



Palvelut 2020

– Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa



Palvelut 2020

– Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa

Loppuraportti

Sisältö

ESIPUHE 3

I JOHDANTO 5

- 1 Palvelut 2020 -hankkeen tavoite ja eteneminen 5
- 2 Asiantuntijaverkosto ja tulevaisuustyöskentely 6
- 3 Loppuraportin tavoitteet ja sisältö 7

II KATSE TULEVAISUUTEEN 8

4 Palvelualojen toimintaympäristön yleisiä muutostekijöitä 8

- 4.1 Globalisaatio 8
- 4.2 Teknologinen kehitys ja digitalisointi 9
- 4.3 Verkostoituminen 10
- 4.4 Ikääntyminen 12
- 4.5 Kuumia aiheita ja haasteita 13

5 Toimialakohtaisia näkemyksiä 14

- 5.1 Tietotekniikan palvelut 15
 - 5.1.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 15
 - 5.1.2 Visio vuodelle 2020 18
 - 5.1.3 Osaamistarpeet 18
- 5.2 Kauppa 21
 - 5.2.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 21
 - 5.2.2 Visio vuodelle 2020 24
 - 5.2.3 Osaamistarpeet 25

- 5.3 Kiinteistöpalvelut 29
 - 5.3.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 29
 - 5.3.2 Visio vuodelle 2020 32
 - 5.3.3 Osaamistarpeet 32
- 5.4 Majoitus- ja ravitsemispalvelut 35
 - 5.4.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 35
 - 5.4.2 Visio vuodelle 2020 38
 - 5.4.3 Osaamistarpeet 39
- 5.5 Rahoitus- ja vakuutusala 42
 - 5.5.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 42
 - 5.5.2 Visio vuodelle 2020 44
 - 5.5.3 Osaamistarpeet 45
- 5.6 Sosiaalipalvelut 48
 - 5.6.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 48
 - 5.6.2 Visio vuodelle 2020 51
 - 5.6.3 Osaamistarpeet 51

- 5.7 Terveyspalvelut 55
 - 5.7.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä 55
 - 5.7.2 Visio vuodelle 2020 58
 - 5.7.3 Osaamistarpeet 58

III YHTEISIÄ KEHITYSKULKUJA 62

- 6 Koulutusjärjestelmän haasteita 62
- Liitteet 66

Esipuhe

Palvelut 2020 on Elinkeinoelämän keskusliittossa EK:ssa toteutettu pitkän aikavälin ennakointihanke, joka käynnistyi Palvelutyönantajat ry:ssä vuonna 2004. Hankkeen tavoitteena on ennakoida yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia, alojen tulevaisuuden toimintaympäristöä ja näiden heijastumista tarkastelussa olevien alojen osaamisvaatimuksiin. Ennakoinnin aikajänne ulottuu vuoteen 2020. Hanketta ovat rahoittaneet EK:n lisäksi opetusministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR).

Osaamistarpeiden ennakointi on keino vaikuttaa valtakunnalliseen koulutussuunnitteluun. Ennakointia tarvitaan, jotta osaavaa henkilöstöä olisi riittävästi ja osaaminen vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla elinkeinoelämän tarpeita.

Palvelut 2020 on edennyt rinnakkain EK:n toisen pitkän aikavälin ennakointihankkeen Tulevaisuusluotaimen kanssa. Tulevaisuusluotaimessa tarkastellaan kuuden teollisuus- ja rakentamistauustaisen klusterin osaamis- ja koulutustarpeita vuoteen 2015. Hankkeiden yhteisenä tavoitteena on vaikuttaa siihen, että elinkeinoelämä saa tulevaisuudessa osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa.

Tulevaisuusluotain- ja Palvelut 2020 -hankkeiden päättymisen jälkeen ennakointityötä on edelleen tarpeen jatkaa. Hankkeissa on koottu merkittävä tietoaosaamistarpeista ja koulutusjärjestelmän kehittämisestä. Hankkeista saatujen kokemusten perusteella ennakoinnin näkökulmaa on tarpeen

laajentaa teollisuuden, rakentamisen ja palvelujen liiketoimintaympäristön muutoksen kuvaamiseen. Eri sektoreiden yhteisten rajapintojen tarkastelu on entistä tärkeämpää. Yhteistyötä tulee tiivistää ennakointitietoa tuottavien eri toimijoiden välillä.

Käsillä oleva raportti on kaksivuotisen Palvelut 2020 -hankkeen loppuraportti. Se tiivistää hankkeen asiantuntijaverkoston ennakointityön ja kahden Delfoikyselyn tulokset. Se antaa positiivisen tulevaisuuskehityksen mukaisen näkemyksen palvelualojen toimintaympäristöön ja osaamistarpeisiin vuonna 2020.

Loppuraportin toteuttamisesta ovat vastanneet projektitutkija Henni Timonen, asiantuntija Tarja Tuominen sekä projektikoordinaattori Kirsi Juva. Myös eri toimialaliittojen asiantuntijat ovat olleet merkittäväällä työpanoksella mukana loppuraportin toteuttamisessa.

Palvelut 2020 -hankkeen ohjausryhmän puolesta haluan kiittää lämpimästi raportin kirjoittajia, eri toimialaliittojen asiantuntijoita, ennakointiverkoston jäseniä ja muita asiantuntijoita merkittävästä työstä.

Helsinki 18.10.2006

Markku Koponen
Ohjausryhmän puheenjohtaja

1 Palvelut 2020 -hankkeen tavoite ja eteneminen

Palvelut 2020 on Elinkeinoelämän keskusliitossa EK:ssa toteutettava pitkän aikavälin ennakkointihanke. Siinä tarkastellaan elinkeinoelämän toimintaympäristössä, rakenteessa ja osaamisvaatimuksissa tapahtuvia muutoksia palveluyritysten näkökulmasta. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa yksityisten palvelualojen keskeisiä kehityssuuntia sekä ennakoida, millaista osaamista palveluyritykset tarvitsevat muuttuneessa toimintaympäristössä vuonna 2020.

Ennakkointihankkeen keskeisenä päämääränä on pyrkimys vaikuttaa palvelualojen koulutuksen suunnitteluun.

Hankkeessa tarkastellaan seuraavaa seitsemää palvelualaa:

- Tietotekniikan palvelut
- Kauppa
- Kiinteistöpalvelut
- Majoitus- ja ravitsemispalvelut
- Rahoitus- ja vakuutusala
- Sosiaalipalvelut
- Terveyspalvelut

Vuonna 2004 käynnistynyt ennakkointihanke eteni kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe keskittyi tarkastelemaan palvelusektorin nykytilaa ja muutosvoimia aiempiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja tilastoaineistoon sekä asiantuntijahaastatteluihin perustuen. Palvelualojen nykytilannetta ja kehityssuuntia käsittelevä väliraportti *Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta* julkaistiin kesäkuussa 2005.

Väliraportti toimi pohjana hankkeen toisessa vaiheessa alkaneelle tulevaisuustyöskentelylle. Tulevaisuustyöskentelystä vastasi asiantuntijaverkosto hankkeen projektitutkijan johdolla.

Käsillä oleva loppuraportti *Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa* on tulevaisuustyöskentelyn tulos. Väliraportti ja loppuraportti muodostavat tulevaisuuden palvelusektoria ja sen osaamisvaatimuksia käsittelevän kokonaisuuden. Palvelut 2020 -hanke päättyy vuoden 2006 lopussa.

Kuva 1. Hankkeen aikataulu

2005											
Semi-naari I – Hankkeen käynnistäminen		Alakohtainen tulevaisuusfoorumi I		Defoi I – Toimintaympäristön muutokset		Väli-raportti – Kohti palvelujen tulevaisuutta			Alakohtainen tulevaisuusfoorumi II	Alakohtainen tulevaisuusfoorumi III	
		<ul style="list-style-type: none"> • Toimialan nykytilanne • Muutosvoimia ja menestysmahdollisuuksia 		<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia 							
2006											
Semi-naari II – Palvelut, innovaatiot ja osaaminen	Defoi II – Tulevaisuuden osaamistarpeet		Alakohtainen tulevaisuusfoorumi IV		Loppuraportin – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa työstäminen ja testaus			Tulosten julkistamisseminaari – Osaaminen kansainvälisty – Riittävätkö Suomen rahkeet (Palvelut 2020 ja Tulevaisuusluotain)		Tulosten levittäminen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vision hiominen 										
Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu

2 Asiantuntijaverkosto ja tulevaisuustyöskentely

Palvelut 2020 -hankkeen ennakointityön takana on seitsemän alakohtaisen ryhmän asiantuntijaverkosto (Liite 2). Asiantuntijaverkoston jäsenet ovat tarkastelu-kohteena olevien toimialojen yrityksistä ja liitoista, opetus- ja työhallinnosta sekä tutkimuslaitoksista. He toimivat organisaatioidensa johto-, asiantuntija- tai henkilöstöhallinnon tehtävissä.

Asiantuntijaverkosto on työskennellyt erityisesti alakohtaisissa tulevaisuusfoorumeissa. Niissä on pureuduttu sekä alojen toimintaympäristöön että osaamistarpeisiin.

Tulevaisuusfoorumeissa lähdettiin liikkeelle alojen nykytilasta ja sitä ohjaavista muutosvoimista. Näiden pohjalta ennakoitiin alojen erilaisia tulevaisuuksia: todennäköistä kehitystä, menestystarinaa ja uhkaskenaariota. Foorumeissa muotoiltiin lisäksi alojen visiot

vuodelle 2020. Työskentely tulevaisuusfoorumeissa muodosti pohjan Delfoi-kyselyille, joilla valitulta asiantuntijajoukolta kerättiin näkemyksiä alojen toimintaympäristöistä ja osaamistarpeista. Delfoi-kyselyjen vastaukset ovat tähän loppuraportin pääasiallinen aineisto.

Delfoi-menetelmässä asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt toimivat tulevan kehityksen arvioijina. Delfoi-tekniikka on yksi monista menetelmistä, joilla kartoitetaan asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Kuva 2. Näin tulevaisuutta hahmotettiin

I Tulevaisuusfoorumi	II Tulevaisuusfoorumi	III Tulevaisuusfoorumi	IV Tulevaisuusfoorumi
<ul style="list-style-type: none"> Toimialojen nykytilanteen läpikäyminen. Virittäytyminen tulevaisuustyöskentelyyn mm. tunnistamalla muutosvoimia ja ennakoimalla menestymismahdollisuuksia. <p>→ Lähtökohta toimintaympäristön muutoksiin keskittyvälle Delfoi I -kyselylle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Delfoi I -kyselyn tuloksiin perehtyminen. Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien pohtiminen: todennäköinen kehityskulku, alan menestystarina ja uhkaskenaario. 	<ul style="list-style-type: none"> Alan tulevaisuuden vision rakentaminen aikaisempien työvaiheiden pohjalta Vision toteutumisen edellyttämien osaamistarpeiden pohtiminen. <p>→ Lähtökohta osaamistarpeisiin keskittyvälle Delfoi II-kyselylle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Keskustelua osaamistarvekyselystä ja sen tuloksista. Visioiden hiominen.

3 Loppuraportin tavoitteet ja sisältö

Palvelut 2020 -hankkeen loppuraportti käsittelee palvelualojen toimintaympäristöä ja osaamistarpeita. Se tiivistää hankkeessa toteutetun kahden Delfoi-kyselyn ja asiantuntijaverkoston kaksivuotisen ennakoitutyön tulokset. Loppuraportin pääasiallisena aineistona ovat Delfoi-kyselyt, mutta aineistoa on osin täydennetty haastatteluilla. Alakohtaiset visiot ovat hankkeen asiantuntijaryhmien käsialaa.

Ensimmäisessä Delfoi-kyselyssä selvitettiin näkemyksiä seitsemän palvelualan tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Toisessa Delfoi-kyselyssä haettiin näkemyksellistä tietoa tulevaisuuden kriittisistä osaamistarpeista.

Loppuraportti jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa esittelee Palvelut 2020 -hanketta. Sen luvut 1–3 johdattaa ennakoituprosessiin ja loppuraportin sisältöön.

Raportin toinen osa suuntaa katseen vuoteen 2020. Luku 4 käsittelee palvelualojen toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia yleisiä muutostekijöitä. Muuttuva toimintaympäristö perustuu toivottavaan tulevaisuuske-

hitykseen. Luvussa 5 toimintaympäristön muutoksia tarkennetaan toimialakohtaiset painotukset huomioiden. Alan visio vuodelle 2020 on tehty näihin muutoksiin peilaten. Visiota seuraa Delfoi II -osaamistarvekyselyn tulokset. Myös osaamistarvekyselyn tuloksia tulkitaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.

Kolmas osa on yhteenveto. Siinä tarkastellaan Palvelut 2020 -hankkeen seitsemän toimialan yhteisiä kehityskulkuja tähtäimenään osaamisen kehittämistarpeet.

Palvelut 2020 -hankkeessa *palvelu* viittaa ensisijaisesti erilaisiin palvelualoihin, näillä aloilla toimiviin palveluyrityksiin ja niiden palvelutoimintoihin ja -tuotteisiin. Joissakin tilanteissa palvelun käsitteellä tarkoitetaan koko palvelusektoria, vaikkakin palvelusektorin muodostavat keskenään varsin erilaiset palvelualat. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 7.)

4 Palvelualojen toimintaympäristön yleisiä muutostekijöitä

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijoiden näkemyksiä palvelusektorin toimintaympäristöstä vuonna 2020. Näkemyksiä on kerätty toimintaympäristön muutoksia kartoittavassa Delfoi I -kyselyssä, johon vastasi yli sata asiantuntijaa. Toimintaympäristön muutoksia tarkastellaan globalisaation, teknologisen kehityksen ja digitalisaation, verkostoitumisen, ikääntymisen sekä toimialarajapintojen näkökulmasta. Teemoja taustoitetaan laajasti *Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta* -väliraportissa (2005).

4.1 Globalisaatio

Globalisaatio on ilmiö, jolla on taloudellisia, kulttuurisia, poliittisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Elinkeinoelämän kehitystä tarkasteltaessa puhutaan erityisesti talouden globalisaatiosta, joka viittaa yritysten, tuotannon, rahoituksen, palvelujen, kaupan, investointien ja markkinoiden monikansalliseen organisointumiseen. Teknologinen kehitys sekä maailman kauppaa ja pääomaliikkeitä koskevien esteiden poistaminen ovat taloudellisen globalisaation kaksi keskeistä liikkeellepanevaa voimaa. (*Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta* 2005, 18.)

Toimintaympäristö kansainvälistyy

Vuonna 2020 palvelut siirtyvät ihmisten, yritysten ja tavaroiden tavoin valtiorajojen yli. Toimintatavat, tuotteet, tavarantoimittajasuhteet ja hankintakanavat ovat yhä kansainvälisempiä. Kilpailu kiristyy, ja yritysten pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on entistä tärkeämpää. Kansainvälinen *benchmarking* lisää paineita myös kustannusleikkauksiin ja tehokkuusvaatimuksiin.

Globalisaatiokehitys vaikuttaa palveluntuottajiin, niiden toimintatapoihin ja asiakkaisiin. Markkinoille luodaan uusia ja innovatiivisia palveluratkaisuja. Yritysten on hallittava kansallisen liiketoiminnan lisäksi kansainvälistä liiketoimintaa.

Palveluiden kansainväliset markkinat synnyttävät vahvoja ylikansallisia yrityksiä. Kansainvälisiä ja ulkomaisia ketjuja rantautuu yhä enemmän Suomeen, erityisesti kasvukeskuksiin. Kiristyvään kilpailuun vastataan verkostoitumalla ja erityisosaamiseen panostamalla. Pienemmät toimijat löytävät liiketoimintamahdollisuutensa erikoistumalla tai tarjoamalla monipuolisia ja laadukkaita palveluja esimerkiksi haja-asutusalueille

keskittyen. Paikallisuus on tärkeää asiakasrajapinnassa.

Myös suomalaiset palveluyritykset kansainvälistyvät. Ne tarjoavat palveluita ja palvelukonsepteja sekä kotimaisilla että globaaleilla markkinoilla. Vientialoilla suuntaudutaan Venäjälle, Kaukoitään, ja jossain määrin myös Etelä-Amerikan ja Afrikan maihin. Vuoteen 2020 mennessä kasvua haetaan ulkomailta myös yritysostoin tai etabloitumalla erityisesti lähialueille. EU on vahvasti kotimarkkina-alue. Palveludirektiivin uskotaan vaikuttavan tähän kehitykseen huomattavasti.

Mikä on palveludirektiivi?

- Palveludirektiivillä tavoitellaan palvelujen liikkumisen parantamista EU:n sisämarkkinoilla.
- Tavoitteeseen pyritään yksinkertaistamalla hallinnollisia menettelyjä, joilla säädetään palvelutarjoajien sijoittautumista sekä palvelujen tilapäistä tarjoamista toiseen jäsenmaahan.
- Alkuperäinen ehdotus annettiin tammikuussa 2004. Ministerineuvosto saavutti yhteisen kannanmuutetusta palveludirektiivistä kesällä 2006. Euroopan parlamentti käsittelee sitä syksyllä 2006.
- Direktiivistä päätetään aikaisintaan vuoden 2006 lopulla, jonka jälkeen alkaisi kolmen vuoden toimeenpano-aika.
- Direktiiviä ei sovelleta terveyspalveluihin ja osaan sosiaalipalveluista. Se ei koske rahoitus- ja vakuutuspalveluita, sillä niihin kohdistuu muuta EU-tason lainsäädäntöä. ¹ Palvelut 2020 -hankkeen toimialoista direktiivi koskisi näin kauppaa, kiinteistöpalveluita, majoitus- ja ravitsemispalveluita sekä tietotekniikan palveluita.
- Palvelut 2020 -hankkeen asiantuntijat ennakoivat, että voimaantullessaan direktiivi vaikuttaisi suomalaisen palvelusektoriin ja sen toimijoihin. Erityisesti se kannustaisi suomalaisten palveluyritysten toimintaa toisissa EU-maissa.

¹ (www.ek.fi/eu-edunvalvontakohteet/sisamarkkinat).

Tietotekniikan vaikutus globalisaatiokehitykseen

Tietotekniikka, internet ja langattomuus edistävät globalisaatiota. Teknologisen kehityksen nopeus ohjaa yritysten liiketoimintaa. Maailmanlaajuisille markkinoille pääsy on helpompaa tiedon, tuotteiden ja palvelujen siirtyessä nopeasti ja edullisesti tietoverkkojen välityksellä.

Tiedonsiirron helpottumisen seurauksena yritykset sijoittavat toimintojaan sinne, missä ne ovat kilpailukykyyn kannalta edullisia. Laajeneva ulkoistamistrendi on alkanut niin sanotuista *back office*- ja it-toiminnoista. Tämä kehityssuunta jatkuu, ja tulevaisuudessa kaikki digitalisoitavissa olevat prosessit digitalisoidaan ja siirretään pitkälti edullisemmän kustannustason maihin. Erilaisia palvelukeskuksia on perustettu muun muassa Intiaan, ja useita toimistorutiineja hoidetaan lähialueilla. Vuoteen 2020 mennessä ulkoistaminen on yritysten tavanomaista toimintaa.

Työvoima ja asiakaskunta monikulttuuristuvat

Globalisoituminen lisää työvoiman liikkuvuutta. Vuoteen 2020 mennessä Suomi ja suomalaiset ovat aidosti kansainvälisiä. Monissa organisaatioissa englanti on virallinen käyttökieli. Maahanmuutto ja kansainvälisten osaajien rekrytoinnin lisääntyminen muuttavat työyhteisöjä monikulttuuriseksi. Kehitys ei välttämättä tapahdu ongelmitta: korkea hintataso sekä ilmasto, kulttuuri ja kieli voivat toimia jarruina. Suomen vetovoimaan on tarve kiinnittää huomiota.

Maahanmuuton lisäksi tapahtuu maastamuuttoa, kun suomalaiset työntekijät ja palveluntarjoajat liikkuvat rajojen yli. Kynnys lähteä Suomesta on madaltunut. Yritykset lähettävät yhä enemmän työntekijöitä työkiertoon muissa maissa oleviin yksikköihinsä.

Suomalaisilla palveluyrityksillä on tulevaisuudessa huomattavasti kansainvälisiä asiakkaita, mikä vaikuttaa kulutuksen rakenteeseen. Ulkomaisten asiakkaiden ja maahanmuuttajien määrän lisääntyminen luo uusia palvelutarpeita ja vaikuttaa asiakaspalveluun. Palveluntuottajien tulee ymmärtää yhä enemmän erilaisia kulttuuritekijöitä. Se on haaste osaamiselle.

Palvelujen ja palvelukonseptien kehittäminen

Kansainvälinen kanssakäynti muuttaa palveluja ja tuotevalikoimia. Tulevaisuuden asiakkaat ovat vaativia. Hankinnoissa ja palvelujen käytössä eettiset valinnat nousevat yhä voimakkaammin esiin. Palvelujen tarjoajien on vastattava kehitykseen tuntemalla tuotteiden koko elinkaari entistä tarkemmin: asiakkaalle on voitava kertoa esimerkiksi tuotteen valmistusolosuh-

teista. Ostopäätös syntyy eri tekijöiden – hinnan, paikallisuuden, turvallisuuden, muotoilun tai laadun – perusteella.

Palveluja tulee muokata vastaamaan kansainvälistymisen haasteisiin. Vuoteen 2020 mennessä suomalaiset palveluyritykset ovat tuotteistaneet ja konseptoineet palvelujaan. Niitä sekä korkeatasoista palveluosaamista markkinoidaan ja viedään maailmanlaajuisesti. Kansainvälinen liiketoiminta edellyttää kohdemaan markkinoiden tuntemuksen lisäksi hyvää kielitaitoa ja vankkaa paikalliskulttuurin osaamista. Menestykselliset konseptit muokataan kohdemaan markkinoille sopiviksi. Menestymiseen vaikuttaa se, että yritykset ovat testanneet konseptiaan ensin Suomessa.

Suomalaiset erikoistuvat, ja yritykset menestyvät hyvinkin pienillä, niin sanotuilla *niche*-markkinoiden tuotteilla. Tulevaisuudessa suomalaisissa palveluyrityksissä on paljon innovaatiotoimintaa, jota tuotteistetaan ja viedään ulkomaille. Laatu ja brändi ovat yhä tärkeämpiä menestystekijöitä. Vuoteen 2020 mennessä on syntynyt suomalainen palveluprosessin brändi, joka liikkuu menestyksekkäästi globaaleilla markkinoilla.

4.2 Teknologinen kehitys ja digitalisointi

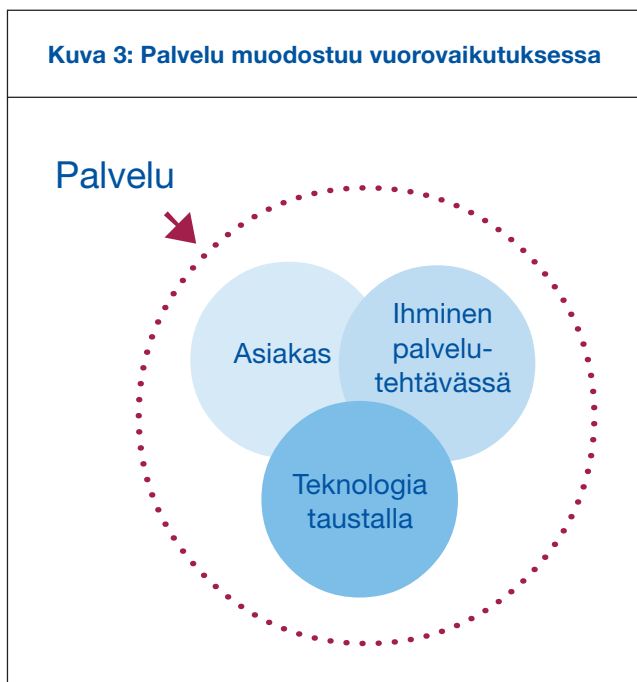
Teknologinen kehitys on keskeinen edellytys talouden globalisaation etenemiselle. Se kohottaa kokonaistuottavuutta, vähentää pääomien, tuotteiden ja tuotannon tekijöiden liikkumiskustannuksia ja mahdollistaa kokonaan uudenlaisten tuotteiden valmistuksen ja tuotantoteknologioiden käyttöönoton. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 19.)

Teknologiaa hyödynnetään palvelussa, palvelujen räätälöinnissä sekä asiakaspalveluprosesseissa. Toimintaympäristön muutoksia käsitelleen Delfoi I -kyselyn vastaajat kuitenkin korostavat, että palvelussa ja palveluprosessissa henkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on tärkein alan yritysten menestystekijä. (Kuva 3.)

Teknologiaa hyödynnetään

Teknologiaa hyödyntämällä lisätään kilpailukykyä. Teknologinen kehitys sekä mahdollistaa että pakottaa uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Teknologia nopeuttaa ja helpottaa palveluprosessien operatiivista hallintaa. Palvelualat ovat uuden teknologian hyödyntäjiä ja erityisesti sen soveltajia. Näkemyksenä on, että tulevaisuudessa esimerkiksi hallinto- ja muiden rutiinien automatisointi mahdollistaa palveluyritysten keskittymisen niiden ydinosaamiseen – asiakaspalveluun.

Kuva 3: Palvelu muodostuu vuorovaikutuksessa



Asiakaslähtöiset palveluprosessit kehittyvät

Teknologia tarjoaa välineitä monipuolisempaan, laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään palveluun. Asiakaskohtaisuus on yhä merkittävämpi kilpailuetu. Myös asiakastietohallintajärjestelmät monipuolistuvat ja tehostuvat. Asiakasrekistereitä hyödynnetään esimerkiksi terveydenhuollossa, jotta potilastietoja voidaan käyttää ajasta ja paikasta riippumattomasti. Toisaalla sähköisiä tietoja käytetään markkinoinnin ja myynnin kohdentamisessa. Langattoman tietojenkäsittelyn ja digitalisoitumisen lisääntymisen myötä yritykset pystyvät seuraamaan reaaliaikaisesti markkinoita ja ostokäyttäytymistä. Tällä on vaikutusta myös uusien ratkaisujen luomiseen.

Monikanavapalvelut kehittyvät. Niillä pyritään sekä asiakasvirtojen tavoittamiseen että asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Palveluissa sähköinen asiointi tulee lisääntymään huomattavasti. Kehitykseen vaikuttaa se, että kämmentietokoneissa, matkapuhelimissa ja muissa laitteissa oleva internet on saatavilla koko ajan.

Palvelun aika- ja paikkasidonnaisuus vähentyy

Palvelun ehdoton aika- ja paikkasidonnaisuus on vähentynyt. Palveluja on mahdollista tuottaa uudella tavalla maailmanlaajuisissakin verkostoissa. Langattomuus sekä monien palveluiden siirtyminen verkkoon

kasvattaa asiakkaiden odotuksia siitä, että palvelut ovat saatavilla ympäri vuorokauden. Vuoteen 2020 mennessä etäpalveluiden määrän ennakoidaan kasvavan voimakkaasti. Siksi myös tietoteknisiä ratkaisuja ja sähköisiä palveluja kehitetään yhä käyttäjäystävällisemmäksi. Muun muassa puheentunnistukseen perustuvat sovellukset yleistyvät. Teknologian avulla erityisesti ikääntyneille asiakkaille kehitetään arkielämää helpottavia palveluja, tuotteita ja apuvälineitä.

Työ ja osaaminen muutoksessa

Teknologian avulla rutiinitehtäviä voidaan automatisoida. Sen avulla voidaan myös osittain korvata joitakin palveluja, lisätä työn tuottavuutta ja vähentää fyysistä rasittavuutta. Rutiinitehtävien vähentyessä laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. Tietotekniikan kehittyminen ja sen hyödyntäminen vastaavat omalta osaltaan tulevaisuudessa työvoiman niukkuuden luomiin haasteisiin. Uuden tekniikan käytön uskotaan myös lisäävän palvelualojen houkuttelevuutta.

Tietotekniikka helpottaa työtä, mutta sen käyttö edellyttää laaja-alaista osaamista. Tietotekniikan käyttö palveluketjun kaikissa osissa ja työtehtävissä on arkipäiväistä. Osaamishaasteita ja -tarpeita käsitellään toimialakohtaisesti luvussa 5.

4.3 Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysytteenliittymien syntymistä siten, että yhteenliittymä pystyy perustellusti paremmin palvelemaan asiakasta kuin yhteenliittymän osapuolet pystyisivät erikseen. Yritysten näkökulmasta verkostoituminen on prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 22–23.)

Tiiviit verkostot, kokonaisvaltaiset ratkaisut

Delfoi I -vastaajat ennakoivat suomalaisten palveluyritysten toimivan tiiviissä verkostoissa vuoteen 2020 mennessä. Kansallisten, toimialakohtaisten verkostojen rinnalla kansainvälisten verkostojen merkitys korostuu voimakkaasti. Verkostoilla on huomattava vaikutus organisaatioiden innovatiivisuuteen.

Verkostoitumalla vastataan muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin. Vuonna 2020 verkostoitumisessa korostetaan palveluntuottajälähtöisyyden sijaan asia-

kaslähtöisyyttä. Vaativalle asiakkaalle räätälöidään palvelukokonaisuuksia useamman palvelun tarjoajan välisenä yhteistyönä. Useissa tapauksissa yksi toimija on kuitenkin vastuussa koko palveluketjusta. Asiakkaalle toiminta näkyy ”yhden luukun” -periaatteena kokonaisuuden laajuudesta riippumatta.

Toimialojen lähentyminen

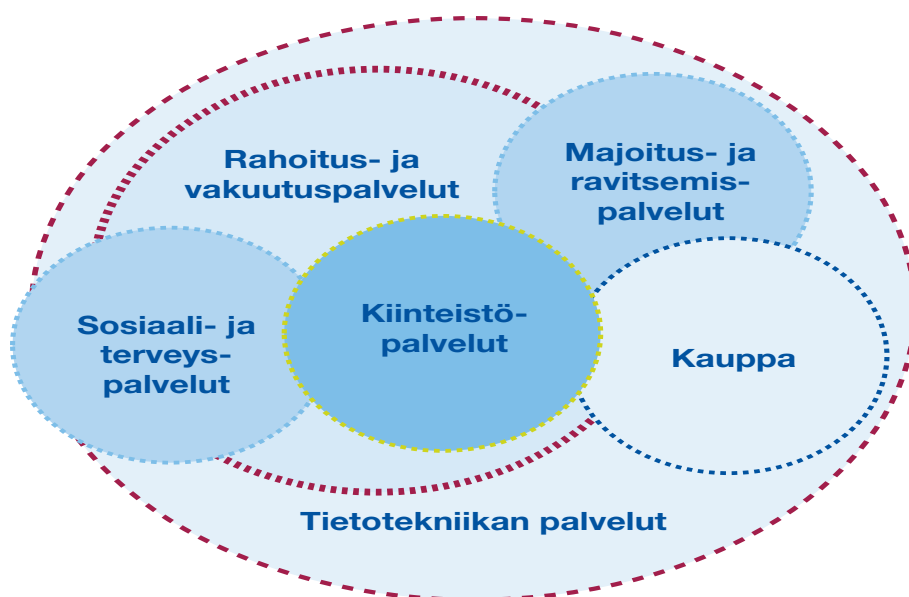
Lisääntyvän verkostoitumisen uskotaan muuttavan palvelualoja merkittävästi. Palveluyritykset toimivat usein eri alojen rajapinnassa, ja tulevaisuudessa alojen rinnakkaiskehitys korostuu entisestään, jolloin toimialojen rajat hämärtyvät.

Lähes kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tapaa vuoteen 2020 mennessä. Joillakin aloilla lähentyminen on toisia voimakkaampaa. Monialayhteistyötä tehdään, koska monipuolisille ja kokonaisvaltaisille palveluille on suurta kysyntää. Rajapinnat nähdään hedelmällisiksi myös uusien innovaatioiden kannalta. Rajapinnoilla syntyvien innovaatioiden konseptointi ja tuotteistaminen luovat vientimahdollisuuksia.

Palvelut 2020 -hankkeen toimialojen välillä tapahtuu lähentymistä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa toimialarajat ylittävä toiminta jakaantuu pelkistämisen kahteen osioon: hoivapalveluihin ja hyvinvointipalveluihin. Keskeiset yhteistyön mahdollisuudet löytyvät erilaisista hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämyspalveluista. Myös hyvinvointiteknologian rooli on merkittävä.

Tietotekniikan palvelut ovat selkeästi osa kaikkia muita palvelualoja, sillä ala kehittää ratkaisuja, joita kaikki toimialat hyödyntävät. Tietotekniikan soveltaminen palvelee kiinteistöalaa muun muassa toimitila-, turvajärjestely-, kuljetus-, majoitus- ja ruokahuoltopalveluissa. Erilaiset jakelukanavat niin rahoitus- ja vakuutusalalla kuin vähittäiskaupassa linkittyvät tietotekniikan palveluiden lisäksi logistiikkaan. Erityisesti kaupan alalla sen merkitys on suuri: ratkaisuja ja innovaatiota syntyy niiden rajapinnalla. Majoitus- ja ravitsemisala lähentyvät niin matkailua, viihdeteollisuutta, kauppaa kuin sosiaali- ja terveyspalveluita.

Kuva 4: Toimialat lähentyvät



Verkosto-osaamista tarvitaan

Vuoteen 2020 mennessä verkosto-osaaminen on noussut keskeiseksi menestystekijäksi. Toimialojen välisten rajojen muuttuminen on vaikuttanut osaamistarpeisiin. Verkostojen luominen edellyttää avarakatseisuutta, ennakkoluulottomuutta, luovuutta ja muutosten valmiutta.

Verkostoituneessa toimintaympäristössä toimiminen vaatii yhteistyötaitoja, laaja-alaisuutta, kokonaisuusi-hallintaa ja monialaista liiketoimintaosaamista. Uudenlainen asiakasosaaminen on kriittistä.

4.4 Ikääntyminen

Suomen työvoimasta poistuu työhallinnon arvioiden mukaan vuosina 2000–2015 noin miljoona henkilöä, mikä vastaa lähes puolta vuoden 2000 työllisistä. Työelämään tulevien vuotuinen määrä on tästä eteenpäin 2020-luvun lopulle saakka muuttoliikkeen laajuudesta riippuen 10 000–15 000 henkeä pienempi kuin poistuvien määrä. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 17.)

Palvelujen kysyntä kasvaa

Väestön ikääntyminen on yksi voimakkaimmin palvelualojen kehitykseen vaikuttava tekijä. Ikäihmiset tulevat tarvitsemaan erilaisia palveluja, mikä näkyy muun muassa terveys- ja sosiaalipalvelujen kysynnän kasvuna. Kasvavan tarpeen lisäksi kysyntä kasvaa myös muista syistä. Vuoteen 2020 mennessä ikääntyneillä on varallisuutta, halua ja tottumusta hyödyntää palveluja.

Halu käyttää palveluja synnyttää liiketoimintaa. Tulevaisuuden palveluyritykset kehittävät ikäihmisille suunnattua tarjontaa, josta esimerkkejä ovat hyvinvointi- ja elämäspalvelut.

Ikääntyneet asettavat korkeita vaatimuksia palveluiden laadulle. Näkemyksenä on, että yksilöllisyys korostuu kulutustottumuksissa: palvelun tulee olla henkilökohtaista. Lisäksi sen halutaan olevan sosiaalinen tapahtuma. Nämä tekijät johtavat palveluvalikoimien kehittämisen lisäksi henkilöstön asiakaspalveluasenteen korostumiseen vuoteen 2020 mennessä.

Segmentoinnin merkitys korostuu

Asiakaslähtöisyyden vaatimus lisää tarvetta segmentoida palveluja muun muassa ikääntyneen väestöryhmän sisälle: erilaiset vanhuksat tarvitsevat erilaisia palvelu-

ja. Koska suuri osa haluaa asua kotona yhä vanhemmaksi, yritykset tuottavat monipuolisia huolto-, hoito- ja hoivapalveluja koteihin. Lähipalvelut ja kotiinkuljetukset ovat entistä tärkeämpiä vanhuksille, joilla on liikkumisvaikeuksia. Myös sähköisiä palveluja kehitetään, sillä ikääntyneiden ennakoitaan olevan tottuneita ja halukkaita tietotekniikan käyttäjiä.

Pula osaavasta työvoimasta

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle synnyttää uhkakuvan työvoimapulasta vuonna 2020. Kilpailu työntekijöistä tulee olemaan kovaa. Delfoi I -vastaajien mukaan erityisesti pula ammattiosajista on yksi tulevaisuuden suurimmista haasteista.

Pula osaavasta työvoimasta vaikuttaa yritysten henkilöstöpolitiikkaan. Ikääntyneiden halutaan pysyvän työelämässä mahdollisimman pitkään. Tätä edistetään ylläpitämällä työkykyä, panostamalla työhyvinvointiin ja arvoimalla työtehtäviä uudelleen. Myös koulutusmahdollisuuksia kehitetään. Ikääntyneitä työntekijöitä arvostetaan entistä enemmän. Heillä on elämäkokemusta ja sen mukanaan tuomaa osaamista palvella erikäisiä asiakkaita. Ikääntyneillä on merkittävä rooli myös hiljaisen tiedon siirtämisessä nuoremmille työntekijöille.

Työntekijäpulaan pyritään vastaamaan lisäämällä tehokkuutta. Tarvetta on rekrytoida ja kouluttaa entistä enemmän myös maahanmuuttajia. Vuonna 2020 ulkomaisia osajia uskotaan olevan Suomessa merkittävästi.

Huomio palvelualojen houkuttelevuuden lisäämiseen

Palvelualan yrityksissä panostetaan siihen, että ala on kiinnostava työpaikka sekä nuorille että kokeneille ammattilaisille. Monilla palvelualoilla osan työvoimasta muodostavat niin sanotut ”elämänvaihtotyöntekijät”, jotka työskentelevät opiskelujen ohessa, mutta siirtyvät valmistumistuttuaan muille aloille.

Houkuttelevuutta lisätään kehittämällä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Esimerkki sisäisestä tekijästä on johtajuus, jolla katsotaan olevan yhä kriittisempi merkitys tulevaisuuden työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Esimerkki ulkoisesta tekijästä on yhteistyö oppilaitosten kanssa, jonka tavoitteena on tietämyksen lisääntyminen ja mielikuvien parantaminen.

4.5 Kuumia aiheita ja haasteita

Palvelualojen toimintaympäristön uudelleen rakentuminen on yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista. Julkisten palvelujen tuottamisessa yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö tulee lisääntymään merkittävästi.

Eläkkeellä olevan väestön varallisuuden kertyminen ja sen käyttökohteet vaikuttavat palvelualojen kehittämiseen. Näkemyksenä on, että palvelujen kysyntä kasvaa. Ikäihmisten kulutuskäyttäytyminen on kuitenkin kysymysmerkki. Nuoruuden kulutustottumukset vaikuttavat ainakin osaltaan kulutuskäyttäytymiseen vuonna 2020. Haasteena on, osaavatko ja haluavatko ikääntyneet käyttää palveluja yritysten odottamalla tavalla. Kertyneitä säästöjä ei välttämättä kuluteta palveluihin, vaan esimerkiksi tuetaan perheenjäseniä tai pidetään pankissa ”pahan päivän varalle”.

Palveluyritysten haasteena on toimiminen globaaleilla markkinoilla. Vaikka kaikki yritykset eivät toimi kansainvälisillä markkinoilla, kansainvälisyys vaikuttaa myös kotimaassa toimiviin yrityksiin. Menestyäkseen kilpailussa on osattava ennakoita laaja-alaisesti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Yrityksiltä

edellytetään entistä suurempaa muutosherkkyyttä.

Palvelutuotantoa siirretään osittain matalamman kustannustason maihin. Nämä muutokset vaikuttavat kansallisen markkinan kehittymiseen. Osa palveluista tuotetaan yhä kotimaassa, mutta osa muissa maissa.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi luovat edellytyksiä palveluille. Osa palveluista ei ole enää paikkaan sidottu, ja niitä on mahdollista tuottaa osittain standardoidummin. Palveluyrityksissä tarvitaan tulevaisuudessa entistä ammattitaitoisempaa henkilökuntaa, ja digitalisoinnin hyödyntäminen onkin yksi keskeinen osaamishaaste. Myös yrityksen johdolta vaaditaan tulevaisuudessa enemmän. Johdon osaamisalueena korostuvat ennakointi sekä ihmisten ja osaamisen johtaminen.

Työvoiman saatavuus nousee keskeiseksi palvelualojen kuumaksi aiheeksi. Työperusteisen maahanmuuton lisääminen vaikuttaa yritysten toimintaan monin tavoin. Ulkomaisen työvoiman perehdyttäminen työtehtäviin ja vallitsevaan työkuulttuuriin on suuri haaste. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa. Palveluyritysten houkuttelevuuteen työnantajina tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota.

5 Toimialakohtaisia näkemyksiä

Luvussa 5 tulevaisuutta tarkastellaan toimialakohtaisesti. Siinä tarkennetaan edellisessä luvussa käsiteltäviä toimintaympäristön muutostekijöitä alakohtaiset erityispiirteet huomioiden (Delfoi I -kysely). Alakoh- taista toimintaympäristökuvausta seuraa alan visio vuodelle 2020. Toimialakohtaisten lukujen päätteeksi käsitellään Delfoi II -kyselyssä kartoitettuja tulevaisuuden kriittisiä osaamistarpeita.

Delfoi I -kyselyssä yli sadalta asiantuntijalta pyydet- tiin näkemyksiä Palvelut 2020 -hankkeessa tunnistetuista muutosvoimista ja niiden vaikutuksesta tulevai- suuden toimintaympäristöön (Liite 3). Käsiteltävät muutosvoimat ovat

- globalisaatio
- teknologinen kehitys ja digitalisointi
- verkostoituminen
- ikääntyminen.

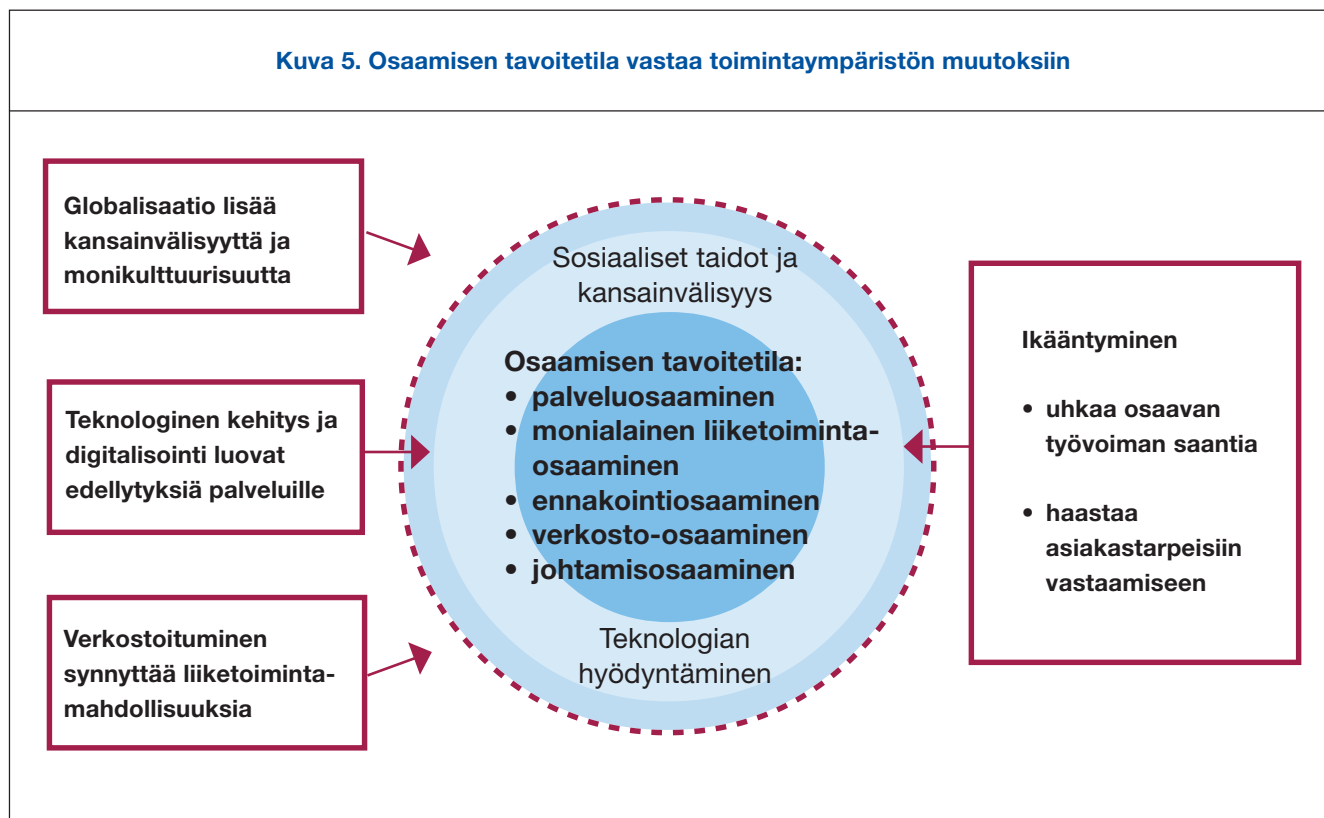
Delfoi II -kysely keskittyi seitsemän toimialan tulevai- suuden osaamistarpeisiin (Liitteet 3 ja 4). Lähes 360 palvelualan asiantuntijaa arvioi eri osaamisalueiden ja niiden osatekijöiden merkitystä työntekijä-, asiantunti- ja- ja esimies- sekä johtotehtävissä viisiportaisella asteikolla. Kysytyt osaamisalueet ovat

- liiketoimintaosaaminen
- palveluosaaminen
- verkosto-osaaminen
- kansainvälisyysosaaminen
- johtamisosaaminen
- muu osaaminen.

Osaamistarvekyselystä saatuja tuloksia on tulkittu asiantuntijaryhmissä. Delfoi II -kyselyn aineisto on saatavilla hankkeen verkkosivuilta osoitteesta www.ek.fi/palvelut2020.

Palvelualojen heterogeenisyydestä ja omaleimaisuus- desta johtuen seitsemää tarkastelussa olevaa alaa käsitellään osin toisistaan poikkeavasti.

Kuva 5. Osaamisen tavoitetila vastaa toimintaympäristön muutoksiin



5.1 Tietotekniikan palvelut

Tietotekniikan palveluilla tarkoitetaan Palvelut 2020 -hankkeessa tietojenkäsittelypalveluita. Tietotekniikan palvelut ovat osa informaatio- ja kommunikaatio- eli ICT-klusteria, johon kuuluvat palvelujen ohella ICT-teollisuus, sisällön tuotanto ja tietoliikenne.

ICT-klusterin lisäksi tietotekniikan palveluilla on yhtymäkohtia moniin muihin palvelu- ja teollisuusaloihin. Tietotekniikan palveluita ovat muun muassa järjestelmä- ja ohjelmistopalvelut, ohjelmistotuotteet sekä asiantuntijapalvelut. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 25.)

5.1.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Tietotekniikan palveluissa globaalista toiminnasta on tullut arkipäivää. Paikkasidonnaisuus on hävinnyt likipitään kokonaan, ja tietotekniikka on läsnä kaikkialla. Työ, joka ei ole sidottu paikkaan ja asiakkaan läheisyyteen, tehdään siellä, missä se on tuottavinta. Kansainvälinen toiminta on antanut myös pienille yrityksille mahdollisuuden myydä tuotteitaan ja palveluitaan globaalisti. Asiakkaiden toiminta on jakaantunut eri puolille maailmaa. Tietotekniikkatoimittajat tarjoavat asiakkailleen palveluja yhdessä kumppaneidensa kanssa siellä, missä asiakas niitä tarvitsee.

Kansainvälisten toimijoiden merkitys kumppanina on kasvanut entisestään. Suomalaiset tietotekniikkatoimittajat käyttävät kansainvälisten tietotekniikkatalojen tuotteita osana omaa tuotettaan ja palvelujaan ja luovat niihin oman alansa vaatimat erityispiirteet.

Ohjelmistojen tekeminen on siirtynyt valtaosin kehittyviin maihin. Myös osa siirrettävissä olevista palveluista on siirtynyt matalamman kustannustason maihin. Muutokset ovat vaikuttaneet suomalaisten yritysten hinnoitteluvoimaan.

Verkossa tarjotaan uudenlaisia palveluja, joiden perusrungon suunnittelevat kansainväliset tietotekniikkatoimittajat. Suomalaiset yritykset keskittyvät niiden kansallisten tarpeiden vaatimaan soveltamiseen ja räätälöintiin.

Globalisaatio on mahdollistanut myös uudenlaisen työnjaon. Tuotekehitys ja tuotannonhallinta, koodaus ja tekninen toteutus ovat siirtyneet pääosin ulkomaille,

erityisesti lähialueille sekä Puolaan, Intiaan ja Kiinaan. Suomen väestön vanheneminen on vauhdittanut kehitystä. Suomalaiset yritykset keskittyvät tuottamaan jalostettuja palveluja. Internetin kautta tarjottavat palvelut ja verkkoja hyödyntävä hallinto ovat luoneet yrityksille uusia markkinoita.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Tietoteknisten järjestelmien avoimuus ja yhteensopiavuus sekä käyttäjien lisääntyneet taidot ovat mahdollistaneet digitalisaation. Useammat prosessit on digitalisoitu, ja tieto kulkee vaiheesta toiseen. Tietotekniikka on sulautunut kaikkialle, ja kaikki toimialat hyödyntävät sitä toiminnassaan.

Ohjelmistotuotantoa on automatisoitu ripeästi. Perinteinen, ihmistyönä tehtävä koodaaminen on kadonnut lähes kokonaan vuoteen 2020 mennessä. Tieto- ja viestintätekniikan käytön laajeneminen kaikkiiin prosesseihin on lisännyt integraatio-osaamisen tarvetta. Toimintavarmuus ja palvelun keskeytymättömyys on asiakkaille yhä tärkeämpää. Yhteiskunta on yhä riippuvaisempi sekä sähköstä että tietoteknisten tuotteiden ja palveluiden toimivuudesta. Samalla se on entistä haavoittuvampi. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen edellyttää yhä vahvempaa asiantuntijaosaamista, laaja-alaisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa.

Pääosa yhteiskunnan palveluista tarjotaan verkkojen avulla. Sisällöntuotannon osaamisen vaatimustaso on noussut ja digitalisoituminen on synnyttänyt uutta liiketoimintaa. Verkkojen kautta tarjotaan entistä enemmän paitsi perus- myös hyvinvointi- ja viihdepalveluja.

Tuotantoverkoista on tullut globaaleja. Esimerkiksi tietojärjestelmien tekeminen voidaan hajauttaa ympäri maailmaa. Osa tuotteesta tehdään esimerkiksi Aasiassa, osa Euroopassa. Työnjaon maksimaalinen hyödyntäminen antaa mahdollisuuden kilpailukyvyyn vahvistamiseen, kun työtä voidaan tehdä monessa vuorossa. Sekä tuotannon että tuotantoverkkojen hajautuminen asettaa uusia haasteita johtamiselle.

Tieto-, nano- ja biotekniikka konvergoituvat. Alojen konvergoituminen synnyttää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja asettaa samalla vaatimuksia osaamiselle. Tulevaisuudessa asiantuntijoilta vaaditaan yhä parempaa ymmärrystä kokonaisuuksien hallinnasta eli eri alojen ja asioiden yhdistämisestä toimivaksi kokonaisuudeksi.

Ydintekijä tulevaisuuden osaamisessa on teknologian ja digitalisoinnin tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen niin, että saadaan aikaan uutta liiketoimintaa ja luodaan uusia markkinoita. Vastaajien mukaan strategia-, prosessi- ja järjestelmäosaamisen yhdistäminen sekä nykyisen toiminnan jatkuva kyseenalaistaminen on tässä merkittävää.

Tietoa syntyy ja on tulevaisuudessa kaikkialla. Uudeksi haasteeksi tulee tietokantojen hallinta, ylläpito ja informaatiopalvelut.

Kaikkialla läsnä oleva tietotekniikka edellyttää perustason IT-osaamisen lisäksi kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Tietojärjestelmien käyttäminen on tulevaisuudessa nykyistä helpompaa, mutta toisaalta järjestelmien rakentaminen on haastavampaa – toteutusvaihtoehtoja on lukemattomasti. Tietojärjestelmien on oltava yhteentoimivia paitsi teknisesti, myös toiminnallisesti.
(Delfoi II -vastaaja)

Kun tietotekniikka leviää kaikkialle, se luo paineita yksityisyyden suojaamisen varmistamiselle. Tämä antaa mahdollisuuden kokonaan uusien palveluiden ja liiketoiminnan luomiseen. (Delfoi II -vastaaja)

Teknologinen kehitys ja digitalisaatio asettavat haasteita kaikille tehtäväsaloille. Työntekijätasolla osaamisen kehittäminen on välineisiin, teknologioihin ja toimintamalleihin liittyvää. Asiantuntija- sekä esimies- ja johtotasolla vaaditaan enemmän metatason, kokonaisuuksien sekä tiedon johtamiseen liittyvää osaamista.
(Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen

Vuonna 2020 pääosa tietotekniikkatoimittajista kuuluu kansainväliseen verkostoon. Verkostot pohjautuvat internetiin, jonka kautta vaihdetaan ja jaetaan tietoa sekä osaamista. Verkostoituminen edellyttää kansainvälistä standardointia.

Kaikki toimialat voivat verkostoitua tieto- ja viestintätekniisten tuotteiden ja palveluiden avulla. Yhteensopivuus tulee entistä tärkeämmäksi. Ei riitä, että tietojärjestelmät ovat yhteentoimivia, vaan myös prosessien tulee olla kaikkialla maailmassa samanlaisia. Tämä edellyttää lainsäädännön ja säännösten harmonisointia.

Verkostoituminen merkitsee myös uutta työnjakoa. Kukin toimija keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja muut osaamisalueet ulkoistetaan verkostoon. Suuret palvelukokonaisuudet tuotetaan verkostoyhteistyössä kumppaneiden kanssa.

Verkostoituminen merkitsee organisatoristen rajojen hämärtymistä ja siirtymistä virtuaaliorganisaatioon. Tämä asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle. Koska lähes kaikilla aloilla palveluja siirretään verkkoon ja ne tuotetaan yhteistyössä, viestintätaitojen merkitys korostuu. Koska tieto on kaikkien saatavilla, sillä ei ole enää kilpailukyvyyn kannalta merkitystä. Ratkaisevampaa on se, kuinka vuorovaikutus yhteisössä toimii ja kuinka tietoa saadaan yhdessä jalostettua siten, että se tuottaa uutta liiketoimintaa ja uusia tapoja toimia.

Verkostoituminen luo paineita tiedonkeruu- ja kommunikaatiojärjestelmien kehittämiseksi, jotta tieto kulkisi vaivattomasti. Yhteisten rekistereiden on oltava kattavia, niitä tulee hallinnoida hyvin ja niitä käytetään tehokkaasti. Tietosuoja-, yksilönsuoja- ja tekijänoikeuslainsäädäntö on uudistettu vastamaan verkostomaisen toiminnan vaatimuksia.

Tietotekniikka ohjaa eri toimijoiden sekä toimialojen välisiä prosesseja. Automaattisen integraation ja liiketoiminnan tiedonsiirtomenetelmien suunnittelu ja hallinta ovat perusosaamista vuonna 2020.

(Delfoi II -vastaaja)

Verkostomaisen toiminnan seurauksena syntyy uusia monikanavapalveluja. Palvelu on saatavissa usean kanavan, esimerkiksi TV:n, tietokoneen, puhelimen tai taskutietokoneen, kautta. Monikanavaisuus lisää sekä teknisen että toiminnallisen yhteentoimivuuden tarvetta. Samaa informaatiota pitää pystyä käyttämään useiden erilaisten kanavien ja käyttöliittymien kautta. Tämä vaikeuttaa tietojärjestelmien ylläpitoa ja kohottaa kustannuksia. Verkostoituneessa toimintatavassa kustannukset kuitenkin jaetaan useiden eri toimijoiden kesken.

Ikääntyminen

Väestön ikääntyminen synnyttää uusia palvelutarpeita. Tietotekniikan avulla luodaan uusia vanhemmalle väestölle suunnattuja palveluja. Teknologinen kehitys mahdollistaa entistä helppokäyttöisempien palvelujen kehittämisen muun muassa puheentunnistuksen avulla. Kotonaan yksin asuva vanhus voi pyytää puhelintaan: ”Soita lapselle.” Ja puhelin soittaa.

Palvelujen ja laitteiden tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia sekä yhteentoimivia. Jos opettelee maksamaan laskut tietokoneella, samalla opilla se pitää pystyä tekemään myös matkapuhelimen avulla. Teknologinen kehitys on antanut mahdollisuuden myös räätälöidä tuotteita yksilöllisiin tarpeisiin.

Väestön vanheneminen ja sitä seuraava uhka työvoii-

mapulasta luovat nekin painetta tietoteknisten ratkaisujen kehittämiseen. Julkisen hallinnon työntekijöistä huomattava määrä jää eläkkeelle. Poistumaa on mahdo-

ton korvata uusia työntekijöitä rekrytoimalla, ja osa palveluista on digitalisoitava ja siirrettävä verkkoon. Tämä kasvattaa tietotekniikkamarkkinaa.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Tietotekniikka leviää kaikkialle. Muun muassa paperi on tulevaisuudessa älykästä. Dokumenttiin voidaan syöttää tiedot, kenelle kaikille sen on kulkeuduttava ja minne arkistoiduttava. Asiakirja raportoi itse haltijalleen, ketkä sen ovat saaneet ja lukeneet ja minne se on arkistoitunut. Digitaalinen paperi muuttaa arkistoinnin täydellisesti.
- Tietotekninen kehitys mahdollistaa kokonaan uudenlaisia informaatiopalveluita. Tiet pystyvät raportimaan autoilijoille kunnostaan ja varoittamaan vaikeutuneista ajo-olosuhteista. Älykkäät renkaat reagoivat tien tilaan ja vaikuttavat auton ohjautuvuuteen. Kulkuvälineissä on tietoteknisiä hälytysjärjestelmiä, jotka pystyvät ehkäisemään onnettomuuksia ja varoittamaan niistä. Onnettomuustilanteissa auto lähettää itse tiedon onnettomuudesta pelastusorganisaatiolle.
- Kodit digitalisoituvat. Lämmitystä ja kiinteistön hoitoa ohjataan tietotekniikalla. Kodinkoneet ovat älykkeitä. Ne tiedottavat omasta tilastaan ja toiminnastaan haltijalleen.
- Terveydenhuollon toimintaprosessit integroituvat ja kaikkien suomalaisten terveyden- ja sairaudenhoitoon liittyvät tiedot ovat yhdessä tietokannassa. Tietokantaa pystyvät käyttämään kaikki terveydenhuollon organisaatiot.
- Älykortit lisääntyvät. Kortissa on omistajansa henkilötiedot ja terveystiedot. Korttia käytetään myös maksuvälineenä ja verkossa asioidessa.
- Sekä julkisia että yksityisiä palveluita käytetään runsaasti verkon kautta.
- Langattomat tietoverkot lisääntyvät, ja tulevaisuudessa tietojenkäsittely perustuu kokonaan niiden käyttöön. Internet tulee käyttäjien taskuun ja antaa mahdollisuuden verkkopalvelujen käyttämiseen koska tahansa ja missä tahansa.
- Koska tietotekniikkaa on kaikkialla ja sen avulla asioidaan verkossa päivittäin, nousee tietoturvan varmistaminen kriittiseksi tekijäksi.
- Avoimen koodin ohjelmistotuotanto muuttaa tietotekniikkamarkkinaa. Yhä useimmat tarvittavista perusohjelmistoista tehdään avoimeen ympäristöön. Tämä muuttaa alan rakenteita jo lähivuosina.
- Tuottavuuden nostaminen ja hintakilpailussa mukana pysyminen on kriittistä. Erityisesti ohjelmistotuotannossa, mutta myös muissa tietotekniikan palveluissa kansainvälinen hintakilpailu kiristyy. Tietotekniikan palvelut ovat tavanomaistuneet. Kilpailussa menestyy se, joka pystyy toimittamaan palvelun halvimmalla.
- Kansainväliset suuret tietotekniikkatoimittajat hallitsevat markkinaa. Suomalaiset yritykset voivat menestyä kilpailussa keskittymällä paikallista osaamista vaativiin palveluihin tai hyvin kapeille osamisaalueille.
- Koska valtaosa palveluista on digitalisoitu ja siirretty verkkoon, tulee internetin hallittavuudesta ja kuormituksen hallinnasta kriittinen tekijä. Yhteiskunnan haavoittuvuus lisääntyy, koska tietotekniikkariippuvuus lisääntyy. Palveluiden varmistamisesta ja häiriötilanteiden hallinnasta tulee myös kriittinen tekijä. Tämä luo uusia markkinoita.
- Tietoverkkojen helpon käytön ja saavutettavuuden ansiosta syntyy kokonaan uusia tiedon jakamisen tapoja. Verkkoon syntyy yhteisöjä, jotka jakavat tietoa ja osaamista keskenään. Vertaisviestintä lisääntyy ja helpottuu.
- Yhteiskunnan muutokset ja tietotekniikan läsnäolo kaikkialla asettavat vaatimuksia myös koulutusjärjestelmälle. Opetukseen on luotava uusia verkkopohjaisia, digitaalisia opetusmenetelmiä. Kansalaisten medialukutaitoja ja uusia mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen on kehitettävä. Tietotekniikan kaikkialle leviämisen riskinä on eriarvoisuuden lisääntyminen.

5.1.2 Visio vuodelle 2020

Kaikkien toimialojen digitalisoitavissa olevat prosessit on digitalisoitu, ja palvelujen kuluttajat sekä tuottajat ovat samassa verkossa. Yhteiskunnan toiminnot ja prosessit palvelevat ihmisiä onnistuneesti. Osaaja hyödyntää substanssiaan valitulla toimialalla ja kommunikoi sen onnistuneesti.

Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt. Paikallisuuden ja suomalaisuuden merkitys on kadonnut. Palveluja tuotetaan ja ostetaan maailmanlaajuisesti.

Kaikki digitalisoitavissa olevat prosessit on digitalisoitu. Digitalisoituminen on tehostanut yhteiskunnan toimintaa ja poistanut päällekkäisyyksiä. Palvelujen kuluttajat ja tuottajat ovat samassa verkossa. Tieto on hyödynnettävissä tarvittavissa paikoissa ajasta ja paikasta riippumatta. Tiedonkulku ja asioiden käsittely on nopeutunut ja asiakaspalvelu parantunut.

Itsepalvelukanavat ovat kehittyneet monipuolisiksi. Yhteentoimivuus on lisääntynyt ja järjestelmät toimivat hyvin yhteen koko prosessin läpi. Monet tietoon perustuvat peruspalvelut ovat tietojärjestelmien tuotamia.

Suomalaiset toimijat osallistuvat it-standardien kehitykseen. Standardoinnin kannalta kriittisiä toimialoja ovat pankit, terveydenhuolto ja lääketiede.

Suomi on hallinnon digitalisoimisessa edelläkävijämaa. Väestön ikääntyminen on pakottanut sen hyödyntämään maksimaalisesti tieto- ja viestintäteknikkaa. Korkea osaamistaso ja poliittinen yhteisymmärrys ovat antaneet siihen mahdollisuuden.

Tieto- ja viestintäteknikka-avusteisten palvelujen tuottamiseen tarvitaan erilaisia taitoja. Perustaltaan tarvitaan it-alan substanssiosaamista, johon liittyy ennakointi. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan lisäksi toimialaosaamista. Näiden ohella edellytetään soveltamisosaamista ja viestintäosaamista. Käytännössä yritys menestyy sillä, että osaaja hyödyntää substanssiaan valitulla toimialalla ja kommunikoi sen onnistuneesti.

5.1.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Teknologian kehittyminen, digitalisoituminen ja tietotekniikan leviäminen kaikkialle synnyttävät kokonaan uutta liiketoimintaa ja uudenlaisia tehtäviä. Tietotekniikka-alalla tehtävä työ on edelleen pääasiassa suunnittelutyötä.

Palvelutaito on tietotekniikan palvelualan merkittävintä osaamista vuonna 2020. Tärkeintä on tunnistaa ja ennakoita asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tarpeiden tunnistamisen merkitys korostuu, koska monen organisaation ja käyttäjän toiminta on tietotekniikasta ja sen toiminnasta riippuvaista.

Palveluosaaminen tietotekniikka-alalla tarkoittaa ennen muuta asiantuntijuutta. Palveleminen on konsultointia ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tietotekniset tuotteet ja palvelut ovat usein hankalasti kuvattavissa ja selitettävissä, ja väärinkäsityksiä syntyy helposti. Siksi vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Molempien osapuolten, sekä asiakkaan että toimittajan, tulisi ymmärtää sovittu toiminta samalla tavoin.

Liiketoimintaosaamisen merkitys kasvaa tietotekniikan palveluissa edelleen myös työntekijätasolla. Sen merkitys on suurempi kuin palvelualalla yleensä, koska tietojärjestelmät ja -ohjelmistot suunnitellaan palvelemaan erityyppisiä liiketoiminnan prosesseja. Tärkeää on ymmärtää liiketoimintaprosessien kulku. Tietotekniikkaa toimitetaan asiakkaalle ympäristöön, jossa asiakas toimii yhteistyössä omien sidosryhmiensä kanssa. Tietotekniikkapalveluja suunnittelevan on siksi tunnettava myös organisaatorajojen yli ulottuvien prosessien toiminta. Kokonaisuuden hallinnan merkitys korostuu, koska syy-seuraussuhteet prosessien sisällä ja niiden välillä on pystyttävä hahmottamaan.

Myyntitaidot, palvelujen konseptointi ja tuotteistus, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärrys ovat työntekijätasolla elintärkeitä osaamisia.

Kansainvälisyysosaamisen merkitys tietotekniikan palveluissa korostuu, koska ala on toimintaluonteeltaan kansainvälistä. Suomalaiset tietotekniikkatoimittajat tekevät yhteistyötä kansainvälisten yritysten kanssa, ostavat alihankintapalveluita kansainvälisistä osaamiskeskuksista ja markkinoivat tuotteitaan eri puolilla maailmaa.

Kulttuuriosaamisen merkitystä korostetaan erityises-

ti. Työtä tehdään monikulttuurisissa yhteisöissä. Suomesta on kehittynyt tietotekniikka-alan huippuosaajamaa, jonne lahjakkaat työntekijät eri puolelta maailmaa tulevat meritoitumaan. Useimmat yritykset ovat monikulttuurisia työyhteisöjä, joissa eri kulttuurien tavat on pystyttävä ottamaan huomioon kaikessa arkipäivän toiminnassa.

Tärkeimmät kielitaidot ovat suomen lisäksi englanti, venäjä ja kiina.

Tietotekniikan palvelualalla johtamisosaaminen nähdään jonkin verran merkittävämpänä taitona työntekijätehtävissä vuonna 2020 kuin kaikilla aloilla keskimäärin. Tietoteknistymisen ja tietotekniikan kaikkialle leviämisen vuoksi työn henkinen kuormitus kasvaa. Tästä syystä tärkeimmäksi osaamisalueeksi nähdään itsensä johtaminen. Tietotekniikkatyö on edelleen pääasiassa projektityötä. Siksi projektien johtamista pidetään edelleen tärkeänä taitona myös työntekijätehtävissä.

Muita tärkeitä taitoja tietotekniikan alalla ovat muutosvalmius, yhteistyökyky sekä kyky jakaa ja ymmärtää toisten osaamista. Myös tiimityötaidot ja ongelmanratkaisukyky ovat merkittäviä.

Asiantuntija- ja esimiestehtävät

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä liiketoimintaosaaminen on merkittävää vuonna 2020. Erityisen tärkeää on ymmärtää toimialan ansaintalogiikkaa sekä liiketoimintaprosesseja. Koska ala on asiantuntijapalveluiden myyntiä, korostuvat myyntitaidot asiantuntija- ja esimiestehtävissä.

Kun kilpailu kiristyy, tulee ansaintalogiikkaa ymmärtää entistä paremmin. Ostajalle täytyy antaa syy ostaa palvelu nimenomaiselta osajalta. (Delfoi II -vastaaja)

Palveluosaaminen myös esimies- ja asiantuntijatehtävissä on tärkeää. Erityisesti asiakkaan tarpeiden tunnistamista, ennakoimista sekä asiakasosaamista pidetään kriittisinä taitoina. Erot palveluosaamisen muihin osatekijöihin ovat kuitenkin pieniä.

Kuten työntekijätehtävissä, palveluosaaminen tietotekniikka-alalla tarkoittaa asiantuntijatyötä. Palveleminen on konsultointia ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Hankalasti kuvattavat tietotekniset tuotteet ja palvelut vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja – asiantuntimuksen tarjoamista kulloisellekin asiakkaalle.

Verkostoituneen liiketoiminnan ymmärtäminen nähdään asiantuntija- ja esimiestehtävissä yhtä merkittävänä kuin palvelualalla yleensä. Tärkeämmiksi osaamisalueiksi ennakoidaan verkostoitumisosaaminen toimialan sisällä sekä verkoston ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta.

Kaikkien on osattava myydä omaa työtään. Muuttuvat organisaatiot ja verkostot edellyttävät sitä, antavat sille mahdollisuuden – ja tekevät siitä haastavaa. (Delfoi II -vastaaja)

Tietotekniikan palveluala on luonteeltaan kansainvälistä. Suomalaiset tietotekniikkatoimittajat tekevät yhteistyötä kansainvälisten yritysten kanssa. Ne sovittavat ulkomaisten tietotekniikkatalojen tuotteita suomalaisen toimintaympäristöön. Tietojärjestelmiä rakennetaan globaaleissa tuotantoverkoissa. Ne voidaan suunnitella ja toteuttaa osissa eri mantereilla ja koota asiakkaalle suoraan tämän toimintaympäristöön. Suomalaiset yritykset ostavat alihankintapalveluita kansainvälisistä osaamiskeskuksista ja markkinoivat tuotteitaan eri puolilla maailmaa.

Kansainvälisyysosaamisen katsotaan olevan tietotekniikan palvelualan asiantuntija- ja esimiestehtävissä jonkin verran merkittävämpi osa-alue kuin palvelualalla yleensä. Kansainvälisyysosaamisen tärkeimmäksi osa-alueeksi nähdään kulttuuriosaaminen. Tärkeimpiä kielitaitoja ovat suomen lisäksi englanti, venäjä ja kiina.

Monikulttuuristumisvalmiudet yleensäkin ovat perusvaatimustasoa 2020. (Delfoi II -vastaaja)

Johtamisosaaminen on keskeistä tietotekniikan palvelualan asiantuntija- tai esimiestehtävissä. Merkittävimmiksi osatekijöiksi muodostuvat ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen.

Digitalisaation seurauksena työn luonne sekä työyhteisöt muuttuvat. Työn fyysinen kuormitus vähenee ja henkinen kuormitus puolestaan lisääntyy. Osaaminen alalla vanhenee nopeasti, koska teknologinen kehitys on vilkasta. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Oman sosiaalisen ja työelämän tasapainon hallinta tulee olemaan hyvinvoinnin kannalta entistä kriittisempää. Siksi ihmisten, osaamisen ja itsensä johtamisen merkitys kasvaa.

Muutosvalmius, yhteistyökyky sekä kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista ovat keskeisiä taitoja.

Ilmiö on selitettävissä jälleen tietotekniikan kaikkialle leviämisen seurauksena.

Kaikissa työtasoisissa korostuvat suvaitsevaisuus ja avarakatseisuus. Ihmisen motiivien ymmärtämisen tarve sekä motivointi- ja kommunikointitarve lisääntyvät. Tehokkuutta edellytetään kaikilla tasoilla, samoin ahkeruutta ja luotettavuutta. Työntekijät erityisesti IT-alalla ovat Kiinan, Venäjän ja Intian kanssa lähes samalla viivalla. (Delfoi II -vastaaja)

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen on johtotehtävissä kriittistä osaamista. Tärkeintä on strategiaosaaminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen. Keskimääräistä enemmän tietotekniikan palvelualalla painottuvat myynti- ja markkinointitaidot. Koska kyseessä on asiantuntija-ala, jossa korostuu asiakkaan luottamus, myös johdon on osallistuttava tuotteiden ja palveluiden myymiseen.

Tarvitaan erittäin laaja-alaista markkinoiden ymmärrystä. Se vaatii jatkuvaa kouluttautumista. (Delfoi II -vastaaja)

Palveluosaamisen odotetaan olevan erittäin merkittävä taito myös johtotehtävissä. Merkittävimmiksi palveluosaamisen alueiksi nähdään asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi.

Ennakointiosaaminen korostuu globaalissa muutosvauhdissa. Muutostekijöitä ennakoimalla yritykset pystyvät luomaan uusia tarpeita, uutta markkinaa ja kokonaan uusia liiketoiminta-alueita.

Johtajan on ymmärrettävä mitä digitalisaatiolla voi tehdä nyt, mitä uutta on tulossa ja mikä on pitkän tähtäyksen suunta. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen on keskeinen tulevaisuuden osaamisalue. Se korostuu jopa jonkin verran enemmän kuin palvelualalla yleensä. Keskeisempänä osaamisena johtotehtävissä pidetään verkoston ja kumppanuuksien hyödyntämistä ja niiden hallintaa.

Tietotekniikan palveluyritykset toimivat itse verkostoissa: alan toisilta yrityksiltä ostetaan paljon työtä.

Suuret tietojärjestelmätoimitukset tehdään monen yrityksen ja toimijan yhteistyönä. Myös asiakkaat toimivat verkostomaisesti. Tietotekniikan palvelualalla on oman verkostoympäristön lisäksi ymmärrettävä myös asiakkaan liiketoimintaverkoston toiminta.

Kansainvälisyysosaaminen on johtotehtävissä kriittistä. Tärkeimmäksi kansainvälisyysosaamisen osatekijäksi vuonna 2020 nähdään kulttuuriosaaminen. Myös johtotehtävissä englantia, venäjää ja kiinaa ovat suomen ohella merkittävimmät kielitaidot.

Kaikilla toimialoilla johtotehtävissä vaaditaan johtamisosaamista, niin myös tietotekniikan palvelualalla. Tietotekniikan alalla keskeisimpiä johtamisosaamisen osatekijöistä vuonna 2020 ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, osaamisen johtaminen ja verkoston johtaminen.

Tietotekniikan palveluiden johtotehtävissä painotetaan ennakoitiosaamista ja muutosvalmiutta.

Ennakointiosaamisen merkitystä selittää teknologian nopea kehitys ja nopeutunut globaali muutosvauhti. Yritysten on pystyttävä ennakoimaan kuluttajien käytöstä ja arvomaailman muutosta, yhteiskunnan ja yritys ympäristön muutostekijöitä sekä teknologista kehittymistä. Yhdistelemällä muutostekijöitä yritykset pystyvät luomaan uusia tarpeita, uutta markkinaa sekä luomaan kokonaan uusia liiketoiminta-alueita.

Yhteenveto

Palveluosaamista korostetaan merkittävimpana taitona työntekijätehtävissä vuonna 2020. Palveluosaaminen on asiantuntijuutta, vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä asiakkaan tarpeiden ennakoitua. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska tietotekniset tuotteet ja palvelut ovat usein hankalasti kuvattavasti ja selitettävissä.

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä keskeisintä vuonna 2020 on liiketoimintaosaaminen, palveluosaaminen ja johtamisosaaminen. Johtotehtävissä korostuvat erityisesti liiketoimintaosaaminen ja johtamisosaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 6.

Kuva 6. Merkittävimmät osaamisalueet tietotekniikan palvelualan eri tehtävissä vuonna 2020

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista, ymmärtää toisten osaamista • Asiakaspalveluosaaminen • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen johtaminen • Muutosvalmius • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista, ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiaosaaminen • Markkinatuntemus • Toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen

5.2 Kauppa

Kaupan toimiala koostuu Tilastokeskuksen mukaan auto-, vähittäis- ja tukkukaupasta sekä agentuuritoiminnasta. Palvelut 2020 -hankkeessa tarkastellaan vähittäis- ja tukkukaupan tulevaisuutta. (Palvelut 2020 – Kohti palveluiden tulevaisuutta 2005, 30.)

5.2.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Globalisaatio näkyy kaupan alalla muun muassa omistuksen, johtamisen, työntekijöiden, toimintatapojen ja tuotteiden kansainvälistymisenä. Globalisaation myötä yrityskaupat ovat lisääntyneet ja ulkomaalais-taustaisen työvoiman osuus kaupan henkilöstöstä on noussut. Tuonti on kasvanut, kilpailu kiristynyt, ja muutokset tapahtuvat nopeasti.

Uudet kansainväliset ketjut ovat edistäneet Suomessa toiminnan tehostumista. Menestyminen edellyttää selkeitä, toimivia ja innovatiivisia toimintamalleja. Koska suomalaiset toimijat eivät voi kilpailla koolla, on mietittävä tarkkaan, mistä kilpailuetu saavutetaan. Odotettavaa on, että ulkomaiset ketjut haluavat levittäytyä erityisesti kasvualueille. Kansainvälisten toimijoiden myötä markkinoilla on samanlaisia tuote- ja myymäläkonsepteja. Tämä kehitys luo menestymismahdollisuuksia paikallisille, erikoistuneille kaupan alan palveluille.

Kun suomalaiset kaupan alan yritykset kansainvälistyvät, ne hakevat kasvua erityisesti lähiympäristöstä. Yksi kiinnostavimmista, mutta samalla haastavimmista kohteista on edelleen Venäjä. Tulevaisuudessa kansainvälistymisprosessissa osataan hyödyntää enemmän myös toimialarajoja ylittäviä kumppanuuksia ja tuottaa näin esimerkiksi erilaisia kokonaispalveluratkaisuja. Tehokkaan toiminnan, logistiikan sekä tieto- ja tavara-virtajärjestelmien merkitys on suuri, mikä näkyy muun muassa yhä vahvistuvana ketjuohjauksena.

Globalisaatio muuttaa suomalaisia käytäntöjä ja toimintatapoja. Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että vuonna 2020 aukioloajat ovat vapaat ja alkoholi sekä käsikauppalääkkeet ovat saatavilla yleisesti. Myös tuotevalikoimaan tulee muutoksia, jolloin tuotteen elinkaari on entistä lyhyempi.

Lisääntyvällä maahanmuutolla on vaikutus kaupan palveluihin ja kulutustottumuksiin. Maahanmuuttajat haastavat sekä monipuolisempaan asiakaspalveluun että tuotevalikoimiin. Samalla ulkomaalaisten osuus kaupan alan henkilöstössä kasvaa. Monikulttuurinen työyhteisö johtaa uusiin osaamis- ja johtamisvaatimuksiin. Näkemys on, että ulkomaalaisten osuus kaupan alan henkilöstössä kasvaa, jolloin esimerkiksi yhä useamassa yrityksessä on tulevaisuudessa käyttökielenä englanti.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Ydinkysymys on se, kuinka hyvin digitalisoinnin luomat mahdollisuudet osataan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Tietotekniikan avulla voidaan virtaviivaistaa prosesseja, parantaa laatua ja asiakaspalvelua sekä huomioida ympäristökysymykset. Tulevaisuudessa muutosherkkyyden vaatimus kasvaa. Jos aikoo menestyä kilpailussa, on oltava edellä muita ja edellä aikansa. (...) Lisäksi täytyy olla taito tehdä yhteistyötä kumppaneiden kanssa niin, että molemmat voittavat. (Delfoi II -vastaaja)

Digitalisointi ja teknologinen kehitys antavat entistä paremmat mahdollisuudet hyödyntää yrityksen eri prosesseissa syntyvää tietoa. Oikean tiedon suodattamisesta, tietojen jalostamisesta ja hyödyntämisestä muodostuu yhä tärkeämpi kilpailuetu.

Vuonna 2020 teknologia on tehostanut kaupan alan toimintaa niin, että asiakaspalveluun voidaan käyttää entistä enemmän voimavaroja. Koko logistista ketjua hallitaan tehokkaammin. Lisäksi sen läpinäkyvyys, seurattavuus ja tehokkuus ovat parantuneet muun muassa *RFID-tunnisteiden* eli tiedon etälukuun ja tallentamiseen liittyvän menetelmän avulla. Etenkin vähittäiskauppojen toiminta on tehostunut, sillä logistiset kustannukset myymälöissä ovat olleet suuria.

Ketjuuntuneessa toimintaympäristössä teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden tehostaa toiminnan- ja tuotannonohjausta sekä tilaus- ja toimitusprosessia. Tietotekniikan tehokas hyväksikäyttö vaatii kuitenkin riittävän suuren toimintavolyymin. Käytännössä tämä tarkoittaa keskusliike- tai ketjuvetoisuutta. Erilaisia kaupan toiminnanohjausjärjestelmiä integroidaan, minkä seurauksena eri ohjausjärjestelmät siirtävät sujuvasti tietoa keskenään. Esimerkkinä tästä on digitaalisilla mittareilla suoritettu omavalvonta ja siitä saadut raportit laadunohjauksen apuvälineenä.

Tuotetiedon hallintaa hyödynnetään entistä enemmän yhdessä tavarantoimittajan ja valmistajan kanssa. Yritysten välisessä toimitusprosessissa tieto siirtyy tietoliikenneverkkoja pitkin. Täsmätoiminta esimerkiksi tuotteiden tilauksissa lisääntyy. Näin varastokiertoa saadaan pienemmäksi, sisäiset kuljetukset vähenevät ja asiakkaan tarpeet pystytään huomioimaan paremmin. Asiakastiedon hallintajärjestelmät ovat monipuolisia, ja lisääntyvä asiakkaan ostokäyttäytymistieto jalostuu tuotteiden tilaustiedoksi tietotekniikan avulla. Tuotteiden tilaus- ja toimitusketju myötäilee automaattisesti kysyntää. Asiakaslähtöinen hankintayhteistyö (*Efficient*

Consumer Response, ECR) tulee mahdolliseksi ja entistä tehokkaammaksi myös pienten toimittajien kesken. Säästyvien kustannusten myötä hintoja voidaan alentaa. Mobiiliratkaisut ovat yleistyneet ja ajantasaista asiakastietoa välitetään yhä enemmän esimerkiksi matkapuhelimien kautta. Yritykset joutuvat etsimään turvallisia ratkaisuja asiakkuuden hallintaan liittyviin tietosuojakysymyksiin.

Asiakaspalvelussa on uusia palvelumuotoja. Sähköinen kauppa lisääntyy ja sen muotoja kehitetään jatkuvasti. Vuonna 2020 kaupankäyntiä tehdään verkossa suojatuin ja turvallis in yhteyks in. Lähes joka kodissa on valmiudet tehdä helposti verkko-ostoja. Tämä edellyttää yksinkertaisten ja luotettavien maksuvälineiden käyttömahdollisuutta ja toimitusongelmien ratkaisemista. Vuonna 2020 verkkokaupan logistiset ongelmat on ratkaistu ja esimerkiksi tuoretavaroiden ja pakasteiden tuonti kotiin onnistuu nykyistä paremmin. Verkkokaupan pääpaino on kuitenkin erikoistavaroissa. Lisääntynyt kaupankäynti internetissä ja eri maiden välillä edellyttää luotettavuutta ja turvallisuutta. Kansainvälisten standardien puute hidastuttaa globaalia kehitystä.

Ostamisessa hyödynnetään kodin älykäästä elektroniikkaa: esimerkiksi älyjääkaappi kertoo, mikä osuus sen sisällöstä on vanhenemassa, mitä sieltä puuttuu ja lähettää tiedon suoraan valittuun kauppaan. Älykkään kodin teknologiset ratkaisut ovat sekä kaupan palveluita korvaavia apuvälineitä että kuluttajan arkea helpottavia laitteita. Asiakkaille on tarjolla esimerkiksi ”nettikioskeja”, joista he voivat etsiä tietoja haluamastaan tuotteesta. Tämä mahdollistaa myös tiettyjen laatu-kriteerien täyttävien tuotteiden, kuten laktoosittomien tai gluteenittomien, etsinnän myymälän valikoimista. Tuotteiden keräilyä ja asiakkaiden liikkumista myymälöissä helpotetaan eri ratkaisuin. Siirtäessään tuotteen ostoskärryyn asiakas näkee esimerkiksi ostosten kumuloituvan saldon tai ravintoainekertymän.

Kaupassa työskentely vaatii tietotekniikan osaamista. Tulevaisuudessa tuotteisiin ja palveluihin sekä kontaktiin ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa liittyy enenevästi teknologiaa.

Kaupan alalla ei enää riitä, että osataan myydä tuotetta tai palvelua. Jokaisen palveluketjuun osallistuvien on ymmärrettävä teknologian merkitys. Kaikissa oppilaitoksissa on annettava opiskelijoille valmiudet käyttää ja soveltaa tietoteknisiä ratkaisuja. Tietotekniikan ja teknologian opetuksessa on pysyttävä ajan hermolla, jotta myös tuleviin haasteisiin voidaan vastata.

Ennakointikyky on yhä tärkeämpää. Muutoksien tullessa pitää osata reagoida, olla valmius toimeenpanoon. Kysymys on erilaisen tiedon analysoimisesta, hallitsemisesta ja kyvystä jalostaa sitä.

(Delfoi II -vastaaja)

Teknologinen osaaminen on perusosaamista vuonna 2020. Työntekijätasolla tarvitaan hyviä käyttäjiä, asiantuntijatasolla kehittäjiä. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen

Kaupan alalla verkostoidutaan yhä tiiviimmin vuoteen 2020 mennessä. Kaupan ydinprosessina on jakaa eri valmistajien tuotteita ja palveluita; varsinainen tuotanto tapahtuu erilaisissa verkostoissa. Tämä ilmiö on ollut arkipäivää kauan erityisesti haja-asutusalueilla, joilla päivittäistavarakaupasta saa esimerkiksi lippupalvelun liput.

Verkostoituminen on yleistä osto-, tilaus- ja logistiikkatoiminnoissa. Sen merkitys näkyy myös ympäristöasioissa. Verkostoitumista tehdään sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Kansainvälisiä yhteenliittymiä hyödynnetään erityisesti tavarankannoinnissa. Kaupan alalla verkostoitumismuotona korostuu strategiseen kumppanuuteen perustuva toimintamalli, jossa kilpailu on verkostojen välistä kilpailua.

Toimittajien kanssa kehitetään yhteisiä tuotteita ja palveluita. Myös asiakkaiden kanssa verkostoidutaan. Tämä tapahtuu sekä kuluttaja- että *business-to-business* -puolella. Verkostoitumisen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi erilaiset omat mallistot ja brändit. *Shop-in-shop* -toimintamalli, jossa eri palveluntarjoajat toimivat samoissa tiloissa, yleistyvät edelleen. Yhä useampi entinen kaupan alan työntekijä toimii itsenäisenä yrittäjänä, jolloin koulutuksessa tulee kiinnittää huomiota yrittäjyysosaamiseen.

Kaupalla on erityinen merkitys vanhenevan väestön haasteisiin vastaamisessa. Terveystuhoon ja turvallisten asumisratkaisujen ohella ikääntyneet tarvitsevat uudenlaista ruokahuoltoa. Tulevaisuudessa ikäihmiset ovat yhä vaativampia kuluttajia. Kaupalla on edellytys ja mahdollisuus tarjota heille aivan uudenlaisia ratkaisuja yhteistyössä sekä alan muiden toimijoiden että muiden toimialojen toimijoiden kanssa. Kauppa muodostaakin osaamisklustereita eri rajapinnoilla. Jatkossa yhteistyö on eri verkostojen välistä yhteistyötä.

Toimialojen välisten rajojen muuttuminen vaikuttaa osaamistarpeisiin. Toisiinsa limittyvät toimialat, laajeneva verkostoituminen ja vahvojen konseptien jalkautuminen alalle vaativat ymmärtämään strategisten liittoumien ja uusien omistusrakenteiden merkitystä.

Tarvitaan yhteistyötaitoja, kokonaisuusien ymmärtämisestä, eri ansaintamahdollisuuksien hahmottamisesta ja saman konseptin soveltamisesta eri aloille. Muutosvalmius, ennakointikyky, nopea reagointi ja ongelmanratkaisutaito ovat tärkeitä.

Kaupan ja esimerkiksi ravintolan rajapinta kapenee koko ajan vuoteen 2020 mennessä. Jo vuonna 2006 meillä on tästä esimerkkejä: HMR-toiminta (home meal replacement) on valtaamassa alaa päivittäistavarakaupassa. (...) (Delfoi II -vastaaja)

Uusia palvelukonsepteja rakennetaan, jotta asiakkaille voidaan tarjota yhä enemmän laajoja palvelukokonaisuuksia. Palvelukanavat ja palvelumuodot monipuolistuvat asiakaslähtöisesti. Internet mahdollistaa monenlaisten sähköisten palvelujen välittämisen. Esimerkkejä asiakaslähtöisistä palvelukokonaisuuksista ovat erityyppiset täsmäpalvelut; aiemmin mainittu ”älykäs jääkaappi” tai niin sanottu ”hovihankkija”. Molemmissa tapauksissa kaupan käynnin tarve signaloituu, kun yhdessä sovitun tason alaraja lähestyy. Tämä on erityinen apu ikääntyville.

Ikääntyminen

Väestön ikääntyminen vaikuttaa kulutuksen rakenteeseen. Ikääntyvä väestö tarvitsee uusia palveluja ja palvelumuotoja. Lisäksi on ennakoitu, että heillä on halua ja varallisuutta käyttää yksilöllisiä palveluja. Tämä tuo alalle huomattavasti liiketoimintamahdollisuuksia, ja vuoteen 2020 mennessä kauppa on kehittynyt aktiivisesti palveluja ikääntyneille. Koska ikäihmiset muodostavat alasegmenttejä, tarvitaan ja edellytetään myös erilaisia ja uudentyyppisiä jakelujärjestelmiä ja valikoimia. Uusia tuotteita kysytään jo erilaisten ruokavaliovaatimusten kasvaessa.

Kotona halutaan asua yhä vanhemmaksi, ja sen vuoksi kaupankin on tuotettava palveluita kotiin. Vanheneva väestö tarvitsee erityisesti sähköisiä palveluja, kotiinkuljetuksia, asennus- ja huolto- sekä ateriapalveluja.

Suuret kauppakeskukset ovat vanhuksen näkökulmasta usein liian kaukana ja niissä liikkuminen vaatii hyvää orientaatiota ja jaksamista. Lähipalvelujen merkitys on korostunut vuoteen 2020 mennessä. Toisaalta on yleisempää rakentaa palvelutaloja kauppa-keskusten yhteyteen, jolloin iäkkäät voivat kulkea kauppoihin sisäiteitse. Digitalisointi mukautuu vanhenevan tuomiin haasteisiin, mutta asiakkaat haluavat palvelun olevan myös sosiaalinen tapahtuma. Kauppa-

keskuksista tulee yhä monipuolisempia viihde- ja palvelukeskuksia.

Koulutuksessa on otettava huomioon ikääntyvien asiakkaiden tarpeet. Kaupan alan koulutuksessa on panostettava ikääntyneiden kuluttajien käyttäytymisen parempaan tuntemiseen, jotta heitä voidaan palvella yhä paremmin.

Kaupan alalla, kuten muillakin palvelualoilla, ongelmana on työvoimapula ja erityisesti pula ammatillisesta työvoimasta. Osa rutiininomaisesta työstä on korvattavissa automaatiolla. Ammattitaitoiset myyjät ovat alan kannalta yhä keskeisessä asemassa vuonna 2020.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Kansainvälistymiskehityksen käänköpuolena on tiedon saannin vaikeus tuotteiden valmistustavasta tai testauksesta.
- Aukiolojen vapautuminen luo alalle haasteita. Ympäri vuorokautinen aukiolo vaatii turvallisuuskysymysten vakavaa pohdintaa.
- Vaikka aukiolo vuorokauden ympäri tuo lisää työpaikkoja, työntekijöiden saatavuus voi tulla ongelmaksi. Alan houkuttelevuuden lisääminen on keskeinen tekijä. Ulkomaisen työvoiman osalta haasteena on suomalainen asenneympäristö. Maahanmuuttajatyövoiman perehdytysosaamiseen joudutaan kiinnittämään erityistä huomiota. Tämä on tärkeä, yhteistyötä vaativa mahdollisuus, jossa tarvitaan hyvin toteutettua perehdyttämiskoulutusta.
- Kuluttajien tarpeet ovat yhä monipuolisempia. Asiakas odottaa ja vaatii entistä enemmän yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista. Asiakassegmentointi on tärkeä kilpailutekijä. Kustannustehokas toiminta edellyttää keskittämistä ja suurta volyymiä, mutta samalla pitää kyetä ottamaan huomioon erilaisien asiakasryhmien vaatimukset.

5.2.2 Visio vuodelle 2020

Kauppa on arvostettu kansainvälinen ja monikanavainen toimija, joka johtaa arvoverkkoa innovatiivisesti ja vastuullisesti. Kauppa on monipuolinen ja haluttu työpaikka ammattilaisille.

Kauppa on kansainvälisesti kärkitoimija. Kansainvälisyys on yksi strateginen painopiste. Kun halutaan suurta volyymiä, toimiminen kansainvälisesti on keskeisin kaupan menestyksen kulmakivi tulevaisuudessa. Samanaikaisesti tarvitaan paikallisia toimijoita. Markkinat ovat laajat ja monipuoliset. Kansainvälisessä ympäristössä toimiminen edellyttää perinteistä vientiosaamista, mutta ennen kaikkea myös osaamisen viemistä. Konseptien vieminen on kriittistä. Globaalit ja paikalliset markkinat toimivat samanaikaisesti, ja kauppa on monikanavatoimija sekä globaalisesti että lokaalissa ympäristössä. Monikanavaisuudessa sähköisellä kaupalla on entistä keskeisempi merkitys: vuonna 2020 yhä suurempi osa ostoksista hankitaan verkossa. Tämä johtaa kovemman asiakaspalveluväestön lisäksi kaupan roolin muutokseen: kaupat ovat viihtymiskeskuksia, joissa toimialat sekoittuvat. Sähköinen kauppa ei ole vaihtoehto vaan olennainen osa kauppaa.

Verkostoituminen on itsestäänselvyys. Kauppa toimii johtavassa roolissa aidossa verkostotaloudessa ja uusissa rajapinnoissa. Aito verkostotalous koostuu arvoverkosta, jossa lisäarvo syntyy eri toimijoiden avoimen yhteistyön tuloksena. Tiedon ja osaamisen vaihtaminen on oleellista. Kauppa johtaa arvoverkkoa verkostotaloudessa innovatiivisesti ja vastuullisesti. Arvoverkko on arvoketjua laajempi käsite. Se on lisäarvoa tuottavien kumppanuuksien verkosto.

Asiakaslähtöisyys ohjaa toimintaa verkostotaloudessa. Tulevaisuuden asiakaslähtöisyys tarkoittaa ennakkoivaa ja innovatiivista toimintaa. Vastuullisuus ja eettisyys ovat entistä merkityksellisempiä. Asiakkaat arvostavat toiminnan läpinäkyvyyttä. Asiakkaiden tiedon tarve kasvaa ja nopea reagointi yleistyvät. Myös esteettisyys, visuaalinen houkuttelevuus osana elämyksellisyyden kasvua tulevat tärkeämmiksi. Kauppa osaa yhdistää palvelujen kysynnän ja tarjonnan sekä määrällisesti että laadullisesti. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen lisäksi tarpeita ennakoitaan ja niitä myös luodaan. Vaikka asiakkailta on erilaisia rooleja kuluttajina, asiakassegmentointi on yhä olennaisempaa. Suomessa on erityisosaamista, jolloin menestystekijänä voi olla hyvinkin rajattu palvelu. Tulevaisuu-

delle on leimallista, että asiakkaan arjesta pyritään eri tavoin tekemään helpompaa ja yksinkertaisempaa esimerkiksi teknisiä laitteita hyödyntämällä.

Kauppa on kiehtova ja haastava ala. Kauppa ja kaupan tehtävät ovat monipuolisia. Kauppa on haluttu ja arvostettu ammattilaisten työpaikka. Kaupan alalla on tarjottavana sekä väli aikaista että koko elämänuran kestävä työtä. ”Kauppa on kylän keskus”, minkä vuoksi voidaan puhua kaupan elintärkeästä roolista. Tätä roolia täyttämään tarvitaan osaajia.

5.2.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Myyntitaidot korostuvat työntekijätehtävissä vuonna 2020. Myyntitaidot nähdään toimialalla vielä merkittävämpänä kuin palveluilla yleensä. Tätä selittää se, että valtaosa työntekijätehtävissä toimivista on tulevaisuudessa edelleen myyntitöissä.

Myyntitaidot ovat myyjän työtehtävän ydin. Perinteiseen myyntityöhön verrattuna tarvitaan kuitenkin myös uudenlaista myyntiosaamista, koska teknologisen kehityksen myötä esimerkiksi myyntikanavat ovat lisääntyneet.

Palveluosaaminen on keskeistä alan työntekijätehtävissä. Sen osa-alueista oleellisimpina pidetään asiakaspalveluosaamista. Myös asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakasosaaminen sekä asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta korostuvat.

Kaupan alalla asiakaspalvelun eri muotoja on perinteisesti pidetty toiminnan ytimenä. Hyvä asiakaspalvelu on kilpailutekijä. Tulevaisuudessa asiakassegmentointi on yhä yleisempää ja tarkempaa. Asiakkaat ovat vaativia, ja asiakaspalvelulta kysytään yhä syvempää asiantuntemusta. Asiantuntemuksen haasteet kasvavat tuotteiden määrän kasvaessa. Yhä parempaa tuotetietoutta tarvitaan, sillä asiakkaiden uskotaan vaativan tulevaisuudessa enemmän tietoa alkuperistä, valmistustavoista ja muista ominaisuuksista.

Henkilökunnan tulee tunnistaa ja ennakoita, millaisia tuotteita tai palveluja asiakas tarvitsee. On osattava ennakoita asiakkaan yksilölliset tarpeet ja kyettävä löytämään ja tarjoamaan niihin sopivat vaihtoehdot.

Asiantuntemuksen liittyä koko asiakasprosessin kokonaisuuden hallintaan. Työntekijätehtävissä tulee ymmärtää, mikä asiakkaalle tuotteessa tai palvelussa on tärkeintä. Se voi olla esimerkiksi laatu, muotoilu tai eettisyys. Tämän tiedon hyödyntäminen tarjonnassa ja

myynnissä on kokonaisuuden kannalta olennaista. Yleistyvät kumppanuussopimukset lisäävät asiakasprosessin kokonaisuuden hallinnan haasteellisuutta. Eri alojen yhteentoimimisen ja tuotetietouden ymmärtäminen ovat entistä tärkeämpiä.

Itsensä johtaminen on tärkein johtamisen osa-alue työntekijätehtävissä. Tulevaisuudessa korostuva itsensä johtamisen vaatimus on seurausta toisaalta tehokkuusvaatimuksista, toisaalta madaltuvista organisaatioista. Matalat organisaatiot edellyttävät aloitteellisuutta sekä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Aukioloaikojen vapautuminen johtaa tilanteisiin, jossa esimies ei ole aina paikalla. Myös tämä edellyttää työntekijöiltä kykyä itsensä johtamiseen.

Kaupan alalla työntekijätehtävissä muita tärkeitä taitoja ovat yhteistyökyky, tiimityötaitot, muutosvalmius, kyky jakaa omaa ja ymmärtää muiden osaamista sekä ongelmanratkaisukyky.

Yhteistyökykyä, tiimityötaitoja sekä kykyä sovittaa osaamista yhteen tarvitaan, koska kaupan alalla yleinen työskentelytapa on toimia tiimeissä. Muutosvalmius puolestaan korostuu, sillä toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kiihtyvällä tahdilla sekä teknisiin mahdollisuuksiin että toimintatapoihin. Jotta työntekijä voisi vastata asiakkaan erilaisiin palvelutarpeisiin mahdollisimman hyvin, häneltä edellytetään erityisesti ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä ymmärtää ja hyödyntää muiden osaamista. Samoja taitoja edellyttää kumppanuussopimusten mukainen yhteistyö eri toimijoiden kesken.

Väestön heterogeenisuuden lisääntyessä vaaditaan joustavaa asennetta ja kykyä tulla toimeen niin erilaisten asiakkaiden kuin työtovereiden kanssa. Myös kielitaitovaatimukset kasvavat tulevaisuudessa. Tärkeimpinä kielitaitoina pidetään suomen lisäksi englantia, ruotsia ja venäjää.

Vuonna 2020 päivittäistavarakaupassa työskentelee ja asioi paljon ihmisiä, joilla on erilainen kulttuuritausta kuin valtaväestöllä. Tämä seikka olisi nähtävä positiivisena haasteena ja mahdollisuutena, jonka voisi lisäksi hyödyntää tehokkaasti, esimerkiksi tapauksissa, joissa henkilöstön ja asiakkaiden kulttuuritaustat ovat samankaltaisia. (...) Jos joku ryhtymään halutaan omaksi asiakkaaksi, niin heidän tarpeensa on huomioitava esimerkiksi ruokarajoitusten ja -perinteiden osalta.

(Delfoi II -vastaaja)

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Markkinatuntemus ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen ovat kaupan asiantuntija- ja esimiestehtävissä keskeisimpiä liiketoimintaosaamisen tekijöitä.

Kaupan alan toiminta on tiiviisti sidoksissa markkinoihin ja laajemmin taloudelliseen tilanteeseen. Tämä selittää osaltaan markkinatuntemuksen merkitystä asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Sekä kilpailijoiden että asiakkaiden ymmärtäminen kuuluvat hyvään markkinatuntemukseen. Asiakkaiden tarpeet on tunnistettava ja kilpailijoiden tuotteista ja hinnoista tiedettävä. Omaa markkina-asemaa voidaan parantaa esimerkiksi erilaisilla lisäarvopalveilla. Markkinatuntemus linkittyy olennaisesti myös myynti- ja markkinointikavien monipuoliseen hyödyntämiseen. Vuonna 2020 asiakasvirtoja tavoitetaan monikanavapalveilla.

Ketjuohjattu toiminta lisääntyy tulevaisuudessa. Ketjuohjaus edellyttää näkemystä siitä, kenellä on vastuu prosessin eri osissa, mikä on kunkin rooli ja miten prosessin liittymäpinoissa toimitaan. Prosessi on haavoittuvimmillaan niissä kohdissa, joissa vastuu siirtyy. Joustavan läpimenon kannalta on tärkeää ymmärtää, miten eri henkilöiden osaamiset vaikuttavat toisiinsa. Selkeä työnjako, eri osien ja osaamisien hahmottaminen sekä johtamisosaaminen ovat keskeisiä tekijöitä, joilla kokonaisuuksia hallitaan.

Tulevaisuudessa asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleviltä odotetaan liiketoimintaprosessien muodostumisen ja mahdollisten menestystekijöiden ymmärtämistä. Verrattuna palveluun yleensä, kaupan alalla liiketoimintaosaamisessa painottuvat lisäksi myyntitaidot ja logistinen osaaminen.

Palveluosaamista ja sen eri osa-alueita pidetään tärkeinä asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Palveluosaamisessa korostuvat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta.

Palveluosaamisen painottaminen ja ennakoitu vuoden 2020 toimintaympäristö tukevat toisiaan. Tulevaisuuden asiakkaat ovat yhä vaativampia. Laaja tuotevalikoima ei enää riitä, vaan asiakas odottaa myös henkilökohtaista palvelua. Asiakkaiden tarpeita täytyy tunnistaa entistä paremmin. Uudenlaiset tarpeet ja kysyntä luovat liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti erikoistavarakaupalle. Digitalisointi monipuolistaa palvelukanavia. Tavaroiden tilaaminen sähköisesti sekä erilaiset neuvonta-, asennus- ja huoltopalvelut voivat olla merkittäviä lisäarvopalveja asiakkaille. Päällikkötehtävissä toimivilta edellytetään näiden asioiden

huomioimista, jotta sekä palvelu että liiketoiminta on mahdollisimman onnistunutta.

Ikääntyneet edellyttävät uudenlaisia palveluja ja palvelukokonaisuuksia. Kaupan alalla rakennetaan erilaisia palvelupaketteja ja muodostetaan palveluketjuja. Tällöin on usein tarvetta ylittää myös toimialarajoja. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien tulee ymmärtää mahdollisuudet ja reagoida kysyntään. Asiakaslähtöisyys on kaiken perusta. Palveluketjukokonaisuuksien luominen edellyttää oivallusta siitä, mitä tukipalveluja ydinpalveluille voidaan kehittää.

On opittava huomioimaan yksilö- ja yhteisötasoinen erilaisuus (asiakkaiden erilaiset tarpeet ja vaatimukset sekä kansallisuudet, kielet, yritysten kulttuurit) rakentamalla ja ratkaisukeskeisellä tavalla. Erilaisuudet on nähtävä mahdollisuuksina ja positiivisina haasteina, joiden myötä toiminnan kehittäminen ja asiakaspalvelu saavat uutta laaja-alaista sisältöä.

(Delfoi II -vastaaja)

Johtamisosaaminen tulee olemaan keskeinen osaamisalue kaupan alalla vuonna 2020. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivat tarvitsevat erityisesti taitoja itsensä johtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

Tarve itsensä johtamiseen korostuu tulevaisuuden osaamisvaatimuksissa palvelualueiden kaikissa tehtävissä. Tämän osaamisvaatimuksen korostumista selittää eri tehtävätasojen raja-aitojen madaltuminen ja yhä monimuotoisemmat työtehtävät. Kaupan alalla itsensä johtamisen vaatimusta lisää tarve hallita pitkiä prosesseja.

Tulevaisuudessa osajista on kova kilpailu. Työhyvinvoinnista ja taidosta johtaa ihmisiä tulee merkittävä kilpailutekijä yritysten välillä. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, siinä kokonaispalvelujen tuottaminen sekä sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen edellyttävät hyvää ihmisten johtamista.

Muita tärkeitä osaamisalueita ovat muutosvalmius, yhteistyökyky, tiimityötaidot, kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisukyky. Kaupan alalla tiimityö- ja yhteistyötaidot korostuvat jopa enemmän kuin palvelualueilla yleensä. Lisäksi eettisyyttä painotetaan, sillä kuluttajat vaativat tuotetietoutta – missä, milloin ja miten tuote on valmistettu – yhä enemmän.

Toimintaympäristömuutokset ovat nopeita. Esimerkiksi talouden tilanteen muutokset vaikuttavat kaupan alan kysyntään. Kansainväliset trendit näkyvät hetkessä Suomessa. Muutoksiin on kyettävä vastaamaan ripeästi,

mikä luonnollisesti vaikuttaa niin muutosvalmiuden kuin ongelmanratkaisukyvyyn alleviivaamisena asian-
tuntija- ja esimiestehtävissä.

Tärkeimpiä kielitaitoina tulevaisuudessa pidetään suomen lisäksi englantia, ruotsia ja venäjää.

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen kokonaisuudessaan nähdään erittäin merkittävänä osaamisalueena kaupan alan johtotehtävissä. Keskeisimmiksi osatekijöiksi koetaan strategiaosaaminen, liiketoimintaprosessin ymmärtäminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen.

Vuonna 2020 markkinat ovat laajat ja toimintaympäristö on yhä kansainvälisempi. Kiristynyt kilpailu ja nopea muutosvauhti korostavat strategiaosaaminen merkitystä. Kiristyneeseen kilpailuun vastaaminen ja siinä menestyminen edellyttävät johtajilta perustavaa liiketoimintaprosessin osaamista ja toimialan ansaintalogiikan ymmärtämisestä. Samaa edellyttää digitalisaatio ja sen menestyksellinen hyödyntäminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien toteuttamisessa.

Vahvat ja ennakoivat näkemykset liiketoiminnan strategisista painopisteistä ovat menestyksen avaintekijöitä. Globaalien toimijoiden keskellä pienempien paikallisten toimijoiden tulee erikoistua menestyäkseen. Erilaiset lisäarvopalvelut, esimerkiksi muiden alojen ja kaupan palveluiden yhdistäminen, yksilölliset ratkaisut kotiinkuljetuksissa tai henkilökohtainen kontakti asioinnissa voivat olla pienten toimijoiden ratkaisevia menestystekijöitä.

Palveluntarjonnan strategia liittyy myös vahvasti markkinatuntemukseen. Verkkoasioinnin yleistyminen sekä myynnin ja markkinoinnin keskittäminen sähköisiin järjestelmiin edellyttävät markkinatuntemusta, jotta asiakasvirtoja tavoittaminen paremmin. Markkinatuntemuksen tärkeyttä selittää myös se, että kaupan alan palveluja räätälöidään asiakaslähtöisesti.

Johtotehtävissä palveluosaaminen koetaan tärkeäksi vuonna 2020. Merkittävimmiä palveluosaamisen alueiksi nousevat palveluketjun kokonaisuuden hallinta, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakasosaaminen sekä asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta.

Asiakaskunnan erilaiset arvot – esimerkiksi eettisyyden ja ekologisuuden vaatimukset – lisäävät uudenlaisien tuotteiden kysyntää. Johdon on osattava tunnistaa ja ennakoita arvomaailman muutoksia ja jopa luoda uusia

tarpeita.

Uudet tuote- ja palvelualueet vaativat innovatiivista ja ennakoivaa päättelykykyä siitä, minkälaisia tarpeita tai kulutustottumuksia teknologian kehitys tuo mukanaan. Teknologian mahdollisuuksia tulee kuitenkin peilata asiakkaan saamaan lisäarvoon: vain sellaisilla innovaatioilla, jotka tyydyttävät jonkin, jopa aiemmin tiedostamattoman, tarpeen tai jotka helpottavat asiakkaan arkea, on mahdollisuus lähteä lentoon.

Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta liittyy asiakassegmentointiin ja palveluketjun toteuttamiseen. Asiakasosaamisen ja asiakasprofiloinnin avulla markkinointia voidaan kohdentaa. Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinnassa korostuu myös kokonaispalvelujen tuottaminen, jolloin asiakkaalle tarjotaan toisiaan täydentäviä palveluja tai tuotteita. Pelkän tuotteen myymisen sijaan huolehditaan esimerkiksi sen asenuksesta, ylläpidosta, korjauksista tai vanhan tuotteen hävittämisestä.

Kaikilla Palvelut 2020 -hankkeen toimialoilla johtotason tehtävissä korostetaan johtamisosaamisen merkitystä, niin myös kaupan alalla. Kaikkein keskeisimpiä johtamisalueita ovat ihmisten ja osaamisen johtaminen. Projektien sekä prosessien johtaminen nähdään kaupan alalla merkittävämmiksi kuin palvelualoilla yleensä. Tämä johtuu kaupan keskeisestä asemasta arvoketjussa.

Kaupan alalla palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, niiden hallinta ja palveluketjun toiminnan varmistaminen ovat johtotason avaintehtäviä, joilla varmistetaan menestyminen kireässä kilpailussa. Johto visioi yrityksensä tulevaisuuden tavoitteet ja toteuttaa ne yhdessä henkilökunnan kanssa. Uusien tuotteiden ja palvelukokonaisuuksien myynnin ja markkinoinnin onnistuminen edellyttävät henkilökunnan oikeanlaista johtamista. Ihmisten johtaminen korostuu lisäksi jo sen takia, että kaupan alan yritykset ovat työvoimavaltaisia.

Osaamisen johtamisen tärkeys vastaa hyvin sitä käsitystä, että kaupan alalla rakennetaan uusia palvelukonsepteja myös toimialojen yli. Näitä toteutettaessa johtotason tulee osata johtaa sekä ihmisiä että osaamista.

Kaupan alan johtotehtävissä tärkeinä pidetään myös muutosvalmiutta, ennakointiosaamista, kykyä analysoida tietoa sekä yhteistyö- ja ongelmanratkaisukykyä.

Markkinat ja kilpailutilanne ovat jatkuvassa käymis-tilassa. Trendit tulevat nopeasti ja ovat lyhytkestoisia. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tuotteistamisessa ja konseptoinnissa johdolta vaaditaan ennakointiosaamista. Johdolla tulee olla näkemys millaisia tuotteita ja

palveluita kysytään, ja miten kysyntään vastataan nopeasti. Muutosjohtamisen merkitys korostuu.

Muutokseen reagoimiseen liittyy läheisesti visiointi ja kyky analysoida tietoa. Yhä kehittyneemmissä asiakkuuksien hallintajärjestelmissä tietoa kerätään entistä enemmän. Oleellista on, että sitä analysoidaan ja hyödynnetään niin, että saavutetaan kilpailuetua.

Vuonna 2020 eri toimijoiden välinen kumppanuus on nykyistä yleisempää. Sitä syntyy myös yli toimialarajojen, mikä vaatii erityisiä yhteistyötaitoja. Erilaisten kokonaispalvelujen tuottamisessa ja palveluketjujen muodostamisessa täytyy olla strategiaosaamista, muutosvalmiutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Kaupan alan johtotehtävissä tärkeimmät kielitaidot suomen lisäksi ovat englanti, venäjä ja ruotsi. Kansainvälistymisen myötä monien yritysten raportointi- ja

kokouskieli on englanti, ja johtotehtävissä edellytetään sen sujuvaa suullista ja kirjallista taitoa. Delfoi II - vastaajat arvioivat, että suomalaiset kaupan alan yritykset ovat hakeneet kasvumahdollisuuksia erityisesti Venäjältä, mikä puolestaan nostaa venäjän kielen merkitystä.

Yhteenveto

Palveluosaaminen korostuu kaupan alan työntekijöiden pätevyysvaatimuksena. Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisimmät tekijät vuonna 2020 ovat liiketoiminta-, palvelu- ja johtamisosaaminen. Johtotehtävissä painotetaan liiketoimintaosaamisen lisäksi erityisesti johtamisosaamista. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 7.

Kuva 7. Merkittävimmät osaamisalueet kaupan alan eri tehtävissä vuonna 2020.

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky • Tiimityötaidot • Myyntitaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosvalmius • Yhteistyökyky • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Itsensä johtaminen • Ihmisten johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiaosaaminen • Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen • Ihmisten johtaminen • Muutosvalmius

5.3 Kiinteistöpalvelut

Palvelut 2020 -hankkeessa kiinteistöpalveluita edustavat isännöintiin liittyvät yritykset, kiinteistönhoitoyritykset, kiinteistönomistajatyönantajat, puhdistus- ja siivouspalveluyritykset sekä toimitilapalveluyritykset. Kiinteistöpalvelut ovat osa rakennus-, kiinteistö- ja infraklusteria². (Palvelut 2020 – Kohti palveluiden tulevaisuutta 2005, 48.)

5.3.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Kiinteistöpalveluiden voidaan sanoa olevan kansallinen ala, sillä kiinteistöt ovat pitkälti paikkaan sidottuja. Tästä näkökulmasta globalisaation vaikutus alaan on ennen muuta välillinen, mikä ilmenee muun muassa yritysten omistuspohjan kansainvälistymisenä sekä uusien toimijoiden ja palveluntarjoajien mukaantulona.

Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että vuoteen 2020 mennessä yhä enemmän ulkomaisia omistajia ja monikansallisia suuryrityksiä on hakeutunut alalle ja ulkomainen kiinteistöjen omistus on lisääntynyt. Samanaikaisesti suurimmat suomalaiset alan yritykset ovat laajentaneet toimintaansa myös muihin kuin Euroopan maihin. Suomalaisyrittäjien laajentuminen on tapahtunut lähinnä yritysostoin.

Vuonna 2020 toimintamallit ovat yhdenmukaistuneet suurten yritysten vaikutuksesta. Globalisaatio on merkinnyt sekä asiakaskunnassa että kilpailijoissa tapahtuvaa toimintatapakehitystä, joka on toisaalta kiristänyt kilpailua kustannustehokkuuden parantamiseksi, mutta toisaalta luonut uusia markkinoita tuotteille ja ratkaisuille. Globalisaatiokehityksen myötä vienti on yksinkertaisempaa. Merkittävä osa kiinteistöpalvelualan yrityksistä vuonna 2020 on PK-yrityksiä, mutta alalla toimii myös isoja yrityksiä. Erityisesti suuret toimijat toteuttavat suomalaisen tuotekehityksen ja tietoteknisten sovellusten vientiä tehokkaasti ja laajasti.

Kiinteistöjen elinkaarimalli on esimerkki suomalaisesta vientituotteesta. Yksinkertaisimmillaan kiinteistön elinkaariperiaate tarkoittaa, että palveluntuottaja vastaa toimitilojen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta ennalta sovitun jakson ajan. Kokonaisuutta voidaan

täydentää myös muilla käyttäjäpalveluilla, kuten aula-, vartiointi- tai ravintolapalveluilla. Tilaaja maksaa toteuttajalle palvelumaksua. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei kiinteistöä osteta vaan siitä maksetaan *leasing*-hintaa.

Tulevaisuudessa yhä useammalla yrityksellä on asiakkaita ympäri maailmaa. Samanaikaisesti suomalaiset hankkivat palveluita lähialueiden yrityksiltä. Kansainvälistynyt omistus ja palvelujen tarjonta tuovat tullessaan myös prosessi- ja järjestelmäinnovaatioita. Globalisaatio lisää asiakashallinnan haasteita, luo uusia laatuolettamia ja jopa standardeja.

Kiinteistöjen omistussuhteiden muutosten lisäksi puhtaus- ja hygieniäkäsitteet ovat muuttuneet. Suomalaisista siivousosaamista, kuten siivousvälineitä, puhdistusaineita ja siivouskäytäntöjä voidaan viedä muihin kulttuureihin entistä helpommin. Toisaalta erilaisten puhtauskulttuurien vaikutuksia on tullut kansalliseen siivouskäytäntöön.

Työyhteisöt ovat monikulttuurisia. Sekä työntekijät että asiakkaat edustavat useiden maiden kansalaisia. Kiinteistöpalveluissa - erityisesti siivoustehtävissä, ulkoalueiden puhtaanapidossa, konetyössä ja teknisissä tehtävissä - maahanmuuttajien määrä kasvaa sekä työntekijä- että työnjohtotehtävissä.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Teknologian hyödyntäminen kiinteistöpalvelualalla on huomattavaa vuonna 2020. Sillä pyritään ennen kaikkea tuottavuuden kasvattamiseen. Teknologia nähdään kuitenkin ensisijaisesti välineenä, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan.

Teknologia helpottaa ja nopeuttaa palveluprosessien operatiivista hallintaa. Se mahdollistaa työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Käytännössä globaali toiminnanohjaus ja -hallinta ovat tulleet mahdollisiksi. Kiinteistöpalveluissa esimerkiksi sähköisten huoltokirjojen käyttö on arkipäivää. Vuonna 2020 niillä ohjataan automaattisesti kiinteistöjen lämmitystä, valaistusta, ilmastointia ja muita vastaavia asioita. Niiden avulla tähdätään samalla energiakulutuksen hallintaan. Myös työmääräykset ja niiden kuittaaminen tapahtuvat sähköisesti. Sama kehitys on havaittavissa varsinkin toimitilapalvelujen kohdalla.

Teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden jatkuvaan markkinaseurantaan, uusien ratkaisujen hakemiseen, tutkimiseen ja pilotoimiseen. Teknologian hyödyntäminen yhtenäistää palveluprosesseja sekä muuttaa asiakasrajapintaa ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asioita hoidetaan yhä enemmän asiakkaiden kanssa yhteisissä verkoissa. Teknologian avulla voidaan niin

² Rakennus-, kiinteistö- ja infraklusterin tulevaisuuden näkymiä käsitellään EK:n toisessa pitkän aikavälin ennakkohankkeessa, Tulevaisuusluotaimessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006).

luoda uudenlaisia palveluita kuin kehittää tukipalveluita. Osa palveluista automatisoituu. Toisissa palveluissa puolestaan henkilökohtaisen kontaktin merkitys kasvaa.

Älykkäät rakennusinformaatiomallit ovat yleistyneet ja antavat mahdollisuuden tilojen ja olosuhteiden etukäteismallintamiseen ja testaukseen. Niiden avulla vältetään suunnitteluvirheiden toteutuminen itse rakennusvaiheessa. Tiedonsiirtoformaattien yleistymisen on tehostanut rakentamisprosesseja ja mahdollistanut projektien etäseurannan sähköisessä muodossa. Talotekniikkaa ja elinkaaritietoa hyödynnetään monipuolisesti, ja esimerkiksi talotekniikan kaukohallinta on laajassa käytössä. Kunnossapito- ja ylläpitojärjestelmiä on otettu käyttöön. Liiketoiminta on pitkälti verkossa, ja kaikki kiinteistöjä koskevat tiedot ovat digitaalisessa muodossa.

Vuoteen 2020 mennessä myös siivouspuolella on kehitetty teknologisia innovaatioita. Siivousvälineet ja -koneet ovat automatisoituneet, minkä ansiosta siivoustyö on helpottunut. Myös siivouksen laadun mittauslaitteet kehittyvät, mikä mahdollistaa jatkuvan seurannan ja täsmäsiivouksen. Työn jäljen seuranta järkevytyy ja tehostuu, kun sitä pystyy arvioimaan muutenkin kuin silmämääräisesti. Tämä puolestaan lisää asiakastytyväisyyttä. Kun siivous muuttuu yhä teknisemmäksi ammatiksi, se edellyttää osaamisen kasvattamista. Ammatillisuus ja asiantuntemus korostuvat.

Teknologiaosaamiseen sisältyy tietokoneteknologian perusosaamisen ja kiinnostuksen lisäksi innovaatiokyky, alihankintaosaaminen ja digitaalisten palvelujen mahdollisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Lisäksi vaaditaan kyky toimia virtuaalisesti, hyödyntää virtuaalisia verkostoja ja tiedon analysointia. (Delfoi II -vastaaja)

Niin sanottuja suuria ikäluokkia seuraava sukupolvi sopeutuu paremmin digitalisaatioon. Ongelmana on kuitenkin käsiteltävänä olevan ja vaadittavan tietomäärän hallinta alati kasvavan informaatiomassan keskellä. Edelleen tarvitaan suhteellisen kapea-alaista, juuri digitalisaation hallintaan keskittyvää asiantuntijapalvelua, koska johtotasolla ei voida hallita koko laajaa ja äärimmäisen spesifiä informaatiota. Luotettavia asiantuntijoita tarvitaan yhä enemmän. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen

Delfoi I -vastaajat ennakoivat verkostoitumisen kasvavan tulevaisuudessa. Vuonna 2020 kiinteistöpalvelualalla verkostoituminen on tavanomaista erityisesti

pienien ja keskisuurten yritysten kesken. Koska isot yritykset ovat markkinajohtajia, pienet ja keskisuuret yritykset ovat kasvattaneet kilpailukykyään verkostoitumalla. Toisaalta verkostoitumista tapahtuu myös isojen palveluyritysten ja asiakkaiden välillä.

Vuonna 2020 verkostoitumisajatukseen on kypsytty käytännön tasolla ja sen hyödyt on ymmärretty. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen lisää edellytyksiä keskittyä ydintoihintoihin ja -osaamiseen. Toisaalta se muuttaa palveluntarjoajien toimenkuvia sisällöltään ja laajuudeltaan. On syntynyt uudenlaisia palvelukokonaisuuksia, jotka tuotetaan omana tuotantona tai toisena vaihtoehtona verkostoidutaan alan sisällä.

Tukitoiminnot ulkoistetaan. Tulevaisuudessa kiinteistöjohtaminen lisääntyy. Toimitilapalvelut ja niiden hallinnointi erilaisissa muodoissa ovat tavallisia.

Vuonna 2020 alihankintatyö on yleistä ja toimittajien valintamenettely on pitkälle kehittyntä. Verkostoituminen mahdollistaa keskittymisen ydinosaamisiin. Myös elinkaariperusteinen päätöksenteko on lisääntynyt.

Verkostoitumisen hyötynä ovat muun muassa kiinteistöjen käyttäjien ja palveluntuottajien yhteiset sähköiset asiakirjat. Kumppanuusajattelua on viety asiakkuuksiin ja toimitusketjuihin tarkoituksena syventää yhteistyötä paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kumppanuuteen ja avainasiakkuuteen liittyvien toimintamallien soveltaminen on yhä tavanomaisempaa.

Verkostojen vaikutus innovatiivisuudelle kasvaa. Verkostoitumisen myötä nopeutuu myös mm. uuden tutkimustiedon leviäminen, ja mahdollisiin ongelmiin lanteisiin löydetään paremmin kokemusperäisiä ratkaisuja. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoitumalla vastataan muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin. Yhteenliittymillä on paremmat edellytykset palvella asiakasta kuin sen osapuolilla erikseen. (Delfoi II -vastaaja)

Ikääntyminen

Ikääntyminen vaikuttaa kiinteistöpalvelualan tulevaisuuteen neljällä tavalla:

- väestö vanhenee
- kiinteistöt vanhenevat
- asiakkaan henkilökunta vanhenee
- kiinteistöpalveluyritysten oma henkilökunta vanhenee.

Väestön ikääntyminen johtaa palvelukysynnän kasvuun. Vuonna 2020 on tarvetta entistä monipuolisemmille palveluille. Vanhusväestön määrän kasvu vaikuttaa huomattavasti etenkin asuntomarkkinoilla oleviin kiinteistö- ja rakennuskluusterin palveluihin. Asiakkaiden ikääntyminen muuttaa palveluita yksilöllisemmiksi. Esimerkiksi laitossiivouksesta on siirrytty takaisin kotisiivoukseen, koska suuri osa vanhuksista asuu entistä pidempään kotona.

Myös kiinteistöt vanhenevat. Kiinteistöjen ikääntyminen on alaan enenevästi vaikuttava tekijä. Sen seurauksena erityisesti ylläpidon ja peruskorjauksen painopiste siirtyy enemmän kulttuurihistoriallisesti tai kaupunkikuvallisesti merkittävien kohteiden elinkaaren jatkamiseen. Sen sijaan uudempien mutta täydellisen peruskorjauksen vaativien kiinteistöjen purkaminen ja uudelleenkaavoituksen kautta tapahtuva uudisrakentaminen lisääntyy.

Iäkkäiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle toimiala tarvitsee paljon uutta työvoimaa. Myös asiakaskohteiden omat työntekijät erityisesti kuntasektorilla ikääntyvät keskimääräistä nopeammin. Moni tulevaisuuden työntekijä on ammattiuransa alussa oleva nuori, uudelleen kouluttautuja tai maahanmuuttaja. Delfoi I -kyselyn vastaajat uskovat, että maahanmuuttajia työskentelee kiinteistöpalvelualalla vuonna 2020 huomattavasti. Maahanmuuttajat monikulttuuristavat työympäristöjä ja vaikuttavat toimintatapojen muuttamiseen.

Työvoimapulaa pystytään jossain määrin helpottamaan aikuiskoulutuksen avulla. Tämä merkitsee muun muassa sitä, että alan koulutuksen painopiste siirtyy entistä enemmän nuoriso-opetuksesta aikuisopetukseen. Aikuiskoulutuksessa olevista uudelleen kouluttajista moni on maahanmuuttaja. Delfoi I -vastaajat näkevät uhkana sen, ettei alalle tuleva henkilöstö ole riittävän ammattitaitoista. Tämä asettaa kasvavia haasteita koulutusjärjestelmälle.

Asenteiden muuttaminen suvaitsevimmiksi sekä työ- että asiakasyhteisössä on lähtökohta. Myös kommunikaatiovalmiuksien parantaminen ja kehittäminen ovat välttämättömiä, samoin palveluasenteen ja yrityksen arvojen/ toimintamallien sitouttaminen eri kulttuuri-taustan tekijöille. Osaamisen kehittämiseen tulee lisää haasteita, koska kouluttaminen muodostuu haasteellisemmaksi. (Delfoi II -vastaaja)

Alati kehittyvillä aloilla uudelleen koulutuksen ja jatkuvan ammatillisen koulutuksen merkitys kasvaa. Perinteisiä ammatteja loppuu ja uusia tehtäviä syntyy. Ihmisen työelämä on enemmän jatkuvaa kouluttautumista kuin nyt. (Delfoi II -vastaaja)

Työntekijöiden toimenkuvissa on fyysisesti haastavia tehtäviä. Osa henkilöstä työskentelee esimerkiksi raskaissa ulkotöissä, kuten lumitöiden parissa tai muissa vaativissa töissä. Tästä johtuen työn koneellistamistarve kasvaa. Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin painoarvo on alalla merkittävää.

Työn fyysisyyden takia alalla työskentelee paljon nuoria, ja iäkkäille on haastavaa löytää sopivia työtehtäviä. Myös alan kehittyminen voi lisätä vanhempien työntekijöiden sopeutumsvaikeutta: teknisen erityisosaamisen tarve kasvaa, kun kiinteistöt modernisoituvat. Vaatimuksena on uuden omaksumista ja vanhasta pois oppimista. Delfoi I -vastaajat korostavat kuitenkin, että yritykset, jotka panostavat ikääntyneisiin työntekijöihin, ovat edelläkävijöitä. Alan tulevaisuutta varjostaa uhka työvoimapulasta, joten yritys jonka työvoiman vaihtuvuus on vähäistä, pärjää kilpailijoitaan paremmin.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Uhkaskenaariona on, että työntekijöitä ei ole tulevaisuudessa.
- Heikko vetovoima ja riittämätön sitoutuminen ovat haaste alan tulevaisuudelle. Laadukas ja monipuolinen koulutus ja osaamisyhdistelmät auttavat alan houkuttelevuuden lisäämisessä. Houkuttelevuus puolestaan kasvattaa alan ammattiylpeyttä.

5.3.2 Visio vuodelle 2020

Kiinteistöpalvelut on arvostettu, monipuolinen ja kansainvälinen ala. Alalla asiakkuus perustuu kumppanuuteen, ja palvelukonseptit ovat asiakaslähtöisesti kokonaisvaltaisia tai yksilöllisiä. Yrityksillä on joustavat resurssit ja henkilöstö on monipuolisesti ammattitaitoista.

Vuonna 2020 kiinteistöpalvelualan markkinat ovat laajat, monipuoliset ja verkottuneet. Markkinat ovat avoimet ja sääntely on helpottanut. Esimerkiksi elinkeinoelämän ja julkisen sektorin osto-osaaminen on korkealaatuista. Toimintaympäristö mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Toimintatapana tavoitellaan kumppanuutta, puhdas hintakilpailu ei kehitä alaa. Myös asiakkuus perustuu kumppanuuteen, ja palvelukonseptit ovat asiakaslähtöisiä ja joustavia. Kokonaisvaltaisuus, -vastuullisuus ja yksilöllisyys korostuvat. Palveluprosessissa on ennakoitu ja tunnistettu myös asiakkaan toimintaympäristön muutokset.

Kiinteistöpalvelut on kansainvälinen ala. Suomessa toimii ulkomaisia yrityksiä, ja suomalaiset yritykset toimivat kansainvälisesti. Suomeen tulee työntekijöitä ulkomailta, ja Suomesta lähtee työntekijöitä ulkomaille.

Kiinteistöpalveluala koostuu entistä enemmän monentyyppisistä, yli toimialarajojenkin menevistä toiminnoina. Alan horisontaalinen laajeneminen jatkuu edelleen, ja alalle sekä tulee että alalta ostetaan uusia palveluja. Esimerkkinä voidaan mainita muun muassa vastaanottopalvelut, postinjako ja toimitilapalvelut. Kokonaispalveluratkaisuja ulkoistetaan yhä enemmän ja asiakkuudet saavat uutta merkitystä. Nämä seikat vaikuttavat koulutus- ja osaamistarpeisiin.

Koulutuksen täytyy tuottaa osaajia koko palveluprosessiin. Keskeistä on taata kaikille perustaidot käsittelevä yhteinen osaaminen. Tämän jälkeen tarjotaan mahdollisuus erikoistua. Oleellista on tarjota monipuolisia, rinnakkaisia vaihtoehtoja. Monialaosaaminen on yhä keskeisempää.

Moduulit korostuvat koulutuksessa. Perusmoduuleita on erilaisia. Perustutkinnon jälkeen on mahdollista suorittaa erilaisia osioita, joiden avulla osaamista päivitetään ja laajennetaan.

Henkilöstön vahva ammattitaito on tärkeää. Ammatillinen osaaminen on perusosaamista, joka ei kuitenkaan yksistään riitä. Erityisesti palveluosaaminen ja tietotekninen osaaminen ovat kaikkien tarvitsemia perustaitoja. Myös ympäristö- ja laatuosaaminen on

yhä tärkeämpää. Halu ja kyky vastaanottaa uusia tehtäviä korostuvat.

Kiinteistöpalveluyrityksillä on hyvät, monipuoliset ja joustavat tekniset, taloudelliset ja tuotannolliset resurssit. Niiden avulla ammattilaiset pystyvät tuottamaan yhä erilaisempia palveluja. Ammattilaisuudessa korostuu monipuolisuus, joka motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Vuonna 2020 kiinteistöpalveluala ja alan ammattilaiset ovat arvostettuja sekä työvoiman että asiakkaan silmissä.

5.3.3 Osaamistarpeet

Moniosaajia tarvitaan yhä enemmän. Yhden henkilön on osattava laajalti ja tunnettava monia aloja. Tekniset taidot tulevat tarpeelliseksi tehtävässä kuin tehtävässä. Moniosaajille, joilla on valmius siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen, on kysyntää. Moniosaaminen haastaa koulutuksen. Koulutuksen on vapauduttava "vanhoista toimialarajoista". Esimerkkinä voidaan mainita kiinteistöhuoltaja-kerroshoitaja.

(Delfoi II -vastaaja)

Työntekijätehtävät

Palveluosaaminen on kiinteistöpalvelualan työntekijätehtävissä keskeisin osaamisalue. Etenkin asiakaspalveluosaamista ja asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja ennakointia pidetään tulevaisuudessa yhä merkittävimpinä taitoina.

Asiakaspalveluosaaminen nähdään kiinteistöpalveluissa kriittisenä erityisesti siksi, että työntekijä edustaa itsensä lisäksi korostetusti työnantajaansa. Toimintaympäristössä, jossa kilpailu kiristyy, tämän seikan huomiointi on tärkeää.

"Alan työntekijällä on aina näkyvästi yrityksen haalari päällä. Hän on yrityksen kävelevä käyntikortti. Kiinteistöpalvelualalla palvelusopimukset ovat määräaikaista, ja palveluntarjoajayritys vaihdetaan helposti jos sillä perusteella, että työntekijältä saatu palvelu on ollut huono. Vaikka virallinen asiakas on asunto-osakeyhtiö, usein todelliset asiakkaat ovat talon asukkaita. Heidän merkityksensä pitää tiedostaa."

(Delfoi II -vastaaja)

Toimintaympäristön muutoksille tulee olla herkkä. Muutoksilla on välitön vaikutus palvelujen tarjoamiseen. On pohdittava sitä, missä määrin toimintaympä-

ristön muutokset edellyttävät palvelujen lisäämistä ja uudistamista. Esimerkiksi kiinteistöjen remonttien yhteydessä tarve siivouspalveluille kasvaa. Ennakointitarve korostuu puolestaan tilanteessa, jossa yritykseltä on ostettu ylläpitosisiivous, mutta työntekijä näkee tarvetta myös muille palveluille. Työntekijä on tällöin avainasemassa pystyessään ennakoimaan, mitä muita palveluita asiakas tarvitsee. Kysymys on paitsi lisäpalveluiden myynnistä, myös olemassa olevan sopimus-suhteen ylläpidosta.

Palveluosaamisen rinnalla yhteistyökykyä, tiimityötaitoja, muutosvalmiutta, ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista pidetään työntekijätehtävissä tärkeinä taitoina.

Yhteistyökykyä ja tiimityötaitoja korostetaan alalla ennen kaikkea siitä syystä, että työntekijä toimii asiakkaan tiloissa. Kiinteistöhoitaja voi toimia useassa kiinteistössä päivän aikana. Jokaisessa työpisteessä kohdataan uudet henkilöt ja toimintatavat.

Tulevaisuuden toimintaympäristö on kansainvälinen ja asiakkaat sekä työtoverit edustavat monia kansallisuksia. Kansainvälisyysosaamista pidetään keskeisenä. Tärkeimpinä kielitaitoina suomen lisäksi pidetään englantia, venäjää ja ruotsia.

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Palveluosaaminen nähdään kiinteistöpalvelualalla erittäin merkittäväksi osaamisalueeksi vuonna 2020. Sitä painotetaan jopa enemmän kuin palvelualalla yleensä. Tärkeimmäksi osatekijäksi nousevat asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja ennakoinnin.

Palveluosaamista tarvitaan työntekijätehtävien tavoin asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Sitä korostetaan, koska kyseisellä tasolla suunnitellaan, miten yrityksen asiakaspalvelua myydään. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä asiakaspalvelu rinnastetaan pitkälti liiketoiminta- ja myyntiosaamiseen.

Liiketoimintaosaamisesta tulee yhä kriittisempi taito, sillä globalisaatio kiristää kilpailua. Asiantuntijoiden ja esimiesten tehtävänä on kehittää palveluprosesseja, jotta kilpailussa pärjätään. Kehittämisessä pitää hyödyntää myös digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia.

Valtaosa Delfoi II -vastaajista näkeekin, että liiketoimintaosaaminen kokonaisuudessaan on yksi merkittävimmistä osaamisalueista asiantuntija- tai esimiestehtävissä vuonna 2020. Sen tärkeimpiä tekijöitä ovat liiketoimintaprosessien ymmärtäminen, myyntitaidot

sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen.

Kiinteistöpalvelualalla johtamisosaamisen osa-alueineen katsotaan olevan keskeinen tekijä vuonna 2020. Muita tekijöitä merkittävämmiksi koetaan palvelujohtaminen ja ihmisten johtaminen.

Myös asiantuntija- ja esimiestehtävissä yhteistyökykyä, muutosvalmiutta, tiimityötaitoja ja ongelmanratkaisukykyä peräänkuulutetaan. Osaamisalueista korostuvat yhteistyökyky ja tiimityötaidot palvelualan yleiseen tilanteeseen verrattuna.

Toimialojen välisten raja-aitojen muuttuminen vaikuttaa osaamistarpeisiin. Eri toimialojen uskotaan kietoutuvan toisiinsa tulevaisuudessa yhä tiiviimmin, mikä selittää jälleen erityisesti yhteistyökyvyn ja tiimityötaitojen korostamista.

Toimialojen välisten raja-aitojen muuttuminen edellyttää verkostoitumista yli toimialarajojen, osaamisen tunnistamista yli toimialarajojen sekä liiketoimintamahdollisuuksien suunnittelu- ja toteutusosaamista yli toimialarajojen. Olennaista on avarakatseisuus, luovuus ja luottamus win-winiin.

(Delfoi II -vastaaja)

Tulevaisuuden toimintaympäristön ennakoidaan olevan entistä muuttuvaisempi. Muutokset vaativat työympäristön ja -olosuhteiden hallintaa sekä myös nopeaa toimitilojen muunneltavuutta. Delfoi II -vastaajien mukaan hyvä ennakointi ja monialaisen tiedon uudelleen "paketointi" on välttämätöntä toimivien kokonaisuusien rakentamiseksi. Tärkeää on yhdistää osaamista uusien palvelukombinaatioiden rakentamiseksi. Kokonaisuuksia pitää kyetä markkinoimaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Uudet kokonaisuudet syntyvät yhä useammin myös maarajojen yli, mikä puolestaan johtaa henkilöstön sitouttamistarpeeseen.

Johtotehtävät

Kuten palvelualalla yleensäkin, liiketoimintaosaaminen nähdään kiinteistöpalvelualan johtotehtävissä erittäin merkittävänä osaamisalueena vuonna 2020. Sen merkittävimmiksi osatekijöiksi koetaan tulevaisuuden johtotehtävissä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen ja strategiaosaaminen, markkinatuntemus, liiketoimintaprosessin ymmärtäminen, palvelujen konseptointi- ja tuotteistusosaaminen sekä markkinointitaidot.

Liiketoimintaosaaminen on alalla todella tärkeää. Kiinteistöpalveluala on erittäin kilpailu ala. Kilpailu on pitkälti hintakilpailua. Se, joka osaa maksimoida katteet suhteessa hyvään asiakaspalveluun, se pärjää. (Delfoi II -vastaaja)

Johtotehtävissä tullaan tarvitsemaan palveluosaamisista vuonna 2020. Delfoi II -vastaajat uskovat palveluosaamisen olevan tulevaisuudessa todellinen kilpailuvaltti, mutta sen opetteluun on kiinnitettävä yhä enemmän huomioita. Merkittävimpinä palveluosaamisessa pidetään asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja ennakoitua sekä palveluketjun ja asiakasprosessin kokonaisuuden hallintaa. Asiakaspalveluosaamisen odotetaan olevan jopa tärkeämpää kiinteistöpalveluissa kuin palvelualoilla yleensä.

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen nähdään kiinteistöpalvelualalla yhtä merkittävaksi kuin palvelualalla yleensä. Hieman muita tärkeämmiksi osaamisalueiksi johtotasolla koetaan verkoston ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta, verkostoitumisosaaminen toimialan sisällä sekä verkoston luominen ja kokoaminen.

Verkostoituminen korostuu, koska ala on leimallisesti paikallinen. Alihankintamahdollisuudet pitää todella ymmärtää. Niitä hyödyntämällä voi hoitaa asiakkaan kiinteistöjä sekä pääkaupunkiseudulla että pohjoisessa,

perustamatta itse molempiin paikkoihin omaa toimipistettä. (Delfoi II -vastaaja)

Johtamisosaamista korostetaan kaikilla toimialoilla, niin myös kiinteistöpalvelualalla. Merkittävimpiä johtamisosaamisen osatekijöitä ovat ihmisten ja osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen. Palvelujohdaminen sekä projektien- ja prosessien johtaminen nähdään jopa tärkeämpinä kuin palvelualalla yleensä.

Osaamisen ylläpito on erityisesti muutostilanteissa tärkeää! Kyse on tietojen ja taitojen jatkuvuuden hallinnasta. (Delfoi II -vastaaja)

Muutosvalmius, tiedon analysointitaito, ongelmanratkaisu- ja yhteistyökyky sekä kyky jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista ovat johdon kriittistä osaamista. Johtotehtävissä tärkeimmät kielitaidot ovat suomen lisäksi englanti, venäjä ja ruotsi.

Yhteenveto

Kiinteistöpalvelualan työntekijöiden tärkeimmäksi taidoksi katsotaan palveluosaaminen. Se on keskeistä myös asiantuntija- tai esimiestehtävissä. Johtotehtävissä korostuvat liiketoiminta-, johtamis- ja palveluosaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 8.

Kuva 8. Merkittävimmät osaamisen osatekijät kiinteistöpalvelualan alan eri tehtävissä vuonna 2020.

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalveluosaaminen Yhteistyökyky 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelujohtaminen Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi Yhteistyökyky 	<ul style="list-style-type: none"> Toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen Ihmisten johtaminen

5.4 Majoitus- ja ravitsemispalvelut

Majoitus- ja ravitsemispalveluun kuuluvat Tilastokeskuksen mukaan yksiköt, jotka majoittavat asiakkaita ja/ tai tarjoavat välittömästi nautittavaksi tarkoitettuja aterioita, välipaloja ja juomia. Majoitus- ja ravitsemispalveluita tarkastellaan yleensä yhdessä, koska ne yhdistyvät usein myös käytännön yritystoiminnassa. Majoitus- ja ravitsemisala on osa matkailuklusteria. Jotkut alan yritykset nähdään osana elämystaloutta. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 44.)

5.4.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Majoitus- ja ravitsemispalveluille globalisaatio on tärkeä ja sen merkitys tulevaisuudessa korostuu yhä. Majoitus- ja ravitsemisala on osa matkailuklusteria, joten lisääntyvä matkailu Suomeen vaikuttaa positiivisesti alan liiketoimintaan. Näkemyksenä on, että vuoteen 2020 mennessä Suomi on kasvattanut ulkomaisten matkailijoiden määrää voimakkaasti. Erilaiset turvallisuusriskit maailmalla edesauttavat Suomessa matkailun kehitystä: Suomi koetaan turvalliseksi maaksi. Vuonna 2020 kilpailu on kuitenkin kovaa. Myös muut maat ovat kehittäneet matkailupalvelujaan, ja kohteina erityisesti Baltia ja Itä-Euroopan maat ovat nostaneet profiiliaan. Kiinnostus yhä moninaisempiin matkailutuotteisiin ja -palveluihin kasvaa ylipäänsä. Globaaleilla markkinoilla menestyminen edellyttää uusia innovaatioita ja liikeideoita.

Globalisaatio tarkoittaa myös kansainvälisen yhteistyön lisääntymistä. Monet suomalaiset hotellit ja ravintolat ovat mukana esimerkiksi maailmanlaajuisissa varausjärjestelmissä. Varsinkin hotellialalla ulkomaisten yritysten määrä Suomessa on lisääntynyt. Globalisaation myötä on syntynyt kansainvälisiä yrityskeskittymiä ja yhä suurempia maailmanlaajuisia toimijoita. Kansainvälisten hotelli- ja ravintolaketjujen kasvun lomasella paikallisille markkinoille on jäänyt pienille ja keski suurille majoitus- ja ravitsemispalvelualan toimijoille kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia. Majoitus- ja ravitsemispalveluja käytetään paikallisesti, mutta palvelujen tuottajat ovat entistä kansainvälisempiä: toisaalta kansainvälisiä yritysketjuja, toisaalta maahanmuuttajataustaisia pienyrittäjiä.

Tuotannon ja toiminnan siirtäminen Suomesta edullisemman kustannustason maihin on vaikuttanut asiakasmääriin, koska liike-elämän käyttämät majoitus- ja ravitsemispalvelut ovat vähentyneet. Tästä on aiheutunut tarve tuotekehitykseen ja tarkkaan kohderyhmäharkintaan. Korvaavat markkinat ovat löytyneet pääosin turismista, Suomeen tulevasta matkailusta ja kotimaisten matkailijoiden kasvavasta hyvinvointi- ja muiden palvelujen käytöstä.

Globalisaation seurauksena tuotteet yhdenmukaistuvat. Asiakkaiden tarpeet toisaalta yhdenmukaistuvat, toisaalta yksilöllistyvät. Myös kulutuskäyttäytyminen ja asiakaskunnan makutottumukset kansainvälistyvät. Trendit tulevat maailmalta Suomeen entistä nopeammin ja ovat nykyistä lyhytkestoisempia. Toisaalta samanaikaisesti halutaan korostaa paikallisuutta. Kotimaiset raaka-aineet, kuten juurekset, marjat, riista ja ruis, ovat entistä arvostetumpia. Asiakkaiden vaatimukset palveluiden suhteen muuttuvat heterogeenisemmiksi.

Raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankintamahdollisuudet muista maista ovat lisääntyneet. Globalisaatio vaikuttaa myös tavarantoimittajasuhteisiin ja hankintakanaviin. Logistiikkaketjut toimivat tehokkaasti ja ovat yhä kansainvälisempiä. Hankinnassa korostuu turvallisuusnäkökulmien lisäksi tuotteiden alkuperään liittyvät seikat.

Ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat ovat nykyistä vaativampia. Yhä suurempi osa asiakkaista edellyttää paitsi hyvää hinta-laatusuhdetta myös turvallisia, terveellisiä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluja. Kansainväliset ja kansalliset laatusertifikaatit ovat yleisiä. Asiakas- ja tuoteturvallisuus sekä tietoturva huomioidaan kaikessa alan toiminnassa. Ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvät asiat ovat entistä tärkeämpiä, yhä suuremmalle osalle asiakkaita ne ovat palvelujen valintaperuste.

Vieraiden kulttuurien läsnäolo Suomessa on voimistunut. Eri kulttuuritaustaisille on räätälöity heidän halunsa palveluja esimerkiksi ruokapalvelujen ja hotellihuoneiden sisustuksen suhteen. Myös henkilöstö kansainvälistyy ja liikkuu globaalisti. Työntekijöiden kansainvälistymisen seurauksena alalle on saatu ihmisiä, joilla on ammattitaitoa ja hyvä palveluasenne.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Majoitus- ja ravitsemisalalan riippuvuus matkailun kehittymisestä on kasvanut. Mahdollisuus kansainvälisen terrorismin ja rikollisuuden lisääntymiseen, pandemiat ja luonnonkatastrofit vaikuttavat matkailuun ja ovat riski myös Suomeen tulevan matkailun kasvulle.
- Kotimaan matkailun kehittyminen on tarkastelukaudella paljolti ikääntyvän väestön varassa. Onnistunut tuotekehitys, kilpailukykyinen hinta-laatusuhde ja suomalaisuuteen perustuva ”tuttu” palvelu ovat avainasioita. Jos näissä epäonnistutaan, siirtyy tämän kohderyhmän matkustaminen ulkomaille. Baltia ja itäisen Euroopan maat ovat kovia haastajia.
- Alle 30-vuotiaat matkailijat ovat maailmanlaajuisesti tärkeä kohderyhmä. Jos Suomi ei houkuttele heitä kiinnostavalla tuote- ja palvelukokonaisuudella ja kilpailukykyisillä hinnoilla, matkailu ei kehity valtakunnallisen matkailustrategian tavoitteiden mukaisesti.
- Majoitus- ja ravitsemisala on edelleen voimakkaasti riippuvainen yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Esimerkiksi lamalla on nopeat ja suorat vaikutukset kotimaan kysyntään.
- Uhkakuvana on työvoimapula: Alan imago ei houkuttele opiskelijoita koulutukseen eikä Suomi ole ulkomailta tulevalle työvoimalle houkutteleva kohde. Jos suomalaisen työn teettämisen hinta ja arvonalisäkanta jää nykyiselleen, on sen teettäminen täällä merkittävästi kalliimpaa verrattuna muihin matkailijoista kilpaileviin maihin. Tämä heikentää Suomen kilpailukykyä.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemisalalla itse palveluprosessi on edelleen tärkein menestystekijä. Siinä keskeistä on henkilökunnan ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus. Henkilökohtaisen palveluprosessin tukena hyödynnetään teknologiaa.

Ala on sähköisen kaupankäynnin edelläkävijä. Suurin osa myynnistä, markkinoinnista ja varaustoinnoista hoidetaan internetissä, ja asiakkaat hakevat tietoja ja tekevät ostopäätöksiä suoraan verkossa. Myös tuotteiden ja palvelujen visualisoinnin mahdollisuuksia

hyödynnetään monipuolisesti muun muassa tilojen, tuotteiden ja palvelujen esittelyssä asiakkaille.

Tulevassa kehityksessä yritykset ovat perustaneet yhteisiä portaaleja kauppapaikoiksi. Sähköisen maksamisen teknologia on kehittynyt voimakkaasti. Sirullisiin EMV-maksukortteihin (*Europay Mastercard Visa*) liitetyt sovellutukset mahdollistavat tehokkaiden ja monipuolisten kanta-asiakasjärjestelmien ja -rekisterien ylläpidon. Myös langattomat palvelut, kuten matkapuhelimella maksaminen, ovat arkipäivää.

Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että tulevaisuudessa alalla käytetään myös tehokkaita teknologiaan perustuvia johtamisen työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi raportointi- ja asiakashallintajärjestelmät sekä hotellien ja ravintoloiden varausjärjestelmät. Myös myynti- ja varaustoiminta, niiden räätälöinti ja esittely hoidetaan verkossa. Teknologioita hyödynnetään tuottavuuden kehittämässä. Vuonna 2020 menestyvien yritysten toiminta perustuu entistäkin tarkempaan kustannuslaskentaan ja -seurantaan, joten alan tuottavuuden ja kannattavuuden mittaamiseen kehitetään uusia mittareita.

Sähköisiä asiakastietoja hyödynnetään asiakaslähtöisempien ja yksilöllisten ratkaisujen kehittämiseksi. Asiakaan antamien tietojen ja toiveiden perusteella rakennetaan tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Kanta-asiakas tunnustetaan muun muassa biometrisin tunnistein. Hänelle tarjotaan toiveitten mukaisesti varustettua huonetta, räätälöityä lomapakettia tai kylpylän palvelukokonaisuutta. Kokous- ja kongressihoteleissa erilaiset sähköiset palvelut, kuten virtuaalikokoukset ovat lisääntyneet. Vieraanvaraisuutta ei voi automatisoida, mutta teknologioita käytetään paremman palvelun ja tehokkaampien prosessien aikaansaamisessa.

Vuonna 2020 älyteknologiaa hyödynnetään ravitsemisasioihin liittyvissä kysymyksissä. Terveellisyysvaatimukset ovat korostuneet muun muassa iäkkäiden asiakkaiden määrän kasvaessa. Asiakkaiden fyysisiin ja geneettisiin ominaisuuksiin sopivat ruokavaliot koodataan digitaaliseen muotoon langattomaan päätelaitteeseen. Tiedot voidaan lukea laitteelta ja valmistaa asiakkaan ateriat niiden vaatimusten mukaisesti. Laite voi ehdottaa sopivia ateriakokonaisuuksia. Myös ruoka-annosten tilaamisen kotiin ja työpaikoille uskotaan yleistyvän. Erityisesti suuri ikäihmisten joukko tilaa usean päivän ateriat kotiinsa laatimalla ruokalistan ja lähettämällä sen sähköisesti palvelukeskukseen, joka jakelee tilaukset mahdollisesti jopa eri palveluyrityksille. Yritykset panostavat yhä enemmän asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tunnistamiseen.

Nykytekniikkaa tulisi osata hyödyntää maksimitasolla, jotta lähes reaaliaikaisista teknologioista saadaan suurin mahdollinen hyöty. Yhä enemmän tulee olla "tuntosarvet" koholla, jotta jatkuvaan muutokseen kykenee vastaamaan nopeammin.

(Delfoi II -vastaaja)

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Yritysten toiminta on riippuvaista toimivista tietoverkoista ja -järjestelmistä. Niiden häiriöt haittaavat yritysten toimintaa. Turvallisuusriskeihin, myös verkkoihin kohdistuvaan ilkivaltaan ja terroriin, on suhtauduttava yhä vakavammin. Tietoturva, mutta myös kuluttajansuoja korostuvat.
- Kannattavuuslukuihin perustuva toiminta sisältää riskin lyhytjänteisyydestä, jossa yritysten toiminnan suuntaamista ja kehittämistä koskevat ratkaisut tehdään vain numeroiden osoittamilla taloudellisilla perusteilla.

Verkostoituminen

Majoitus- ja ravitsemisalalla yritysverkostot tiivistyivät vuoteen 2020 mennessä. Kumppanuusjärjestelmät sekä alan sisällä että toimialojen yli yleistyvät. Toimintaa kehitetään monipuolisesti yhdessä. Rajapinnat joustavat toimialojen välillä kulloisenkin toiminnan vaatimusten mukaisesti. Verkostoituminen näkyy selvästi erilaisten tuotemerkkien lisääntyvänä käyttönä ja ketjuuntuneena toimintana.

Yhteistyö ja yhteistyökumppanuudet lähialueiden alan yritysten kanssa tavanomaistuu. Isoimmat suomalaiset ketjut ovat verkostoituneet kansainvälisesti. Toiminta kansainvälisen brändin alla tuo monia hyötyjä ja synergiaetuja, joista esimerkkejä ovat johtamisjärjestelmät, jakelukanavat ja laatukriteerit. Verkostoitumisen kautta yritykset ovat mukana kansainvälisissä hotellivaraus- ja tietojärjestelmissä. Yhteiset tietokannat ja asiakasrekisterit laajenevat ja yhtenäistyvät. Se vaikuttaa olennaisesti markkinointiin: kohdentaminen ja välittäminen sähköisten järjestelmien avulla on nykyistä tehokkaampaa.

Verkostoitumista hyödynnetään laajasti tavarantoimintuksissa. Vuonna 2020 sähköisiä tilauksia vastaanottavan yrityksen, raaka-aineiden tuottajien ja välittäjien, aterioiden valmistajien sekä kuljetusyritysten välillä logistiikka toimii saumattomasti. Asiakkaiden luvalla

ravitsemisalalla yritykset saavat joustavasti tiedot terveydenhuollon järjestelmistä, koskien erityisesti ikääntyneiden asiakkaiden suositusruokavalioita.

Majoitus- ja ravitsemisalalla verkostoista haetaan asiakaslähtöisyyttä. Toimijat luovat yhteisiä palvelukokonaisuuksia toisaalta keskenään ja toisaalta muiden toimialojen kanssa täyttääkseen asiakkaiden odotuksia ja luodakseen uusia tuotteita, palveluita ja jopa tarpeita.

Asiakas ostaa ratkaisuja päivittäisiin pulmiinsa. Ravintolapalvelun osto vaihtelee tilanteen, mielialan ja elämäntyylin, ei niinkään sosioekonomisten segmenttien mukaan. Ravintolapalvelu tulee osaksi sitä missä ihminen liikkuu: vapaa-ajalla, töissä, lomilla, yöaikaan kauppakeskuksissa, liikenneasemilla, kaupungin keskustoissa jne. (Delfoi II -vastaaja)

Perinteisten alihankintaverkostojen rinnalle syntyy samanarvoisten toimijoiden yhteenliittymiä. Esimerkiksi tiettyyn ruokaideaan erikoistuneet ravintolat, ”samanhenkiset” hotellit sekä erilaiset ohjelma- ja matkailupalvelujen tuottajat verkostoituvat. Verkostoitumista tehdään myös kulttuuripalvelujen tuottajien kanssa. Catering-alan yritykset lähentyvät kiinteistöhoito-, siivous- ja turvallisuuspalveluja tuottavia yrityksiä tarjotakseen kokonaispalvelua yrityksille ja laitoksille. Tämäntyyppisiä verkostoja on syntynyt lisääntyvässä määrin myös yhdessä lähialueilla toimivien yritysten kanssa. Asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi kuluttajia otetaan mukaan kehitystyöhön.

Vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemisalalla *shop-in-shop* -periaate on tavanomaista. Ravintoloiden ja hotellien sisällä toimii yhä enemmän erillisiä yrittäjiä, jotka pitävät esimerkiksi vaatekauppaa, kioskia tai erikoismyymälää. Hotellin sisäisistä toiminnoista, kuten aamiaistarjoilusta, siivouksesta ja turvallisuusvalvonnasta vastaavat erilliset yritykset.

Verkosto-osaaminen on ydinasia. Mikäli toimijoilla ei ole yhteisiä tavoitteita, yhteistä arvopohjaa ja esim. yhteisiä laatutavoitteita, tässä epäonnistutaan helposti. Verkostossa kaikkien osapuolten tulee olla "voittajia". (Delfoi II -vastaaja)

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Suomi ei ole kiinnostava investointimaa verrattuna vuonna 2004 Euroopan unioniin liittyneisiin jäsenmaihin ja Aasian maihin. Ulkomaisia investointeja ei saada eivätkä ulkomaiset yritykset ole Suomesta kiinnostuneita. Kansainväliset yritykset panostavat Pietarin alueeseen ja Baltiaan, joiden kilpailukyky kasvaa ylivoimaiseksi.

Ikääntyminen

Ikääntyneestä väestöstä tulee tärkeä asiakaspotentiaali majoitus- ja ravitsemisalalle. Näkemyksenä on, että ikääntyneillä on enenevästi halua ja varaa käyttää toimialan palveluja.

Vapaa-ajan matkustaminen lisääntyy tulevaisuudessa. Matkustamisen helppous kasvattaa ikäihmisten matkustushalua. Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että ikäryhmästä löydetään uusia kohderyhmiä etenkin huippusezonkien ulkopuolisille ajoille, tuotteina esimerkiksi hyvinvointimatkailu ja luontoaktiviteetit.

Ikääntyvien kulutustottumukset ovat yksilöllisiä, mikä edellyttää yrityksiltä voimakasta tuotekehitystä ja yhä räätälöidympiä palveluja ja tuotteita. Varttuneelle väelle ei riitä ”vain” ruoka ja juoma ravintolassa, he haluavat myös sosiaalisia kontakteja ja henkilökunnan aikaa itselleen. Palvelun tulee olla entistä laadukkaampaa. Palvelujen laatupaineet ja elämysten etsintä muuttavat palvelurakennetta. On tarvetta erilaisille ohjelma- ja niin sanotuille hemmottelupalveluille. Ikääntyvät asiakkaat haluavat myös kohtuuhintaisia jokapäiväisiä palveluja, esimerkiksi lounastoimituspalveluja. Mainonnassa ja markkinoinnissa ikääntyvät ovat yhä tärkeämpi kohderyhmä.

Asiakaslähtöistä palvelukokonaisuutta tavoitellaan myös henkilökunnan näkökulmasta. Henkilökunnan ei tule olla liian etäällä asiakkaista ja heidän arvoistaan. Yli 50-vuotiaiden asiakkaiden halutaan kohtaavan heille suunnatuissa konsepteissa saman ikäryhmän työntekijöitä. Vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä arvostetaan alalla.

Matkailun lisäksi pidempiaikainen asuminen ulkomailla mahdollista eläkeläisille. Tämä on haaste kotimaan matkailun tuotekehitykselle. Ikäihmisten ohella alle 30-vuotiaat, toisena merkittävänä matkaili-

jajoukkona, on huomioitava terävästi, jotta tulevaisuudessa menestyään kansainvälisessä kilpailussa.

5.4.2 Visio vuodelle 2020

Majoitus- ja ravitsemispalvelut on kansainvälisesti kilpailukykyinen, verkostoitunut ja arvostettu palvelualan merkittävä työllistäjä ja työnantaja. Osaaminen on korkealla tasolla, ja palvelu- ja tuotantoprosessit edustavat viimeisintä kehitystä. Palvelut ja tuotteet täyttävät monipuolisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Toiminta on kannattavaa ja vastuullista.

Majoitus- ja ravitsemispalvelut toimivat kannattavasti kansainvälisessä ympäristössä sekä yritysten, palvelun tuottajien että asiakkaiden näkökulmasta. Toimiala on kansainvälisesti kilpailukykyinen. Yksittäiset toimijat vievät konseptejaan ulkomaille. Verkostoituminen on kattavaa, ja alalla verkostoidutaan sekä sisäisesti että toimialan ulkopuolelle. Luotettava, yhteisiin arvoihin perustuva kumppanuus on tärkeää. Majoitus- ja ravitsemisala on osa matkailuklusteria.

Toimialalla yhteiskuntavastuu korostuu. Terveen yritystoiminnan periaatteet ja vastuullisuus näkyvät laillisissa liiketoimintatavoissa, kestävässä kehityksessä, eettisyydessä, diversiteetissä, turvallisuusasioissa sekä henkilöstön koulutus- ja kehittämisessä. Turvallisuus, terveellisyys ja jatkuva kehittyminen korostuvat toimialan menestystekijöinä asiakkaan, henkilökunnan, omistajien ja prosessien näkökulmista.

Kustannustehokkaasti, teknologian viimeisintä osaamista hyödyntäen toimialalla tuotetaan sekä masaräätälöityjä palveluprosesseja että yksilöllisiä palveluja. Toimialan palvelutarjonta ja tuotteet ylittävät monipuolisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Brändäys lisääntyy, kun konseptointi kehittyy.

Majoitus- ja ravitsemisala on palvelualan merkittävä työllistäjä ja työnantaja. Ala on arvostettu. Palvelu-, konsepti- ja prosessiosaaminen ovat kansainvälisesti aallon harjalla. Toimialan liiketoimintaosaaminen kannustaa yritysten kasvuun yli toimialarajojen. Osaaminen houkuttelee opiskelijoita alan koulutukseen.

Osaava, ammattitaidostaan ja alastaan ylpeä henkilökunta tarjoaa palveluja yksilöllisesti ja laadukkaasti. Alalla työskentelee oikeassa suhteessa moniosaajia ja erikoisosaajia. Palveluiden tuottamisessa osataan hyödyntää työyhteisöjen lisääntyvää monimuotoisuutta. Työviihtyvyys ja työhyvinvointi ovat korkealla tasolla.

5.4.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Palveluosaaminen on tärkeintä majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijätehtävissä. Palveluosaamisen osa-alueista selvästi eniten merkitystä on asiakaspalveluosaamisella sekä asiakkaan tarpeiden tunnistamisella ja ennakoinnilla.

Merkittävimmiksi katsotut taidot vastaavat toimialan näkemystä tulevaisuuden haasteista. Asiakaspalvelu, kehittyneet prosessit ja toimiva sisäinen asiakkuus ovat merkittäviä kilpailutekijöitä tulevaisuudessa. Yrityksen kilpailuetu syntyy vuorovaikutuksessa, jossa asiakas kohtaa työntekijän.

Alan työntekijätehtävissä on myös keskimääräistä enemmän tarvetta myynti- ja markkinointitaitojen osaamiselle sekä liiketoimintaprosessin ymmärtämiselle. Johtamisosaamisesta selvästi tärkein on kyky johtaa omaa työtään. Itsensä johtaminen korostuu vuoden 2020 osaamisvaatimuksena alan työntekijätehtävissä.

Myyntitaito yhdistettynä hyvään käsityskykyyn siitä, miten yrityksen tai toimipaikan tulos muodostuu, on tehokas yhdistelmä. Myös ymmärrys, miten markkinointiviestintä toteutetaan käytännön toiminnassa ja mikä on henkilön oma osa siinä, on tärkeää.

Yhteistyökyky, tiimityötaidot ja muutosvalmius ovat keskeisiä taitoja. Tulos tukee vastaajien näkemystä alan kilpailutekijöistä. Majoitus- ja ravitsemisalalan työt vaativat sekä kädentaitoja että yhteistyökykyä. Muutosvalmiutta tarvitaan, jotta voidaan vastata alan ja ympäröivän yhteiskunnan kiihtyvällä vauhdilla tapahtuviin muutoksiin.

Tekniikan tuntemuksen lisäksi nopea reagointikyky on ehdotonta. Kun maailma yhä pienenee, tulevat kaukanakin olevat asiat lähelle. Silloin asioiden ja ajan hallinta on tärkeää. (Delfoi II -vastaaja)

Työntekijöiden osalta korostuu myös esteettinen osaaminen. Esteettinen osaaminen näkyy muun muassa tyylitajussa ja tavoissa arvostaa työskentely-ympäristöä.

Tärkeimmiksi kielitaidoiksi Delfoi II -vastaajat nostavat suomen lisäksi englannin, venäjän ja saksan. Englannin merkitys *hospitality*-alan kansainvälisenä kielenä vahvistuu, mutta vastaajat uskovat venäjän olevan tulevaisuudessa merkittävä liiketoiminnan kieli.

Työntekijöiden koulutuksessa tulee korostaa asiakas-

osaamista, myyntitaitoja ja vuorovaikutustaitoja niin sanottujen kädentaitojen opiskelun rinnalla. Kielitaito on alan perusosaamista. Siinä englanninkielen taito yleiskielenä korostuu, mutta opetuksessa tulisi olla muun muassa venäjän kielen opiskelun mahdollisuuksia.

Yrityselämän nopea muutostahti edellyttää myös monipuolisia jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia.

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Tärkeimmiksi palveluosaamisen osa-alueista toimialan vastaajat näkevät asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja ennakoinnin sekä asiakasosaamisen. Liiketoimintaosaamisen osa-alueista puolestaan myyntitaidot, palvelujen konseptointi- ja tuotteistusosaaminen, markkinatuntemus sekä liiketoimintaprosessien ymmärtäminen korostuvat.

Asiantuntijat ja esimiehet toimivat sekä työnjohtottä kehittämistehtävissä. Tulevaisuuden vision näkökulmasta edellä mainittujen osaamisalueiden korostuminen on ymmärrettävää. Visiossa korostetaan muun muassa prosessien osaamista. Siinä nämä taidot ovat ytimessä.

Delfoi II -vastaajien mukaan olennaisinta alan asiantuntija- ja esimiestehtävissä on hallita verkostoitumista toimialan sisällä. Merkittävänä taitona pidetään myös verkoston ja kumppanuuksien hyödyntämistä ja hallintaa.

Useat vastaajat painottivat lähitoimialojen tuntemuksen tärkeyttä sekä valmiutta yhteisen kielen ja käsitteiden löytämiseen. Yhteistyökykyä ja tieto-taidon jatkuvaa päivittämistä peräänkuulutettiin laajalti. Uusien tietojen ja taitojen hankkimista toimialan sisältä, sen ulkopuolelta ja erityisesti rajapinta-alueilta pidetään tärkeänä.

Palvelujen kokoaminen ja kasaaminen erillisiltä tuottajilta yhdeksi yhteiseksi tuotteeksi vaatii avoimuutta ja yhteistyökyvykkyyttä sekä luovuutta löytää näistä palasista uusiakin toimivia palveluja kuluttajille. (Delfoi II -vastaaja)

Majoitus- ja ravitsemisalalla johtamisosaaminen katsotaan keskeiseksi liiketoiminta- ja palveluosaamisen rinnalla. Muita tekijöitä merkittävimmiksi johtamisosaamisen alueiksi nousevat ihmisten johtaminen ja palvelujohtaminen. Kysytyistä muun osaamisen alueis-

ta merkittävämpinä pidetään yhteistyökykyä, ongelmanratkaisukykyä, tiimityötaitoja sekä kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista. Myös asiantuntija- ja esimiestehtävissä tärkeimpinä kielitaitoina pidetään englantia, venäjää ja saksaa.

Asiakaspalvelu on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se, kuinka vuorovaikutussuhteessa onnistutaan, määrää pitkälti yrityksen aseman kilpailutilanteessa. Esimiesten johtamistaidot, työntekijöiden innostaminen ja yhteisen tavoitteen asettaminen ja sisäistäminen ovat avaintekijöitä onnistumiseen.

Esimiesten ja asiantuntijoiden koulutuksessa tulee korostaa hyvää yleiskäsitystä liiketoiminnasta, tuloksen muodostumisesta, ihmisten johtamisesta ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja odotusten tunnistamisesta sekä näihin liittyen prosessien johtamisesta. Tiimityön merkitys korostuu edelleen.

Nopea liiketoiminnan kehitystahti edellyttää myös taitoja ratkaista eteen tulevia ongelmia ja keinoja johtaa henkilökuntaa muutostilanteessa. Henkilöstön työhyvinvointia ja -viihtymistä on osattava ylläpitää.

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen on majoitus- ja ravitsemisalalan johtotehtävissä kriittinen osaamisalue. Merkittävimmiksi osatekijöiksi koetaan johtotason tehtävissä tulevaisuudessa markkinatuntemus ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen.

Johdolta kaivataan strategista näkemystä ja uskallusta mennä myös sellaiselle sektorille, joka ei perinteisesti ole ollut kiinnostava. (Delfoi II -vastaaja)

Majoitus- ja ravitsemisalalan johtotehtävissä odotetaan myös palveluosaamista. Merkittävimmiksi osaamisalueiksi nähdään asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta.

Kokonaisuuksien kehittäminen eri toimialojen kanssa on kriittistä. Sen päätähkäimenä on asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen, ns. ”yhden luukun perusaate”, jonka tuloksena syntyy kokonaisuus – kokonaisvaltainen palvelu. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituneen liiketoiminnan osaamista pidetään majoitus- ja ravitsemisalalla lähes yhtä merkittävänä kuin palvelualalla yleensäkin. Hieman muita tärkeämmiksi taidoiksi johtotehtävissä koetaan verkoston ja

kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta sekä verkostoitumisosaaminen toimialan sisällä.

Verkosto-osaaminen on alue, johon tarvitaan lisäosaamista. Tämä koskee varsinkin toimialan PK-sektorin yrityksiä. Verkostoitumalla voidaan saavuttaa erityisiä toiminnallisia etuja.

Kaikilla toimialoilla johtotehtävissä painotetaan johtamisosaamista, niin myös majoitus- ja ravitsemisalalla. Alan johtotehtävissä korostuvat erityisesti projektiosaaminen ja prosessien johtaminen.

Muita tarvittavia taitoja ovat ennakointi, muutosvalmius, yhteistyökyky, tiedon analysointi- ja ongelmanratkaisukyky, sekä kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista. Esteettinen osaaminen on toimialan johtotehtävissä, kuten sen työntekijä- ja asiantuntijatehtävissäkin, keskimääräistä merkittävämpi osaamisalue. Englanti, venäjä ja saksa korostuvat kielitaitovaatimuksina.

Ylin johto visioi yrityksensä tulevaisuuden tavoitteet, laatii strategiat ja toteuttaa ne yhdessä henkilökuntansa kanssa. Majoitus- ja ravitsemisalalla palveluiden ja prosessien kehittäminen, niiden hallinta sekä palveluketjun toiminnan varmistaminen ovat avainasioita.

Johtajilta odotetaan monipuolista osaamista. Tarvitaan sekä hyvää peruskoulutusta että käytännön mukanaan tuomaa kokemusta. Johtajien koulutuksessa jatko- ja täydennyskoulutuksella onkin merkittävä rooli. Kansainvälinen toimintaympäristö korostaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista.

Jotta teknologian tarjoamat mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, on johtajan kyettävä johtaa samanaikaisesti asioita ja asiantuntijoita. Johtajalla on oltava laaja kyky aistia ja tunnistaa virtauksia ja ilmiöitä, jotta hän voi kehittää yrityksensä toimintaa tulevaisuuden haasteisiin.

Yhteenveto

Majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöiltä odotetaan vuonna 2020 ennen kaikkea palveluosaamista. Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisin osaamishaaste on palveluosaaminen, mutta lähes yhtä merkittäviä ovat johtamisosaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Johtotehtävissä korostuvat puolestaan liiketoimintaosaaminen, johtamisosaaminen ja palveluosaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 9.

Kuva 9. Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalan eri tehtävissä vuonna 2020

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky • Myyntitaidot • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Muutosvalmius • Tiimityötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Yhteistyökyky • Ongelmanratkaisukyky • Asiakasosaaminen • Ihmisten johtaminen • Tiimityötaidot • Kyky jakaa osaamista/ ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatuntemus • Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Palveluketjun kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Osaamisen johtaminen • Ennakointiosaaminen • Muutosvalmius • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista/ ymmärtää toisten osaamista • Ongelmanratkaisukyky

5.5 Rahoitus- ja vakuutusala

Rahoitus- ja vakuutusala koostuu rahoituksen välitystä, vakuutustoimintaa ja rahoitusta palvelevaa toimintaa harjoittavista yrityksistä. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2004, 52.)

5.5.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Rahoitus- ja vakuutusalan yritykset toimivat kansainvälisessä toimintaympäristössä. Yhä useammat yritykset ovat monikansallisia. Ulkomaisia yhtiöitä toimii Suomen markkinoilla. Suomalaiset toimijat ovat yhdistyneet tai liittoutuneet kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tietointensiivisten palvelujen digitalisoituminen kasvattaa niiden kansainvälistymistä ja kilpailua.

Vuonna 2020 rahoitus- ja vakuutusalan markkinat ovat globaalit. Varsinaista globalisaatiota enemmän vuoteen 2020 mennessä alaan vaikuttaa euroalueen rahoitusmarkkinoiden yhdentymisen. Vähittäispankki-toiminnassa tämä merkitsee kansallisten maksujärjestelmäinfrastruktuurien korvautumista Euroopan laajuisilla standardeilla.

Investointipankkitoiminnan globalistuminen jatkuu. Ulkomaille sijoitetaan entistä enemmän. Sijoittamisen hajauttaminen kansainvälisesti on jatkunut ja helpottanut infrastruktuurin kehittymisen myötä. Tämä toisaalta on hankaloittanut sijoitusten hajauttamista, kun pääomamarkkinat ovat integroituneet.

Pankkeja ja rahoituslaitoksia on entistä vähemmän. Sekä kansalliset että kansainväliset fuusiot ja haltuunotot ovat jatkuneet. Finanssialan suuret toimijat toimivat Pohjoismaiden ja Baltian alueiden lisäksi laajemmin muualla Euroopassa ja Venäjällä. Keskittyminen on syntynyt kahta kautta: toimijat ovat kasvaneet laajemmille markkinoille ja toisaalta Suomesta on ostettu tai fuusioitu toimijoita isompaan kansainväliseen toimijaan. Lainsäädäntö ja valvonta ovat muuttaneet yhä enemmän ylikansalliseksi. Kehitys ei ole tapahtunut täysin ongelmitta, esimerkiksi rahanpesu on lisääntynyt. Rahanpesuun liittyvien ongelmien lisääntyminen on seurausta erityisesti tietoverkkojen kehittymisestä, siihen liittyvän valvonnan vaikeutumista sekä monikanavaisuuden lisääntymisestä.

Fuusioista ja yritysostoista jäljelle jääneet yritykset palvelevat entistä suurinumeroisempaa asiakaskuntaa yli kansallisten rajojen. Globalisaatiokehityksen myötä yritysasiakkaiden liiketoiminta on kansainvälistä,

jolloin tarvitaan myös globaalit pankkipalvelut.

Globaalit yritykset tarjoavat pääosin kaikki pankki-, rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Globaalit yritykset ovat kustannustehokkaita, ja asiakas saa palvelut edullisin hinnoin. Suurten rinnalla toimii kuitenkin pieniä, kotimaan markkinoihin ja palveluihin erikoistuneita sekä pankki- että vakuutusyhtiöitä. Lisäksi vakuutuspuolella esimerkiksi lakisääteinen eläkevakuutus on edelleen direktiivien ulkopuolella ja näin ollen globalisaatio ei ole siihen kovin voimakkaasti vaikuttanut. On kuitenkin kaksi mahdollista etenemissuuntaa: eläkeyhtiöt ovat tiukemmin finanssitavarataloihin sidottuja tai ne ovat eriytyneet nykyistä itsenäisemmiksi yhtiöiksi, ja yhteys vahinkovakuutukseen vähenee.

Kansainvälinen *benchmarking* on lisännyt paineita kustannusten leikkauksiin, ja tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet kilpailuedellytysten parantamiseksi. Tämä on merkinnyt dynaamisia ja joustavia resursstrategioita, joissa yhdistyvät ulkoistaminen ja yhteiset palvelukeskukset. Ulkoistamisessa on uhkavansa, mutta näkemyksenä on, että yhä enemmän siirrettävissä olevia osia prosesseista tuotetaan edullisimpien tuotantokustannusten maissa. Ulkoistamisesta saaduilla säästöillä on vapautettu pääomia uusinvestointeihin. Toisaalta globalisaatio ja tekninen kehitys ovat pakottaneet uusiin tuote- ja palveluinnovaatioihin. Nämä puolestaan edellyttävät pitkän aikavälin investointistrategioita.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Alalla työskentelevien määrä on laskenut yritysjärjestelyjen ja automatisoinnin takia. Lisäksi ulkoistaminen on vähentänyt työpaikkoja maailmanlaajuisesti. Suomalaisen yritystoiminnan ja työpaikkojen väheneminen Suomessa laskee myös suomalaisen työvoiman ja työsuhteiden Tel-vakuuttamista. Jos taas Suomi kykenee houkuttelemaan ulkomaisia investoijia ja yritystoimintaa Suomeen, niin työpaikkoja tulee lisää, ja koulutetulle työvoimalle on kysyntää. Tämä vaikuttaisi myös suomalaisten eläkeyhtiöiden vakuutustoimintaan positiivisella tavalla.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Rahoitus- ja vakuutusala on tietointensiivinen toimiala, jolla arvon tuottaminen perustuu pitkälti informaation hyödyntämiseen ja jalostamiseen. Teknologian katsotaan kuuluvan alaan olennaisesti. Tietoteknologian hyödyntäminen on ollut pankeissa kauan pitkälle vietyä.

Maksujärjestelmien integraatio Euroopassa on jatkunut voimakkaana. Siihen sekä standardien luomiseen on käytetty paljon voimavaroja. Teknisesti on mahdollista, että globaali maksujärjestelmä saadaan aikaan vuoteen 2020 mennessä. Se edellyttää kuitenkin sitä, että kyetään huolehtimaan vakaudesta ja turvallisuudesta samanaikaisesti. Tarve globaalien ratkaisujen synnyttämiselle on ilmeinen, mutta niiden aikaansaaminen ei ole itsestään selvyys. Esimerkiksi terrorismin uhka voi hidastaa globaaleja ratkaisuja. Myös maiden väliset eroavaisuudet järjestelmissä hidastavat kehitystä. Suomi on ollut järjestelmien kehittämisessä edelläkävijä.

Vastustus uusiin standardeihin voi kasvaa, koska uusi järjestelmä edellyttää globaalilta pankilta suuria investointeja. Mikäli alalla tapahtuu mittava pankkikriisi, saattaa se myös horjuttaa yhä kattavampiin järjestelmiin siirtymistä. Uusien standardien mukaisten kansainvälisten järjestelmien toimivuus ei myöskään ole niin selvää kuin kansallisten. Suomen näkökulmasta pelkona on, että kankeammat järjestelmät tulevat toimivien kansallisten järjestelmien tilalle.

Luotettaville ratkaisuille on kysyntää myös internetissä ja eri maiden välillä tapahtuvan kaupankäynnin seurauksena. Kuluttajien luottamusta voidaan horjuttaa, mikäli järjestelmien turvallisuudessa ilmenee ongelmia.

Teknologinen kehitys tarjoaa rahoitussektorille merkittäviä keskittämismahdollisuuksia. *Offshore*-toiminta sekä tausta- ja tukitoimintojen keskittäminen edullisimpiin maihin on kasvanut. Suomessa, kuten osassa muita Euroopan maita kielimuuri on hidastanut ja vaikeuttanut osan toimintojen keskittämistä. Maissa, joissa kansallinen kieli on englanti, *offshoring* on yleisempää. Kieli on myös vastaanottavassa maassa merkittävä tekijä, joka väistämättä edistää toimintojen siirtymistä (Intia, Etelä-Afrikka).

Pankki- ja vakuutuspalveluja hoidetaan entistä enemmän sähköisesti. Palveluissa hyödynnetään tietoverkkoa ja muuta kommunikaatioteknologiaa, kuten puhelinta tai digi-televisiota. Näkemyksenä on, että vuonna 2020 kuluttaja asioi henkilökohtaisesti pankissa vain erityispalvelujen takia. Verkon kautta tarjotaan myös muiden kuin pankkien järjestämää

rahoitusta. Vakuutustuotteita on ostettavissa internetistä, jossa myös hoidetaan suurin osa korvausasioista. Asiakaskontaktit ohjataan verkkoon, jolloin monikanavaisen palvelumallin myötä teknologiassa edellä käyvät organisaatiot ovat etulyöntiasemassa. Elektroninen allekirjoitus tai identiteetti on tullut tärkeäksi.

Vuonna 2020 kysytään kykyä hyödyntää digitalisaatiota uusien tuote- ja palveluratkaisujen kehittämisessä.

(Delfoi II -vastaaja)

Muuttuvan ja jatkuvasti kehittyvän teknologian omaksumiskyky ja hyödyntäminen työkaluna on kriittistä.

(Delfoi II -vastaaja)

Verkko- ja puhelinpalvelujen räätälöiminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti tuo lisää mahdollisuuksia palveluun ja myyntiin. Asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys ovat palveluissa avainasioita. Teknologian avulla markkinointia ja myyntiä kohdennetaan voimakkaasti. Tämä on tarpeen, koska tulevaisuudessa asiakkaiden työ- ja vapaa-ajasta kilpaillaan. Kansainvälistymisestä johtuen palvelujen tulee olla saatavissa lähes vuorokauden ympäri.

Kaikilla tasoilla täytyy olla kykyä nähdä digitalisaatio asiakkaan näkökulmasta, kehittää palveluja asiakkaan tarpeista lähtien. Se tarkoittaa myös jatkuvaa opiskelua sähköisestä "maailmasta", sen käyttämisestä ja hyödyntämisestä. (Delfoi II -vastaaja)

Teknologian myötä etätyöskentely on lisääntynyt ja monet manuaalisesti tehtävät asiat voidaan hoitaa automaatiolla. Vuoteen 2020 mennessä henkilötyötä on pystytty korvaamaan automaatiolla myös muissa kuin rutiininomaisissa palvelutehtävissä, kuten pikakassatoiminnoissa.

Verkostoituminen

Verkostoituminen näkyy rahoitus- ja vakuutusosalalla entistä tiiviimpänä yhteistyönä. Yhteistyöstä saadaan synergiaetuja, jolloin yhtenäispalveluverkostoja hyödyntämällä erikoistuneet palveluntuottajat voivat tuottaa kokonaispalveluja kustannustehokkaasti. Näin esimerkiksi samasta jakeluverkostosta saa sekä pankki- että vakuutustuotteita ja -palveluja.

Toimijat verkostoituvat tiiviisti, asiakkuuksia hoidetaan enenevässä määrin liittoutumien kautta. Verkostoituminen kansainvälisten toimijoiden kanssa on välttämätöntä globaaleihin asiakastarpeisiin vastaamiseksi.

Koska palvelukanavien määrä on kasvanut voimakkaasti ja palvelut ovat siirtyneet pääsääntöisesti verkkoon, uusia yhteistyökumppaneita haetaan myös kommunikatiiviteknologian puolelta.

Pankit ja vakuutusyhtiöt jakautuvat selvemmin kahteen joukkoon: kansainväliset suuret toimijat ja paikalliset tai alueelliset toimijat. Tietoverkkojen kautta pienemmällä on mahdollisuus päästä mukaan kansainväliseen toimintaan. Erikoistumisen kautta voidaan vastata asiakkaiden toiminnalle asettamiin vaatimuksiin. Verkostoituminen lisää tehokkuutta toimialan sisällä. Pienemmät paikallistuntemusta omaavat yritykset voivat lisätä toimia yhteistyössä kansainvälisten toimijoiden kanssa, hyödyntää toistensa osaamista, palveluja ja markkinatuntemusta.

Vuonna 2020 rahoitus- ja vakuutusosalalla verkostoidutaan myös toimialarajojen yli. Yhteistyökumppaneiden ja muiden yritysten tuotteiden ja palveluiden myynti on yhä tavanomaisempaa, samaten asiantuntijapalveluiden välittäminen. Yhä yleisempi on käytäntö, jossa tuotteen tai hyödykkeen oston yhteydessä hankitaan myös rahoitus- ja vakuutuspalvelut, kuten esimerkiksi on tehty jo pitkään auton hankinnassa (auto + laina + vakuutukset). Toisaalta esimerkiksi kaupan kanta-asiakasjärjestelmiin liitetään yhä enemmän myös pankkipalveluja tai päinvastoin. Erilaisten rahoitus- ja vakuutuspalveluja niin sanottujen välikäsien, meklareitten, rooli kasvaa palvelujen myynnissä.

Ikääntyminen

Ikääntyvien kasvava varallisuus tuo kysyntää varainhoitopalveluille. Yhä suurempi osa asiakkaista on eläkeläisiä, joilla on varallisuutta ja varallisuudenhoitotarpeita. Samanaikaisesti yhä suurempi osa vähenevästä nuoremasta asiakaskunnasta on perinyt omaisuutta, jolloin myös he kysyvät varallisuudenhoitopalveluja.

Iäkkäät ovat vaativia palvelujen käyttäjiä. He odottavat perinteisen toiminnan ylittäviä lisäarvopalveluja, joilla samalla lujitetaan asiakassuhdetta. Varallisuuden ja sijoitusomaisuuden kasvaessa tarve neuvontaan sekä sijoitus- ja säästämispalveluihin lisääntyy, erityisesti kun vaihtoehtojen ja erilaisten tuotteiden määrä on kasvanut nopeasti.

Rahoitus- ja vakuutusosalalla ikääntyminen vaikuttaa entistä selkeimpien, käyttäjäystävällisten palvelujen tarpeeseen. Ikääntyneille kehitetään uusia tuotteita ja palveluja, joissa panostetaan kohderyhmän mieltymysten ja odotusten täyttämiseen. Myös monikanavapalvelut mahdollistavat asiakaslähtöisyyttä. Ikärakenteen muutokset huomioiden pankit tarjoavat palveluita,

joista esimerkkinä eläkeneuvonta, oman talouden hallinta sekä erilaiset säästämisen- ja rahoitusmuodot. Vakuutustuotteita on kehitetty erilaisille uusille riskimahdollisuuksille ja niitä tarjotaan asiakkaalle. Eläkekustannusten nousun myötä asiakkaan eläkekustannusten hallintapalvelujen kysyntä on lisääntynyt. Ikääntyneille on omia vakuutuksia, kuten hoitovakuutuksia. Yksittäiset kuluttajavakuutukset yleistyvät. Rahoituspuolella esimerkiksi käänteiset asuntolainat ovat yleistyneet.

Ikääntymisen myötä ja osaajapulan seurauksena on tullut entistä tärkeämmäksi pitää osaava työvoima yrityksessä työkykyisenä ja -haluisena. Palveluhenkilöstön ikärakenteessa huomioidaan ikääntyvien osaaminen ja kokemus. Lisäksi heillä on taitoa kouluttaa nuorempia työyhteisön jäseniä. Tietotaidon siirtymistä nuoremmille pidetään tärkeänä.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Tietosuojariskit, tietoverkkoihin kohdistuvat rikokset, globaalit virukset.
- Toimialan tietojärjestelmien ja kantarekistereiden keskittämistä seuraavat riskit.
- Rahanpesu
- Pandemiat, luonnonkatastrofit, ilmaston muutoksen aiheuttamat ongelmat
- Terrorismi
- Kriisi kansallisessa tai kansainvälisessä järjestelmässä, esimerkiksi Euroopan unionin poliittisessa toiminnassa.
- Kansantalouden tai kansainvälisen talouden kriisi, romahdus ja globaali lama.

5.5.2 Visio vuodelle 2020

Rahoitus- ja vakuutusosalalla tuotetaan ja luodaan innovatiivisia finanssialan palveluita huipputeknologialla ja -osaamisella. Toimitaan kansainvälisissä verkostoissa sekä tunnistetaan ja hallitaan muuttuvat riskit. Asiakastarpeet ohjaavat monikanavaisia palvelutarjontia. Asiakkuuksien kehittäminen ja asiakassuhteiden hoito on kilpailuvaltti. Alan henkilöstö on ammattitaitoista ja motivoitunutta, henkilöstön työssä asiaosaaminen korostuu.

Rahoitus- ja vakuutusala toimii globaaleilla markkinoilla. Venäjä on erityisen keskeinen markkina-alue. Kansainvälisestä asiakaskunnasta kilpaillaan, ja siksi vahvojen brändien luominen ja markkinointiosaaminen ovat tärkeitä. Kansainvälisten toimijoiden vastavoimana on kuitenkin paikallisia toimijoita, ja periaate ”*Think global, act local*” on yhä olennainen. Kansainvälisyys näkyy myös toimintojen ulkoistamisessa. Riskienhallinta on toiminnassa yhä keskeisempää, se on kiinteässä yhteydessä kilpailukykyyn.

Huipputeknologian hyödyntämisessä ja innovatiivisten palvelujen tuottamisessa suomalaiset toimijat ovat kansainvälisesti edelläkävijöitä. Asiakkaan tarpeiden ennakointi ja palveluiden räätälöinti ovat ydinasioita, joten asiakkuuksia kehitetään järjestelmällisesti ja asiakassuhteiden hoitoon panostetaan. Palveluja tuotetaan monikanavaisuuden kautta, jolloin asiakas saa valita millä tavalla pankki- ja vakuutusasioiden hoitaminen toteutetaan. Ydintuotteita täydennetään lisäarvopalveilla. Kokonaisvaltainen palvelu tuotetaan verkostoitumalla alan sisällä ja muiden toimialojen kanssa. Palveluja osataan tuotteistaa, myydä ja viedä.

Suomalaisia toimijoita kuvaa vahva osaaminen. Huippuosaaminen on kuitenkin eriytynyttä; toisaalta on kokonaisvaltaista osaamista, toisaalta erityisosaamista. Asiakkaan kohtaaminen on menestystekijä ja siinä korostuvat vuorovaikutustaidot sekä asiaosaaminen. Asiaosaamisen rooli on merkittävä, sillä tulevaisuudessa henkilöstön hallittavana on laaja tuote- ja palvelutarjonta sekä kansainvälinen normisto. Tiedonhallinta korostuu. Asiakasosaaminen sisältää yhä yleisemmin toimimisen asiakkaan etua ajavana agenttina. Yritysten toiminnan painopiste siirtyy yhä enemmän kohti myynti- ja palveluorganisaatiota.

Ala on vetovoimainen työntekijöiden näkökulmasta. Se houkuttelee sitoutunutta henkilöstöä ja alan tehtävät ovat haluttuja. Tähän on päästy toimimalla työelämälähteisesti ja yhteistyöllä oppilaitosten kanssa.

5.5.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Selvästi eniten merkitystä rahoitus- ja vakuutusalan työntekijätehtävissä vuonna 2020 nähdään erityyppisellä palveluosaamisella. Keskeisimpinä asioina korostuvat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä asiakaspalveluosaaminen.

Tämä vastaa hyvin toimialan näkemystä tulevaisuuden työympäristöstä. Asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys asiakaskontaktoinnissa ovat yhä tärkeämpiä avainasioita. Työntekijöiltä odotetaan asiakaslähtöistä ennakointia ja asiaosaamista. Palvelukysyntä tulee lisääntyminen muun muassa ikääntyneiden suuremman varallisuuden seurauksena.

Monikanavapalvelujen tarjonta edellyttää asiakaspalveluosaamista. Asiakaspalvelutyön ja asiakkuuksien hoidon keskiössä ovat viestintä, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot.

Palveluosaamisen merkitys on suurempi rahoitus- ja vakuutusosalalla työntekijätason tehtävissä kuin palvelualoilla yleensä. Palveluosaaminen ja asiaosaaminen liittyvät alalla voimakkaasti yhteen. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakaspalveluosaaminen, asiakasprosessin ja palveluketjun kokonaisuuden hallinta saavat kaikki suuremman merkityksen kuin palvelualoilla yleensä.

Myyntitaidot korostuvat työntekijätehtävissä. Työssä edelleen keskeistä on rahoitus- ja vakuutuslaitosten ja -palvelujen myynti, mutta vuonna 2020 myynti tapahtuu monia eri kanavia pitkin. Myynti tulee suunnata sinne missä asiakasvirrat ovat. Erityisesti sähköisten palvelujen kehittymisen myötä myyntiä tehdään pitkälti tietoverkossa. Myyntiosaamiseen liittyy erilaisten keinojen hyödyntäminen, sillä asiakaslähtöisyyden korostuessa asiakas valitsee mitä kautta häneen ollaan yhteydessä.

Palveluun yleensä verrattuna rahoitus- ja vakuutusalan työntekijätehtävissä korostuvat jonkin verran enemmän markkinatuntemus, myyntitaidot, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen sekä kansallisen lainsäädännön ja normien osaaminen.

Itsensä johtaminen korostuu työntekijätehtävissä. Työntekijöiden tulee ottaa yhä enemmän työstä ja palveluprosessista vastuuta. Kun kokonaisvaltaisten varallisuudenhoitopalvelujen kysyntä kasvaa, työntekijän täytyy hallita kokonaisuutta, toimia joustavasti ja tarjota asiakaslähtöinen ratkaisu. Se edellyttää myös ongelmanratkaisukykyä. Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinnassa edellytetään asiakkaiden palvelemista siten, että moninaisiin palvelutarpeisiin osataan vastata oikeilla ratkaisuilla.

Itsensä johtaminen on rahoitus- ja vakuutusosalalla työntekijätason tehtävissä tärkeämpää kuin palvelualalla yleensä. Myös projektin johtaminen ja verkoston

johtaminen ovat alalla hieman merkittävämpiä osaamistarpeita kuin palvelualoilla yleensä.

Yhteistyökykyä, tiimityötaitoja, muutosvalmiutta sekä kykyä jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista painotetaan yhä välttämättöminä taitoina. Tätä selittää muun muassa se, että työssä ollaan pitkälti sidoksissa informaation hyödyntämiseen. Ajankohtaisiin palvelutarpeiden vastaamiseksi työssä tulee olla myös muutosvalmiutta. Tiedon sujuvaa liikkumista auttaa vahvat sosiaaliset taidot ja kyky jakaa osaamista.

Kielitaitovaatimuksissa korostetaan suomen lisäksi englantia, ruotsia sekä venäjää.

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Asiantuntija- tai esimiestehtävissä edellytetään asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja ennakoointia, asiakasprosessin ja palveluketjun kokonaisuuden hallintaa sekä asiakasosaamista.

Näiden osaamisalueiden yhteys ennakoituun tulevaisuuden työympäristöön on selkeä. Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti sekä asiakas- tarpeiden ennakointi ovat keskeisiä menestystekijöitä. Asiakkaat ovat yhä vaativampia ja edellyttävät laadukasta ja asiantuntevaa palvelua, jolloin henkilöstöltä vaaditaan hyvää asiaosaamista. Rahoitus- ja vakuutus- palveluissa vankka asiaosaaminen on asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa luotettavan palvelun ydin.

Kokonaisvaltaisten palvelujen kysynnän ja tarjonnan lisääntyminen edellyttää asiakasprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksien hallintaa. Vuonna 2020 tämä on myös välttämättömyys asiakassuhteen lujittamiseksi. Lisääntyneen kysynnän seurauksena tarjotaan monipuolisia palvelukonsepteja. Rutiininomaiset asiakaspalvelutehtävät ovat käytännössä hävinneet, ja asiantuntijuuspalvelut, kuten neuvonta-, talouden hallinta- tai eläkekustannusten hallintapalvelut, ovat lisääntyneet. Verkostoitumisen lisääntyessä asiakasprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksien hallintaan kuuluu myös yhteistyökumppaneiden tuotteiden ja palveluiden myynti. Lisäksi kasvava meklaritoiminta edellyttää kokonaisuuksien hallintaa.

Palveluosaamiseen liittyy kiinteästi vahva asiakasosaaminen. Vuonna 2020 asiakkaan agenttina toimiminen on tavanomaista. Erilaisilla asiakkailla ja ikäryhmillä on erilaisia palvelutarpeita ja odotuksia. Esimerkiksi ikääntyvien lisääntynyt varallisuus luo tarpeita monipuolisille varallisuudenhoitopalveluille. Henkilös-

töllä on oltava entistä laaja-alaisempaa tietoa erilaisista vaihtoehdoista, ja heidän on tarjottava palveluja asiakasprofiilien mukaisesti. Asiakasosaaminen on keskeistä myynti- ja markkinointityössä.

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakasosaaminen sekä asiakaspalveluosaaminen korostuvat jonkin verran enemmän kuin palvelualoilla yleensä.

Liiketoimintaosaamisessa korostuvat markkinatuntemus, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen.

Rahoitus- ja vakuutusalan toiminta on tiiviissä yhteydessä taloudelliseen tilanteeseen, mikä selittää markkinatuntemuksen merkitystä asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Asiakkaille tuotetaan kilpailukykyisiä palveluja ja erilaisia lisäarvoa tuottavia palveluja. Globaalin kehityksen ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen seurauksena markkinoiden tilanteesta tulee olla hyvin perillä. Markkinatuntemukseen heijastuu myös toiminnan laajentuminen ja markkina-alueen kasvaminen. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat riskien hallintaan.

Markkinatuntemus on yhteydessä toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessin ymmärtämiseen. Innovatiivisten uusien palvelun kehittämisessä niiden ymmärtäminen on välttämättömyys. Vakuutusallalla tiedon analysointi, riskien arviointi ja ennakointi ovat keskeisiä tekijöitä, jotta kyetään kehittämään uusia palvelutuotteita.

Markkinatuntemus, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen korostuvat rahoitus- ja vakuutusallalla verrattuna palvelualoihin yleensä. Myyntitaidot sekä kansallisen lainsäädännön ja normien osaaminen painottuvat alan asiantuntija- ja esimiestehtävissä.

Muutosvalmius, tiedon analysointikyky, kyky jakaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisukyky, tiimi- ja yhteistyötaitot ovat keskeisiä taitoja tulevaisuuden toimintaympäristössä. Talouden muutokset heijastuvat selkeästi rahoitus- ja vakuutusalan toimintaan. Riskien hallinta ja niiden ennakointi edellyttävät muutosherkkyyttä palvelutarjonnassa. Sitä tarvitaan myös asiakastarpeiden muutosten havaitsemisessa.

Rahoitus- ja vakuutusalan toiminta perustuu vahvasti tiedon käsittelyyn. Tiedon ja tietokanavien määrä ovat kasvaneet jatkuvasti. Tiedon käsittely ja sen analysointi

ovat yhä kriittisempiä taitoja. Oleellisen tiedon löytäminen ja sen jalostaminen palvelutuotteeksi on menestyksen avaintekijöitä. Vakuuttamisessa arvo määräytyy tiedon analyttisen prosessoinnin ja siihen liittyvien riskien todennäköisyyksien kautta. Teknologisen kehityksen ja digitalisaation hyödyntämistarve on alalla entistä tärkeämpää.

Palveluketjujen toteuttamisessa asiantuntijapalvelujen kysyntä vaatii toisaalta erityisosaamista, toisaalta laaja-alaista osaamista. Yhdeltä henkilöltä ei voida edellyttää kaikkea osaamista, joten yhteistyö ja osaamisen jakaminen ovat välttämättömiä taitoja. Suomen lisäksi englanti, ruotsi ja venäjä ovat keskeisiä kielivaatimuksia.

Asiantuntija- tai esimiestehtävissä tiedon analysointikyky, yhteistyökyky sekä kyky jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista korostuu jopa enemmän kuin palvelualoilla yleensä.

Johtamisosaaminen on yhä kysytympi taito tulevaisuudessa. Ihmisten ja osaamisen johtamisen lisäksi palvelujohtaminen ja itsensä johtaminen korostuvat.

Erityisosaaminen ja laaja-alainen osaaminen täydentävät toisiaan, jolloin asiantuntija- tai esimiestehtävissä toimivien on osattava hahmottaa mitä kaikkea osaamista henkilöstöltä tarvitaan. Erityisesti tietointensiivisellä alalla osaamisen johtaminen korostuu. Osaamisen johtamiseen liittyy erilaisten palvelutarpeiden ymmärtäminen. Siihen liittyy myös kokonaisuuksien hallinta sekä kokonaispalveluratkaisujen ja tehokkaiden palveluketjun tuottaminen.

Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää palvelujohtamista. Palvelujohtaminen on keskeistä, sillä rahoitus- ja vakuutuslaitokset pyrkivät olemaan yhä enemmän myynti- ja palveluorganisaatioita. Palvelujohtamiseen liittyy myös verkostoituminen ja toimialarajat ylittävä yhteistyö. Erilaisten kumppanuuksien ja yhteistyösopimuksien lisääntymisen seurauksena tarjotaan yhä moninaisempia palveluja.

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen on johtotehtävissä luonnollisesti tärkeä osaamisalue. Merkittävimmiksi tekijöiksi nähdään liiketoimintaprosessin ymmärtäminen, strategiaosaaminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen.

Rahoitus- ja vakuutusosalalla toimitaan kansainvälisessä ympäristössä. Yritysten globaali liiketoiminta

edellyttää globaaleja pankkipalveluja. Markkinatuntemus on yhä keskeisempää, ja kansainvälinen toiminta täytyy hallita systemaattisesti. Menestyminen edellyttää johtotasolla vahvaa näkemystä liiketoimintaprosessin ja toimialan ansaintalogiikan ymmärtämisestä. Näitä osaamisuuksia edellyttävät myös myynnin ja markkinoinnin voimakas keskittäminen sähköisiin järjestelmiin. Rahoitus- ja vakuutuspalvelujen räätälöinti asiakaslähtöisesti ja verkkoasioinnin kasvu edellyttävät lisäksi liiketoimintaprosessien kokonaisuuden hallintaa.

Kireä kilpailu edellyttää vankkaa strategiaosaamista. Vahvat ja ennakoivat näkemykset liiketoiminnan strategisista painopisteistä ovat menestyksen avainasioita. Erilaiset lisäarvopalvelut, varallisuuden kokonaisvaltainen hoitaminen tai vakuutusalan neuvontapalvelut, voivat olla strategisia painopisteitä. Palvelutarjonnan strategia liittyy myös vahvasti markkinatuntemukseen, jotta toiminnassa menestyään ja pystytään täyttämään asiakastarpeet ja -kysyntä.

Liiketoimintaprosessin ja toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen sekä markkinatuntemus ovat korostuneempia rahoitus- ja vakuutusalan johtotason tehtävissä kuin palvelualoilla yleensä.

Vuonna 2020 kaikilla toimialoilla tarvitaan erityisen vahvaa johtamisosaamista, niin myös rahoitus- ja vakuutusosalalla. Ihmisten ja osaamisen johtaminen korostuvat rahoitus- ja vakuutusalan johtotehtävissä eniten, mikä kuvaa sitä, että alan toiminta perustuu entistä enemmän asiaosaamiseen.

Rahoitus- ja vakuutusala on tietointensiivinen toimiala, jossa menestyksellinen toiminta perustuu informaation analysointiin. Henkilöstön vahva asiaosaaminen on kilpailuvaltti. Toimintaperiaatteissa tämä näkyy siinä, että halutaan muuttua palveluorganisaatioksi. Toiminta edellyttää korkeaa osaamistasoa, ja johdolta vaaditaan taitoa ohjata ihmisiä ja osaamista hyvin ja tehokkaasti.

Ennakointiosaaminen, muutosvalmius, tiedon analysointikyky, yhteistyötaidot, kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisukyky nousevat myös johtotehtävissä keskeiseen asemaan. Kielivaatimuksina painotetaan suomen lisäksi englantia, ruotsia ja venäjää. Strategisessa liiketoiminnassa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tuotteistamisessa johdon on osattava ennakoita, olla valmis muutoksiin ja analysoida toimintaympäristöä, jossa tietotulva on yhä suurempi. Tiedon analysointi ja kyky jakaa tietoa korostuvat.

Yhteenveto

Palveluosaaminen on merkittävintä työntekijätehtäissä. Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisintä ovat liiketoimintaosaaminen ja johtamisosaaminen. Johtotehtävissä korostuvat johtamisosaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 10.

Kuva 10. Merkittävimmät osaamisalueet rahoitus- ja vakuutusalan eri tehtävissä vuonna 2020

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none">• Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi• Asiakaspalveluosaaminen• Yhteistyökyky	<ul style="list-style-type: none">• Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi• Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta• Ihmisten johtaminen• Muutosvalmius• Kyky analysoida tietoa• Yhteistyökyky• Kyky jakaa osaamista/ymmärtää toisten osaamista• Ongelmanratkaisukyky	<ul style="list-style-type: none">• Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen• Ennakointiosaaminen

5.6 Sosiaalipalvelut

Sosiaalipalvelut koostuvat kahdesta pääryhmästä: majoituksen sisältävistä sosiaalipalveluista ja avopalveluista. Majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluita tuottavat erilaiset hoivayksiköt ja palvelutalot. Sosiaaliin avopalveluihin puolestaan kuuluvat esimerkiksi lasten päivähoido ja kotipalvelu. Palvelut 2020 -hankkeessa tarkastellaan yksityisiä sosiaalipalveluja, joilla tarkoitetaan sekä järjestöjen että yritysten tuottamia palveluita. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 40.)

5.6.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Globalisaation vaikutukset sosiaalipalveluihin ovat pitkälti välillisiä. Maiden välinen kilpailu kiristyy vaikuttaen Suomen mahdollisuuksiin rahoittaa sosiaaliturvaa. Hyvinvointipalvelumarkkinat kehittyvät globaaleiksi ja avautuvat kilpailulle mahdollistaen kansainvälisten palveluntuottajien rantautumisen Suomeen. Samalla Suomelle avautuu uusia mahdollisuuksia alan teknologian ja palveluiden vientiin.

Tulevaisuudessakin tärkein sosiaalialaa koskettava glo-

baali tekijä on EU. Unionin kilpailulainsäädännön vaikuttaa tulevaisuuden sosiaalipalveluiden tuottamisen reunaehtoihin sekä tuotteiden ja etuuksien yhtenäistymiseen.

Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että vuoteen 2020 mennessä Euroopan tasolla on syntynyt yhä enemmän sosiaalipalveluihin keskittyneitä yrityksiä, jotka toimivat useassa maassa ja joiden osakkeenomistajina on yksityisten tahojen lisäksi alalla toimivia järjestöjä. Yrityksillä on sekä mahdollisuus että haaste tuotteistaa palvelujaan eurooppalaisille markkinoille verkostoitumalla innovaatio- ja tutkimustoiminnassa sekä kehittämällä kaupallisen toiminnan palvelujaan tuotannollisten verkostojen avulla. Vuonna 2020 ala on selkeä osa eurooppalaista sosiaali- ja terveystalouden palveluntuottajajärjestelmää.

Markkinoiden maailmanlaajuinen avautuminen ja pitkälle kehittynyt osaaminen tarjoavat suomalaisille sosiaalipalveluyrityksille mahdollisuuksia toimia myös Euroopan ulkopuolella. Vuonna 2020 suomalaisia sosiaalipalveluyrityksiä toimii esimerkiksi Japanissa ja Arabimaissa. Kansainvälistymiskehitys kasvattaa yrityskokoa ja laajentaa omistuspohjaa. Näkemyksenä on, että sosiaalipalveluista on tullut pääomasijoittajia kiinnostava ala, ja yrityksiä on listautunut pörssiin.

Asiakaskunta ja työvoima monikulttuuristuvat. Kansainvälistymiskehitys heijastuu siten myös osaamisvaatimukseen: on tarve tuntea eri kulttuureja, osata kohdata eri kulttuuritaustaisia ihmisiä ja kieliä.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Sosiaali- ja terveystaloudella tieto- ja viestintätekniikan todellinen hyödyntäminen tulee kasvamaan. Vuonna 2020 teknologiahyödyt näkyvät esimerkiksi palveluiden ja asiakasdokumenttien hallinnan kehittymisenä sekä itse palveluprosessien parantumisena. Lisäksi teknologian kehittyminen mahdollistaa vanhusasiakkaiden selviytymisen omatoimisine nykyistä pidempään. Myös vajaa-kuntoisten mahdollisuudet osallistua kykyjensä mukaan työelämään parantuvat.

Teknologinen kehitys parantaa erityisesti tukiprosesseja. Asiakkaan luona työskentelevä hoitaja voi esimerkiksi tarkistaa hoitotietoja sähköisestä sosiaali- ja terveystietokannasta. Tulevaisuudessakin asiakkaille on tärkeää, että heillä on työntekijöihin henkilökohtainen kontakti. Sen rinnalle kehitetään kuitenkin uusia ratkaisuja, etä- ja internetpohjaisia palveluja. Myös apuvälineitä kehitetään teknologiaa hyödyntämällä. Esimerkkejä niistä ovat älyvaatteet, älykkäät kodit sekä asumisturvallisuuteen, hälytys- ja ympäristönhallintajärjestelmiin liittyvät tuotteet.

Osaamisvaatimukset yleisesti kasvavat jatkuvasti. Digitalisaatio on hyvä asia. Se nopeuttaa ja vahvistaa tiedonhallintaa. Mutta digitalisointiin liittyy paljon eettisiä kysymyksiä. Sosiaalipalveluissa on aina kysymys asiakkaan kohtaamisesta ja hänen luottamuksestaan. Johto- ja osin asiantuntijatehtävissä digitalisaatio on helpompaa. Työntekijätehtävissä konkreettisenä osapuolena on asiakas, tulevaisuudessa vanhus tai henkilö, joka ei selviä arkipäivästä yksin. Auttamis- ja hoivätehtävissä tärkein seikka on työntekijän ammattitaito. Digitalisten välineiden ja menetelmien käyttäminen tulee sovitaa työhön siten, että asiakas ei joudu uusien menetelmien vuoksi syrjään tai heitteille. (Delfoi II -vastaaja)

Asiakkaiden asenne tietotekniikkaa kohtaan on tullut myönteisemmäksi. Toisaalta tekniset järjestelmät ovat kehittyneet käyttäjäystävällisemmiksi. Auttamisominaisuuden lisäksi tietotekniikka tarjoaa asiakkaalle virikkeitä sekä kotona että laitoksissa.

Digitalisaation oppiminen on jo käynnissä. Esimerkiksi television välityksellä tapahtuva palveluiden ja tuotteiden tilaaminen tulee varmasti yleistymään. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen

Palveluntuottajat verkostoituvat selkeiden ja saumattomien palveluketjujen muodostamiseksi. Delfoi I -vastaajat uskovat, että vuonna 2020 yksi toimija ei tuota asiakkaalle kaikkia palveluja, vaan erilaiset palveluntuottajat ja muut toimijat ovat entistä läheisessä yhteistyössä. Oleellista on katsoa kuka tuottaa sujuvammin asiakkaan tarvitseman palvelun. Verkostoitumista tapahtuu sekä kotimaisella että kansainvälisellä tasolla.

Globalisaatiokehitys synnyttää myös suuria Euroopan laajuisia verkostoja, joissa uudet innovaatiot leviävät kaikkien palveluntuottajien ulottuville. Vuonna 2020 vastuu palvelujen kehittämiskuluista on yhteinen ja tietojen hyödyntämismahdollisuus parempi. Joidenkin palveluiden ja etuuksien osalta globaali verkostoituminen lisää paineita yhdenmukaistamiseen ja rationaalisointiin. Verkostoituminen merkitsee kiristynyttä kilpailua hyvistä ideoista ja tehokkaista palveluprosesseista.

Verkostoituminen vaatii toimijoilta ennakkoluulotonta suhtautumista jakaa tieto-taito-osaamista yli hallintokuntarajojen. (Delfoi II -vastaaja)

Vuoteen 2020 mennessä on odotettavaa, että kotimaisella tasolla verkostoituminen julkisen ja yksityisen sektorin välillä on tiivistä. Yksityisen sektorin osuus on laajentunut huomattavasti nykyiseen verrattuna ja alihankinta lisääntynyt. Erityisesti haja-asutusalueilla julkinen, yksityinen ja kolmas sektori tuottavat palveluja yhteisellä verkostolla. Onkin syntynyt vapaaehtois- ja ammattilaistyön välimaastoon sijoittuvaa toimintaa, jossa kolmannen sektorin palvelua tuetaan ammatillisen työn kautta.

Pitkään puheena olleet sosiaali- ja terveydenhuollon rajat ovat luultavammin poistuneet vuoteen 2020 mennessä. Osaamisen tulee tarkoittaa vahvasti yhdistettyä sosiaali- ja terveysosaamista. Hyvinvointityritykset ulkoistavat tukipalveluja, jolloin vastuu eettisyydestä ja laadusta asiakaspalvelussa tulee olla hyvin hallussa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa verkostoitumisosaaminen eri toimialojen välillä on elintärkeä "uusi" taito. (Delfoi II -vastaaja)

Sosiaalipalveluissa palvelujen tuottajien verkostoitumisen seurauksena syntyy laajoja palvelukokonaisuuksia, joilla avustetaan yhtäläillä vammaisia, vanhuksia kuin lapsiperheitä. Verkostoitumista tapahtuu entistä enemmän myös digitaalisten tuotteiden kehittäjien kanssa.

Toimialojen väliset rajat ovat koko ajan muutoksessa jo tänään. Vaarana on, että rajapinnoilla jää alueita, joista kukaan ei piittaa. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa hyvinvointipalveluja tuottavat monenlaiset yritykset perinteisten kunnallisen ja kolmannen sektorin lisäksi. Uhka on, että alalle tullaan helpon rahan toiveissa. Toivon, että eettinen osaaminen on kuitenkin aina ensimmäisenä, oli tuottajana kuka hyvänsä. (Delfoi II -vastaaja)

Ikääntyminen

Väestön ikääntyminen tulee koskettamaan erityisesti sosiaalipalvelualaa. Hoidon ja hoivan tarve tulee lisääntymään voimakkaasti. Ongelmat alan työvoiman saatavuuden ja haasteet osaamisen kehittämisen osalta ovat tulevaisuudessa suuret. Työvoiman saatavuudessa olevia puutteita ei pystytä korvaamaan kotimaisella työvoimalla; ulkomaisia osaajia tarvitaan yhä enemmän. Myös tehtävärakenteiden ja koulutusvaatimusten uudelleentarkastelua tarvitaan. Tällä hetkellä sosiaalipalveluissa työskentelee lähinnä hyvinkoulutettuja ja pitkän työkokemuksen omaavia naisia.

Ikääntyminen heijastuu sosiaalialaan keskeisesti kahta kautta: työntekijöiden voimakkaana eläköitymisenä ja asiakaskunnan ikääntymisenä. Kehitys on samansuuntaista useimmissa Euroopan maissa. Palvelutarpeiden määrän, asiakasvaatimusten tason ja kansainvälisen kilpailun johdosta alaan tuleekin kohdistumaan kasvavia tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia. Vastaavasti palveluhenkilöstön osaamiseen kohdistuvat vaatimukset muuttuvat: vanhustyöhön liittyvät valmiudet tulevat korostumaan.

Työelämän vetovoimaa myös iäkkäiden työntekijöiden osalta pidetään tärkeänä. Ikääntymistä ennakoidaan työkykyyn, koulutukseen ja jaksamiseen panostamalla. Uudelleen kouluttauminen ja ammatillinen täydennyskoulutus tukevat tavoitetta jatkaa työelämässä aikaisempaa pidempään.

Väestö on aikaisempaa pidempään hyväkuntoista ja itsenäisesti selviytyvää. Toisaalta erittäin iäkkäiden henkilöiden ja useista sairauksista yhtä aikaa kärsivien henkilöiden määrä lisääntyy. Tämän johdosta ympärivuorokautisten palveluiden tarve lisääntyy. Samalla hoitajien työn vastuullisuus ja hoitotilanteiden vaatimus kasvavat. Työtä tehdään usein moniammatillisissa tiimeissä, joissa kysytään hyvää yhteistyötä eri tahojen kanssa. Tulevaisuuden suurimpana haasteena on osaavan henkilöstön saaminen työvoima- ja osaamisintensiivisille hoito- ja hoiva-aloille. Alan tehtävärakenteita ja henkilöstömitoituksia joudutaan kehittämään siten, että avustavissa tehtävissä voidaan käyttää myös nykyistä lyhyemmän koulutuksen saanutta henkilöstöä.

Väestön ikääntyminen kasvattaa merkittävästi erilaisten uusien sosiaali- ja virkistyspalveluiden kysyntää ja tarjontaa. Palveluvalikoima kattaa palvelut julkisesti rahoitetuista peruspalveluista itserahoitettuihin vapaa-ajan hyvinvointi- ja virkistyspalveluihin. Myös erilaisien ja eritasoisten laitoshoidon ja palvelutalopaikkojen väliltä on mahdollisuus valita.

Asiakkaan varallisuudesta riippumatta tulee koko väestön osalta säilymään oikeus välttämättömään perushoittoon. Hyvinvointipalveluiden tuottamisen peruslähtökohdat ja yleiset käsitykset hyvinvointivaltiomallista tulevat kuitenkin globalisaatiokehityksen myötä muuttumaan ja yhdenmukaistumaan. Julkisten yhteisöjen rooli on muuttumassa yhä enemmän palveluiden tuottajasta palveluiden järjestäjäksi ja mahdollistajaksi. Yksityisen ja julkisen keskinäisen verkostoitumisen myötä myös asiakasnäkökulmaan sekä palveluprosessien tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvät näkemykset tulevat lähentymään toisiinsa.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Sosiaalipalveluita uhkaa työvoimapula. Lisäksi alan houkuttelevuus on heikentynyt. Samalla alan palvelun tarve – siten osaavan työvoiman tarve – kasvaa merkittävästä vuoteen 2020 mennessä.
- Lainsäädännön muuttuminen on alaa koskeva haaste ja samalla mahdollisuus. Muutostarpeet koskevat sekä alan sisältöön liittyvää lainsäädäntöä (esimerkiksi asiakkaan oikeudet, henkilöstömitoitukset, henkilöstön koulutusvaatimukset) että palveluiden tuottamiseen liittyvää lainsäädäntöä (esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, EU-direktiivit). Arvion mukaan vuonna 2020 sosiaalipalvelumarkkinat eivät ole täysin vapautuneet mutta huomattavaa kehitystä vapaampien markkinoiden suuntaan on tapahtunut.
- Myös alueellinen keskittyminen on haaste. Väestö keskittyy taajamiin, ja harvaan asuttujen alueille jää etupäässä ikääntynyttä ja työelämän ulkopuolella olevaa väestöä. Palvelutarpeet lisääntyvät samalla kun palveluiden järjestäminen tulee entistäkin mutkikkaammaksi.
- Työntekijä- ja asiakaskunnan monikansallistumisen seurauksena sosiaalipalveluihin on tullut uusia palvelutarpeita. Työssä korostuu erilaisista kulttuureista tulevien asiakkaiden kohtaamisosaaminen. Tämä edellyttää myös henkilöstön koulutusvaatimusten muuttamista.
- Sosiaalipalvelujen rakenteeseen vaikuttaa merkittävästi sosiaali- ja terveydenhuollon toimialojen yhä voimakkaampi lähentyminen: osaamisvaatimukset laajenevat ja kokonaisvaltaisia ohjaus- ja hallintojärjestelmiä tarvitaan.

5.6.2 Visio vuodelle 2020

Hyvinvointipalveluiden osana ovat kansainvälistyneet ja verkottuneet sosiaalipalvelut. Yksilölliset asiakastarpeet ohjaavat palveluprosesseja, joita toteutetaan vahvalla ammatillisella osaamisella ja teknologiaa monipuolisesti hyödyntäen. Tasavertaiset työyhteisöt ovat moniammatillisia, -kulttuurisia ja ammattitaitoisesti johdettuja.

Sosiaalipalvelut ovat osa kansainvälistyneitä hyvinvointipalveluita. Julkinen palvelu hoitaa tietyn osan sosiaali-

palveluista, ja yksityinen palveluntuotanto on vakiintunut osa verkottunutta palvelujärjestelmää. Erilaiset organisaatiot verkottuvat tiiviimmin keskenään ja yritysten omistuspohja laajenee. Asiakkailta on mahdollisuus ostaa omarahoitteisesti erilaisia palveluita.

Palveluiden konseptointi, tuotteistaminen sekä markkinointi ja myynti osataan. Palveluprosessit lähtevät yksilöllisistä asiakastarpeista, ja palveluita tarjotaan monimuotoiselle ja entistä vaativammalle asiakaskunnalle. Teknologiaa hyödynnetään palveluprosesseissa tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti, oikea-aikaisesti ja laaja-alaisesti. Palvelut tuotetaan yhteistyöverkostoissa.

Asiakas- ja kohtaamisosaaminen korostuvat. Työntekijöiltä edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja. Nykyinen koulutus painottaa terveydenhuollon osaamista esimerkiksi lähi- ja sairaanhoitajien osalta. Väestön demografiset muutokset näkyvät sosiaalialalla selkeämmin kuin muilla aloilla.

Erilaisten työntekijöiden osallistuminen työelämään paranee ja sitä tukee muun muassa teknologian kehittyminen. Työssäkäynti jaksottuu joustavasti koko työuralle. Työyhteisöt ovat moniammatillisia ja niissä toimii monen alan osaajia. Työyhteisöt ovat ammattitaitoisesti johdettuja: työpaikan hengen johtaminen on yksi merkittävä oma osaamisalueensa.

Monikulttuurisuus korostuu työyhteisöissä. Sosiaalipalveluala on merkittävä maahanmuuttajien työllistäjä. On keskeistä, miten eri kulttuureista tulevat toimivat yhteistyössä. Asiakkaan tarpeen tunnistamiseen liittyy läheisesti kansainvälisyysosaaminen. Niin sanottu kulttuurinen lukutaito on keskeisessä asemassa asiakkaan kohtaamisessa ja työyhteisöjen sisällä vuonna 2020.

5.6.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Sosiaalipalvelujen työntekijätehtävissä selvästi suurin merkitys on palveluosaamisella. Keskeisimpinä osaamisalueina korostuvat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakaspalvelu- ja asiakasosaaminen sekä asiakasprosessin ja palveluketjun kokonaisuuden hallinta.

Palveluosaamisen merkitys korostuu vuonna 2020 erityisen selkeästi, koska palvelukulttuuri on uudenlainen: toimitaan asiakaslähtöisesti, ja asiakkaat rahoittavat myös itse haluamiaan palveluja. Toisaalta palveluosaamisen vaatimus näkyy käytännön hoito- ja hoiva-

työssä lisääntyneenä moniammatillisuuden vaatimukse-
na. Lisääntyviin palvelutarpeisiin pyritään vastaamaan
tehostamalla ennaltaehkäisevää työtä. Ennakoinnin
merkitys palveluiden tuotannossa kasvaa.

Alaa kohtaan kohdistuu aikaisempaa suurempia
tehokkuusvaatimuksia, joten ainakin joidenkin palve-
luiden osalta on työntekijän pystyttävä hahmottamaan
asiaksiproessien ja palveluketjujen kokonaisuuksia
nykyistä laajemmin.

Sosiaalipalvelualalla työntekijöiden johtamisosaamista
pidetään yhtä tärkeänä kuin palvelualalla yleensä-
kin. Erityisesti itsensä ja oman työnsä johtamista
painotetaan tulevaisuuden osaamisalueena.

Itsensä johtaminen korostuu työyhteisöjen roolin
muuttuessa yhä enemmän moniammatillisten tiimien
suuntaan. Tiimin jäsenillä on oma vastuualueensa, jossa
hänen odotetaan toimivan itsenäisesti ja tehokkaasti
asiakkaan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Työyhteisöissä perinteinen työnjohto tulee vähene-
mään. Esimiesten roolina on sovittaa yhteen erilaiset
ydin- ja tukiprosessit ja vastata palveluprosessin
sujumisesta.

Työntekijätehtävissä kysytyistä muista taidoista merkit-
tävimmiksi nousevat yhteistyökyky, tiimityötaidot sekä
kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista.
Keskimääräistä enemmän toimialalla korostuu eettinen
osaaminen.

Tiimityöskentely sekä asiakkaiden lisääntyneet ja
yksilöllistyneet palveluodotukset edellyttävät työnteki-
jöiltä vahvaa yhteistyökykyä. Asiakkaille tarjotaan
kokonaispalveluratkaisuja, joissa kunkin osatekijän
tulee liittyä saumattomasti toisiinsa. Palvelukulttuurin
muutoksen myötä palvelua tarkastellaan asiakkaan
näkökulmasta: tavoitteena on, että asiakas saa yhdestä
toimipaikasta kulloinkin tarvitsemansa palvelun.

Tiimityö edellyttää kykyä jakaa osaamista sekä
horisontaalisesti että vertikaalisesti ja ymmärtää
muiden osaamisen merkitys saumattoman palvelupro-
sessin kannalta. Toiminnassa hyödynnetään toimialara-
joja ylittäviä kumppanuuksia, mikä vaatii kykyä
hahmottaa myös muiden osapuolten toiminnan sisältöä.
Sosiaali- ja terveystieteiden toimialat lähentyvät
toisiaan, jolloin palveluiden rajat hoiva-asiakkaiden
osalta madaltuvat tai joidenkin palveluiden osalta
poistuvat kokonaan. Avohuollon merkitys kasvaa, ja
kotona hoidetaan myös vaativaa hoitoa tarvitsevia
asiakkaita, jolloin työntekijältä edellytetään kykyä
työskennellä itsenäisesti.

Kielitaitovaatimukset korostuvat muiden osaamisien
ohella. Työyhteisöissä työskentelee nykyistä enemmän
ulkomaisia työntekijöitä, ja asiakkaina on jatkuvasti
lisääntyvä määrä eri kulttuuritaustaisia henkilöitä.
Suomen lisäksi kolme tärkeintä kieltä ovat englanti,
venäjä ja ruotsi.

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Valtaosa sosiaalipalvelualan Delfoi II -vastaajista näkee
liiketoimintaosaamisen tärkeäksi asiantuntija- tai
esimiestehtävissä vuonna 2020. Sen tärkeimmiksi
tekijöiksi nousevat strategiaosaaminen sekä palvelujen
konseptointi- ja tuotteistusosaaminen. Keskimääräistä
enemmän alan asiantuntija- tai esimiestehtävissä on
tarvetta tuotekehitys- ja tutkimusosaamisella.

Hyvinvointialoilla ja etenkin sosiaalipalvelualalla
liiketoimintaosaaminen on aiemmin saanut vain vähän
painoarvoa. Palvelukulttuurin muuttuessa ja kilpailuun
lisääntyessä liiketoimintaosaamisesta on muodostumas-
sa keskeinen asiantuntija- ja esimiestehtävien osaamis-
vaatimus. Toimintaympäristö muuttuu verkostoituvassa
ja globaalistuvassa maailmassa nopeammin kuin
aikaisemmin. Tämä lisää strategisen suunnittelun
välttämättömyyttä. Keskeisiä osia liiketoimintaosaa-
mista ovat uusien liikeideoiden ja innovaatioiden
hyödyntäminen.

Myös sosiaalipalvelualalle on tullut mahdollisuuksia
vientiin. Jotta tässä onnistutaan, tarvitaan erityisesti
palvelujen konseptointi- ja tuotteistusosaamista. Ne
nousevatkin keskeiseen osaan Delfoi II -kyselyn
asiantuntija- ja esimiestehtävien tuloksissa. Viennin
osalta on tähän mennessä toteutettu ainoastaan muuta-
mia harvoja hankkeita. Yksi esimerkki on Japanin
Sendaihin (2005) rakennettu ikäihmisten palveluihin
erikoistunut hyvinvointikeskus, jossa käytettiin suoma-
laisia ratkaisuja ja teknologiaa.

Palveluosaaminen nähdään alan asiantuntija- ja esi-
miestehtävissä erittäin merkittäväksi osaamiseksi
vuonna 2020. Sen tärkeimmiksi tekijöiksi toimialan
vastaajat näkevät asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja
ennakoinnin, asiakasosaamisen sekä palveluketjun ja
asiakasprosessin kokonaisuuden hallinnan.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen merkitys
korostuu, koska asiakaslähtöisyys on keskeinen kilpai-
lutekijä. Myös asiakkaiden palveluodotukset kasvavat.
Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakasproses-
sin kokonaisuuden hallinta ovat keskeisiä myös siksi,
että niistä saadaan tehokkaita ja oikein kohdistuvia.

Asiakkaiden tarpeet on pysyttävä huomioimaan koko palveluketjussa huolimatta siitä, että palvelun on prosessin eri vaiheissa toteuttamassa useita eri henkilöitä. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä lisääntyvät ohjaamiseen, tukemiseen ja koordinointiin liittyvät työtehtävät.

Toimintaympäristön muutosten nopeus ja kilpailun kiristyminen sekä ennaltaehkäisevien toimenpiteiden merkityksen kasvu vaativat ennakoitua. Ennakointi edellyttää asiantuntijoilta ja esimiehiltä monipuolista kykyä joustavaan tiedon hankintaan sekä sen analysointiin.

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen nähdään asiantuntija- ja esimiestehtävissä yhtä merkittävänä kuin palvelualalla yleensä. Sosiaalipalvelualan tärkeimpinä verkosto-osaamisen alueina vuonna 2020 pidetään verkoston luomista ja kokoamista sekä verkoston ja kumppanuuksien hyödyntämistä ja hallintaa.

Verkostoituneen liiketoiminnan omaksuminen ja osaaminen ovat sosiaalialalla uutta, eikä niitä siten korostettu Delfoi II -kyselyssä. Julkinen sektori on perinteisesti tuottanut sosiaalipalvelut. Yksityinen palvelutoiminta alalla on melko nuorta, mutta nopeasti kasvavaa. Toimialan palveluntuottajat ovat keskimäärin pieniä, mutta tulevaisuudessa yrityskoko tulee kasvamaan verkottumisen seurauksena. Kasvuyrittäjyys ja palveluntuottajien keskinäinen verkostoituminen sekä verkostoituminen yksityisen ja julkisen sektorin kesken tulevat lisääntymään.

Globalisaatiokehityksen myötä verkostoituminen tulee ulottumaan myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä vaaditaan kansainvälisyysosaamista sekä kielitaitoa.

Sosiaalipalvelualalla johtamisosaamisen katsotaan olevan keskeinen tekijä asiantuntija- tai esimiestehtävissä. Sen kaikki osa-alueet ovat hyvin merkittäviä: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, osaamisen johtaminen, prosessien johtaminen, palvelujohtaminen, verkoston johtaminen, projektien johtaminen sekä innovaatiojohtaminen.

Sosiaalialalla on perinteisesti pidetty keskeisimpänä osaamisvaatimuksena toimialan sisällön hallintaan liittyviä asioita. Liiketoimintaosaamisen eri osa-alueet ja esimerkiksi markkinointiosaaminen ovat olleet toisarvoisessa asemassa. Työyhteisöjen kehittymisen ja työvoiman saatavuuteen liittyvien haasteiden myötä ihmisten johtamiseen ja työhyvinvoinnin edesauttamiseen liittyvät tehtävät ovat tulleet keskeiseksi osaksi

asiantuntijoiden ja esimiesten työtä. Toisaalta kiristyneen kilpailun seurauksena palveluprosessien joustava ja tehokas sujuminen sekä innovaatiojohtaminen ovat korostuneet.

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä muista taidoista merkittävimmiksi nähdään yhteistyö- ja ongelmanratkaisukyky. Muita tärkeitä osa-alueita ovat muutosvalmius, kyky analysoida tietoa, tiimityötaidot sekä kyky jakaa osaamista tai ymmärtää toisten osaamista. Lisäksi eettinen osaaminen korostuu.

Työ muodostuu tulevaisuudessa nykyistä enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä vaativista tehtävistä. Voidaan olettaa, että vuonna 2020 yhteistyökyky ja siihen liittyvät tiimityötaidot, kyky analysoida tietoa sekä tehokas osaamisen jakaminen ja välittämisen taito ovat asiantuntija- ja esimiestyön perusedellytyksiä. Joustava palveluiden tuottaminen edellyttää itsenäistä kykyä ratkaista eteen tulevia ongelmia myös niissä tilanteissa, joissa toimitaan yhteistyössä toisten toimialojen kanssa.

Tietotekniikan kehittymisen myötä tiedon analysoimisen kyky korostuu. Asiantuntijoilta ja esimiehiltä edellytetään yhä vankempaa osaamista tietotekniikan ja tietojärjestelmien suunnittelun osalta. Tuotekehityksen merkitys tulee kasvamaan ja siitä aiheutuva paine kohdistuu edelleen suurelta osin asiantuntijoihin ja esimiehiin.

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen nähdään sosiaalipalvelualan johtotehtävissä erittäin merkittävänä osaamisalueena vuonna 2020. Sen merkittävimmiksi tekijöiksi koetaan johtotehtävissä strategiaosaaminen, markkinatuntemus, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen, palvelujen konseptointi- ja tuotteistusosaaminen sekä yrittäjyysosaaminen.

Toimintaympäristömuutosten nopeutuminen, alueellinen laajentuminen ja kansainvälistyminen vaativat johdolta vahvempaa strategia- ja liiketoimintaosaamista. Lisäksi ne tuovat toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun uusia elementtejä, joiden vaikutuksia johtotason on pystyttävä arvioimaan. Myös omaa toimintaa tulee kyetä muuttamaan uusien vaatimusten ja kilpailutilanteen edellyttämällä tavalla usein nopeassakin tahdissa.

Kansallisen ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen edellyttää alan toimintayksiköiden johdolta hyvää markkinoiden sekä toimialan kustannusrakenteiden ja

muiden yritystoiminnan peruslähtökohtien tuntemusta. Alan yrityskoon kasvaessa asiakkaan palveluun liittyvien palveluprosessien toteuttaminen on asiantuntijoiden ja esimiesten vastuulla, ja liiketoimintaprosessien kehittäminen puolestaan johdon vastuulla.

Yrittäjyysosaaminen on ollut aikaisemmin puutteellista johtuen toimialan kehittymättömyydestä ja siitä, että alan koulutuksessa on asetettu vain vähän painoarvoa tähän kokonaisuuteen liittyville asioille. Yritystoiminnan volyyymi toimialalla on kuitenkin kasvanut menneiden kymmenen vuoden aikana noin 20 prosentin vuosivauhtia ja kasvun ennustetaan jatkuvan myös tulevina vuosina. Vuonna 2020 alan yritystoiminta tulee olemaan merkittävässä asemassa, jolloin liiketoimintaosaaminen on keskeinen johtotason osaamisalue.

Sosiaalipalvelualan johtotehtävissä odotetaan myös palveluosaamisen olevan merkittävä taito vuonna 2020. Sen keskeisimmiksi tekijöiksi nähdään palveluketjun ja asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta.

Verkostoituminen ja eri toimialojen rajojen madaltuminen edellyttävät palveluntuotantoyksiköiden johdolta hyvää palveluketjujen ja asiakasprosessien hahmottamista. Palveluinnovaatioiden kautta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa markkinoilla kilpailijoihinsa nähden etua. Näiden uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien palveluiden käynnistäminen vaativat johdolta palveluosaamista.

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen nähdään sosiaalipalvelualalla jonkin verran merkittävämmäksi kuin palvelualalla yleensä. Tärkeäksi koetaan verkostoitumisaosaaminen toimialan sisällä. Myös verkostoitumisaosaamista yli toimialarajojen sekä verkoston ja kumppanuuksien hyödyntämistä ja hallintaa painotetaan.

Tulevaisuudessa johdon verkostoitumisaosaaminen tulee korostumaan. Verkostoitumista tapahtuu kotimaassa eri toimijoiden välillä, toisaalta yksityisen ja julkisen sektorin keskinäisenä verkostoitumisena ja toisaalta kansainvälisesti. Sosiaalialalla toimii paljon järjestöjä, jotka saattavat vuoteen 2020 mennessä muodostaa esimerkiksi eurooppalaisia palveluntuottajaverkostoja. Verkostoitumisella johto pyrkii toiminnan tehostumiseen ja synergiaetuihin. Verkostoitumalla voidaan saavuttaa sellaisia liiketoiminta-alueita, joita ei yksin saavutettaisi.

Verkostoitumisen kautta organisaation on mahdollista keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Vuoteen 2020 mennessä teknologian kehitys on edistänyt verkostoitu-

mista. Verkostoituminen edellyttää toimivia tietohallintoratkaisuja sekä johdon kykyä tietohallintojärjestelmien kehittämiseen.

Ihmisten ja osaamisen johtaminen, verkoston ja prosessien johtaminen sekä innovaatiojohtaminen katsotaan kriittisiksi osaamisalueiksi. Myös itsensä johtaminen korostuu. Palvelualaan yleensä verrattuna sosiaalipalvelualalla korostuvat projektien ja prosessien johtaminen.

Sosiaalipalveluala on työvoima- ja osaamisintensiivinen toimiala, jossa keskeisin johtamisaosaamiseen liittyvä taito on henkilöjohtaminen. Se sisältää kyvyn rakentaa toimivia työyhteisöjä, joissa palveluntuotannosta vastaavat työntekijät viihtyvät ja pystyvät tarjoamaan laadukasta palvelua. Palvelutapahtuman vuorovaikutteinen luonne korostuu sosiaalipalveluissa, joissa toimitaan aina asiakkaiden henkilökohtaisella alueella. Palvelun luonne ja asiakkaiden luottamuksen voittaminen edellyttävät eettisten asioiden huomioimista.

Toimintaympäristön ja alan nopea muutostahti voivat aiheuttaa työyhteisössä epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Työ on usein fyysisesti raskasta ja psyykkisesti vaativaa. Organisaatioiden johdon onkin hallittava liiketoiminnan ja prosessien lisäksi laajasti henkilöstöjohtamista.

Ennakointiosaaminen ja muutosvalmius, tiedonanalysointi, kyky jakaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisukyky ovat tulevaisuudessa yhä kysytympiä taitoja. Myös yhteistyö- ja tiimityötaidot korostuvat.

Johdolta edellytetään, että se osaa ennakoida tulevaa kehitystä ja kehittää oman organisaation toimintaa. Johdolla on hyödynnettävissään yleensä suuri määrä erilaista tietoa, jonka analysointi oman organisaation kehittämiseksi asetuu aikaisempaan tärkeämpään asemaan.

Tehokkaasti toimivassa verkostossa kullakin sen jäsenellä on vastuullaan omaan ydinosaamiseen liittyvä alue, joka täydentää verkoston muuta toimintaa. Tämä edellyttää johdolta hyvää yhteistyötaitoa sekä oman ja yhteistyökumppaneiden osaamisen ymmärtämistä.

Yhteenveto

Sosiaalipalvelualan työntekijöiden taidoista tärkein on palveluosaaminen. Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisintä on palveluosaaminen ja johtamisaosaaminen. Johtotason tehtävissä korostuvat puolestaan johtamis-

osaaminen, liiketoimintaosaaminen sekä verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 11.

Kuva 13. Merkittävimmät osaamisalueet sosiaalipalvelualan eri tehtävissä vuonna 2020

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Itsensä johtaminen • Ihmisten johtaminen • Yhteistyökyky • Ongelmanratkaisukyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen johtaminen • Ennakointiosaaminen • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky

5.7 Terveyspalvelut

Terveyspalveluilla tarkoitetaan Palvelut 2020 -hankkeessa yksityisten yritysten ja ammatinharjoittajien sekä järjestöjen ja säätiöiden tarjoamia terveyspalveluja. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat yksityiset lääkäriasemat ja sairaalat, kuntoutuslaitokset ja terveyskylpylät, hoitokodit sekä terveyspalveluiden erityislaitokset. (Palvelut 2020 – Kohti palveluiden tulevaisuutta 2005, 35.)

5.7.1 Toimintaympäristön muutosten erityispiirteitä

Globalisaatio

Globalisaation vaikutukset terveyspalvelualaan ovat pitkälti välilliset, kuten sosiaalipalvelualallakin. Tällä hetkellä tärkein terveyspalvelualaan vaikuttava globaali tekijä on Euroopan unioni. Kehityksen taustalla on Euroopan integraation syveneminen ja siitä seurannut kasvava sisämarkkinaratkaisujen vaikutusten leviäminen hyvinvointipolitiikkaan, etenkin terveys- ja sosiaalipalvelualoille. Unionin tulevaisuuden tavoitteena on liittää EU-politiikan taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus uudella tavalla yhteen siten, että sosiaalipolitiikka muodostaa oleellisen osan Euroopan taloudel-

lista ajattelua ja rakenteellista uudistamista. Terveys- ja sosiaalipolitiikkaa haluttaan yhdistää entistä painokkaammin ja avoimemmin kiinteäksi osaksi talouden, kilpailukyvyyn ja työllisyyden muodostamaa kokonaisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kilpailulainsäädäntöön ja muihin terveyspalveluiden tuottamiseen liittyvien reunaehtojen ohjaamista. Erilaiset kansanterveyteen, terveyden suojeluun ja terveyden edistämiseen liittyvät ohjelmat ohjaavat käytännön tasolla myös suomalaisten terveyspalveluiden kehitystä.

Globalisaatio merkitsee kansainvälisen kilpailun lisääntymistä ja vaikuttaa kykyyn rahoittaa terveys- ja muita hyvinvointipalveluja. Lisäksi kansainvälinen lääketeollisuus ja alan tuotekehitys vaikuttavat Suomen hoitokäytäntöihin ja siten terveydenhuollosta aiheutuviin kustannuksiin.

Delfoi I -vastaajat ennakoivat, että toimintojen kansainvälistyminen ja palvelujen vapaampi liikkuminen yli valtiorajojen on synnyttänyt ylikansallisia yrityksiä alalle vuoteen 2020 mennessä. Suomen terveyspalveluiden markkinoille on tullut kansainvälisiä palveluntuottajia joko sijoittajina tai yritystoin etenkin Pohjoismaista ja muualta Euroopasta. Kehitys on mahdollistanut suomalaisten yritysten laajentumisen ja sijoittumisen erityisesti muihin EU-maihin. Euroop-

palaisen väestön ikääntymisen myötä vanhustenhuolto- ja kuntoutuspalvelut sekä terveyden ylläpitopalvelut ovat vahvasti kasvava toimiala.

Globalisaation myötä terveyteen liittyvän teknologian markkinat ovat kansainväliset, ja länsimaihin on kehitetty yhteisiä standardeja. Tietoteknologian kehittyminen on muun muassa mahdollistanut telelääketieteen kehittymisen. Telelääketieteellä tarkoitetaan lääkäri- ja hoitotoimintaa, jossa toimenpiteiden, diagnostiikan ja hoitoon liittyvien päätösten osalta hyödynnetään tiedonsiirtojärjestelmiä. Esimerkiksi Suomessa otettuja röntgenkuvia voidaan siirtää ja siten lausua paikasta riippumatta. Myös potilastiedot liikkuvat siruun tallennettuna henkilön mukana.

Myös työvoiman liikkuvuus lisääntyy entisestään. Erityisesti muualle Eurooppaan on perustettu suomalaisia terveys- ja sosiaalipalveluyrityksiä. Niin sanotun terveysturmatkailun odotetaan kasvavan. Suomessa terveysturmatkailulla työskentelee ulkomaisia työntekijöitä, mikä helpottaa yritysten työvoiman saantiin liittyviä ongelmia. Myös asiakaskunta on laajentunut. Uskomuksena on, että yleistyvä vuorovaikutus tekee eri kulttuureista tulevien henkilöiden yhteistyöstä ja palvelusta luontevaa vuoteen 2020 mennessä.

Vuonna 2020 terveysturmatkailu on vientiala: suomalaiset toimijat ovat ymmärtäneet konseptien ja hyvien käytäntöjen sekä niihin liittyvän vahvan osaamisen merkityksen kansainvälisestikin. Tulevaisuudessa terveydenhuollon innovaatioita on tuototeistettu, konseptoitu ja niitä viedään ympäri maailman. Esimerkki menestyksellisestä vientituotteesta voisi olla suomalainen työterveyshuolto.

Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Teknologinen kehitys on alan tärkein yksittäinen muutosvoima. Koska paineet perusterveydenhuollon toimien tehostamiseen uuden teknologian avulla ovat nousseet, tulevaisuudessa tietotekniikkaa hyödynnetään merkittävästi enemmän kuin nykyisin. Terveys- ja lääketeknologian kiihtynyt kehitys nostaa kustannuksia tilapäisesti, mutta kokonaisuudessaan teknologisen kehityksen nähdään tuovan selviä säästöjä vuoteen 2020 mennessä.

Terveydenhuolto on tietointensiivinen ala. Yhä suurempi osa mittaamisesta digitalisoituu, ja tieto kulkee bitteinä. Tiedonhallinta ja integraatio tulevat keskeiseksi. Tietotekniset valmiudet ovat oleellisesti paremmalla tasolla vuonna 2020 kuin tänä päivänä. (Delfoi II -vastaaja)

Uudet mahdollisuudet joustavoittavat ja tehostavat toimintaa niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin palveluntuottajien näkökulmasta. Tiedon avulla pystytään entistä paremmin valitsemaan vaikutuksiltaan ja kustannuksiltaan edullisin hoitomenetelmä. Teknologia mahdollistaa palvelujen tuomisen lähemmäs asiakasta. Myös uusiin palveluntarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. Vuoteen 2020 mennessä terveydenhuollon tietojärjestelmät vaihtavat sujuvasti tietoa keskenään. Terveysturmatkailuun liittyvät tiedot ovat yhdessä tietokannassa, jota käyttävät kaikki alan organisaatiot. Näin mahdollistetaan saumaton hoitoketju.

Teknologisen kehityksen ja digitalisoinnin myötä verkkopalveluja tuotetaan ja hyödynnetään monipuolisesti. Diagnostiikka ja tutkimustulokset on saatu tietoverkkoihin, ja etäkonsultaatio on yleistä. Vuonna 2020 teknologia mahdollistaa kolmannen sukupolven sähköisen potilaskertomuksen eli älykkäiden ominaisuuksien liittämisen potilaskertomukseen. Potilastieto kulkee henkilön mukana standardoidulla tavalla ympäri maailman. Tietoteknologia mahdollistaa kommunikoinnin ajasta ja paikasta riippumatta. Myös ajanvarausjärjestelmät ja muut rutiinit hoidetaan verkossa.

Hoitoon liittyvän tieto- ja informaatioteknologian kehittyminen ja lisääntyminen mahdollistavat yhä paremman hoidon. Bio- ja nanoteknologia, kudospankit ja elinsiirrot muuttavat alan sekä tutkimus- että hoitomahdollisuuksia. Automaattisia tiedonsiirto-ominaisuuksia, langattomuutta ja etäapua hyödynnetään myös yksittäisiin asioihin: esimerkiksi potilaan elintoimintoja voidaan seurata rannekkeen välittämien tietojen avulla.

Digitalisaatio tulee nousemaan yhä keskeisemmäksi osaamisen alueeksi kaikilla tasoilla. Olennaista kuitenkin on, että työntekijätasolla ja asiantuntijatasolla on riittävä osaaminen. Kaikilla tulee olla kyky omaksua uusia sähköisiä järjestelmiä ja toimintamalleja. (Delfoi II -vastaaja)

Verkostoituminen

Vuonna 2020 verkostoituminen näkyy terveysturmatkailualla julkisen ja yksityisen sektorin laajana ja tiiviinä yhteistyönä. Myös yksityissektorin toimijoiden välinen verkostoituminen on selvästi nykyistä yleisempää. Organisaatiot keskittyvät omaan ydinosaamiseensa, rakentavat strategisia kumppanuuksia ja ulkoistavat aiemmin itse hoidettuja operatiivisia toimintoja. Järjestäjien näkökulmasta keskeistä on kyky ohjata

kokonaisuutta ja hyödyntää eritasoisissa verkostoissa syntyviä innovaatioita ja synergioita.

Verkostoituminen edellyttää liiketoiminta- ja strategiaosaamista sekä erityisesti kykyä hahmottaa ja havaita yhteisiä piirteitä - ei niinkään eroja eri toimialojen välillä. Verkostoituminen tulee näkymään terveyspalvelualalla rajojen madaltumisena erityisesti sitä sivuavilla aloilla kuten sosiaalipalveluissa ja vanhushuollossa.

Terveyspalveluissa sosiaali- ja terveydenhuollon raja tulee entisestään hämärtymään. Samoin käy terveyspalveluiden ja erilaisten kuntoutus- ja virkistyspalveluiden rajoille. (Delfoi II -vastaaja)

Vuoteen 2020 mennessä terveydenhuolto nähdään laajana kokonaisuutena. Myös työkyvyn käsite muuttuu, ja puhutaankin työelämävalmiuksista. Osaaminen on tulevaisuudessa avainkysymys, joka korostuu myös kokonaisuuksien ja verkostojen hallinnassa. (Delfoi II -vastaaja)

Terveydenhuollon kustannusten vähennystarve pakottaa arvioimaan julkisen sektorin rakenteet uudelleen. Vuoden 2020 toimintaympäristössä palveluiden tuotantorakenne on monipuolistunut, kilpailu on nykyistä neutraalimpaa ja hyvinvoinnille asetettavat peruslähtökohdat ovat yhtenäistyneet Euroopassa. Tämä on nostanut entisestään yksityissektorin merkitystä terveyspalvelujen tuottajana.

Julkinen ja yksityinen sektori verkottuvat keskenään. Sen sijaan että kunta, kuntayhtymä (seutukunta) tai muu palvelutuotannon järjestämisestä vastaava organisaatio tuottaisi palveluja mittavassa määrin itse, se päättää erilaisista luvista sekä kilpailuttaa ja tilaa palveluja ostajan roolissa. Palveluiden hankinnassa voidaan soveltaa monia nykyistä paremmin markkinaehtoiseen toimintaan soveltuvia ratkaisuja, kuten palveluseteleitä. Kuluttajan rooli on nykyistä aktiivisempi, koska raha liikkuu palveluntuottajavertostossa kuluttajan mukana. Kuluttajien oma osuus rahoituksessa kasvaa tämänhetkisestä.

Yleisenä näkemyksenä on, että terveydenhuollon palveluntuottajat voivat toimia todellisina kumppaneina vuonna 2020. Terveyspalveluissa verkostoituminen edesauttaa myös sitä, että palveluntuottajat ja tutkimuslaitokset tekevät entistä parempaa yhteistyötä.

Terveyspalvelualalla hyvä verkostoituminen edellyttää, että tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään poikkitieteellisesti kaikilla tasoilla. Pitää olla osaamista hyödyntää muita toimialoja yhteisen edun saavuttamiseksi, edistää alan win-win-ajattelua.

(Delfoi II -vastaaja)

Ikääntyminen

Väestön ikääntyminen näkyy hoitoon ja hoivaan liittyvän palvelukysynnän lisääntymisenä. Arvioiden mukaan reilusti yli puolet yli 85-vuotiaista ei selviä päivittäisistä toiminnoistaan ilman ulkopuolista apua, ilman terveydenhuollon ja sosiaalialan palveluja. Palveluiden turvaaminen hoito- ja hoiva-aloilla edellyttää alan tuottavuuden sekä palveluprosessien riittävää kehittymistä. Käytännössä tämä merkitsee terveys- ja sosiaalisektoreiden lähentymistä. Tulevaisuudessa ennaltaehkäisevät toimet sekä erityisesti vanhusten toimintakyvyn säilyttäminen ja kuntoutuspalveluiden edelleen kehittäminen korostuvat.

Terveydenhuollosta aiheutuvat kustannukset tulevat tulevaisuudessa lisääntymään samanaikaisesti kuntien maksukyky heikentyy yleisesti. Erityisen haasteellinen tilanne on syntymässä pienissä muuttotappiokunnissa, joissa suuri palvelutarve yhdistyy pieneen verokertymään. Muuttovoittokunnissa on sen sijaan paljon sekä lapsiperheitä että vanhusväestöä ja molemmilla on omat palvelutarpeensa, jotka kilpailevat rahoituksen osalta keskenään.

Asiakkaiden oma rahoitusvastuu lisääntyy ja terveyspalveluiden tarjonnassa tapahtuu muutoksia. Vanhusasiakkaat muodostavat nykyistä selkeämmin erilaisia asiakasryhmiä muun muassa vaatimustasojen mukaisesti. Uusia itse maksettavia palveluita syntyy vanhusten liikunta-, kuntoutus- ja matkailupalveluihin, ja markkinoilla on kysyntää myös terveyttä edistäville elintarvikkeille. Terveyden- ja sosiaalihuolto lähentyvät, julkinen ja yksityinen sektori täydentävät enemmän toisiaan, ja alan markkinat segmentoituvat samalla tavalla kuin muutkin kuluttaja- ja asiantuntijapalvelujen markkinat.

Ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin vastaamiseksi tarvitaan runsaasti osaavaa työvoimaa. Eläkkeelle lähtijöiden myötä poistuu alalta paljon osaamista. Toisaalta palvelukokonaisuuden kehittyessä uusien työntekijöiden tulee kyetä omaksumaan alan uudenlaisia osaamista.

Kuumia aiheita ja haasteita:

- Pääomasijoittajien kiinnostus alaa kohtaan on heinäntynyt. Terveysthuoltoalalle on syntynyt viime vuosina valtakunnallisia palveluketjuja, joiden omistajuus on ammattimaista. Ensimmäiset julkisen sektorin yksiköt ovat aloittaneet ulkoistettuna yksityisenä toimintana. Tämä merkitsee palveluntuottajien kannalta uudenlaisia mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen.
- Terveysthuollon näkökulmasta globalisaation liittyminen kääntöpuoli. Esimerkkinä tästä on erilaisten epidemioiden aikaisempaa nopeampi leviäminen ja niiden vaikutusten laajuus. Epidemioiden torjunnassa ja sairastuneiden hoidossa tarvitaan tiivistä kansainvälistä yhteistyötä eri tutkimus- ja viranomaisorganisaatioiden kesken. Jo pelkästään epidemian uhka aiheuttaa laajoja kansainvälisiä toimenpiteitä ja vaikuttaa terveysthuolto-organisaatioiden toimintaan kautta maailman.
- Hoitomenetelmät ja hoitamisen kustannukset näyttävät lisääntyvän tulevaisuudessa käytettävissä olevia taloudellisia voimavaroja nopeammin. Siksi myös terveysthuollossa tulee löytää ja valita kustannustehokkaat ja vaikuttavuudeltaan parhaat menetelmät.
- Väestö polarisoituu jossain määrin maksukyvyyn mukaan. Polarisoituminen näkyy erityisesti ei-välittämättömien hyvinvointipalveluiden kysynnän lisääntymisenä ja monipuolistumisena. Maksukyvyyn mukaan tapahtuvassa polarisoitumisessa nähdään vakava uhkakuva, mikäli se heijastuu maksuttomien palveluiden tason heikkenemiseen ja palveluvalikoiman supistumiseen. Toisaalta asiakkaiden itse maksamat palvelut saattavat edesauttaa julkisin varoin kustannettujen palveluiden parempaa kohdentumista ja hyödyttävää taloutta yleisesti lisäämällä palvelutuotannon volyyymiä.

5.7.2 Visio vuodelle 2020

Suomessa on kehittyneet, asiakkaan tarpeita ennakoivat terveysthuoltoalan markkinat, joilla eri toimijat tekevät uudenlaiseen osaamiseen ja innovatiivisuuden perustuvaa joustavaa ja kustannustehokasta yhteistyötä.

Terveysthuoltoalan markkinat ovat kehittyneet toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa eri toimijoiden, esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin, välinen yhteistyö on vahvaa. Suomalaiset terveysthuoltoalan palvelut ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Onnistuminen edellyttää innovatiivisuutta, verkostoitumista, tehokkuutta ja korkeaa osaamista. Visio sisältää ajatuksen yhteiskuntavastuullisuudesta.

Visio mukaisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että terveysthuoltoalan tuotannon rakennetta pystytään muuttamaan vuoteen 2020 mennessä nykyistä monipuolisemmaksi. Sekä yksityisen terveysthuoltoalan että etenkin julkisen sektorin on kyettävä joustavasti omaksumaan uusia toimintatapoja sekä soveltamaan innovaatioita. Innovaatiot liittyvät esimerkiksi teknisiin laitteisiin, tietotekniisiin sovelluksiin, johtamisjärjestelmiin ja palveluprosesseihin. Innovatiivisuus pitää sisällään myös palvelujen konseptoinnin ja tuotteistamisen. Eri toimialojen rajapintojen madaltuminen ja toimialojen välisen yhteistyön lisääntyminen mahdollistaa uuden oppimisen myös muilta toimialoilta. Tietotekniikan hyödyntäminen terveysthuoltoalalla tehostuu jatkuvasti. Tietotekniikan osaaminen ja teknologia ovat kiinteä osa alan palvelujen tuottamista vuonna 2020.

Ennaltaehkäisyyn sekä toimintakyvyn edistämiseen ja ylläpitoon liittyvät toiminnot korostuvat. Asiakkaille tuotetaan palveluita oikea-aikaisesti ja heidän tarpeitaan vastaten. Asiakas toimii palveluprosessissa aktiivisesti omassa roolissaan. Myös omahoitoon, omakohtaiseen kunnon ylläpitoon, terveellisiin elämäntapoihin ja terveyttä edistävään ravintoon kiinnitetään paljon huomiota ja niihin liittyvä tutkimustoiminta lisääntyy.

Palveluprosessi perustuu vahvaan monialaiseen osaamiseen; erityisesti ammattitaidon, inhimillisen vuorovaikutuksen ja teknologian hyödyntämiseen. Ammatillinen perusosaaminen korostuu palveluprosessissa. Hoitoon ja hoivaan liittyvää perusosaamista tarvitaan edelleen mutta sitä täydentämään tarvitaan liiketoiminnan, verkostojen, johtamisen ja tietotekniikan osaamista.

5.7.3 Osaamistarpeet

Työntekijätehtävät

Palveluosaaminen on ydin terveysthuoltoalan työntekijätason tehtävissä vuonna 2020. Delfoi-kyselyyn vastanneet terveysthuoltoalan ammattilaiset ja vaikuttajat näkevät alan ennen kaikkea palveluammattina.

Asiakaspalveluun liittyvä osaaminen on korostunut alalla jo jonkin aikaa, eikä sen merkityksen arvioida pienenevän tulevaisuudessakaan.

Merkittävimmiä palveluosaamisen osatekijöiksi alan työntekijöillä nousevat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakoiminen sekä asiakaspalveluosaaminen. Työntekijöiden on tärkeää pystyä tunnistamaan ja ennakoimaan asiakkaiden tarpeita, jotta oikeanlaiset ja riittävät toimenpiteet asiakkaan terveyden edistämiseksi saadaan saumattomasti käyntiin. Ennakoinnin onnistuessa saatetaan jopa säästyä mittavammilta toimenpiteiltä. Asiakaspalvelu korostuu toimialalla muun muassa siitä syystä, että asiakkaan palvelutarve liikkuu usein niin sanotusti herkillä alueella. On olennaista, työntekijöiltä löytyy herkkyyttä ja osaamista toimia erilaisten asiakkaiden kanssa.

Kansainvälisyysosaamisen tärkeimpänä elementtinä pidetään kulttuuriosaamista. Sen nähdään olevan tulevaisuudessa luonteva osa palveluosaamista. Kieli- taidon osalta kolmen kärkeen nostettiin suomen lisäksi englantia, ruotsia ja venäjää.

Vuonna 2020 johtamisosaaminen nähdään terveyspalvelualan työntekijätehtävissä lähes yhtä merkittäväksi tekijäksi kuin palvelualalla yleensä. Työntekijätehtävissä selvästi merkittävimmäksi johtamisosaamisen alueeksi nousee itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen edellyttää sitä, että työntekijän on kyettävä asemoimaan oma osaamisensa yrityksen kokonaisuuteen. Se auttaa myös sopeutumaan muutoksiin.

Muista taidoista merkittävimmiä nousee yhteistyökyky. Erityisesti merkittäväksi osatekijäksi katsottiin myös tiimityötaitot sekä kyky jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista.

Tulokset korostavat organisaatioiden näkemistä yksilöiden muodostamana kokonaisuutena. Tulevaisuudessa työntekijätehtävissä osaamiset eriytyvät ainakin erilaisten erikoisosaamisalueiden osalta entisestään. Tästä seuraa kasvavaa tarvetta yhdessä toimimiselle ja kyvylle antaa oma työpanos ja osaaminen työyhteisön käyttöön. Työntekijöiden tulee myös pystyä joustavasti käyttämään hyväksi muiden organisaatioissa työskentelevien henkilöiden osaamista.

Asiantuntija- tai esimiestehtävät

Valtaosa terveyspalvelualan vastaajista näkee liiketoimintaosaamisen olevan erityisesti merkittävä osaamisalue asiantuntija- tai esimiestehtävissä vuonna 2020. Sen

tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat palvelujen konseptointi- ja tuoteistusosaaminen. Tulos kuvastaa paitsi uskoa liiketoiminnan tavoitteellisuuden kohoamiseen, myös pyrkimystä ja tarvetta määritellä yhä selkeämmin palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksia ja tarkoituksia. Näillä toimilla pyritään tyydyttämään muun muassa niitä kehittyviä ja moninaistuvia palvelutarpeita, joita erityisesti ikärakenteen muutos saa aikaan.

Liiketoimintaosaamisessa keskimääräistä enemmän alan asiantuntija- tai esimiestasolla on tarvetta osto- ja hankintaosaamisella, myyntitaidoilla sekä tuotekehitys- ja tutkimusosaamisella. Osto- ja hankintaosaaminen korostuu esimerkiksi siksi, että yritykset eivät tuota kaikkia palveluja itse vaan osa tarvittavasta palvelutarjonnasta ostetaan muilta yrityksiltä. Tämän lisäksi yrityksiltä tullaan ostamaan enenevässä määrin palveluja, mikä vaatii hankintaprosessin eri vaiheiden kehittyntä osaamista. Lisäksi alalla käytettävien tuotteiden markkinat kasvavat, mikä edellyttää ostettavien tuotteiden tuntemusta.

Terveyspalvelualalla palveluosaaminen ja sen eri osa-alueet korostuvat myös asiantuntija- ja esimiestehtävissä huomattavasti. Vuonna 2020 asiakaspalveluosaaminen katsotaan toimialalla merkittävämmäksi tekijäksi kuin palvelualalla yleensä. Tärkeimmäksi ja erityisesti merkittäväksi tekijäksi toimialan vastaajat näkevät asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja ennakkoinnin.

Terveyspalvelualalla asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevistä henkilöistä monet ovat kiinteässä palvelusuhteessa asiakkaisiin. He ovat usein hoitotyön ammattilaisia, kuten lääkäreitä, jotka tekevät aktiivisesti koulutustaan vastaavaa työtä, mutta joiden vastuulla on lisäksi esimerkiksi tietyn yksikön toiminnasta vastaaminen. Tästä johtuen palveluosaaminen korostuu myös tällä tehtävätasolla.

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen on asiantuntija- ja esimiestehtävissä lähes yhtä merkittävä kuin palvelualalla yleensä. Vuonna 2020 asiantuntijat ja esimiehet hyödyntävät käytännössä luotuja verkostoja ja kumppanuuksia. Lisäksi heiltä voidaan edellyttää verkoston tai sen tietyn osan hallintaa. Onnistuneen verkostoitumisen avulla on mahdollista kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, mutta sen avulla voidaan myös tehostaa toimintaa, aikaansaada säästöjä sekä parantaa toiminnan laatua.

Verkostoituminen toimialan sisällä sekä verkoston ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta koetaan tärkeiksi osaamisiksi vuonna 2020. Asiantuntijat ja

esimiehet ovat avainasemassa verkoston hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Esimerkiksi pieni yritys pystyy keskittymään ydinosaamiseensa ja silti olemaan kokoaan suurempi toimija alalla, jos se onnistuu löytämään oikeanlaiset yhteistyökumppanit. Onnistunut verkostoituminen tuo etuja myös tiedon hallintaan ja avaa uusia markkina-alueita.

Kansainvälisyysosaamisen tärkeimmiksi osa-alueiksi vuonna 2020 nähdään kulttuuriosaaminen. Tulevaisuudessa terveyspalvelualan kansainvälistyminen edellyttää, että asiantuntijat ja esimiehet tuntevat kansainväliset sopimuskäytännöt. Suomen lisäksi kolmeksi tärkeimmäksi kieleksi tulevaisuuden osaamistarpeissa nostettiin englanti, ruotsi ja venäjä.

Johtamisosaamisen katsotaan olevan keskeinen tekijä asiantuntija- tai esimiestehtävissä vuonna 2020. Asiantuntijoiden ja esimiesten vastuulla on suuressa määrin arjen sujuminen työpaikoilla, ja siksi erityisesti ihmisten ja osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen katsotaan kriittisiksi osaamisvaatimuksiksi.

Riippuen tehtäväkuvasta asiantuntijoilla ja esimiehillä on vastuullaan usein ainakin muutamia henkilöitä. Liiketoiminnan kannalta on olennaista, että yleensä niukat henkilöstöresurssit ovat optimaalisessa käytössä. Tämä edellyttää asiantuntijoilta ja esimiehiltä herkkyyttä ja osaamista löytää jokaiselle työntekijälle sellaiset tehtävät, joissa he ovat parhaimmillaan.

Delfoi II -vastauksiin heijastuu yksi terveysalan johtamiseen liittyvä kipupiste: alalla asiantuntijat ja esimiehet ovat usein henkilöitä, joilla on terveyspalvelualaan liittyvä koulutus, mutta ei ihmisten ja prosessien johtamiseen liittyvää osaamista. Kaikki tällä tasolla työskentelevät henkilöt eivät myöskään ole automaattisesti kykeneviä tai halukkaita johtamaan muita henkilöitä.

Monien asiantuntijoiden ja esimiesten työnkuva on itsenäinen, mikä asettaa huomiota ja vaatimuksia itsensä johtamiselle. Tällaisten henkilöiden tulee osata suunnitella, toteuttaa ja seurata työn ja itsensä kehittymistä.

Vuonna 2020 alan asiantuntija- ja esimiestehtävissä korostuvat yhteistyökyky, tiimityötaidot sekä kyky jakaa osaamista ja ymmärtää toisten osaamista. Muihin toimialoihin verrattuna terveyspalvelualan asiantuntija- ja esimiestehtävissä korostuvat keskimääräistä enemmän tiimityötaidot.

Johtotehtävät

Liiketoimintaosaaminen nähdään terveyspalvelualan johtotehtävissä erittäin merkittävänä osaamisalueena vuonna 2020. Tulevaisuudessa terveyspalvelualan markkinoiden uskotaan aukeavan ja kansainvälistyvän. Menestyminen uudenaikaisessa toimintaympäristössä korostaa liiketoimintaosaamisen merkitystä selvästi. Tämän suuntainen kehitys vaatii johdolta uutta osaamista.

Markkinatuntemus, strategiaosaaminen, toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen sekä liiketoimintaprosessin ymmärtäminen nähdään tulevaisuudessa johtotehtävien merkittävimmäksi liiketoimintaosaamiseksi.

Terveyspalvelualan johtotehtävissä odotetaan myös palveluosaamisen olevan merkittävä osaamisalue vuonna 2020. Monet terveyspalvelualan toimijat ovat suhteellisen pieniä palveluntuottajia. Tämä merkitsee sitä, että esimerkiksi lääkärikoulutuksen saanut henkilö saattaa toimia toimitusjohtajana, pitää vastaanottoa sekä tarvittaessa toimia asiakasvastaanotossa.

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta on keskeistä palveluosaamista. Johtotehtävissä päähuomio palveluosaamisen ja liiketoiminnan näkökulmasta kohdistuu ennakoinnin ja suurempien kokonaisuuksien hallinnan osaamiseen. Tämä vaatii kansainvälisen kehityksen sekä kansallisen terveydenhuoltopolitiikan seuraamista ja tuntemusta sekä kykyä hahmottaa ja ymmärtää erilaisia lainalaisuuksia ja syy-seuraussuhteita.

Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen nähdään terveyspalvelualalla jonkin verran merkittävämmäksi osaamisalueeksi kuin palvelualalla yleensä. Hieman muita tärkeämmäksi tekijäksi nousee verkostoitumisosaaminen toimialan sisällä.

Verkostojen luominen, kokoaminen, hyödyntäminen ja hallinta nähdään ennen kaikkea johtotason tehtäväksi. Johdon tulee pystyä luomaan rohkea ja näkemyksellinen strategia, jonka kiinteä osa erilaiset verkostot ovat. Johdon tulee olla kykeneviä hallitsemaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin verkostoja, joissa ei ole selviä hierarkiasuhteita tai joissa ei ole selvää määräysvaltaa. Johdon tulee pystyä ennakoimaan markkinoiden kehitystä ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet.

Johtotehtävissä kansainvälisyysosaaminen on jonkin verran vähemmän tärkeää kuin muut sen tarkastelluista

osaamisalueista. Merkittävimäksi osatekijäksi koetaan kulttuuriosaaminen. Kielitaidon osalta kolmen tärkeimmän kielen joukossa mainittiin suomen lisäksi englanti, ruotsi ja venäjä.

Kaikilla toimialoilla johtotehtävissä korostuu johtamisosaaminen, niin myös terveystaloudella. Sen merkittävimpiä osatekijöitä vuonna 2020 ovat ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen.

Terveystaloudella organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, mikä asettaa johtamiselle erityisiä haasteita. Suuri osa työntekijöistä tekee työnsä hyvin itsenäisesti. Monissa alan yrityksissä työskentelee esimerkiksi yksityisiä ammatinharjoittajia, jotka toimivat yrityksen heille vuokraamissa tiloissa vain tietyn tuntimäärän viikossa. Yrityksen strategian luominen ja työntekijöiden sitouttaminen siihen sekä yhteisen arvopohjan jalkauttaminen työyhteisöön vaativat hyvää johtamisosaamista.

Ennakointiosaaminen, muutosvalmius, kyky analysoida tietoa, yhteistyökyky ja ongelmanratkaisukyky painottuvat yhä vahvemmin johdon osaamisvaatimuksissa.

Terveystalouden merkittävää muutosta on ennakoitu tapahtuvaksi aina 1990-luvun alkupuolelta

lähtien. Terveystalouksen markkinat eivät ole vielä avautuneet, mutta merkit tämän suuntaisesta kehityksestä ovat olemassa. Kansainvälistyminen, Euroopan unionin vaikutusvallan laajentuminen alan lainsäädäntöä kehitettäessä ja ikääntyminen ovat esimerkkejä ennakkodusta kehityksestä, jotka vaativat ja mahdollistavat yksityissektorin roolin kasvua suomalaisessa terveydenhuollossa. Johdon näkökulmasta tilanteen odotetaan olevan haastava vielä 2020-luvulla: se vaatii muun muassa ennakointiosaamista, valmiutta muutoksiin ja kykyä analysoida olemassa olevaa tietoa.

Yhteenveto

Terveystalouden työntekijätehtävissä merkittävimäksi nousee palveluosaaminen. Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisimmät osaamiset vuonna 2020 ovat palveluosaaminen ja johtamisosaaminen. Johtotehtävissä korostuvat puolestaan liiketoimintaosaaminen, johtamisosaaminen ja verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen. Merkittävimmät osaamisalueet tiivistetään kuvassa 12.

Kuva 12. Merkittävimmät osaamisalueet terveystalouden eri tehtävissä vuonna 2020

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökyky • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Asiakaspalveluosaaminen • Tiimityötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Yhteistyökyky • Tiimityötaidot • Kyky jakaa osaamista/ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatuntemus • Ihmisten johtaminen • Ennakointiosaaminen

Koulutusjärjestelmän haasteita

Palvelut 2020 -hankkeen loppuraportissa on tarkasteltu positiivisen tulevaisuusennusteen mukaista toimintaympäristön ja osaamistarpeiden muutosta vuoteen 2020. Siinä palvelujen kasvu ja laajeneminen jatkuvat ja vuonna 2020 Suomessa on siirrytty aitoon palveluyhteiskuntaan.

Suuret palveluyritykset toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla, erityisesti lähialueilla. Etenkin vienti kasvattaa liiketoimintaa. Valtaosa palveluista tuotetaan paikallisesti, lähellä asiakasta ja asiakaslähtöisyyttä korostaen. Toisaalta palvelujen digitalisointi ja siirtäminen verkkoon ovat avanneet ovet tiettyjen palvelujen teolliselle tuotannolle. Näiden palvelujen markkinat ovat globaalit, ja palvelut tuotetaan siellä, missä on riittävästi osaavaa henkilöstöä ja missä ne on tuottavinta tehdä.

Osaavan henkilöstön saatavuus ja riittävyys nähdään kaikilla palvelutoimialoilla uhkakuvana positiiviselle tulevaisuuskehitykselle. Varsinkin toisen asteen koulutuksen saaneista ammattiosaajista tulee kautta linjan pulaa suurten ikäluokkien siirryttyä eläkkeelle.

Osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointi on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Koulutuksen aloituspaikat koulutusasteittain ja -aloittain on kyettävä mitoittamaan työelämän tulevia tarpeita mahdollisimman tarkasti ennakoiden. Työmarkkinoilta syrjäytyvien määrän vähentämiseksi on tärkeää, että koko ikäluokka saa ammatillisen tai korkea-asteen koulutuksen.

Koulutusjärjestelmältä vaaditaan ketteryyttä sopeutua työelämän nopeisiin muutoksiin. Tarve osaamisen jatkuvaan kehittämiseen korostaa joustavan ja työelämän tarpeista lähtevän aikuiskoulutuksen merkitystä. Työvoimapulan lievittämiseksi tarvitaan myös nykyistä olennaisesti enemmän maahanmuuttajia ja panostamista heidän koulutukseensa.

Palvelualojen toimintaympäristön yleisinä muutostekijöinä on raportissa tarkasteltu globalisaatiota, väestön ikääntymistä, teknologian kehitystä ja palvelujen digitalisointia sekä verkostoitumista.

Kansainvälistyminen vaikuttaa kaikkeen ja kaikkiin

Globaali talous ja kansainvälinen työnjaon muutos vaikuttavat voimakkaasti kaikkiin palvelutoimialoihin. Useilla palvelutoimialoilla yritykset luovat uudenlaista liiketoimintaa ja valtaavat uusia markkinoita, erityisesti lähialueilla. Toisilla palvelualoilla, kuten tietotekniikan palveluissa, työ siirtyy sinne, missä se on tuottavinta tehdä.

Myös kansallisilla markkinoilla toimivien yritysten toimintaympäristö muuttuu. Kaikilla palvelualoilla toimii myös suuria kansainvälisiä yrityksiä, ja markkinoilla vallitsee aikaisempaa kovempi kilpailu. Kansainvälistymisen ulottuminen kaikkialle synnyttää myös uudenlaisia osaamishaasteita palvelusektorilla työskenteleville.

Lisääntyvä kansainvälisyys korostaa monipuolisen kielitaidon merkitystä. Venäjän kielen merkitys kasvaa entisestään. Monipuolisen kielitaidon opetukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota kaikilla koulutusasteilla. Perusopetuksessa kielten opetukseen on mahdollista kytkeä kansainvälisyyskasvatusta. Monikulttuuriseksi muuttuvassa toimintaympäristössä suvaitsevaisuuskasvatus on entistä tärkeämpää.

Kielitaidon ohella kansainvälistyminen korostaa monikulttuurisuustaitojen tärkeyttä. Se tarkoittaa kykyä työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä, kykyä kohdata erilaisen kulttuuritaustan omaavia työtovereita sekä kykyä suvaita ja kunnioittaa erilaisista kulttuureista ja vähemmistöistä tulevia henkilöitä.

Kansainvälisen liiketoiminnan hallitseminen korostuu avoimessa, globaalissa taloudessa. Korkea-asteen koulutuksessa liiketoimintaosaamisen tulisi sisältyä osana kaikkiin tutkintoihin. Liiketoimintaosaamisen opetusta on kehitettävä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteistyönä.

Väestö ikääntyy – palvelujen kysyntä kasvaa

Väestön ikääntyminen on merkittävä muutostekijä, joka vaikuttaa kaikkien tarkasteltujen palvelualojen toimintaan. Ikääntyvä väestö asettaa haasteita palvelujen tarjoajille, mutta antaa myös mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvulle.

Ikääntyneiden erilaiset palvelutarpeet otetaan huomioon entistä paremmin ja eri toimialat segmentoivat palveluja nykyistä tarkemmin. Ikääntyneiden oletettu varallisuuden kasvu nähdään suurena mahdollisuutena, mikä lisää merkittävästi palvelujen kysyntää. Vuonna 2020 Suomi on aidosti palveluyhteiskunta, jossa palveluja tuotetaan asiakaslähtöisesti, ja erilaisille palvelukokonaisuuksille on kysyntää.

Väestön ikääntyminen ja sitä seuraava palvelutarpeen kasvu on otettava huomioon nuorisostaan, ammatillisen perusopetuksen ja korkea-asteen aloituspaikkojen mitoitamisessa. Myös aikuiskoulutuksen kysyntä kasvaa.

Ikääntyvä väestö luo kehittämistarpeita palvelualojen tutkinnoille. Asiakaskunnan ikääntyminen vaikuttaa palveluosaamiseen kaikilla aloilla. Palvelussa korostuvat asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja laatu.

Joillakin palvelualoilla, kuten sosiaali- ja terveysaloilla, väestön ikääntyminen on otettava huomioon opetussuunnitelmaan perustuvan opetuksen kehittämisessä. Vanhusten hoito-osaaminen korostuu.

Palvelut digitalisoituvat ja siirtyvät verkkoon

Globalisaation ja ikääntymisen lisäksi teknologinen kehitys ja palvelujen digitalisointi vaikuttavat kaikkiin palvelualoihin. Digitalisoinnin avulla on mahdollista luoda uusia, asiakaslähtöisempiä, kustannustehokkaampia ja kilpailukykyisempiä palveluja, joissa yhdistyvät korkeatasoinen teknologia ja uudenlaiset palvelukonseptit. Myös ikääntyvälle väestölle on mahdollista kehittää entistä paremmin soveltuvia palveluja mm. sosiaali-, terveys- ja kiinteistöpalveluissa.

Palvelujen digitalisointi vaikuttaa myös siihen, että osa palveluista ei ole enää sidoksissa paikkaan ja aikaan. Palvelut ovat enimmäkseen paikasta ja ajasta riippuvaisia, mutta monia palveluja on mahdollista käyttää kuluttajan itse valitsemana hetkenä paikasta riippumatta.

Teknologian ja tietotekniikan opetusta on kehitettävä kaikilla koulutusasteilla peruskoulutuksesta alkaen. Perusopetuksessa on kehitettävä tekemällä oppimista, oivaltamista, valintojen tekemistä ja ongelmanratkaisutaitoja.

Palvelujen digitalisoinnin myötä syntyy uusia osaamistarpeita ammatillisen peruskoulutukseen ja korkea-asteen koulutukseen. Teknologian opetus on entistä tärkeämpää eri tutkinnoissa.

Verkostoituminen luo uusia mahdollisuuksia

Yritysten verkostoituminen yli toimialarajojen luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Eri toimialat verkostoituvat, jotta ne voivat vastata entistä paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tietotekniikan palvelut sekä rahoitus- ja vakuutuspalvelut ovat verkostoituneet kaikkien palvelualojen kanssa. Sosiaali- ja terveyspalvelut, majoitus- ja ravitsemispalvelut, kiinteistöpalvelut ja kauppa verkostoituvat keskenään kulloisenkin liiketoimintamahdollisuuden toteuttamiseksi.

Avaintekijänä kaikilla aloilla on asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen ja tarjoaminen. Verkostoituminen ja eri toimialojen rajapinnoissa toimiminen mahdollistavat myös uusien innovaatioiden synnyn. Toimialarajapinnoissa on mahdollista luoda uusia palvelukokonaisuuksia.

Palveluosaaminen yhä tärkeämpää

Palvelualojen osaamistarpeisiin vaikuttavat erityisesti palvelumarkkinoiden kansainvälistyminen, teknologinen kehitys ja palvelujen digitalisointi, vaatimus palvelujen inhimillisyydestä ja henkilökohtaisuudesta sekä eri palvelualojen toimialarajapinnoissa syntyvät palveluinnovaatiot.

Teknologian kehitystä, digitalisoinnin merkitystä ja toimialarajapintojen muuttumisen vaikutuksia palvelualoilla on käsitelty kunkin toimialan tulosten yhteydessä luvussa 5.

Teknologian kehityksen ja palvelujen digitalisoinnin myötä tarvitaan digitaalista lukutaitoa: kyky etsiä ja erottaa digitaalisen verkon suuresta tietomäärästä olennainen, ja kyky toimia virtuaalisesti erilaisia verkkoja hyödyntäen. Elinikäisen oppimisen merkitys kasvaa entisestään.

Teknologian kehittyminen edellyttää kaikilta muutosvalmiutta. Palvelujen digitalisointi ja uudenlaisten palvelukonseptien synnyttäminen edellyttävät innovatiivista tietoteknistä osaamista.

Asiakaslähtöiseen palveluun

Vaikka teknologian kehittyminen ja digitalisointi luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia kaikille palvelu-aloille, ovat palvelun inhimillisyys ja asiakkaan kunnioittaminen yhä tärkeämpää. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla korostetaan palvelun inhimillisyyden ja sosiaalisuuden tärkeyttä, vaikka erilaisia teknisiä ratkaisuja on mahdollista hyödyntää entistä enemmän. Palvelujen on oltava asiakaslähtöisiä.

Toimialarajapintojen lähentyminen nostaa esille kaikkia palvelualoja koskevia osaamisvaatimuksia. On osattava yhdistää luovasti erilaisia asioita uudennlaisiksi kokonaisuuksiksi, on oltava joustava ja valmis luopumaan perinteisistä toimintatavoista. Jatkuva yhteisöllinen oppiminen työssä yli toimialarajojen on entistä tärkeämpää. Osaamisvaatimuksena on myös kyky ymmärtää eri toimialojen välisiä synergioita, kyky ymmärtää ja hallita kokonaispalveluketjuja sekä kyky ennakoita tulevaa muutosta.

Keskeisiä osaamistarpeita eri tehtävissä

Palvelualojen yleisiä osaamistarpeita on tarkasteltu työntekijätehtävissä, asiantuntija- ja esimiestehtävissä sekä johtotehtävissä toimivien osalta.

Työntekijätehtävät

Ammattiosaajien kohdalla painottuvat asiakaspalveluosaaminen sekä asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Verkostoitunut toimintaympäristö edellyttää toimialan sisäistä verkostoitumisosaamista. Kansainvälistyminen edellyttää kulttuuriosaamista, yhteistyökykyä ja tiimityötaitoja. Ammattiosaajilta edellytetään myös entistä enemmän itsensä johtamista, sillä työtehtävät ovat entistä laaja-alaisempia ja itsenäisempiä. Toimintaympäristön muutos edellyttää muutosvalmiutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Asiantuntija- ja esimiestehtävät

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä on liiketoiminta- ja johtamisosaaminen sekä innovaatiojohtaminen erittäin merkittävässä asemassa. Sen lisäksi edellytetään strategiaosaamista, markkinatuntemusta, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärtämistä sekä palvelujen konseptointi- ja tuotteistamisosaamista.

Palveluosaamisessa korostuvat asiakasprosessien kokonaisuuksien hallinta, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta.

Verkostoituneessa liiketoimintaosaamisessa painopisteinä ovat verkoston ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta sekä verkostoitumisosaaminen. Kansainvälisyysosaamisessa painottuu kulttuuriosaaminen.

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä edellytetään myös muutosvalmiutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Johtotehtävät

Johtotehtävissä tärkeimpiä taitoja ovat liiketoimintaosaamisessa strategiaosaaminen, toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen sekä markkinatuntemus. Ihmisten johtaminen ja osaamisen johtaminen nousevat entistä tärkeämmiksi tekijöiksi. Palveluosaamisessa korostuvat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta.

Verkostoitunut toimintaympäristö edellyttää johtotehtävissä verkostoitumisosaamista yli toimialarajojen.

Kansainvälisyysosaamisessa korostuu kulttuuriosaaminen.

Kielitaitovaatimuksissa korostuvat vuonna 2020 työtehtävistä riippumatta samat kielet. Suomen kielen lisäksi painotetaan ruotsin, englannin ja venäjän osaamista. Tietotekniikan palvelut painottavat myös kiinan merkitystä ja majoitus- ja ravitsemispalvelut saksaa.

Ammattihenkilöstön osaaminen perustuu tutkintotavoitteeseen ammatilliseen koulutukseen. Palvelualojen verkostoituminen ja toimialarajapintojen madaltuminen edellyttävät ammatillisen peruskoulutuksen kehittämistä moduulipohjaiseksi. Tietyn ammatin ydinosaamista tulisi voida laajentaa verkostoituneen toimialan tarpeiden mukaisella ammattiosaamisella.

Monissa palvelualojen tehtävissä edellytetään vahvan ammattiosaamisen ohella myös muita taitoja, kuten verkostoitumisosaamista, liiketoimintaosaamista ja yrittäjyysosaamista. Tämä korostaa ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen yhteistyön tärkeyttä. Ammattikorkeakouluihin tulisi myös valita nykyistä enemmän toisen asteen ammatillisen koulutuksen suorittaneita.

Verkostoitunut toimialarakenne edellyttää, että myös ammattikorkeakoulut kehittävät perustutkintojaan yli toimialarajojen. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tulee sisältää työelämälähtöistä, ammattitaitoa

syventävää ja yrittäjyyttä lisäävää koulutusta. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa korostuvat uusien, yli toimialarajojen ulottuvien innovaatioiden soveltaminen käytäntöön.

Kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen, toimialarajapintojen madaltuminen ja verkostoitunut toimialarakenne haastavat yliopistot kehittämään riittävän laaja-alaisia, poikkitieteellisiä tutkintokokonaisuuksia. Korkeaa, kansainvälistä tasoa olevan tutkimuksen on tuettava uutta teknologiaa, digitalisointia ja palveluja yhdistävien innovaatioiden syntymistä.

Yrittäjyyskasvatuksen ja -koulutuksen sekä palveluosaamisen merkitys korostuu kaikilla koulutusasteilla.

Maahanmuuttajien koulutus kielen, kulttuurin ja ammattitaidon opettamiseksi haastaa koulutusjärjestelmän kehittämiseen kaikilla koulutusasteilla, myös aikuiskoulutuksessa. Muualla suoritettujen tutkintojen ja hankitun osaamisen tunnistaminen sekä tunnustaminen osaksi henkilön osaamisprofiilia ovat entistä tärkeämpiä. Tulevaisuudessa eri EU-maiden koulutusjärjestelmien kautta saavutettu osaaminen on tunnustettu kaikissa jäsenmaissa.

Liitteet

Liite 1

Palvelut 2020 -ohjausryhmä

Koulutusjohtaja Markku Koponen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK (Puheenjohtaja)

Asiantuntija Mervi Angerma-Niittylä, Suomen Kaupan Liitto ry
Asiamies Hannu Hakala, Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry
Asiantuntija Katriina Landemaine, Finanssityöntekijät ry
Ylitarkastaja Jukka Lehtinen, Opetusministeriö
Toimitusjohtaja Antti Mähönen, Terveystieteiden tutkimuskeskus Liitto ry
Asiantuntija Aino Närkki, Sosiaalialan Työntekijä- ja toimialaliitto
Toimitusjohtaja Juhana Olkkola, Kiinteistöpalvelut ry
Asiantuntija Pekka Ropponen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Teknologia-asiantuntija Minna Suutari, TEKES
Asiantuntija Jarno Talvitie, Terveystieteiden tutkimuskeskus Liitto ry
Projektitutkija Henni Timonen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Asiantuntija Tarja Tuominen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Toimitusjohtaja Tarja Virrala, Tietotalousliitto ry
Asiantuntija Satu Ågren, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Liite 2

Palvelut 2020 -asiantuntijaverkosto

Tietotekniikan palvelut

Aki Anttila, Cygate Oy
Ipo Hanhijoki, Opetushallitus
Mikko-Pekka Hanski, Idean Research Oy
Mika Helenius, Mermi Oy
Hanna-Maria Koivisto, TietoEnator Oyj
Keijo Mäki, Fujitsu Service Oy
Aki Mänttari, F-Secure Oyj
Harry Piela, Sybase Finland Oy
Heli Saijets, Työministeriö
Pirjo Silius-Miettinen, Eläketurvakeskus
Minna Suutari, TEKES
Ulla Taipale-Lehto, Opetushallitus
Pia Tajakka, Jydacom Oy
Marjukka Varis, Saranen Consulting Oy
Tarja Virmala, Tietoalojen liitto ry

Kauppa

Mervi Angerma-Niittylä, Suomen Kaupan Liitto ry
Kirsti Jokiranta, Kauppiaitten kauppaoppilaitos
Elisabet Kinnunen, Opetushallitus
Sari Kivimaa, Kesko Oyj
Eija Komulainen, Schneider Electric Oy
Kai Laikio, K-kauppiasliitto ry
Jaana Lehto, Tradeka Oy
Pirkko-Liisa Linkomo, Stockmann Oyj
Harri Miettinen, SOK
Matti Niemi, Helsingin Osuuskauppa Elanto
Markku Nihti, Elektroskandia Oy
Heikki Peltola, Nostetuotanto Oy
Timo Reinikainen, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry
Tarja Römer-Paakkanen, Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu
Erkki Tommila, Alko Oy
Aira Virta, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Kiinteistöpalvelut

Tarja Ala-Ilomäki, TPA Andersson Oy
Sirpa Huuskonen, ISS Palvelut Oy
Hanna Hämäläinen, Työministeriö
Aino Hänninen, Siivouspiste Oy
Paavo Härö, SOL Palvelut Oy
Jorma Jussilainen, RTK-Palvelu Oy
Meri Kaila-Sayeed, Opetushallitus
Ismo Nurmi, Siivousliike Uuspalvelu Oy
Sakari Salminen, Martinlaakson Huolto Oy
Anne Salonen, Lassila & Tikanoja Oyj
Hannu Salonen, HH Kiinteistöpalvelu Oy
Juhani Salonen, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry
Janne Seppänen, SOL Palvelut Oy
Tuula Suontamo, Tuula Suontamo Oy
Toimitusjohtaja Saija Tolvanen, Jyväskylän Siivouspalvelu Oy
Tiina Tuominen, Teknillinen korkeakoulu, BIT-tutkimuskeskus

Majoitus- ja ravitsemispalvelut

Kai Bigler, Scandic Hotels Oy
Marja-Terhi Castrén, Burger-Inn Oy
Hannu Hakala, Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry
Päivi Kaakkola, Fazer Amica Oy
Meri Kaila-Sayeed, Opetushallitus
Satu Koivusaari, Helsingin Osuuskauppa Elanto
Annikki Mikkonen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Elina Ostela-Pyhälä, Ravintolakolmio-ryhmä
Marjo Risku, Sokos Hotels
Ulla Taipale-Lehto, Opetushallitus
Sointu Toivonen, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry
Teemu Welin, HOK-Elanto Liiketoiminta Oy

Rahoitus- ja vakuutusala

Katja Bjerstedt, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Hannele Ikonen, Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA
Tarja Joensuu-Sarkio, Osuuspankkikeskus
Elisabet Kinnunen, Opetushallitus
Hannu Kivipato, Ammattiliitto Suora ry
Kaj Laaksonen, Eläke-Fennia
Katriina Landemaine, Finanssityöntajat ry
Raija Lehto, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Maarit Mettälä, Nordea Retail
Riitta Perttilä, Osuuspankkikeskus
Arja Savolainen, Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Veli Kalle Tavakka, Future 121 Oy

Sosiaalipalvelut

Alli Brummer, Suomen Mielenterveysseura
Timo Heinola, Kuurojen kansanopisto
Maarit Hirvonen, Invalidiliiton Asumispalvelut Oy
Risto Hämäläinen, Invalidiliiton Asumispalvelut Oy
Marja Irjala, Nuorten Ystävät ry
Pirkko Karjalainen, Vanhustyön keskusliitto
Leena Kreuz, Medivire Hoiva Oy
Mauno Lehtinen, Näkövammaisten keskusliitto
Pekka Mikkola, Kuurojen liitto ry
Aino Närkki, Sosiaalialan Työntäjä- ja Toimialaliitto ry
Jaakko Okkeri, Työministeriö
Outi Ruishalme, Suomen Mielenterveysseura
Pirjo Sarvimäki, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö
Aimo Strömberg, Suomen CP-Liitto ry
Jaakko Varvikko, Espoon Diakoniasäätiö
Markku Virkamäki, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö

Terveyspalvelut

Markku Ahlgrén, Gaius Säätiö
Saara Brax, Teknillinen korkeakoulu, BIT-tutkimuskeskus
Mikko-Pekka Hanski, Idean Research Oy
Hanna Hämäläinen, Työministeriö
Margita Klemetti, Mehiläinen Oyj
Eija Kokkola, Kuntoutusyhtymä Rehab Group Oy
Helena Kotilainen, Invalidisäätiö
Vesa Kämäräinen, BIT-tutkimuskeskus
Tapio Liinamaa, Härmän Kuntoutus ry
Heidi Lindberg, Invalidiliitto ry
Jan Lindgren, Kaunialan Sotavammassairaala
Antti Mähönen, Terveyspalvelualan liitto ry
Sara Purhonen, Diacor Terveyspalvelut Oy
Riitta Pöllänen, Medivire Työterveyspalvelut Oy
Jarno Talvitie, Terveyspalvelualan liitto ry
Marjatta Teliranta, Ikaalisten Kylpylä
Juhani Turtiainen, Pirkanmaan TE-keskus
Juhani Törmä, Kiipulasäätiö

Liite 3

Taulukko 1. Palvelualojen toimintaympäristön muutoksiin keskittyneen Delfoi I -kyselyyn vastanneet

		%	LKM
KAIKKI		100	111
Toimiala/ Näkökulma			
	Kauppa	10	12
	Kiinteistöpalvelut	10	13
	Majoitus- ja ravitsemis- palvelut	14	17
	Sosiaalipalvelut	13	16
	Terveyspalvelut	14	17
	Rahoitus- ja vakuutusala	17	20
	Tietotekniikan palvelut	6	7
	Palveluala yleensä	16	19
Työnantaja	Yritys	58	62
	Kolmas sektori	18	19
	Julkinen sektori	24	26
Yrityksen henkilömäärä			
	1–9 henkilöä	4	3
	10–49 henkilöä	14	10
	50–249 henkilöä	20	14
	250–999 henkilöä	23	16
	1000+ henkilöä	39	27

Taulukko 2. Palvelualojen tulevaisuuden osaamistarpeisiin keskittyneen Delfoi II -kyselyyn vastanneet

		%	LKM
KAIKKI		100	357
Toimiala/ Näkökulma			
	Kauppa	15	55
	Kiinteistöpalvelut	8	29
	Majoitus- ja ravitsemis- palvelut	28	100
	Sosiaalipalvelut	9	32
	Terveyspalvelut	10	34
	Rahoitus- ja vakuutusala	10	35
	Tietotekniikan palvelut	10	36
	Palveluala yleensä	10	35
Työnantaja	Yritys	77	271
	Kolmas sektori	12	43
	Julkinen sektori	11	39
Yrityksen henkilömäärä			
	1–9 henkilöä	19	52
	10–49 henkilöä	20	53
	50–249 henkilöä	19	51
	250–999 henkilöä	18	49
	1000+ henkilöä	24	64

(Vastaajamäärissä on huomioitu ainoastaan kyselyyn vastanneet. Tyhjäksi kohtia ei ole noteerattu ja siten kokonaisluvut eivät kaikissa kohdissa täsmää. Osa vastaajista on lisäksi määritellyt itsensä kahden toimialan edustajaksi - esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden - nostaan näin Toimiala/Näkökulma -sarakkeen lukumäärän yli kaikkien vastaajien lukumäärän.)

Liite 4

Palvelut 2020 – Delfoi II Osaamistarpeet palvelualoilla vuonna 2020

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Toimiala / Näkökulma vastauksiin

- Kauppa
- Kiinteistöpalvelut
- Majoitus- ja ravitsemispalvelut
- Sosiaalipalvelut
- Terveyspalvelut
- Rahoitus- ja vakuutusala
- Tietotekniikan palvelut
- Palveluala yleensä

Työnantaja

- Yritys, työntekijämäärä _____
- Kolmas sektori
- Julkinen sektori

Koulutus

- Kansakoulu tai peruskoulu
- Ammatillinen peruskoulutus
- Ylioppilastutkinto
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto tai korkeakoulu

Toimiasema

- Työntekijätaso
- Asiantuntija- tai esimiestaso
- Johtotaso

Ikä _____

Sukupuoli

- Mies
- Nainen

1. TYÖNTEKIJÄTASO/ASiantuntija- tai esimiestaso/Johtotaso

1.a Elämme vuotta 2020! Mitkä ovat silloin 3-5 tyypillistä työtehtävänimikettä toimialallasi työntekijätason tehtävissä? (Huom. mieti myös onko vuonna 2020 tyypillisinä tehtävinä ehkä jotain täysin uusia tehtäviä suhteessa tähän päivään.)

1.
2.
3.
4.
5.

1.b Arvioi miten suuri merkitys seuraavilla osaamisen alueilla on yllä olevissa mainitsemisissä työntekijätason tehtävissä vuonna 2020? (5 = erittäin suuri merkitys – 1 = ei lainkaan merkitystä)

	5 erittäin suuri merkitys	4 melko suuri merkitys	3 kohta- lainen merkitys	2 vähän merkitystä	1 ei lainkaan merkitystä
1.b.1 Liiketoimintaosaaminen					
Strategiaosaaminen					
Palvelujen konseptointi- ja tuotteistusosaaminen					
Osto- ja hankintaosaaminen					
Palveluiden alihankintaosaaminen					
Markkinatuntemus (ymmärrys markkinoista)					
Myyntitaidot					
Markkinointitaidot					
Vientiosaaminen					
Toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen					
Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen					
Logistinen osaaminen					
Tuotekehitys- ja tutkimusosaaminen					
Yrittäjyysosaaminen					
Kansallisen lainsäädännön ja normien osaaminen (erilaisten säännösten kuten kuluttaja- ja tuotelakien, työlakien ja viranomaisohjeiden osaaminen)					
	5	4	3	2	1
1.163 1.b.2 Palveluosaaminen					
Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi					
Asiakasosaaminen (asiakkuuksien hallinta, asiakassegmentointi, asiakkaiden erilaisten roolien tunnistaminen erilaisissa palveluprosesseissa)					
Asiakaspalveluosaaminen					
Asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta					
Palveluketjun kokonaisuuden hallinta					
	5	4	3	2	1
1.b.3 Verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen					
Verkostoitumisosaaminen toimialan sisällä					
Verkostoitumisosaaminen yli toimialarajojen					
Verkostoitumisosaaminen kansallisesti					
Verkostoitumisosaaminen kansainvälisesti					
Verkoston luominen, kokoaminen					
Verkoston ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja hallinta					

	5	4	3	2	1
1.b.4 Kansainvälisyysosaaminen					
Kansainvälisen lainsäädännön ja normien osaaminen (erilaisten säännösten kuten kuluttaja- ja tuotelakien, työlakien ja viranomaisohjeiden osaaminen)					
Sopimuskäytäntöjen osaaminen					
Kulttuuriosaaminen (kulttuurituntemus, toimialan ja toimintaympäristön tuntemus muista maista)					
Tuonti/vientiprosessin hallinta (ml. logistisen ketjun hallinta, seuranta ja siihen liittyvät työkalut)					
Kansainvälisten tuotantoverkkojen johtaminen					
Kielitaito: Mainitse kolme tärkeintä kieltä vuonna 2020					
1.					
2.					
3.					
	5	4	3	2	1
1.b.5 Johtamisosaaminen					
Itsensä johtaminen					
Ihmisten johtaminen					
Osaamisen johtaminen					
Projektien johtaminen					
Prosessien johtaminen					
Palvelujohtaminen					
Innovaatiojohtaminen					
Verkoston johtaminen					
	5	4	3	2	1
1.b.6 Muu osaaminen					
Ennakointiosaaminen					
Muutosvalmius					
Eettinen osaaminen					
Esteettinen osaaminen					
Kyky analysoida tietoa					
Yhteistyökyky					
Tiimityötaidot					
Kyky jakaa osaamista, ymmärtää toisten osaamista					
Ongelmaratkaisukyky					
	5	4	3	2	1
1.b.7 Minkäläistä muuta osaamista tarvitaan kyselyn ohjeistuksessa esitetyn toimialasi vision 2020 toteutumiseksi? (kirjoita osaamisalue ja arvioi merkityksen suuruus)					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki • Puhelin (09) 420 20
Faksi (09) 4202 2299 • www.ek.fi

Tilaukset:

MP-Keskus/Julkaisujakelu
Puhelin (09) 4202 2293
Faksi (09) 4202 2330
julkaisujakelu@ek.fi

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

Lisätietoja:

Asiantuntija
Tarja Tuominen
Puh. (09) 4202 3296
tarja.tuominen@ek.fi

Ulkoasu: Arja Nyholm,
Julkaisumonistamo Eteläranta Oy