai strategiaa tai syytä kansainvälistyä, joten ne eivät myöskään siihen sitoudu (“should I stay or should I go”). Yritysten johdon valmiudet myös rajoittavat kansainvälistymistä ja ne keskittyvät pääasi-assa kotimaahan. Kolmannen ryhmän, yrittäjämäisten kasvusuuntautuneiden yritysten (“born-to-run”) viennin määrä ja tuottavuus ovat jatkuvassa kasvussa, koska ne ovat innovatiivisia ja laatutietoisia, ja niiden sisäiset valmiudet ja voimavarat sekä ennakoiva asenne auttavat niitä menestymään kilpailussa. Johdon yrittäjämäinen asenne ja tarjooman differentiointi eri mark-kinoille antavat myös kilpailuetua. Näissä yrityksissä kansainvälistymistä hoidetaan ammatti-maisesti ja edistyksellisesti. Neljäntenä strategisena ryhmänä ovat tuoteorientoituneet yritykset (“strawberry fields forever”). Ne kansainvälistyvät aktiivisesti ja niiden kasvu on vakaata. Tuote ja sen sekä toiminnan korkea laatu ovat keskiössä kaikessa toiminnassa ja kehittämisessä, myös viennissä. (Hagen et al. 2012)

Hagen et al. (2012) toteavat, että pk-yritysten strategisten kansainvälistymispäätösten taustalla ovat yrityksen kasvutavoitteet, taidot, kyvykkyudet ja valmiudet ja toisaalta kansainvälistymi-sen mahdollisuudet. Poliittisen päätöksenteon näkökulmasta pk-yritykset eroavat suurista yri-tyksistä ja em. ryhmät myös toisistaan niin, että ne tarvitsevat tiettyjen viennin tukitoimenpitei-den sijasta enemmän esimerkiksi mentorointia, jotta ne pystyisivät kehittämään kansainvälisty-miseen tarvittavia strategisia kyvykkyksiään. (Hagen et al. 2012) Tutkiessaan high tech-yri-tysten kansainvälistymistä Crick ja Spence (2005) huomasivat, että sekä yritysten johdon että

poliittisten päättäjien tulisi tunnistaa verkostojen ja resurssipohjan tärkeys sekä ympäristön muutokset. Hagen et al. lailla myös Crick ja Spence toteavat, että tarvitaan räätälöityä tukea, jolla autetaan kokemukseltaan erilaisia yrityksiä kansainvälistymään niiden omiin olosuhteisiin sopivalla tavalla. (Crick ja Spence 2005, 183)

Yrityksen kansainvälistymisen edistäjät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin: Sisäisiä tekijöitä ovat oppimiskyky, yrittäjämäinen toimintatapa, innovatiivisuus sekä kyky rakentaa verkostoja. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kansalliset vienninedistämistoimet, vientimaiden lainsäädäntö ja poliittiset tekijät. Yhtenä merkittävänä pk-yritysten kansainvälistymiskehityksen edistäjänä del Pilar Casado-Belmonte et al. (2020) pitävät viestintäteknologian kehittymistä ja kommunikaation helpottumista, mikä alentaa kansainvälistymisen kustannuksia (del Pilar Casado-Belmonte et al. 2020, 4). Myös Hamari (2019) toteaa IT-tekniikan kehityksen luoneen uusia mahdollisuuksia ja menestymisen edellytyksiä pitkälle erikoistuneille yrityksille, jotka hakeutuvat proaktiivisesti heti perustamisestaan lähtien kansainvälisille uusille markkinoille kilpailemaan toimialojensa suurimpien yritysten kanssa (Hamari 2019, 4). Kuitenkin samalla kun teknologinen kehitys madaltaa monilla aloilla markkinoille pääsyn kynnyksestä, se aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia kilpailun kiristyessä (Zanini 2007, 118).

Suomen Yrittäjien ja Elisan 2018 tuottaman tutkimuksen mukaan suomalaiset pk-yritykset harvoin tekevät niitä digitalisuuteen liittyviä asioita, joilla on suurin vaikutus yrityksen kasvuun. Liiketoiminnan johtamisen välineiden ja digitaaliseen markkinointiin liittyvien asioiden hyödyntäminen junnaa paikallaan. Datan ja analytiikan hyödyntäminen on yksi eniten kasvua kiihdyttävistä asioista, mutta vain joka kymmenes yritys tekee sitä omasta mielestään hyvin. Myös liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille digitalisuuden avulla kasvattaa yritystä merkittävästi. Kuitenkin vain noin 15 prosenttia tutkituista yrityksistä oli hyödyntänyt mahdollisuutta hyvin (Perttula 2018). Teknologian tuomien mahdollisuuksien alleviivaaminen jättää kuitenkin varjoonsa toisen merkittävän kasvumahdollisuuden, nimittäin institutionaaliset innovaatiot (Zanini 2007, 5). Digitalisoituminen johtaa verkottuneisiin liiketoimintamalleihin (Nieminen et al. 2011, 36). Tähän palataan luvussa 5.1.

Seuraavassa referoidaan kaksi yrityksen vaiheittaiseen kasvuun perustuvaa kasvumallia.

3.1 Greinerin ja Sheltonin kasvumallit

Greinerin (1997) kasvuteorian mukaan ongelmiin joutuneen yrityksen taustalla on menneisyydessä tehdyt valinnat. Teorian mukaan yrityksen elinkaari jakaantuu kuuteen (alun perin viiteen) eri kriisivaiheeseen. Yrityksen selviytyminen näistä kriiseistä johtaa seuraavaan kehitysvaiheeseen ja edelleen yritystoiminnan jatkumiseen. Mikäli yritys ei selviydy murrosvaiheista, on todennäköistä, että yritystoiminta ajautuu lakkautumiseen. Greinerin mallin ongelma on, että kaikki yritykset eivät etene käytännössä teorian esittämässä järjestyksessä. Kuitenkin, mikäli yritys ei ratkaise murrosvaiheen ongelmaa, tapahtui se missä järjestyksessä tahansa, voidaan Greinerin mukaan odottaa ongelmia yrityksen toiminnassa.

Shelton (2005) on kehittänyt kirjallisuuden pohjalta mallin uusien yritysten kasvu- ja laajenemisprosessista sekä esittänyt olettamuksia yrityksen uutuuden, pienuuden ja ympäristön vaikutuksesta kasvuun tarvittaviin resursseihin. Yritystä tutkitaan edellä esitetystä Penrosen RBW-resurssinäkökulmasta (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Sheltonin mallissa yrityksen resurssipääoma – perustajat ja johto, rahoituspääoma, liiketoimintamalli sekä konkreettiset ja aineettomat resurssit – joko mahdollistavat tai estävät erilaiset kasvun tarvitsemien lisäresurssien hankkimisstrategiat. Perustajat joutuvat punnitsemaan oston ja hankinnan, yhteenliittymien ja partnerien käytön sekä sisäisen kehittämisen strategioiden välillä. Kasvustrategian lopputulos riippuu lisäresurssien hankkimisen onnistumisesta. Yritys voi onnistua, jolloin sen tavoiteltu kasvu toteutuu ja toiminta kypsyy ja vakiintuu uudelle tasolle. Vaihtoehtoisesti yrityksen kasvuyritys ei onnistu ja se joko jää rajallisesti eloon tai epäonnistuu kokonaan, jolloin tuloksena on pahimmassa tapauksessa konkurssi.

Sheltonin mukaan keskeiset uuden yrityksen kasvuun tarvittavat resurssit ovat rahoituspääoma, johtamis- ja organisointitaidot sekä kilpailukyvykyys. Näistä hän johtaa kasvumalliinsa keskeiset uusien, pienten yritysten kasvua rajoittavat resurssiesteet, jotka ovat rahoituksen puutteet, johtamisen ja yritystoiminnan organisoinnin puutteet ja kilpailulliset puutteet. Shelton myös erittelee jokaisen resurssiesteen osalta yrityksen uutuuden ja pienuuden yksityiskohtaisempia vaikutuksia ja näiden esteiden voittamiseksi tarvittavia resursseja.

Sheltonin mallin tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että sen mukaan yrityksen kasvuyrityksen tulos ei riipu ainoastaan lähtötilanteen resursseista ja tarvittavien lisäresurssien hankintastrategioista. Myös kasvun esteinä olevat resurssivajavaisuudet, joiden määrä ja laatu riippuvat toimialan ja toimintaympäristön erityisehdoista (keskittyminen/ kilpailullisuus, kasvuvauhti ja elinkaaren vaihe), vaikuttavat tarvittavien lisäresurssien määrään ja laatuun sekä lopulta yrityksen kasvuun tai kasvuyrityksen epäonnistumiseen.

Näin ollen Shelton (2005) näkee uusien, pienten yritysten (new ventures) kasvun ja laajenemisen prosessina, jossa yritys voittaa uutuudesta ja pienuudesta johtuvat, kasvua estävät resurssivajavaisuudet (scale barriers, resource deficiencies) ja toimintaympäristön rajoitukset. Kasvava yritys käy läpi mallin vaiheet aina kun aloitetaan uusi kasvuvaihe. Vastään tulevien esteiden merkitys riippuu kasvuhypyn suuruudesta sekä teollisuudenalan erityisehdoista.

3.2 Kansainvälistymisen malleja

Useimmat yritykset kansainvälistyvät toimittuaan ensin pitkään kotimarkkinoilla ja laajentamalla sitten lähimarkkinoille (Kuivalainen et al. 2015, 290). Kansainvälistyneiden yritysten toimintaa tutkittaessa on kuitenkin huomattu, että kansainvälistyminen ei ole pelkästään suoraviivaista, vaiheistettua etenemistä. Tutkimuksessa on alettu soveltaa muun muassa verkosto-, born-global ja born-again-global-malleja yrityksen toiminnan selittämiseen (esimerkiksi Saarenketo et al. 2004; Crick ja Spence 2005). Empiiristen tutkimusten perusteella kansainvälistymisen eteneminen yrityksessä on epälineaarista, ja sen taustalla ovat jatkuvat muutokset organisaation eri tasoilla (Casillas ja Acedo 2013, 22).

Verkostonäkökulman mukaan kansainvälistyminen ja siinä onnistuminen riippuu pikemminkin yrityksen verkostosuhteista, yhteenliittymistä ja yhteistyöstä kuin sen omasta kilpailuedusta. Verkostosuhteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi asiakkaita, jälleenmyyjiä, kilpailijoita ja julkisia toimijoita (Saarenketo et al. 2004, 366). Kansainvälistymisen born-global-mallin mukaan yritys on alusta asti suuntautunut kansainvälisille markkinoille (alun perin Knight ja Cavusgil 2004; Reuber et al. 2017), kun taas born-again-global-yritykset tietystä tilanteesta kansainvälistyvät ja toisessa keskittyvät kotimarkkinoille (Saarenketo et al. 2004; Crick ja

Spence 2005). Tietoperusteinen näkökulma (knowledge-based view) eli organisaation oppimisen ja muistin merkitys kansainvälistymiselle on myös noussut esiin (Crick ja Spence 2005).

Tieteessä on siis kehitetty lukuisia erilaisia malleja ja viitekehyksiä yrityksen kansainvälistymisen kuvaamiseksi ja käsitteellistämiseksi. Seuraavaksi esitetään lyhyesti kansainvälistymisen perinteinen Uppsalan malli (vaihemalli), born global-malli, born-again global-malli sekä tietoperustaisen näkökulma.

3.2.1 Uppsalan malli (U-malli)

Yrityksen kansainvälistymisen käyttäytymisteoriaan (behavioral theory of the firm, BTF; alun perin Cyert ja March 1963) pohjautuva Uppsalan malli (U-malli, Johanson ja Vahlne 1977), jota usein kutsutaan perinteiseksi kansainvälistymisen malliksi (Grabtchak 2013; Kuivalainen et al. 2015, 290) korostaa yrityksen kohdemarkkinatietämystä ja oppimista. U-malli on maltillisesti ja vaiheittain etenevä prosessi. U-mallin mukaan kansainvälistymistä tavoittelevalla yrityksellä on parhaimmat edellytykset onnistua, jos toiminta voidaan aloittaa markkinoilta, jotka ovat maantieteellisesti lähellä tai taloudellisesti, kulttuurisesti tai poliittisesti samankaltaisia.

U-malli pitää sisällään viisi kansainvälistymisen vaihetta, joista jokaisessa yritys etenee syvemmälle kansainvälistymisen tasolle:

1. Yrityksellä ei ole vientiä ja toiminta tapahtuu ainoastaan kotimaassa.
2. Vienti ulkomaille alkaa – vienti toteutetaan itse ja on vielä satunnaista.
3. Vientiä aletaan harjoittaa järjestelmällisesti, kohdemaassa olevien välikäsien (edustajien) avulla (jakelijasopimukset).
4. Omien myyntipisteiden perustaminen – yritys perustaa kohdemaahan tytäryhtiön myyntiä varten. Tytäryhtiötä voidaan edelleen johtaa kotimaasta, mutta toiminnot järjestetään kohdemaassa. Tavot perustaa tytäryhtiö: a) Uusi investointi (nk. Green field-investointi), b) yritysosto tai c) yhteisyritys (joint venture)
5. Yritys perustaa tuotantoyksikön ulkomailla (Palomäki et al. 2017, 15).

U-mallia on kritisoitu sen hitaudesta ja sopimattomuudesta nykyiseen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön (Saarenketo et al. 2004; Törmänen 2017). Malli ei ota huomioon esimerkiksi nopeasti kansainvälistyneitä born global -yrityksiä eikä sitä, että yrityksillä voi olla hyvin erilaisia kansainvälistymisen strategioita (Törmänen 2017). U-mallissa oletetaan, että yritysten pitää satsata paljon paikallisten olosuhteiden ymmärtämiseen. Tällainen ”markkinan oppiminen” voi kestää vuosia ja asiakkaiden etsimiseen pitää käyttää aikaa. Taustalla oleva oletus on, että yrityksen pitää olla iso pystyäkseen kansainvälistymään (Törmänen 2017).

3.2.2 Born global ja born-again global -mallit

Yritys voi jo syntyessään olla suuntautunut vientitoimintaan, jolloin sen liiketoimintamallista käytetään käsitettä born global (alun perin Knight ja Cavusgil 2004; Reuber et al. 2017). Valtaosa startup-yrityksistä toimii tällä logiikalla. Grabtchak (2013) on vertaillut perinteisen ja born global-kansainvälistymispolun menestystekijöitä seuraavasti:

Taulukko 1. Perinteisen ja born global -kansainvälistymispolun menestystekijät (Grabtchak 2013, 103)

Perinteisen kansainvälistymispolun menestystekijät	VERTAILUTEEMAT	Born global-kansainvälistymispolun menestystekijät
Pääosin kotimainen, tehokas johtotiimi	JOHTOTIIMI	Kansainvälistä kokemusta, laaja verkosto ja vahva verkostoitumistaito
Oppiminen tekemisen kautta, hidas eteneminen	ETENEMINEN	Tärkein tieto ja taito ovat jo yrityksessä, oppiminen nopeaa
Pääosin omat resurssit, pitää pystyä myös palkkaamaan kokeneita henkilöitä	RESURSSIT	Tarjooman ydinteknologia on kehitetty itse, verkoston resurssien hyödyntäminen, verkoston kasvattaminen
Pääosin oma rahoitus, pitää pystyä tarvittaessa luopumaan alkuperäisten omistajien osuuksista	RAHOITUS	Yrityksen ulkopuolinen rahoitus, nopea riskirahoituksen saaminen elintärkeää
Asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöity tuote/palvelu (suuri arvo asiakkaalle)	TARJOOMA	Skaalautuva globaali niche-tarjooma
Hallittu, pitkän tähtäimen kasvu, huolellinen kansainvälistymisen suunnittelu ja toteutus	RISKI	Suuri riskinottohalu, kovan kasvun paine, ajoitus, pioneeriedut uusilla markkinoilla

Born global-mallin kategorisoivaa, yrityksen ikään perustuvaa määritelmää on kritisoitu siitä, että se sulkee pois ne yritykset, jotka vasta myöhemmin uudistavat liiketoimintamalliaan ja alkavat aktiivisesti etsiä mahdollisuuksia vientimarkkinalta (Reuber et al. 2017, 416). Samoin on paljon yrityksiä, jotka tietyssä tilanteessa kansainvälistyvät ja toisessa keskittyvät kotimarkkinoille. Näiden born-again global -yritysten liiketoiminnan suunnan muuttuminen on usein seurausta jostakin kriittisestä tapahtumasta, esimerkiksi johdon tai omistajan vaihtumisesta tai sukupolvenvaihdoksesta (Crick ja Spence 2005). Kuivalainen et al. (2015) on suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisorientaatiota tutkiessaan todennut, että suomalaiset born global-mallilla toimivien yritysten kasvuorientaatio on sellainen, että yritys voidaan mahdollisimman pian myydä ja näin maksimoida siitä saatava voitto. Sen sijaan Born-again-global- yrityksillä kasvuorientaatio on pitkän tähtäimen kehittämisessä (Kuivalainen et al. 2015, 304). Born global-malli saattaa aiheuttaa ongelmia julkisen rahoituksen saamiselle: Jos yritys myydään ulkomaille ja se lakkaa olemasta itsenäinen yritys, eivät julkisen tuen pitkän tähtäimen tuotto-odotukset toteudu (Kuivalainen et al. 2015, 305). Kun yrityksen omistajuus siirtyy ulkomaille, niin rahoittajan toiveissa ollut talouskasvu ja työpaikkojen syntyminen Suomeen voivat jäädä toteutumatta.

3.2.3 Tietoperusteinen näkökulma

Tietoperusteista näkökulmaa (knowledge-based view) ja erityisesti nopeaa johdon ja koko organisaation oppimista on esitetty perinteisiä malleja paremmin nykymarkkinoille soveltuvaksi tavaksi ymmärtää ja selittää yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä. Oppimisesta ja organisaation muistista, tietovarastosta, on tullut kriittinen tekijä kansainvälistymisessä. (Crick ja Spence 2005)

Kansainvälistymisen prosessi pitää sisällään kaksi toisiinsa yhteydessä olevaa alaprosessia: suhteiden luomisen ja kokemuksellisen oppimisen. Molemmat prosessit toimivat hyvin verkostoissa ja keskenään niillä on dynaaminen tärkeä rooli, koska toisen lisääntyminen todennäköisesti johtaa toisen lisääntymiseen (Vahlne ja Johanson 2013, 195). Pelkästään kokemuksen kautta oppiminen (learning by doing) on kuitenkin liian hidaskäyttö tapa kansainvälistyä nykyisessä maailmantilanteessa. Saarenketo et al. (2004) onkin määritellyt neljä erilaista oppimisen lajia, jotka täydentävät kokemuksen kautta saatua tietoa:

1. Oppiminen verkostojen kautta. Yhteistyökumppanit voivat jakaa tietoa keskenään, mutta tämä edellyttää luottamusta ja molemminpuolista hyötysuhdetta (win-win-tilanne).
2. Oppiminen lisäkompetenssin hankkimisen kautta. Yritys voi ostaa itselleen kansainvälistymiskyvykkyyttä palkkaamalla siihen soveltuvia henkilöitä. Tämä ei aina ole pienille yrityksille taloudellisesti mahdollista.
3. Oppiminen imitoinnin kautta. Yritys voi matkia jo kansainvälisesti toimivan toisen yrityksen toimintaa ja päästä näin eteenpäin.
4. Oppiminen tutkimisen kautta. Yritys voi ennakoivasti etsiä tietoa kansainvälisistä markkinoista ja hyödyntää sitä, vaikkei tieto täysin korvaakaan kokemuspohjaista tietoa. Internetin aikakaudella tutkimiseen löytyy lukuisia mahdollisuuksia. (Saarenketo et al. 2004, 368)

Kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä innovatiivisuutta ja ennakointikykyä (Knight ja Cavusgil 2004). Kansainväliset yritykset hyödyntävät nykyisin ylivoimaista innovaation kyvykkyyttä monilla uusilla ja vanhoilla markkinoilla (Hagen et al. 2014, 111). Innovatiiviset pk-yritykset kansainvälistyvät todennäköisemmin kuin ei-innovatiiviset (Saridakis et al. 2019; Vuorio et al. 2020). Pelkästään teknologinen kyvykkyys tai innovaatiot eivät kuitenkaan riitä kasvuun: Tarvitaan myös markkinointi- ja johtamisosaamista (Gabrielsson ja Gabrielsson 2013, 1363) ja kykyä uudistaa yrityksen liiketoimintamallia (Chesbrough 2010, 356).

3.3 Kansainvälistymisen motiivit

Crick ja Spence (2005) jakavat kansainvälistymisen käynnistävät tekijät ensimmäisen vaiheen ja lisäkansainvälistymisen motiiveihin ja mahdollistajiin. Ensimmäisen vaiheen alkusysäys voi tulla niche-tarjoomasta ja puuttuvista kotimaisista verkostoista, taloudellisista resursseista, johdon kokemuksesta ja henkilöresursseista sekä onnekkaita sattumista siinä vaiheessa, kun valmiudet kansainvälistymiseen olivat jo olemassa. Lisäkansainvälistyminen vaatii aktiivista uusien verkostojen luomista ja kontaktien etsimistä eri kanavien kautta, sekä suunniteltujen että suunnittelemattomien reittien seuraamista ja ympäristön muutoksiin ja sattumiin sopeutumista.

(Crick ja Spence 2005). Innovatiiviset yritykset kansainvälistyvät todennäköisemmin kuin ei-innovatiiviset.

Palomäki et al. (2017) puolestaan jakavat kansainvälistymisen motiivit ennakoiviin eli proaktiivisiin, ja reaktiivisiin motiiveihin. Proaktiivisia motiiveja ovat voitontekomahdollisuus, ainutlaatuinen tuote, teknologinen etu, eksklusiivinen tieto, johdon halu ja sitoutuminen, verotusedut, massatuotannon edut, saatavissa olevat resurssit ja tuotantokustannukset. Reaktiivisia motiiveja puolestaan ovat kilpailupaineet, ylituotanto, supistuvat/ kypsyneet kotimarkkinat, ylikapasiteetti, asiakkaiden ja jakelukanavien läheisyys, lainsäädännölliset muutokset kotimaassa ja kilpailijoiden/yhteistyökumppaneiden kansainvälistyminen (Palomäki et al. 2017, 7).

3.4 Kansainvälistymisen esteet

Kansainvälistymisprosessi vaatii yrityksiltä suurta omistautumista erityisesti tiedon ja pääomien suhteen, ja myös ajankäytöllisesti (Jaklic 1998, 359). Vaikka kansainvälinen liiketoiminta on teknologian kehittyessä myös pienille yrityksille helpommin saavutettava tavoite kuin koskaan aikaisemmin, ulkomaille kohdistuva kasvu kuitenkin altistaa yritykset sellaisille uusille riskeille, joita vain paikallisesti toimivat yritykset eivät kohta. Valuuttariskien, poliittisten riskien ym. huomioimisen lisäksi liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille vaatii usein myös suuria rahallisia investointeja, joita etenkin nopeasti kansainvälistyneet yritykset joutuvat rahoittamaan pääsääntöisesti vain velalla. Yhdistelmä kansainvälistyville yrityksille tuo näin ollen uniikkeja riskejä ja aiheuttaa rahallisia investointeja sekä pk-yritysten johdoille että yritysten rahoittajille erilaisia uusia haasteita ja näihin haasteisiin tulisi kehittää uusia ratkaisumalleja, jotta yritykset selviäisivät kohdemaassa hyvin. (Hamari 2019, 5)

Tan et al. (2017) tarkastelevat kansainvälistymisen esteitä liiketoimintaympäristön arvioinnin sijasta yritysten sisäisten tekijöiden näkökulmasta. Tan et al. (2017) määrittelevät neljä lateraalista estettä, joista ylittämistä riippuu, lähteekö yritys ylipäättään tavoittelemaan kansainvälistymistä. Nämä tekijät ovat kotimarkkinaorientaatio, rajoittuneet markkinaärsykkeet, puutteellinen tieto ja kokemus sekä johdon tyytyminen nykytilaan ja siitä kumpuava vastahakoisuus pitkäjänteisesti sitoutua toteuttamaan niitä toimia, joita kansainvälistyminen vaatii. (Tan et al. 2017, 6-7)

Suomalaiset pk-yritykset ovat tutkimuksissa ilmaisseet kansainvälistymisen suurimmiksi esteiksi joukon yrityksen sisäisiä esteitä. Näistä suurimpia ovat puutteet liiketoimintaosaamisessa ja yrityksen uskottavuudessa toimia kansainvälisillä markkinoilla (Oksanen ja Rilla 2009, 35), kansainvälisiä markkinoita koskevan tiedon puute, vähäinen kielitaito ja kokemattomuus vientirutiinien hoitamisessa (Viitala ja Jylhä 2014, 129). Myös suomalaisten bisneskulttuuri, esimerkiksi hiljainen ja vaatimaton tyylimme kommunikoida, asettaa esteitä kansainvälistymiselle. (Kuivalainen et al. 2015, 288)

4 LUOVIEN ALOJEN OMINAISPIIRTEITÄ

Luovista aloista on ryhdytty Suomessa puhumaan laajemmin vuonna 2004 julkaistun professori Markku Wileniuksen Luovaan talouteen –teoksen jälkeen (OPM 2006, 9). Luovat alat (joissakin yhteyksissä puhutaan myös kulttuurialoista) on tunnistettu merkittäväksi talouden ajuriksi sekä toimialojen yleistä talouskasvua nopeamman kehityksen, että muiden toimialojen kasvua ja innovaatioita tukevan roolinsa vuoksi. Alan yritystoiminta on maailmanlaajuisesti merkittävää muodostaen eri maiden talouksista maasta ja laskutavasta riippuen 5-10 prosenttia (OPM 2006, 4). Termillä ”luovat alat” tarkoitetaan kuitenkin hieman eri asioita eri maissa (Creative Finland 2020). Luovalle yritystoiminnalle ei ole olemassa omaa toimialaluokitusta. Yritykset päättävät itse, mihin toimialaluokkaan kuuluvat, joten saman alan yrityksiä on useissa eri luokissa sen mukaan millaisen identiteetin ne itselleen haluavat rakentaa. Yritykset eroavat identiteetiltään voimakkaasti myös saman toimialaluokan sisällä. Tällainen on tilanne esimerkiksi arkkitehtitoimistoissa. Osa niitä identifioituu rakennusteollisuuden käsikassaroiksi kun taas osa näkee toiminnassaan myös taiteellisia arvoja.

Luoville aloille on ominaista, että niiden palvelut ja tuotteet syntyvät luovasta ajattelusta ja tuottavat tekijänoikeutta (Hoppania 2011, 14). Luovien alojen yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä, tekeminen on työvoimavaltaista ja henkilösidonnaista, ja työsuhteet niissä ovat usein epätyypillisiä: esimerkiksi freelancer, kevytyrittäjyys tai osuuskunta. Vuodesta 2008 asti jatkunut kulttuuritoimialojen työllisten määrän absoluuttinen lasku näyttäisi edelleen jatkuvan (Tilastokeskus 2019). Rajahonka ja Raitasuo (2015) kuitenkin toteavat, että luovien alojen erityispiirteet ovat osin häviämässä ja näiden alojen yrittäjyys lähenee muuta yrittäjyyttä. Tämä johtuu osittain siitä, että yrittäjyys käsitteenä on laajentumassa siten, että aiemmin vain luoville aloille tyypillinen muiden kuin taloudellisten tavoitteiden korostaminen on tullut tutuksi myös muussa yritystoiminnassa – uudenlaista yrittäjyyttä syntyy erityisesti ekologiseen, yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen liiketoimintaan (Rajahonka ja Raitasuo 2015, 11).

Luovat alat ja luova talous kumpuavat taiteiden, muotoilun ja arkkitehtuurin ytimeistä mutta eivät rajoitu niihin. Luovuutta on kaikilla aloilla ja erilaisten instituutioiden sisällä: luovuus on monialaista ja monipuolista. Taiteisiin, muotoiluun ja arkkitehtuuriin perustuva luova toiminta

tuottaa paitsi kulttuurin tuotteita ja sisältöjä myös osaamista ja palveluja. Niitä tarvitaan digitaalisessa ja globaalissa toimintaympäristössä aineettoman pääoman, innovaatioiden, uusien liiketoimintojen, yritysten ja työpaikkojen sekä luovasta osaamisesta asiakkaille ja kuluttajille kertyvän lisäarvon synnyttämiseksi kaikilla toimialoilla. Tähän kokonaisuuteen viitataan käsitteellä luova talous. (OPM 2017, 17).

4.1 Vaihtoehtoisia luokitteluja

Luovien alojen liiketoiminnan monimuotoisuutta kuvaa hyvin se, että edes luokittelusta ei ole yhtenäistä näkemystä. Yritykset kuuluvat virallisessa toimialaluokituksessa mikä minnekin. Luovat yritykset voidaan niputtaa kolmeen ryhmään niiden tuotannon perusteella: 1) uniikkeihin tuotantoihin ja teoksiin, 2) tilaus- ja projektitöihin sekä 3) monistettaviin, jopa globaalisti jaettaviin sisältöihin ja tuotteisiin (Creative Finland 2020). Kolmiportainen luokittelu luovat sisällöt, luovat palvelut sekä luovat tuotteet ja kulttuuri (alun perin UNCTAD:n eli Yhdistyneiden Kansakuntien kauppaja kehityskonferenssi/ luova talouden verkoston tuottama luokittelu) on opetusministeriön virallisesti määrittelemä tapa jäsenellä luovien alojen yritys kenttää (Tarjanne 2020, 13).

Oksanen et al. (2018) puolestaan jakavat luovat alat neljään kategoriaan sen perusteella, miten niiden tuottama aineeton lisäarvo muodostuu, miten liiketoiminta skaalautuu ja miten aineeton arvo on kierrätettävissä:

1. Kulttuurituotteet ja palvelut (englanniksi creative and cultural products). Luokkaan kuuluvat käsityöala, museot, galleriat, kirjastot, livemusiikki ja esittävä taide. Tuotettu arvo perustuu kulttuuriperinnön vaalimiseen ja identiteetin rakentamiseen sekä taiteen ainutlaatuisuuteen.
2. Luovat sisällöt (creative content): musiikki, media, elokuvataide, TV, valokuvaus, julkaisu toiminta ja kirjallisuus. Aineetonta arvoa voidaan kierrättää ja uudelleen toistaa rajattomasti.
3. Luovat palvelut (creative services): mainonta ja markkinointi, arkkitehtuuri, design-palvelut kuten tuote-, graafinen- ja palvelumuotoilu ja muotiala. Aineeton arvo toteutuu pääosin vuorovaikutteisessa prosessissa, ja myös liikkeenjohdon konsulttipalvelujen

voidaan nähdä kuuluvan luoviin palveluihin. Luovat palvelut on merkittävästi kasvava alue, jolla on tulevaisuuden kasvupotentiaalia.

4. Luovat ympäristöt ja alustat (creative environments and platforms): peliala, digitaaliset palvelut, IT ja AR/VR. Luovassa alustataloudessa arvonluonti ja jakaminen perustuu yhteisöihin.

Myös Oksanen et al. (2018) perustavat luokittelunsa samaan hiukan muutettuun UNCTAD:n luovan talouden verkoston määritelmään luoville sektoreille, joka jakautuu neljään pääalueeseen (kulttuuriperintö, taide, media ja toiminnallinen luominen). Tämän määritelmä on yhdistetty Työ- ja elinkeinoministeriön käyttämään kolmen sektorin luokitukseen (monistettavat tuotteet, palveluliiketoiminta sekä taide ja kulttuuri) ja Business Finlandin käyttämään luovien alojen viitekehykseen (Oksanen et al. 2018, 14-15).

Luokkien 2 ja 4 liiketoimintamallit ovat olleet suurimman muutoksen kohteena internetin ja muun viestintäteknologian nopean kehittymisen ansiosta, ja varsinkin pelialan liiketoimintamalleista löytyy jo hyvin tutkimustietoa (Teece 2010; Vanhala 2015). Peliala on Suomessa julistautunut omaksi tieteenalaksi (www.pelitutkimus.fi).

Luokkaa 1, kulttuurituotteet ja palvelut, puolestaan ei joidenkin näkemysten mukaan edes tulisi tarkastella, eikä varsinkaan arvioida, liiketoiminnallisista perusteista. Taide- ja kulttuurisektorilla internetin kautta levitettävien palveluiden määrä kuitenkin laajenee jatkuvasti. Tästä syystä systemaattiselle liiketoimintamallien kehittämiselle on tosiasiaa suuri tarve.

Luovat palvelut (luokka 3) on liiketoimintaa, jossa asiakasarvo muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yritykset myyvät asiantuntemustaan ja palvelut ovat pitkälti räätälöityjä ja projektinomaisia. Yritysten arvo muodostuu joukosta immateriaalisia tekijöitä kuten maine, ammattimaisuus ja IPR-oikeudet. Pfeifer et al. (2018)

Luovien alojen tulevaisuus on yhä enemmän riippuvainen laajasta yhteistyöstä sekä eri luovien toimialojen välillä että muiden sektoreiden kanssa. Tärkeäksi taidoksi nousee verkosto-osaaminen – verkostojen kehittäminen ja johtaminen sekä luovuuden ja teknologian yhteisen eetos

ymmärtäminen. Verkostossa toimiminen hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatonta monikulttuurillisuutta ja moniosaajuutta rikastaen samalla paikallista kulttuuria ja yrittäjyyttä. Arvoverkostot ovat alustoja, joihin kiinnitytään, ei niinkään alakohtaisen osaamisen perusteella, vaan arvoihin liittyvien yhtäläisyyksien ja tavoitteiden pohjalta. Luovan liiketoiminnan kehittymisen edellytyksenä on ymmärtää uusissa arvoverkoissa syntyvä uudenlainen innovatiivinen ajattelu ja toiminta sekä uusien osaamiskombinaatioiden törmäysten merkitys innovaatioissa ja uusiutuvassa taloudessa. Ottaessaan haltuunsa uudenlaiset arvoverkostomallit yritykset ja yhteisöt hyppäävät seuraavaan vaiheeseen, jossa tunnistetaan arvoverkostojen toimintamallit ja pystytään kehittämään ja johtamaan verkostojen verkostoja. Kysymyksessä ovat kokonaiset ekosysteemit, jotka koostuvat toisiinsa dynaamisesti vaikuttavista ja vuorovaikutuksessa olevista yrityksistä, rahoittajista, asiakkaista, päättäjistä ja tutkimusorganisaatioista. Yhteinen toimintalusta – luova integraatti – mahdollistaa arvopohjaisen verkoston rakentamisen, jota johdetaan ammattitaitoisesti ja vahvalla globaalilla tulevaisuusorientaatiolla. Luovan, yhteisöllisen ja motivoivan johtajuuden painoarvo kasvaa, arvojen ja arvojohtamisen merkitys korostuu. Nopeus ja erilaisuuden hyödyntäminen vahvistavat yritysten kilpailukykyä samalla kun niiden kasvu perustuu voimien yhdistämiseen verkostoissa. Yksittäinen luovan alan yritys kehittää ekosysteemissä innovaatioita, mutta myös useita aihioita, joista vain osa on yrityksen kannalta relevantteja. Tämä ylituotanto on arvoverkoston voimavara, joka tarjoaa kaikille osapuolille energiaa uusien palveluiden, teosten ja tuotteiden kehittämiseen. Tällaisten kehräämöiden tuloksena voi syntyä monikansallisia jättiyrityksiä, mutta myös useita satoja pieniä toimijoita kasvukusten ulkopuolille. Kyseessä on osaamisen joukkoistaminen – arvoverkostot mahdollistavat yrityksen kasvun ja pääsyn kansainvälisille markkinoille. (Ikonen 2019)

4.2 Asiakasarvo

Luovat palveluyritykset ovat usein pitkälle erikoistuneita ja ne rakentavat intensiivisiä, henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiinsa (Pfeifer et al. 2018, 104). Asiakasarvon voidaan nähdä muodostuvan yrityksen kulurakenteen suhteesta kyvykkyyteen laskuttaa asiakkaita se mitä he ovat palvelusta halukkaita maksamaan (Chesbrough 2010; Pfeifer et al. 2018, 104). Luovilla aloilla asiakasarvo ei aina muodostu asiakastarpeen tunnistamisen kautta, vaan lähtökohtana voi olla idea, kuten esimerkiksi musiikissa. Asiakasarvon syntymisessä on keskeistä ymmärtää, että asiakkaan toiminnassa tunteilla on vahva sija (Viitala ja Jylhä 2014, 93). Luovilla aloilla tuotteena

voidaan markkinoida myös symbolisia asioita, kuten elämäntapaa (OPM 2006, 18). Kun palveluja tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa, niin asiakkaan toiveet saattavat olla ristiriidassa sen kanssa millaisia palveluja hän tarvitsee (Pfeifer 2018, 104). Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin kun asiakas haluaa suunniteltavaksi talon, joka ei täytä Suomen rakentamismääräyksiä. Toiveiden ja tosiasioiden törmätessä asiakas toimii tunnetasolla, joka vaatii luovan palvelun tarjoajalta erittäin sensitiivistä työtötta, palveluosaamista ja ammattitaitoa.

Stabell ja Fjeldstadt (1998) tarkastelevat arvon muodostumisen prosesseja arvoketjujen (value chains), arvokauppojen (value shops) ja arvoverkkojen (value networks) kautta. Näistä malleista alun perin Porterin (1985) esittelemä arvoketju, joka perustuu ajatukseen asiakasarvon vaiheittaiseen kasvuun tuotantoprosessin aikana, soveltuu huonosti luovien alojen tuotannon aineettoman arvonmuodostusprosessin tarkasteluun, koska sen tieteellinen perusta on teollisen toiminnan tuotantoketjujen tarkastelussa. Harris ja Burgman (2005) toteavat arvoketjumallin olevan yhä vallitseva toimintamalli yritysmaailmassa, mutta muutos kohti arvokauppoja tai arvoverkkoja on jo käynnistynyt (Harris ja Burgman 2005, 7).

4.2.1 Arvokauppa

Arvokaupamallin (value shop) alkuasetelma on asiakkaan ongelma, jonka ratkaisemiseen yritys käyttää resurssejaan räätälöidysti, kulloisenkin asiakastarpeen vaatiman määrän, tuottaen ratkaisullaan arvoa asiakkaalle. Avainresursseja ovat henkilöresurssit, ammattimaisuus, lahjakkuus ja organisaatiopääoma kuten maine ja IPR-oikeudet (Pfeifer et al. 2018, 104; alun perin Abecassis-Moedas et al. 2012). Esimerkiksi tällä mallilla toimivista yrityksistä Stabell ja Fjeldstadt (1998) nostavat arkkitehtipalvelut, jotka ovat luovien alojen ytimessä olevaa liiketoimintaa perustuen räätälöityihin ratkaisuihin ja intensiiviseen teknologian käyttöön asiakasarvon luomisessa. Arvokaupalle ominaista ovat prosessin vuorovaikutteisuus ja sen iteratiivisuus. Ymmärrys arvonmuodostuksesta kehittyy, koska jokaisesta tehdystä projektista opitaan uutta. Palvelutoteuttajalla on käytössään erilaisia ratkaisumalleja, joista valitsemalla päästään asiakkaan kannalta parhaaseen lopputulemaan. Ratkaisun toimivuuden arviointi on myös olennainen osa arvokauppaa. Arvokauppa ei kuitenkaan ole täydellisesti räätälöityä, vaan siihen sisältyy vakioituja osia, jotka edesauttavat arvonmuodostusprosessien hinnoittelua (Stabell ja Fjeldstadt 1998, 420.) Arkkitehtipalveluissa vakioitua on esimerkiksi valmiiden rakennusosaobjektien

käyttö CAD-suunnittelussa, mikä nopeuttaa piirustusten tuottamista. Arvokaupamallissa keistä on myös palvelun henkilösidonaisuus: Asiakkaan näkökulmasta projektin arvoa ja asiakkaan ottaman riskin suuruutta palveluntuottajan valitsemisen suhteen määrittävä se, millainen maine kyseisellä arkkitehdilla on, ja se millaisilla menetelmillä ja kuinka menestyksellä hän on aiemmista projekteistaan suoriutunut. Stabell ja Fjeldstadt toteavatkin, että yrityksen henkilöresurssit ovat arvokaupassa ratkaisevan tärkeä kilpailutekijä. (Stabell ja Fjeldstadt 1998, 424)

4.2.2 Arverkko

Arverkolla tarkoitetaan yrityksen asiakkailleen tarjoamia tuotteita tai palveluja, joiden avulla nämä voivat verkostoitua keskenään, eli yritys itsessään ei siis ole arverkko (Stabell ja Fjeldstadt 1998, 427). Esimerkiksi luoviin aloihin lukeutuva peliala tuottaa arverkkoja tarjoamalla alustoja, jolla ihmiset maailman joka kolkilta voivat pelata reaaliaikaisesti yhdessä. Asiakkaiden kokema arvo kasvaa sitä mukaa kun käyttäjien määrä lisääntyy, joten skaalautuvuus on arverkkojen tärkein kilpailutekijä. Keskeistä on myös se, miten erilaiset alustat linkittyvät toisiinsa parantaen käyttäjäkokemusta. Esimerkkinä tästä ovat erilaisten julkisten palvelujen verkkokäyttöön tarkoitettut tunnistautumispalvelut. Pankkitunnuksilla on mahdollista kirjautua lukuisiin eri palveluihin, mikä helpottaa niiden käyttöä oleellisesti.

Yrityksen on valittava, millainen sen arvonmuodostuksen logiikka on, ja tämän valinnan perusteella määriteltävä millaisia resursseja se tarvitsee toteuttaakseen tätä logiikkaa, toteavat Harris ja Burgman (2005) ja jatkavat vielä, että yritykset, joiden arvonmuodostuslogiikka on erilainen, tulee pitää erillään. Muutoin hallitsevin logiikka alkaa dominoida toimintaa (Harris ja Burgman 2005, 5).

4.3 Haitarikasvustrategia

Sigurdardottir ja Candi (2019) tutkivat luovien alojen yritysten kasvustrategioita, ja tekivät laajan kaksiosaisen haastattelututkimuksensa perusteella seuraavanlaisia havaintoja:

Taidetta taiteen vuoksi. Luovilla aloilla toimivilla yrityksillä on sisäinen halu toimia sen vuoksi, että luova sisältö on niiden ydinosasta ja olemassaolon tarkoitus, pelkän rahan hankkimisen sijasta.

Taloudellinen riippumattomuus. Pääomasijoitusten tai lainarahan ottamista vältellään, koska rahoittajien pelätään haluavan vain lyhyen tähtäimen tulosta ja vaikuttavan siten yrityksen toimintaan häiritsevästi. Mahdollisen ulkopuolisen sijoittajan henkilökohtaisten arvojen tulisivat olla linjassa yrityksen arvojen kanssa, jotta tekemisen autonomia säilyy.

Taiteellinen riippumattomuus. Halun säilyttää itsemääräämisoikeus ymmärretään olevan este yrityksen kasvulle, mutta samalla luovat yritykset kyseenalaistavat ne syyt, miksi yritysten ylipäätään pitäisi kasvaa.

Asenteet kasvua kohtaan. Tutkimukseen vastanneiden yritysten kasvutavoitteet olivat vähäisiä jopa niiden yritysten joukossa, joiden tuotteet perustuvat skaalautuvuuteen. Liiketoiminnan kasvua pidettiin onnekkana sattumana tai spontaanina tapahtumana suunnitelmallisen kehittämisen sijaan. Lisäksi näytti siltä, että kohdeyrityksissä ei mielletty yrityksen kasvua asiaksi, joka olisi välttämättä edes tavoiteltavaa tai pysyvää. (Sigurdardottir ja Candi 2019,7-9)

Sigurdardottir ja Candi esittävät johtopäätöksinään, että luovien alojen yrityksillä harvoin on kasvustrategiaa tai edes kasvuhalu. Sen sijaan niitä ohjaa vahva orientaatio luovan sisällön tuottamiseen. Keskittyminen luovaan sisältöön ei kuitenkaan heijastu panostuksina innovaatio-toimintaan. Myös myynti- ja markkinointitoimet näyttivät jäävän marginaaliin. Yritykset joko laajentavat tai supistavat toimintaansa markkinatilanteiden muutosten mukaan, ja tätä toimintamallia tutkijat kutsuvat haitarikasvustrategiaksi (Sigurdardottir ja Candi 2019, 10).

Tutkimuksensa seuraavassa vaiheessa tutkijat ottivat vertailuun joukon teknologia-alojen yrityksiä. Näiden kahden tutkimusjoukon antamien vastausten vertailu vahvisti jo esitetyt johtopäätökset. Yritykset, joiden liiketoiminnan aloittaminen vaatii suuria alkuinvestointeja tai jotka asemoituvat markkinoille, joilla on korkeat markkinoille pääsyn esteet, eivät jättyädy sattuman varaan vaan niillä on selkeät kasvusuunnitelmat. Luovilla aloilla toteutuvaa haitarikasvustrate-

giaa voidaankin pitää ylellisyytenä, joka koskee vain yrityksiä, jotka eivät ole riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta; yrityksen ulkopuolelta tulevat sijoittajat kun pääsääntöisesti haluavat saada sijoitetulle pääomalleen tuottoa, ja tämä vaatisi yritykseltä kasvua tai vähintäänkin selkeää ajatusta siitä, miten tuotto-odotukset toteutetaan. Sigurdardottir ja Candi toteavatkin, että haitarin tavoin kasvavat ja supistuvat yritykset selviävät vaikeina taloudellisina aikoina perinteisiä yrityksiä paremmin. He myös esittävät, ettei eri alojen yritysten kasvua tulisi arvioida samanlaisilla mittareilla, vaan luovien alojen kasvua tulisi arvioida kokonaisuutena alan merkittävien työllisyysvaikutusten, ei vain yksittäisten yritysten kasvun kautta. (Sigurdardottir ja Candi 2019, 16)

4.4 Julkinen tuki kasvuun ja kansainvälistymiseen

Hallitusohjelman tavoitteena on uusien vientiyritysten määrän kasvu ja viennin kasvattaminen. Ohjelma on jaettu viiteen toisiinsa kytkeytyvään työpakettiin: rahoituspalveluiden kehittämiseen, kansainvälistymispalveluiden kehittämiseen, kansainvälistymis- ja digiosaamisen kasvatamiseen, innovaatioiden ja miljardiluokan ekosysteemien syntymiseen ja vähähiilisyteen siirtymiseen (TEM 2019).

Torkkeli et al. (2018) tutkivat 118 suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymistä ja totesivat julkisella ohjauksella olevan vaikutusta yritysten suorituskyvyn kehittymiselle, kun yritys samanaikaisesti kehittää kykyään luoda ja hallita yritysverkostoja (Torkkeli et al. 2018, 2). Suomalainen yrityspalvelujärjestelmä on rakennettu palvelemaan tuotannollista teollisuutta ja perinteistä arvoketjua toteuttavaa liiketoimintaa (Hoppania 2011, 10). Helposti yhdeltä luukulta saatavien tukipalvelujen (one-stop-shop) periaate ei Suomessa toteudu (Kuivalainen et al. 2015, 288). Myös TEM on havainnut luovien alojen yritysneuvonnan laadun olevan kirjavaa eri puolilla Suomea, ja ehdottaa ratkaisuksi alueellisia luovien alojen neuvontahubeja (Tarjanne 2020, 20).

Business Finland on osa katto-organisaatio Team Finlandia, jonka tehtävä on auttaa suomalaisia yrityksiä kasvuun ja kansainvälistymiseen. Business Finlandin kasvumoottoriohjelmalla odotetaan olevan merkittävä vaikutus hallitusohjelman 4 %:n TKI- ja 75 %:n työllisyystavoittei-

siin. (Business Finland 2020). Business Finland tarjoaa kasvumoottoreille rahoitusta alustayhtiöiden pääomittamiseen ja ekosysteemien orkestrointiin. Hallitus on ohjannut kasvumoottoreiden rahoitukseen yhteensä 60 miljoonaa euroa lainamuotoista pääomarahoitusta vuosina 2018 - 2019. Julkinen innovaatiotuki siis painottuu suurten yrityksen kehitystarpeisiin ja Forsman (2009) ehdottaakin, että myös pienten yritysten innovaatiotoiminnan kehittämisen panostettaisiin. Näin vahvistettaisiin pk-yritysten kyvykkyyttä jatkuvaan asteittaiseen innovaatiotoimintaan, josta matka voisi jatkua radikaalien uudistusten kautta monipuoliseksi kehittämiseksi (Forsman 2009, 31). Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimalla Creative Finland -toiminnalla lisätään tietoa aineettoman tuotannon ja arvonluonnin merkityksestä Suomen kansantaloudelle ja kilpailukyvyille. (www.tem.fi/creativefinland). Luovien alojen edistämiseen Business Finlandin toimintamenoissa on osoitettu miljoona euroa vuonna 2020 (www.budjetti.vm.fi).

Luovuuden ja uudistumisen prosessille on tyypillistä, ettei niitä voi ennakolta kuvata tai ohjata, ja tämä on iso haaste hyvin organisoidussa ja järjestäytyneessä julkisen sektorin palvelujärjestämissä (TEM 2011, 35). Opetusministeriö on päätenyt 2006 ehdottamaan kansainvälistymispalveluiden lisäämistä musiikki- ja peliteollisuuden luomien mallien pohjalta (OPM 2006, 56), vaikka musiikki- ja pelialojen aineettoman arvon muodostuminen eroaa täysin kulttuurituotteiden ja luovien palveluiden arvonmuodostuslogiikasta.

Family in Music on suomalainen musiikkialan startup-yritys, joka voitti Business Finlandin kasvumoottorikilpailun ensimmäisenä luovien alojen yrityksenä Suomessa. Yrityksen perustajan Juka Hynysen on yksi tähän työhön haastatelluista luovan alan toimijoista.

4.5 Luovien alojen liiketoiminnan haasteita

Asiakasodotusten muuttuminen, nopea teknologinen kehitys, dynaaminen kilpailu ja älyllisen pääoman (intellectual capital) monet ilmentymät pakottavat luovat palveluyritykset muuttamaan toimintaansa elämäntapayrittämisestä kohti liiketoiminnallista orientaatiota (Pfeifer et al. 2018, 103).

TEM (2011) luetteloi luovien alojen kasvun ja kansainvälistymisen esteet seuraavasti: yritysten pieni koko ja rajalliset resurssit, pieni riskinotto-kyky ja kasvuhalu, liiketoimintaosaaminen

(kyky ja resurssit systemaattisen liiketoiminnan kehittämiseen), rahoitus: julkiset rahoitusinstrumentit eivät avaudu uusien bisnesmallien yrityksille (sisällöntuotanto, verkostomaiset kasvumallit) ja yksityiset rahoituskanavat puuttuvat, uusien kasvu- ja ansaintamallien tunnistaminen ja ennakkoluuloton hyödyntäminen, osaamisen tai sisältökonseptin erottumistekijöiden tunnistaminen, paketoiminen ja kyky esitellä uskottavasti kansainvälisille partnereille ja asiakkaille sekä myynti- ja markkinointiosaaminen sekä resurssit (TEM 2011, 54-55)

Pienissä luovien alojen yrityksissä substanssiosaaminen on keskiössä, ja luovat, toisiaan ammatillisesti ymmärtävät ihmiset hakeutuvat mieluusti kaltaistensa seuraan. Harmaakorpi (2008) toteaa kuitenkin, että käytössä oleva samanlainen tietopohja estää tai ainakin hidastaa schumpeteriläisen, osapuolten kannalta uudenlaisen tiedon luovan yhdistämisen ja siihen perustuvan innovaatioprosessin syntymisen (Harmaakorpi 2008, 112). Vaikka on olemassa vahvaa näyttöä ja uskoa siihen, että erilaisista taustoista tulevat ihmiset kehittävät useimmiten parempia ratkaisuja kuin samanlaisista lähtökohdista tulevat ihmiset (A! Aalto University 2019, 37), niin silti diversiteetin ruokkiminen tuntuu monista luovan alan yrittäjistä vieraalta.

Ornamon (2020 b) mukaan myös johtamisosaamisen puute on yksi muotoilijoiden työelämän jatkuvista ongelmista. ”Luovilla aloilla substanssiasiantuntijat nousevat usein johto- ja esimiestehtäviin, tyypillisesti suunnittelutyöhön osallistumisen rinnalla. Heikko johtamisosaaminen vaikuttaa olevan jatkuva haaste, jonka kehittämismahdollisuuksia on vakavasti selvitettävä alojen työn tuottavuuden turvaamiseksi”, kertoo Ornamon tutkimustoiminnasta vastaava asiantuntija Asta Boman-Björkell (Ornamo 2020 b). Tuija Seipell (2004) on kiteyttänyt asian näin: Ansaitakseen tiiminsä luottamuksen, johtajan on oltava sekä uskottava tiimin puolestapuhuja, kannustaja ja haastaja, että intuitiivinen ihmistuntija, joka osaa ruokkia kunkin tiimin jäsenen erityiskykyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi hänen on oltava sirkustirehtööri, joka pitää kiinni aikatauluista, budjeteista ja tavoitteista, ja toimii tiimin ja ”yleisön” (=asiakas) välissä tulkkina ja sanansaattajana. Monissa pitkään menestyneissä yrityksissä rooli onkin jaettu kahdelle henkilölle niin, että luova johtaja ruokkii tiimin luovuutta ja on vastuussa luovan työn tuottamisesta ja sen laadusta, ja erillinen ”tuottaja” tai toimitusjohtaja huolehtii raha-asioista ja tukee suoraan luovaa johtajaa (Seipell 2004).

Mäntylän (2010) pro gradu- tutkimuksessa tärkeimmiksi muotoilualan kansainvälistymisen haasteiksi nousivat resurssien ja liiketoimintaosaamisen puutteet, haasteet osaamisen kaupallistamisessa sekä verkostoituminen (Mäntylä 2010, 16-19). Rahallisten resurssien asettamasta haasteesta muotoilijat mainitsivat huomattavasti harvemmin, kuin ajallisesta haasteesta. Tämä saattaa Mäntylän mukaan kertoa myös kaupallisen ajattelumallin puuttumisesta. Taloudelliset asiat koetaan joissakin muotoiluyrityksissä epäkiinnostavina ja epämotivoivina: ”Mä en valitettavasti ole ollenkaan rahaorientoitunut, niin kauan kun mä just ja just pärjään, niin mä olen tyytyväinen. Täytyy sanoa, että raha ei motivoi mua ollenkaan. (Muotoilija)” (Mäntylä 2010, 76). Onkin nähtävissä, että usein luovien alojen yrittäjät ja potentiaaliset sijoittajat ”puhuvat eri kieltä” ja ”elävät täysin erilaisissa maailmoissa” (TEM 2013, 59), joka vaikeuttaa yritysten rahoituksen saamista.

Humanistisen ammattikorkeakoulun CREVE 2.0 hankkeessa luovien alojen kansainvälistymisen esteiksi on tunnistettu

1. yrityspalveluiden hajanaisuus, ei vahvaa alustaa monipuoliselle verkostoimiselle
2. luovan osaamisen määrätietoisin hyödyntämisen puute
3. osaaminen ja tarpeet eivät kohtaa;
4. oman osaamisen tunnistamisen ja tuotteistamisen puute;
5. muilla aloilla ei tunnisteta luovan osaamisen mahdollisuuksia;
6. yritysten pieni koko, vientiosaamisen ja -kanavien puute sekä
7. digitaalisen osaamisen heikkoudet tuotannossa ja jakelussa (HUMAK 2018).

Luovien alojen arvonmuodostuksen logiikka kytkeytyy immateriaalioikeuksiin (IPR-oikeudet, intellectual property rights). Riski tuotteiden kopioinnista (opportunistisen toiminnan välttäminen) voi olla yksi syy siihen, miksi yritys valitsee toimimisen lähimarkkinoilla (Melén Hånell ja Rovira Nordman 2018, 1196). Pienissä suomalaisissa pk-yrityksissä IPR-oikeuksien puolustaminen on Oksasen ja Rillan (2009) tutkimuksessa osoittautunut tärkeämmäksi kuin suurissa, koska niillä on patentoimisen tai mallisuojausten kautta edes jonkinlainen mahdollisuus innovaationsa kaupallistamiseen, vaikka sitten myymällä oikeudet eteenpäin (Oksanen ja Rilla 2009, 44). Luovilla aloilla on pitkäjänteisesti panostettu IPR-oikeuksien arvon ymmärtämiseen

kouluttamalla jäsenistöä ja pitämällä aihetta esillä (Ornamo 2016). Pienet luovien alojen yritykset siis tiedostavat, että niillä on paljon menetettävää, jos niiden tuotteita tai palveluita aletaan laittomasti kopioida ulkomailla. Valaisimia suunnittelevan Secto Designin toimitusjohtaja Emma Frenzelin mukaan kopiointi onkin jo kansantaloudellinen ongelma. ”Taustalla on paljon eettisesti kyseenalaista toimintaa rahanpesusta ilmaston saastuttamiseen ja lapsityövoimaan. Kopiointi on ilmiönä mielenkiintoinen kokonaisuus, josta ei kuitenkaan puhuta samalla tavalla kuin esimerkiksi huumebisneksestä tai jostain muusta rikollisesta toiminnasta”. (Argilander 2018)

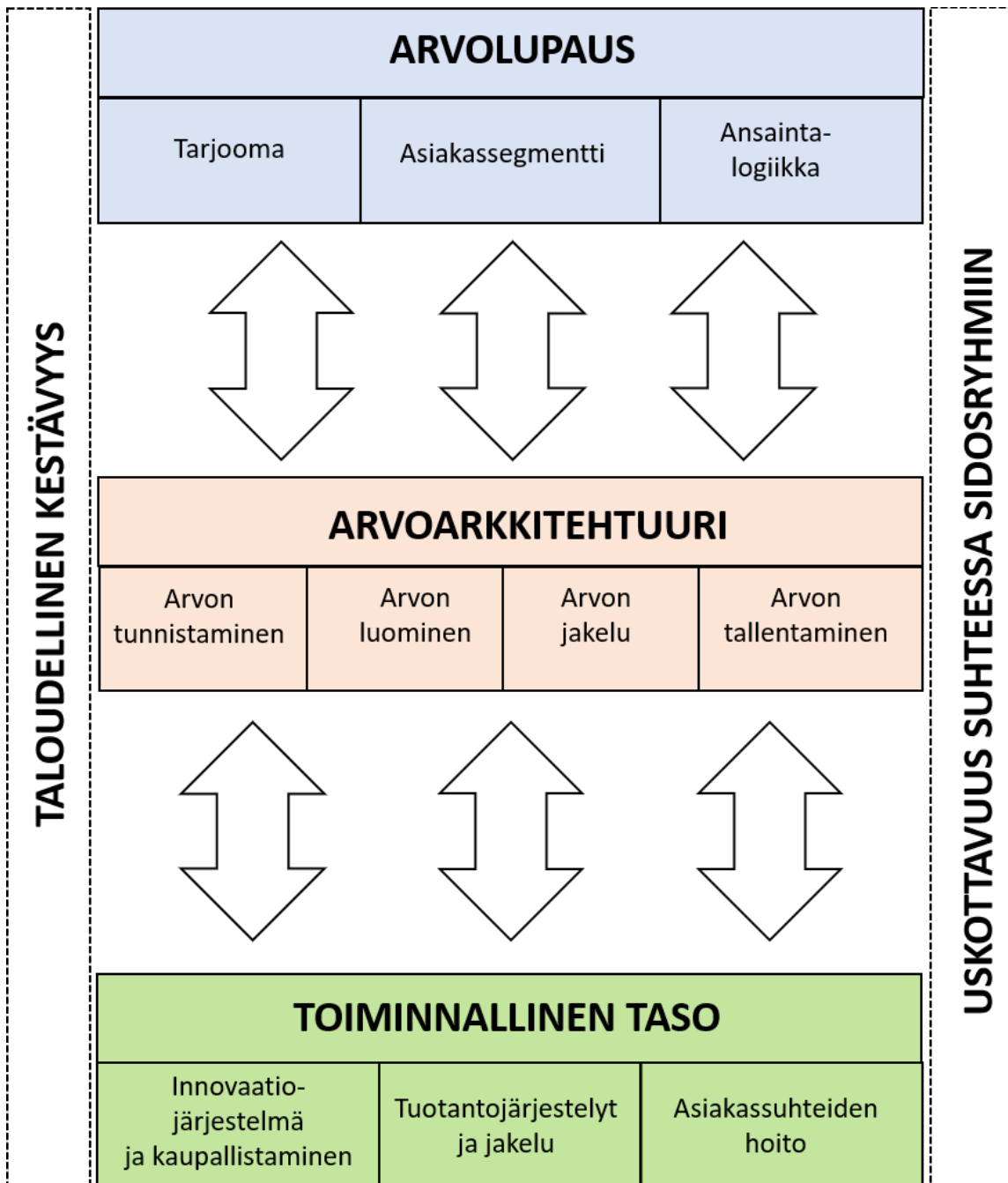
Luovien alojen yrityksille vuonna 2013 tehdyn kyselytutkimuksen perusteella (vastaajia 678 kpl) yritysten kolme tärkeätä rahoitustarvetta ovat olleet 1. tuotekehitysprojektien rahoitus, 2. rahoitus konseptointiin ja pilotointiin ja 3. yrityksen alkuvaiheen rahoitus (TEM 2013, 29), ja näihin onkin viime vuosina panostettu (Creative Finland 2020). Luovilla aloilla ei juuri käytetä pääomarahoitusta, koska pääomasijoituksen saaminen edellyttäisi yritykseltä selkeää liiketoimintamallia ja kilpailuetua, johdon sitoutumista kehitystyöhön ja omistusosuudesta luopumista. Nämä ehdot toteutuvat melko huonosti monissa luovien alojen yrityksissä, sillä kaikki luovien alojen yritykset eivät ole kasvuhakuisia ja toisaalta niiden liiketoimintaosaaminen on usein kehittymättömämpää kuin muilla toimialoilla (TEM 2013). Startup-yritysmaailmassa tilanne on täysin päinvastainen: niiden nopea kasvu ja skaalautuvuus perustuu nimenomaan ulkopuoliseen enkeli- tai siemenrahoitukseen (Schättgen ja Mur 2017, 21).

Havaittu ongelma on, että vain pelialalla ja osalla av- ja musiikkitoimijoista on aidosti kansainvälinen mindset. Muut jäävät helposti kilpailemaan kotimaan pienestä markkinasta, eivätkä aina välttämättä huomaa, että kilpailu on kiristymässä myös kotimaan markkinassa kansainvälisten toimijoiden myötä. Luovien alojen pirstaleisuus ja sisäiset erot sekä toimintaympäristön nopea muutos estävät näkemästä koko kuvaa ja pullonkauloja (Tarjanne 2020, 18). Peliala ja muut alustatalouteen perustuvat yritykset on julkisessa keskustelussa nostettu esikuviksi, osittain niiden skaalautuvan liiketoiminnan, mutta myös muutamien superonnistujien ansiosta. Supercell ja Rovio ovat edelläkävijöitä, joiden vanavedessä myös muilla on mahdollisuuksia menestyä maailmalla. Globaali peliteollisuus on vahvasti teknologiaorientoitunut, globaali yhteisö, joka edellyttää yrittäjiltä vahvaa panostusta liiketoiminnan viidakon lakien ymmärtämiseen ja vahvuutta elää sen tiedon kanssa, että vain muutama harva selviää kilpailusta hengissä.

5 LUOVIEN ALOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT

Yhtä lailla kuin teknologiaa tai ideoita, yritysten on kehitettävä kyvykkyyttään uudistaa liiketoimintamalliaan yritysten ja erehdysten kautta (Chesbrough 2010, 356). Kehittyminen tapahtuu kokeilemalla, ei käyttämällä valmiita karttoja (Chesbrough 2010, 362). Liiketoimintamallin muotoilu on voimakas työkalu niin yritystä perustettaessa kuin sen murrosvaiheissa (Trimi ja Berbegal-Mirabent 2012, 461), mutta käyttökelpoinen vain siinä tapauksessa, että luovien palvelujen tuottajat todella tiedostavat sen sisältämän potentiaalin (Castellini ja Valentini 2019, 4), ja kun liiketoimintamallin uudistaminen ulottuu samalla myös yrityksen johtamisjärjestelmään ja muuttaa sitä (Martin-Rios ja Parga-Dans 2016, 14). Liiketoimintamallin muotoilu on pienissä yrityksissä helpommin toteutettavissa kuin suurissa, joissa muutosta voivat jarruttaa raskas organisaatorakenne ja jäykät prosessit. Pienissä luovien alojen yrityksissä yritys-erehdys-mallilla tapahtuva oppiminen on lisäksi luonteenomaista; sitä ei tarvitse erikseen opetella. Pfeifer et al. (2018) tutkiessa erityisesti luovien palveluyritysten liiketoimintamalleja havaittiin, että tutkituilla yrityksillä oli halua tehdä kokeiluja ja muutoksia liiketoimintamalleihinsa. Tärkeimmiksi arvon muodostumisen tekijöiksi tunnistettiin ammattitaitoinen henkilökunta, henkilöstöjohtaminen ja luotettavat kumppanuudet. Arvon jakamista taas edistävät läheiset suhteet asiakkaisiin (Pfeifer et al. 2018, 112). Luovilla aloilla kopiointi on jatkuva riski, mutta kokonaisen liiketoimintamallin kopioiminen on kilpailijalle huomattavasti hankalampaa kuin yksittäisen tuotteen tai prosessin (Amit ja Zott 2015, 37).

Kuvassa 4 esitetään kolmitasoinen luovien alojen liiketoimintamalli (Li 2020) jossa on huomioitu luovien alojen monimuotoinen arvon muodostumisen logiikka ja yhdistetty mukaan myös taloudellisen kannattavuuden ja yrityksen sidosryhmien merkitys, koska (kuten jo aiemmin todettiin, Lindgren ja Rasmussen 2013, 151) mikään liiketoimintamalli ei ole yksinäinen saari. Kaikki liiketoimintamallit ovat yhteydessä ympäristöönsä.



Kuva 4. Luovien alojen holistinen liiketoimintamalli (Li 2020, 3)

Liiketoimintainnovaatiot (BMI) voivat tapahtua millä tahansa tasolla ja sektorissa (Li 2020,10). Vaikka yrityksen tavoite ei olisikaan tuottaa voittoa, niin toiminnan on silti katettava siitä aiheutuvat kulut, eli toiminnan on oltava taloudellisesti kestävällä pohjalla. Toinen tärkeä hyvän liiketoimintamallin kriteeri luovilla aloilla on mallin uskottavuus suhteessa sidosryhmiin ja nii-

den odotuksiin. Digitalisaatio edistää luovien alojen liiketoimintamallien kehitystä kolmella tavalla: automatisoimalla yrityksen toimintoja (esimerkiksi sähköiset laskut ja kirjanpito) mahdollistamalla yrityksen laajentumisen (verkkokauppa) tai muuttamalla malleja kokonaisvaltaisesti, jolloin koko yritystoiminnan luonne muuttuu (siirtyminen levyjen myynnistä suoratoistopalveluihin) (Li 2020, 13). Li'n monimenetelmäisen tutkimuksen empiirisiä tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.

Gaglione ja Gaziulusoy (2019) tutkimuksen mukaan luovien alojen yrittäjillä on omanlaisensa tapa suunnitella yritystoimintaa. He kehittävät ja johtavat yrityksiä kuten ne olisivat suunnitteluprojekteja käyttäen apunaan ammatille tyypillisiä työkaluja, prosesseja ja lähestymistapoja. Luovien yritysten liiketoiminnan suunnittelussa yhdistyy luovuutta, intuitiota ja rationaalisuutta, joiden avulla yritystoimintaa kehitetään toiminnan aikana, ”on the go”, ja haasteisiin vastataan sitä mukaa kun niitä ilmaantuu. Siksi luovien alojen yritykset ovat liiketoimintamalliltaan usein yritysten ja erehdysten muovaamia, täydentyen yrittäjän persoonallisilla ominaisuuksilla, markkinaodotuksilla ja asiakkaiden tarpeilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritykset muodostuisivat vain intuition ja kokeilujen pohjalta, vaan että viitekehyksenä on perinteisestä liiketoiminnan suunnittelusta poikkeava malli (Gaglione ja Gaziulusoy 2019, 61).

Mäntylä (2010) selvitti markkinoinnin pro gradu-työssään muotoilualan vienninedistämis-hankkeiden onnistumista. Kansainvälistymisen resursseja muotoilijan kohdalla ovat asenne, kansainvälinen visio, kansainvälinen kokemus, verkostot ja suhteet, erikoisosaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen, prosessiosaaminen sekä ajankäytön hallinta. Erityisen tärkeäksi tutkimuksessa nousivat muotoilijan verkostot, sillä muotoilualalla töitä ja projekteja tulee useimmiten suhteiden kautta. Lisäksi myös asenne ja motivaatio sekä myynti- ja markkinointitaidot korostuivat onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä. Muotoilijan asenteella ja oma-aloitteisuudella näyttää olevan suurta merkitystä tavoitteiden saavuttamiselle. Myynti- ja markkinointitaitoja sekä yleisesti viestintätaitoja omaavat muotoilijat erottautuvat edukseen kansainvälisessä ympäristössä toimiessaan. Yrityksen ominaisuuksia puolestaan ovat moninaiset yhteistyön muodot, erikoistuminen, selkeä yritysprofiili, kaupallinen tuote tai palvelu, oppiminen, joustavuus ja taloudelliset resurssit. Näistä erityisen tärkeiksi kansainvälistymisen onnistumisen tekijöiksi osoittautuivat erikoistuminen ja selkeä yritysprofiili. Kansainvälisille markkinoille ei

voida lähteä valtavan tuote- tai osaamispaletin kanssa, vaan muotoiluyritysten tulisi löytää fokus tarjontaansa sekä kommunikoida tästä selkeän yritysprofiilin muodossa (Mäntylä 2010, 149).

5.1 Digitalisaation vaikutukset

Digitalisaatio muuttaa luovien alojen yritysten toimintatapoja ja -edellytyksiä yhä kiihtyvällä tahdilla. Digitalisaation ja automaation lisääntyminen edellyttää yrityksiltä joustavuutta: kykyä hakeutua uusille markkinoille ja sopeuttaa toimintaansa vastaavaan muuttuvaan kysyntään. Tähän tarvitaan vahvaa organisointikykyä (Eklund 2019, 63). Li'n (2020) monimenetelmäinen tutkimus digitalisaation vaikutuksista luovien alojen liiketoimintamalleihin osoittaa, että liiketoimintamallit ovat kyllä muuttuneet, mutta mitään sinänsä uutta niihin ei ole tullut. Malleja on joko imitoitu käyttöön toisilta toimialoilta, tai sitten on lähdetty rikkomaan raja-aitoja ja ylitetty sovinnaisuuden rajoja, esimerkiksi tuottamalla maalauksista digitaalisia kopiota ja myymällä näitä toisintoja alkuperäistä edullisempaan hintaan. Li toteaaakin, että luovien alojen liiketoimintamallit ovat muuttuneet portfolioiksi. Portfoliomalli mahdollistaa toiminnan kokeilut ja sopeuttamistoimenpiteet ja näin ollen lisää yrityksen joustavuutta, samoin kuten haitarikasvustrategiassa (Sigurdardottir ja Candi 2019). Digitalisaation edistyessä luovilla aloilla on käytävissään entistä suurempi määrä vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja (Li 2020,31). On kuitenkin nähtävillä, että tekninen kehitys on nopeampaa kuin ihmisten kekseliäisyys sen suhteen, mihin kaikkeen tekniikkaa liiketoiminnassa voidaan soveltaa. Vadana et al. (2018) toteaa digitalisaation lisäävän yritysten kansainvälistymistä: teknologia mahdollistaa yrityksille väylän päästä suoraan käsiksi asiakkaiden arvo-odotusten muutoksiin ja päivittää tarjoomaansa (Vadana et al. 2019, 485-486). Pelialalla data-analytiikka on sisäänkirjoitettua, mutta tiedon käyttäjien mieltymyksistä ei kuitenkaan haluta tukahduttavan alleen ja ohjailevan pelintekijöiden taiteellista vapautta (Neogames 2018).

Maailman johtavien digitaalisten palvelujen tuottajien tulo Suomeen (esimerkiksi verkkokauppa Amazon) avaa suomalaisille luovien alojen yrityksille uusia kansainvälisiä myyntikanavia. Tämä kuitenkin edellyttää erittäin vahvaa fokuksitumista oman brändin erottuvuuteen. Globalisoituneet markkinat ovat madaltaneet kulttuurillisia esteitä, mutta ne eivät silti koskaan tule poistumaan täysin (Rask 2014, 150). Jopa kopioimisesta oman taiteen lajinsa kehittäneessä

Kiinassa on herätty globaalin markkinan vaikutuksiin. Kulttuuriperinnön merkitystä muotoilun kansainvälistymiselle tutkineet Liu ja Bao (2019) toteavat, että kulttuurisidonnaisuus on väistämättä muotoilun tulevaisuuden suuri trendi (Liu ja Bao 2019, 6). Merkittävä osa maailman suurimmista alustatalousyrityksistä tulee Kiinasta, joten kiinalaisen estetiikan globaali noste lienee vain ajan kysymys.

5.2 Verkostot kasvu- ja kansainvälistymisstrategiana

Yrityksen sisäisten dynaamisten valmiuksien (dynamic capability view, Teece et al. 1998) ohessa strategisia liittoumia on jo pitkään pidetty yritysten lisäresurssien mahdollistajina. Verkostojen luomista ja verkostosuhteiden ylläpitoa pidetään yhtenä yrityksen ydinkyvykkyyksistä (Torkkeli et al. 2018) ja jopa sen tärkeimpänä strategisena päätöksenä (Kothandaraman ja Wilkson 2001, 382). Luovien alojen palveluyritysten verkostojen on tutkimuksissa todettu luovan perinteistä teollista toimintaa enemmän vaurautta ympärilleen (Boix et al. 2013, 396). Parhaimmillaan luovien alojen verkostot ovat myös Suomessa tuottaneet loistavia liiketoiminnallisia yhteistyökuvioita yritysten kesken, esim. kansainvälistymishankkeiden myötä (Hoppania 2011, 52).

Verkostoissa eri osapuolien täytyy vastavuoroisesti jakaa tietoaan ja kokemustaan, jotta suhde toimii (Toivola 2005, 185; del Pilar Casado-Belmonte et al. 2020, 3). Verkostoituminen edellyttää luottamuksen (Peloton 2018, 34) rakentamista, ja siinä henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää (Toivola 2005, 186). Verkostoyhteistyöstä puhuttaessa olennaista onkin ymmärtää, että yhteistyötä tekevät viime kädessä ihmiset eivätkä organisaatiot. Luottamukseen sekä ihmisten väliseen aitoon ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvan yhteistyön synty onkin tunnetusti haasteellista. Kokemukset yrityksistä, kaupungeista ja alueilta, joissa yhteistyö eri yhteisöjen ja yksilöiden välillä toimii hyvin, viittaavat menestyksen salaisuuden piilevän siinä, että on onnistuttu rakentamaan yhteinen tahtotila ja keskinäinen luottamus. (Inkinen 2007, 163) Myös luovien alojen verkostoitumishankkeita tutkinut Hoppania (2011) toteaa, että luottamuksen ja sisäisen dynamiikan rakentaminen on selkeästi ollut menestyksen edellytys onnistuneille hankkeille (Hoppania 2011, 76).

Toivola (2005) kiteyttää asian seuraavasti:

- onnistuneet aikaisemmat kokemukset rakentavat luottamusta
- yhteiset toimintatavat ja arvot synnyttävät luottamusta
- luottamuksen taustalla on tiivis, päivittäinen vuorovaikutus, joka näkyy yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena
- luottamus pohjautuu avoimeen vuoropuheluun ja reflektiiviseen dialogiin osapuolten välillä
- luottamus edellyttää avoimuutta ja tasavertaisuutta
- goodwill-luottamus on monimutkaisin luottamustyyppi, joka perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin, vastavuoroisuuteen ja estää oman edun tavoittelun
- luottamus vähentää tarvetta muodollisiin, virallisiin rakenteisiin.

(Toivola 2005, 61)

Suomessa luovien alojen kehittämisessä on voimakkaasti hakeuduttu kohti ekosysteemiajattelua (Oksanen et al. 2018). Ekosysteemit voidaan jakaa kolmeen luokkaan niiden fokuoitumisen perusteella: liiketoimintaekosysteemit (business ecosystems), innovaatioekosysteemit (innovation ecosystems) ja yrittäjä- ja startup-ekosysteemit (entrepreneurial ecosystems, startup ecosystems) (Lahtinen et al. 2016, 74). Oksanen et al. (2018) käyttävät yrittäjäekosysteemeistä määritelmää tietoekosysteemit (knowledge ecosystems). Ekosysteemiajattelussa keskeistä on paikallisuuden korostaminen. Innovaatioiden ekosysteemi nähdään ennen kaikkea paikallisten toimijoiden järjestelmänä ja se muodostuu yrittäjistä ja heidän perustamistaan yrityksistä, yritystoiminnan edellytyksiä luovista rakenteellisista tekijöistä (instituutiot) sekä vuorovaikutusta edistävistä dynaamisista tekijöistä (esim. yhteistyö, liikkuvuus, sosiaaliset verkostot, yrittäjyyskulttuuri jne.) (Nieminen et al. 2011, 24).

Erilaisia ekosysteemejä yhdistää itseohjautuvuus, eri toimijoiden välinen yhteistyö, keskinäisriippuvuus ja avoimuus sekä kyky mukautua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Ekosysteemissä toimivien yritysten liiketoimintamallien tulee siten olla linjassa keskenään (Oksanen et al. 2018, 10). Tietoekosysteemeissä yksittäisten yritysten liiketoimintamallit vaikuttavat toisiinsa ja kehittyvät (Yun 2017,139). Spruijt toteaa lisäksi, että liiketoiminta- tai tietoekosysteemeissä toimivat organisaatiot selviävät kriisistä paremmin kuin ne yritykset, joilla tällaisia yhteistoiminverkostoja ei ole (Spruijt 2020). Ekosysteemissä kukaan yksittäinen

toimija ei voi omistaa tai johtaa toimintaa kokonaan. Ekosysteemit tulisikin nähdä ”suljetun järjestelmän” tai ”koneen” sijasta elävänä, epälineaarisenä verkostona. (Lahtinen et al. 2016, 74).

5.3 Kytkökset muihin verkostoihin

Verkostojen tehokkuutta ja sitä myöten innovaatiokyvykkyyttä lisää merkittävästi erillisten verkostojen välisten yhteyksien määrä (Burt 2004, 352; Aldrich ja Kim 2007, 153). Luovien alojen ekosysteemit eivät pärjää yksinään, vaan niiden potentiaali tulisi kanavoida osaksi muiden alojen ekosysteemejä (Oksanen et al. 2018, 12). Monialainen ryhmässä tapahtuva yhteistyö eri alojen välillä vaatii ryhmän jäseniltä alakohtaisten taitojen lisäksi yleisluonteisia taitoja, kuten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, rajojen ylittämisen taitoa ja verkostojen avulla oppimista (Heikkinen 2019). Eri toimialojen verkostojen linkittymiseen tarvitaan myös erityisiä välittäjiä (Harmaakorpi 2008; Heikkinen 2019). Välitystoiminta on erittäin haasteellista ja sitä luonnehtivat mm. seuraavat ominaisuudet:

- Sillä pyritään lyhentämään erilaisia etäisyyksiä (maantieteellisiä, organisatorisia, kulttuurisia, sosiaalisia, kognitiivisia, funktionaalisia ja viestinnällisiä) innovoivien toimijoiden välillä,
 - se on luonteeltaan prosessimaista eikä vain erillisiä toimenpiteitä,
 - välittäjät ovat asiantuntijoita ”ilman omaa tieteenalaa”,
 - vain harvat ovat synnynnäisiä välittäjiä; heitä täytyy kouluttaa,
 - välitystoiminta vaatii uusia työkaluja, normaalit luovuustyökalut harvoin riittävät,
 - se on enemmän kysymysten asettelua kuin vastausten antamista.
- (Harmaakorpi 2008, 123)

5.4 Verkostoyhteistyön ongelmia

Kuten kaikissa ihmissuhteissa, myös verkostoyhteistyösuhteissa, kyky kontrolloida kaikkea on harha. Riski ymmärtää väärin ja siten menettää luottamus kumppaniin on suuri, kun lähtökohdat ovat erilaiset ja puhutaan eri alojen kieltä. Luovien alojen ja muiden toimialojen yhteistyö onkin

hedelmällisintä monikanavaista tiedonhankintaa ja epäformaaleja yhteistyömuotoja käyttäen (Santoro et al. 2020, 7), ei varta vasten perustettujen rakenteiden puitteissa. Verkostot eivät myöskään itsessään riitä luovien alojen yrittäjille liiketoiminnassa pärjäämiseen: menestyminen vaatii myös, että yrittäjät ovat aina terävänä havainnoimassa uusia mahdollisuuksia ja osoittavat siten mielikuvitusta ja luovuutta, kun mahdollisuuksia tulee eteen (Schweizer et al. 2010, 361).

Verkostoyhteistyö saattaa johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen (Ritala ja Tidström 2014, 500), tietovuotoihin (Leitão 2019, 19) tai vahvimman toimijan dominanssiin (Oh et al. 2016, 4). Pieni luovan alan yritys voi kokea muut yritykset ja verkostoitumisen itselleen uhkana, jolloin sen on vaikea rakentaa luottamusta ja toimia verkostoissa (Toivola 2005, 9).

Westerlund et al. (2017) selvittäessä pienten suomalaisten teollisuusyritysten kansainvälistymisstrategioita suhteessa niiden tuottavuuteen kävi ilmi, että vaikka verkostot kategorisesti nähdään pienille yrityksille mahdollisuutena hyödyntää vähäisiä resursseja tehokkaasti ja saavuttaa kustannussäästöjä (Nesta 2016), niin fokusoituminen ensisijaisesti kansainvälisiin markkinoihin, ei verkostoitumiseen, on yrityksille taloudellisesti kannattavampaa (Westerlund et al. 2017, 22). Verkostoituminen tulee nähdä kasvun ja kansainvälistymisen välineenä, ei itsetarkoituksena. Myös kiinteistö- ja rakennusalan verkostoja tutkinut Toivonen (2005) toteaa, että verkostot on nähtävä välineenä, ja välineenä niitä tulee kohdella. Jos verkostoitumisesta ei ole hyötyä, sitä ei kannata tavoitella vaan alkaa kehittää toimintaa uudesta näkökulmasta. Välinearvoa voidaan havainnollistaa siten, että verkoston tulee toimia hyvin ja kaikkien tulee hyötyä sen käytöstä (Halla 2014, 19; alun perin Toivonen 2005, 25). Pk-yritysten innovaatiotoimintaa tutkinut Forsman (2009) puolestaan peräänkuuluttaa todistusaineistoa siitä, että verkostoitumisstrategiat olisivat parantaneet yritysten kilpailukykyä ja toteaa, että todistusaineistoa on vähän. Se on luonnollista, kun ei ole olemassa mittareitakaan, joilla vaikutusta tai koettua vaikutusta kilpailukykyyn voitaisiin arvioida tai mitata (Forsman 2009, 17).

Vesalainen (2007) toteaa verkostoitumisen olevan oikea vaihtoehto nimenomaan kasvuyritykselle – etenkin kun ajatellaan kasvuyrityksen voimakasta resursointitarvetta. Verkostoitumisen ei kuitenkaan pitäisi olla automaattinen päätös vaan strategisen analyysin ja pohdinnan tulos (Halla 2014, 21; alun perin Vesalainen 2007, 154). Myös Forsman (2009) kritisoi yritysverkostojen ihannoimista kilpailukykyyn edistäjinä ja viittaa tutkimuksiin, joiden valossa näyttää siltä,

että yritykset oppivat verkostoissa ja klustereissa sattumanvaraisesti – oppimista ei ole asetettu tavoitteeksi ja uuden osaamisen vastaanottavuuskin on matalahkoa. Oppiakseen suunnitellusti tai sattumanvaraisesti, verkoston toiminnan on oltava läpinäkyvää ja osallistujien kyky ottaa vastaan uutta osaamista pitää olla korkea. Suunniteltu oppiminen edellyttää, että osaamisen kehittäminen on asetettu yhteistyön tavoitteeksi. Näin tapahtuu valitettavan harvoin (Forsman 2009, 17).

Vuorio et al. (2020) tutkivat suomalaisten pk-yritysten palveluinnovaatioiden ja kansainvälistymisen yhteisvaikutusta suhteessa yritysten tuottavuuteen. Innovatiivisuudella on negatiivinen vaikutus kansainvälistymisen asteeseen, mutta positiivinen vaikutus palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Riskinottokyvyllä puolestaan on positiivinen vaikutus kansainvälistymiseen mutta ei palveluinnovaatioihin. Kansainvälistymisellä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Yrityksen tulee tehdä valinta, keskittyäkö ensin palvelujensa innovointiin vaiko kansainvälistymiseen. Kaksoisstrategia ei ole suotuisa varsinkin, jos yritys halutaan pitää kannattavana. Palveluinnovaatioihin ja kansainvälistymiseen tähtäävissä yrityksissä on kiinnitettävä erityistä huomiota johdon kykyjen ja tiedon kartuttamiseen. (Vuorio et al. 2020)

Luonnossa ekosysteemit muodostuvat ja kehittyvät luonnollisesti, kun taas liiketoiminnassa ne suunnitellaan ja niitä johdetaan, eli tässä mielessä koko metafora on harhaanjohtava (Oh et al. 2016, 4). Luovien alojen ekosysteemit ovat usein projektipohjaisia. Pitkän tähtäimen sitoutuminen sekä niiden koordinointiin että niihin osallistumiseen on ollut vähäistä (Oksanen et al. 2018, 12). Luovien alojen verkoston toiminnan jatkuvuus perustuu joko sen sosiaaliseen toimintaan pohjautuvaan aktiivisuuteen (yhteiset arvot, viiteryhmä, toimiala tms. yhdistävä tekijä), osaamiseen tunnistamiseen pohjautuvaan kontaktiverkostoon (tunnetaan verkoston toimijoiden keskeiset osaamisalueet ja erikoistumiset), tai liiketoiminnalliseen yhteistyöhön (yhteiset projektit tai yhteistyökumppanit ja tilaajat) (Hoppania 2011, 51). Ihmisillä on taipumus hakeutua kaltaiseensa seuraan, mutta tällainen ihmissuhteisiin ja homogeenisyyteen perustuva verkostoituminen ei tuota uutta tietoa (Aldrich ja Kim 2007, 162).

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

6.1 Tutkimusote

Tutkimustyössä huolella harkitut ja johdonmukaiset oletukset muodostavat uskottavan tutkimusfilosofian, joka tukee metodologista valintaa, tutkimusstrategiaa ja tiedonkeruutekniikoita sekä analyysimenettelyjä (Saunders et al. 2015, 124-125). Tässä työssä tutkimusasetelma on rakennettu teorialähtöisesti ja pyrkien aluksi vastamaan kysymyksiin *mitä* ja *miksi*. Yritysten kasvun ja kansainvälistymisen teorioita on alkuun tarkasteltu yleisellä tasolla ilman toimialasidonnaisuuksia. Teorialähtöisyydellä on pyritty osoittamaan, että luovien alojen yritykset ovat moninaisuudestaan huolimatta kuitenkin yrityksiä, ja näin ollen niitä koskevat samat yritystoiminnan lainalaisuudet kun kaikkia muitakin. Tämän jälkeen katse on kohdistettu luovien alojen yritystoimintaan ja sen erityispiirteisiin: Tässä kohtaa tutkimusaineistossa nivoutuvat yhteen luovien alojen spesifi tutkimustieto ja havaintoihin perustuva tieto. Luovien alojen kehittäminen Suomessa pohjautuu nimittäin merkittävässä määrin vertailuanalyysiin (benchmarking), eli päätelmiä on tehty sen pohjalta millaisena tilanne ja kehityskulku näyttäytyy muissa verrokkeissa, erityisesti Pohjoismaissa ja Britanniassa.

Empiirisessä vaiheessa tutkimuksen kautta saatu tieto on jalostettu BMI-käsittekartan muotoon, ja tällä ratkaisulla on tavoiteltu vastauksia kysymykseen *miten* luovien alojen yritysten kasvua ja kansainvälistymistä voitaisiin edistää.

Työssä vuorottelevat induktiivinen ja deduktiivinen tutkimusote. Työn avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa luovien alojen kasvun ja kansainvälistymisen tueksi. Tutkijan suhde aiheeseen on subjektiivinen. Henkilökohtaisiksi tavoitteiksi on asetettu tutkimusprosessin kautta syntyvä nykyistä laajempi ymmärrys luovien alojen monimuotoisuudesta ja konstruktivinen lopputulos; käsittekartta, jonka avulla luovien alojen yrittäjät kenties motivoituisivat kehittämään ja suunnittelemaan liiketoimintaansa nykyistä tavoitteellisemmin. Pyrkimyksenä on myös osoittaa, että digitalisaatio ja verkostoituminen voivat tarjota luovien alojen yrityksille mahdollisuuksia joita ne eivät välttämättä olisi omalle kohdalleen edes osanneet haluta.

Työn tekeminen ajoittui heinäkuun 2020 a helmikuun 2021 väliseen aikaan, eli aikaa kului kaikkineen noin kahdeksan kuukautta. Tutkimus- ja kirjoitusyötä tehtiin yrittäjätyön ohessa noin pari tuntia päivässä.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimus pohjautuu edellä esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen; teoriaan liiketoimintamalleista, pk-yritysten kansainvälistymisestä ja luovien alojen ominaispiirteistä. Empiirinen osuus koostuu läpileikkaavasta toimialakatsauksesta luovien alojen kenttään Suomessa sekä kuudesta puolistrukturoidusta tutkimushaastattelusta, jotka toteutettiin talvella 2020-21. Haastateltavat ovat luovien alojen edustajia monenlaisista näkökulmista. Mukaan valittiin kaksi yrittäjää (arkkitehti Kari Tuominen ja muusikko Juka Hynynen), kaksi yritystoiminnan kehittäjää (Timo Ruohio ja Pasi Rantanen, joista Ruohio toimii tätä kirjottaessa myös yrittäjänä), työ- ja elinkeinoministeriön luovien alojen erityisasiantuntija, neuvotteleva virkamies Petra Tarjanne sekä muotoilun TKI-johtaja Kristiina Soini-Salomaa LAB ammattikorkeakoulusta. Valinnoilla haluttiin saada aikaan luovien alojen monimuotoisuutta alleviivaava ja osin jopa ristiriitainen haastatteluaineisto. Kaikille haastateltaville ei esitetty täsmälleen samoja kysymyksiä, vaan ne räätälöitiin tukemaan haastateltavan omia lähtökohtia ja näkökulmaa. Kaikki haastateltavat ovat kuitenkin ensiksi määritelleet oman asemansa luovien alojen kentässä, tämän jälkeen arvioineet luovien alojen kasvua ja kansainvälistymistä ja lopuksi antaneet oman näkemyksensä luvussa 7 esitetävästä BMI-työkalusta. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

6.3 Rajoitukset

Työssä ei edes yritetä selittää auki koko valtavan monimuotoista luovien alojen liiketoiminnan kenttää, saati sitten tarjota pikaratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseen. Siihen tämä 30 opintopisteen laajuinen työ ei olisi millään riittänyt. Työn alkaessa elettiin koronaepidemian rajuinta vaihetta maailmalla. Tämän seurauksena digitalisaatio sai täysin uuden merkityksen liiketoiminnassa: Yritysten oli pakko sopeuttaa toimintaansa ja viedä sitä verkkoon. Muutosvauhti kiihtyi, joten osa tässä työssä esitetystä faktoista saattaa vanhentua nopeammin kun niistä ehtii edes kirjoittaa.

Näkökulma aiheeseen on luovan alan pk-yrityksen näkökulma. Työn tarkoitus ei siten ole tuottaa uutta tietoa julkisen päätöksenteon tueksi, vaikka julkista rahoitusta työssä sivutaankin. Tarkoituksena on kannustaa pieniä luovien alojen yrityksiä ottamaan liiketoimintansa kehittäminen vakavasti ja tutkimaan omia mahdollisuuksiaan hakea kasvua kansainvälistymisen kautta.

7 BMI-TYÖKALUN MUOTOILU

Arvolupaus, asiakassegmentointi, jakelukanavat, organisaatiomalli, kumppanuusjärjestelyt ja tulovirrat (revenue streams) tarjoavat suuren kirjon mahdollisuuksia liiketoimintamallin erilais-
tamisessa (Pfeifer et al. 2018, 109). Muutos voi tapahtua myös palveluinnovaatioissa (Vuorio
et al. 2020). Mitä radikaalimpi muutos, sitä suurempi on todennäköisyys, että se myös edistää
yrityksen kansainvälistymistä (Saridakis et al. 2019, 259). Työn empiirinen osuus alkaa muo-
toilualan toimialakatsauksella.

7.1 Katsaus luovien alojen kenttään

Parhailtaan luovien alojen kentällä on maailmanlaajuisesti meneillään ennennäkemätön kriisi
koronapandemian vuoksi. Konsulttiyhtiö EY:n tuottaman tutkimuksen mukaan (rebuilding-eu-
rope.eu 2021) vuonna 2020 luovien alojen liikevaihdosta menetettiin noin 31 prosenttia Euroo-
passa. Kulttuurin ja luovien alojen kokonaisliikevaihto EU-maissa laski 444 miljardiin euroon
vuonna 2020, mikä on 199 miljardia euroa vähemmän kuin vuonna 2019. Liikevaihdon kehi-
tyksellä mitattuna luovat alat on yksi Euroopan pahimmin kärsineistä aloista. Ala on kärsinyt
hiukan vähemmän kuin lentoliikenne, mutta enemmän kuin matkailu ja autoteollisuus (-27 %
ja -25 %). Koronan vaikutukset kohdistuvat kulttuurin ja luovien alojen kaikkiin osiin. Esittävä
taide (-90 % vuodesta 2019 vuoteen 2020) ja musiikki (-76 %) ovat kärsineet eniten. Kuvatai-
teet, arkkitehtuuri, mainonta, kirjallisuus, lehdistö ja audiovisuaaliset teokset laskivat 20–40 %
vuodesta 2019. Vain peliala näyttää kasvaneen (+9 %).

Luovien alojen monimuotoisuuden alleviivaamiseksi seuraavaksi tarkastellaan joidenkin suo-
malaisten luovia aloja edustavien yhteisöjen näkemyksiä yrittäjyydestä ja kasvusta. Katsaus ei
ole kattava läpileikkaus koko kentästä, vaan mukaan on valikoitu mahdollisimman erilaisia nä-
kemyksiä. Järjestys noudattaa luvun 4.1 neliportaista luokittelua.

7.1.1 Kulttuurituotteet ja palvelut

Taiteen ja kulttuurin barometri 2019 selvitti elinkeino- ja liiketoiminnan merkitystä taiteilijoille. Monet taiteilijat suhtautuvat yrittäjyyteen negatiivisesti ja kokevat, että heidät pakotetaan väkisin vääränlaiseen työmarkkina-asemaan ja toimintamuotoon. Eniten merkitystä yritystoiminnalla ja liiketoimintaosaamisella on audiovisuaalisten taiteiden sekä arkkitehtuurin ja muotoilun aloilla toimiville taiteilijoille. Kirjailijoille yritystoiminnan merkitys toimeentulolle on selvästi pienempi kuin muilla aloilla. Visuaalisten alojen taiteilijoista sen sijaan 41 prosenttia ilmoitti yritystoiminnalla olevan vähintään jonkin verran merkitystä omalle toimeentulolleen. Teosmyyntejä, tilaustöitä ja muita toimeksiantoja voi kaikkia tehdä osana yritystoimintaa, mutta myös muuten kuin yrittäjänä. Ymmärrys yrittäjyydestä tai käsitys yrittäjämäisestä toiminnasta ei kaikille vastaajille ole kirkas. Oman yrityksen toiminnasta tuloja oli saanut viidesosa vastaajista, mutta tärkeimpien tulojen joukossa yritystulo oli vain 11 prosentille vastaajista. Oman osaamisensa muuntaminen taloudelliseksi arvoksi näyttäytyy monelle barometrikyselyn vastaajalle vaikeaksi. (Cupore 2020)

Museoalalla odotetaan kotimaan matkailun kasvua ja sen myötä lisääntyvää palvelukysyntää. Valtion rahoituksen supistuessa ja tulorahoituspainoiden kasvaessa ala on siirtymässä nykyistä yrittäjämäisempään ajattelumalliin. Museot kokevat palvelujen digitalisoitumisen suurena mahdollisuutena: museosta tulee media. Digitalisoituneet tietopalvelut ovat kuitenkin erittäin henkilötyöntensivisiä ja siten kalliita tuottaa. Palvelutulojen kasvattaminen ja yleisön odottamien ilmaisten palvelujen tarjoaminen näyttäytyy mahdottomana yhtälönä. (Suomen museo-
liitto 2018)

7.1.2 Luovat sisällöt

Musiikkialan barometri 2019 näkee kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä merkittävänä alan kasvun mahdollistajana että potentiaalisena jarruttajana. Myös rahoitusmahdollisuudet – yksityistä ja julkista rahoitusta tarkemmin erittelemättä – nähtiin tärkeänä kasvun vauhdittajana, samalla kun esiin nousi omaa asenne ja muutosrohkeus. Parhaat kasvun mahdollisuudet nähtiin elävän musiikin sektorilla, synkronoinnissa eli musiikin liittämässä elokuvaan ja peleihin sekä musiikkiin liittyvissä internet- ja sovelluspohjaisissa palveluissa. Erityisesti elävän musiikin

osalta vientimahdollisuudet nähtiin hyvinä, samalla kun viennin suurimpina haasteina nähtiin taloudelliset resurssit, tuotteistamis- ja markkinointiosaamisen taso sekä oikeiden kontaktien löytäminen (www.musicfinland.fi). Koronaviruspandemia Covid -19 kuitenkin aiheutti pahan takaiskun elävän musiikkialan vientipyrkimyksille kun rajat suljettiin ja joukkotapahtumat kiellettiin kautta maailman. Tästä on seurannut merkittäviä kerrannaisvaikutuksia, kun iso joukko erilaista avustavaa työvoimaa ja tapahtumajärjestäjiä on joutunut pakon edessä miettimään liiketoimintaansa uudelleen. Tapahtumateollisuus ry arvioi, että kokoontumisrajoitusten ja tapahtumien peruuntumisten vuoksi tapahtumateollisuuden arvosta olisi viime vuoden aikana hävinnyt yli 80 prosenttia eli 1,9 miljardia euroa. Lähes kahtatuhatta yritystä uhkaa yritystoiminnan alasajo tai konkurssi vuoden 2021 ensimmäisinä kuukausina. Samalla Suomesta on katoamassa kymmeniätuhansia työpaikkoja (Tapahtumateollisuus ry 2021).

7.1.3 Luovat palvelut

Uusi arkkitehtipoliittinen ohjelmaehdotus Kohti kestävästä arkkitehtuurista julkaistiin tammi-kuussa 2021 (Arcinfo.fi). Raportin mukaan yli 50 henkeä työllistäviä arkkitehtitoimistoja on Suomessa vain parikymmentä. Liiketoiminnan euromääräinen kasvu on silti ollut vahvaa, ja kokonaisuudessaan suomalaisen arkkitehtuurimarkkinan arvo on 2020-luvun taitteessa 250–300 miljoonaa euroa. Kasvusta huolimatta vain pieni osuus suomalaisista arkkitehtitoimistoista toimii kansainvälisesti. Suomen ulkopuolella toteutettavia projekteja on parhaillaan käynnissä vain toistakymmentä, ja pohjoismaisessa ja eurooppalaisessa vertailussa suomalaisen suunnitteluosaamisen viennin osuus onkin vaatimaton. Yritysten kasvun ja palveluviennin sijasta arkkitehtuurimatkailu ja matkailurakentamisen edistäminen yhdessä matkailusektorin kanssa on nostettu kansainvälistymistavoitteeksi. Digitaaliset alustat ovat helpottaneet Suomen valikoitumista arkkitehtuurista kiinnostuneiden matkailijoiden kohdemaaksi, ja arkkitehdit ajavatkin Suomeen uutta arkkitehtuurimuseota matkailijoita houkuttelemaan.

Teollisuustaitteen liitto Ornamo edustaa yli 2 600 koulutettua muotoilijaa, suunnittelijaa sekä taideteollista taiteilijaa ammattimaisessa toiminnassa. Jäsenet työskentelevät teollisen muotoilun, tekstiili-, vaatetus- ja huonekalusuunnittelun, sisustusarkkitehtuurin, immateriaalisen suunnittelun, digitaalisten sisältöjen, käyttöliittymien, pakkaussuunnittelun sekä palvelumuotoilun ja pelisuunnittelun, taidekäsityön ja taiteen aloilla. Ornamon toimialakyselyyn syksyllä 2020

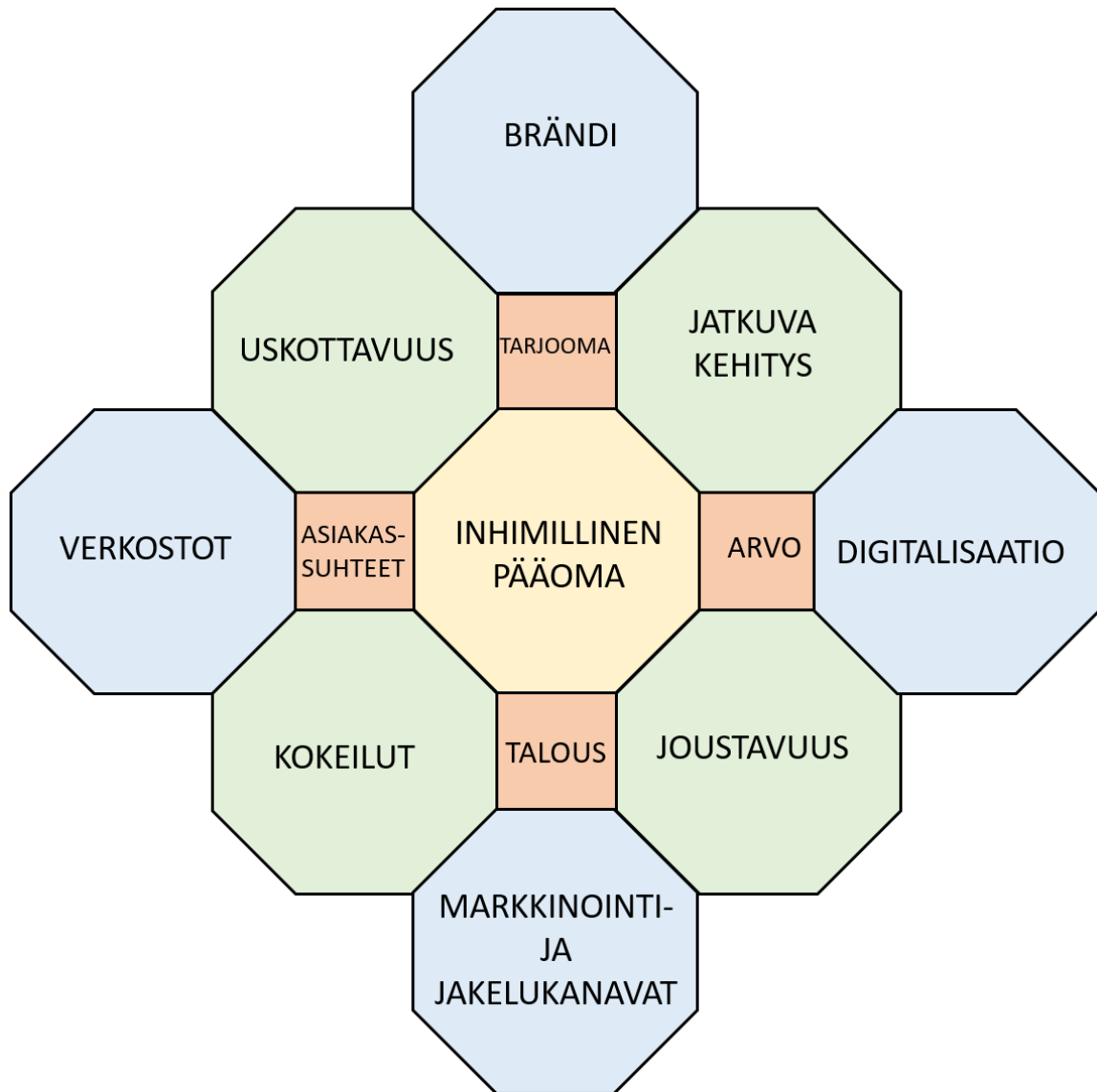
vastasi 152 yritystä. Vastaaajista voimakkaasti kasvuhakuisia oli noin kahdeksan prosenttia. Mahdollisuuksien mukaan kasvavia oli 53 prosenttia ja asemansa säilyttämiseen keskittyviä 25 prosenttia. Lukuja selittää osin se, että muotoilualan yritykset ovat nuorempia kuin maamme pk-yritykset keskimäärin. (Ornamo 2020a) Vienti on keskeistä kotimarkkinoiden haavoittuvuuden ja eri markkina-alueiden muutosten kompensoimiseksi. Ornamon vuoden 2020 kyselyyn vastanneista muotoilualan yrityksistä joka kymmenennellä kansainvälinen toiminta on vakiintunutta ja tasaisesti kehittyvää. Lisäksi lähes joka kolmas yritys panostaa voimakkaasti tai jonkin verran kansainväliseen toimintaan. Sähköistä suoraa palveluliiketoimintaa harjoitti 15 prosenttia vastanneista, digitaalisten tuotteiden tai sisällön kansainvälistä myyntiä sähköisen alustan kautta vajaa 10 prosenttia vastanneista ja lisenssi-, franchising- tai yritysysteistyötä hyödynsi kansainvälisessä liiketoiminnassaan vain 4 prosenttia vastaaajista. Ornamon mukaan luvut ovat aivan liian alhaisia ja vaativat tehokasta reagointia Suomen kilpailukyvyyn uuden kasvupotentiaalin valjastamiseksi. (Ornamo 2020 c)

7.1.4 Luovat ympäristöt ja alustat

Suomessa pelialan yrityksistä 70 prosenttia on alle 5-vuotiaita startup-yrityksiä. Alan yhteenlaskettu liikevaihto on noin 2 miljardia euroa, josta Supercellin osuus on 65 prosenttia, mediain ollessa 100 000 euroa. Menestyjien kärki onkin kapea. Peliala on kypsynyt, ja menestyneimpiä yrityksiä johtavat kokeneet sarjayrittäjät. Ala työllistää yhteensä noin 2 500 henkeä. Alalla vallitsee erittäin kova kansainvälinen kilpailu. Suomeen on kasvanut terve ja hyvällä pohjalla oleva pelialan ekosysteemi, jossa yritykset eivät kilpaile itseään hengiltä vaan auttavat toinen toistaan (Lappalainen 2015). Yrityksistä lähes puolet toimii pääkaupunkiseudulla ja loput korkeakoulupaikkakunnilla, joista tärkeimpinä Tampere, Oulu, Kajaani ja Turku. Ala hyödyntää uusimpia teknologisia innovaatiota tehokkaasti, jonka seurauksena suurimpia haasteita onkin kiristynyt sääntely ja varsinkin Kiinan markkinaprotektionismi. Pelialan yritykset tiedostavat vaikutuksensa satojen miljoonien ihmisten elämään ja suhtautuvat yritys vastuuseensa vakavasti. Turvallinen pelaaminen, työntekijöiden diversiteetti ja hyvinvointi sekä ympäristöasiat nousevat esille (Neogames 2019). Pelialan edunvalvontajärjestö Peliala ry on Insinööriliiton jäsenjärjestö (www.peliala.fi)

7.2 Muotoiluprosessi

Työn teoreettisen osuuden sekä toimialakatsausten pohjalta on muodostettu käsitekartta aiheesta (kuva 5.)



Kuva 5. Luovien alojen BMI- käsitekartta

Liiketoimintamallin kehittämisen keskiöön on sijoitettu luovan yrityksen olemassaolon perusta, sen inhimillinen pääoma. Ilman henkilökohtaista kyvykkyyttä ei yritystä olisi olemassa, eikä näin ollen olisi mitään kehitettävääkään. Se myös heijastuu ulospäin ja ohjaa kaikkea yrityksen toimintaa suhteessa ympäristöönsä.

Kehittämisen toiminnalliset, eli muutosta edistävät tekijät ovat uskottavuuden ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, toiminnan joustavuus ja kokeilut. Nämä neljä nousevat suoraan edellä esitetystä tutkimuskirjallisuudesta. **Kehittämisen kohteet** taas ovat yrityksen tarjooma, asiakassuhteet, yrityksen tuottama ja sisältämä arvo (erityisesti asiakkaille tuotettava arvo ja yrityksen itseisarvo) sekä yrityksen talous. Nämä teemat korostuivat tutkittaessa luovien alojen yritysten kehittämisen haasteita. Moni pienyrittäjä puhuu yrityksestään ”omana rakkaana lapsenaan”, ja näitä neljää asiaa jokaisen luovan alan yrityksen tulisikin vaalia ja kasvattaa kaikin mahdollisin keinoin.

Brändi, digitalisaatio, markkinointikanavat ja verkostot puolestaan ovat liiketoimintamallin kehittämisen **välineellisiä tekijöitä**; asioita, jotka mahdollistavat muutoksen. Vahva brändi on yrityksen keskeinen kilpailutekijä, jonka muokkaamisessa käytetään nykyisin avuksi myös algoritmeja (Chiou ja Wang 2018). Yleensä pienissä luovien alojen yrityksissä brändin erilaistamistekijät, kuten visuaalisesti miellyttävät tuotteet tai yritystoiminnan henkilöityminen ovat kuitenkin jo luontaisesti olemassa, ilman että niitä on varta vasten rakennettava. Moni luovan alan toimija pitääkin brändäystä jopa luotaantyöntävänä asiana ja kuvailee olevansa julkisuudessa vain oma itsensä.

Tämän työn taustamuuttujaksi valittu digitalisaatio tuo yrityksille uusia kiinnostavia välineitä ja väyliä kehittää ja tuoda esille osaamistaan globaalissa markkinassa. Sen avulla voidaan myös esimerkiksi hyödyntää big dataa asiakasymmärryksen lisäämisessä ja näin suunnata omaa tarjoomaa. Asiaa ei kuitenkaan tule tarkastella pelkästään teknologian kehittymisen näkökulmasta, vaan digitalisaation yhdistyminen inhimilliseen toimintaan on avainasemassa.

Markkinointi- ja jakelukanavien hallinta puolestaan on juuri nyt kaottisessa vaiheessa ympäri maailman. Kukaan ei vielä tiedä onko suuria messutapahtumia enää koronan jälkeisessä maailmassa mahdollista järjestää, tai mikä sosiaalisen median kanava seuraavaksi blokataan poliittisen protektionismin nimissä. Mikään luova työ ei kuitenkaan myy itse itseään ilman kontakteja ulkomaailmaan, joten tällä sektorilla on juuri nyt oltava erityisen tarkkaavaisena.

Verkostot, joihin luovien alojen liiketoiminnan julkinen kehittäminen vahvasti perustuu, ovat nekin välineitä. Niitä ei tule nähdä yrityksen asiakassuhteiden, tarjoaman, talouden ja arvon turvaajina. Jokainen luovan alan yritys on osa jotakin verkostoa, joko tietoisien valinnan kautta tai jopa tietämättään. Tärkeimmät verkostohyödyt perustuvatkin luovilla aloilla niiden painoarvon kasvattamiseen, ja tämän kautta kiinnostuksen herättämiseen muiden toimialojen verkostoissa. Verkostojen väliseen vuorovaikutukseen tulisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän. Toimialojen törmäytys ei Suomessa toistaiseksi toteudu.

Käsitekartta vetää yhteen diplomityön teoreettisen viitekehyksen ja antaa rakenteen uudelleen liiketoimintatyökalun kehittämiseksi. Seuraava askel muotoiluprosessissa oli tutkia, millaisia digitaalisia työkaluja liiketoimintamallin kehittämiseen on jo markkinoilla.

Hakusanalla ”business model” Android-puhelimen Playstoresta löytyi noin kolmekymmentä ilmaista mobiiliapplikaatiota syyskuussa 2020. Suurin osa niistä perustui canvas-malleihin, ja kaikissa niissä käyttäjän toiminnallisuus rajoittui tekstin syöttämiseen. Mobiili käyttöliittymä ei siten näytä vielä tuottavan mitään lisäarvoa liiketoimintamallin muotoiluun.

The St. Gallen Business Model Navigator™ on suojattu tuotemerkki, jonka oikeudet omistaa St.Gallenin yliopistossa syntynyt startup-yritys BMI Lab (<https://bmilab.com>). Business Model navigator-nimen alla on julkaistu kirjoja, sarja pahvikortteja sekä mahdollisesti myös tietokonesovellus, jossa ”käyttäjä voi tutkia 55 liiketoimintamallin mallia vuorovaikutteisesti”. Nämä mallit on tunnustettu ja luokiteltu tutkimustyön tuloksena (Gassmann et al. 2017). Sovelluksen idea on, että käyttäjä voi yhdistellä olemassa olevia toimintamalleja omalle toimialalleen uudella ja epätyypillisellä tavalla. Näinhän liiketoimintamallit myös luovien alojen yrityksissä kehittyvät, kuten luvussa 5.1 todettiin (Li 2020). Se, mitä sovelluksen vuorovaikutteisuus oikeastaan tarkoittaa, tai että onko sovellusta vielä edes fyysisesti olemassa, ei käy ilmi yrityksen www-sivuilta. Siellä BMI Lab myy pääasiassa BMI-työpajoja ja perinteistä yritysjohdon konsultointia.

Tietomallintaminen (Building Information Modeling, BIM) on arkkitehtien ja rakennussuunnittelijoiden käyttämä digitaalinen työmenetelmä. Se on muoto, jossa rakennushankkeen tietoa varastoidaan ja esitetään (Immonen 2019). Tietomallin tarkoitus on parantaa rakennushankkeen

hallittavuutta ja laajimmillaan toimia rakennuksen huoltokirjana koko sen elinkaaren ajan. BIM-mallinnuksen käyttö ei vielä ole kovin yleistä ja vakiintunutta rakennusalalla, koska rakennuspiirustuksetkin toimitetaan yhä viranomaisille vain 2D-muodossa.

7.3 Tutkimushaastattelut

Haastatteluista käy hyvin ilmi luovien alojen kehittymisen ja kansainvälistymisen moniäänisyys. Kari Tuominen ei näe yrityksen kasvussa mitään tavoittelemisen arvoista, kun taas Timo Ruohio nauttii työstään maailmanvalloitusta tavoittelevien kykyjen kanssa vaikei haluakaan kasvattaa omaa yritystään. Petra Tarjanne näkee liiketoimintaosaamisen puutteen olevan usein ymmärretty hallinnon ja talouden osaamattomuudeksi, kun isompi haaste olisi ymmärtää asiakastarpeita ja tuotteistamista. Luovien alojen pitkän linjan konkari Pasi Rantanen puolestaan linjaa yrityksen kolmen tärkeimmän tehtävän olevan myynti, myynti ja myynti.

Juka Hynynen startup-yritys Family in Music valittiin Business Finlandin kasvumoottorikilpailutuksen voittajaksi ensimmäisenä luovien alojen yrityksenä Suomessa, ja Hynynen onkin esikuva ja erinomainen esimerkki digitalisaatiota ja verkostoitumista taitavasti hyödyntävästä luovien alojen yrittäjästä. Business Finland nimittää kasvumoottoreiksi vähintään miljardin euron uuteen liiketoimintaan tähtääviä liiketoimintaekosysteemejä. Family in Musicin ”Open Creative” -hankkeen tavoitteena on luoda maailman johtava digitaalinen ja datapohjainen luovan talouden ekosysteemi, joka kokoaa yhteen monipuolisen verkoston alan toimijoita ja mahdollistaa merkittävän kansainvälisen liiketoiminnan syntymisen (STTInfo.fi). Hynynen on määrätietoisesti suunnitellut liiketoimintamalliaan, tehnyt kokeiluja ja onnistunut vakuuttamaan rahoittajat luovien alojen potentiaalista.

Seuraava luku käsittelee alussa esitettyjä luovien alojen yritysten kasvun ja kansainvälistymisen esteitä, ja diplomityön tuloksena syntynyttä luovien alojen BMI-käsitekarttaa ja ajatusta mahdollisesti myöhemmin luoda käsitekartan pohjalta kolmiulotteinen, pelillistetty digitaalinen työkalu luovien alojen yritystoiminnan kehittämisen välineeksi.

8 TULOKSET

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuskirjallisuuden ja empirian kautta saavutetut työn tulokset sekä analysoidaan BMI-käsittekartan sisältöä ja jatkokehityskelpoisuutta. Työssä tunnistetuista luovien alojen yritysten kasvun ja kansainvälistymisen esteistä erityisesti kasvuhaluttomuus, puutteet kaupallistamisessa ja strategisessa ajattelussa sekä haluttomuus ottaa riskejä nousivat hyvin esille tutkimushaastatteluissa.

8.1 Kehittyvä liiketoimintamalli

”Isoin kilpailija on totuttu tapa toimia. Maailma onneksi muuttuu kovaa vauhtia, ja se miellyttää minua.” (Ruohio)

Tutkimuskirjallisuuden valossa liiketoimintamallin kehittäminen ja jopa radikaali muotoilu tuottaisi kilpailuetua luovien alojen yrittäjille, joiden ajattelulle ja toiminnalle kokeilut ja yrityksen johtaminen projektinomaisesti ovat tuttua ja luonteenomaista. Liiketoimintamallin kehittämisen tulee kuitenkin perustua yrittäjän omaan osaamiseen ja haluun. Sitä ei voida ulkoistetusti ohjata yrityksen ulkopuolelta, koska kaikki pohjautuu luovan tekijän sitoutumiseen ja omaan panokseen.

Kehittämistä ei voida myöskään toteuttaa ymmärtämättä syvällisesti niitä mekanismeja joilla luovan alan yrityksen asiakkailleen tuottama arvo muodostuu: vuorovaikutteista arvokauppaa ja arvoverkkoja. Arvon rakentuminen yrityksen sisään nähdään kuitenkin ongelmallisena asiana.

”Tällainen yritys ilman varsinaisia työkaluja, sillä ei ole mitään arvoa. Kopiokone on oma, sen voisın myydä. Brändiarvoakaan ei tällaisessa pikkuriikkisessä firmassa voi myydä, kun kaikki liiketoiminta on henkilöitynyt yrittäjään.” (Tuominen)

Luovien alojen kehittämisajattelussa perinteinen arvoketjuajattelu tulisi kyetä jo jättämään taka-alalle. Tämä kuitenkin on vielä varsin vaikeasti toteutuva yhtälö. Jos luovan alan yrittäjä

hakee yrityksensä kehittämiseen tukea hakeutumalla kehittämisspalvelujen pariin, niin onnistumisesta ei ole takeita koska yhteistä kieltä ja varsinkaan käsitystä arvon tuotannosta ei ole. Ovathan luovat tuotannot monesti olemukseltaan abstrakteja, ja tästä syystä ansaintalogiikan hahmottaminen onkin erityisen tärkeää. Pienellä yrityksellä on myös harvoin sellaista uskottavuutta mitä kehittämisspalveluissa odotetaan, vaikka alalla olisi mahdollisesti toimittu jo pitkäänkin. Yrityskehittäjien kentälle kaivattaisiinkin kipeästi lisää ymmärrystä luovien alojen tavoitteista ja erilaisista toimintalogiikoista, joka mahdollistaisi räätälöidyn tuen tarjoamisen yrityksille. Toisaalta luovien tekijöiden on katsottava myös peiliin. Suvaitsevaisuus ja erilaisen ajattelun sietäminen olisivat tarpeen myös pöydän toisella puolella. On vaikea auttaa jos vastapuoli ei kuuntele tai edes yritä ymmärtää.

”Porukan osallistaminen ja muutosvastarinta ovat myös tärkeitä asioita liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Luovilla aloilla ei olla sen suvaitsevaisempia kuin muillakaan.” (Ruohio)

Vaikka liiketoimintamallin jatkuva kehittäminen on elintärkeää, niin hyvin radikaali ja erilainen tapa toimia on yritykselle myös riski. Poikkeamien yleisesti hyväksytystä normista saattaa nimittäin herättää asiakkaisissa ja muussa ympäristössä epäluuloa. Yrityksen tarjoaman pitäisi olla asiakkaille selvästi ymmärrettävä ja ostettava. Yrityksen on kyettävä säilyttämään uskottavuuksensa sidosryhmiensä silmissä. Liikaa ei saisi poiketa totutusta.

”Meillä tässä arkisessa työssä luovuus on valitettavasti varsin pienessä asemassa. Kyllä tämä on arkista työtä, jossa tehdään työtä enemmän matematiikan kuin luovuuden kautta.” (Tuomi-nen)

Asiakkaan on vaikea vertailla samalla alalla toimivien yritysten tuotteita ja hintoja, jos yksi toimii alalla yleisesti käytössä olevan koodiston mukaan, ja toinen pyrkii radikaalisti uudistamaan liiketoimintamalliaan ja tarjoamaan alan ylivertaisinta palvelukokemusta jättäen hinnoittelun asiakkaan päätettäväksi. Molemmille ääripäille olisi kuitenkin tarjolla markkinaa ja asiakkaita. Markkinakitkaa aiheuttamalla yritys pakottaa myös kilpailijansa tekemään muutoksia. Pioneerin osa on kuitenkin aina vaikein. Jäljittelijät pääsevät jo helpommalla.

8.2 Ajatuksia yrityksen kasvusta

Vaikka kasvuyrittäjyyttä pidetään kansantalouden kasvun näkökulmasta tärkeänä tavoitteena, niin luovien alojen yrityksissä kasvua harvoin tapahtuu vain kasvamisen vuoksi.

” Olen pitänyt tärkeämpänä, että meidät koetaan luotettavaksi ennemmin kuin kasvavaksi yritykseksi. ” (Tuominen).

”Jos firma ei halua kasvaa, niin se ei kasva. Väite että jos firma ei kasva niin se kuolee ei pidä paikkaansa” (Ruohio).

Luovien alojen yrityksen kasvu ei kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen mukaan olisi siten mahdollista tai tavoittelemisen arvoista kaikille. On selkeästi todennettavissa, että luovien alojen toimijat ovat liiketoiminnallisen orientaationsa osalta jaettavissa kahteen leiriin.

”Yrityksen arvon osalta ratkaiseva ero on se, onko kyse käsityöläisammattista vai aidosta bisneksistä, jossa syntyy muuta pysyvämpää arvoa: työpaikkoja, ip-oikeuksia tai vaikka kiinteistöomaisuutta.” (Hynynen)

Suurin osa haluaa vain toteuttaa omaa intohimoaan, kun taas pieni vähemmistö ymmärtää, että kasvavalla liiketoiminnalla voi saavuttaa taloudellisen turvan lisäksi paljon muutakin, kuten arvostusta, sananvaltaa ja näkyvyyttä omalle arvopohjalle.

” Me ollaan alan esimerkki ja päänavaaja muillekin.” (Hynynen).

Määrätietoinen kasvu edellyttää kasvustrategiaa, sitoutumista pitkäjännitteiseen kehitystyöhön ja strukturoitua tapaa toimia. Luovan toimijan voi kuitenkin olla hankala asemoida omaa liiketoimintaansa mihinkään olemassa olevaan viitekehykseen, tai noudattaa jotakin yleisellä tasolla liiketoimintaa kehittävää kasvupolkua. Aloille tyypillistä haitarikasvua, toiminnan ketterää sopeuttamista kulloistenkin tilanteiden mukaan, ei ole ymmärretty tai edes pidetty tavoiteltavana asiana, vaan kasvu on ajateltu vaiheittaiseksi prosessiksi joka etenee vain yhteen suuntaan. Tässä suhteessa korona on muuttanut ajattelua radikaalisti. Onnistujina onkin nyt alettu nähdä

ne supersopeutajat, jotka ketterimmin ovat kyenneet ottamaan muuttuneesta liiketoimintaympäristöstä ilon irti tai toisaalta tehokkaimmin minimoimaan liiketoiminnalleen aiheutuneet vahingot.

Suomalaisilta luovien alojen yrityksiltä puuttuu kasvun ja kansainvälistymisen esikuvia, jollei sitten muutamia muusikoita, pelialan superkasvavia tai sisustusarkkitehti, muotoilija Tapio Anttilan komeaa uraa Kiinassa oteta lukuun. Pelialaan on muiden luovien alojen yrittäjien varsin vaikea samastua ja ottaa niiden toimista oppia. Petra Tarjanteen mukaan pelialaa ei edes pitäisi nähdä kasvumallina.

”Pelialan yritykset ovat olleet menestyviä, se ei kuitenkaan tarkoita, että mallia voidaan kopioida sellaisenaan koska meillä on niin monenlaista merkityksellistä liiketoimintaa. (Tarjanne)

On kuitenkin todistettu, että pelialan mahdollistaja, digitalisaatio, ja sen kautta muotoutuvat globaalit arvoverkot ihmisten välillä (alustatalous) ovat kopioitavissa myös muille toimialoille. Musiikkialan startup-yritys Family in Music on tästä erinomainen esimerkki.

”Meidän kristalliajatus on, että rakennetaan alusta jonka avulla asiakkaat voivat löytää ratkaisuja oman ammatinharjoittamisen parantamiseen. Yhdistetään ihmisiä, jotta syntyy lisäarvoa” (Hynynen).

Luvussa 7.1. esitelty museoalan toimialakatsauksen näkemys museosta mediana on sekin raikas ajatus, joka tuotiin esille jo ennen korona-aaltoa. Tällä hetkellä maailman suurimmat museot jo tuottavatkin virtuaalisia kierroksia ja tarjoavat yleisölle näin mahdollisuuksia tutustua kokoelmiin turvallisesti etänä. Minkä tahansa luovan alan toimijan on teoriassa mahdollista halutesaan kasvaa ja saavuttaa isoja asioita, kun vain liiketoimintamalli on riittävän uskottava ja skaalautuva rahoittajien silmissä. Pelkällä tulorahoituksella kasvaminen kun onnistuu vain harvoille.

8.3 Myynti, myynti ja myynti

Kaupallistamisella tuotteista tai palveluista tehdään helposti myytäviä, ja osaamattomuus kaupallistamisessa on todettu olevan luovien alojen ongelma. Tämä ei kuitenkaan koske kaikkia. Muotoilijoiden, graafikoiden ja arkkitehtien ydinosaamista on käyttäjäystävällisten ja esteettisesti miellyttävien ratkaisujen tuottaminen, joka voidaan tulkita myös kaupallistamiseksi. Myös oikea hinnoittelu on tietyillä aloilla ratkaistu näppärästi. Muusikot ovat esimerkiksi jakaneet tuotteitaan digialustoilla ja pyytäneet asiakkaitaan maksamaan sen mitä haluavat. Jostain syystä tuotteiden ja palvelujen myyntiä pidetään kuitenkin edelleen vaikeana, koko sanaa pidetään jotenkin hankalana ja omaan suuhun sopimattomana. Kuten myös Sigurdardottir ja Candi (2019) empiirisessä tutkimuksessaan totesivat, myynti- ja markkinointitoimet jäävät marginaaliin.

”On kyseessä sitten aloittava yritys tai menestyvä yritys, niin sen kolme tärkeintä tehtävää asiaa ovat myynti, myynti ja myynti.”(Rantanen).

”Kaiken a ja o on myynti. Luovilla aloilla yritystoiminta on yhtä kuin menestyvä myynti.” (Ruohio)

Myyntiä tulisikin luovilla aloilla ajatella tavoitehakuisen tyrkyttämisen sijasta asiakkaan auttamisena. Kaupaksi käyvä taide ei automaattisesti tarkoita tinkimistä taiteellisista arvoista. Asiakas on valmis maksamaan siitä minkä kokee itselleen merkitykselliseksi. Mutta miten taide sitten tuottaisi tekijälleen elantoa, jos sitä ei halua tai osaa myydä? Tässä julkinen sektori on jo tunnistanut roolinsa.

”Luovilla aloilla on iso rooli monessa sellaisessa ympäristössä, jossa julkisen sektori toimii. Elämykselliset ympäristöt ovat tästä esimerkki.” (Tarjanne)

Julkinen vetoapu toimiikin kotimaan markkinoilla. Sairaalat tai kunnantalojen seinät tarvitsevat hyvää arkkitehtuuria ja taidetta nyt ja tulevaisuudessakin. Jos kuitenkin tavoitellaan kansainvälisiä markkinoita, niin silloin ei voida olettaa asiakkaiden seisovan ostohousuissaan jonossa taiteentekijän oven takana. Liiketoiminnan ja luovan työn yhdistäminen ei myöskään tarkoita kompromissia, päinvastoin.

”En koe tehneeni kompromissia luovan tekemisen ja bisneksen välillä, koska minun orientaationi osuu hitti-popmusana pidettyyn musiikkiin. Mutta jos on syvä intohimo vaikka freejazzia kohtaan, niin pieni genre tuottaa haasteita. Mutta se ei tarkoita etteikö silti voi kehittää ansaintalogiikkaa ja keksiä ympäriltä lisätulolähteitä. Jos Suomessa on neljä klubia joilla voit pari kertaa vuodessa käydä keikoilla eikä levyt ei soi radiossa, niin suurimmat tulonlähteet on artistiuran kannalta ummessa. Silloin päätyö voi olla vaikka opettamisessa.” (Hynynen)

8.4 Näkökulmia kansainvälistymiseen

Vielä joitakin vuosikymmeniä sitten yrityksen kansainvälistymisen esteitä saattoivat olla hyvin arkisia, kuten kielitaidon puute tai ymmärtämättömyys muita kulttuureja kohtaan. Nykymaailma on tässä suhteessa hyvin erilainen; kiitos Suomen koululaitos ja internet. Käsitys siitä miten pienellekin niche-tuotteelle tai palvelulle voi olla maailmalla markkinoita on kasvanut huomattavasti ja nopeasti. Joten mistä kansainvälistymisen esteet sitten tulevat?

”Kansainvälistymisessä Suomi on nyt valitettavasti pudonnut Pohjoismaiden kelkasta. Kotipesä (luovien alojen toimijat) saa ottaa peiliä käteen ja katsoa itseään, että menikö tämä nyt ihan niin kuin piti.” (Rantanen)

Globaalisti toimiva suomalaisten sisustustuotteiden verkkokauppa, graafisen suunnittelupalvelun osto maailman toiselta puolelta, virtuaaliset matkat tai livestriimattu raskaan musiikin joulukonsertti ovat reaktiivisia esimerkkejä luovien alojen yritysten kehittämistä tuotteista ja palveluista, jotka saivat vauhtia muuttuneesta markkinatilanteesta. Vaikka perinteinen reissaaminen koronan vuoksi tilapäisesti loppuikin, niin digitaaliset kanavat ovat poistaneet kansainvälistymisen esteitä tarjoten yrityksille kustannustehokkaita myynti- ja verkostoitumisväyliä. Virtuaalisen läsnäolon keinot edistävät kansainvälistymistä. Myös kotimaan matkailun kasvussa nähdään suurta potentiaalia kansainvälistymiselle. Matkailuyritykset toteuttavat nyt proaktiivisen kansainvälistymisen strategioita ja varautuvat ennennäkemättömällä tahdilla ulkomaisten turistien paluuseen. Uuden palvelutuotannon ja palveluympäristöjen kehittämisessä ne tarvitsevat avukseen luovien alojen ammattilaisia: arkkitehteja, graafikoita, elämyspalvelujen kehittäjiä, digitaalisen markkinoinnin ammattilaisia ja monia muita.

On harhaluuloa kuvitella, että suomalaisuus itsessään olisi ylivertainen myyntivaltti kansainvälistymään pyrkivälle yritykselle. Laatu on laatua joka puolella maailmaa. Huono tuote tai palvelu ei myy vain sillä, että se sattuu tulemaan Suomesta. Pelko tuotteiden kopioinnista on aiheellinen, mutta sitä ei silti tulisi käyttää verukkeena sille ettei ole uskallusta lähteä maailmanvalloitukseen. On myös tärkeää tiedostaa, että liiketoimintamallia on paljon hankalampi kopioida kuin yksittäistä tuotetta, koska mallin ytimessä sijaitsee yrityksen inhimillinen pääoma.

Kansainvälistymisen kannalta tulisi myös hyväksyä maantieteelliset realiteetit. Suomi on pieni maa; meistä ei juuri kukaan tiedä mitään. Erottautumiseen maailmalla tarvitaankin todella tiukkaa resurssien fokuointia, asiakassegmentointia ja brändinrakennustyötä. Liian vaikea tuote tai palvelu ei myy. Ostamisen tulee olla helppoa. Tänä päivänä tuotteiden ja palvelujen tulee myös olla ekologisesti kestäväällä tavalla tuotettuja. Tuotantoprosessin on oltava läpinäkyvä. Tässä suhteessa Suomen turmeltumaton luonto, hiljainen alkukantaisuus ja suoraselkäinen tapamme tehdä liiketoimintaa voivatkin olla kullanarvoisia asioita oikein tuotteistettuina.

Luoville aloille tyypilliset kokeilut toimivat myös kansainvälistymispyrkimysten ajurina. Enää firmoilla ei ole tarvetta (eikä tällä hetkellä edes mahdollisuksiakaan) lähteä messumatkoille tai perustaa haarakonttoreita maailmalle. Isot ja kalliit investoinnit voidaan korvata hyvin suunnitellulla ja kohdennetulla myyntikampanjalla Instagramissa tai vaikka tuottamalla kahden minuutin viraalimainosvideo ja levittämällä sitä YouTuben kautta.

Ihmiset ovat hakeutumassa monipaikkaiseen työnteon malliin. Luovan alan yrityksen kansainvälinen toiminta voi käynnistyä kuin huomaamatta, kun Espanjan aurinkoon muuttanut etätyöläinen hoksaakin alkaa myydä palvelujaan naapureilleen. Suomeen halutaan myös lisää työperäistä maahanmuuttoa, ja hyvä niin, koska tänne muualta tulevat tuovat mukanaan myös oman kulttuurinsa, kielitaitonsa ja verkostonsa lisäten näin yritysten diversiteettiä. Pieni yritys voi tehdä nopean kansainvälistymisloikan palkkaamalla maahanmuuttajia ja saavuttamalla näin lisäkompetenssia. Olisi suotavaa, että varsinkin Suomessa korkeakoulutuksen hankkineet kansainväliset opiskelijat saisivat myös koulutustaan vastaavaa työtä Suomesta.

8.5 Digitalisaatio ja verkostot

Digitalisaatio nähdään luovilla aloilla mahdollistajana, mutta vastavuoroisesti myös suurena ongelmana:

’Luovien alojen toimintaympäristö on digitalisaation vuoksi muuttunut niin nopeaan tahtiin, että jos tänään tuotat ratkaisun, joka on markkinalla kahden vuoden päästä, niin saattaa olla että markkina onkin jo ehtinyt muuttua ja ratkaisulle ei enää olekaan olemassa kysyntää.’ (Tartjanne)

Digitalisaation rooli voidaan nähdä myös sukupolvikysymyksenä:

”Jos yritys on vahvasti läsnä digitaalisissa medioissa, niin johtajana on useimmiten 1970-80 -luvulla syntynyt henkilö (Rantanen).

”Digitalisaatio on minulle kompastuskivi koska en ole kiinnostunut koneista. Digitalisaatio kuitenkin määrittää mm. sitä miten omat työnsä jakaa eteenpäin. Se on myös asiakkaiden ja viranomaisten omien työkalujen sovittamista meidän toimintaamme. Digitalisaatio onkin heikoin lenkki koko systeemissä. Kaltaiseni aikuiset miehet eivät osaa sitä hyödyntää.” (Tuominen)

Paikkasidonaisuus on katoamassa digitalisaation myötä. Digitalisaatio on koko yhteiskuntaa läpileikkaava kehityskulku, jota ei voida pysäyttää. Sen vastareaktioita on kuitenkin ilmaantunut monella taholla. Halutaan palata ”aitoihin hyviin asioihin”, mitä ikinä tämä sitten tarkoittaa. Keinoälyn tai robotiikan hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämässä ottaa vasta ensiaskeleitaan, mutta kehityksen vauhti kiihtyy. Robotit maalaavat jo tauluja ja kirjoittavat runoja, joten ne myös oppivat optimoimaan liiketoimintamalleja. Mikään näistä toiminnoista ei silti olisi mahdollinen ilman ihmisen myötävaikutusta, inhimillistä pääomaa. Tekniikka kuitenkin kehittyy nopeammin kuin ihmisen ymmärrys siitä miten ja mihin uusia välineitä voisi käyttää.

Digitalisaation ohessa verkostot nostettiin tässä työssä toiseksi keskeiseksi taustamuuttujaksi, ja asian tärkeys nousi esille myös haastatteluissa. Verkostoilla nähtiin olevan suuri merkitys

asiakkuuksien saamisessa ja alan sisällä toimivien muiden yritysten välisessä yhteistoiminnassa.

”Verkostot on aivan ehdoton juttu!” (Tuominen)

Verkostoituminen kaltaistensa kanssa on meille ihmisille tyypillistä, mutta liiketoiminnallisessa mielessä tällainen verkostotoiminta ei tuota tulosta. Verkostot on nähtävä välineinä ja niihin osallistumisen on oltava tavoitteellista toimintaa. Eri alojen verkostojen välisten yhteyksien rakentaminen onkin tärkein yksittäinen toimenpide, jolla luovien alojen kasvua ja kansainvälistymistä voidaan suurimittaisesti tukea Suomessa. Keskittyminen pelkästään joidenkin suuryritysten tukemiseen ei vielä tuota kaivattua lisäarvoa, koska suurten yritysten domianssi suhteessa pieniin luoviin yrityksiin ajaa pienet toimijat ahtaalle, vaikka niille jonkinlaista yhteistyötä startup-ohjelmien kautta saattaisi avautuakin. Luovien yritysten teknologiavetoiisiin verkostoihin tuoma lisäarvo tulisi ensin mahdollistaa ja tämän jälkeen vielä tehdä näkyväksi ja mitattavaksi. Isoja ongelmia kuten fossiilisten polttoaineiden käytön vähentämistä ratkotaan teknologiahubissa ja tutkimuslaboratorioissa, ja näihin ekosysteemeihin etsitään startup-yrityksiä toimialan sisältä. Tämän diplomityön selkein tulos liittyykin eri alojen verkostojen välisten rajapintojen puuttumiseen. Luovien alojen hankkeissa on kyllä aktiivisesti markkinoitu osaamista muille toimialoille, mutta toiseen suuntaan kiinnostus on ollut laimeaa.

”On totta, että eri alojen törmäyttäminen on tärkeää, mutta siinä pitää olla myös rohkeutta ja näkymää. Törmäyttäminen hetkellisesti innostavaa ihmisiä lähtemään mukaan, mutta sitten ei kuitenkaan löydy rohkeutta lähteä viemään asioita eteenpäin.” (Tarjanne)

Luovan alan yrityksen liiketoimintamallin muuttaminen edellyttää, että yrittäjämäinen asenne ja autonomian tunne säilyy, vaikka sitouduttaisiinkin osaksi verkostoja. Luottamussuhteiden on oltava kunnossa. Rakenteen on oltava kestävä, mutta myös joustava. Yhteistoiminnan edut on pystyttävä mittamaan muunakin kuin oppimisen lisääntymisenä; toiminnasta on seurattava kannattavuuden kasvua. Yhteistoiminnassa syntyvien innovaatioiden ja IPR-oikeuksien omistajuus tulee säilyttää pienten yritysten hallussa, koska niillä on pienille yrityksille valtavasti suurempi arvo kuin mahdollisesti tuhansien patenttien salkkua hallinnoiville suurille yrityksille. Tämä on

omiaan rakentamaan luottamusta ja pitkäaikaista sitoutumista erilaisten ja eri kokoisten verkostokumppaneiden kesken.

8.6 Ekosysteemit ja julkinen tuki

Kuten luvussa 5.4 todettiin, paikallisesti toimivat luovien alojen ekosysteemit eivät vielä itsessään riitä, niillä täytyy olla myös tavoitteita ja niihin kuuluvien yritysten tulee olla liiketoimintamalleiltaan samankaltaisia. Ekosysteemeillä nähdään olevan vaikutusta vertaistuen antajana ja toiminnan vahdittajina, mutta yksittäisen yrityksen kannalta kuitenkin tilapäisenä ratkaisuna:

”Idea on jalo ja ajatus on kaunis, mutta useimmiten ongelma on siinä, että nopeasti porukasta alkavat eriytyä pois ne yritykset, joilla on aito halu kasvuun ja tarve lisätyövoimaan. Ne siirtyvät omiin toimistoihin ja alkavat keskittyä oman liiketoiminnan myymiseen, koska niiden on pakko. Toisaalta startup-yrityksille ekosysteemi voi toimia loistavana ponnahduslautana: olet pari-kolme vuotta siinä, saat hyvän vauhdin, hyvän fiiliksen, paljon tukea ja uusia kontakteja, ja tämän jälkeen olet valmis siirtymään eteenpäin. Ekosysteemeille on siis paikkansa, mutta ei niihin pitäisi väkisin mennä.” (Rantanen)

Ekosysteemit syntyvät parhaimmillaan luonnollisesti, kun yritykset huomaavat että niillä on keskinäistä synergiaetua. Yhdessä asioita saadaan edistettyä paremmin. Suomessa ekosysteemejä on luotu hanke- ja kehittäjäorganisaatiovetoisesti ja tästä syystä niiden vaikutukset ovat monesti jääneet lyhytaikaisiksi ja vaatimattomiksi.

”Keskustelusta usein puuttuvat luovien alojen yritykset, joille ekosysteemejä rakennetaan. Tästä syystä ekosysteemit usein jäävät usein kehittäjäorganisaatiotasolle. Ovatko luovien alojen yrittäjät niin kiireisiä, vai eikö heitä kiinnosta?” (Soini-Salomaa)

Jotkut luovien alojen yritykset onnistuvat tavoitteissaan kasvaa ja kansainvälistyä. Tämä ei läheskään aina johdu pelkästään yritysten omasta toiminnasta, vaan kasvua tukemaan on kanavoitu myös julkista tukea ja rahoitusta. Tämän rahan kanavoiminen oikeisiin kohteisiin on suuri haaste, johon ratkaisut on löydettävä nopeasti. Päätöksentekoon tarvitaan ihmisiä joilla on riit-

tävän laaja ymmärrys luovien alojen liiketoimintamahdollisuuksista. Yrittäjän on silti turha eläellä toiveita jättipotista jos liiketoiminnalliset perusasiat nerokkaan idean takana eivät ole kunnossa.

”Parhaat tunnustetaan, kun yritykset oppivat kommunikoimaan oikein. Kovaa tahkoamista se kuitenkin vaatii. Kun on valmis tekemään työn, niin menestyjät kyllä tunnistaa helposti.”
(Ruohio)

Ensimmäisenä suomalaisena luovan alan yrityksenä Business Finlandin kasvumoottorirahoituksen saanut Family in Music on esimerkki systemaattisesta ja pitkäjänteisestä kehitystyöstä.

”Oli iso vääntö siinä, että saatiin vanha maailma ymmärtämään, että kasvumoottorin ei tarvitse olla iso yritys. Luova ala koostuu pienistä toimijoista, ja kun meillä on 50 000 toimijaa, joiden liikevaihto kasvaa 20 000 euroa, niin tästä liikevaihdon kasvusta tulee se miljardivaikutus. Joka kerta sai perustella ja puolustella sitä, että luovien alojen yrityksen pieniä ja tehdä aina vaan paremmat powerpointit seuraavaan palaveriin.”(Hynynen)

Yritys on vuosien aikana käynyt läpi kaikki julkisen vientirahoituksen vaiheet. Kansainvälistymisen lisäksi sille on asetettu tavoitteeksi vetää maailmalle mukanaan myös muita. Tällainen luovan alan sisältä kumpuava ekosysteeminen työ on lähtökohtaisesti hedelmällisempi ratkaisu kuin että rakenteita olisivat luomassa kehittäjätahot, joilla ei välttämättä ole alan substanssi-osaamista lainkaan.

”Yksi meille asetettu tavoite on, että osana luovan alan kokonaisvaltaista nostetta ja ekosysteemiä kehitetään tapahtumia, tutkimusta, koulutusta tai jotakin, yhteistyökumppaneita on useita.” (Hynynen)

8.7 Riskinottokyky

”On mentävä syvälle niihin syihin, miksi yrittäjä yleensäkin kokee että kasvu ja kansainvälistyminen on liian riskialtista. Kaikkeen ei kuitenkaan voida vaikuttaa, voi olla henkilökohtaisia tai elämäntilanteeseen liittyviä syitä”. (Tarjanne)

Vaikka yritystoiminta olisi hyvin kapealle sektorille suunnattua taiteen tekemistä - itseilmaisun väylä, jolloin ei edes haluta tehdä rahaa vaan vain laskuttaa ilman verokorttia - niin pieninkin pyrkimys ”oikean liiketoiminnan” kehittämiseen pakottaa luovan tekijän tiettyyn yleisluotoiseen formaattiin, josta on hyvin vaikea livetä omintakeisen kehittämisen suuntaan, varsinkin jos kehittäminen tarvitsee tuekseen ulkoista rahoitusta. Tästä syystä kasvupolut, liiketoimintasuunnitelmat tai rahoituslaskelmien tuottaminen voivat olla luovalle tekijälle riskialttiita asioita. Yritystä ei haluta kehittää, koska pikkusormen mukana voi mennäkin koko käsi. Formaalit rakenteet sitouttavat liikaa ja vievät ajatuksen pois varsinaisesta luovasta työstä. Liiketoiminnassa suunnitelmallisuus, varman päälle pelaaminen ja laskelmointi kuuluvat kuitenkin pelin henkeen. Yksi yrittäjän tärkeimmistä ominaisuuksista, toimialasta riippumatta, onkin tunnistaa ja mitoittaa omat ja yrityksen resurssit sekä toimintaan väistämättä liittyvät riskit oikein.

Käsitys luovien alojen haluttomuudesta ottaa riskejä liittyikin hyvin pitkälle Juka Hynysen haastattelussa esiin tuomaan vanhan maailman ajatteluun. Siellä kun keskustelun painopisteenä ovat taloudelliset riskit, aivan kuin millään muulla ei olisi väliä. Luovia aloja syytetään riskinottokyvyn puutteesta, mutta eikö oman luovan tuotteen julkaiseminen ole valtava henkilökohmainen riski, kun tekijä siinä tuo esille jotain omasta minuudestaan paljastaen näin itsensä koko maailmalle?

Suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa yrityksen epäonnistuminen tuomitaan yhä raskaasti. Niin kauan kun yritys menestyy, se on hyvä yritys. Vaikeuksien alkaessa valokeilassa onkin yhtäkkiä yrittäjä, ihminen. Vaikka yrittäjät itse usein puhuvat, että vasta konkurssin tehtyään ja uuden yrityksen perustettuaan voi oikeasti sanoa tietävänsä hommista jotain, niin julkinen tuomio ja itsekriittisyys voivat tehdä selviämisestä ja uudelleen aloittamisesta vaikeaa.

”Konkurssin jälkeen oli jonkin aikaa henkisesti tiukka paikka. Kun menin tiettyyn paikkaan metsässä, niin tuntui että sinne asti se konkurssi ei yltänyt”. (Ruohio)

”Suomi on raskaan sääntelyn ympäristö ja täällä on ankara kulttuuri rangaista yrityksiä, jotka eivät noudata yleisiä toimintaperiaatteita. Yritykset saavat nopeasti takkiinsa, niitä rangaistaan taloudellisista erheistä ja se ei kyllä houkuttele kasvamaan.” (Tarjanne)

8.8 BMI-kartta

Tutkijoiden parissa on sisäistetty totuutena, että varsinaisesti mitään uutta ja mullistavaa ei liiketoimintamallien kehittämisessä synny, vaan mallit syntyvät kopioimalla ja soveltamalla. Tämä saattaa kuitenkin johtua siitä, että kaikkein innovatiivisimmat ihmiset eivät ole kiinnostuneita liiketoiminnan kehittämisestä vaan keskittyvät toteuttamaan omaa kutsumustaan:

”Luovien alojen toimijoilla henkinen voima ei rakennu jonkun matriisin tai nelikentän kautta. Toiminnan logiikka lähtee ihan eri näkökulmista: Minua ei kiinnosta! Minulla on muut elämänarvot! Tiedän, että markkinat voisivat olla valtavat ulkomailla, mutta en tahdo!” (Soini-Salomaa)

Syy haluttomuuteen kehittää yritystä voi myös olla se, että ei yksinkertaisesti ole olemassa riittävän stimuloivia työkaluja siihen.

”Luovilla aloilla ei ole ollut niille räätälöityjä työkaluja, joilla kehittää bisnestä, tästä olen täysin samaa mieltä.” (Rantanen)

”Näkisin varsinkin opetuskäytössä merkitystä tällaiselle. Tärkeintähän on saada asiasta kiinnostava, ihmisten keskittymiskyky on TikTok-aikana niin lyhyt.” (Ruohio)

”Ihan juuri tätä samaa ideaa, liiketoiminnan kehittämistyökaluja ollaan palloteltu jo pitkään.” (Hynynen)

”Herää kysymys, miten virtuaalinen liiketoiminnan kehittämistyökalu toimisi? Miten se saataisiin yhteensopivaksi muiden järjestelmien kanssa?” (Soini-Salomaa)

Virtuaalipelien pelaaminen ja simulaatiot ovat jo arkipäivää. Jos yritystoiminnan kehittäminen tehdään digitaalisten työkalujen avulla miellyttäväksi, innostavaksi ja palkitsevaksi, ja tämän toiminnan tuloksena syntyy yksilöllinen, personoitu kokonaisuus, jota vielä on mahdollista

demonstroida moniaistillisena kokemuksena powerpoint-pitchin sijasta, niin silloin on hyödynnetty omia vahvuuksia ja luotu lisäarvoa yritykseen. Tällainen digitaalinen työkalu voitaisiin rakentaa nyt muotoiluun BMI-käsitekartan ympärille.

”En näe itseäni avaamassa pelinomaista ympäristöä, jossa sitten käyttäisin samoja työkaluja, kuten Office-ohjelmia, joita jo käytän. Toisaalta ennen käytin työssä kynää ja lankapuhelinta, eli asiathan kyllä muuttuvat.” (Rantanen)

Kaikilla haastateltavilla oli hieman erilainen näkemys ja painotus suhteessa BMI-käsitekarttaan. Inhimillisen pääoman keskeinen vaikutus ei vaatimattomuutta arvostaville suomalaisille ehkä noussut niin tärkeäksi kuin tutkija olisi kuvitellut.

”Mitä tarkoittaa inhimillinen tai mitä tarkoittaa pääoma? Vaihtaisin keskiöön tekstin luova tekijä. Tämä toisi asian lähemmäs ja kasvattaisi luovien alojen tekijöiden ymmärrystä.” (Hynynen).

Yrityksen kehittämisessä muutosta edistäviksi tekijöiksi oli määritelty uskottavuuden ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, toiminnan joustavuus ja kokeilut.

”Kokeilut eivät käy, asiakkaiden rahoilla ei voi tehdä kokeiluja. Jos jotain kokeilee, niin se on tehtävä täysin omalla riskillä.” (Tuominen)

Joustavuutta pidettiin kuitenkin elintärkeänä, mikä selittyy myös haastateltavien taustoista. Pienen yrityksen on oltava joustava toiminnassaan jotta se selviää hengissä.

8.9 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Termit liiketoimintamalli, kasvu ja kansainvälistyminen merkitsevät luovien alojen yrittäjille yleisesti ottaen vähemmän kuin muille yrittäjille. Luovien alojen liiketoimintaosaamisen, johtamisen tai verkostojen rakentamisen puutteita olisi mahdollista korjata kehittämällä luovien alojen koulutusohjelmien sisältöä Suomessa ja sisällyttäen mukaan nykyistä enemmän yrittäjyys- ja uravalmennusta.

”Oppilaitoksissa ei kysytä miksi olet täällä, mitä haluat tai mihin tähtäät.” (Hynynen)

Tosin yrittäjäkoulutuksen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen:

”Luontaisesti yrittäjähenkistä opiskelijaa on, mutta myös toista ääripäätä” (Soini-Salomaa)

Tässä työssä aihetta käsiteltiin jo olemassa olevien yritysten näkökulmasta, ja niiden kouluttaminen liiketoiminnan osaajiksi ja tuleviksi digitalisaation globaaleiksi tehohyödyntäjiksi onkin iso haaste. Kaikki eivät tähän pysty, ja joukosta tulisikin pystyä valitsemaan ne yritykset joilla on parhaat edellytykset kasvaa ja kansainvälistyä, ja kohdentaa tukitoimet näille. Olemassa olevat yritykset tarvitsevat ymmärrystä siitä, että kasvaminen ja kansainvälistyminen on positiivista ja tavoiteltavaa. Näihin pyrkimyksiin löytyy ratkaisuja heti kun alan toimijat alkavat itse aktiivisesti kasvattaa merkittävintä resurssiaan, yrityksen inhimillistä pääomaa, liittämällä mukaan erilaista osaamista, samalla kun pyrkivät mukaan eri toimialoja edustaviin verkostoihin Suomessa ja maailmalla.

Kasvu ja kansainvälistyminen näyttävät osalle luovien alojen yrityksistä houkuttelevana mahdollisuutena, mutta liiketoimintaosaamisen puute, kasvuhaluttomuus, puutteet kaupallistamisessa ja strategisessa ajattelussa sekä haluttomuus ottaa riskejä estävät suotuisan kehityksen. Vaikka yritykset olisivatkin kyvykkäitä ja halukkaita kokeiluihin, niin muutosten pelätään tulevan yritykselle liian kalliiksi. Moni luovan alan yritys yrittää pärjätä itsenäisinä, peläten oman identiteetin menetystä ja kopiointia. Lisäksi ”alan ihmiset” pyöriivät lähinnä omissa porukoissaan. Luottamuksen puute on iso ongelma. Keskustelu teknologiayritysten tai rahoittajien

kanssa on vaikeaa yhteisen kielen puuttuessa. Yleisesti ottaen aiemmat luovien alojen hankepohjaiset kehitysyrietykset ovat olleet tasoltaan vaatimattomia, niiden hyöty on jäänyt lyhytaikaiseksi eikä tuloksia ole saatu mitattua. Business Finlandin kautta tapahtuva vienninedistämispalvelu, joka tarkoittaa lähinnä yhteisiä messumatkoja, on yrityksille kallista, joten se on käytännössä mahdollista vain hyvin harvoille. Mutta onneksi myös yksittäisiä menestyjiä löytyy, ja näiden onnistujien esimerkki kannustaa muitakin. Jokaisen luovan alan yrittäjän olisi kuitenkin erittäin tärkeää ymmärtää että yrityksen arvoa kasvattamalla yrittäjän resurssit kasvavat. On paradoksaalista, että immateriaalista arvoa tuottavat luovat ihmiset eivät näe metsää puilta vaan suhtautuvat yrityksen arvon kasvattamiseen projektiluontoisesti tai jopa negatiivisesti.

Digitalisaatio mahdollistaa luovien alojen yritysten portfolio-liiketoimintamallit ja lisää yritystoiminnan joustoa markkinoilla. Tämän toteutuminen kuitenkin edellyttää oman ajattelun muuttamista siihen suuntaan, että kaiken osaamisen ei tarvitse olla yrityksen sisällä. Yhtenä luovien alojen kasvun väylänä yrityksen orgaanisen kasvun sijasta voisivat toimia yritysfuusiot. Miltä kuulostaisi taidepaja-ravintola, mainostoimisto-elämyskeskus tai made to order-vaate- ja musiikkikauppa, joka myy biopohjaisista kuiduista tehtyjä vaatteita, asusteita ja musiikkituotteita, asiakkaan itsensä toimiessa tuotteiden kustomoijana? Jos eri aloilla toimivat luovan alan yritykset liittoutuvat yhteen ja palkkaavat ammattijohtajan hoitamaan operatiivista toimintaa, niin tällaisilla yhteenliittymillä voitaisiin saavuttaa aivan ennennäkemätöntä lisäarvoa ja asiakkaita palvelevaa tarjoomaa. Palkkajohtajuuden mallissa yrityksen omistaja voi keskittyä varsinaiseen tekemiseen ja jättää kasvun hakemisen johtajalle.

”Tällainen kuitenkin vaatii valtavasti luottamusta ja on monesti vaikeata.” (Rantanen)

Luovien alojen yrittäjien voima syntyy jatkuvasta muutoksesta ja muutoksen keskimääräistä paremmasta sietämisestä. Liiketoiminnan harjoittaminen ei välttämättä ole kaikille toiminnan itsetarkoitus, mutta bisneksen pyörittämisestä voi halutessaan tehdä ihan oman taiteen lajinsa.

9 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä haettiin ratkaisuja siihen, miten suomalaiset luovien alojen pienet yritykset saataisiin kasvun ja kansainvälistymisen tielle. Selityksiä nykytilanteeseen, jossa alan yhteenlaskettu osuus bruttokansantuotteesta on eurooppalaista keskiarvoa huonompi haettiin ensin tutkimuskirjallisuudesta, sitten perehtymällä luovien alojen toimintakenttään Suomessa ja lopulta asiantuntijahaastattelujen kautta. Haastateltavat henkilöt edustivat luovaa kenttää hyvin erilaisista näkökulmista. Tämä tuotti työhön mielenkiintoisia ja osin ristiriitaisiakin näkemyksiä.

Työssä määriteltiin luovien alojen liiketoiminnan kehittämisen tärkeimmät painopisteet, kartoitettiin muutosta edistävät tekijät ja valittiin muutoksen edistämistä parhaiten tukevat työkalut. Tästä rakentui BMI-käsittekartta, joka yleisluotoisista liiketoiminnan kehitystyökaluista poiketen korostaa juuri luovien alojen erityispiirteitä, ja joka voitaisiin tämän työn jatkoksi muuttaa virtuaalisen työkalun muotoon.

Muotoiluprosessin kuvauksen yhteydessä mainittu ”think outside the box” muuttuikin työn edessä monilaatikkoajatteluksi, ”think into boxes”. Luovalla alalla toimivat yritykset tarvitsevat nimittäin toiminnalleen raameja aivan kuten mitkä tahansa muutkin yritykset. Liiketoimintamallin kehittämisen keskiössä on luovan yrityksen olemassaolon perusta, sen inhimillinen pääoma, luova tekijä itse. Kehittämisen toiminnalliset tekijät ovat uskottavuuden ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, toiminnan joustavuus ja kokeilut. Kehittämisen kohteet taas ovat yrityksen tarjoama, asiakassuhteet, yrityksen tuottama ja sisältämä arvo (erityisesti asiakkaille tuotettava arvo ja yrityksen itseisarvo) sekä yrityksen talous. Brändi, digitalisaatio, markkinointikanavat ja verkostot puolestaan ovat liiketoimintamallin kehittämisen välineellisiä tekijöitä eli asioita jotka mahdollistavat muutoksen.

Hyvin toimiva ja arvoaan kasvattava yritys antaa luovien alojen yrittäjille ei vain taloudellista turvaa, vaan myös yhteiskunnallista painoarvoa ja kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Tämä mahdollistaa myös kasvurahoituksen saamisen ja julkisen palvelujärjestelmän tuen. Hyvällä suunnittelulla, palkkajohtajuudella, portfolioliiketoimintamallilla, yrityksen hallitulla kasvulla

ja alojen välisten ekosysteemien välisellä vuoropuhelulla on saavutettavissa paljon. Haitari-
kasvu on alalle ominaista, ja tämän sopeutumiskykynsä ansiosta luovat alat selviytyvät liike-
toimintaympäristön rajuistakin muutoksista keskimääräistä paremmin. Tämä luo uskoa tulevai-
suuteen. Liiketoiminnan pysyminen hallussa tarjoaa luovan alan yrittäjälle kuitenkin myös sen
kaikkein arvokkaimman asian, eli rauhan ja tilan keskittyä oman intohimonsa toteuttamiseen.

10 LÄHTEET

A! Aalto University 2019. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Toim. Risto Sarvas. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 29.7.2020] saatavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/42819/isbn9789526087078.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Abecassis-Moedas, C., Mahmoud-Jouini, S. B., Dell’Era, C., Manceau, D. & Verganti, R. 2012. Key resources and internationalization modes of creative knowledge-intensive business services: The case of design consultancies. *Creativity and Innovation Management* 21(3), s. 315-331.

Aldrich, H. E. & Kim, P. H. 2007. Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation and Search. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1 (2007), s. 147-165.

Amit, R. & Zott, C. 2015. Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review: Top 10 Lessons on Strategy* (kesä 2015) s. 36-44.

Arcinfo 2021. Apoli2020. Kohti kestäväää arkkitehtuuria. Ehdotus uudeksi arkkitehtipoliittiseksi ohjelmaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja ympäristöministeriö 2020. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 31.1.2021] saatavissa: https://archinfo.fi/wp-content/uploads/2021/01/Apoli2020_ohjelmaehdotus.pdf

Argillander, S. 2018. Kopiointi nousi framille. *Ornamon lehti* 4/2018.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, s. 19–120.

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. & Ricciardi, F. M. 1957. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research* 5(4), s. 469-503.

Boix, R., De-Miguel-Molina, B. & Hervas-Oliver, J.-L. 2013. Creative service business and regional performance: evidence for the European regions. *Service Business* 7 (2013), s. 381-398.

Burt 2004. Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, Vol. 110 (2), s. 349-399.

Business Finland 2020. Veturiyrityksistä vipuvartta. [www-dokumentti]. [Viitattu: 28.7.2020]. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/kampanjasivut/veturiyrityksista-vipuvartta/>

Canvanizer.com 2020. Business Model Canvas vs. Lean Canvas. [www-dokumentti]. [Viitattu: 21.8.2020]. Saatavissa: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

Casillas, J. C. & Acedo, F. J. 2013. Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, Nro. 15, s. 15–29.

Castellini, M. & Valentini, N. 2019. Business Models for the Creative Industries: a literature review. *Quaderno DEM* 8/2019.

Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning* 43 (2010), s. 354-363.

Ching, H. Y. 2013. Criticisms, Variations and Experiences with Business Model Canvas. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*. Vol.1. Nro 4, s. 18-29.

Chiou, S.-C. & Wang, Y.-C. 2018. The example application of genetic algorithm for the framework of cultural and creative brand design in Tamsui Historical Museum. *Soft Computing*, 2018(4), Vol. 22(8), s. 2527-2545.

Creative Finland 2019. Luovuutta, rahoitusta, kasvua – kolme tarinaa rahoituspolulta. Creative Finlandin julkaisuja 1/2019.

Creative Finland 2020. Luovat alat Suomessa. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.3.2020]. Saatavissa: <https://www.creativefinland.fi/luovat-alat-suomessa>

Crick, D. & Spence, M. 2005. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of Planned and Unplanned Strategies, *International Business Review*, 14, s. 167–185.

Cupore 2020. Taiteen ja kulttuurin barometri 2019. Taiteilijoiden työ ja toimeentulon muodot. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. Cuporen verkkojulkaisuja 57. [www-dokumentti]. [Viitattu 26.8.2020]. Saatavissa: https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taiteen_ja_kulttuurin_barometri_2019.pdf

Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. A Behavioral Theory of the Firm. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Dasilva, C. & Trkman, P. 2014. Business Model: What it is and What it is Not. *Longe Range Planning* 47 (2014), s. 379-389.

Dümeke, C. 2015. New business models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs). European Expert Network on Culture (EENC).

Eklund, C. 2019. Innovation Capabilities, Design and Cutting Edge Innovative Growth in the 21st Century. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 426. Vaasan yliopisto. Rahoituksen ja laskentatoimen yksikkö.

EY 2021. Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. Tammikuu 2021.[www-dokumentti]. [Viitattu 20.2.2021]. Saatavissa:

https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.file-susr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf

FINAC 2020. Finnish Business Acceleration Network. [www-dokumentti]. [Viitattu: 31.8.2020]. saatavissa: www.finac.fi

Forsman, H. 2009. Satunnaisista parannuksista kohti innovaatioiden virtaa. Pk-yritykset innovaattoreina. Yhteenveto tutkimusraportista 3/2009. [www-dokumentti]. [Viitattu: 28.7.2020]. saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/44558/isbn9789522147400.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Foss, N. & Saebi, T. 2016. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come? And where should we go? *Journal of Management*, 43, s. 200–227.

Gabrielsson, P. & Gabrielsson, M. 2013. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management* 42 (2013), s. 1357–1373.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2017. The St. Gallen Business Model Navigator. Working paper. University of St. Gallen. [www-dokumentti]. [Viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

Grabtchak, A. 2013. Pk-yritysten menestystekijät kansainvälistymisprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Greiner, L. 1997. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, vol. 10, no.4, December 1997.

Gaglione, S. & Gaziulusoy A. I. 2019. Designers Designing Businesses. Understanding how designers create enterprises, *The Design Journal*, 22:sup1, s. 51-63.

- Hagen, B., Denicolai, S. & Zucchella, A. 2014. International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), s. 111-114.
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P. & De Giovanni, N. 2012. International strategy and performance - Clustering strategic types of SMEs, *International Business Review*, 21, s. 369–382.
- Halla, S. 2014. Sisustusarkkitehtitoimiston uusi liiketoimintamalli. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. YAMK-opinnäytetyö.
- Hamari, J. 2019. Kansainvälistymisen yhteys pk-yritysten pääomarakenteisiin. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja Kauppatieteiden laitos. Kauppatieteiden tiedekunta.
- Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa: Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere University Press.
- Harris, J. G. & Burgman, R. J. 2005. *Chains, Shops, and Networks: The Logic of Organizational Value*. Tutkimusraportti. Accenture Institute for High Performance Business. 2005.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J., Haaker, T., Lopez Nicolas, C. & Riedl, A. 2016. Business Model Innovation Paths and Tools. 29th Bled eConference Digital Economy, 19.-22.6.2016, Bled, Slovenia.
- Heikkinen, K.-P. 2019. Innovaatiot syntyvät eri alojen yhteistyöllä. AMK-lehti 4.12.2019. [www-dokumentti]. [Viitattu 28.7.2020]. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/4-2019/innovaatiot-syntyvat-yhteistyolla/#1458134585005-b3f22396-5506>

Hoppania, L. K. 2011. Hei, me verkostoidutaan! Julkisella sektorilla tuotettujen verkosto-
maisten toimintamallien piirteistä ja jalkautumisesta luovan talouden näkökulmasta. Taiteen
maisterin loppuyö. Aalto yliopisto. Creative business management 11/2011.

HUMAK 2018. Creve 2.0. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.3.2020]. Saatavissa:
https://www.creve.fi/wp-content/uploads/sites/24/2018/10/Creve2.0_Esittely-2018.pdf

Ikonen, P. 2019. Luovat integraatit synnyttävät innovaatioita. AMK-lehti / UAS Journal
4/2019. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.3.2020]. Saatavissa: [https://uasjournal.fi/4-2019/luo-
vat-integraatit-synnyttavat-innovaatioita/](https://uasjournal.fi/4-2019/luovat-integraatit-synnyttavat-innovaatioita/)

Immonen, S. 2019. Tietomallintaminen osana arkkitehdin työnkuvaa ja koulutusta. Rakennus-
alan digitalisaation vaikutus arkkitehdin työhön. Diplomityö. Arkkitehtuurin osasto. Oulun
yliopisto.

Inkinen, S. 2007. Avoimen innovaation filosofiaa ja reunaehtoja: havaintoja luovista proses-
seista, luovista toimialoista ja innovaatioympäristöistä. Teoksessa: Marko Torkkeli, Olli-
Pekka Hilmola, Pekka Salmi, Sari Viskari, Hannu Käki, Mikko Ahonen ja Sam Inkinen:
Avoin innovaatio: Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet. Tutkimusraportti 190. Lap-
peenrannan teknillinen yliopisto. Kouvolan tutkimusyksikkö.

Jaklic, M. 1998. Internationalization strategies, networking, and functional discretion. *Com-
petition & Change* 3(4), s. 359.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of
knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Busi-
ness Studies*, 8(Spring/Summer), s. 23–32.

Kim, J.-G. & Kim, E.-J. 2014. Creative Industries' Internationalization Strategies of Selected
Countries and Their Policy Implications. *KIEP World Economy Update* Vol. 4 Nro 26.

Knight, G. A. & Cavusgil, T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), s. 124–141.

Koehorst, M., van Deursen, A., van Dijk, J. & de Haan, J. 2019. Exploring the creative industries: Toward a Classification by Process and Job Functions. *Journal of Innovation Management* 7 (3), s. 69-95.

Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. 2001. The Future of Competition. Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management* 30 (2001), s. 379–389.

Kuivalainen, O., Saarenketo S., Torkkeli L. & Puumalainen, K. 2015. International entrepreneurship among Finnish SMEs. Teoksessa: *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy*. Toim.: Pervez N. Ghauri ja V. H. Manek Kirpalani. 1. Painos, luku 14. Edward Elgar Publishing.

Kyhnau, J. & Nielsen, C. 2015. Value Proposition Design. How to create products and services customers want. *Journal of Business Models* (2015), Vol. 3, Nro. 1, s. 81-89.

Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkela, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Barge, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. [www-dokumentti]. [Viitattu 22.3.2020]. Saatavissa: <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/1034423/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat.pdf?version=1.0>

Laitinen, J. & Meristö, T. 2019. Innovation capabilities in creative industries for the futures needs. Teoksessa: Iain Bitran; Steffen Conn; Chris Gernreich; Michelle Heber; K.R.E. Huizingh; Olga Kokshagina; Marko Torkkeli; Marcus Tynnhammar (toim.): *Proceedings of The XXX Ispim Innovation Conference- Celebrating Innovation - 500 Years Since Da Vinci - 16-19 June 2019 - Florence, Italy*. Lappeenranta: ISPIM.

Lappalainen, E. 2015. 5 harhaa Suomen peliteollisuudesta. Blogikirjoitus. [www-dokumentti]. [Viitattu: 27.8.2020] saatavissa: <https://www.elinalappalainen.fi/pelien-valtakunta/5-harhaa-suomen-peliteollisuudesta/>

Leitão, J. K. 2019. Open Innovation Business Modeling: Gamification and Design Thinking Applications. Springer International Publishing.

Li, F. 2020. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93 (2020).

Liu, W. & Bao, X. 2019. Research on national cultural creative products design from the perspective of internationalization. 2019 7th International Forum on Industrial Design. *Materials Science and Engineering* 573 (2019). IOP Publishing.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6(3), s. 281–288.

Martin-Rios, C. & Parga-Dans, E. 2016. The Early Bird Gets the Worm, But the Second Mouse Gets the Cheese: Non-Technological Innovation in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management* Volume 25 Nro 1, s. 6-17.

Maurya, A. 2012. *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2. painos. O'Reilly Media Inc. USA.

Maurya, A. 2019. The Root Cause for Innovation Theater and How to Avoid It. Blogikirjoitus. [www-dokumentti]. [Viitattu: 21.8.2020] saatavissa: <https://blog.leanstack.com/the-root-cause-for-innovation-theater-and-how-to-avoid-it-947d0ce5d5a5>

Mejri, K. & Umemoto K. 2010. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *J Int Entrep* 2010 (8), s. 156–167.

Melén Hånell, S. & Rovira Nordman, E. 2018. What geographical scope works best for rapidly internationalizing SMEs? *Journal of Business & Industrial Marketing* 34/6 (2018), s. 1194–1202.

Moilanen, R. 2020. Kasvu hyytyi suurten yritysten mukana jo ennen kriisiä. Tilastokeskus. Asiantuntija-artikkelit. [www-dokumentti]. [Viitattu: 23.7.2020] saatavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/kasvu-hyytyi-suurten-yritysten-mukana-jo-ennen-kriisia/>

Music Finland 2019. Musiikkialan barometri 2019. [www-dokumentti]. [Viitattu: 31.8.2020] saatavissa: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2019>

Mäntylä, M. 2010. Muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijät: Case Design Forum Finland. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos.

Neogames 2019. The game industry of Finland. [www-dokumentti]. [Viitattu: 27.8.2020] saatavissa: <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>

Nesta 2016. Scaling Together. Overcoming Barriers in Corporate-startup Collaboration. [www-dokumentti]. [Viitattu: 30.7.2020] saatavissa: https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together .pdf

Nieminen, M., Valovirta, V. & Pelkonen, A. 2011. Systemiset innovaatiot ja sosiotekninen muutos. Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita – Research Notes 2593.

Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S. & Lee, E. 2016. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation* 54 (2016), s. 1–6.

OKM 2017. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön

julkaisuja 2017:18. [www-dokumentti]. [Viitattu: 24.3.2020] saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot_FINAL.pdf

Oksanen, J. & Rilla, N. 2009. Innovation and Entrepreneurship: New Innovations as Source of Competitiveness in Finnish SMEs. International Journal of Entrepreneurship, Volume 13, Special Issue, 2009, s. 35-48.

Oksanen, J., Kuusisto, O., Lima-Toivanen, M., Mäntylä, M., Naumanen, M., Rilla, N., Sachinopoulou, A. & Valkokari, K. 2018. In search of Finnish creative economy ecosystems and their development needs – study based on international benchmarking. Publications of the Government’s analysis, assessment, and research activities 50/2018. [www-dokumentti] [Viitattu: 4.6.2020] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161083/50-2018-Creaeco.pdf>

OPM 2006. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalliselvitys. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47. [www-dokumentti] [Viitattu: 4.6.2020] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79942/opm47.pdf>

OPM 2020. Uusi arkkitehtuuripoliittinen ohjelma. [WWW-dokumentti] [Viitattu: 27.8.2020]. Saatavissa: <https://minedu.fi/arkkitehtuuripoliittinen-ohjelma>

Ornamo 2016. Aineettomaan arvонуontiin panostavat yritykset menestyvät – Ornamo aloittaa alan osaamisen kehittämisen. [www-dokumentti] [Viitattu: 28.7.2020] Saatavissa: <https://www.ornamo.fi/fi/tiedote/aineettomaan-arvонуontiin-panostavat-yritykset-menestyvat/?highlight=ipr>

Ornamo 2020 a. Muotoilualan avainlukuja. Ornamon suhdanne- ja toimialakatsaus 2020. [www-dokumentti] [Viitattu: 26.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ornamo.fi/app/uploads/2017/12/Muotoilualan-suhdannekatsaus-2020.pdf>

Ornamo 2020 b. Luovia aloja tarvitaan uuteen nousuun – tuottavuusloikkaan on nyt panostettava. 4.6.2020. [www-dokumentti] [Viitattu: 4.6.2020]. Saatavissa: <https://www.ornamo.fi/fi/tiedote/luovia-aloja-tarvitaan-uuteen-nousuun-tuottavuusloikkaan-on-nyt-panostettava/>

Ornamo 2020 c. Muotoilualan suhdannekatsaus 2020: Pitkä kasvukausi päättyi – jälkisuhdanteisen muotoilualan odotukset synkkenivät. [www-dokumentti] [Viitattu: 27.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ornamo.fi/fi/tiedote/muotoilualan-suhdannekatsaus-2020/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. John Wiley & Sons.

Palomäki, K., Hakanen T., Helander N., Valkokari K. & Vuori, V. 2017. Tarinoita kansainvälistymisen poluilta. Pk-yritysten kansainvälistyminen, onnistumisia ja haasteita. VTT. Espoo [www-dokumentti]. [Viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf>

Peloton 2018. Bees and Trees. Unique Partnerships to Co-create Sustainable Business. Demos Helsinki.

Penrose, E. 2009. The Theory of the Growth of the Firm. 4. painos. Oxford University Press.

Perttula, V. 2018. Selvitys: Menestyvät yritykset hyödyntävät digitaalisuutta – yksinyrittäjät ovat innostuneet digitaalisesta markkinoinnista. Markkinointi & Mainonta 11.5.2018. [www-dokumentti] [Viitattu: 4.8.2020]. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/selvitys-menestyvat-yritykset-hyodyntavat-digitaalisuutta-yksinyrittajat-ovat-innostuneet-digitaalisesta-markkinoinnista/8aba7325-ae95-3d08-b63d-1b70908f5f29>

del Pilar Casado-Belmonte, M., Marín-Carrillo G.M., Terán-Yépez E. & de las Mercedes Capobianco-Uriarte M. 2020. What Is Going on with the Research into the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? An Intellectual Structure Analysis into the State-of-the-Art (1990–2018). MDPI Publications 25.

Pfeifer, S., Marina Stanić, M. & Oberman Peterka, S. 2018. The micro- and small enterprises in creative professional services: A business model perspective. *Creativity Studies*. 11, s. 102-115.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Maxwell Macmillan International.

Rajahonka, M. & Raitasuo, P. 2015. Luovien alojen yrittäjyyden kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma: Arviointi. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus.

Rask, M. 2014. Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements. *J Int Entrep* 2014 (12), s. 146–161.

Reuber, A. B., Dimitratos P. & Kuivalainen O. 2017. Beyond categorization: New directions for theory development about entrepreneurial internationalization. *Journal of International Business Studies* 2017(48), s. 411–422.

Ritala, P. & Tidström, A. 2014. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of co-opetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management* (2014) 30(4), s. 498-515.

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kyläheiko, K. 2004. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *Inter J Prod Eco* 89, s. 363–378.

Santoro, G., Bresciani, S. & Papa, A. 2020. Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation*, 92-93 (2020).

Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J. M. & Dana, L. P. 2019. SMEs' internationalisation: when does innovation matter? *Journal of Business Research* 96 (2019), s. 250–263.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2015. *Research Methods for Business Students*. 7. painos. Pearson Education.

Schumpeter, J. A. 1942. *Socialism, capitalism and democracy*, Harper and Brothers.

Schumpeter, J. A. 1947. The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7, s. 149-159.

R., Vahlne, J.-E. & Johanson, J. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), s. 343-370.

Schättgen, N. & Mur, S. 2017. The age of collaboration: Startups and Corporates need each other! *Match-Maker Ventures & Arthur D Little*.

Seipell, T. 2014. Liian moni kasvaa aikuiseksi. [www-dokumentti]. [Viitattu 9.6.2020]. Saatavissa: <http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/blog/post/49.html>

Seipell, T. 2020. Yksityinen LinkedIn-keskustelu 10.-11.6.2020, Susanna Halla ja Tuija Seipell.

Shelton, L. M. 2005. Scale barriers and growth opportunities: A resource-based model of new venture expansion. *Journal of Enterprising Culture*. Vol 13, Nro 4, s. 333-357.

Sigurdardottir, M. S. & Candi, M. 2019. Growth strategies in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management* 28/4, s. 477-485.

Siltanen K. 2017. Luovat alat kehittämistehtävänä. Suuntamerkkejä alueellisille kasvupalve-
luille. Creative and Inclusive Finland. Taideyliopisto 2017. [www-dokumentti]. [Viitattu
11.6.2020]. Saatavissa: <http://web.uniarts.fi/cifinland/www.cifinland.fi/sites/default/files/Luovat%20alat%20kehitt%C3%A4mis-teht%C3%A4v%C3%A4n%C3%A4%20Creative%20and%20Inclusive%20Finland%202017.pdf>

Simmert, B., Ebel, P. A., Peters, C., Bittner, E. A. C. & Leimeister, J. M. 2019. Conquering
the Challenge of Continuous Business Model Improvement. Design of a Repeatable Process.
Bus Inf Syst Eng 61(4), s. 451–468

Sjöstedt, T. 2016. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Kiertotalouden tiekartta Suomelle 2016-
2025. Sitra. Artikkelit. Julkaistu 29.6.2016, päivitetty 20.6.2019. [www-dokumentti]. [Viitattu
24.7.2020]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

Spruijt, J. 2020. Crisis-triggered Innovation Systems. [www-dokumentti]. [Viitattu
29.7.2020]. Saatavissa: <https://www.openinnovation.eu/14-04-2020/crisis-triggered-innovation-systems/>

Stabell, C. B. & Fjeldstad Ø. D. 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: On
Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, s. 413–437.

STTInfo.fi. Musiikki-startup Family in Music voitti Business Finlandin kasvumoottorikilpai-
lutuksen. 18.12.2020. [www-dokumentti]. [Viitattu 6.2.2021]. Saatavissa:
<https://www.sttinfo.fi/tiedote/musiikki-startup-family-in-music-voitti-business-finlandin-kasvumoottorikilpailutuksen?publisherId=62628948&releaseId=69897003>

Suomen museoliitto 2018. Suomen museoliitto 2023-strategia 25.5.2018. [www-dokumentti].
[Viitattu 27.8.2020]. Saatavissa: https://museoliitto.fi/doc/strategia/Suomen_museoalan_toimintaymparisto,_PESTLE-analyysi.pdf

Tapahtumateollisuus ry 2021. Tapahtumateollisuus ry:n kirjallinen asiantuntijalausunto. Hallituksen esitys laiksi tartuntatautilain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta.

11.1.2021. [www-dokumentti]. [Viitattu 21.2.2021]. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2021-AK-345149.pdf>

Tarjanne, P. 2020. Luovan talouden tiekartta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:48.

[www-dokumentti]. [Viitattu 17.1.2021]. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162474/TEM_2020_48.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43 (2/3), s. 172–194.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1998. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal 18 (7), s. 509-533.

TEM 2011. Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä – Loppuraportti työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategisesta hankkeesta 2008-2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2011.

TEM 2013. Julkinen rahoitus luovien alojen yrityksissä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 26/2013. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.7.2020]. saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Julkinen+rahoitus+luovien+alojen+yriytksiss%C3%A4+17092012.pdf>

TEM 2019. Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman valmistelu etenee. [www-dokumentti] [Viitattu: 24.3.2020]. Saatavissa: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/viennin-ja-kansainvalisen-kasvun-ohjelman-valmistelu-etenee

Tilastokeskus 2019. Kulttuurin osuus taloudesta pieneni hieman vuonna 2017, vaikka peliala tuli mukaan kulttuurisatelliittiin. 16.10.2019. [www-dokumentti]. [Viitattu 27.8.2020]. saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/klts/2017/klts_2017_2019-10-16_tie_001_fi.html

Toivola, T. 2005. Yrittäjäyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto 2005.

Toivonen, J. 2005. Kiinteistö- ja rakennusklusterin verkostot. Verkostomaisen toimintamallin sisältö ja merkitys. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Tutkimusraportteja B1/2005.

Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2018. Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. *International Marketing Review*.

Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. 2012. Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal* (2012) 8, s. 449–465.

Törmänen, E. 2017. Hitaasti etenevä ”Uppsalan malli” saa kritiikkiä – yritys voi kansainvälistyä myös nopeasti ja heti. *Tekniikka & Talous* 25.8.2017. [www-dokumentti]. [Viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/hitaasti-eteneva-uppsalan-malli-saa-kritiikkiä-yritys-voi-kansainvalistya-myos-nopeasti-ja-heti/54c357a9-88bf-3f56-b230-f2c43cfef23f>

Vadana, I.-I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2019. Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 37(3), s. 471-492.

Vahlne, J. E. & Johanson, J. 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise-from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), s. 189-210.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Marinin hallitusohjelma. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.3.2020] Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Valtion talousarvioesitykset 2020. Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin toimintame-
not. [www-dokumentti]. [Viitattu 24.8.2020] Saatavissa: [https://budjetti.vm.fi/indox/si-
salto.jsp?year=2020&lang=fi&maindoc=/2020/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsi-
tys.xml&openmode=0:1:139:389:1117:1119:1129:](https://budjetti.vm.fi/indox/si-
salto.jsp?year=2020&lang=fi&maindoc=/2020/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsi-
tys.xml&openmode=0:1:139:389:1117:1119:1129:)

Vanhala, E. 2015. The role of business model in computer game development organizations.
Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 667. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vesalainen, J. 2007. Verkostot ja asiakkuusstrategiat kasvuyrittäjän välineinä. Teoksessa:
Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Edita Publishing.

Vuorio, A., Torkkeli, L. & Sainio, M.-L. 2020. Service innovation and internationalization in
SMEs: antecedents and profitability outcomes. Journal of International Entrepreneurship 18
(2020), s. 92-123.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol.
5, s. 171–180.

Westerlund, M., Isabelle, D., Rajala, R. & Leminen, S. 2017. Networks, business models, and
competitiveness in small Finnish firms. International Journal of Business and Globalisation. 18
(2017), s. 9–26.

Zanini, M. T. 2007. Trust within Organizations of the New Economy. A Cross-Industrial Study.
Deutscher Universitäts-Verlag.

11 LIITE

HAASTATELTAVAT JA HEILLE ESITETYT KYSYMYKSET

Yksilöhaastattelut on Kari Tuomisen haastattelua lukuun ottamatta toteutettu ja tallennettu virtuaalisella Microsoft Teams-alustalla ja kirjattu kronologiseen järjestykseen, jolloin myös tutkimusprosessin eteneminen on nähtävissä haastatteluaineistosta. Haastattelukysymyksissä on huomioitu haastateltavan ammatillinen tausta ja pyritty subjektiivisen kokemuksen esiin tuomiseen ammatillisen näkemyksen ohella. Tästä syystä haastattelukysymykset eivät ole täysin identtisiä, vaikka teema on sama.

KARI TUOMINEN

Rakennusarkkitehti ja yrittäjä, ARK-yhtymä Oy 9.11.2020

- *Miten olet päätynyt yrittäjäksi?*
- *Miten näet oman työsi luovien alojen kontekstissa?*
- *Mitä ajattelet yrityksen kasvusta?*
- *Miten näet yrityksen arvon?*
- *Mitkä ovat mielestäsi BMI-käsittekartan tärkeimmät osatekijät (kuva 5)?*

KRISTIINA SOINI-SALOMAA

Muotoilun TKI-johtaja, LAB Ammattikorkeakoulu 12.11.2020

- *Miten diplomityön BMI-käsittekartta (kuva 5) sinulle näyttäytyy?*
- *Mitä mieltä olet ekosysteemeistä luovilla aloilla?*
- *Voisiko luovien alojen opiskelijoiden koulutus olla ratkaisu liiketaloudellisen ajattelun kehittämisessä?*

TIMO RUOHIO

Yrittäjä ja business coach, 26.11.2020

- *Mikä on oma yrittäjätaustasi?*
- *Miten päädyit valmentamaan muita yrittäjiä?*
- *Mitä käsite luovat alat sinulle tarkoittaa?*
- *Mitä mieltä olet luovien yrityksen kasvusta?*
- *Mitä ajatuksia diplomityön BMI-käsitekartta (kuva 5) sinussa herättää?*
- *Mitä mieltä olet hyötypeleistä? Toimisiko pelillistetty liiketoiminnan kehitysympäristö?*
- *Miten rahoittaja tunnistaa potentiaaliset menestyjät?*
- *Millaisena näet julkisen sektorin roolin yritysten kansainvälistämisessä?*

PETRA TARJANNE

Neuvotteleva virkamies, Työ- ja elinkeinoministeriö/ osaaminen, innovaatiot ja uudistuminen-ryhmä INNO, 7.12.2020

- *Luovien alojen yritykset eivät kasva ja kansainvälisty. Miten tämä ongelma voitaisiin ratkaista?*
- *Miten liiketoimintaosaamisen puute estää luovien alojen yritysten kasvua?*
- *Miten eri aloja voitaisiin törmäyttää?*
- *Miten Business Finlandissa autetaan luovien alojen yrityksiä?*
- *Pelialan kasvua on joissain keskustuissa pidetty koko luovien alojen suunnannäyttäjänä. Mitä ajattelet tästä?*

PASI RANTANEN

Community manager, LAB StartHub (aloittanut tehtävässä tammikuussa 2021), 15.12.2020

- *Millä tavoin luovat alat liittyvät työhösi?*
- *Miten koet liiketoimintaosaamisen puutteen luovilla aloilla?*
- *Miten myyntityö liittyy luovuuteen?*
- *Digitalisaation vaikutus luovilla aloilla: Auttaako vai hankaloittaako, vai jotain muuta?*

- *Miten näet yritysten kasvuhaluttomuuden Suomessa?*
- *Millaisina näet luovien alojen ekosysteemit?*
- *Toimisiko pelillistetty liiketoiminnan kehitysympäristö yrittäjän työkaluna?*

JUKA HYNYNEN

Muusikko ja yrittäjä, Family in Music Oy 3.2.2021

- *Millainen on oma polkusi luovan ajan toimijana?*
- *Liiketoimintaosaamisen puute on tunnistettu keskeiseksi ongelmaksi luovilla aloilla. Se estää yritysten kasvun ja kansainvälistymisen. Koetko tehneesi kompromissin, kun siirryit muusikosta bisneksen tekijäksi?*
- *Mitä sinulle tarkoittaa luovan alan yrityksen arvo?*
- *Family in Music voitti ensimmäisenä luovan alan yrityksenä Business Finlandin kasvumoottorikilpailun. Miten yhteistyö Business Finlandin kanssa on mennyt, onko prosessi ollut selkeä?*
- *Liitteenä on kuva työni BMI-viitekehyksestä (business model innovation tool). Mitä ajatuksia se herättää?*