

# ARVONLUONNIN UUDET MUODOT

## Sisällys

Data- ja alustatalouden uudet toimintamallit.....	2
Mahdollistavien teknologioiden uudenlaiset soveltamistavat.....	5
Hajautetun ja luovan työn johtaminen .....	8
Elämyksellisyyttä ja asiakaskokemusta parantavat ratkaisut.....	11

# Data- ja alustatalouden uudet toimintamallit

## Yleiskuvaus

Datan merkitys kasvaa jatkuvasti ja erilaisia alustoja sen hyödyntämiseksi muodostuu lisää. Esineiden internet ja erilaisten sensorien yms. lisääntyminen mahdollistaa datan keräämisen uusilta alueilta entistä tarkemmin ja jatkuvammin.

Sekä liiketoiminta että tuotekehitys rakentuvat yhä suuremmissa määrin erityyppisille alustoille, laajasti määriteltynä. Ratkaisut voivat olla alustoja uusille aloille, uudentyypisiä alustoja, tai uusia tapoja käyttää alustoja. On mielenkiintoista nähdä, missä määrin koronakriisi muuttaa pysyvästi kuluttajan toimintatapoja ja syntykö tälle pohjalle uudenlaista on-demand -liiketoimintaa.

Data- ja alustatalouden ratkaisujen hyödyntämistä edistää eettinen datan jakaminen, avoimuuden kasvu datan käytössä ja osallisuuden kasvattaminen.

**Keihäänkärkinä ja ratkaisuina** voidaan mainita esim.

- Datan kerääminen, hyödyntäminen ja suojaaminen
- Toimialakohtaiset alustat, kuten liikkumisen / liikenteen alusta, terveyden alusta. Teollisuuspuistoissa on potentiaalia toimia kiertotalouden alustoina.
- Kaupungeilla on potentiaalia toimia innovatiivisen kasvuliiketoiminnan alustoina, jos kaupunkien ja niiden tytäryhtiöiden omistamaa infraa avataan enemmän kokeelliselle toiminnalle.
- Datan markkinapaikat
- Kestävät datakeskusratkaisut
- Yhteentoimivuus eri toimintojen / alustojen välillä sekä kytkeytymismahdollisuudet
- Yli toimialojen ulottuvat data ja tekoälyratkaisut
- Massadatan tietokeskus

Kysyntää ajavia **globaaleja muutosvoimia ja haasteita** ovat mm.:

- Digitalisaatio
- Datan saatavuus, datatieteen ja tekoälyn kehitys
- Verkostotalouden kasvu
- Ekosysteemimäisen toiminnan lisääntyminen
- Kaupungistuminen
- Kuluttajakäyttäytymisen muutos (on B2C markkinalla ajamassa alustoja de facto toimintamuodoksi ohi yksittäisten palveluiden)
- Yksityisyyden suoja
- Ilmastonmuutos

## Markkinapotentiaali

Tarve tehostaa toimintaa ja parantaa tuottavuutta on yleismaailmallinen. Tähän data- ja alustatalouden ratkaisut tuovat uusia mahdollisuuksia.

Useat arviot liiketoiminnan kasvusta ja koosta antavat hurjia lukemia tuleville vuosille sekä B2C että B2B markkinoilla. Kuluttajamarkkina on jo melko kypsä, mutta se on tänään vielä pirstoutunut. Lisäksi yritysmarkkina hakee vielä muotoaan sillä globaalit alustat tai globaalien palveluiden tarjoajat eivät ole vielä B2B markkinoilla vakiintuneet. Kiinnostus on suuri ja yhteiskunnallinen valmius hyvä varsinkin teknologisesti kehittyneissä maissa. Avoimiin ekosysteemeihin perustuva datatalouden markkina on kuitenkin vasta kehitymässä, koska liiketoimintamallit ja tekniset ratkaisut ovat vasta kehitymässä.

Vaikka markkinat ovat globaalit, voi eri toimialoilla olla suuriakin maantieteellisiä eroja johtuen paikallisesta infrastruktuurista, lainsäädännöstä ja toimintamalleista. Ajallisesti markkinat kehittyvät eri tahtiin, joten mahdollisuuksia on sekä tässä ja nyt että tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä.

Kysyntää voi syntyä seuraavissa:

1. Kytettyjen kokonaisjärjestelmien hallintaan keskittyvät alustat, esim. energiamurroksen mukanaan tuomat haasteet uusiutuvan energian tuotannon ja kulutuksen lisääntyessä massiivisesti.
2. Tuotteiden datan avulla muuttuminen palveluiksi esim. ihmisten hyvinvointiin liittyvät entistä personoidummat tarpeet.
3. Anything as a service
4. Ilmastomuutoksen torjuntaan keskittyvät data- ja alustapalvelut, esim. energiamurroksen mukanaan tuomat haasteet
5. Ison mittakaavan ”infrastruktuurialustojen” (Google yms.) päällä toimivat ratkaisut
6. Tietosuoja ja datan suojaaminen

## Potentiaalisuus Suomelle

Suomella on hyvät lähtökohdat toimintaympäristönä kyseisessä mahdollisuudessa onnistumiseen. Suomella on jo maailman mittakaavassa kärkiosaamista ja alojensa johtavia yrityksiä muutamilla vertikaalisilla aloilla: esim. meriteollisuus, raskas prosessiteollisuus, kiertotalous / cleantech, (sähkö)energiateknologia ja -järjestelmät, terveydenhuolto sekä erittäin vahva tutkimusosaaminen data- ja tekoälyaloilla.

Lisäksi Suomessa on nykyisin varsin aktiivinen ja ketterä pienten data-, analytiikka- ja tekoäly-yritysten verkosto. Näiden alojen ympärille on mahdollista rakentaa alustaekosysteemejä, jotka tähtäisivät rakentamaan ratkaisuja esim. EU:n Green Dealin ja YK:n ilmastotavoitteiden ympärille. Suomessa on myös yksittäisiä esimerkkejä alustatalouden sekä tuote palveluna -mallin sovelluksista.

**Suomalaisen toimintaympäristön merkittävimpiä kilpailukykytekijöitä tällä hetkellä on:**

- Erittäin korkea koulutustaso
- Korkea digitaalisuusaste
- Avoin yhteistyökulttuuri niin yritysten välillä kuin julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä
- Luottamus
- Vähäinen korruptio
- Myönteinen ja paikoin jopa edistyksellinen sääntely

Merkittävimmät heikkoudet liittyvät suomalaisten yritysten vähäiseen riskinottohalukkuuteen erityisesti keskikokoisissa yrityksissä. Myös eurooppalaisia yhteistyöverkostoja ja ekosysteemejä hyödynnetään heikosti. Seuraavien vuosien aikana tullaan tarvitsemaan vahvempaa TKI -toiminnan tukemista sekä tutkimuksen ja yritysten vahvempaa yhteen tuomista, esimerkiksi kokeilu- ja pilottiympäristöihin panostamalla.

Suomen kannalta **yhteiskunnallinen merkityksellisyys** muodostuu kaikista kolmesta kestävyysosa-alueesta.

## Taloudellinen kestävyys

Data ja alustatalouden uudet toimintamallit vaikuttavat kokonaisvaltaisesti taloudelliseen kestävytyteen. Alustojen käytölle ei ole vaihtoehtoa, jos tuottavuuskilpailussa halutaan pärjätä. Esimerkiksi datan paremmalla hyödyntämisellä, palveluiden digitalisoinnilla ja automatisoinnilla voidaan parantaa prosesseja ja lisätä työn tuottavuutta esim. erilaiset lupamenettelyt voitaisiin automatisoida.

Toimivat ja tehokkaat alustatalouden palvelut tuovat taloudellista vaurautta, lisäävät ihmistenvälisiä transaktioita ja tuovat vakautta. Suomessa toteutettuna palvelut tuovat vientituloja. Digitalisaation edistäminen edistää myös elinkeinorakenteen uudistumista. Kiertotalouteen perustuvat palvelumallit voivat tuoda vakautta syklisille aloille sekä voimistaa yritysten asiakassuhteita. Alustatalous ja tuote

palveluna -liiketoimintamallit vähentävät asiakkaiden tarvetta investoida ja sitoa pääomaa kiinteään omaisuuteen ja pienentävät tällä tavoin asiakkaan riskiä.

## Ekologinen kestävyys

Datan paremmalla hyödyntämisellä on valtava potentiaali ilmastonmuutoksen torjumisessa. Potentiaali on ennen kaikkea teollisuudessa, mutta myös kuluttajille pystytään tarjoamaan parempia ratkaisuja.

Ilmastonmuutoksessa digitaaliset palvelut ovat toisaalta ratkaisumahdollisuus, mutta samaan aikaan ne käyttävät energiaa. Green Dealin tavoitteiden mukaiset alustatalouden ratkaisumme tuottavat taloudellista kasvua ratkaisemalla ekologisen kestävyuden ongelmia maailmanlaajuisessa mittakaavassa. Tästä on mahdollista rakentaa Suomelle erittäin merkittävää vientiliiketoimintaa.

Samoin datatalous mahdollistaa mm. materiaalivirtojen optimoinnin ja muita uusia tapoja ajatella ja hallita tuotannon ja talouden sivuvaikutuksia; tämä sekä tuo bisnesmahdollisuuksia että lisää ekologista kestävyyttä. Data-alusta mahdollistaa hinnan luomisen näille tekijöille; tällä alueella on erityisen paljon uusia mahdollisuuksia. Lisäksi monilla sektoreilla (energia, liikenne yms.) datalähtöiset ratkaisut voivat parantaa ekologista kestävyyttä. On myös huomioitava datan käsittelyn ja hyödyntämisen energiankulutus.

Läpinäkyvät palvelut energian ja liikkumisen osalta oletettavasti pienentävät hiilijalanjälkeä. Riskinä on kuitenkin digipalveluiden liikakulutuksen tuoma hiilijalanjäljen kasvu. Kuluttajapuolella, jos ihmiset pystyisivät saamaan reaaliaikaista dataa omista kulutustottumuksistaan, heidän olisi helpompi pienentää omilla valinnoillaan omaa hiilijalanjälkeään, esim. optimoimalla omaa liikkumista, tekemällä parempia tuotevalintoja, hallitsemalla sähkönkulutusta jne.

## Sosiaalinen kestävyys

Data- ja alustatalous avaa mahdollisuuksia osallisuuteen ja avoimuuteen, tasa-arvoon sekä tiedonsaantiin. Nämä uudet toimintamallit mahdollistavat palvelutason parantamisen ja parantavat palveluiden saatavuutta. Palveluiden tulee olla tasapuolisesti saatavilla, mikä on entistä helpompaa digitaalisten palveluiden avulla. Data- ja alustatalouden myötä tapahtuva globaali verkostoituminen lisää myös alueiden välistä tasa-arvoa.

Tekoäly ja datapohjaiset ratkaisut tulevat mahdollistamaan uusia palveluita ja parantamaan kansalaisten elämänlaatua. Toisaalta vaarana on yhteiskunnan jakautuminen ja eriarvoistuminen sekä perusoikeuksien kaventuminen. Tämän vuoksi palveluiden kehittämisessä tulee huomioida laaja-alaisesti eri näkökulmia. Myös suuryritysten vallan kasvaminen voi aiheuttaa suuria mullistuksia yhteiskunnassa.

## Onnistumisen edellytykset ja aikajänne

Jotta kasvumahdollisuudesta syntyy merkittävää uutta liiketoimintaa, **tarvitaan**

- Sektorirajat ylittävää yhteistyötä (PPP)
- Yritysten halua lähteä kansainvälisille markkinoille ja toimia kansainvälisissä verkostoissa.
- Innovaatiojärjestelmän joustavoittamista ja pullonkaulojen poistamista. Suomen kannattaa profiloitua kestävästä kokeilu- ja kokeiluympäristönä. Julkisen toimijan rooli on rahoittaa, tukea verkostoitumista ja mahdollistaa kokeilut lainsäädännössä. Tutkimuksen ja tuotekehityksen investoinnit tulee olla riittäviä ja suunnata kriisistä selviämiseen pitkäjänteisesti.
- Yhteinen, kansallinen näkemys kasvumahdollisuudesta, sen tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä. Kasvumahdollisuus pitää tunnistaa ja tavoite kirkastaa yhteiseksi näkemykseksi Suomelle. Tässä pitää pyrkiä mahdollisimman konkreettiseen määrittelyyn yleisluontoisten lausumien sijaan. Tämän jälkeen kaikki toimenpiteet pitää pystyä kohdentamaan tuon tavoitteen saavuttamiseen.
  - Suurin riski on, ettemme yrittäisi käyttää tilaisuutta hyväksi ja muut vievät markkinat.
- Uskallusta lopettaa kokeilut, jos ne eivät johda toivottuun lopputulokseen.

Läpimurron ajoitus on vaikeaa, sillä tässä mahdollisuudessa näitä läpimurtoja voi tulla useita eri aikaperspektiiveillä.

## **Ristikkäisvaikutukset**

Data- ja alustatalous mahdollistaa uudenlaisen ja tehokkaamman toiminnan melkein kaikissa tunnistetuissa kasvumahdollisuuksissa

- Terveellinen, turvallinen ruokaketju
- Uusiutuvat energiamuodot
- Joustavat energiajärjestelmät ja varastointi
- Puhdas ilmanlaatu
- Puhtaan veden tuotanto
- Luonnonvarojen ja materiaalien täyskierto
- Kestävä jätteenkäsittely
- Mineraalitalous
- Tulevaisuuden johtamismallit ja käyttäjälähtöiset toimintatavat
- Mahdollistavien teknologioiden uudenlaiset soveltamistavat
- Huoltovarmuus
- Rakennettu ympäristö
- Turvalliset ja toimivat tietoverkot
- Älykkäät ja kestävät liikennejärjestelmät
- Tulevaisuuden logistiikka
- Kestävä ja älykäs liikkuminen
- Terveysteknologiset innovaatiot
- Lääkekehitys
- Yksilöllistetyt hoitomuodot
- Yksilöiden ja yhteisöjen kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävät palvelut ja ratkaisut

## **Mahdollistavien teknologioiden uudenlaiset soveltamistavat**

### **Yleiskuvaus**

Uudet teknologiat tuottavat valtavia datamassoja, joka saadaan kehittyvällä tiedonsiirtoteknologialla sinne missä sitä tarvitaan. Teknologinen kehitys on keskeisessä roolissa globaalien haasteiden ratkaisemisessa. Mahdollistavia teknologioita on monilla aloilla, yksi merkittävä on IoT, joka mahdollistaa mm. kiertotalouden ratkaisuja.

EC:n keskeisissä teemoissa Datan hyödyntäminen on aivan ytimessä, samoin kuin Green Deal. Niiden yhdistelmässä voisi olla Suomessa sanottavaa, koska kummassakin aiheessa on tutkimuksen lippulaivoja ja vahvaa teollisuutta. Lisäksi datamassojen analysoinnissa, käytössä ja siirrossa tarvittavat teknologiat ovat Suomessa vahvoja.

**Keihäänkärkinä ja ratkaisuina** voidaan mainita esim.

- Energiankulutuksen optimointi
- Materiaalien sivuvirtojen hyödyntäminen
- Älykkään ubiikkiyhteiskunnan rakentaminen
- Teollisuuden digitalisaatio
- Reaaliaikainen mallinnus ja ohjaus

Kysyntää ajavia **globaaleja muutosvoimia ja haasteita** ovat mm.:

- Datan käsittelyn nopeuden eksponentiaalinen kasvu

- GPS paikannuksen tarkkuus
- Tekoälykilpajuoksu
- Alustatalous
- Tuottavuuden ja tehokkuuden kaizen
- Ilmastonmuutos
- Raaka-aineiden riittävyys
- Kyberturvallisuus

## Markkinapotentiaali

Kaiken digitalisaatio on vääjäämätön kehityssuunta, jossa data ja teknologia luovat uusia, mahdollisesti disruptiivisiakin toimintamalleja. Alustatalous leviää uusille toimialoille, jonka myötä rakentuu globaaleja verkostoja. Automaation, robotisaation ja etävalmistuksen parempi hyödyntäminen mahdollistaa palveluliiketoiminnan kaikilla aloilla, laajentaen tuotannollistenkin yritysten liiketoimintaa. Teknologiaosaamisen lisäksi tarvitaan sisältöosaamista, kuluttajalähtöisiä ratkaisuja, joille on jo tälläkin hetkellä kysyntää markkinoilla.

Tälle kasvumahdollisuudelle on olemassa globaalit, kasvavat markkinat. Eri toimialat ovat kuitenkin eri vaiheissa kehityksen suhteen ja kehityksen myötä syntyy jatkuvasti uusia sovellusalueita. Digitaalinen liiketoiminta skaalautuu helposti ja kilpailu on globaalia.

## Potentiaalisuus Suomelle

Suomella on hyvä lähtökohdat kyseisessä kasvumahdollisuudessa onnistumiseen, sillä mahdollisuus rakentuu vahvasti teknologisen kehityksen ja osaamisen varaan. Näissä molemmissa Suomella on pitkä historia ja kansainvälistä edelläkävijyyttä.

**Yritysten kilpailukykytekijöinä** voi mainita erityisesti:

- Hyvä teknologiaosaaminen useilla sektoreilla
- Vahva tiedonsiirto osaaminen mm. 5G, automaatio osaaminen, paikkatieto osaaminen
- Erityisosaaminen tietyillä aloilla (esim. puunjalostus ja IT)
- Merkittävien yritysten tuotekehitys
- Yritysten perustamat kompetenssikeskukset
- Suomalaisten yritysten läsnäolo yhteistyöverkostoissa, kuten IDS tiedonvaihdon verkostossa

**Toimintaympäristön kilpailukykytekijöitä** ovat mm:

- Yritysten ja yliopistojen yhteistyö
- Hyvä luottamustaso niin yritysten kuin yhteiskunnan toimintaan
- Turvallisuus ja luotettavuus
- Sujuvasti järjestyvät kokeilu ympäristöt
- Vahva Suomi solmu ihmiskeskeisen datatalouden MyData verkostossa

Suomen kannalta tämän kasvumahdollisuuden **yhteiskunnallinen merkityksellisyys** muodostuu kaikista kolmesta näkökulmasta, sillä kestävyiden eri osa alueita ei voi erottaa toisistaan. Ei ole olemassa pitkäjänteistä taloudellista kestävyttä, jollei se ole myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä.

## Taloudellinen kestävyys

Tämä kasvumahdollisuus tuottaa Suomelle vientiä, uudistaa elinkeinoelämää ja parantaa yhteiskunnan kantokykyä tuomalla veroeuroja, uutta osaamista ja työpaikkoja.

## Ekologinen kestävyys

Uudenlaiset teknologiat ja niiden uudenlaiset soveltamistavat mahdollistavat globaalien haasteiden ratkaisemisen. Näiden kautta pystytään pienentämään hiilijalanjälkeä ja kasvattamaan hiilikädenjälkeä.

## Sosiaalinen kestävyys

Kasvumahdollisuus parantaa ihmisten alueellista tasa-arvoa Suomessa sekä tarjoaa myös kehittyvien maiden osajille parempia työmahdollisuuksia virtuaalisessa verkostossa.

## Onnistumisen edellytykset ja aikajänne

Digitalisaatiossa Suomi on apukoulun priimus (Euroopan ykkönen), mutta parantamisen varaa riittää. Verkkokaupassa, alustataloudessa, B2C liiketoiminnassa olemme jäljessä.

Jotta kasvumahdollisuudesta syntyy merkittävää uutta liiketoimintaa, **tarvitaan**

- Panostusta tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä koulutukseen: Tarvitaan yritysveltoisia innovaatiokumppanuuksia yhdessä tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa, panostuksia julkisen tutkimuksen pitkäjänteisyyteen ja korkeaan tasoon, julkisen tuen lisäystä yritysten innovaatiotoiminnan kasvattamiseksi, sekä koulutusjärjestelmän uudistamista että saamme oikeanlaisia osajia. Ilman osaamista emme pärjää.
- Entistä vilkkaampaa yhteistyötä eri sektoreiden välillä: Tempoileva innovaatiopolitiikka pitäisi saada kestävä kasvun uralle. Lisääntynyt sektoreiden välinen yhteistyö (eri yritysekosysteemien, mutta myös yliopistot, yritykset muu yhteiskunta) voisi edesauttaa innovaatioiden syntymistä ja uuden luomista.
- EU:n olisi panostettava vahvasti eurooppalaisten palvelualustojen ja data infrastruktuurin kehittämiseen esim. koulutuksen tai terveydenhuollon alueella. Suurien, jo vakiintuneiden palvelualustojen osalta (verkkokauppa, sosiaalinen media, viihde) Eurooppalainen ratkaisu ei ole välttämättä uskottava.
- Heikkoutenamme on yleinen digitalisaatio-osaaminen erityisesti PK yrityksissä. Merkittävälle EU-hankkeelle olisi Suomessa juuri nyt suuri tilaus.
- Uusien teknologioiden nopea ja ketterä käyttöönotto sekä investointihalukkuus

**Julkisen toimijan** TKI panosten rooli tulee olemaan merkittävä. Koronakriisin aiheuttama kassakriisi korostaa julkisen sektorin roolia, erityisesti ilmastoinvestointien osalta.

## Ristikkäisvaikutukset

Uudet teknologiat mahdollistavat työelämän kulttuurin muutoksen. Uudet liiketoimintamallit voivat edesauttaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentamisessa mutta myös resurssiviisaudessa ja luonnonvarojen huolellisessa käytössä. Uudet teknologiat tulevat leviämään käytännössä lähes alalle kuin alalle. Ne ovat keskeisiä tämän hetken ja tulevaisuuden tekijöitä eri kasvumahdollisuuksien ratkaisuisissa.

- Ilmastoviisas, älykäs maatalous
- Terveellinen, turvallinen ruokaketju
- Uusiutuvat energiamuodot
- Joustavat energiajärjestelmät ja varastointi
- Maankäytön monimuotoisuutta tukevat ratkaisut ja innovaatiot
- Oppiva työelämä
- Elämyksellisyyttä vahvistavat liiketoimintamallit
- Puhdas ilmanlaatu
- Luonnonvarojen ja materiaalien täyskierto
- Mineraalitalous
- Data- ja alustatalouden uudet toimintamuodot
- Tulevaisuuden johtamismallit ja käyttäjälähtöiset toimintatavat
- Käyttäjäkokemuksen parantamiseen tähtäävät ratkaisut
- Virtuaalisen ja fyysisen toimintaympäristön yhteen tuovat tuote- ja palveluinnovaatiot
- Huoltovarmuus
- Rakennettu ympäristö
- Turvalliset ja toimivat tietoverkot

- Älykkäät ja kestävätkä liikennejärjestelmät
- Tulevaisuuden logistiikka
- Kestävä ja älykäs liikkuminen

## Hajautetun ja luovan työn johtaminen

### Yleiskuvaus

Ympäristökriisit ja talouden haasteet sekä uudet liiketoimintamallit asettavat vaateita tulevaisuuden johtamiselle. Uutta (integroivaa) osaamista ja osallistavaa johtamista tarvitaan mm. globaalien haasteiden ratkaisemisessa ja elinkeinoelämän uusiutumisessa. Verkottuneet ja digitalisoituvat työ- ja toimintatavat lisäävät tarvetta hajautetun työn johtamiselle.

Tulevaisuuden johtaminen on enenevässä määrin kansainvälisen verkoston virtuaalista johtamista tai ryhmien tai oman työnsä omaehtoista johtamista. Innovatiivisella ja osallistavalla johtamisella voidaan tarttua teknologisiin, osaamisen ja energiankäytön haasteisiin, joita ilmastokriisin ratkaiseminen edellyttää.

**Keihäänkärkinä ja ratkaisuina** voidaan mainita esim.

- Kouluttajina toimiminen työelämän digitaalisen kulttuurin johtamisessa
- Luovuuden ja uusiutumisen edistäminen
- Nopean oppimisen mahdollistaminen
- Tekoälyn hyödyntäminen perinteisen rinnalla, datafuusio, kyberturvallisuus. Olemme erittäin hyviä mm. tekoälyn kehittämisessä. Suomessa ilmasto-osaaminen ja etenkin vaikutusten tutkimus, havainnointi ja mallien kytkentä on ainutlaatuisella tasolla.
- Johtamisosaaminen liittyen alustatalouteen ja tuote palveluna -liiketoimintamalleihin. Voidaanko johtamisen kautta vaikuttaa alustatalouden nousun elementteihin ja missä määrin, vaikkapa tuotte palveluna – lähtökohdista?

Kysyntää ajavia **globaaleja muutosvoimia ja haasteita** ovat mm.:

- Johtamisen haasteet kasvavat entisestään globaalissa taloudessa alaisten asiantuntijuusosaamisen kasvaessa
- Digitalisaatio edistää uusien johtamismallien kehittymistä
- Ilmastokriisit ja talouden haasteet; covid19 käynnistänyt tilanne tulisi hyödyntää kestävä kehityksen ajurina ratkaisujen hakemisessa

### Markkinapotentiaali

Innovatiivinen johtaminen edesauttaa ratkaisujen löytämistä. Tekoälyllä saadaan tarpeet kartoitettua nopeammin ja dataa hyödynnettyä laajemmin, joten palveluita voidaan rakentaa ja päätöksiä tehdä aiempaa monipuolisempaan tietoon perustuen.

Tarpeita on myös liittyen datan ja telekommunikaation tehostettuun hyödyntämiseen työnteossa ja johtamisessa samoin työelämän modernisointiin ja työelämänlaadun parantamisessa. Markkinoille olisi hyvä tarjota uusia konsepteja ja niihin liittyviä tietoteknisiä ratkaisuita.

Markkinat eivät ole täysin kypsät vaan jatkuvassa muutoksessa. Markkinoiden kypsyysasteissa on myös eroja. Kansainvälisten virtuaalitiimien osalta markkina on vasta muotoutumassa. Covid19-aika on tuonut uudet toimintatapatarpeet pintaan. Vaikka koronavirustilanne saataisiin jotenkin hallintaan, niin työ- ja johtamiskulttuuri muuttunee pysyvästi. Samanaikaisesti työelämää modernisoidaan ja virusajan parhaita oppeja otetaan käyttöön. Koronan aiheuttama muutos tulee luomaan uutta ja erilaista johtamisen kysyntää ja tapaa johtaa. Tässä voi olla mahdollisuus luoda myös uutta osaamismarkkinaa.



## Potentiaalisuus Suomelle

Suomessa on paljon osaamista osallistavasta johtamisesta. Suomalaisilla yrityksillä on myös hyvää tietoturva- ja muotoiluosaamista. Suomesta löytyy merkittävä määrä globaaleilla markkinoilla toimivia omalla segmentillään johtavia toimijoita. Lisäksi yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteistyöstä on hyvää kokemusta. Uusia toimintamalleja edistetään mm. innovaatiokumppanuuksien avulla ja yritysten yhteisiä tutkimus- ja liiketoimintaverkostoja kehittämällä.

Hyvistä edellytyksistä huolimatta Suomessa hyödynnetään lähinnä muiden kehittämiä softia kuten Zoom, vaikka osaisimme itse tehdä tietoturvallisempaa ja luotettavampaa teknologiaa, johon voidaan integroida työelämän kehittyvät käytännöt. Voisimme olla turvallisten tietotekniikkaratkaisuiden ensisijaiseksi koettu tarjoaja. Voisimme luoda systeemejä ja pidemmälle kehitettyjä ratkaisuja hyödyntämällä olemassa olevia toimivia konsepteja.

Maailmanratkaisujen tuottajan roolin ottaminen edellyttää rohkeutta ja strategista silmää. Jos oppisimme jakamaan osaamistamme toisillemme paremmin, olisimme ns. Suomi-joukkueena vahvempia. Voisimme olla sekä kouluttajina vahvoilla markkinoilla työelämän digitaalisen kulttuurin johtamisessa että ilmastokriisin ratkaisemisessa.

Yritysten **kilpailukykytekijöitä** ovat mm.:

- Suomessa yrityksillä on (globaaliin kenttään suhteutettuna) hyvät valmiudet tietotekniikan ja sen hyödyntämisen osalta, sekä hyvää näkemystä mm. datan ja tekoälyn hyödyntämisessä
- Olemme erittäin hyviä mm. tekoälyn kehittämisessä ja se voidaan valjastaa ilmasto-osaamiseen ja etenkin vaikutusten tutkimukseen, havainnointiin ja mallien kytkentään ainutlaatuisella tasolla.
- Suomessa on erinomaista johtamista ja siihen liittyvää koulutusta

Toimintaympäristön **kilpailukykytekijöitä** ovat mm.:

- Suomessa yleensä dynaaminen toimintakulttuuri auttaa uusien innovaatioiden kehittämisessä.
- Olemme olleet globaali toimija ja erittäin tunnettuja osaamisestamme.
- Olemme myös luotettavaksi koettu toimija, ja tunnemme muiden maiden kulttuureja, meidän kanssamme on helppoa ja sujuvaa tehdä töitä.
- Suomessa on hyvät yhteydet virtuaaliyöskentelyyn ja pitkät etäisyydet; käytäntöjä voidaan kokeilla ja on kokeiltu.
- Lainsäädäntöön pitää kiinnittää huomiota ja sen pitää kehittyä siten että se mahdollistaa kehityksen. Yritykset haluaisivat tehdä enemmän (pienet ja keskisuuret). Heidän kanssaan tulisi tehdä enemmän yhteistyötä (tutkimuslaitokset ja yliopistot) - luontopohjaiset ratkaistu, ekologisuus, liikenneosaaminen.

Tutkimus- ja osaamis pohja on hyvä, mutta esim. tietotekniikan alan tutkimusta ja koulutusta pitäisi edelleen laajentaa voimakkaasti ja tukea kokeilu- ja pilottiympäristöjen rakentamista. Myös linkittyminen eurooppalaisiin verkostoihin on alihyödynnetty mahdollisuus.

Suomen kannalta **yhteiskunnallinen merkityksellisyys** muodostuu kaikista kolmesta kestävyys osa-alueesta. Riittävän pitkäjänteisellä toiminnalla on luotava edellytykset varmistaa tasapainoinen toiminta- ja innovaatioympäristö niin että kaikkien kolmen tarjoamia edellytyksiä voidaan hyödyntää. Kestävyyshoppailu johtaa vääristyneeseen toimintaympäristöön. Eri sektoreilla on oltava riittävä reagoitukyky, jossa sementoiduista tilanteista tai "saavutetuista eduista" tulee voida kehittyä eteenpäin.

## Taloudellinen kestävyys

Suomen elinkeinorakenteen uudistamisessa tulee painottaa työn tuottavuutta ja globaaleita markkinoita mm. ikääntyvästä väestörakenteesta ja julkisen talouden haasteista johtuen. Uusien

johtamismallien hyödyntäminen parantaa tuottavuutta, avaa uusia markkinoita ja näkymiä niin koulutuksessa, sovelluskehityksessä kuin palvelun tarjonnassa.

Uudet toimintatavat luovat mahdollisuuksia lisätä vientiä ilmastoneutraalisti etänä. Tämä korjaisi melko nopeastikin julkista taloutta, sillä ratkaisut voidaan luoda kotimaassa ja viedä muualle, missä niitä tarvitaan.

Kansainvälisten osaamis- ja osaajaverkostojen rakentaminen parantaa tuottavuutta ja sitä kautta kilpailukykyä ja kasvua Suomessa, lisää kiinnostusta suomalaisiin yrityksiin ja ratkaisee vaikeaa osaajapulaa.

### **Ekologinen kestävyys**

Vaikutus ekologiseen kestävyYTEEN tulee kahta kautta. Toisaalta uudet (digitaaliset) toimintamuodot (virtuaalitiimit, tehokas oman työn johtaminen) auttavat hillitsemään hiilijalanjälkeä ja muuta ympäristörasitusta mm. vähentyneen matkustustarpeen myötä.

Toisaalta innovatiiviset johtamismallit edistävät ratkaisujen kehittämistä globaaleihin haasteisiin. Esim. tuote palveluna -malli voi johtaa tehokkaampaan raaka-aineiden käyttöön sekä kestävämpien tuotteiden valmistukseen.

### **Sosiaalinen kestävyys**

Hajautetun työn johtamisen mallit ja monipaikkaisen työskentelyn mahdollistaminen lisäävät monella tapaa ihmisten hyvinvointia. Näitä ovat mm. mahdollisuus tehdä kotoa töitä, työllistymisen paikkariippumattomuus, alueellisen eriarvoisuuden vähentäminen kasvaneiden työllisyysmahdollisuuksien kautta. Samoin voidaan ottaa huomioon erilaiset elämäntilanteet, erilaiset elämänvaiheet, terveydelliset tekijät ja yleensä mahdollistaa paremmin erilaiset tavat osallistua työelämään. Esim. joustava osa-aikainen työnteko voisi uusilla toimintamalleilla olla hyvä vaihtoehto silloin kun elämäntilanne sen edellyttää. Jo koulutuksen ja ammatinvalinnan yhteydessä voisi ottaa huomioon uudistuvan työelämän mahdollisuudet työskennellä eri aloilla, esim. terveydellisiin ja fyysisiin rajoitteisiin liittyen.

Jos johtamis- ja työkuultuuria kehitetään onnistuneesti, niin voidaan kohentaa työhyvinvointia ja luoda yksilöllisesti sopivia osallistumisen muotoja vähentäen eriarvoisuutta (maantieteellinen, jne.) Johtamiseen tulee saada dynaamisempi ote ja jatkuvan palautteen ja datan hyödyntäminen pitäisi olla osa arkipäivän johtamista. Tähän liittyen tarvitaan uusia tietoteknisiä ratkaisuita.

Mikäli alustatalouden kuluttajasovelluksiin liittyvät sosiaaliturvaan ja työsuhteiden laatuun liittyvät ongelmat saadaan ratkaistua, alustatalous voi tarjota varteenotettavan työllistymiskanavan monille vaikeasti työllistyville.

Osallistava oman työn johtaminen parantaa työhyvinvointia ja työ/vapaa-aika-balanssia. Näiden toimintamallien laajempi käyttöönotto mullistaa tapaa, jolla teemme työtä. Tarjoaa kehittyvien maiden asiantuntijoille mahdollisuuden kiinnostaviin töihin maailman huippuyrityksissä. Käyttäjystävällisyys mahdollistaa teknologioiden laajemman käytön, joka puolestaan vähentää eriarvoisuutta.

### **Onnistumisen edellytykset ja aikajänne**

Jotta kasvamahdollisuudesta syntyy merkittävää uutta liiketoimintaa, **tarvitaan**

- Tahtoa, aktiivisuutta, näkemystä ja strategista johtamista
- Fokusoimintaa uusien johtamismallien kehittämiseen ja niiden testaamiseen
- Kansainvälisten verkostojen tavoitteellista rakentamista
- Koulutusta, palvelumuotoiluosaamista

Mikäli olemassa oleva asiantuntemus pystyttäisiin integroimaan ja hyödyntämään heti, ensimmäisiä läpimurtoja on odotettavissa noin 2-3 vuoden sisällä ja yhä suurempia 5 vuoden aikajänteellä. Covid-19 pandemia on nopeuttanut osaltaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja kehittämistä.

Julkista rahoitusta tarvitaan sekä huippututkimuksen tekemiseen että tarvittavan digitaalisen infrastruktuurin parantamiseen. Julkiset toimijat voivat edistää verkostojen rakentamista maailmalla ja innovaatiokumppanuuksia. Julkinen toimija voi nopeuttaa mahdollistamalla itse, ja luomalla keskustelua ja asettamalla suosituksia. Tarvitaan lainsäädännön dynaamista arviointia ja sen muuttamista. Valtionhallinnossa on tärkeää seurata tarkkaan, mikä vaikutus erilaisilla veroilla ja kannusteilla on alustatalouden ja tuote palveluna -mallin liiketoimintaan. Erityisesti nykytilanteessa tarvitaan riittävää reagointinopeutta, ja valmiutta edetä systemaattisesti tehtyjen päätösten mukaan. Erilaiset epävarmuustekijät ovat lisääntyneet valtavasti, eikä niitä pidä ainakaan poliittisesti lisätä.

## **Ristikkäisvaikutukset**

Digitaaliset teknologiat tukevat toisiaan ja johtamisen kehittämistä. Hyödyntämällä niitä oikein parannetaan ihmisten hyvinvointia ja torjutaan ympäristöuhkia. Uudet työskentelytavat vaikuttavat liikkumiseen.

- Data- ja alustatalouden uudet toimintamuodot
- Mahdollistavien teknologioiden uudenlaiset soveltamistavat
- Elämyksellisyyttä vahvistavat liiketoimintamallit
- Käyttäjäkokenuksen parantamiseen tähtäävät ratkaisut
- Virtuaalisen ja fyysisen toimintaympäristön yhteen tuovat tuote- ja palveluinnovaatiot
- Turvalliset ja toimivat tietoverkot
- Kestävä ja älykäs liikkuminen
- Oppiva työelämä
- Yksilöiden ja yhteisöjen kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävät palvelut ja ratkaisut

## **Elämyksellisyyttä ja asiakaskokemusta parantavat ratkaisut**

### **Yleiskuvaus**

Matkailun kasvu on globaalisti edelleen suurta, vaikka vielä onkin epäselvää, miten pandemia tulee muuttamaan matkailutapoja. Matkoja tehdään yhä enemmän itsenäisesti ja pienissä ryhmissä sekä virtuaalisesti. Erityisesti luontopalvelut tulevat kasvamaan. Viihdelellisyys tulee kilpailuttamaan alueita, mutta se voi ruokkia elämyksellisyyttä myös matkailussa. Digijoukkoelämys on vasta lähdössä nousuun ja sen teknisiä edellytyksiä kehitetään.

**Keihäänkärkinä ja ratkaisuina** voidaan mainita esim.

- FIT-pohjaiset (yksilöllisesti räätälöidyt) luontopalvelut
- Elämyksellisyyden kasvattaminen sekä matkailussa että alueen asukkaille tarjottavien palveluiden avulla
- Mitkä muut sisältöformaatit voivat olla matkailullisesti hyödynnettävästi kuin elokuvat? Onko E-urheilun konsepti skaalattavissa samoin?
- Myös pelimaailma, esim. Fortnite-keikat.
- Palveluita tulee rakentaa sekä paikallisille että matkailijoille matkustaen paikan päälle kuin kotoa käsin. Elämyksellisyyden merkitys on yhä suurempi eristyksen vuoksi.
- Personointi ja vuorovaikutus digipalveluissa, vrt. e-urheilu. Skaalautuvuus liikematkustuksen puolelle, messut ja konferenssit
- Virtuaalisesti toteutettavat yhteisölliset tapahtumat
- Digimyynti/varausalustan merkitys markkinointikanavana (Bokun)

Kysyntää ohjaavat ainakin seuraavat **globaalit muutosvoimat ja haasteet**:

- Arvomaailman muutos: sosiaalisuus, aitous, etiikka, kestävyys, tarve aidoille kohtaamisille, uniikit omia arvoja vastaavat kokemukset keskiössä
- Viihdeiteollisuuden kasvu: haetaan uniikkeja kohteita ja tarinoita
- Palvelullistuminen ja hyvinvoinnin merkityksen kasvu
- Kasvava (matkailu)- ja vapaa-ajan kulutus
- Ilmastonmuutoksen vaikutus matkailuvalintoihin
- (Uusien) teknologioiden mahdollisuudet elämysten tuottamisessa
- Digitalisaation mahdollistama tiedonvälitys ja kuluttajien hintatietoisuuden kasvu.
- Hintatietoisten kuluttajien lisäksi massasta erottuu myös selkeästi segmentti, joka on valmis maksamaan korkeampaa hintaa laadusta, elämyksellisyydestä ja yksilöllisestä palvelusta.

## Markkinapotentiaali

Kasvu on voimakasta kehittyvissä maissa, joissa on isot globaalit markkinatarpeet ja kasvun edellytykset. Matkailussa potentiaalisimmat kohdemarkkinat ovat kehittyvät markkinat ja Aasia. Ilmastonmuutos voi vähentää fyysistä matkailua, mikäli lentämisestä tulee kalliimpaa tai lentoyhteyksiä karsitaan. Tämä voi karsia kauempaa tulevia matkailijoita (Aasia?).

Matkailun ja elämysten tuottamisen osalta Suomella on useita valtteja kuten luonto, väljyys, puhtaus, turvallisuus ja rauhallisuus. Mikäli matkailijamäärät vähenisivät, Suomella on kykyä ja edellytyksiä houkutelaa hyvin toimeentulevia matkailijaluokkia Suomeen. Myös teknologia kehitty nopeasti ja sen vaikutuksia toimintaympäristöön, toimintamalleihin ja mahdollisuuksiin on vaikea ennustaa. Kysyntää saattaa syntyä seuraavilla alueilla:

- Siirrymme korkeatasoisempaan, kalliimpaan matkailuun myös Suomessa?
- Palveluiden kehittyminen, mm. luksusmatkailun potentiaali?
- Long stay -lomat lyhyiden matkojen sijaan mahdollisesti nousevat, matkailuviipymän kasvaminen vaatii matkailijalta enemmän vapaa-aikaa ja rahaa. Matkailijat ovat valmiimpia maksamaan laadukkaista palveluista.
- Digi- ja virtuaalimatkailun kasvu, jos ihmiset eivät halua enää matkustaa lentokoneissa? Virtuaalimatkailun ja fyysisen matkailun yhdistelmä on mahdollinen matkailun tulevaisuusskenaario
- Virtuaalimatkailua voidaan hyödyntää myös oppimisessa (esim. urheilutapahtumat) tai matkailupalvelun tarjoamisessa (esim. valokuvausmatkailu, virtuaalimatkailua voidaan hyödyntää ennakkomarkkinoinnissa, mutta matkailija haluaa kuitenkin tulla paikan päälle ottamaan kuvia). Myös jälkimarkkinoinnin merkitys tärkeä, jotta asiakkaat suosittelvat meitä matkakohteena myös edelleen.
- Virtuaalimatkailu voi olla myös vaarallinen ulottuvuus, jos sillä ei ole kytkentää varsinaiseen aitoon matkailuun/reaalimaailmaan: kuka tahansa voi myydä/mainostaa suomalaisia maisemia. Saariston osalta (heikosti saavutettava matkailukohde) tulossa virtuaalimatkailua, jossa esitellään saaristokohteita.
- Pelitoimiala hyödyntää hyvin data-analytiikkaa, jolloin pystytään seuraamaan tarkasti tuotteen vastaanottoa ja potentiaalia. Vastaavanlainen seuranta ja data-analytiikka puuttuu matkailutoimialalta, data ei vielä ohjaa matkailussa liiketoimintamallien uudistamista tai markkinointitoimenpiteiden kohdistamista suurelta osin.

Matkailun ja elämysten tuottamisen markkinat ovat globaalit. Matkailun uudet teknologiaratkaisut ja virtuaalimatkailu laajentavat markkinapotentiaalia. Koronan jälkeisenä aikana fyysinen matkailu keskittyy ja käynnistyy ensisijaisesti lähimarkkinoilla (Venäjä, Baltia, Pohjoismaat, EU) ja vasta myöhemmin muilla markkinoilla. Aasia nähdään edelleen kasvumarkkinana. Eurooppa ja Yhdysvallat perinteisen kysynnän lähteinä. Lähimarkkinoiden merkitys kasvaa.

FIT-matkailu on olemassa oleva, kasvava markkina. Virtuaaliset tapahtumat ja Suomi ko. tuotteiden kehitysympäristössä vasta muotoutumassa

## Potentiaalisuus Suomelle

Osaamisen taso vaihtelee paljon ja yrityksillä on erilaiset valmiudet muutokseen. Nuorista yrittäjistä osa on lähtenyt rohkeasti hakemaan uusia ratkaisuja. Osaamisen systeemisyyttä vielä haussa, sillä luova osaaminen löytyy yleensä mikroyrityksistä ja verkostomaisesta toiminnasta. Ala tarvitsee usein jonkin tahon, joka kokoaa osaamisen yhteen. Taho voi olla yrityslähtöinen tai julkisen ja yritysten yhdessä hoitama.

Suomalaisten yritysten **kilpailukykytekijöitä** ja **kehittämiskohteita** ovat mm:

- Suomessa on vahvaa teknologia- ja pelialan osaamista. Toimialarajat ylittävässä yhteistyössä on huomattavasti potentiaalia (sisältöjen yhdistämisessä ja skaalaamisessa).
- Sisällöntuottamisessa kehittäminen jää kesken. Tarvitaan kumppanuuksia ja verkostomaista toimintaa, jotta myös pienet yritykset vakuuttavat isot. Pohja hyvä ja edellytyksiä on, mutta yhteistyötä lisää.
- Elokuvatuotantoa ei hyödynnetä riittävästi eli sisältöä ei tuotteisteta riittävästi matkailun tarpeisiin. Elokuvan tuotantoyhtiöiltä puuttuu osaaminen matkailutoimialan hyödyntämisestä. Elokvakomissio-tyyppinen toiminta voi auttaa. Markkinointi onnistuu, mutta tuotteistaminen heikkoa.
- Elokuvatuotannossa bonusraha tuotteistamiseen eli sisältötuotannon hyödyntämiseen matkailussa voisi auttaa. Ruotsista voisi ottaa mallia.
- Myös oppilaitosyhteistyölle voisi olla tarvetta. Pelialaa voisi hyödyntää enemmän elämyksellisyydessä. Resursseissa ongelmana, että usein pienet yritykset valmiimpia kokeiluihin kuin isot. Tässä auttaa parhaiten yhteistyö pienten ja isojen yritysten kesken. Erityisesti matkailualan teknologiayritykset ovat niin pieniä, että pääosin teknologiatarjoajia - eivät alustatalouden ratkaisuja.
- Pääomaa puuttuu eikä ole syntynyt veturiyrityksiä.

Toimintaympäristön **kilpailukykytekijöitä** ja **kehittämiskohteita** ovat mm:

- Maailman onnellisin maa/kansa
- Turvallinen, puhdas, korkeatasoinen infrastruktuuri matkailuympäristössä
- Koulutus ja sen tuoma osaamisen kohtuullisen vahvaa Suomessa
- Innovaatiomyönteistä regulaatiota kaivataan. Osittain myös ilmapiiri alustatalouden yrityksiä kohtaan epäluuloinen matkailualalla.

Arvonluonti tapahtuu yhä enemmän OTA- alustatalousyrityksissä. Tärkeää kuitenkin varmistaa, että virtuaaliratkaisuissa kytkentä varsinaiseen matkakohteeseen/-tuotteeseen pysyy riittävän vahvana, jotta erilaiset teknologiaratkaisut myös tuovat matkailijoita/tuloa matkailualalle. Haasteena matkailuyritysten mahdollinen motivaation puute & kustannukset: kuka maksaa uudet avaukset, miksi yhteistyöhön olisi matkailuyrityksen näkökulmasta järkevää lähteä? Business Finlandin rooli toimialojen yhdistäjänä?

Suomen kannalta **yhteiskunnallinen merkityksellisyys** muodostuu kaikista kestävyiden osa-alueesta. Matkailutoimialalla ja sen kasvulla on merkittäviä kerrannaisvaikutuksista muille toimialoille ja yhteiskunnan eri osa-alueille.

## Taloudellinen kestävyys

- Matkailu tuottaa vientituloja; sen osuus valtiontaloudessa on merkittävä
- Matkailulla on suuri työllistävä vaikutus. Ala työllistää noin 140 000 työntekijää ja levinnyt aluetaloudellisesti laajalle. Yritykset ovat kuitenkin kohtuullisen pieniä ja pientä haastetta voi tulla sukupolvenvaihdoksissa.
- Matkailu toimialana uudistaminen muuttuneen kuluttajakäyttäytymisen pakkoraossa (kestävyyden näkökulmasta). Matkailua tukevan ekosysteemin kehittäminen (travel tech puoli, yhteistyö sisällöntuottamisen kanssa jne.) luo kasvua matkailulle.

**Ekologisen kestävyuden** näkökulmasta matkailuelinkeinon tulee mukautua ilmastonmuutoksen asettamiin haasteisiin ja sen tulee kehittää toimintaansa kestävämpään suuntaan.

- Harvalla toimialalla tehdään niin paljon ekologisuuden osalta kuin matkailussa. Haasteena on lentomatkailun suuri hiilijalanjälki (80-90% koko matkan aikaisesta kuormituksesta).
- Ilmastonmuutos vaikuttaa merkittävästi matkailuun, jos osa matkailijoista vähentää lentämistään. On kyettävä tarjoamaan vaihtoehtoisia kestäviä matkustusmuotoja.
  - Luontomatkailu ja ympäristökasvatus
  - Viipymän kasvattaminen mahdollistajana, matkan aikana kompensatiot, määrän sijaan laadun kehittämistä.
  - Suomi pussinperällä, erilaisten vihreiden matkaketjujen kehittäminen, auttaa myös julkisen liikenteen paikalliskäytön kasvua.

### **Sosiaalinen kestävyys**

- Eriarvoisuuden väheneminen erityisesti aluetasolla on matkailussa keskeistä.
- Matkailu työllistää alueilla, joissa muita töitä ei ole tarjolla (mm. syrjäiset ja vaikeasti saavutettavat alueet, maaseutu- ja saaristoalueet, alkuperäiskansa), sivistysmahdollisuuksia.
- Arvostava kulttuurinen lainaaminen (saamelaiset)

### **Onnistumisen edellytykset ja aikajänne**

Jotta kasvumahdollisuudesta syntyy merkittävää uutta liiketoimintaa, tarvitaan

- Matkailun digitaalisen toimintaympäristön kehittämistä.
  - Verkostoja ja yhteistyötä. Toimintaympäristön, joka mahdollistaa teknologiatuottajien, sisällöntuottajien ja matkailutoimialan edustajien uusien liiketoimintamallien kehittämistä
  - Digitalisoituvalla elämysmatkailulle tarvittaisiin oma rahoitusohjelma.
- Pelkkä markkinointi ja myynti ei riitä.

Keskeisinä riskeinä ovat julkisen rahoituksen ja yritysten siiloutuminen. Rahoitus ohjaa toimintaa vahvasti.

Julkisen toimijan johtajan rooli matkailun ekosysteemissä pitäisi näkyä rahoituksessa. Pandemian ja vastuullisuuden vuoksi matkailu on pakotettuja muutokseen, mutta siihen tarvitaan vielä työkaluja ja verkoston / julkisen sektorin tukea. Julkisen toimijan ja yritysten parhaat yhteistyömallit pitäisi selvittää.

### **Ristikkäisvaikutukset**

Matkailuun liittyvät teknologiset ratkaisut näkyvät vahvasti asiakaskokemuksen tukemisessa ja kehittämissä. Toimiala on lähtökohtaisesti poikkisektoraalinen. Alustatalouden lähtökohtana on asiakaskokemus, joka soveltuu matkailuun hyvin. Matkailua varten kehitetyt ratkaisut palvelevat myös yhteiskuntaa muutoinkin. Matkailu toimii myös toiminta- ja kokeiluympäristönä muille toimialoille.

- Data- ja alustatalouden uudet toimintamuodot
- Käyttäjäkokemuksen parantamiseen tähtäävät ratkaisut
- Virtuaalisen ja fyysisen toimintaympäristön yhteen tuovat tuote- ja palveluinnovaatiot
- Kestävä ja älykäs liikkuminen