



Uusmedia aikuistumisen kynnyksellä



© 2001

**Taideteollinen korkeakoulu
Koulutuskeskus**

<http://www.uiah.fi/koulutuskeskus/>

Uusmediatoimiala Suomessa 2000

© 2001

**Helsingin kauppakorkeakoulu
LTT -tutkimus
Elektronisen Kaupan Instituutti**

**Uusmediatoimialan
kansainvälistymiskehitys**

© 2001

**Helsingin kauppakorkeakoulu
Tommi Pelkonen**

Graafinen suunnittelu ja taitto:

Tomi Rantonen

Painopaikka:

Kirjapaino Tieto, Helsinki

SAATESANAT

Uusmedia aikuistumisen kynnyksellä

Oheinen tietopaketti sisältää Taideteollisen korkeakoulun koulutuskeskuksen ja Uudenmaan uusmedian osaamiskeskuksen tilaamien kahden mittavan tutkimushankkeen, "Uusmediatoimiala Suomessa 2000" ja "Uusmediatoimialan kansainvälistymiskehitys", tiivistelmät ja merkittävimmät tulokset. Työt ovat saatavilla myös kokonaisuudessaan tilaajien verkkosivuilta. Tutkimukset ovat luotettavia selvityksiä Suomen uusmedia-alan kehitysvaiheista viimeisten kahden ja puolen vuoden ajalta. Perustana tutkimustyön tekemiselle ovat olleet aikaisemmin ilmestyneet uusmediatoimialan tutkimukset vuosilta 1997-1999.

"Uusmediatoimiala Suomessa 2000" -tutkimuksen toteuttaja on Helsingin kauppakorkeakoulun LTT - tutkimuksen Elektronisen Kaupan Instituutti (EKI), jonka yleisinä tutkimuskohteina ovat tulevaisuuden kaupankäyntitapojen mahdollisuudet ja niiden vaikutusten arviointi kaupan eri osapuolten näkökulmasta. "Uusmediatoimialan kansainvälistymiskehitys" on uusmedia-asiantuntija Tommi Pelkosen pro gradu -tutkielman jatko-tutkimus. Tutkimushankkeet on käynnistetty Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella.

Oheiset tutkimukset osoittavat, että uusmediatoimiala on viime vuosien myllerrysten jälkeen vihdoinkin saavuttamassa tasaantumisen vaiheen, ja alan voidaan sanoa kypsyneen valmiiksi ottamaan vastaan myös kansainvälisiä haasteita. Tämä onkin tarpeen; ovathan digitaalisen median teknologiat jo lähtökohdiltaan kansainvälisiä. Alan yritysten erityiset haasteet ovat lähinnä henkilöstöhallinnassa ja uskottavuuden edelleen vahvistamisessa sekä kotimaisilla ja ulkomaisilla markkinoilla. Silti kriittinen haaste on yhä monille yrityksille teknologisen osaamisen valjastaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi. Tutkijat esittävät ratkaisujen olevan tuotteistamisosaamisen parantamisessa ja asiakkaiden liiketoimintojen ymmärtämisen syventämisessä. Lisäksi suhteellisen

kehittymättömiä yhteistyöverkostoja tulisi olennaisesti tiivistää. Substanssiosaamista tulisikin pyrkiä yhdistämään sopivasti koko informaatioklusterin kokemuspohjaan.

Uudenmaan uusmedian osaamiskeskus vastaa osaltaan julkisen sektorin toimijoille heitettyyn haasteeseen: se tukee uusmedia-alan yritystoimintaa ja toimintaedellytyksiä kokoamalla, jalostamalla ja jakamalla toimialan arvoverkoista kerättyä tietoa, osaamista ja kokemusta. Osaamiskeskus kehittää alan moninaisten toimijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista sekä kansainvälisesti kilpailukykyisiä toimintamalleja käynnistämällä ja toteuttamalla yritysten tarpeiden mukaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita. Tämän tutkimuslinjan seuraavia aihealueita tullevat toimialalta saadun palautteen ja tarpeiden mukaisesti olemaan kartoitukset alalla käytössä olevista ammattinimikkeistä ja mahdollisuudesta luoda osaamisperustainen ammattinimikestandardi, jota uusmediaryritykset voisivat hyödyntää haastavan henkilöstöhallintansa työkaluna.

Kiitämme kaikkia tutkimuksen suunnitteluun, rahoitukseen, järjestelyihin ja tekemiseen osallistuneita sekä erityisesti haastateltuja uusmedia-alan yrityksiä. Tässä murroskauden jälkeisessä tilassa on otettava suunta realistiseen tulevaisuuteen yhdessä.

Helsinki 23.5.2001

Juha Saapunki

Johtaja

Taideteollisen korkeakoulun koulutuskeskus

Miia Tiainen

Projektipäällikkö

Uudenmaan uusmedian osaamiskeskus

PETTERI POHTO & LAURI WIRÉN

Raportti Uusmediatoimialasta
Suomessa 2000

Tutkimuksen keskeiset
tulokset

LTT-Tutkimus Oy
Elektronisen kaupan instituutti - EKI

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	8
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	8
2.1 Taustaa	8
2.2 Tuotannon organisointi	12
2.3 Asiakkaat	13
2.4 Liiketoiminta Suomessa	13
2.5 Tulevaisuuden näkymät	16
2.6 Vahvuudet ja heikkoudet	18
2.7 Mahdollisuudet ja uhat	18
2.8 Odotukset julkiselta vallalta	19
3 JOHTOPÄÄTÖKSET	20

ESIPUHE

Olli Heikkilä, TJ Group Oyj

Raportti Uusmediatoimialasta Suomessa 2000

Harva toimiala on kokenut yhtä lyhyessä ajassa yhtä paljon, mitä Uusmediatoimiala on muutaman vuoden historiansa aikana kokenut.

90-luvun puolivälissä muutaman jo toimineen pioneeriyrityksen ympärille alkoi syntyä pieniä yrityksiä, jotka löysivät elantonsa kaupallisesti ensiaskeleitaan ottavasta Internetistä. Pari vuotta tähän lisää ja liikkeellä olivat ensimmäiset yritys-järjestelyt. Pari vuotta vielä tähän ja vuosituhannen vaihtumista juhliittiin huumassa. Ala oli IN, pääomaa suorastaan tyrkytettiin, uusia yrityksiä syntyi päivittäin, kaikki käyrät osoittivat koilliseen eikä kasvulle loppua näkynyt.

Vuosi tähän ja tilanne on täydellisesti muuttunut. Pääomahanat ovat kiinni, strategioita ja toimintakonsepteja reivataan uusiksi, rekrytoinnit ovat vaihtuneet irtisanomisiksi, lappuja ilmestyy ulkomailta. Useampi ulkomaisomisteinen yritys on jo vetäytynyt maastamme.

Krapula on kaikkialla.

Mitä on oikein tapahtunut?

Perussyynä lienee kollektiivinen arviointivirhe. Arviot Internetin vallankumouksellisesta voimasta ja erityisesti aikajänteestä, missä muutokset tapahtuvat menivät pahasti pieleen. Muutos ei tapahtunut eikä tapahdu evoluution vaan evoluution kautta.

Pääomat odottivat revoluutiota ja sen tuomia ansaintamahdollisuuksia. Alan tuotantokapasiteetti mitoitettiin näiden odotusten mukaiseksi.

Perinteiset yritykset ns. savupiipputeollisuus tuomittiin häviäjäksi. Uusi talous oli syntynyt.

Arviointivirhe havaittiin parissa vuodessa ja olemme nykytilanteessa. Tilanteessa, jossa Uusmediatoimiala - yksi uuden talouden kättilöistä - joutuu arvioimaan roolinsa myös uudestaan.

Verkkokauppa ja portaalit ovat jo käytännössä siirtyneet perinteisille toimijoille, mainostoimistot hamuavat verkkomainontaa, mediatoimistot verkkomediavälitystä, viestintätoimistot integroivat verkko-osaamisen osaksi tarjontapalettiaan, sisältö-yritykset kehittävät itse pelejä ja sisältökonsepteja, perinteiset it-yritykset hallitsevat uudet arkkitehtuurit ja ohjelmointikielet jne.

Mitä on uusmediatoimiala ensi vuonna tai kahden vuoden päästä? Varmuudella voi sanoa, että erilainen kuin tänään. Ja mahdollisuus on ettei sitä enää ole. Terminä kadonnut siinä kuin Uusi talouskin.

Alan yritysten ei kuitenkaan kannata ripotella tuhkaa päälleen. Osaamistarve ei mihinkään katoa - päinvastoin. Ja nopeasti toimivia, innovatiivisia, motivoituneita ja yrittäjähenkisiä yrityksiä Vanha talous tarvitsee. Meillä ja muualla.

Vallankumousnapit vintille. Menestystä.

*Olli Heikkilä
Senior Consultant
TJ Group Oyj*

ESIPUHE

Ilona Karppinen, Tekes

Raportti uusmediatoimialasta Suomessa on mielenkiintoinen erityisesti vuoden 2000 osalta, kun taustalla häilyvät kansainvälisten internetyritysten kriisit sekä teknologiapörssien rajut kurssilaskut. Tutkimuksen tulokset näyttävät osoittavan, ettei suomalaisissa uusmediayhtiöissä ole kovin dramaattista kriisiä koettukaan vaikka toimialan kasvukäyrät ovatkin tasaantumassa ja uusien yritysten määrä on vähentynyt merkittävästi. Korkeasuhdanteesta on palattu (inho)realismiin, erityisesti rahoitustilanteen ja alan yritysten arvostusten osalta. Riskirahoitushanat ovat kiristyneet merkittävästi ja yritysten valuaatiot ovat laskeneet lähes kaikilla teknologiasidonnaisilla toimialoilla. Markkinatilanteen muutos on jälleen kerran osoittanut selkeästi tarpeen pitkäjänteiselle, trendiriippumattomalle riskirahoitukselle.

Huomioni kiinnittyi tutkimustuloksissa kahteen yksityiskohtaan: liikevaihtojakautumaan toimialan eri segmenttien kesken sekä alan yritysten kannattavuuden parantumiseen. Liikevaihdon siirtyminen yhä voimakkaammin ohjelmistotuotteisiin vahvistaa sitä näkemystä, että keskeinen keino liikevaihdon kasvuun ja kustannustehokkuuteen on sekä ohjelmistojen että palvelukonseptien tuotteistaminen. Kannattavuuden parantuminen on positiivinen merkki, joskin on merkillepantavaa, että työntekijäkohtainen liikevaihto on suurimmassa

osassa yrityksiä edelleen pieni verrattuna työntekijän yritykselle aiheuttamiin kustannuksiin.

Kuluva vuosi 2001 tuo uusmediayhtiöille muutoksia ja uusia haasteita, joiden joukossa mm. Digi-tv:n käyttöönotto syksyllä, GPRS sekä Japanin siirtymisen 3G-tekniikkaan. Uusien teknologioiden muuttaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi edellyttää liiketoimintamallien luomista, kuluttajakäyttäytymisen tutkimista ja tuntemista, teknologian toimivuuden testausta sekä kokonaisten arvoketjujen uudistamista. Uusia toimintamalleja ei tarvitse hakea ulkomailta; suomalaiset uusmediayhtiöt ovat kehityksen etulinjassa.

On ilahduttavaa, että alalla on jo muutamia kansainvälisesti menestyneitä yrityksiä ja että yrittäjyys, liiketoimintaosaaminen ja verkottuminen ovat kehityksessä oikeaan suuntaan. Tämä arvokas tietopaketti antaa uusmediayrityksille eväitä oman toiminnan edelleen kehittämiseen ja fokuksen tarkistamiseen. Alan muillekin toimijoille riittää haasteita edellämainittujen asioiden lisäksi mm. koulutuksessa ja rahoituksessa.

Ilona Karppinen
Tekes

EXECUTIVE SUMMARY

Petteri Pohto & Lauri Wiren

Report on the new media industry in Finland 2000

We estimate that there are about 330 new media companies in Finland. Most of the companies are 3-5 years old, as the number of new start-ups has decreased during the last few years. The majority of new media companies were founded as brand new entities, while the rest were formed from existing businesses.

As far as profitability goes, Finnish new media companies seem to be doing better than ever. The representatives of the companies that we interviewed reported no problems raising capital to fund their expansions. However, increasing pressure on new media companies to turn a profit is evident.

The number of both full-time and part-time employees working in the new media industry is expected to increase in the near future. Programmers already constitute the largest employee group, and the industry will need more of them in the future. While the greatest need will be for technical expertise, new media companies foresee a need for creative skills as well. Our results indicate that the educational background of employees in the new media industry is shifting to higher levels of education. Almost half of the employees in the respondent companies have some kind of technical education.

The most important recruit channels are still the personal contacts. Nevertheless, its importance has decreased while the Internet is increasing in popularity as a recruitment channel.

The clients of new media companies come from all areas of business. Currently, the majority are medium or large-sized companies, with very few small companies in the mix. Our research indicates a trend of increasing dependence on a small number of important customers.

When clients select a new media company to work with, personal long-term business relationships as well as an understanding of the client's business are the most important considerations. The biggest problems in customer/client relationships seem to be lack of technical understanding on the part of the client, and time pressures (i.e. "needed this yesterday").

Our interviews indicated that the majority of new media companies still outsource less than 10% of their production. Nevertheless, interviewees believed that this figure should grow in the near future.

More than 2/3 of new media companies reported that they do co-operate with other companies in the industry. On the other hand, over 10 % of the companies reported not to engage in any kind of co-operation.

New media companies feel that the government should offer educational opportunities to prepare people for the industry. Some companies stated that they would also like the government to offer financial help to new companies. Some would also like the government to provide them with information, greater bandwidth and help in product development.

We asked new media companies to comment on the strengths and weaknesses of the Finnish new media industry. The greatest strength of the Finnish new media industry appears to be technical know-how. Finland is a very engineer-oriented country, and this shows in the assessments of the new media companies. Content, business and marketing skills are not considered to be as good as the technological ones.

There is a strong conviction that Internet Technology will become integrated into companies' business processes, causing the demand for new media services will remain strong. However, it seems that the industry is starting to reach some kind of maturity level, because the amount of companies believing in higher profits in the future has decreased.

Company representatives see the growing number of companies as the biggest threat. Increased competition is expected both from foreign entrants and from domestic companies. Many felt that the majority of small companies would have to merge, although some of them would play an important role for outsourcing certain specialized areas by the larger companies. The first round of consolidation has already happened, which can be seen from the growing size but steady number of new media companies. Internationalization, consolidation and increased demand for their products as viewed as the three most important opportunities or scenarios for the future. In general, the majority of new media companies are optimistic about the future of their industry.

Johdanto

Uusmediatoimiala Suomessa 2000 -tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa uusmediatoimialan erityispiirteitä ja alan kehittymistä Suomessa. Tutkimusta edelsivät aikaisemmin tehdyt vastaavanlaiset tutkimukset vuosilta 1997 ja 1999.

Toimialatutkimukseen otettiin mukaan yritykset, joiden liiketoiminnan voitiin rekisterilähteiden tai yritysten omien kotisivujen perusteella olettaa kuuluvan uusmediatoimialaan. Löydetyille yrityksille lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua verkkokyselyyn. Kyselyyn vastasi 35 yritystä, eli noin 10% kaikista yrityksistä. Tämän lisäksi haastateltiin kymmentä uusmediayrityksen edustajaa täydentämään ja antamaan perspektiiviä saatuihin vastauksiin. Myöhemmin tutkimukseen lisättiin myös neljä haastattelua sellaisissa vanhan median yrityksissä, jotka ovat viimeaikoina siirtyneet yhä tiiviimmin tekemisiin uuden median kanssa.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Taideteollisen korkeakoulun uusmedian osaamiskeskus ja toteuttajana ryhmä Helsingin kauppakorkeakoulun ITP-ohjelmaan (Information Technology Program) osallistuneita opiskelijoita. Tutkimus tehtiin LTT-Tutkimus Oy:öön kuuluvan Elektronisen kaupan instituutin alaisuudessa. Tutkimus tehtiin kesällä 2000 ja sitä jatkettiin syksyllä vanhan median edustajien haastatteluilla. Toteuttajina olivat: Susanna Anderson, Olli Arojärvi, Anna Chadzynska, Petteri Pohto, Lynn-Marie Sederlöf ja Lauri Wirén.

Tutkimuksen ajankohta osui markkinoiden kannalta mielenkiintoiseen rakoon. Pörssikurssit olivat jo ennakoineet tulevia vaikeuksia ja rahahanoja oli väännetty tiukemmalle. Yritysten tilauskannat näyttivät kuitenkin positiivisilta ja itseluottamusta riitti lähes kaikissa yrityksissä. Huimia voittoja ei kuitenkaan enää odotettu samalla tavalla kuin vielä vuosi aikaisemmin, vaikka alan kasvuun yhä uskottiin ja erityisesti henkilöstön määrän odotettiin kasvavan edellisten vuosien tapaan. Yrityksissä oletettiin vaikeuksien kohtaavan vain huonosti hoidettuja yrityksiä. Onkin mielenkiintoista verrata tutkimuksessa ilmitulleita yritysten odotuksia tämän päivän tilanteeseen. Mihin tulevaisuuden odotukset perustuivat ja löytyykö niille vielä katetta markkinatilanteen helpottuessa?

Kyselyyn osallistuneiden yritysten ikäjakauman siirtyminen yhä selvemmin yli kolmivuotiaisiin osoittaa jonkinlaista uusmediatoimialan kypsymistä. Vaikka yhä useammat, erityisesti pienemmät yritykset ovat jo voitollisia, kypsymisen myötä yritykset kohtaavat uudenlaisia haasteita. Mistä kasvua nyt lähdetään hakemaan ja mikä on se malli, jolla menestystä saavutetaan? Isojen uusmediayritysten vaikeudet ulkomailla osoittavat, että kovin helposti sitä ei ainakaan Suomen rajojen ulkopuolelta heru. Vahva tekninen osaaminen ja innovatiivisuus pitäisi pystyä muuttamaan markki-

noiden ymmärtämäksi tuotteeksi. Yritystä tällä saralla toki on, kuten tämänkin tutkimuksen tulokset hyvin osoittavat.

Kiitämme kaikkia tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuneita henkilöitä, Uudenmaan Uusmediaosaamiskeskusta ja erityisesti kyselyihin ja haastatteluihin vastanneita yrityksiä. Toivomme, että tutkimustuloksista on hyötystä toimialan kehitykselle, alalla toimiville yrityksille sekä myöhemmin tehtäville jatkotutkimuksille.

Tutkimuksen keskeiset tulokset

Taustaa

Yritysten lukumäärän kasvu tasaantumassa

Edelleen voimakkaasti kasvavalla uusmediatoimialalla on Suomessa tällä hetkellä noin 330 yritystä. Lukumäärä on arvio, joka perustuu edellisiin uusmediatoimialatutkimuksiin ja aineiston uudelleen arviointiin lähinnä Internetin avulla mm. hakukoneita hyväksikäyttäen.

Alan konsolidoitumisen ja kannattamattomimpien yritysten markkinoilta poistumisen seurauksena yritysten lukumäärä ei ole oleellisesti noussut, vaikka uusia yrityksiä perustetaan yhä. Vaikka ala on uusi, on suurin osa toiminnassa olevista yrityksistä jo muutaman vuoden ikäisiä. Lähes 70% on jo yli 3 vuotiaita. (ks. kuvio 1)

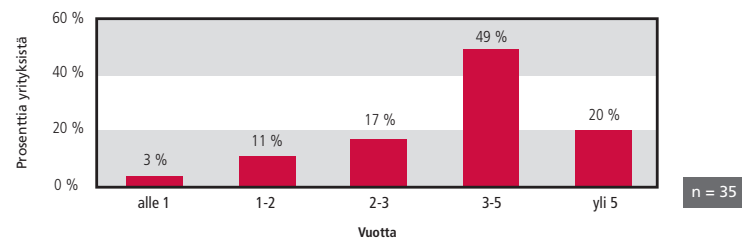
Suurin osa olemassa olevista yrityksistä on perustettu uusina yhtiöinä (ks. kuvio 2). Noin kolmannes yrityksistä on perustettu jonkin toisen yhtiön osaksi ja noin kymmenes on aloittanut jollain muulla alalla. Selvästi harvinaisinta on yritysten synty fuusioiden kautta. Tämä kuvanee hyvin yrittäjyyden osuutta uusmediayritysten synnyssä.

Yritysten kannattavuus yhä parantunut

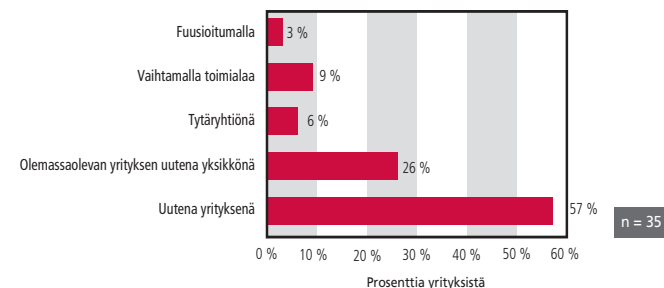
Alan kannattavuus näyttäisi olevan selvässä nousussa (ks. kuvio 3). Kun 1997 78% yrityksistä ilmoitti toimintansa olevan kannattavaa, oli luku kohonnut 91%:iin vuonna 2000. Samanaikaisesti on ollut havaittavissa alan polarisoitumista. Pienet ja suuret yritykset näyttävät pärjäävän parhaiten.

Arvioitaessa yritysten kannattavuutta liikevaihdolla/työntekijä, trendi näyttää samanlaiselta (ks. kuvio 4). Liikevaihdoltaan alle 200 000 mk/työntekijä yritysten määrä näyttäisi pienenevän, kun taas 300 000-500 000 mk/tt yritysten osuus olisi kasvussa. Yli 500 000mk/tt kategoriassa näyttäisi tapahtuvan pieni notkahdus, joka johtunee isojen yritysten nopeasta kasvusta. Liikevaihto ei pysy henkilöstömäärän mukana, päinvastoin kuin hieman pienemmillä yrityksillä, jotka eivät kasva niin nopeasti.

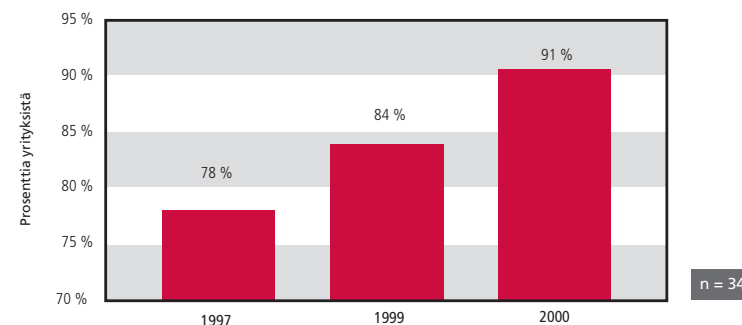
Kuvio 1
Yritysten toimialallaoloaika



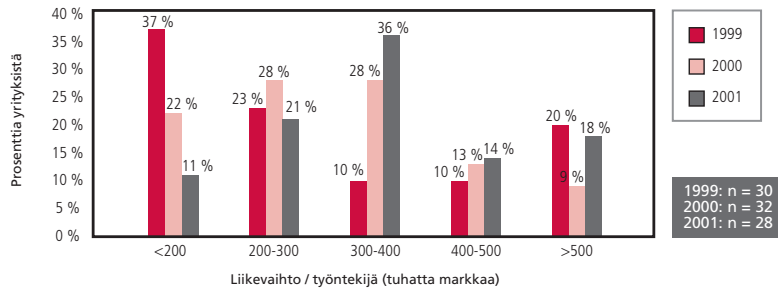
Kuvio 2
Toiminnan aloittaminen



Kuvio 3
Uusmediatoiminnan voitollisuus



Kuvio 4
Liikevaihto / työntekijä



Liikevaihto alalla syntyy enimmäkseen ohjelmistotuotteista (ks. kuvio 5). Tässä kategoriassa on tapahtunut voimakasta kasvua edellisistä tutkimuksista. Seuraavaksi tavallisimpia tulonlähteitä yrityksille ovat ulkoisen ja sisäisen kommunikaation ratkaisut, sähköinen kauppa ja sisältöpalvelut.

Haastateltujen yritysten rahoitus tuntuu olevan melko ongelmaton. Tavallisimmat rahan lähteet ovat emoyhtiöt, riskipääomasijoittajat ja osakeannit. Useimpien haastateltujen mielestä Suomessa on riittävästi riskipääomaa ja myös ns. rahoitusenkeleitä löytyy. Pörssin heikkeneminen on muutamiin haastateltujen mielestä vaikuttanut rahoitusilmastoon ja etenkin uusien ja kuluttajakauppaa käyvien yritysten on vaikeampi löytää rahoitusta.

Kasvava työntekijäjoukko yhä teknisempää ja akateemisempää

Uusmediayhtiöiden henkilöstö jatkaa nopeaa kasvuaan. Useimmat yhtiöt suunnittelevat rekrytoivansa uusia työntekijöitä lähitulevaisuudessa. Sekä koko- että osa-aikaisen henkilöstön määrä tulee alalla kasvamaan. Vuonna 2001 enää alle puolella yrityksistä tulee olemaan alle 10 työntekijää, olettaen ettei uutta yritysten perustamisbuumia tule. Vuonna 1999 tämän suuruisen yritysten osuus oli 70% kaikista yrityksistä. Noin kolmannes yrityksistä tulee työllistämään 11-30 työntekijää vuonna 2001 ja yli 90:n työntekijän yritysten osuus kasvaa 15%:iin vuoden 2000 5%:sta. Uusmediayhtiöiden henkilöstö on edelleen hyvin nuorta ja keskimääräinen ikä on nykyään noin 28 vuotta.

Työntekijöistä yli viidennes toimii ohjelmoinnin parissa. Tässä kategoriassa on tapahtunut selvää kasvua edellisistä vuosista. Seuraavaksi yleisimmät tehtävät ovat asiakassuhteiden hoito (18%), graafinen suunnittelu (16%) ja projektinhallinta (13%). (ks. kuvio 6)

Yritykset tarvitsevat lisää sekä teknisiä että luovia ihmisiä. Lähes puolet tutkituista yrityksistä kaipaavat työntekijöitä teknisiin tehtäviin ja viidennes yrityksistä on vailla graafisia suunnittelijoita. Internetiin liittyvät työt ovat lisänneet yrityksissä luovien ihmisten tarvetta.

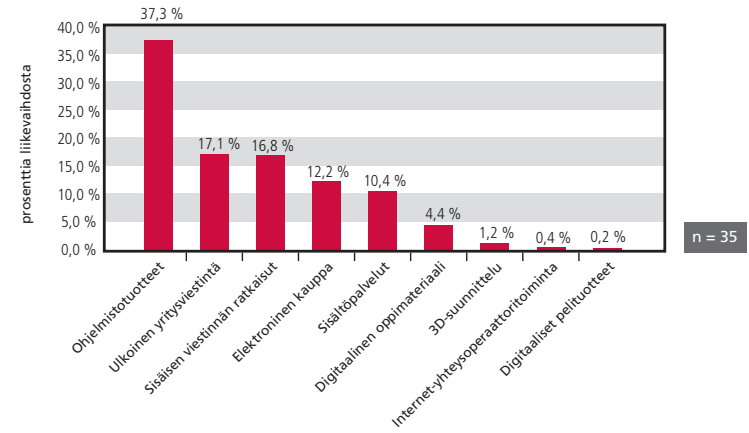
Työntekijöiden koulutustausta on voittopuolisesti akateeminen. Puolella työntekijöistä on akateemista koulutustaustaa ja 31% työntekijöistä on suorittanut jonkin akateemisen tutkinnon loppuun asti. Edellisistä tutkimuksista akateemisen loppututkinnon suorittaneiden osuus kasvoi 10 prosenttiyksikköä. Samaan aikaan opistotasoisten tutkintojen suorittaneiden ja opinnoissaan kesken olleiden määrä väheni. Vaikuttaa siltä, että alalla toimivien ihmisten koulutustaso on nousussa. Yrityksissä valitettiin kuitenkin sitä, että sopivan koulutustaustan omaavien ihmisten löytäminen on vaikeaa.

Hieman alle puolella työntekijöistä on jonkinasteinen tekninen koulutus (ks. kuvio 7). Seuraavaksi yleisimpiä ovat kaupalliset opinnot. Huomattava osa (11%) työntekijöistä on myös alalle itseoppinutta, luku on kuitenkin jonkin verran laskussa. Selkeimpiä trendejä on teknisten osaajien osuuden kasvu 12 prosenttiyksiköllä vuodesta 1999. Teknisen koulutuksen merkitys alalla näyttäisi tulevaisuudessa yhä korostuvan.

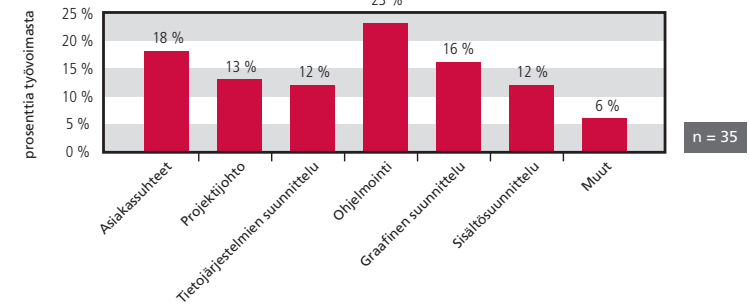
Internetin tärkeys rekrytointikanavana kasvaa, henkilökohtaiset suhteet edelleen tärkeimpiä

Työvoimatoimistojen tutkimusten mukaan vain n. 30% auki olevista työpaikoista tulee julkiseen hakuun. Henkilökohtaiset suhteet ovat siis kaikessa rekrytoinnissa ensisijaisia tärkeitä. Uusmedia-alalla henkilökohtaisten kontaktit ovat edelleen tärkein rekrytointikanava, vaikka niiden merkitys tärkeimpänä kanavana on pienentynyt 74%:sta 63%:iin. Kasvava kanava on internet ja se on ilmeisesti syönyt henkilökohtaisen rekrytointin asemaa.

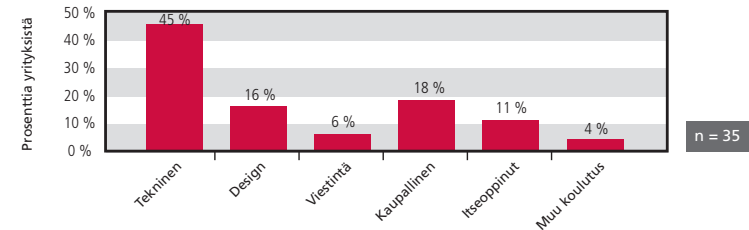
Kuvio 5
Liiketoiminnan jakautuminen



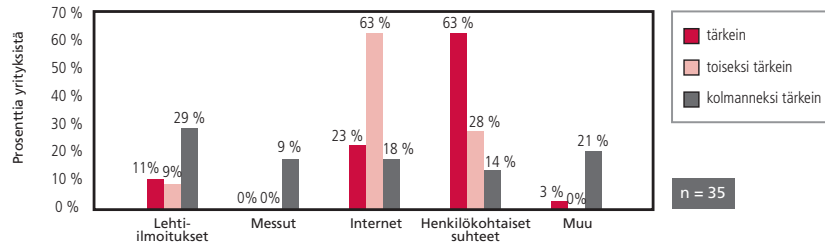
Kuvio 6
Henkilöstön tehtäväkenttien jakautuminen



Kuvio 7
Henkilöstön koulutustausta aloittain



Kuvio 8
Rekrytointikanavat



Kolmanneksi tärkein media ovat sanomalehti-ilmoitukset. Messujen tärkein anti yrityksille näyttäisi olevan muualla kuin rekrytoinnissa. (ks. kuvio 8)

Työntekijöille tarjotaan haasteita

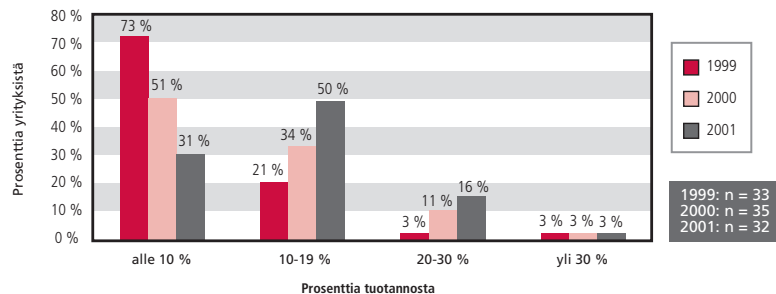
Yleisen uskomuksen mukaan työvoiman vaihtuvuus alalla on suurta. Osaavia ihmisiä houkuttelee kilpaileviin firmoihin kovilla palkoilla ja muilla keinoilla. Kova työtahti saa ihmiset myös siirtymään muille aloille. Tutkituista ja haastatelluista yrityksistä kuitenkin harva tunnusti vaihtuvuuden olevan heille mikään ongelma. Työntekijöiden viihtyvyyteen kuitenkin panostetaan yrityksissä ja työilmapiiriä pyritään kehittämään sellaiseksi, että viihtyvyys kasvaisi. Työntekijöitä kannustetaan kehittämään itseään ja bonuksilla ja optioilla pyritään pitämään ihmiset yrityksissä. Perinteisiä yhteishengen lisäämiskeinoja, kuten juhlia ja urheilua käytetään myös työntekijöiden viihtyvyyden lisäämiseksi.

Tuotannon organisointi

Ulkoistamisen odotetaan kasvavan

Toimintojen ulkoistaminen on vielä sangen vähäistä (ks. kuvio 9). Yli puolet yrityksistä ulkoistaa alle 10% tuotannostaan. Tulevina vuosina on kuitenkin odotettavissa, että toimintojen ulkoistaminen kasvaa. 10-19% tuotannostaan ulkoistavien yritysten määrä on kasvanut viidenneksestä kolmanneksen vuosina 1999-2000. Vuonna 2001 jopa puolet yrityksistä tulee ulkoistamaan toiminnastaan tämän verran. Yli 20% tuotannostaan ulkoistavien yritysten osuus on myös kasvussa. Eräiden haastateltujen mukaan trendi alalla tulee olemaan se, että pienet yritykset pärjäävät tekemällä alihankintaa isoille. Tämä ilmiö on havaittu myös Yhdysvalloissa ja Ruotsissa. Merkittävimmät ulkoistetut toiminnot ovat tekniset palvelut ja ratkaisut, sekä suunnittelupalvelut. Audio- ja videoratkaisut ja 3-D ratkaisut on usein myös ulkoistettu.

Kuvio 9
Alihankinnan osuus tuotannosta



Yhteistyö ei juuri syventynyt yritysten kesken

Enemmän kuin kaksi kolmannesta yhtiöstä tekee yhteistyötä toisten uusmedia-yritysten kanssa jollakin alalla. Kymmenes yrityksistä taas ei ilmoita tekevänsä minkäänlaista yhteistyötä. Näissä luvuissa ei ole tapahtunut huomattavia muutoksia edellisistä tutkimuksista. Suurin osa yhteistyöstä on satunnaisia projekti-yhteistyötä. Noin puolet yhtiöistä teki yhteistyötä ulkomaisten yhtiöiden kanssa ja kolmannekselle yhteistyö oli ulkoistamista tai projektien riskin jakamista.

Asiakkaat

Keskisuurten asiakkaiden osuus kasvanut, samoin yritysten riippuvuus isoimmista asiakkaista

Yhtiöiden asiakkaat ovat käytännössä kaikilta mahdollisilta aloilta. Uusmedia on siis otettu käyttöön kaikenlaisissa yrityksissä. Palveluyrityksissä uusmedia-alan osaamista näytettäisiin hyödynnettävän kuitenkin jonkin verran enemmän kuin perinteisissä tuotantoyrityksissä.

Uusmediayritysten suurin asiakasryhmä ovat keskisuuret yritykset. Niiden osuus on kasvanut edellisistä tutkimuksista. Hieman alle puolella uusmediayrityksistä on keskiuuria yrityksiä tärkeimpinä asiakkainaan. Kolmanneksella yrityksistä on pääasiassa suuria ja viidenneksellä pieniä yrityksiä asiakkainaan. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että suurissa yrityksissä uusmedia on jo otettu käyttöön ja keskisuuret ovat parhaillaan tekemässä samaa. Pienten yritysten osuus asiakkuuksissa tulee tulevaisuudessa todennäköisesti kasvamaan.

Kaksi kolmasosa tutkimukseen vastanneista yrityksistä ilmoitti, että suurin asiakas edustaa vähintään 20% liikevaihdosta (ks. kuvio 10). Lisäksi puolet yrityksistä ilmoitti kolmen tärkeimmän asiakkaan edustavan yli 50% liikevaihdosta. Vuoteen 1999 verrattuna yritysten riippuvuus isoimmista asiakkaistaan on lisääntynyt jonkin verran.

Hyvät suhteet ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen tärkeimmät valintakriteerit

Tutkittujen yritysten mukaan tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan päätökseen valitessaan uusmediayhtiötä ovat (tässä järjestyksessä); asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, olemassaoleva liikesuhde, referenssit, henkilökohtaiset suhteet ja työn laatu (ks. kuvio 11). Asiakkuuden säilyttäminen korostui myös useissa haastatteluissa. Useimpien yritysten mielestä on helpompaa ja edullisempaa pitää vanhat asiakkaat, kuin houkutella jatkuvasti uusia. Kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoamisen ei enää uskottu olevan yhtä tärkeässä osassa kuin aiemmin, mutta muuten tärkeimmät kriteerit olivat pysyneet kutakuinkin samoina.

Näkemyserot yhä huomattavia

Ongelmia asiakkuuksissa tuovat samat asiat kuin ennenkin. Yritysten mielestä usein suurin ongelma on siinä, että asiakas ei tiedä, mitä hän haluaa (ks. kuvio 12). Ajanpuute sisällöntuotannossa koetaan myös ongelmallisena. Uutta edellisistä tutkimuksista ovat asiakkaan liialliset vaatimukset. Tämä sopii hyvin yhteen ensimmäisen ongelmakentän kanssa. IT-tekniikan ja uusmediailta odotetaan paljon, mutta ei tarkasti tiedetä, mitä itse asiassa halutaan.

Liiketoiminta Suomessa

Teknologia vahvuutena, markkinointi vähäistä

Uusmediayhtiöt arvioivat myynti- ja markkinointitaitojensa olevan keskinertaisella tasolla (ks. kuvio 13). Useimmilla yrityksillä on tarpeeksi asiakkaita ilman mainittavia markkinointipanostuksia, eivätkä ne sen vuoksi palkkaa erikoistunutta henkilöstöä. Suomalaisen uusmediayritysten vahvuus on selvästi teknologian hallinnassa. Sisällöntuotannossa yritykset pärjäävät ainoastaan keskinertaisesti, eikä sitä koeta erityisenä vahvuutena, joskaan ei heikkoutenakaan.

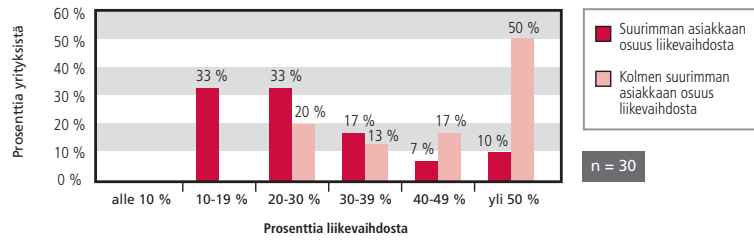
Liiketoiminnan ammattimaisuuden arveltiin olevan keskinertaisella tasolla yritysten arvioiden vaihdeltaessa laajasti. Toimialalla olevien pienten yritysten suuri määrä on yksi todennäköinen syy siihen, että yritykset eivät luota alan yritysten liiketoimintataitoihin. Joidenkin haastateltujen mielestä vain suurilla yhtiöillä on resursseja projektien hallintaan. Toiset taas katsovat, että (heidän) menestymisensä avaimena on ollut huomion kiinnittäminen rahotukseen muita aikaisemmin.

Laatu edelleen kysymysmerkki, verkostoituminen aluillaan

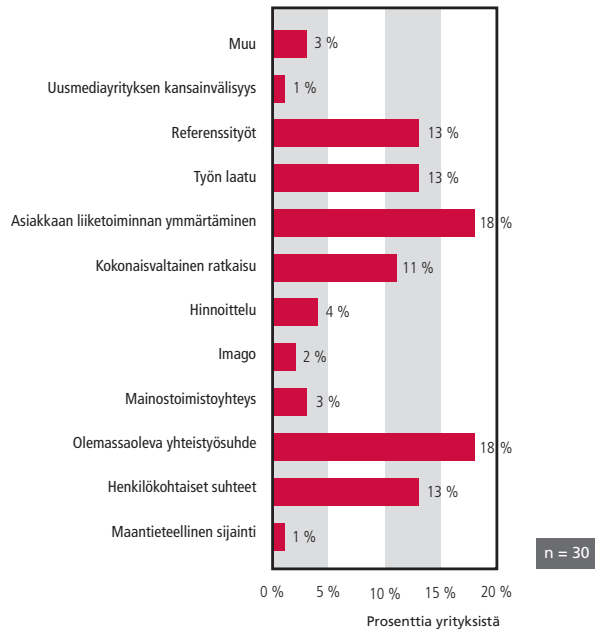
Yritysten käsitykset tuotannon laadusta vaihtelevat. Noin 40% yrityksistä mieltää tuotannon laadun alhaiseksi ja 45% pitää laatua kohtalaisena. Muiden vastausten perusteella huonon laadun voidaan katsoa johtuvan enemmänkin sisällöntuotantotaitojen kuin teknisten taitojen puutteesta (ks. kuvio 13).

Vähäinen luottamus yritysten kykyihin saattaa heijastua yritysten erikoistumisen puutteesta. Yritys, joka yrittää tehdä kaikkea, ei voi tehdä hyvää jälkeä kautta linjan. Uusmediayhtiöt eivät mielestään keskity riittävästi ydinosaamiseensa. Kolmannes yrityksistä on vahvasti sitä mieltä, että yritykset rönsyilevät useisiin eri suuntiin. Kysymyksen yhteistyöverkostoista tuli hyvin vaihtelevia vastauksia, mikä osaltaan osoittaa, että verkostoituminen on yrityksissä vasta aluillaan. Tulevaisuudessa tilanteen uskotaan kuitenkin muuttuvan

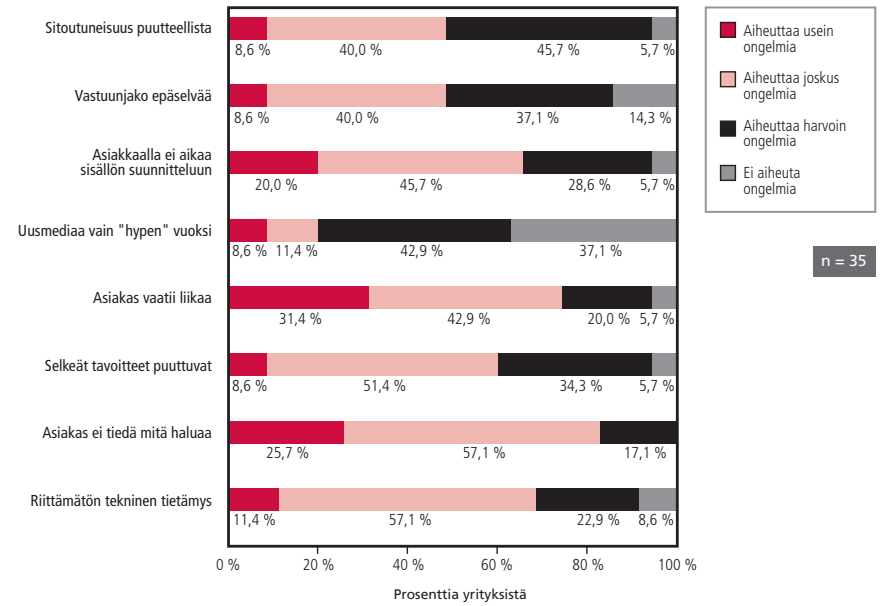
Kuvio 10
Riippuvuus tärkeimmistä asiakkaista



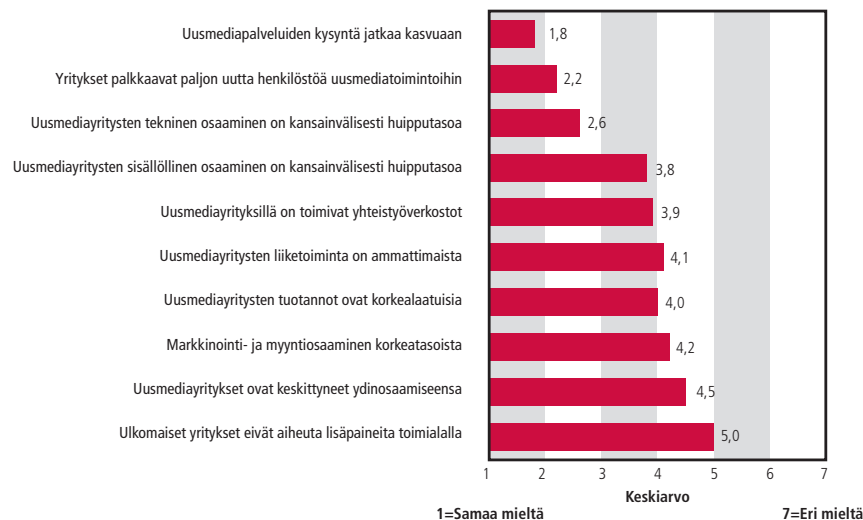
Kuvio 11
Valintakriteerit uusmediatuottajaa valittaessa



Kuvio 12
Ongelmia aiheuttavia tekijöitä uusmedia- ja asiakasyritysten välillä



Kuvio 13
Yritysten näkemys
uusmediatoimialasta Suomessa



Tulevaisuuden näkymät

Työvoima on korkeatasoista, mutta sitä on liian vähän

Tutkitut yritykset ovat yhtä mieltä siitä, että ala tulee yhä kasvamaan voimakkaasti. Etenkin langattomien palveluiden kysynnän odotetaan kasvavan voimakkaasti. Tämän seurauksena alan työvoimakysynnän odotetaan kasvavan rajusti ja työvoimapulan odotetaan pahenevan alalla, vaikka vastakkaisiakin näkökantoja esiintyy.

Vastakkaista osoittaisi myös se, että yli 80% vastanneista ei usko, että teknisestä osaamisesta tulisi pulaa Suomessa. Tällä yritykset kuitenkin tarkoittanevat pääasiassa laadun tasoa enemmän kuin määrää. Vuodesta 1998 luottamus teknisen taidon löytymiseen on pienentynyt jonkin verran. Tuolloin 90% vastaajista odotti korkeatasoista osaamista löytyvän. Joskaan ei yhtä vahvasti, uskotaan myös sisällöntuottamistaitoa Suomesta tulevaisuudessa löytyvän. Vastaajat eivät myöskään usko, että koulutettu työvoima karkaisi maasta. (ks. kuvio 14)

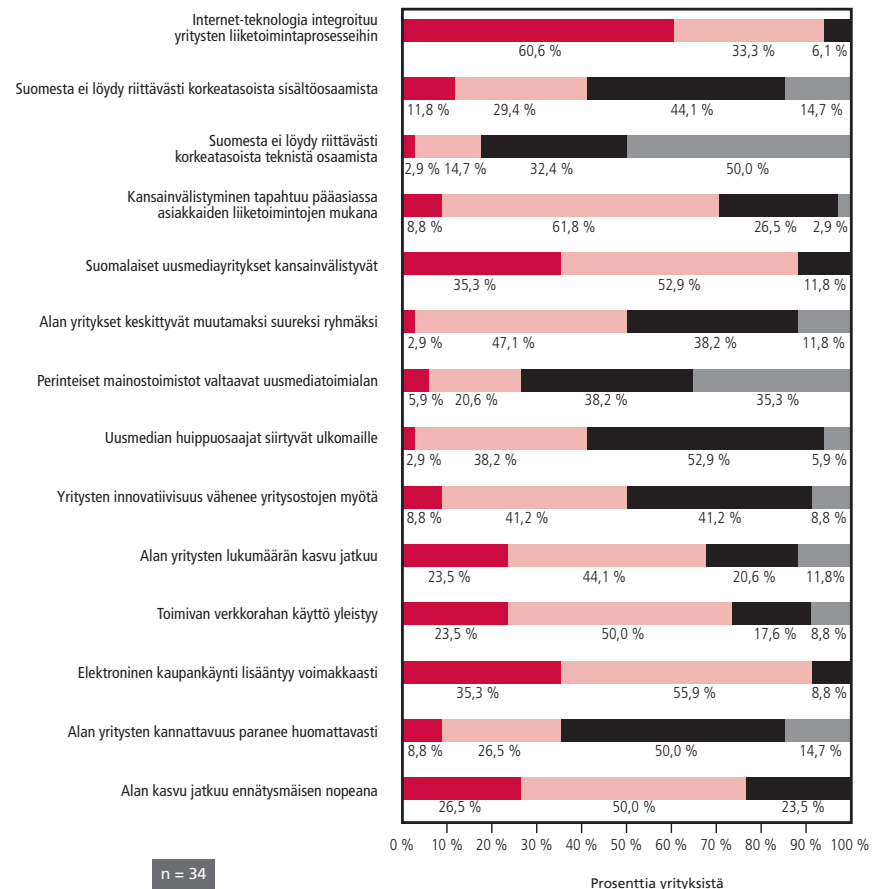
Internet integroidaan liiketoimintaprosesseihin

Yli 60% haastatelluista on täysin samaa mieltä ja lähes kaikki ainakin jokseenkin samaa mieltä siitä, että internet-teknologia integroidaan yritysten liiketoimintaprosesseihin tulevaisuudessa. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että ala tulee kasvamaan nopeasti, sähkövaluutan (e-currency) käyttö lisääntyy ja e-kauppa kasvaa. (ks. kuviot 14 ja 15)

Ala keskittyy yhä voimakkaammin, ylisuuria voittoja ei enää odoteta

Vain noin kolmannes vastaajista luotti yritysten tuottavuudessa tapahtuvaan huomattavaan paranemiseen. Vielä 1998 noin 60% yrityksistä uskoi selvästi suurempiin voittoihin tulevaisuudessa. Näyttää siltä, että ala on saavuttamassa jonkinlaisen tasaantumisen vaiheen. Alan myös odotetaan konsolidoituvan ja tämän tuovan mukanaan innovaation vähenemistä. Toiset näkevät kuitenkin, että alan yritykset tulevat erikoistumaan ja hyödyntävät erilaisia markkinarakoja. (ks. kuviot 14 ja 15)

Kuvio 14
Yritysten näkemys toimialan kehittämisestä



n = 34

■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Kuvio 15
Tulevaisuuden skenaarioita - avoin kysymys



Vahvuudet ja heikkoudet

Tekninen osaaminen vahvaa, erikoistuminen heikkoa

Yritysten vahvuuksiin voidaan lukea sisältö-osaaminen, yhteistyöverkostot ja suurimpana vahvuutena tekninen osaaminen. Sisältötaitoihin ei luoteta yhtä paljon kuin teknisiin, mutta nekin ovat kohtuullisella tasolla. Yhteistyö-verkostot yhtiöitten välillä ovat vielä kehittymättömät, mutta paranemaan päin.

Yritysten heikkouksia ovat ydinosaamiseen keskittymisen puute, markkinointi- ja myyntitaitojen alhainen taso, tuotannon heikko laatu ja liiketoiminnan epäammattimaisuus. Myös uusmediayritysten ongelmalliset suhteet asiakasyrityksiinsä voidaan nähdä heikkoutena. Monet uusmediayhtiöistä ovat teknisesti suuntautuneita, mikä vaikuttaa siihen, että myynti- ja markkinointitaidot ja liiketoiminnan

ammattimaisuus eivät ole kovinkaan vahvalla pohjalla näissä yhtiöissä. Tuotannon laatu kärsii etupäässä sisällön laadusta ja siitä, että yrityksissä ei keskitytä ydinosaamiseen. Tämä johtunee puuttuvista verkostoista; mikäli yhtiöillä ei ole luotettavia kumppaneita, niiden täytyy tehdä kaikki itse ja tuotannon laatu kärsii.

Mahdollisuudet ja uhat

Kansainvälisyys avaa uusia ovia, yritysten määrän pelätään kasvavan

Haastattelujen mukaan suuret yhtiöt jatkavat kasvuaan ja pienet jatkavat fuusioitumista voidakseen tarjota laaja-alaisia palveluita asiakkailleen. Kaikkien pienten yritysten ei tarvitse fuusioitua, sillä suuremmat yritykset tulevat tarvitsemaan erikoistuneita alihankkijoita. Suomen markkinoiden rajallisuuden takia suomalaisten uusmediayritysten odotetaan myös laajenevan ulkomaille.

Vahva teknologinen osaaminen avaa paljon mahdollisuuksia kansainvälisten yritysten palvelemiseen. Internetin integroiminen yhä vahvemmin yritysten liiketoimintaprosesseihin luo myös mahdollisuuksia erikoistuneille yrityksille, samoin elektronisen kaupan kasvu. Uusmediapalvelujen tarve näyttää yhä jatkavan kasvuaan, joten mahdollisuuksista tuskin tulee pulaa.

Uhkaavimmat tekijät vaihtelevat yrityksestä riippuen. Suurimpana uhkana nähdään kuitenkin yritysten kasvava määrä. Määrän kasvun katsotaan johtavan kasvavaan kilpailuun, fuusioihin ja yritysostoihin. Fuusioitumisen pelätään johtavan siihen, että alalla tulee olemaan muutama suuri yhtiö, joilla on hallitseva asema. Fuusioitumisen myös pelätään vähentävän innovaatiota. Yhtenä mahdollisena uhkana pidetään myös puutteellista sisältö- ja teknistä osaamista tulevaisuudessa. Lisäksi mainostoimistojen pelätään valtaavan markkinat ja kyvykkäimpien henkilöiden siirtyvän ulkomaille.

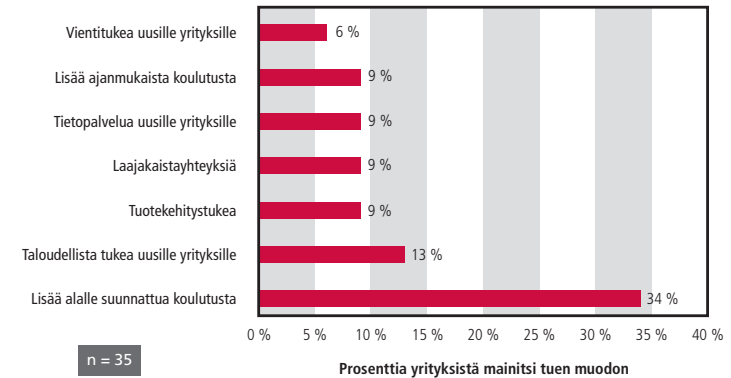
Odotukset julkiselta vallalta

Valtiolta odotetaan koulutusta ja rahaa

Avoimessa kysymyksessä valtion tuesta kolmannes yrityksistä mainitsi oikeanlaisen koulutuksen tärkeimmäksi tuen muodoksi (ks. kuvio 16). Yritykset toivovat valtion järjestävän oikeanlaista, alalle suunnattua koulutusta riittävässä määrin. Useissa yrityksissä, etenkin pääkaupunkiseudulla on havaittu vaikeaksi saada työmarkkinoilta koulutettua henkilöstöä tai työvoimapulan odotetaan uhkaavan alaa tulevaisuudessa. Monet yritykset halusivat, että koulutus vastaisi paremmin työvoimatarpeita. Yli kymmenes yhtiöistä mainitsi taloudellisen tuen eli haluaisi valtion tukevan uusia yrityksiä rahallisesti.

Noin kymmenes yrityksistä haluaisi valtion osallistuvan tiedottamalla asioista, rakentamalla laajakaistayhteyksiä ja avustavan tuotekehityksessä. Kaikilla näillä aloilla julkinen valta on jo melko aktiivinen. Tietoa alasta kerätään runsaasti eri tutkimuslaitosten toimesta, kaistaleveyden odotetaan kasvavan tulevaisuudessa huomattavasti ja tuotekehitystäkin tuetaan monilla eri hankkeilla.

Kuvio 16
Odotukset julkiselta vallalta - avoin kysymys



Johtopäätökset

Teknologiapainotteisista projekteista verkostoihin ja kokonaisvaltaisiin tuotteisiin

Yksi silmiinpistävimmistä asioista tutkimuksen tuloksissa on yritysten vahva teknologinen osaaminen. Tämä ei kuitenkaan takaa menestymistä jatkossa, mikäli yrityksillä ei ole selkeää käsitystä markkinoista, niiden kehittämisestä ja erityisesti asiakkaiden tarpeista. Vähäinen panostus markkinointiin ja yhteistyöverkostoihin tuskin ainakaan auttaa näitä selvitetäessä. Yritysten ja asiakkaiden välillä nähdyt ongelmat lienevät hyvänä esimerkkinä mahdollisista seurauksista. Tuotteistamisen ja verkostoitumisen lisääntyminen osoittavat kuitenkin, että alalla ollaan tälläkin alueella kehitymässä.

Kansainväliset markkinat kutsuvat

Tuotteistamista ja verkostoitumista tarvitaan myös yritysten laajentuessa kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen nähtiin todennäköisimpänä trendinä tulevaisuudessa, eikä edes nykyinen markkinatilanne ole kaikkia onnistunut pelästyttämään. On kuitenkin helpompaa myydä määrättyä tuotetta asiakkaan tuntemaan partnerin kanssa, kuin ennalta tuntematonta ratkaisua tuntemattomalle yritykselle tuntemattoman yrityksen toimesta. Kotimaan markkinoillakin olemassa-olevat suhteet ja referenssit olivat tärkeimpien kriteereiden joukossa kun asiakkaat valitsivat uusmediatoimittajaa. Markkinointiosaamiseen panostamisestakaan tuskin on kansainvälistymiskehityksessä haittaa.

Koulutettu työvoima saapuu

Oikeanlaisen koulutuksen omaavan työvoiman puute on nähty yrityksissä pullonkaulana jo pitkään. Yritysten työvoiman koulutustausta näyttää kuitenkin hiljalleen muuttuvan. Työntekijät ovat yhä

akateemisia ja ovat saaneet yhä paremmin alalle sopivaa koulutusta. On siis nähtävissä merkkejä siitä, että koulutusohjelmat on kuitenkin aloitettu suhteellisen ajoissa ja että ensimmäiset valmistuneet ovat jo ehtineet työelämään. Kokemustakin karttuu yhä useammalle ihmiselle, joten tulevaisuus näyttää valoisammalta työvoiman suhteen. Uusmediayritysten keskuudessa koulutuksen merkitys nähdään edelleen hyvin tärkeänä ja kyselyyn vastanneiden mielestä sen tulisikin olla julkisen vallan tukimarkkojen tärkein kohde.

Keskittymällä ja kuluja karsimalla vaikeiden aikojen yli?

Alalla tapahtuva kiihtyvä konsolidaatio ja rekrytoinnin vähentäminen on paitsi luonnollista kehitystä, myös seurausta vaikeutuneesta markkinatilanteesta. Yritystoilla ja fuusioilla voidaan hakea kustannussäästöjä, mutta ne voivat olla joillekin yrityksille myös ainoa pelastautumiskeino. Työvoimapainotteisella alalla suhdanteen heikkeneminen näkyy herkästi työvoiman vähentämisenä ja luonnollisesti rekrytointi-innon laantumisenä. Kuluja yritetään tietysti karsia sieltä missä niitä syntyy. Vaikeampaa on tehdä tämä oleellisesti palvelutasoa, nykyisiä asiakassuhteita ja innovaatiokykyä heikentämättä. Tähänkin vastauksena saattaisi olla entistä pidemmälle menevä tuotteistaminen ja mahdollisten uusien toimintamuotojen etsiminen. Innovaation tärkeys on entistäkin suurempi, mutta pelkkien teknologioiden sijaan kohteena tulisi olla kokonaisvaltaiset tuotteet ja uudenaikaiset ratkaisut asiakasyritysten kehittyviin tarpeisiin.

**TOMMI
PELKONEN**

**Uusmediatoimialan
kansainvälistyminen –
Kokemuksia ja haasteita**

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	23
EXECUTIVE SUMMARY	24
TEKIJÄN ALKUSANAT	25
ESIPUHE - SATU TOIVONEN, TEKES	26
ESIPUHE - TORSTI TENHUNEN, SATAMA INTERACTIVE OYJ	27
1 JOHDANTO	28
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	28
1.2 UUSMEDIATOIMIALAN MÄÄRITELMÄ	28
1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	29
2 UUSMEDIATOIMIALAN KANSAINVÄLISTYMISEKIHITYS	30
2.1 KANSAINVÄLISTYMINEN VUODEN 1998 LOPULLA	30
2.2 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT	32
2.3 KANSAINVÄLISTYMISSÄ TARVITTAVAT VOIMAVARAT	34
2.4 KOKEMUKSIA KANSAINVÄLISTYMISESTÄ	35
3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	38
3.1 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
3.2 SUOSITUKSET	39
3.2.1 Uusmediayrityksille	39
3.2.2 Jatkotutkimukselle	39
LIITE A. UUSMEDIATOIMIALA OSANA TIETOTEKNISTÄ KLUSTERIA	41
LIITE B. UUSMEDIAN KANSAINVÄLISTYMISEN VERKOSTOMALLI	42
LIITE C. VALITTUJA UUSMEDIAJULKAISUJA	47
LÄHDELUETTELO	48
KUVIO 1: UUSMEDIATOIMIALAN TOIMINNOT	29
KUVIO 2: KANSAINVÄLISTYMISEN TILANNE VUODEN 1998 LOPULLA	30
KUVIO 3: YRITYSKOON SUHDE KANSAINVÄLISTYMISEEN TOIMINTAAN	31
KUVIO 4: ASIAKASSUHTEIDEN KAUTTA KANSAINVÄLISTYMINEN	33
KUVIO 5: TEKNINEN OSAAMINEN	35
KUVIO 6: SISÄLTÖOSAAMINEN	35
KUVIO 7: UUSMEDIATOIMIALA JA LÄHEISET TOIMIALAT	41
KUVIO 8: UUSMEDIATOIMIALAN LIIKETOIMINTAVERKOSTO	45
KUVIO 9: UUSMEDIATOIMIALAN KANSAINVÄLINEN TOIMINTAVERKOSTO	46
TAULUKKO 1: UUSMEDIATOIMIALAN TOIMIJAT	42
TAULUKKO 2: UUSMEDIATOIMIALAN VOIMAVARAT	43
TAULUKKO 3: UUSMEDIATOIMIALAN ERITYISPIIRTEITÄ	
KANSAINVÄLISTYVÄN UUSMEDIAYRITYKSEN	
NÄKÖKULMASTA	44

TIIVISTELMÄ

Tommi Pelkonen

Uusmediatoimialan kansainvälistyminen - Kokemuksia ja haasteita

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoite oli analysoida asiantuntija-palveluliiketoiminnan kansainvälistymisen pääpiirteitä. Erityisen tarkastelun kohteena oli uusmediatoimiala Suomessa. Tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta:

- Uusmediatoimialan kansainvälisen toimintapotentiaalin arvioiminen
- Uusmediatoimialan kansainvälistymisen mallien analysoiminen yritys- ja toimialatasoilla
- Uusmediatoimialan liiketoimintaverkostojen ja niiden dynamiikan analysoiminen

Käytännössä tämä tarkoitti vastaamista seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat uusmediatoimialan ominaisuudet asiantuntijapalveluna?
2. Mitä resursseja uusmediayritykset käyttävät ja ovat vailla kansainvälistymispyrkimyksissään?
3. Mitä kansainvälistymisen eri muotoja uusmediayritykset käyttävät kansainvälistymisessään?

Teoreettinen näkökulma ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen viitekehys muodostui palveluliiketoiminnan, asiantuntijapalveluiden, vaiheittaisen kansainvälistymisen, resurssipohjaisen analyysin ja verkostopohjaisen toiminnan teorioille. Niiden perusteella tuotettiin teoreettinen malli toimialatason verkostoanalyysille. Tutkimustulokset perustuivat monen eri menetelmän samanaikaiseen hyödyntämiseen. Aineisto koostui kirjallisuuskatsauksesta, 72 suomalaisen uusmediayrityksen kyselytutkimuksesta, kahdesta-toista puolistrukturoidusta yleishaastattelusta sekä kahdesta tapausanalyysistä. Kenttätutkimus toteutettiin syksyn 1998 ja syksyn 1999 välisenä aikana. Tutkimustuloksilla testattiin teoreettisen mallin toimivuutta. Tulosten perusteella mallia tarkennettiin.

Tärkeimmät tutkimustulokset

Tutkimuksen perusteella voitiin tehdä seitsemän johtopäätöstä suomalaisen uusmediatoimialan tilasta. Nämä esitellään alla loogisessa järjestyksessään:

- Uusmedialiiketoiminta (digitaalisen median palveluiden tuottaminen) on pelkistettynä asiantuntijapalvelun tarjoamista ja sen kansainvälistymiseen liittyvät ongelmat ovat hyvin samankaltaisia muihin asiantuntijapalveluihin verrattuna.
- Uusmedialiiketoiminta on perusolettamuksiltaan hyvin kansainvälistä toimintaa. Toimialan yrityksillä on osaamista, jolla on merkittävä vientipotentiaali.
- Suomalaiset uusmediayritykset ovat joillain toiminnan alueilla ja markkinoilla "myöhäisen aloittajan" asemassa. Kuitenkin, omilla toimillaan ja teknologian kehittymisen myötä yritykset voivat saavuttaa "kansainvälisen toimijan" aseman.
- Suomen uusmediatoimialan menestyminen on suuresti riippuvainen yritysten kyvystä toteuttaa asiakkaidensa tarpeet ja hyödyntää olemassa olevia asiakassuhteitaan toimintansa laajentamisessa
- Tuoteinnovaatiot uusmediatoimialalla edellyttävät joustavia perinteiset toimialarajat ylittäviä yritysliittoumia. Näiden yhteistyömuotojen odotetaan yleistyvän teknologian kehittyessä
- Tärkein suomalaisen uusmediatoimialan kansainvälistymistä rajoittava tekijä on pula osaavasta henkilöstöstä
- Kansainvälisillä markkinoilla toimivien suomalaisten uusmediayritysten tueksi on tarjolla runsaasti pääomasijoittajia. Kuitenkaan toimialan yritykset eivät ole tottuneet toimimaan ulkoisten rahoittajien ja kovien kasvutavoitteiden kanssa.

Avainsanat

Kansainvälistyminen, uusmediatoimiala, internet, resurssipohjaisuus, yritysverkostot, asiantuntijapalvelut, born global

EXECUTIVE SUMMARY

Tommi Pelkonen

Internationalisation of the Finnish New Media Industry
- Experiences and Challenges

Objectives

Main objective of the research was to analyse the internationalisation patterns on professional business services. The special study focus is in the new media industry. Three objectives were set to the research:

- To identify the Finnish new media industry and its potential for internationalisation
- To analyse the new media industry's internationalisation patterns in both company and industry levels
- To analyse the new media industry's business network, its structure and its dynamics

In practice this meant answering to the following research questions:

- What are the characteristics of new media industry as a professional business service?
- What resources are new media companies utilising and lacking of in internationalisation?
- What are the modes in use and to be used in internationalisation of the industry?

Theoretical Approach and Research Methodology

The theoretical approach of the research was to utilise the theories presented on service business, professional business services, stages model of internationalisation, resource-based analysis and network based operations. These lead to forming a theoretical model for industry level network analysis.

The research findings were based on multiple methods: a literature review, an industry survey of 73 Finnish new media companies, 12 general half-structured interviews and two in-depth case analyses. The fieldwork of the research was carried

out between Autumn 1998- Autumn 1999. The findings tested the model and it was revised on the basis of the field study.

Key findings

On the basis of the research seven conclusions of the situation of the Finnish new media industry could be drawn. These are in their logical order:

- New media business (digital media service provision) is at its basics a professional business service and has similar challenges in its international expansion to other service companies.
- New media business is by its birth very global and the companies operating in the industry carry heavy service and know-how export potential.
- The Finnish new media industry is already in some markets in "late starter" situation. On the other hand the companies are able to arise to be "international among others" by own actions and by technological advancement.
- The success of the industry is heavily dependant the companies' capability to meet the requirements of the customers and leverage its existing customer relationships.
- Product innovation in the industry requires flexible coalitions crossing traditional industry barriers. The number of these will grow with technological advancements.
- The main resource shortage for the Finnish new media companies' internationalisation is the lack of skilled personnel.
- * Financial capital is available in the markets. Yet, the Finnish companies are not experienced to work with external financiers and high growth requirements

Keywords

Internationalisation, new media industry, Internet, resource-based, business network, professional business service, born global

TEKIJÄN ALKUSANAT

Aikuistuminen – mitä on
Suomen uusmediatoimialalla

samanaikaisesti. On selvää, että uusmediayritysten haasteet olivat tuolloin suurimmillaan.

Alan kehitystä tutkittiin vuosina 1997-1999 Taideteollisen korkeakoulun mediastudioverkon sekä LTT-Tutkimus Oy:n Uusmediaryhmän hankkeissa. Tuotetut uusmediaraportit olivat tärkeänä osana alan identiteetin synnyssä. Tämä raportti tuo samasta aineistosta peräisin olevia havaintoja julkisuuteen. Uusmediatoimiala on juuri nyt melkoisen murroksen edessä. Jatkuvan kasvun tavoittelusta on siirryttävä osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Alan on selviytyäkseen jatkossa kasvettava aikuiseksi. Tutkimustyölle on selvä tarve tämän työn tukemisessa.

Kiitän kaikkia tutkimukseen osallistuneita yritysedustajia, LTT-Tutkimusta sekä Taideteollisen korkeakoulun koulutuskeskusta työni tukemisesta. Lisäksi haluan kiittää rakasta Viiviä oikeakielisyyden tarkistamisesta ja jatkuvan tuen antamisesta työn aikana. Toivon, että raportti antaa sopivan sysäyksen rakentavan keskustelun vieriämiselle uusmediatoimialan tulevaisuudesta maassamme.

Helsingissä, 30.4.2001

Tommi Pelkonen
tommi_pelkonen@hotmail.com

Digitaalisen median palvelutuotantoyritykset, uusmediayritykset, kasvoivat 1990-luvulla lähes tyhjästä miljardiluokan ammattimaiseksi toiminnaksi. Kasvu huumasi alan yrittäjät, rahoittajat sekä julkisen keskustelun. Uuden talouden nousulla ei tuntunut olevan rajoja. Alalla olleet toimivat kuin kultakuumeen vallassa. Syksyn 2000 aikana uusmediakuula kuitenkin puhkesi.

Yritykset joutuivat kohtaamaan talouden realiteetit.

Tämä tutkimus kuvaa uusmediatoimialan näkemyksiä kehityksestään juuri ennen kuuminta nousukautta, syksyllä 1998 ja keväällä 1999. Alan yritykset kokivat tuolloin kotimaiset markkinat rajalliseksi ja hakivat uusia mahdollisuuksia kasvulleen ulkomailta. Yritykset kohtasivat tässä suuntauksessa uusia haasteita. Merkittävistä teknisistä osaamisesta huolimatta palveluiden ja tuotteiden vienti ulkomaille ei ollutkaan yksinkertaista.

Kansainvälistyminen vaati yrityksiltä uudenlaista osaamista - yritysjohto oli kovien paineiden edessä. Rahoittajat vaativat kansainvälistä markkinakasvua; osaajia oli vaikea palkata yrityksen palvelukseen; sisäiset toimintaprosessit oli uusittava; uusia ja nykyisiä asiakkaita oli kyettävä palvelemaan entistä vaativammassa projekteissa; osaamista oli kyettävä kasvattamaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Kaikkein tähän oli kyettävä vastaamaan

ESIPUHE

Satu Toivonen, TEKES

Suomalainen uusmedia hakee muotoaan

Suomalaisen uusmediatutkimuksen pioneerin Tommi Pelkosen tutkimus on perusteellinen analyysi suomalaisen uusmedia-alan kansainvälistymislähtökohdista. Se tarjoaa selkeän teoriapohjan, jolla voidaan arvioida uusmedialiiketoiminnan kansainvälistymisedellytyksiä. Tutkimukseen sisältyvä ajankuvaus vuodelta 1999 antaa myös tilaisuuden arvioida tapahtunutta kehitystä. Alan yrittäjät ovat kahden vuoden aikana tehneet eräitä mielenkiintoisia johtopäätöksiä ja toimialamaisema on muuttunut ja kypsytynyt. Pääsääntöisesti kehitys on ollut myönteistä, joskin itse kansainvälinen liiketoiminta on osoittautunut luultua vaikeammaksi ja epävarmemmaksi.

Työtunneista tuotteistukseen

Kaksi vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa todetaan, että suomalainen uusmedia ei ole saavuttanut kansainvälisiä läpimurtoja mutta ei ollut edes vielä voimallisesti suuntautunut kansainvälisille markkinoille. Tuolloin myös todettiin, että yrityskehitys on kirjava ja määrällisesti suuri. Yritykset eivät olleet myöskään suuremmin verkottuneet kotimaassa tai kansainvälisesti.

Mitä kahden vuoden aikana on tapahtunut? Moni uusmediayritys on todennut saman minkä tutkija: palveluliiketoiminnan kasvattaminen ja kansainvälistyminen on hidasta ja vaikeaa. Vaikka syntyvät IT-järjestelmät tai sisältötuotteet ovat luonteeltaan globaaleja, on projektimyynnin kansainvälistäminen käytännössä äärimmäisen vaikeaa. Moni yritys näki, että kasvu ja kansainvälistyminen onnistuu, mikäli voidaan myydä työtuntien sijaan jotain geneeristä, tuotteistettua ratkaisua tai vain rajallista räätälöintiä vaativaa ratkaisua. Näin siirryttiin kertaluontoisesti toteutettavasta asiakastoimituksesta kohti tuotteistusta. Eli seurattiin samaa suuntaa, jota ohjelmistoteollisuudessa muutoinkin on seurattu: ohjelmistopalvelujen myynnistä kohti ohjelmistotuotteita. Näin uusmediakentästä on noussut hyvin kilpailukykyisiä IT-alustojen ja teknologiatuotteiden kehittäjäyrityksiä, joiden kehityksen keskeinen ja realistinen haaste on nopea kasvu ja kansainvälistyminen.

Sisällöllä vientiin

Sisällön vienti on osoittautunut vaikeaksi sekä palvelusisällön että multimedian osalta. Tätä tutkimusta tehtäessä 90-luvun lopulla voitiin vain vierestä seurata kuinka jäimme portaali-palvelujen kansainvälisessä läpimurrossa lähtökuoppiin mm. ruotsalaisten menestyessä maailmalla. Säästyimme e-commerce-romahdukselta - emme niinkään kaulonäköisyydestä vaan rehellisyyden nimissä siitä

syystä, että brändi- ja markkinointi-intensiivinen kuluttajaliiketoiminta oli meille vierasta. Nyt ollaan karusta opetuksesta viisastuneina menossa uuden talouden seuraavalle kierrokselle. Jälleen Suomella on mahdollisuus langattoman ja laajakaista-tekniikan viemisessä, mutta entä sisältö? Millä sisältöosaamisen alueilla Suomella on kansainväistä etulyöntiasemaa tai mahdollisuus kehittyä edelläkävijäksi? Niillä alueilla, joilla Suomessa ollaan eturintamassa teknologian ja jakelukanavan suhteen eli matkaviestinnän ja digitv:n alueilla. Konvergenssiaikana kannattaa viedä kokonaisratkaisuja, joissa on saatu toimimaan sekä sisältökonsepti, teknologia ja bisnesmalli. Sisällön viemisessäkin mahtaa päteä sama kuin ohjelmistossa: kertaluontoisten produktioiden sijaan vientiin kannattaa lähteä formaattien ja palvelukonseptien kanssa.

Kohti klusteri-äimä

Kahdessa vuodessa verkottuminen on noussut jokapäiväiseksi toiminnan resurssiksi. Isojen mediatalojen yhteyteen ja ympärille on syntynyt omia miniklustereita ja myös uusmediayritysten joukosta on noussut muutama isompi veturi, jotka ovat sulauttaneet itseensä pienempiä yrityksiä. Suomesta maailmalle mennään ainoastaan kriittisen massan tai isompien ketjujen muodossa. Tulee pohtia, kuinka elektroniikka- ja tietoliikenneteollisuuden "Nokia-äimä" saataisiin synnytettyä myös media-alalle. Eräs huolenaihe kansainvälistymisessä on se, että suomalaiset media-alan lippulaivat keskittyvät kotimarkkinoihin. Media-alan vientiveturit tulevat perinteisten viestintäkonsernien sijaan lähentyviltä IT-alueilta kuten teleoperoinnista.

Haettaessa kasvua ja kansainvälistymistä on olemassa pohtia kuinka tuote tai ydinosaaminen monentuu? Kuinka tuotantoa voidaan skaalata suurempaan volyyymiin ja miten se käytännössä viedään kansainvälisille markkinoille? Ja kuinka synnyttää sellaisia asetelmia, että voidaan yhdistetyn voimin suunnata kansainvälisille markkinoille? Uusmedia on klusteriliiketoimintaa sekä kansantalouden tasolla että yhden yrityksen tuotekehityksen, jakelun ja viennin näkökulmasta. Tämä teos auttaa hahmottamaan uusmediaklusteria ja ymmärtämään sen kansainvälistymisen erityishaasteita.

Satu Toivonen

Uusmedia-asiantuntija, Teknologian kehittämiskeskus Tekes

ESIPUHE

Torsti Tenhunen, Satama Interactive Oyj

Suuruuden ekonomia ja hyödyn funktio

Tervehdin ilolla Tommi Pelkosen esimerkillistä tutkimusta uusmediatoimialan kansainvälistymisestä. Se antaa hyvän kuvan periaatteessa globaalissa liiketoimintaympäristössä toimivista suomalaisista kansainvälistyistä tai sitä harkinneista. Yhteneväisyyksiä löytyy sekä vanhaan talouteen että ohjelmistoteollisuuden vientiperinteisiin. Ja näin mukana olleen toimijan kannalta löytyy muutama mainittava huomio.

Suomalainen kansainvälistyvä uusmediayritys maksaa laajentumisestaan suhteellisesti suurempien kansantalouksien yrityksiä enemmän. Kotimarkkinoiden koko ei anna tarpeeksi kokemusta monistaa mallejaan muille alueille. Ja kun ala kehittyy varsin nopeasti, ei malleja ehditä viilata kuntoon oikein kotimaassakaan. Juuri siksi, kalleuden vuoksi, valtaosa päivälehdistössä huomatuista kansainvälistymishankkeista on tehty yleisöltä saadulla rahalla, pörssilistautumisen kautta. Ja juuri siksi moni näistä tarinoista sijoittuu viimeisten kahden vuoden ajalle - viimeiset askeleet ennen usein koettua nousuhuuman jälkeistä tervehdytys-hetkeä oli otettava kun rahaa vielä oli.

Pienempien yritysten osalta tilanne ei ollut eikä ole vielä ikinä näin. Oman osaamisen ja tuotteiden puolesta saarnaustyötä on tehty jopa vuosia eikä aseina välttämättä vielä ikinä voi käyttää kokoa ja riskinottoa vaan puhdasta osaamista ja henkilökohtaisia kontakteja. Julkisuuteen kantautuneita onnistumistarinoita on kuitenkin p-kpuolellakin vielä harmillisen vähän. Liian usein pienemmän yrityksen pienet satsaukset tuntuvat kuihtuvan toimitusjohtajan voimien uupumiseen tai enkelirahoittajan hallitustyöskentelyn kotikutoisuuteen.

Korkean teknologian ja konsultoinnin aloilla kansainvälistyminen pitää kuitenkin aloittaa ja viedä läpi ripeästi. Mahdollisuudet häviävät nopeasti ja ne saattavat mennä ohi jopa aivan huomaamatta. Oppimismielessä kansainvälistymisen pitääkin olla ikään kuin synnyntä, se on kuin kieltenopiskelua eikä onnistu yhtä helposti enää vanhemmalla iällä. Kansainväliseksi syntyvä yritys houkuttelee parempia resursseja, palstatilaa, synnyttää uusia vaatimustasoja ja luo kilpailuetua alkuperäisillä kotimarkkinoilla.

Konsultoinnin ja palvelutuotannon alojen kannalta kansainvälistyminen tarjoaa ensisijaisesti pääsyn kiinni suurempiin ja kansainvälisempiin asiakkaisiin. Vielä toissijaista on kuinka resursseja voidaan käyttää yli rajojen ja kuinka kapeampaa osaamista voidaan myydä läpinäkyvänä palveluna riippumatta paikasta ja asiakkaasta. Lupaavista puheista huolimatta tätä ei uusmedia-alalla saatu kunnolla toimimaan.

Pienemmillä sisällöntuottajilla haasteet ovatkin siis monitahoiset. Kuinka saada rahoitusta oppia edes kotimarkkinoilla? Kuinka saada rahaa kansainvälistymiseen käynnistämiseksi luontevaksi ja kiinteäksi osaksi yrityksen kasvua? Kuinka saada henkeä ja johtamisresursseja toteuttaa jotain joka osoittautuu vilunsoiton opiskelun kaltaiseksi: kaksi askelta eteen ja yksi taakse ja vuotavat rakot jalassa?

Torsti Tenhunen

*Leader, Future Channels
Satama Interactive Oyj*

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Uusmedian noususta talouden lainalaisuuksiin

Digitaalisen median palvelutuotantoyritykset, ns. uusmediayritykset ovat viime vuosina olleet merkittävän julkisen huomion kohteena. Ala syntyi 1990-luvun puolivälissä Internet-teknologian yleistyessä. Tietoverkkopalveluja toimittavista asiantuntija-yrityksistä oli huutava pula ja tätä tarvetta tyydyttämään Suomeen syntyi vuosina 1995-1998 yli 300 pienyritystä. Pienyritysten kasvuvauhti oli huimaavaa, ala kasvoi viidessä vuodessa lähes tyhjästä miljardiloukan liiketoiminnaksi. Yritysten yksikkökoko kasvoi ja ne hakivat uutta kasvuvauhtia kansainvälisiltä markkinoilta. Alalle virtasi huomattava määrä riskirahoitusta ja näkyvät olivat hyvin positiiviset.

Vuosituhanne vaihteessa noususuhdanne digitaalisen median palvelutuotantoyrityksissä oli kiivaimmillaan. Yritykset listautuivat pörssiin, tekivät merkittäviä yritysostoja ulkomailta, rekrytoivat useita satoja uusia työntekijöitä hyvin lyhyen ajanjakson sisällä ja esittivät toistaan aggressiivisempia kasvusuunnitelmia. Suuret kansainväliset palveluyritykset olivat myös hyvin kiinnostuneita suomalaisten yritysten osaamisesta. Useita pienyrityksiä ostettiin kokonaisuudessaan osaksi suurempia kansainvälisiä yrityksiä. Kasvulla ei tuntunut olevan rajoja - hyvin harva osasi suhtautua kriittisesti alan kehitysnäkyymiin. Voimakkaat odotukset heijastuivat myös yritysten pörssiarvoon - pienyritysten arvostus listaututtuessa oli usein suurempi kuin vanhoilla ja vakailla ns. perinteisen talouden yrityksillä.

Vuoden 2000 lopulla optimismilta putosi kuitenkin pohja. Alan yritysten pörssi-arvot romahtivat alle kymmenesosaan huippuarvoistaan. Suuret odotukset nopeasta maailmanvalloituksesta eivät toteutuneetkaan odotetussa tahdissa. Koettiin myös ensimmäiset Internet-alan konkurssit. Alalle kohdistui voimakkaita kannattavuuspaineita - rahoittajat halusivat vastinetta rahoilleen, eikä vain suuria lupauksia tulevaisuuden markkinaosuuksista. Uusmedia joutui tällöin kohtaamaan talouden realiteetit - kasvulla on hintansa, mitään ei saa ilmaiseksi.

Uusmediatoimialaa on tutkittu perusteellisesti

Uusmediatoimialaa tutkittiin 1990-luvun lopulla LTT-Tutkimus Oy:n Uusmediaryhmän ja Taideteollisen korkeakoulun Mediastudioverkon hankkeissa. TEKES oli omalta osaltaan myös tukemassa alan kehittymistä DMS-ohjelmallaan. Työn tulokset, uusmediajulkaisut, muodostavat kansainvälisestikin mitattuna merkittävän aineistopohjan alan kehityksen analysoimiselle. Julkaisusarjassa on seurattu

alan kehittymistä vuodesta 1997 tähän päivään toimialan yleisestä, asiakkaan, aluekehityksen, tuotantoprosessien, kriittisten osaamisalueiden, koulutustarpeiden sekä alan toimenkuvien näkökulmista. Alan kansainvälistymiskehityksestä ei kuitenkaan ole tehty omaa julkaisuakaan.

Tämä samaan pohja-aineistoon perustuva julkaisu täyttää selvän tutkimusaukon sarjassa ja luo pohjaa seurantatyön seuraavalle vaiheelle - alan menestystekijöiden laajamittaiselle kartoitustyölle. Työ kuvaa alan kansainvälistymiseen liittyneitä odotuksia ja kokemuksia syksyllä 1999, juuri voimakkaimman kasvun aikana. Tutkimuksen käsikirjoituksen laati KTM Tommi Pelkonen. Hän toimi LTT-Tutkimus Oy:n projektipäällikkönä uusmedian osaamisalueiden määrittämiseen liittyneissä hankkeissa.

1.2 Uusmediatoimialan määrittelmä

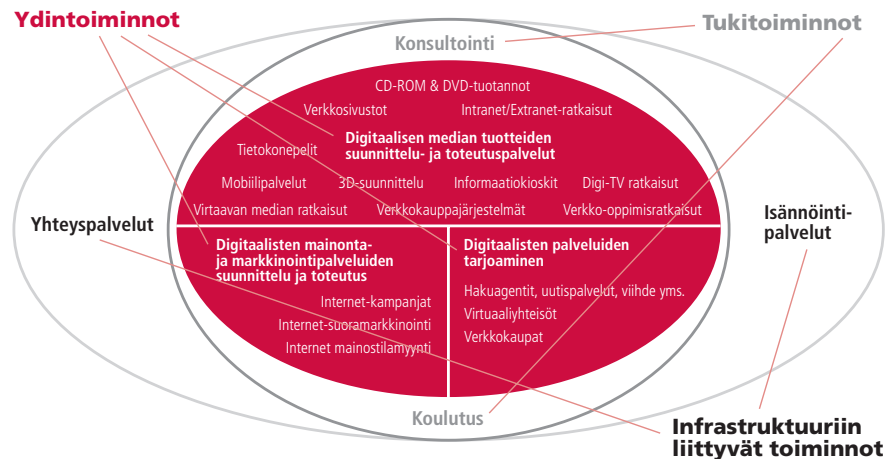
Uusmediatoimialan toimintoja on hyvin vaikea rajata kattavasti. Ala kehittyi jatkuvasti ja sen tarkat toimintomäärittelyt menettävät osuvuutensa. LTT-Tutkimuksen töissä on kuitenkin kyetty määrittämään alan toimintaa parhaimmin. Uusmedia-ala on yleisesti määrittelyä pitävän sisällään kolmen päätoimintoa:

1. Digitaalisen median palveluiden suunnittelu ja toteutus (multimedia, WWW, mobiilipäätelaitteet ja digitaalisen television palvelut)
2. Digitaalista mediaa hyödyntävät markkinointi- ja mainontapalvelut
3. Digitaalisen median palvelujen tarjoaminen

Alaan on luettu kuuluvaksi myös kaksi tukitoimintoa - koulutus ja konsultointi - sekä kaksi alan infrastruktuuriin liittyvää toimintoa - palveluiden isännöinti ja yhteyspalvelut. On huomattava, että alan yritykset ovat usein mukana useammassa kuin vain yhdessä toiminnossa. Tässä tutkimuksessa alaa määriteltäessä on keskitytty digitaalisen median palveluja suunnittelevien ja toteuttavien yritysten analysointiin. Rajauksen perustana on yhdenmukaisuuden säilyttäminen aikaisempien tutkimusten kanssa. Kuvio 1 alla esittää alan määrittelmän

Termiä uusmedia on kritisoitu voimakkaasti. On selvää, että aina on olemassa "uudempi" media. Se on kuitenkin vuoden 1997 jälkeen yleistynyt käyttöön ja siksi sitä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Vaihtoehtoisia termejä on mm. multimedia, digitaalinen media, interaktiivinen media, hypermedia yms. Kullekin termille voidaan löytää omat hyvät ja huonot puolensa. Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että alan yritykset tekevät asiakkailleen palveluita, joissa hyödynnetään uusia digitaalisen median teknologioita. Palvelutoiminta on ammattimaista ja sitä toteuttavat alaan erikoistuneet työntekijät. Uusmediatoiminta voidaan hyvin suoraan

Kuvio 1
Uusmediatoimialan toiminnot



Lähde: mukailen Kuokkanen & al. "Uusmediatoimiala Suomessa 1999"

rinnastaa konsultointi- tai mainostoimistoalan kaltaisiin tietointensiivisiin toimialoihin.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena oli analysoida uusmediatoimialan kansainvälistymismalleja ja -kehitystä. Työlle asetettiin kolme päätavoitetta:

- Suomalaisten uusmediayritysten kansainvälistymispotentiaalnin analysoiminen
 - Alan yritysten kansainvälistymiskehityksen kuvaaminen sekä yksityisen yrityksen että koko toimialan näkökulmasta
 - Alan kansainvälistymistä kuvaava viitekehityksen muodostaminen yritysverkostojen näkökulmasta
- Käytännössä tämä tarkoitti vastaamista seuraaviin tutkimuskysymyksiin:
1. Mitkä ovat alan kansainvälistymiskehityksen ominaispiirteet?
 2. Mitä voimavaroja alan yritykset hyödyntävät ja mistä voimavaroista on pulaa kansainvälistymisessä?
 3. Millaisia lähestymistapoja alan yritykset käyttävät kansainvälistymisessään?

Tutkimustyö jakautui neljään päävaiheeseen ja perustui useisiin tutkimusmenetelmiin.

- (1) Kirjallisuuskatsaus perustui sekä akateemisiin että liiketaloudellisiin aikakauslehtiin.
- (2) Toimialakysely toteutettiin syksyllä 1998, kuten

myös (3) kaksitoista puolistrukturoitua teemahaastattelua. Lisäksi syksyn 1999 aikana kahdesta alan merkittävästä toimijasta tehtiin (4) syväanalyysi.

Rajaukset

Aihepiiriä rajattiin seuraavasti:

- Alan laajempia taloudellisia vaikutuksia yhteiskunnalle ei tarkasteltu
- Alan verkostojen analyysi toteutettiin vain hyvin yleisellä tasolla
- Luotu verkostomalli ei perustu laajaan tilastolliseen aineistoon, vaan lähinnä kvalitatiiviseen tutkimusaineiston luotuun yleistykseen
- Alan kasvaessa työssä esitettävät numeeriset arvot kehittyvät jatkuvasti. Siksi jatkotarkastelun kannalta on oleellista tarkentaa niitä soveltuvin osin

Havaintojen ja johtopäätösten luotettavuus ja yleistettävyyt

Havaintojen luotettavuuden parantamiseksi sovellettiin useita samanaikaista tutkimusmenetelmiä. Pohja-aineisto oli myös hyvin luotettavaksi todettua ja tutkijan oma kokemus alan tutkimisessa nosti osaltaan havaintojen luotettavuutta. Aineiston keruussa haastattelut ja syväanalyysit kirjoitettiin puhtaaksi. Epäselvät kohdat varmistettiin haastateltavilta. Tutkimuskohteiksi valittiin alan johtavat suomalaiset yritykset ja näistä kustakin

saatiin erinomaisen validi tutkimusaineisto. Alan voimakkaasta kehittämisestä johtuen havaintoihin ja johtopäätösten yleistettävyyteen on kuitenkin suhtauduttava lievällä varauksella. Kunkin yrityksen sisäinen rakenne ja kansainvälistymistilanne on erilainen - siksi on lähes mahdotonta tehdä kattavia johtopäätelmiä teemasta. Tutkimuksen voidaan kuitenkin todeta olevan luotettava ja sen johtopäätösten muodostavan vankan pohjan jatko-tutkimukselle.

Raportin rakenne

Tämä raportti koostuu kolmesta pääkappaleesta ja kahdesta liitteestä. Tutkimuksen englanninkielinen alkuperäisversio on julkaistu Helsingin kauppakorkeakoulun tutkielmana joulukuussa 1999. Työn laajempi sähköinen versio on saatavilla englanninkielisenä Uudenmaan uusmedian osaamiskeskuksen verkkosivuilta (<http://www.culminatun.fi/uusmedia.html>).

2 Uusmediatoimialan kansainvälistymiskehitys

Tässä kappaleessa kuvataan tiivistetyssä muodossa tutkimuksen päähavainnot. Kyselytutkimuksen ja haastatteluaineiston havaintoja tarkastellaan rinnakkain. Aluksi käsitellään alan yritysten strategioita ja kansainvälistymisastetta. Sitten esitellään kansainvälistymiseen liittyviä osaamishaasteita. Lopuksi kuvataan yritysten kokemuksia kansainvälistymisestä tutkimuksen toteuttamisen aikoihin. Havaintoihin liittyvät johtopäätökset esitellään tarkemmin kappaleessa kolme.

2.1 Kansainvälistyminen vuoden 1998 lopulla

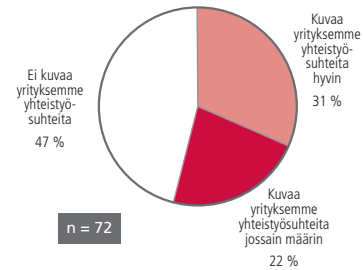
Uusmediayritykset ottivat ensi askeliaan kansainvälistymisessä

Kyselytutkimuksen yhteydessä yrityksiä pyydettiin arvioimaan omia kansainvälisiä suhteitaan. Lähes kolmasosa (31 %) yrityksistä ilmaisi omaavansa kansainvälisiä liiketoimintakumppaneita. Toinen kolmasosa ilmaisi kuuluvansa jollain tavoin kansainväliseen verkostoon. Toisaalta peräti 47 % yrityksistä ilmoitti, että olevansa täysin ilman kansainvälisiä suhteita. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että noin puolella suomalaisista uusmediayrityksistä oli vuoden 1998 lopulla suhteita ulkomaille. Kuvio 2 kuvaa kansainvälistymistä tuolloin.

Kansainvälistymistä tarkasteltiin myös yrityksen koon suhteen. Tuolloin oli selvää, että suurimmat yritykset olivat kansainvälistymisen etujoukoissa, kun taas pienemmille yrityksille riittivät kotimarkkinat. Voidaankin todeta, että yrityskoon kasvaessa kansainvälistymisen merkitys kasvaa huomattavasti. Kuvio kolme kuvaa yrityskoon ja kansainvälistymisasteen suhdetta.

Kuvio 2 Kansainvälistymisen tilanne vuoden 1998 lopulla

Väite: Yrityksellämme on ulkomaisia yhteistyökumppaneita



Lähde: mukailen Kuokkanen & al, 1999, p. 39

Uusmediayrityksillä oli syksyllä voimakas uskomus toimintojensa kansainvälistymiseen vuoden 1998 lopulla. 60 % yrityksistä mainitsi voimakkaan kansainvälistymisen toteutuvan vuosien 1999 ja 2000 aikana. Katsottaessa tilannetta kevään 2001 näkökulmasta, ennustus toteutui - alan yritykset tulivat osaksi laajempaa kansainvälistä toimintaverkostoa.

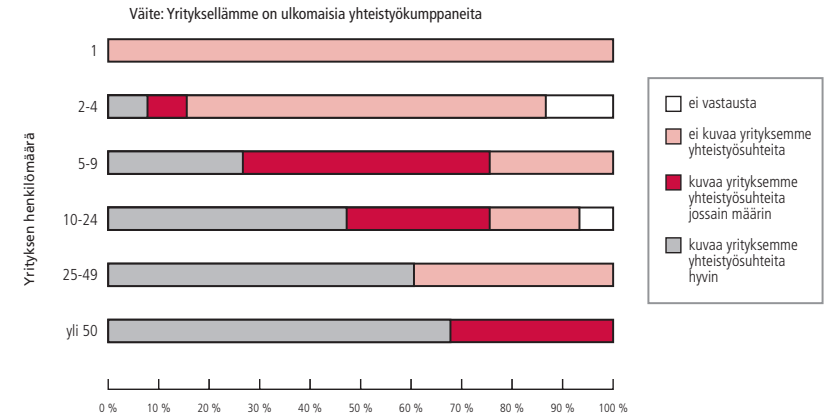
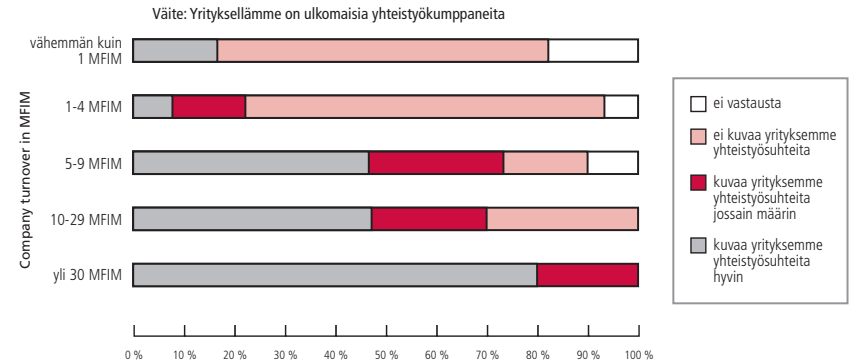
Suomalaiset yritykset olivat hitaampia muihin maihin verrattuna

Haastatteluissa ja syväanalyseissa yrityksiä pyydettiin luonnehtimaan toimialan yleistä kansainväliskehitystä suhteessa muihin maihin. Yritysedustajien näkemykset olivat hyvin ristiriitaisia. Toisaalta omaa osaamista arvostettiin suuresti, toisaalta juuri kansainvälistymiseen liittyvää osaamista kritisoitiin. Merkittävä huomio kohdistui länsinaapurimme, Ruotsin, uusmediayritysten kehitykseen. Yksi haastatelluista totesi tuolloin:

"Suomessa emme ole kovinkaan taitavia markkinoimaan uusmediakonseptejamme. Esimerkiksi ruotsalaiset verkkokaupat ovat olleet viime aikoina todella vakuuttavia sekä teknologisen osaamisensa, että markkinanäkymisensä suhteen. Miten ihmeessä voisimme pystyä täällä samaan? Ruotsalaiset saavat omat kaupamme ja yrityksemme näyttämään keskelle peltoja tai metsiä perustettua supermarkettia-voiko sellainen kauppa menestyä, kysyn vaan?"

Toinenkin haastateltu oli havainnut ruotsalaisten voimakkaan kansainvälistymisen. Hän oli kuitenkin hyvin optimistinen oman teknologisen osaamisemmen suhteen. Hän totesi, että:

Kuvio 3 Yrityskoon suhde kansainvälistymiseen toimintaan



"Ruotsissa uusmediamarkkinat olivat vielä 1997 Suomea pienemmät. Nyt ne ovat kasvaneet kuitenkin lähes kolminkertaiseksi Suomeen nähden. Tämä on luonnollista kun huomioidaan Ruotsin talousrakenteen -Suomessa ei ole sellaista määrää monikansallisia suuryrityksiä kuin Ruotsissa. Uskon kuitenkin vahvasti, että oma teknologinen osaamisemme tulee pitkällä tähtäimellä kannattamaan. Konservatiivisuus ja varovaisuus voivat olla meille paremmin sopivia lähestymistapoja, kuin ruotsalainen aggressiivinen kasvu"

Kolmas haastateltu kannusti suomalaisia uusmediayrityksiä olemaan ylpeämpiä osaamisestaan ja varautumaan kansainvälistymisen haasteisiin. Hänen mielestään suomalaista osaamista myytiin ulkomaille aivan liian halvalla:

"Ruotsalaiset ja muut ulkomaiset yritykset ostavat aivan liian edullisesti omia osaamishelmiämme. Meidän velvollisuutemme on päättää haluammeko maana hyötyä tästä kehityksestä vai emme. Meillä on merkittävää osaamista täällä, miksi ihmeessä emme osaa hyödyntää sitä tehokkaammin, myös kansainvälisillä markkinoilla?"

Jälkikäteen katsottaessa ruotsalaisten uusmediayritysten kansainvälistymiskehitys oli niille tuolloin välttämätöntä, mutta se on osoittautunut todella kalliiksi. Yksikään suurista ruotsalaisista uusmediayrityksistä ei ole kyennyt, ainakaan vielä, voitolliseen liiketoimintaan. Saadut miljardi-rahoitukset on investoitu kalliisiin ulkomaisiin yritysostoihin ja yritykset kamppailevat parhailaan olemassaolostaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että suomalaiset yritykset olisivat valinneet paremman strategian - Ruotsin kaltaista kehitystä on nähtävissä meilläkin, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa. Suomalaisten yritysten mahdollisuuksiin isommassa ympyröissä suhtauduttiin varauksella. Yksi haasteltu totei seuraavasti:

”Jos suomalainen hauki ui omasta pikku järvestään tai peräti Suomenlahdelta kohti valtameriä, miten sille käy kun se siellä kohtaa valaita tai haita. Aika hyvät suhteet saa olla, että selviytyy hengissä ja kasvaa.”

Syksyllä 1998 useat suomalaiset yritykset olivat kuitenkin jo ymmärtäneet kansainvälistymiseen liittyviä riskejä. Nämä muuttamat, ehkä jälkikäteen tarkasteltuna hieman profetialliseksi, toteamukset kuvaavat hyvin skeptisyyttä kansainvälistymistä kohtaan:

”Kansainvälistyminen perustuu usein noissa yrityksissä rahamarkkinoiden sanelemaan kasvuun ja markkinaosuuden tavoitteluihin, ei niinkään todellisiin liiketoimintatutuihin. Me ollaan todella skeptisiä sen suhteen, että muistaako nää firmat oikeesti olla kannattavia.”

”Kasvuennusteet on aivan uskottomia, vailla todellisuus pohjaa. Kuplan on pakko puhjeta. Noissa markkina-arvoissa on niin älyttömästi ilmaa, etten oikein voi ymmärtää. On se totta, että mahdollisuuksia on, mutten todellakaan usko noin suureen kasvuun ja noin monen yrityksen menestymiseen kovenevassa kilpailussa”

Syksyllä 1998 yrityksillä oli voimakas paine kansainvälistyä. Suomalaiset yritykset, eivät kuitenkaan kasvaneet samalla vauhdilla kuin ulkomaiset kilpikumppaninsa. Aika näyttää oliko tämä valinta oikea, ajan henki ymmärsi kuitenkin vielä tuolloin liiketoiminnalliset realiteetit ymmärtävä:

”Mieluummin vähemmällä markkinoilla kannattavasti kuin kaikkialla päättömästi maksimaalisen kasvun perässä”

2.2 Kansainvälistymisstrategiat

Kuusi erilaista lähestymistapaa kansainvälistymiseen

Tutkimusaineistoon perustuen voitiin muodostaa yritysten kansainvälistymisasetelmasta ja strategioista kuusi pääluokkaa. Kuhunkin luokkaan kuului useita alan yrityksiä ja strategian pääsuuntaus vaihtui

selvästi tutkimuksen aikana kohti aktiivisempaa suhtautumista kansainvälistymiseen. Luokitusta on tarkasteltava yleistyksenä ja selvää rajaa eri luokkien välille voi joidenkin yritysten kohdalla olla vaikea määrittää. Eri luokkien kokojen välisiä suhteita ei voi myöskään haastatteluaineiston rajallisuuden (n=12) vuoksi määrittää. Pääluokat olivat

1. Globaali uusmediayritys:

Kuvaus: monikansallinen uusmediayritys, joka toimii myös Suomessa.

Toiminta: perustuu globaalisti määriteltyihin toimintaprosesseihin, joita sovelletaan myös Suomen oloihin

Ominaispiirteet: aggressiivinen markkinakasvu, pörssiilistattu, alan suuryritys, riskirahoitteinen

2. Suomalainen kasvun tavoittelija

Kuvaus: suomalainen uusmediayritys, joka hakee vauhtia kasvulleen ulkomailta

Toiminta: perustuu kotimaassa kehitettyihin asiantuntijaorganisaation toimintamalleihin, joita pyritään hyödyntämään ulkomaisissa toiminnoissa

Ominaispiirteet: voimakas markkinakasvu, pörssiilistaus Helsingin pörssiin vireillä tai toteutunut, keski-suuri yritys, riskirahoitteinen

3. Kansainvälistymisen kokeilija

Kuvaus: suomalainen pienehkö tai keski-suuri uusmediayritys, joka hakee innovatiivisesti omalle toiminnalleen uusia markkinoita

Toiminta: perustuu usein yhden tai muutaman teknologisen ohjelmistotuotteen ympärille. Tuotteille haetaan jakelukanavia ja asiakkaita.

Ominaispiirteet: tuotekeskeisyys, merkittävä teknologinen osaaminen, usein mobiiliteknologiassa, yksityisomisteinen tai riskirahoitteinen

4. Sisämarkkinakansainvälistyjä

Kuvaus: suomalainen pienehkö tai keski-suuri palveluyritys, joka hakee tukea toiminnalleen liittymällä kansainväliseen osaamisverkostoon

Toiminta: asiantuntijapalvelutoimintaa kotimarkkina-asiakkaille. Työssä sovelletaan kansainvälisen ketjun osaamis-pääomaa sekä omaa asiakkaiden toiminnasta kertynyttä ymmärrystä.

Ominaispiirteet: asiantuntijapalvelukeskeisyys, mainostuotetuotetuotisuus, yksityisomisteisuus, viestintätarkkaisuun keskittyminen

5. Odottelijat.

Kuvaus: suomalainen pienehkö palvelu- tai ohjelmistoyritys, joka tarkkailee kansainvälistymismahdollisuuksia passiivisesti, mutta ei ole vielä edennyt pidemmälle

Toiminta: asiantuntija- tai ohjelmistotoimintaa kotimarkkina-asiakkaille, mahdollisesti muutamalle ulkomaisen suuryrityksen tytäryritykselle Suomessa

Ominaispiirteet: pienyryitys, yksityisomisteisuus, kotimarkkinakeskeisyys, merkittävää kansainvälisesti hyödynnettävää osaamista, mutta ei sen aktiivista hyödyntämistä ulkomailta

6. Kotimarkkinayritykset

Kuvaus: suomalainen pienehkö palvelu- tai ohjelmistoyritys, joka on tehnyt strategisen päätöksen keskittyä vain kotimarkkina-asiakkaisiin.

Toiminta: asiantuntija- tai ohjelmistotoimintaa kotimarkkina-asiakkaille, mahdollisesti muutamalle ulkomaisen suuryrityksen tytäryritykselle Suomessa

Kansainvälistymisstrategioista

Haastatteluiden päätavoitteena oli saada tarkempaa kuvausta alan yritysten kansainvälistymisstrategioista. Kuten jo aikaisemmin todettiin, yritykset olivat syksyllä 1998 yllättävänkin varovaisia kansainvälistymisessään. Yksikään yritys ei pyrkinyt globaalisti toimijaksi. Useat yritykset keskittyivät puhtaasti kotimarkkina-asiakkaisiin. Kuitenkin, joillekin kansainvälistyminen oli jo tuolloin eilinehto. Tätä kuvaavat hyvin seuraavat lainaukset:

”Tähtäämme kansainvälisille markkinoille. Vaikka kysyntää riittääkin kotimarkkinoilla, valmistaudumme jatkuvasti ulkomaiden haasteisiin.”

”95 % suunnitelmistamme liittyy kansainväliseen toimintaan”

”Koko liikeideamme perustuu siihen, että toimimme monessa maassa samanaikaisesti oman kussakin vahvan paikallisorganisaation.”

Kansainvälisyyttä hakeneet yritykset olivat tunnistanee useita vaihtoehtoja ulkomaan toiminnolle. Vaihtoehtoja luonnehdittiin mm. seuraavasti:

”Meillä on tällä hetkellä neljä vaihtoehtoa: oma tytäryhtiö, yhteisyritys paikallisen toimijan kanssa, asiakkaidemme toimintojen kautta kansainvälistyminen sekä suora omien tuotteidemme ja osaamisemme vienti. Olemme myös miettineet osallistumista useisiin kansainvälisiin alliansseihin”

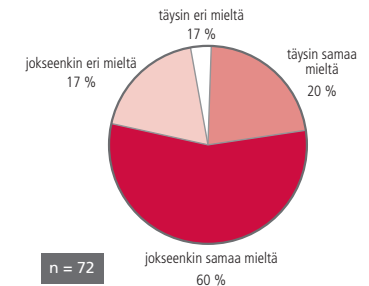
”Kansainvälistymisen menetelmämme koostuu neljästä vaihtoehdosta: 1) nykyasiakkaiden kautta tapahtuvasta kasvusta 2) tuotteiden ja osaamisen paketoinnista ja lisensoinnista, 3) suorasta tai alliansseissa tapahtuvasta projektiviestinnistä 4) omien toimintojen perustamisesta ulkomaille”

Asiakkaiden kautta kansainvälistyminen päästrategiana

Kyselytutkimuksessa kysyttiin yrityksiltä kansainvälistymisen merkitystä asiakkaiden kautta. Lähes 80 % yrityksistä totei sen tärkeimmäksi toimintamallikseen (ks kuvio 4). On tärkeä kuitenkin huomata, että suomalaisilla uusmediayrityksillä ei ole asiakkainaan kovinkaan montaa monikansallista

Kuvio 4 Asiakkasuuhteiden kautta kansainvälistyminen

Väite: Kansainvälistyminen tapahtuu pääasiassa asiakkaiden liiketoimintojen mukana



yritystä, ja siksi valittu strategia voi olla haasteellinen ja rajoittava. Yritysten olisi siis pohdittava vakavasti myös muita vaihtoehtoja, kuten liittymistä jollain tapaa kansainvälisiin palveluverkostoihin tai omien myyntiyrityksien perustamista ulkomaille.

Haastatteluissa heijastui tämä sama suuntaus - uusmediayritykset laajentavat toimintojaan, mikäli asiakkaat vaativat sitä. Tämä on hyvin ymmärrettävää suomalaisten yritysten hyvin rajalliset voimavarat huomioiden. Kehitystä kuvaavat hyvin seuraavat lainaukset:

”Kansainvälistyminen on meille asiakkaiden palvelemista myös ulkomaiden tarpeiden kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että keskitymme maantieteellisten markkinoiden sijaan asiakasmarkkinoihin.”

”Emme halua työntää itseämme pakolla kansainvälisille markkinoille. Meitä on kuitenkin niin vähän. Tarvitsemme luotettavan strategisen kumppanin ulkomailta, joka voi auttaa meitä palvelemaan asiakkaitamme myös ulkomailta!”

Yritysten edustajat kokivat henkilöstönsä kannalta tärkeäksi keskittyä kotimarkkinoihin. Kotimarkkinoitoiminnat ovat työntekijän näkökulmasta tärkeimmät ja niiden tukemiseen ja kehittämiseen täytyy kohdistaa voimavaroja. Yksi haastatelluista totesikin:

”Me nähdään kansainvälistyminen siten, että teemme töitä täältä käsin kansainvälisille asiakkaillemme. Kansainvälistyminen on meille tärkeää, mutta meidän työntekijät asuvat, elävät ja tekevät töitä täällä. Ei me voida tosta noin vaan sivuuttaa tätä tosiasiaa.”

Liiketoimintaverkostojen hyödyntäminen kriittistä

Suomalaiselle kansainvälistyville palveluyritykselle on tärkeää kyetä luomaan vakaa asema ulkomaille. Oikeiden kontaktien tunnistaminen ja uskottavan aseman kehittäminen voi olla korkeasta teknologiasta osaamisesta huolimatta todella vaikeaa. Asiantuntijapalveluissa luottamuksellisen asiakassuhteen luomiseen tulee kyetä investoimaan merkittävästi. Tässä tarvitaan ehdottomasti paikallisen liiketoimintakulttuurin ymmärtämistä. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu usein ulkosuhteita luotaessa. Uusmediayritykset olivat ymmärtäneet tämän ja oheiset lainaukset kuvaavatkin hyvin tilannetta:

"Meille paras tapa kansainvälistyä on tehdä jonkun ulkomaisen uusmediayrityksen kanssa läheistä yhteistyötä"

"Saimme suurimman ulkomaisen kauppamme omien henkilökohtaisten suhteideni kautta. Olin tutustunut aikaisemmin erään konferenssin yhteydessä yhteen kaveriin, joka auttoi meitä löytämään oikeat tukijat hankkeellemme. Asiakas vakuuttui toimintavalmiudestamme ja kykenimme siten aloittamaan toiminnan ko. maassa. Niin, hyvää onneahan tää oli, ei niinkään strategista suunnitelmallisuutta"

Pääasiassa kohti Euroopan markkinoita

Uusmediayrityksiltä kysyttiin maantieteellistä suuntaa kansainvälistymispyrkimyksille. Yhteistä näille oli Euroopan maiden korostuminen. Pääperustana tälle oli selvästi teknologisen kehityksen samankaltaisuus ja jonkinlainen kulttuurinen samankaltaisuus. Asiakkaan toimintojen kautta kansainvälistyminen korostui tässäkin. Seuraavat lainaukset kuvaavat tilannetta hyvin:

"Joillain asiakkailtamme on toimintoja ympäri maailmaan. Emme millään pysty palvelemaan heitä kaikkialla. Meidän täytyy löytää omien toimintojen, partnerisuhteidemme ja toimintomuuden välinen tasapaino. On älytöntä hukata rajallisia resurssejamme jakamalla ne kaikkialle. Meidän tulee löytää ne markkinat, joissa voimme kasvaa ja menestyä varmimmin"

"Me tiedämme, että ulkomailla meidän tulee voittaa asiakkaan luottamus jatkuvasti- ei se ole enää Suomi. Teemme asemointi-päätöksemme mahdollisuuksiimme perustuen"

2.3 Kansainvälistymisessä tarvittavat voimavarat

Teknologinen osaaminen korkeaa, sisällöissä parantamista

Suomalaista uusmediaosaamista syksyllä 1999 arvioitiin teknologian ja sisältöosaamisen kannalta. Yritykset luottivat omaan teknologiseen

osaamiseensa, 61 % vastaajista oli valmis antamaan skaalalla 1-7 arvosanan 1 tai 2 osaamiselleen. 90% yrityksistä uskoi teknisen osaamisensa olevan riittävää. Nämä havainnot on esitetty tarkemmin kuviossa 5.

Sisältöosaamisen ei arvioitu kuitenkaan kansainvälisesti olevan yhtä korkeaa. Skaalalla 1-7 noin 60 % yrityksistä antoi sille arvosanan 4-7. Lisäksi peräti 75 % yrityksistä arvioi suomalaisen sisältöosaamisen olevan riittämätöntä. Kuvio 6 summaa nämä havainnot.

Oman erikoisosaamisen löytäminen kriittistä

Lähes kaikki haastatellut yritykset mainitsivat yhtenä tärkeimmistä kansainvälistymiseen liittyvistä tekijöistä oman osaamisen tuntemisen. Vain siten on mahdollista löytää oma paikkansa kiihtyvässä kilpailussa. Yksi haastatelluista totesikin:

"Me ollaan pieni Suomessa mutta meillä on kansainvälisestikin katsottuna harvinaista osaamista. Ei me halua olla mikään "uusmediatehdas", siis tehdä kaikkea maan ja taivaan väliltä. Me halutaan keskittyä siihen missä me ollaan hyviä, hyvään designiin ja innovaatioihin. Me uskotaan, että tää on meidän mahdollisuus menestyä"

On selvää, että suomalainen pienyritys ei voi menestyä kansainvälisessä kilpailussa osaamatta korostaa omia osaamisalueitaan. Tämä voidaan nähdä sekä asenne- että johtamisongelmana. Yksi haastatelluista totesikin terävästi:

"Yksinkertaisesti tarvitsemme sellaisia osaajia, jotka osaavat kiteyttää ulkomaisille asiakkaille meidän erinomaisuutemme. Suomessa ei vaan ole palvelubisneksessä paljoakaan niitä, jotka voisivat sanoa: "tulit, näin ja voitit"

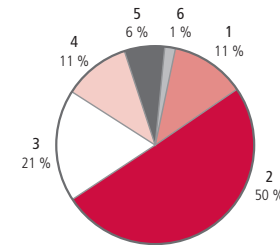
Huippuosaajia tarvitaan kipeästi

Tärkein kasvua rajoittava tekijä syksyllä 1998 oli osaavien työntekijöiden puute. Alan tekijät olivat ja ovat edelleen hyvin nuoria ja kilpailu parhaista osaajista on kovaa. Avoimia paikkoja oli tuolloin huomattavasti enemmän kuin osaavia työnhakijoita. Kun yrityksiltä yrityksiltä tarvittavia osaamisalueita saatiin vaihtelevia vastauksia. Jo mainittujen teknisen ja sisältöosaamisen lisäksi yritykset mainitsivat projektihallinnan yhtenä kriittisimmistä puutealueistaan. Uusmediayritysten palvelukseen ei myöskään tunnuttu saavan kansainvälistymistä osaavia johtajia, erityisesti siitä kokemusta omaavia ns. "harmaahapsia". Oheiset lainaukset kokoavat hyvin yhteen yritysten näkemyksiä omista osaamistarpeistaan:

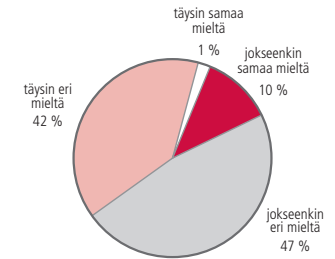
"Ulkomainen tytäryhtiön perustaminen ei ole kriittistä, vaan lähinnä kansainvälisen projektin johtamisen osaaminen"

Kuvio 5
Tekninen osaaminen

Väite: Uusmediayritysten tekninen osaaminen on kansainvälisesti huipputasoa (skaala 1-7)



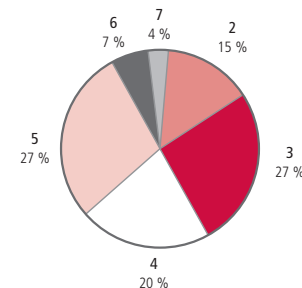
Väite: Suomesta ei löydy riittävästi korkeatasoisista teknistä osaamista



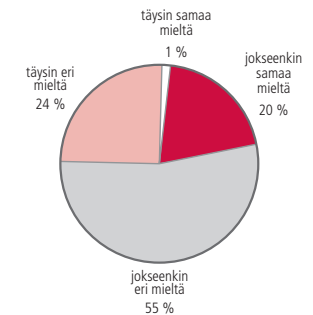
n = 72

Kuvio 6
Sisältöosaaminen

Väite: Uusmediayritysten sisältöosaaminen on kansainvälisesti huipputasoa (skaala 1-7)



Väite: Suomesta ei löydy riittävästi korkeatasoisista sisältöosaamista



"Sijoitamme teknologisen osaamisemme Suomeen, täällä on mainiot edellytykset sen kehittämiseksi - osaajia, koulutusta riittää ja palkatkin on vielä kohtuulliset"

"Lyhyt toivelistamme: markkinointi, brandsaus, IPR, henkilöstön kehittäminen, myynti, projekti-johto, kasvun hallinta ja kokemus - niin, mekään ei oikein uskota, että kaikkeen saadaan kaikkia..."

2.4 Kokemuksia kansainvälistymisestä

Tähän osioon on koottu lyhyitä ajatuksia haasteltujen yritysten kokemuksista kansainvälisissä toiminnoistaan. Käsiteltävät teemat ovat strategiset haasteet, rahoitus, johtamishaasteet sekä kumppanuussuhteiden luominen. Havaintojen sävyä kuvaa erinomaisesti yhden haastatellun kiteytys:

"Pääpaino tulisi asettaa oman asenteen muuttamiselle -löytää syyt miksi, miten, missä laajuudessa ja milloin kansainvälistyä. Tämän ajattelun pohjalta on sitten vaan käytävä rakentamaan omaa toimintaansa uuteen uskoon."

Ajatuksia kansainvälistymisstrategioista

Yritykset olivat luoneet kansainvälistymiselleen selkeitä perusteita. Ulkomaiset toiminnot nähtiin merkittävänä riskinä ja niiden tiedettiin vaativan paljon sekä henkistä että rahallista panostusta. Niiden nähtiin mahdollisesti uhkaavan kotimarkkinoiden toimintaa. Siksi keskusteltaessa kansainvälisistä toiminnoista, motiivit olivat yksi tärkeimmistä teemoista. Eräs haastatelluista totesikin:

"Kysymys on siitä että miksi ihmeessä kansainvälistyä. Suomessa on nyt ja jatkossakin asiakkaita ja kakkua jaettava. Jos jaamme ihmistemme muualle, riskeeraamme oman tukijalkamme."

Toinen vastaajista pelkisti kansainvälistymiseen liittyvät haasteet neljäksi käytännölliseksi kysymykseksi

- 1) Kuinka siirtää oma teknologinen osaaminen paikalliseen ympäristöön?
- 2) Miten organisoida paikallinen sisällöntuotanto?
- 3) Miten saada oikeanlaiset osaajat rekrytoitua ja pidettyä yrityksen palveluksessa?
- 4) Mikä on haluttu toimintamuoto kussakin maassa/asiakkaan suhteen?

Yritykset kuvasivat monenlaisia tapoja näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Oheiset esimerkit kuvaavat näitä:

"Jos projekti vaatii ulkomailla oloa, haemme sen kontaktiverkkomme kautta ja vakuutamme asiakkaan osaamisestamme näin. Jos he taas vaativat vakaampaa paikallista toimistoa, etsimme kumppanin, joka tarjoaa meille sen."

"Olemme luoneet saittimme niin, että voimme hallita niitä teknisesti mistä tahansa maantieteellistä pisteestä käsin. Täten voimme olla Suomessa, mutta silti tarjota palveluita ulkomailla. Haasteellisissa projekteissa asennamme palvelimen suoraan asiakkaan tiloihin, mutta edelleen koordinoimme sisällöntuotantoamme Suomesta käsin."

Strategian valinta tuntuu olevan hyvin haasteellista suomalaisille uusmediayrityksille. Tässä heijastuu ehkä kokemattomuus kansainvälisissä toiminnoissa. Asian kiteytti yksi haastatelluista yritysedustaja:

"Kun me mennään ulkomaille, me halutaan säilyttää se laatutaso ja tyyli, joka meillä on Suomessa. Ongelma on lähinnä oikeiden ihmisten saamisessa mukaan. Kv. markkinoilla ei homma ole kiinni mahdollisuuksien määrästä, vaan siitä, että niitä on oikeastaan liian paljon. Miten ihmeessä me osataan valita niistä ne oikeat?"

Rahoituksen saaminen ei ollut ongelmana

Tutkimuksen toteuttamisen aikoihin yksi eniten keskustelua herättäneistä aiheista oli riskirahoitus. Kansainväliset rahoittajat olivat kiinnostuneet suomalaisesta uusmediaosaamisesta ja kyymeniä merkittäviä rahoitus sopimuksia laadittiin. Kansainvälistymisyrityksiin tarvittiinkin merkittävää ulkoista rahoituspanosta ja ensimmäistä kertaa suomalaisessa taloushistoriassa pääomaa oli saatavilla merkittävästi.

Uusmediayritykset totesivatkin lähes yksimielisesti jo tuolloin, että rahoituksen saaminen ei ollut pääongelma, vaan lähinnä se, että mitä sen vastapainoksi saisi rahoittajataholta. Yksi haastatelluista kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Rahaa on saatavilla vaikka kuinka paljon. Me ei kuitenkaan haluta vaan sitä, vaan lähinnä asiantuntemusta, jota tollainen investointi voi tuoda. Just tätä on tosi vaikea löytää. Me halutaan strategisia neuvonantajia, ei lyhyen tähtäimen voiton tavoittelijoita."

Yritykset tuntuivat olevan hyvin tietoisia osaamisen- ja arvostuksesta. Monet niistä tavoittelivatkin vielä suurempia pääomia kuin olisi juuri sillä hetkellä ollut tarjolla. Tätä tilannetta kuvasi erään yrityksen edustaja seuraavasti:

"Meillä on osaamista, joka ylittää kirrkaasti sen mitä rahoittajat on valmiita just nyt maksamaan. Me halutaan ekaks kymmenkertaistaa liikevaihtomme ja vasta sitten jakaa bisnestämme muille. Ei haluta myydä osaamistamme liian halvalla"

Yritykset kommentoivat myös valtion koordinoimia tukiohjelmia. Suhtautuminen niiden tuomaan apuun oli hyvin kriittinen. Sitä kuvaavat oheiset lainaukset:

"Valtion tulisi ymmärtää, että tässä liiketoiminnassa puoli miljoonaa on kansainvälisellä kentällä todella pieni panos - me tarvitsemme paljon suurempaa tukea menestyäksemme kv. markkinoilla. Ilman suurempia panostuksia liiketoimintamme pysyy pienenä"

"Voi -kunpa vain jotenkin voisi saada kaikki tukipalvelut saman luokun alta. Nyt menee enemmän aikaa erilaisten lippusten ja lappusten täyttämiseen, kuin itse tuottavaan työhön. Jokaisella valtion tukiorganisaatiolla on omat toimintatapansa ja jokaiselle täytyy toimittaa hieman muunnellut, mutta periaatteessa samat dokumentit - eikä ne vois millään tehdä enemmän yhteistyötä?"

Kansainvälistyminen vaatii paljon yritysjohdolta

Kansainvälistyminen on aina merkittävä panostus yritykselle toimialasta riippumatta. Siitä saatavat hyödyt voivat olla suuret. Niitä ei kuitenkaan saavuteta helpolla. Kansainvälinen toiminta vaatii usein toimintatapojen, johtamismenetelmien, asiakasstrategian ja kumppanuusstrategian tarkentamista. Se vaatii erityisen paljon kyvykkyyttä yrityksen johdolta. Aikapanoistusta on kyettävä jakamaan monen eri tilanteessa olevan yksikön välillä, mutta silti on kyettävä myös pitämään huolta kunkin yksikön päivittäisestä toiminnasta. Haastatellut kuvasivat näitä haasteita mm. seuraavasti:

"Jos me nyt, esimerkiksi, perustettaisiin yksikkö Lontooseen, lähetettäisiin pari tyyppiä täältä sinne ja rekrytoitaisiin sieltä sanotaan viisi duunaria. Ne tarvis toimiston, koneet ja laskutusjärjestelmän minimissään. Kuulostaa helpolta, mut kun se vietäis käytäntöön, homma vaatis sitä, että johtomme käyttäis useiden kuuksien ajan 20-30 % ajastaan operaation käynnistämiseen. Silti yksikkö ei millään tuottais alussa kuin korkeintaan sadan osan koko liikevaihdostamme. Toi kansainvälistyminen on oikeesti kovaa työtä!"

"Kv. asiakkaat haluaa, että me dokumentoidaan työmme ihan eri tasolla kuin kotimaiset. Tää on meille melkoinen haaste. Meidän pitää muuttaa toimintamallit, kieli, luoda sopivat raportointijärjestelmät. Ne haluu laatua, ja meidän pakko toimittaa sitä pitääksemme heidät asiakkainamme."

"Kun firman koko ylittää 50 henkeä ja projektit laajenee yli maantieteellisten rajojen, ei homma pysy hallussa enää pienyrityksen tavoin. Meidän pitää kehittyä koko ajan, muutoin me pudotaan kelkasta. Kun tñ kansainvälistymisen kerran aloittaa, niin ei voi enää pysähtyä, on vaan mentävä."

Haasteita ja maineen luontia

Asiantuntijapalveluliiketoiminnassa yrityksen maine on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Uusmediayritykset koettavat ulkomaan toiminnoissaan pitää huolta sen luomisesta ja säilymisestä mahdollisimman hyvin. Tässä on kuitenkin melkoisia haasteita. Yksi haastatelluista kuvasi tilannetta seuraavasti

"Mieti nyt vähän - jos oisit, sanotaan nyt israelilainen yritys palveluksessa - mikä sais sut ostamaan suomalaiselta firmalta mieluummin kuin sikäläiseltä. Mä sanoisin, että paljon helpompaa se on paikalliselle. Meillä on mahiksia, erityisesti Nokian imussa, luoda omaa nimeämme, mutta helppoa toi ei todellakaan ole."

Kansainvälistymisen nopeuttamiseksi jotkut yritykset olivatkin hakeneet vauhtia paikallisilla yhteistyökuvioilla. Yksi haastatelluista kuvasi tätä:

"Me ollaan palvelubisneksessä. On helpompaa viedä paketoitua ohjelmistoa kuin meidän kaltaisia räätälöityjä palveluita. Siksi me uskotaan partnerisuhteisiin - ne on kuitenkin vaan niin tajuttoman vaikea saada toimimaan"

Kumppanuuksissa avain menestykseen?

Uusmediayritysten voidaan todeta tunnustaneen kumppanuussuhteiden luomisen ja hallinnan yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistään. Kuitenkin lähes poikkeuksetta se koettiin hyvin haastavaksi ja hyvistä ajatuksista huolimatta vaikeaksi toteuttaa. Eräs haastatelluista totesikin:

"Kumppanuudet eivät ole toimineet, koska kellään ei ole aikaa panostaa niihin. Ne on tosi hyvä ajatus, mutta tosi vaikea toteuttaa. Kumppanuus on vähän ku avioliitto, ekaks etit kumppanin, flirttailet, sit deittailet, sit kihlaudut ja sit alkaa ehkä avioliitto. Mut tosiaan sit se vasta alkaa - mitään ei tuu helpolla, töitä on tehtävä."

Kumppanuuden menestymiseen liittyvistä tekijöistä oltiin montaa mieltä. Yhteistä kaikille oli se, että yhteinen tavoite ja toimintamallit on oltava. Seuraavat lainaukset kuvaavat hyvin tätä:

"Me valitaan partnerit siten, että tulevaisuusvisiomme kohtaavat. Haemme erityisesti kavereita tuotekehityspuolelle, sieltä me saadaan suurin etu"

"Mä uskon et noi partneruudet toimii, kunhan niissä jaetaan selvästi omistusta ja luodaan yhteinen visio."

"Mä en usko kumppanuuksiin, jollei yrityskulttuurit kohtaa. Ei maailmanparantajat ja bisneksen tekijät pysty kauaa olemaan saman hankkeen alla"

"Me halutaan kumppaneiltamme, että ne antaa meille todellista erikoisosaamista. Voihan noita pitkiä listoja erilaisista suhteista esitellä. Toinen juttu onkin sit se, että mitä niistä oikeesti hyötyy. Mä epäilen, että hyöty on useasti marginaalista."

Jotkut yritykset ovat valinneet kumppanuusstrategiakseen suorien alihankintasuhteiden ylläpidon. Nämä yritykset pyrkivät keskittymään asiakassuhteen ja oman alihankintaverkostonsa hallintaan. Tästä eräs haastatellu totesi:

"Me keskitytään laadukkaaseen alihankintaverkoston rakentamiseen. Ei nää oo mitään todellisia partneruussuhteita, vaan lähinnä tietoa siitä millaista osaamista on tarjolla, mihin

hintaan ja millä kapasiteetilla. Nää seikat on meille paljon tärkeämpiä, kuin partneruuksien absoluuttinen määrä“

Hyvin partnerisuhteiden luominen koettiin haasteeksi. Yhden haastatellun näkemys kuvaa erinomaisesti tätä ongelmakenttää:

“On todella vaikea tietää keneen voi luottaa ulkomailla. Meillä on ollut joitain hyviä kontakteja ja joitain kokeiluja ulkomailla. Joka tapauksessa, me otetaan aina iso riski rahan, innovaatioidemme tai oman firman henkemme suhteen hakiessamme uutta kumppania. Uuden partnerin on vaan yksinkertaisesti sovittava yrityksemme henkeen, ei siitä muuten mitään tule.”

Suomalaiset uusmediayritykset ovat oppineet kantapään kautta kumppanuussuhteiden merkityksen kansainvälisillä markkinoilla. Kokemattomuus osaamisen jakamisessa ja kehittämisessä tietoteknisellä alalla on vaikeuttanut tätä suuntausta. Yhteistyösenteissa onkin selvästi parantamisen varaa. Tätä luonnehti osuvasti yksi haastatelluista:

“Suomalaisten on enemmän tai myöhemmin pakko oppia verkostoitumisen voima ja mahdollisuudet. Meillä on niin pienet resurssit tässä maassa, ettemme vaan millään pärjää yksin. Toivon todellakin, että uusmediafirmit tekisivät toistensa kanssa paljon enemmän yhteistyötä kuin nykyään - tässä kilpailussa ei kaikkea kannata tehdä yksin, varsinkaan pienen suomalaisen start-upin.”

3 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset ja niiden perustella tehdyt suositukset uusmediayrityksille ja jatko-tutkimukselle. Johtopäätöksiä luettaessa on tärkeää huomata, että pääosa tutkimuksen pohjana olleesta aineistosta on peräisin vuodelta 1998, joten tiettyä varovaisuutta kannattaa yleisettäessä noudattaa. Päätelmät ovat kuitenkin edelleen hyvin paikkaansa pitäviä ja ajankohtaisia. Ei maantieteellinen asemamme eikä palveluyrityksemme asema kilpailutilanteessa ole muuttunut mihinkään. Nykyisessä kiristyneessä markkinatilanteessa palveluyrityksemme kohtaaavat kansainvälistymisen haasteet ja paineet itse asiassa kovempina kuin muutama vuosi sitten. Tutkimuksen perusteella luotiin myös uusmediayritysten kansainvälistymisympäristöstä kuvaava malli. Se esitellään tarkemmin liitteessä B.

3.1 Johtopäätökset

Uusmediatoimialalla kansainvälistymisen haasteet ovat samankaltaisia muiden tietointensiivisten toimialojen kanssa

Uusmediayritysten toiminta muistuttaa muita tietointensiivisten asiantuntijapalveluita, kuten mainostoimisto- tai konsultointialoja. Uusmedian palvelutuotannoissa korostuu tietotekninen osaaminen näitä aloja tärkeämpää. Alan yritykset kohtavat erityishaasteita osaamisen kerryttämisessä, säilyttämisessä, maineen luomisessa eri markkinoilla sekä henkilöstöhallinnassa. Verrattavissa olevia toimialoja on tutkittu näiden suhteen paljon. Siksi uusmedia-alaa tarkasteltaessa voidaankin soveltaa samoja malleja ja lähestymistapoja kuin näillä aloilla.

Uusmediatoimialan yrityksillä on merkittävä määrä osaamista ja vientipotentiaalia

Suomeen on syntynyt viimeisen viiden vuoden aikana kansainvälisestäkin merkittävää osaamista digitaalisten viestintävälineiden hyödyntämisessä liiketoiminnassa. Alan yritykset ovat kasvaneet voimakkaasti ja kasvun tärkeimpänä lähteenä ovat viime vuosina olleet kansainväliset markkinat. Alan työllistävä vaikutus välilliset vaikutukset mukaan lukien on ollut huomattava. Digitaalisen median teknologiat ovat jo lähtökohdiltaan kansainvälisiä. Erityisesti viime aikoina suuren kiinnostukseen kohteena olleissa mobiiliteknologioissa maassamme on edelleenkin merkittävää osaamista. Maamme on kyettävä valjastamaan tämä kansainvälisesti kilpailukykyiseksi liiketoiminnaksi.

Suomalaiset uusmediayritykset olivat ulkomaisia kilpailijoitaan hitaampia kansainvälistymisessään

Suomalainen osaaminen on perinteisesti keskittynyt teknologiaan. Suomalaiset ovat olleet myös hyvin innokkaita uuden teknologian omaksumia. Maamme onkin toiminut ulkomaisille yrityksille erinomaisena teknologisenä ja kulttuurisena tutkimuslaboratoriona. Suomalaisten yritysten kyky hyödyntää osaamistaan kansainvälisillä vientimarkkinoilla on ollut kuitenkin hitaampaa kuin useissa muissa maissa. Suuntauksella on ollut hyvät ja huonot puolensa -suuria digitaalisen median palveluyritysten nousuja ja tuhoja ei ole maassamme nähty. Toisaalta kansainvälisillä markkinoilla toimimisen perusedellytystä, toimivaa kansainvälistä suhdeverkostoa, ei ole syntynyt läheskään siinä määrin kuin muissa maissa. Liiketoimintakonseptien paketoimisessa ja markkinoinnin osaamisessa alan toimijoilla on vielä paljon parannettavaa.

Olemassa olevien asiakassuhteiden hyödyntäminen on oleellisessa osassa uusmediayritysten kansainvälistymisessä

Tutkimuksen havainnoissa näkyi selvästi asiantuntijapalveluille hyvin yleinen suuntaus - asiakkaan toimintojen kautta kansainvälistyminen. Suomalaiset uusmedian palveluyritykset ovat kyenneet omien asiakkuuksiansa kautta laajenta-

maan toimintaansa maamme rajojen ulkopuolelle. Nokian vanavedessä on useampikin suomalainen yritys kyennyt aloittamaan toimintonsa ulkomailla. Toiminnan kasvattamisessa ja hallinnassa on ollut kuitenkin suuria haasteita. Ulkomaat ovat vaatineet yritysjohtolta suurta panosta ja kotimarkkinoiden hoitamisen on kenties jäänyt vähemmälle huomiolle.

Yksi tärkeimmistä rajoitteista kansainvälistymiselle on edelleen osaavan henkilöstön puute

Koko informaatioteknologista klusteria leimasi 1990-luvun lopulla osaajapula - tarvetta oli kaikenlaisesta henkilöstöstä johtajasta tukihenkilöihin. Viime kuukausina (kevällä 2001) osaajapula on kääntynyt irtisanomisiksi. Kuitenkin tietointensiivisillä aloilla huippuosaajista on aina pulaa; erityisesti kaivataan kansainväliseen liiketoiminnan finessit hallitsevia työntekijöitä. Alan toiminnot opitaan useasti vain ja ainoastaan työskentelemällä alalla. Siksi on vaikea löytää sellaisia ihmisiä, joissa yhdistyisi kaksi uusmedia-alalla tarvittavaa osaamistekijää: substanssiosaaminen ja kokemus.

Kumppanuussuhteiden hallinta on menestyksen avainlueita

Merkittävän kansainvälisen aseman saavuttamiseksi suomalaisen palveluyrityksen on työskenneltävä voimakkaasti löytääkseen oikeanlaisia liiketoimintakumppaneita ulkomailla. Palveluliiketoiminnassa on kaksi ydinvoimavaraa - ihmiset ja yrityksen maine. Kotimarkkinoilla merkittävässäkin asemassa oleva uusmediayritys ei voi laajentaa toimintojaan yli omien voimavarojensa. Toiminnan laajentamiseen tarvitaan välttämättä hyviä liiketoimintakumppaneita. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kumppanuuksien merkityksen korostuvan yhä enemmän. Suurimmat asiakkaat haluavat palveluita yrityksiltä, jotka kykenevät hallitsemaan laajoja yritysverkostoja.

3.2 Suositukset

3.2.1 Uusmediayrityksille

Uutta tutkimustietoa sovellettavaksi

Tämä tutkimus jatkaa LTT-Tutkimus Oy:n ja Taideteollisen korkeakoulun uusmediatutkimusten julkaisusarjaa. Työssä esiteltiin osittain täysin uusia havain-toja alan kehityssuunnasta. Alan yritysten tulisikin lukea tutkimus omaan liiketoimintaansa ja sen suunnitteluun soveltuvin osin. Lisäksi yritysten tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman paljon jo kantapään kautta opittua - epäonnistumisista kannattaa ottaa kaikki hyöty irti, niissä on jo oppirahat maksettu. Asiantuntijapalveluliiketoimintaa on tutkittu eri tahoilla paljon. Uusmediatoimiala ei poikkea näillä aloilla todetuista lainalaisuuksista kuin sisällöltään. Siksi näiden oppien soveltaminen alan yrityksissä antaisi varmasti hedelmällisiä tuloksia.

Kumppanuussuhteiden rakentamiseen kannattaa panostaa

Kumppanuussuhteet ovat kriittisessä paikassa uusmediayritysten kansainvälistymisessä. Pienen suomalaisen uusmediayrityksen tuleekin parhaansa mukaan työskennellä löytääkseen sopivimmat liiketoimintapartnerit maailmalta. Suhde-toiminta on kovaa työtä, mutta sen hedelmän kansainvälistymisen voi avata merkittävää liiketoimintaa. Pienyrityksen kannattaa hakeutua ennakkoluulottomasti kansainväliseen vaikutuspiiriin erilaisten järjestöjen, rahoittajien, messujen yms. kautta. Omasta osaamisesta kannattaa kuitenkin pitää huolta erilaisin aineettomiin oikeuksiin perustuvien suojausten, sillä kilpailu uusista innovaatioista on kovaa ja uusmedia-alalla hyvät ideat ovat nopeasti kopioitavissa.

Asiakassuhteiden hyödyntäminen on kriittisessä roolissa

Olemassa olevat asiakkaat ovat uusmediayrityksen kansainvälistymismahdollisuuksien ytimessä. On huomattavasti helpompaa kehittää nyky-asiakkaita tukevia kansainvälisiä toimintoja, kuin voittaa kokonaan uusien ulkomaisten asiakkaiden luottamus. Suomalaisten uusmediayritysten kansainvälinen kasvu on ollut huomattavan Nokia- ja Sonera- vetoista. Asiakaskantaa olisi kyettävä laajentamaan näiden toimijoiden ulkopuolelle, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Suomessa toimii useita kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat hyvinkin kiinnostuneita maamme yritysten osaamisesta. Uusmediayritysten tulisi kyetä paketoimaan osaamisensa sellaiseen muotoon, että näiden ns. etäpesäkkeiden kautta kyettäisiin merkittävämpään osaamisviintiin. Tämä muodostaakin nyt viime aikoina hyvin kireäksi kehittyneessä asiakas-tilanteessa merkittävän haasteen kaikille uusmedia-alan yrityksille.

3.2.2 Jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus pohjautui pääasiallisesti verkostomalleihin perustuvaan liiketoiminta-analyyysiin. Sen edut uusmediatoimialaa analysoitaessa ovat huomattavat - erityisesti alan dynamiikkaa kuvattaessa teoriapohjan voima on parhaimmillaan. Onkin suositeltavaa, että verkostoteorioita sovellettaisiin jatkossakin tarkasteltaessa digitaalisen median kehitystä maassamme.

Tutkimus loi pohjaa alan kansainvälistymis-kehityksen laajemmalle kartoittamiselle. Alla on listattu joitain mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Kumppanuussuhteet ja niiden merkitys uusmediatoimialan kehitykselle

Tämä tutkimus keskittyisi digitaalisen median tuotantoprosessiin ja siinä tapahtuvaan lisäarvon luontiin. Painopiste olisi kumppanuussuhteiden toimivuudessa erilaisissa hankkeissa, kuten asiakasprojekteissa, tuotekehityshankkeissa tai kansainvälistymisessä. Tutkimuksen teoriapohjana toimisi verkostoteoria-analyysi.

Uusmediaryrityksen asiakassuhteen merkitys kansainvälistymisessä

Verkostoteorioiden yhtenä peruspilarina on analysoida asiakkaan ja tuotteen/palvelun tuottajan välistä suhdetta. Alaa on sivuttu osittain aikaisemmissa uusmediatutkimuksissa, mutta asiakassuhteen kansainvälisiä ulottuvuuksia ei ole kuitenkaan selvitetty.

Eri rahoitusmallit ja niiden vaikutukset uusmediaryrityksen menestykseen

Uusmediaryritykset odottivat saavansa kansainvälistymispyrkimyksiinsä rahoittajiltaan puhtaan riskirahoituksen lisäksi myös asiantunte-
musta. Tämän onnistumista ei ole kuitenkaan tutkimuksellisesti arvioitu yhdessäkään tutkimuksessa. Aihe antaisi mielenkiintoisen näkökulman kansainvälistymisen haasteisiin.

Eri maiden uusmediaryritysten välisten verkostojen vertaileva tutkimus

Kullakin maalla on omat ominaispiirteensä asiantuntijapalveluiden ostamisessa ja yritysten tukemisessa. Yritysten lähtökohdat ovat hyvin erilaisia riippuen kotimaasta. Uusmediaryritysten kehittymistä on tutkittu hyvin vähän eri maiden välillä. Esimerkiksi suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten kehityspolkuja ei ole vertailtu keskenään. Tämä olisi selkeä uuden tutkimuksen aihe.

Tietointensiivisten toimialojen välisten yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien analysointi

Uusmedia-ala on tietointensiivinen toimiala siinä missä mainostoimisto- ja konsultointiliiketoiminnatkin ovat. Eri alojen ominaispiirteitä kuvaavaa ja vertaavaa tutkimusta on kuitenkin hyvin rajallisesti saatavilla. Erityisesti eri alojen kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä ei ole vertailtu.

Kansainvälistymisen toimintamuodot ja toteuttaminen

Suomalaisen uusmediatoimialan kansainvälistymistä on tutkittu lähinnä vain sen olemassaolon näkökulmasta. Oleellinen osa kansainvälistymistä on kuitenkin operaatiomuodot ja niiden jakautuminen eri maittain. Siitä huolimatta aihetta ei ole tutkittu yritysten eikä henkilöstön rekrytoinnin näkökulmista.

Uusmediatoimialan kansainvälistymisen kriittisten osaamisalueiden selvittäminen

Tämä tutkimus sivusi alan kriittisiä osaamisalueita. Tutkimuksen pääpaino ei ollut kuitenkaan niiden selvittämisessä, vaan alan kansainvälistymiskehityksen yleisessä kuvaamisessa. Selvitykselle kansainvälistymisessä menestymisen avainalueista uusmediatoimialalla on tarve.



LIITE A.

Uusmediatoimiala osana tietoteknistä klusteria

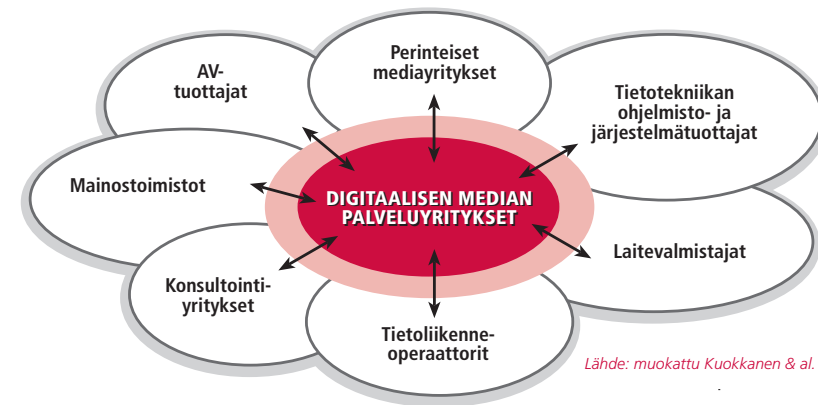
Uusmediatoimiala sivuaa seitsemän läheistä toimialaa

Uusmediatoimiala on määritelty sisältämään Internet-palveluita tuottamaan erikoistuneiden pienyritykset ja niihin kiinteästi liittyvät toiminnot. Alan toiminnot kehittyivät kuitenkin moneen suuntaan ja määritelmää on tarkennettu jokaisen tutkimuksen yhteydessä. Yhteistä alan toimintoille on ollut se, että se on kiinteä osa ns. infocom-klusteria, itse asiassa yksi tätä klusteria kiinteimmin yhdistävistä tekijöistä. Rajanveto eri toimialojen välille onkin viime vuosina ollut yhä haastavampaa. Digitaalisen median toimintoja on ainakin seuraavilla toimialoilla:

- Perinteiset mediaryritykset
- Ohjelmisto ja tietojärjestelmätoimittajat
- Tietoteknisten laitteiden valmistajat
- Teleoperaattorit
- Konsultointiyritykset
- Mainostoimistot
- Audiovisuaalisen alan tuottajat

Kuvio 7 alla esittää digitaalisen median sisällöntuotantoon erikoistuneiden yritysten aseman infocom-klusterin keskustassa. Alan yritykset hakevat rooliaan. Samanaikaisesti läheisillä toimialoilla toimivat yritykset hakevat omaa suhtautumistaan digitaalisiin viestintävälineisiin.

Kuvio 7
Uusmediatoimiala ja läheiset toimialat



Lähde: muokattu Kuokkanen & al. 1999, p. 16



LIITE B.

Uusmedian kansainvälistymisen verkostomalli

Tämä kappale esittelee tutkimuksen perusteella muodostetun uusmediatoimialaa ja sen kansainvälistymistä kuvaavan verkostomallin. Malli perustuu liiketaloudellisiin verkostoteorioihin ja sen neljä avainelementtiä ovat:

- 1) Toimijat: yksilö tai organisaatio, joka toimii verkostossa
- 2) Voimavarat: toimijoiden omistamat henkiset tai fyysiset voimavarat
- 3) Toiminnot: voimavaroilla toimijan toteuttama toiminto verkostossa

4) Asema verkostossa: organisaation kyky hallita ja ohjalla toimintaverkostonsa voimavaroja ja toimintoja

1) Uusmediatoimialan toimijat

Kuten edellä todettiin uusmediatoimialalla on hyvin monenlaisia toimijoita. Alan ytimessä ovat palveluiden tuottamiseen erikoistuneet yritykset. Ytimeen kuuluvat myös alaan läheisesti liittyvät toimialat. Lisäksi tarkasteltaessa hieman laajemmin toimialaan vaikuttavia tahoja voidaan ns. laajennettuun verkostoon ottaa mukaan rahoittajat, valtiohallinnon eri tahot, koulutuslaitokset, työmarkkinajärjestöt ja tutkimuslaitokset. Taulukko 1 alla kokoa nämä.

Taulukko 1
Uusmediatoimialan toimijat

YDINTOIMIJAT	TUKEVAT TOIMIJAT
• Uusmediayritykset	• Rahoittajat (VC, pankit, investointipankkiirit, suorat rahoittajat)
• Perinteiset mediayritykset (painoviestintä, radio, TV, kaapeliTV)	• Valtion eri laitokset ja virastot
• Yhteysoperaattorit (tele, mobiili, ISP)	• Koulutuslaitokset ja -organisaatiot
• Tietoteknisten laitteiden valmistajat	• Työmarkkinajärjestöt
• Tietoteknisten ohjelmistojen ja järjestelmien valmistajat	• Tutkimuslaitokset
• Konsultointiyritykset	
• Mainostoimistot	
• AV-alan tuotantoyritykset	

2) Uusmediatoimialan toiminnot

Uusmediatoimialan ydintoimintoja esiteltiin lyhyesti kappaleessa yksi. Tätä luokittelua voidaan laajentaa kahdella uudella pääluokalla: tuotekehitystoiminnot ja verkoston rakentamiseen liittyvät toiminnot. Uusmediatoimialan ydintoimintoihin kuuluvat:

- Digitaalisen median palveluiden suunnittelu ja toteutus (multimedia, WWW, mobiilipäätelaitteet ja digitaalisen TV:n palvelut)
- Digitaalista mediaa hyödyntävät markkinointi- ja mainontapalvelut
- Digitaalisen median palvelujen tarjoaminen

Alaan on luettu kuuluvaksi myös kaksi tukitoimintoa - koulutus ja konsultointi - sekä kaksi alan infrastruktuuriin liittyvää toimintoa - palveluiden

isännöinti ja yhteyspalvelut. On huomattava, että alan yritykset ovat usein mukana useammassa kuin vain yhdessä toiminnossa.

Uusmediayritykset tekevät tuotekehitystään joko omin tai yhdistetyin voimin. Näissä *tuotekehitystoiminnoissa* on usein mukana myös tutkimuslaitoksia tai koulutuslaitosten edustajia.

Kolmannen toimintoryhmän uusmediatoimialalla muodostavat toimintaverkostojen rakentamiseen liittyvät toiminnot. Näitä ovat mm. yhteistyö- neuvottelut, alihankintasuhdeiden hallinta, rahoitus- neuvottelut, yritysoston neuvottelut yms. Näissä toimintojen pohjana ovat useimmiten yrityksen strategiset suuntaukset. Toisaalta osa toiminnosta tapahtuu puhtaasti sattumalta, esimerkiksi erilaisten seminaarien ja tapahtumien yhteydessä.

3) Uusmediatoimialan voimavarat

Uusmediayritykset kilpailevat jatkuvasti erilaisten voimavarojen omistamisesta ja käyttömahdollisuudesta. Näitä voidaan luokitella viiteen eri pääluokkaan: henkilöstö, fyysiset tilat ja laitteet,

aineettomat oikeudet, organisaatiomallit sekä taloudelliset voimavarat. Taulukko kaksi esittelee nämä pääluokat ja niihin kuuluvat alaryhmät tarkemmin

Taulukko 2
Uusmediatoimialan voimavarat

HENKILÖSTÖ	FYYSISET TILAT JA LAITTEET	AINEETTOMAT OIKEUDET	ORGANISAATIO-MALLIT	TALOUDELLISET VOIMAVARAT
<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnallinen • Tekninen • Suunnittelu (konsepti ja graafinen suunnittelu) • Muu 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitilat • Tietotekniset laitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisenssit • Tuotanto-prosessit • Yksinoikeudelliset aineistot • Tekninen tietämys • Asiakassuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiat • Tavoitteet • Organisaatio-kulttuurit • Organisaatio-rakenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintojen rahoitus • Pörssi-arvo

4) Asema kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla.

Suomalaisen uusmediayrityksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että ulkomaisilla markkinoilla on hyvin erilaiset ominaispiirteet kuin Suomessa. Kohdemaan ja kotimaan väliset kulttuurierot voivat osoittautua ylivoimaisiksi esteiksi kansainvälistymisen kannalta. Seuraavalla sivulla esitettäviin taulukkoon on koottu ajatuksia maiden ominaispiirteistä. Huomioitavaa on, että ulkomaita käsittelevät kohdat ovat yleistä. Kutakin kohdemaata sen eri alueita on tarkasteltava päätöksiä tehtäessä huomattavasti tarkemmin. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää suhdeverkostojen toimivuuteen ko. maassa. Suomalaisen uusmediayrityksen tulisikin ottaa kansainvälisissä

toiminnoissaan jatkuvasti huomioon kantaa mm. seuraaviin kysymyksiin:

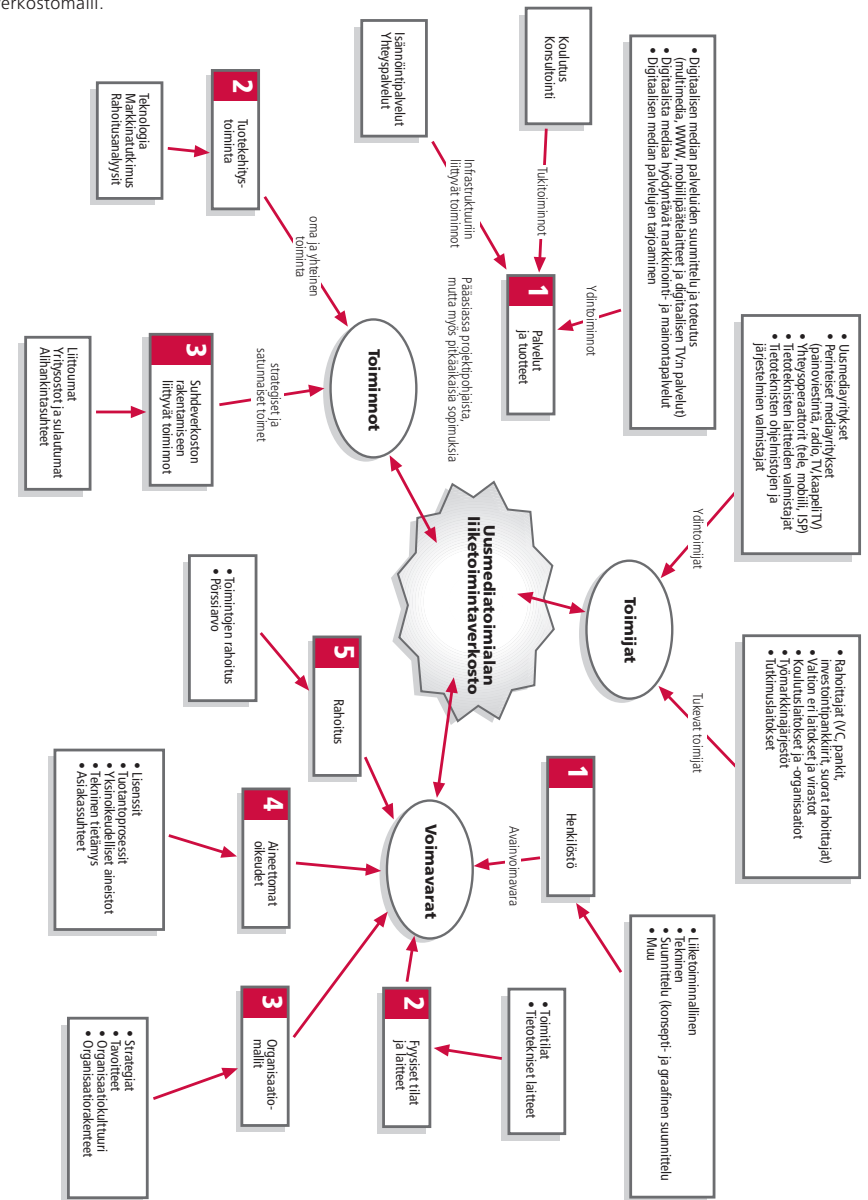
- Millainen toimija haluamme olla ko. maassa? Millä voimavaroilla pääsemme ko. asemaan?
- Mitä toimintoja haluamme tehdä ko. maassa ja miten saamme riittävät voimavarat niiden toteuttamiseen
- Miten rakennamme toimivan suhdeverkoston maan sisällä? Kenen kanssa toimimalla pääsemme tavoitteisiimme?
- Miten rakennamme asiakassuhteemme ulkomaisena toimijana ko. markkinoilla?
- Miten takaamme paikallisen osaamisemme kasvamisen ja sen hyödyntämisen koko organisaatiossamme?

Taulukko 3
Uusmediatoimialan erityispiirteitä kansainvälistyvän
uusmediayrityksen näkökulmasta

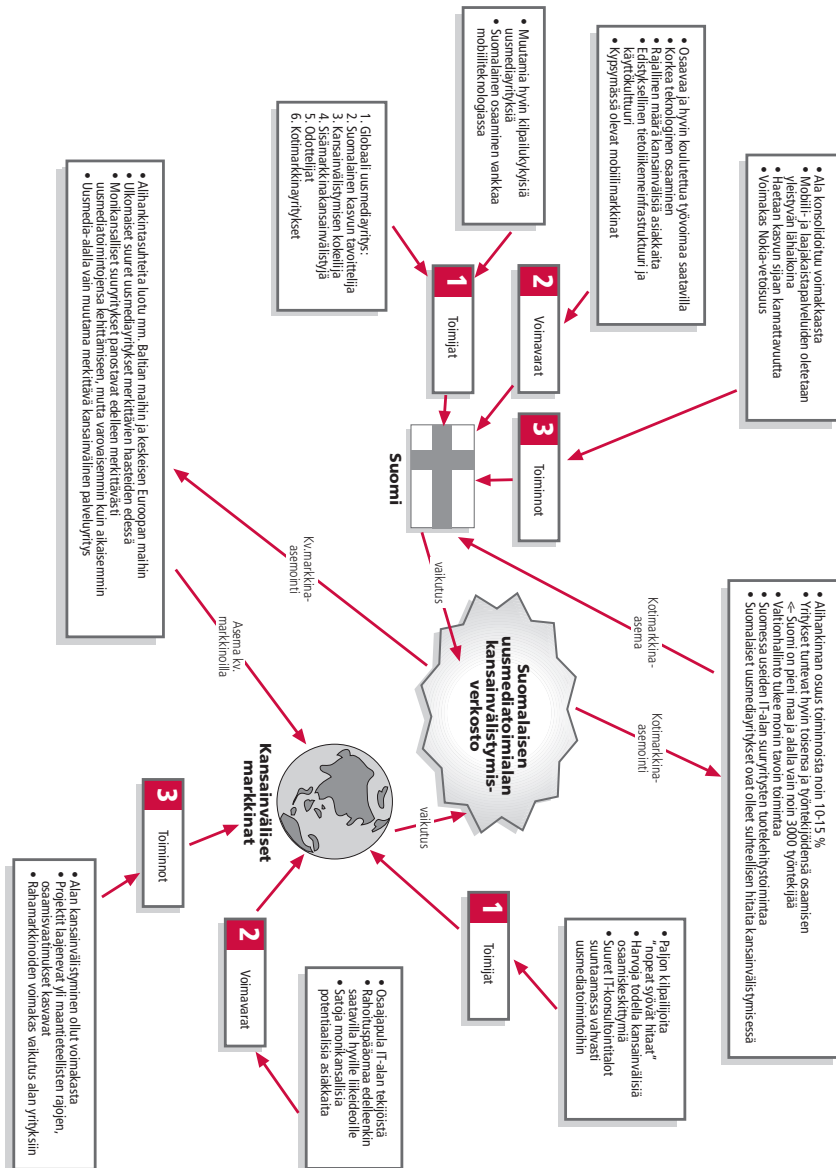
ERITYISPIIRTEITÄ	KOTIMARKKINAT (SUOMI)	ULKOMAAT
Toimijat	<ul style="list-style-type: none"> Muutamia hyvin kilpailukykyisiä uusmediayrityksiä Suomalainen osaaminen on vankkaa mobiiliteknologiassa 	<ul style="list-style-type: none"> Paljon kilpailijoita ”Nopeat syövät hitaat” Harvoja todella kansainvälisiä osaamiskeskiä Suuret IT-konsultointitalot suuntaamassa vahvasti uusmediatoimintoihin
Voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> Osaavaa ja hyvin koulutettua työvoimaa saatavilla Korkea teknologinen osaaminen Rajallinen määrä kansainvälisiä asiakkaita Edistysellinen tietoliikenneinfrastruktuuri ja käyttökulttuuri Kypsymässä olevat mobiilimarkkinat 	<ul style="list-style-type: none"> Osaajapula IT-alan tekijöistä Rahoituspääomaa edelleenkin saataville hyville liikeideoille Satoja monikansallisia potentiaalisia asiakkaita
Toiminnot	<ul style="list-style-type: none"> Ala konsolidoituu voimakkaasta Mobiili- ja laajakaistapalveluiden oletetaan yleistyvän lähiaikoina Haetaan kasvun sijaan kannattavuutta Voimakas Nokia-vetoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Alan kansainvälistyminen ollut voimakasta Projektit laajenevat yli maantieteellisten rajojen, osaamisvaatimukset kasvavat lähiaikoina Rahamarkkinoiden voimakas vaikutus alan yrityksiin
Asemointi ja verkostot	<ul style="list-style-type: none"> Alihankinnan osuus toiminnoista noin 10-15% Yritykset tuntevat hyvin toisensa ja työntekijöidensä osaamisen -> Suomi on pieni maa ja alalla vain noin 3000 työntekijää Valtionhallinto tukee monin tavoin toimintaa Suomessa useiden IT-alan suuryritysten tuotekehitystoimintaa Suomalaiset uusmediayritykset ovat olleet suhteellisen hitaita kansainvälistymisessä 	<ul style="list-style-type: none"> Alihankintasuhdetta luotu mm. Baltian maihin ja keskeisen Euroopan maihin Ulkomaiset suuret uusmediayritykset merkittävien haasteiden edessä Monikansalliset suuryritykset panostavat edelleen merkittävästi uusmediatoimintojensa kehittämiseen, mutta varovaisemmin kuin aikaisemmin Uusmedia-alalla vain muutama merkittävä kansainvälinen palveluyritys

Yllä esitellyistä liiketoimintaverkoston elementeistä voidaan rakentaa toimialaa kuvaava malli. Tämä esitellään täällä sivulla. Seuraavalla sivulla esitellään kansainvälistä ulottuvuutta kuvaava verkostomalli.

Kuvio 8
Uusmediatoimialan liiketoimintaverkosto



Kuvio 9
Uusmediatoimialan kansainvälinen toimintaverkosto



LIITE C.
Valittuja uusmediajulkaisuja

Tähän luetteloon on koottu joitain alankehitykseen liittyviä suositeltavia julkaisuja.

- Pelkonen (1999): Resource-based internationalisation of professional business services - a case study of the Finnish new media industry
Tutkimusraportti oli tämän raportin pohjana. Se antaa tätä raporttia laajemman kuvan alasta ja asiantuntijapalveluihin liittyvistä liiketoiminnallisista teorioista.
- Kuokkanen, Toivola & Väänänen (1999): Uusmediatoimiala Suomessa 1999 (New Media in Finland 1999)
Uusmediatutkimussarjan aikaisempi perusteos. Alaa kuvataan toimitusaloista huomioiden myös asiakkaan ja alueellisen kehityksen näkökulmat.
- Helomaa & Väänänen (1999): Uusmediatoimialan kriittiset osaamisalueet 1999
Tämä tutkimus kuvaa alalla tarvittavia osaamisalueita yksityiskohtaisesti.
- Pelkonen (1999): Uusmediatoimialan toimenkuvat ja osaamistarpeet 1999
Euroopan sosiaalirahaston rahoittama kuvaus alan tärkeimmistä toimenkuvista ja osaamistarpeista.

- Jokinen (Ed.) (1999): Suomalainen uusmedia: Eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen (New Media in Finland: Keys to growth and internationalisation)
TEKESin kokoama artikkelikatsaus alan kehitykseen.
- Kasanko & Tillikka (1999): Osaamisintensiivisen palvelusektorin kehitys Suomessa (The development of the Knowledge Intensive Service Sector in Finland)
LTT-Tutkimuksen tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan keskittyvä perustyo.
- Ruokonen & Väänänen (1998): Uusmediayritysten verkostoituminen ja tuotantoprosessit (Networking and Production Processes of the New Media Companies)
Uusmedian tuotantoprosesseja kuvaava analyysi.

Tässä lähdeluettelossa esitetään kokonaisuudessaan lähteet, joita hyödynnettiin tutkimuksen toteuttamisessa. Tämän julkaisutekstin laatimisessa on käytetty vain murto-osaa lähdemateriaalista. Työn pohjana oleva tutkielma on saatavilla kokonaisuudessa Helsingin kaupparokkeakoulun kirjaston kautta.

Kirjat ja julkaisut

- **Aharoni, Y.** (Ed.) 1993. Coalitions and competitions: globalization of professional business services.. Routledge, New York.
- **Chistenssen, P.** 1990 Firms in Network: Concepts, Spatial Impacts and Policy Implications. In Illeris, s. & Jacobsen, L. (Ed.) Networks and Regional Development. Copenhagen.
- **Christenssen, P. & Lindmark, L.** 1991. In search of regioanl support in internationalization of small and medium sized firms - a network perspective. In Forström, B. (Ed.) Small and medium sized firms in the internal market. Turku, 1992.
- **Czinkota, M.R. Ronkainen I.A. Moffet M.H.** 1996. International Business. The Dryden Press. Harcourt Brace Collage Publishers
- **Daniels J.D. & Radebaugh L. H.** 1986. International Business Environments and Operations. 4th edition. Addison Wesley.
- **Eräheimo, T. & Lahti A.** 1991. Yritysten yhteistoiminnan käynnistäminen. Helsingin kaupparokkeakoulun julkaisuja F-275. Helsinki
- **Eräheimo, T. & Lahti A.** 1993. Tanskalaisten kokemukset talouden verkottamisesta. Helsingin kaupparokkeakoulun julkaisuja D-173. Helsinki
- **European Commission, Directorate General XIII/E.** 1998. CondriNET - Content and commerce drives strategies in global networks. Building the network economy in Europe. European Communities, Luxembourg
- **Glesne, Corrine and Peshkin, Alan** (1992) Becoming Qualitative Researchers; An Introduction. Longman Publishing Group. New York, United States.
- **Helomaa, J. & Väänänen, T.** 1999. Uusmediatoimialan osaamiskapeikat 1999. LTT-Tutkimus Oy, Julkaisuja. HeSe Print, Helsinki.
- **Jokinen, E.** 1999. Suomalainen uusmedia - eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen. TEKES Teknologia-raportti 3/99. Tammer-Paino, Tampere.
- **Jonninen, P. & Granfelt, J.** 1995. Yrittäjien yhteistyöasenteet ja verkostoituminen. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Hakapaino, Helsinki.
- **Kailaranta, J.** 1998. Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. ESR-julkaisut 26/98. Oy Edita Ab, Helsinki.
- **Kasanko, M. & Tiilikka, J.** 1999. Osaamintensivisen palvelusektorin kehitys Suomessa. LTT-Tutkimus Oy. Julkaisuja B 148. HeSe Print, Helsinki.
- **Kostecky, M.M.** 1994. (Ed.) Marketing Strategies for Services
- **Kuokkanen, N., Toivola, T. & Väänänen, T.** Uusmediatoimiala Suomessa 1999. G-Print, Helsinki.
- **Lehtinen, P. & Lilius, R.** 1998. Suomen Internet-markkinat 1997-2002. International Data Corporation. IDC Finland, Helsinki.
- **Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, LTT.** 1992. Pk-yritysten strategiset liittoutuman kansainvälisen kilpailun näkökulmasta. LTT:n julkaisuja B-83. Helsinki.
- **Luostarinen, R. & Welch, L.** 1990. International business operations. Kyrriiri Oy, Helsinki.
- **Luostarinen, R.** 1989. Internationalization of the firm. An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. The Helsinki School of Economics. Series A:30. Kyrriiri Oy, Helsinki.
- **Maister, D.** 1993. Managing the professional services firm. Free Press, New York.
- **Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael.** 1994. Qualitative Data Analysis. Second Edition. SAGE Publications, Inc. USA.
- **Nonaka, I. & Takeuchi.** 1995. The knowledge creating company.
- **Patton, M. Q.** 1990. Qualitative evaluation and research methods. Sage Publications, Inc. California. The United States of America.
- **Pelkonen, T.** 1999. Uusmediatoimialan toimenkuvat ja osaamistarpeet 1999. ESR-julkaisut 40/99. Oy Edita Ab, Helsinki.
- **Pietikäinen, M. & Tynnälä, P.** 1994. Obstacles to and strategies of the internationalization of Finnish service companies. Helsinki School of Economics and Business Administration. Finland's International Business Operations - Research Program. Research Reports No. 39. HSE PRESS, Helsinki.
- **Ruokonen, J. & Väänänen, T.** 1998. Uusmediayritysten verkostoituminen ja tuotantoprosessit. G-Print, Helsinki.

- **Solatie, J.** 1997. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Mainostajien Liitto. Vaasa, Finland.
- **Sveiby, K-E.** 1994. The knowledge organisation.
- **Yin, R K** Case Study Research - Design and Methods, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.
- **Yin, R.K.** 1989. Case study research. Design and methods. Applied social research methods series. Vol. 5. Sage publications, USA

Artikkelit

- **Aario, S.** 1999. Suomalaisten mainostoimistojen kansainvälistyminen. In Hansén, A.-M. (Ed.), Kauppapäteellisiä näkökulmia graafiseen alaan - Kirjoituksia GRAMista. Turku School of Economics and Business Administration, Business Research and Development Centre. Series B research reports. B4/19 99. Gillot Oy, Turku.
- **Aharoni, Y.** 1995. The role of reputation in global professional business services. Draft paper presented at the University of Lausanne, Switzerland.
- **Aharoni, Y.** 1996. The organization of global service MNEs. International Studies of Management and Organization, Vol. 26:2.
- **Axelsson, B & Johanson, J.** 1992. Foreign market entry - the textbook vs. the network view. In Industrial networks: A new view of reality. Routledge, London. Pp. 218-234.
- **Barney, J.** 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17:1. 99 - 120.
- **Dunning, J.H.** 1993. The internationalization of the production of services: Some general and specific explanations. In Aharoni Y (Ed.), Coalitions and competition: The globalization of professional business services. Routledge, New York.
- **Eisenhardt K.,** 1989. Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, Vol. 14, No.4, 1989, p. 532-550
- **Fany, J.** 1996. Competitive advantage in international services: A resource-based view. International Studies of Management and Organization, Vol. 26:2.
- **Frey, M. Latvanen, K. & Takala T.** 1999. We see the future and it's Finland. Bisnes.fi. 8/99, pp. 41-49. Talentum Oy, Finland.
- **Hirsch, S.** 1993. The globalization of services and service-intensive goods industries. In Aharoni, Y. (Ed.), Coalitions and competition: The globalization of professional business services. Routledge, New York.
- **Holmlund, M. & Kock, S.** 1995. Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks. Industrial Marketing Management. 24. pp. 109 - 121
- **Holmlund, M. & Kock, S.** 1998. Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. International Small Business Journal. Vol. 16, No. 4, Issue No. 64. Pp. 46-61.
- **Håkansson, H. & Johanson, J.** 1992. A Model of industrial networks. In Industrial Networks: A new view of reality. Routledge, London. Pp. 28-34.
- **Håkansson, H. & Snehota, I.** 1992. Analysing business relationships. In Developing relationships in business networks. Routledge, London. Pp. 24-49.
- **Johanson, J. & Mattsson, L-G.** 1988. Internationalisation in industrial systems - a network approach.. In Strategies in global competition. Croom Helm, New York. Pp. 287-314.
- **Johanson, J. & Mattsson, L-G.** 1992. Network positions and strategic action - an analytical framework.. In Industrial networks: A new view of reality. Routledge, London. Pp. 205-214.
- **Johanson, J. & Vahlne, J-E.** 1977. The internationalization process of the firm. A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.
- **Lehtimäki, J.** 1996. Tietointensiivisten organisaatioiden yleispiirteet. In Lehtimäki, J. (Ed.) Tietointensiivisyys organisaatioiden ominaispiirteinä. Turun kaupparokkeakoulun julkaisuja. Sarja: Keskusteluja ja raportteja. Turku.
- **Lepistö, J. Luomala, J. & Vuorenmaa, T.** 1998. Tutkimus multimediayritysten kansainvälistymisvalmiuksista ja -tasosta tavoitealueilla 2, 5b ja 6. Executive Summary. <http://www.msg.fi/asioita/multi1.html>. Jyväskylän University. Printed May 11, 1999



HAASTATELUMATERIAALIT

Haasteltavien yritysten nimiä ei voida luottamuksellista syistä julkistaa.

Pvm	Haastattelun asema yrityksessä	Paikka	Haastattelun kesto
Yleishaastattelut			
29.9.1998	Konsultti	Helsinki	1,5 h
29.9.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
30.9.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
6.10.1998	Markkinointijohtaja	Helsinki	1,5 h
6.10.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
6.10.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
7.10.1998	Toimitusjohtaja	Espoo	1,5 h
7.10.1998	Projektipäällikkö	Helsinki	1,5 h
9.10.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	2 h
9.10.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
12.10.1998	Toimitusjohtaja	Helsinki	1,5 h
14.10.1998	Toimitusjohtaja	Tampere	1,5 h
Syväänalyysi 1:			
30.3.1999	• Toimitusjohtaja • Markkinointijohtaja • Tekninen johtaja	Helsinki	3 h
22.4.1999	• Toimitusjohtaja • Markkinointijohtaja	Helsinki	2 h
29.7.1999	• Toimitusjohtaja • Markkinointijohtaja	Helsinki	2 h
19.8.1999	• Toimitusjohtaja • Markkinointijohtaja • Ulkomainen kumppani	Helsinki	2 h
Syväänalyysi 2:			
4.8.1999	• Toimitusjohtaja	Helsinki	2 h
6-8.8.1999	• Toimitusjohtaja • Ulkomaiset toimijat (2) • Asiakasyrityksen edustaja	Brussels (BEL) Brugge (BEL)	2 päivää (havainnoiva osallistuminen)
17.8.1999	• Toimitusjohtaja	Helsinki	2 h
26.8.1999	• Asiakasyrityksen edustaja	Helsinki	1,5 h
20.9.1999	• Toimitusjohtaja	Helsinki	2 h
8.10.1999	• Yrityksen hallituksen jäsenet (2)	Helsinki	1,5 h
13.10.1999	• Toimitusjohtaja • Hallituksen jäsen • Rahoittajan edustaja	Helsinki	2 h
25-26.10.1999	• Toimitusjohtaja • Asiakasyrityksen edustaja • Ulkomainen kumppani • Potentiaalinen rahoittaja	Geneve (CH) Moulouse (FRA) München (GER)	2 päivää (havainnoiva osallistuminen)

- Lowendal, B.R. 1993. Co-operative strategies for professional service firms: Unique opportunities and challenges. In Aharoni, Y. (Ed.), Coalitions and competition: The globalization of professional business services. Routledge, New York.

- Madsen, T.K. & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: an evolutionary process? International Business Review Vol. 6 No. 6, pp 561-538.

Tästä lähteestä referoitiin suoraan:

- Bell, J. 1995. The internationalization of small computer software firms. European Journal of Marketing 29(8), pp. 60-75.

- Jolly, V.K., Alahuhta, M. & Jeannet, J.-P. 1992. Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. Journal of Strategic Change 1, pp. 71-82.

- Lindmark, L., Christensen, P.R., Eskelinen, H., Forsström, B., Sörensen, O.J. & Vatn, E. 1994. Småföretagens internationalisering - en jämförende studie. Nord REFO, Vol. 7. Denmark.

- McDougall, P.P, Shane, S. & Oviatt, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures. Journal of Business Venturing 9, pp. 469-487.

- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. 1994. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies 24, 45-64.

- Nonaka I. 1994. A Dynamic Theory of organisational knowledge creation. Organisational Science. Vol. 5. No.1. February 1994.

- O'Farrell, P.N., Wood, P.A. & Zheng, J. 1998. Internationalisation by business service SMEs: An inter-industry analysis. International Small Business Journal. Vol. 16, No. 2 Issue No. 62.

- Pajula, C. 1999. Kokemuksia uusmedian kansainvälistymispilotista. In Jokinen, E. 1999. Suomalainen uusmedia - eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen. TEKES Teknologiaraportti 3/99. Tammer-Paino, Tampere.

- Ruohomäki, H. 1999. Uusmediayritykset arvoketjussa - eli DMS-ohjelman hyvä yritys hahmottaa arvonsyntymisen mallit. In Jokinen, E. 1999. Suomalainen uusmedia - eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen. TEKES Teknologiaraportti 3/99. Tammer-Paino, Tampere.

- Wilson, D.T. & Jantrania, S. 1995. Understanding the value of relationship. Asia-Australia Marketing Journal, 2(1), pp. 55-66.

Luentomuistiinpanot

- Luostarinen R.. 1994. International Business Management - lecture notes. Helsinki School of Economics and Business Administration.

- Tenhunen, T. 1999. International Telecommunications Program - Project Management Seminars. August 18, 1999. Lecture notes. Helsinki School of Economics and Business Administration.

- Topi, H. 1999. International Telecommunications Program - Telecommunication Track - lecture notes. July 7, 1999. Helsinki School of Economics and Business Administration.

- Silvo I. 1999. Digitaalisen audiovisuaalisen sisällön tuottaminen - muutosta ja pysyvyyttä. Finnish Broadcasting Company, YLE, Kirjanpainajan päivä October 7. Lappeenranta

Tietokannat

- Interactive Media Group. 1997-99. New media industry research databases. LTT-Tutkimus Oy. Helsinki

Luottamuksellinen materiaali (yritysten nimet muutettu)

- Technet Oy. 1999. Business Plan. Version September 9, 1999

- Technet Oy. 1999. Customer satisfaction analyses. September 1999

- Hypermedia X Oy. 1999. Business Plan. Version October 30, 1999

- Hypermedia X Oy. 1999. Internationalisation guidelines. April 1999.

 **Kiitokset**

Tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista useiden ihmisten panostusta. Kiitokset kaikille osallistuneille yrityksille ja yksilöille!
Erityiskiitos seuraaville:

- Anna Niemelä
- Antti Lehtinen
- Cary Maisala
- Eeva Maria-Hakola
- Henrik Aalto
- Jari Ala-Ruona
- Jani Karlsson
- Joni Helomaa
- Jorma Pietala
- Juha Kinnunen
- Katja Nurminen
- Katri Tuulensuu
- Lasse Lyytikäinen
- Laura Manninen
- Lauri Norvio
- Lauri Vilamo
- Liisa Pelkonen
- Matti Pulkkinen
- Mervi Lainto
- Miia Tiainen
- Niina Kuokkanen
- Olli Heikkilä
- Riku Liljeström
- Satu Toivonen
- Taru Äikäs
- Tatu Kuivalahti
- Tatu Sovinen
- Teemu Väänänen
- Tetta Jounela
- Tiina Toivola
- Tommi Mäkelä
- Torsti Tenhunen
- Vivikka Richt