

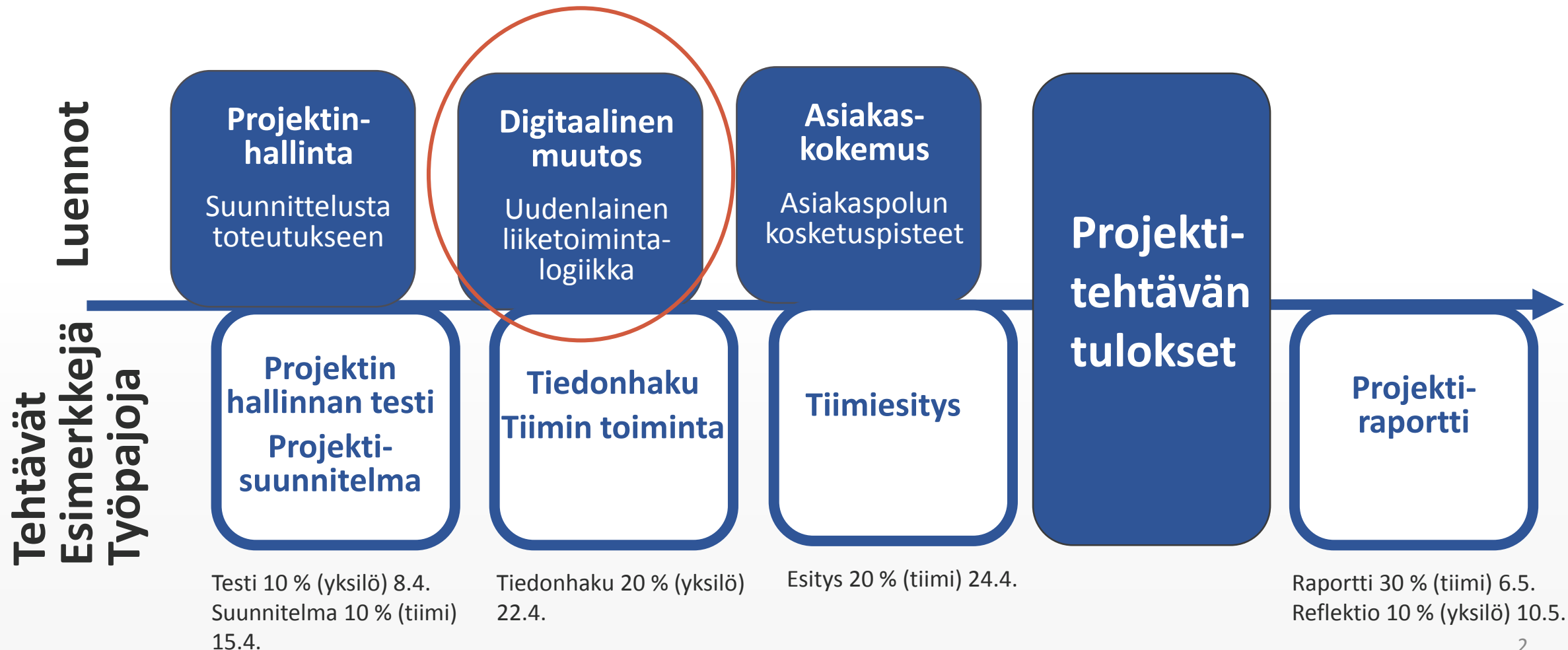
Johdanto digitaaliseen muutokseen

Viestintä ja projektinhallinta

A77A00300, FT yliopistonlehtori Marketta Majapuro 2019
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Projektitehtävä

Digitaalisen palvelun suunnittelu- tai kehityskonsepti



Ohjelmassa tänään

1

Digitalouden trendejä

Uusia "talouksia"

Dataliiketoiminta

Esimerkki: MaaS

2

Alustoilta palveluihin

3

Lean UX + UI

4

Lean UX + Kasvuhakkerointi

5

Asiakkaan kokema arvo

Digitalouden trendejä



Digitaaliset rajapinnat

Toimiala- ja teknologiarajoja ylittävät ekosysteemit
Jakaminen, vuokraaminen, tilaaminen

Mahdollistajia ja haastajia

Data ja analytiikka
Tekoäly
Älykkäät sensorit
Robotiikka



Arvonluonti

Verkostovaikutukset
Yhteiskehittäminen
Vuorovaikutuksen ja asiakaskokemuksen merkitys
Mobiilipalveluiden käytettävyys, joustavuus ja personointi

Valmistavan teollisuuden yritykset

Tuotteisiin lisätään digitaalisia komponentteja, sensoreita, antennoja, sulautettuja järjestelmiä

Tuotteet kykenevät kommunikoimaan tilastaan kuten huoltotarpeesta ja toiminnasta (mm. käyttöaste, rasitus tai kapasiteetti)

Asiakasprosessien ja/tai palveluketjujen automatisointi ja digitalisointi



Kokonaisvaltainen tuote- ja palvelukokonaisuus

Alustatalous

Uusia, vaihtoehtoisia tai täydentäviä liiketoimintamalleja
Digitaalisuuden tarjoamien hyötyjen maksimaalinen hyödyntäminen



Uusia toiminnallisuuksia arvoketjujen ja -verkostojen päälle sekä
uutta arvoa mukanaolijoille

Alustatalous

Liiketoiminnan organisointimalli

Toteutetaan nopeasti skaalautuvia palvelukokonaisuuksia

Tuottavuuden parantaminen

Avataan omat rajapinnat ja yhdistetään oma osaaminen, data ja verkostot nopeaa kasvua hakevien kumppaneiden ekosysteemeihin

Organisoidutaan tuottamaan asiakasarvoa yhteisillä alustoilla

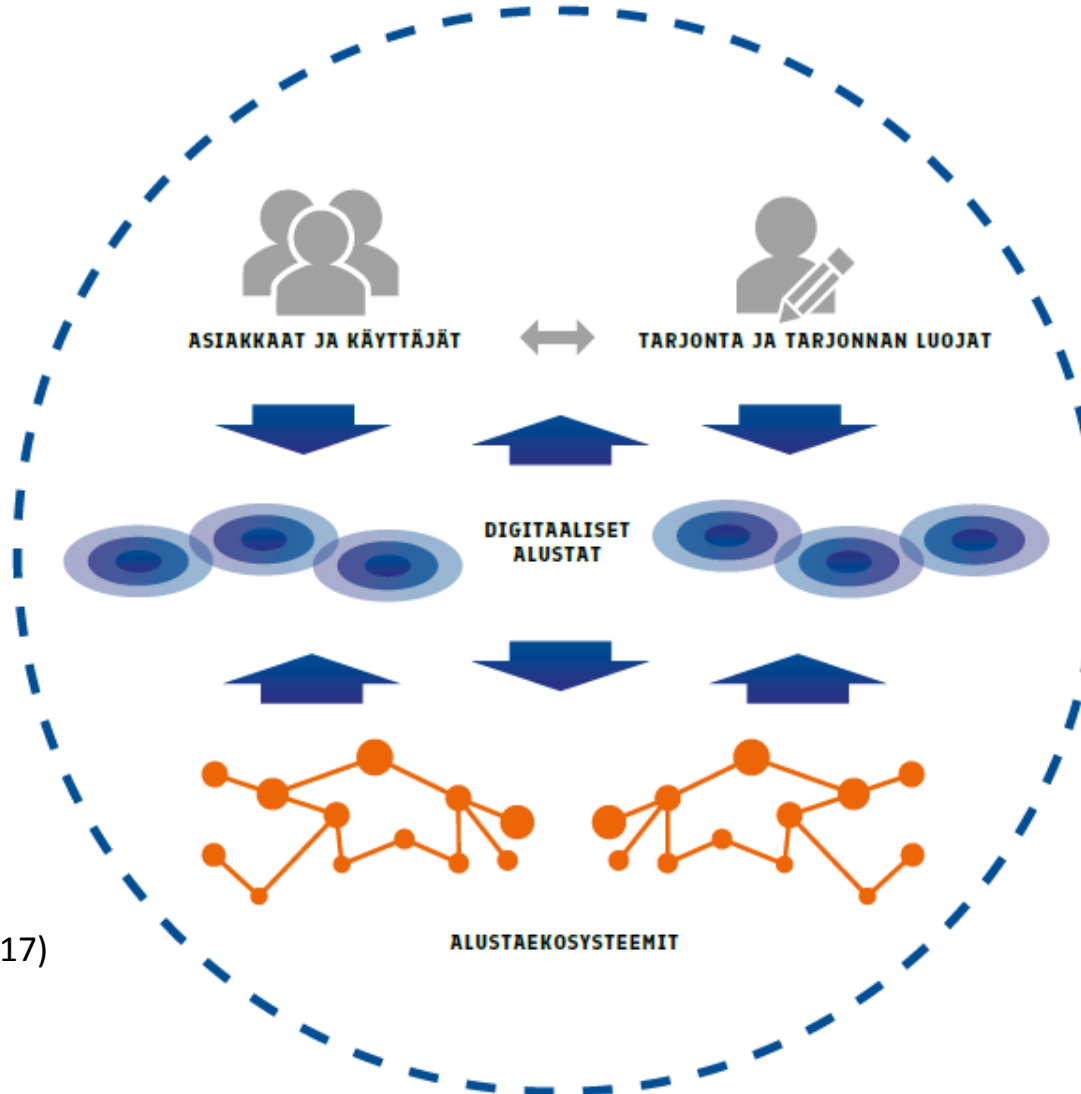


Eri toimijat - käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät - yli organisaatiorajojen toteuttavat yhdessä lisäarvoa tuottavaa toimintaa

Digitaalinen alustatalous

Digitalouden uudet yritykset

Googlen ja Applen
sovellus- ja musiikkikaupat
Google Nest
Spotify
Uber
AirBnB



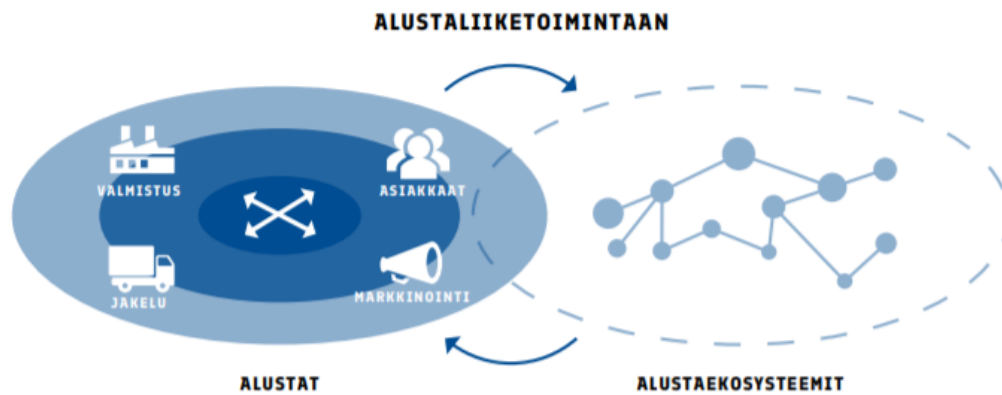
Rajapintojen ylittäminen

teknologiset
organisaatiot
liiketoimintamallit
maantieteelliset

Yhteistoiminnalliset, juridiset ja tekniset rajaresurssit

palvelut, sopimukset, ja
alustalla toimimisen
pelisäännöt

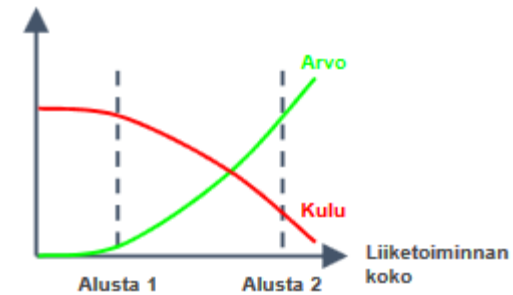
Viitanen ym. (2016, 18–21); Still ym. (2017)



Viitanen ym. (2016, 22–23); Eskola (2018)



Perinteinen lineaarinen liiketoimintamalli:
Yksisuuntainen kilpailu
alennetaan kustannuksia kasvattamalla määriä



Alustaliiketoiminta:
Kaksisuuntainen kilpailu
Tuotetaan verkostoeffektin avulla kasvavaa arvoa
suhteellisesti laskevalla kulurakenteella

Data on digitalisoituvan liiketoiminnan uusi raaka-aine

Dataa tulkitsemalla ja analysoimalla opitaan ymmärtämään yhteiskunnallisia ja taloudellisia ilmiöitä:

ominaisuuksien muutoksia, käyttäytymistä, toimintaa, kulumista, kuluttamista, mieltymyksiä

Ymmärryksen lisääntyessä datasta opitaan luomaan uutta arvoa asiakkaille, yrityksille, kansantalouksille

Digimaailman raaka- aineena DATA

Vuosikymmenten aikana yksityiset ja julkiset datavarannot

Vapaasti internetiin kertyvä avoin data

Sensori- ja IoT-verkoista kertyvät
ympäristötiedon data-aineistot



Reaaliaikainen data

Käyttäjät, asiakkaat, kuluttajat,
kumppanit

Omaehtoisesti tietovarastoihin ja
datakeskuksiin

Digitaalinen alustatalous on dataliiketoimintaa

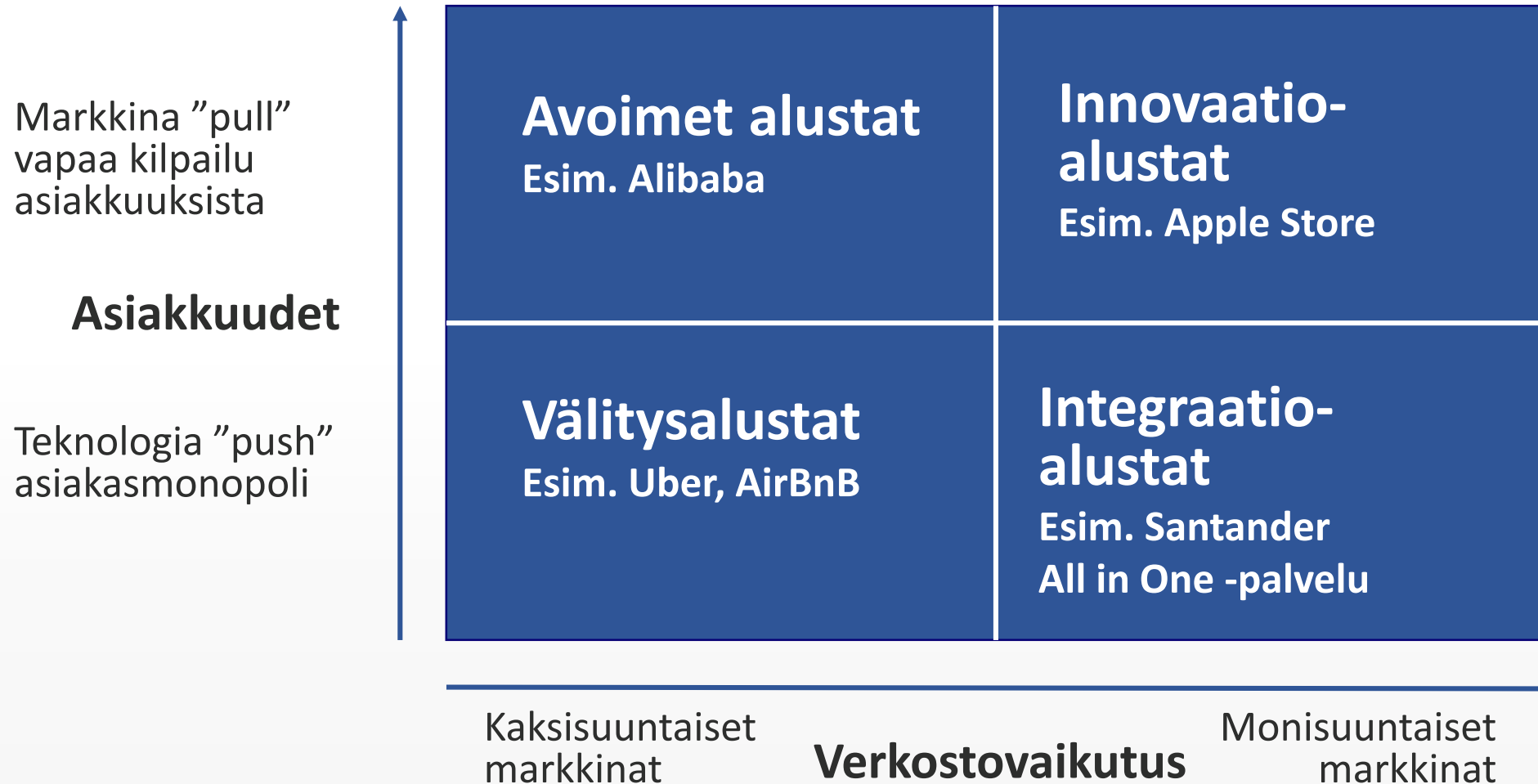
”Tässä kehityksessä kärjessä olevat osaajat luovat vauhdilla uutta kasvua ja haalivat dataa, mielipiteitä ja osaamista taseeseensa ja kiertoonsa liiketoimintansa raaka-aineeksi.”

”Vuonna 2015 Uber pystyi keräämään Piilaakson alueella järjestämistään kuljetuksista 150 miljoonan dollarin (n. 128 m€) liikevaihdon.

Samana vuonna se keräsi niin kuljettajiltaan kuin asiakkailtaankin datavarannon, jonka se myi eteenpäin 450 miljoonalla dollarilla (n. 380 m€).”

Viitanen ym. (2016, 15, 25)

Alustatyyppejä



Ailisto ym. (2016, 18); vrt. myös Smedlund ym. (2018);
Kenney & Zysman (2016)

The platform landscape consists of *White Sharks*, *Swordfish*, and *Piranhas*

Platform economics in nutshell



Digital White Sharks



- At the top of the food chain -

- › (Very few) digital economy **leaders**
- › Wide, **diverse** product portfolio
- › Gigantic **assets**



Digital Swordfish



- Big, fast, rarely get eaten -

- › (Few) big **industry shaping** players
- › Deep, **vertical specific** products
- › Already **near peak** growth



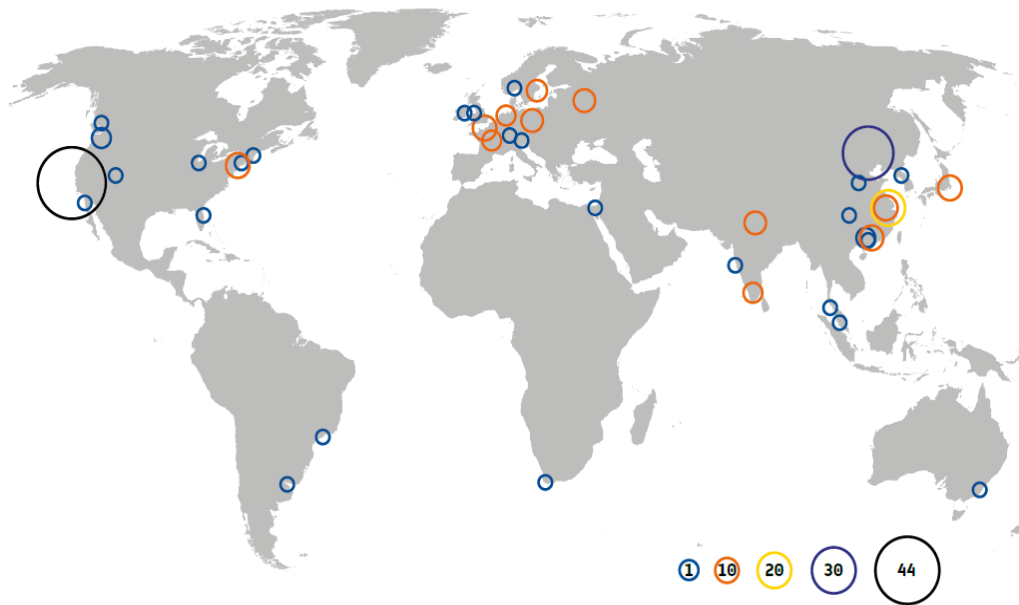
Digital Piranhas



- Small but aggressive for prey -

- › (Many) **product specific** players
- › Huge, product centric **competition**
- › **Peak growth** not yet reached

Source: Statista Digital Market Outlook

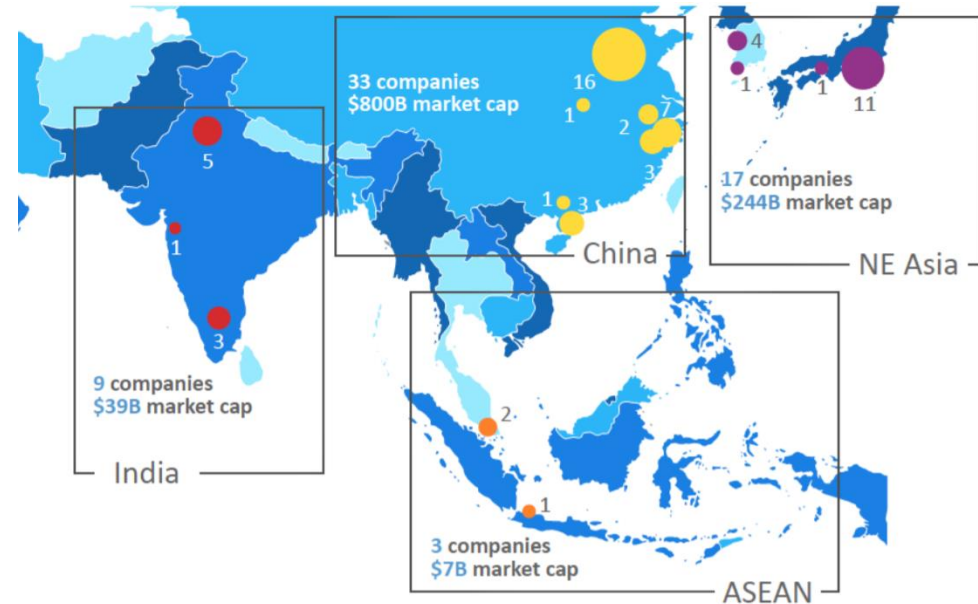


Käyttäjälle ”ilmainen”

Luovutetaan uutta dataa alustan käyttöön

Kerrytetään alustalle käyttäjätietoa

Tarjotaan vajaakäytössä olevia resursseja



Epäsuora tulonkerääminen

Mainosrahoitteisuus

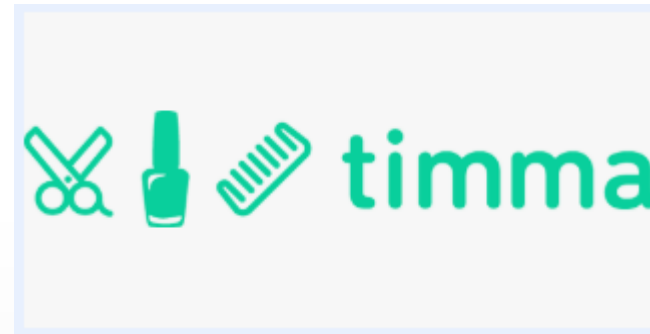
Asiakasryhmäkohtaiset hinnoittelumallit

Analysoidun datan myynti kolmansille osapuolille

Jaettu omistajuus, jaettu liikevaihto

Alustan hyödyntäminen ”kolmansien” markkinoiden luomiseen

**Mikä on seuraavien
suomalaisyritysten
toimintaperiaate?**



Ks. myös Kotilainen (2018)



Esimerkki: Liikkuminen palveluna



”Porkkanoita ja keppiä”

Kestävä liikennesuunnittelu

Suhtautuminen yksityisautoiluun

Houkuttelevuus

Mahdollisuus personoituun multimodaaliseen matkasuunnitelmien tekoon

Ovelta ovelle –matkapalveluketju

Kiinteät paketit

Pay-as-you-go –paketit

Juna, bussi, pyörä, taxi,
yhteiskäyttöauto, vuokra-auto,
kimppakyyti

Operaattori, maksaminen, vakuutus

Ratilainen (2017); Matias & Kamargianni (2018), MaaS Global

Whim To Go	Whim Urban	Whim Unlimited
Ei kuukausimaksua	49€	499€
Maksa matka kerrallaan	Rajaton määrä kertalippuja	Rajaton määrä kertalippuja
Maksa matka kerrallaan	10€ / matka	Rajaton
Maksa matka kerrallaan	49€ / päivä	Rajaton
Ei sisälly	Rajaton (30min)	Rajaton
✓	✓	✓
Maksa matka kerrallaan	+50€ / kuukausi	+50€ / kuukausi
Maksa matka kerrallaan	+100€ / kuukausi	+100€ / kuukausi
✓	✓	✓
Katso lisätiedot	Katso lisätiedot	Katso lisätiedot

Kuvakaappaus:

<https://helpcenter.whimapp.com/hc/fi/articles/115003142154-Whim-kuukausipaketit>

Jakamistalous



Lainaaminen, jakaminen
vaihtaminen

Uudet liiketoiminta-
mahdollisuudet

Hajautettu tavarantuotanto
Resurssien, hyödykkeiden ja
pääomien korkeampi
käyttöaste

Teknologiset edellytykset

Jakamistalous

Sharing economy

Ks. mm. Nguyen ym. (2018)

Yhteisöllinen kulutus

Collaborative
consumption

Kulttuurinen muutos
suhteessa omistamiseen

Kansalaisaktivismi

Säästävämmin eläminen

Sosiaaliset verkostot

Kuluttajien väliset markkinapaikat

Luottamus

Yhteinen hyvä vs. raskas sääntely



”Suomi pitää tärkeänä sitä, että jakamistalouden säädösympäristöä sekä eri toimijoiden (alustat, palveluntarjoajat, käyttäjät) oikeuksia ja velvollisuuksia pyritään komission esittämillä periaatteilla ja linjauksilla selkiyttämään. Epäselvä säädösympäristö on omiaan estämään tai hidastamaan sekä jakamistalouspalvelujen kysyntää että tarjontaa.

Säädösympäristön ja eri toimijoiden oikeuksien ja velvollisuuksien selkiyttäminen ovat tarpeen myös sen vuoksi, että jakamistalouden piirissä on hyvin erilaisia toimijoita: satunnaisista ei-ammattimaisten vertaispalvelujen tarjoajista kansainvälisesti merkittävää liiketoimintaa harjoittaviin jakamistalousalustoihin. Erilaisten toimijoiden aseman ja noudatettavien pelisääntöjen selkiyttämiseksi on tärkeää jatkaa keskustelua esimerkiksi verojen keräämisestä, alustojen vastuusta sekä jakamistalouden vaikutuksista työhön ja työnteon muotoihin.

Koska jakamistalouden ennustetaan kasvavan voimakkaasti ympäri maailmaa, Suomi pitää tärkeänä sitä, että sekä kansallisesti että EU-tasolla lisätään tutkimusta jakamistalouden vaikutuksista sekä markkinoiden kehittymisestä ja volyymista.

Suomi tukee komission esittämää johtopäätöstä siitä, että koska jakamistalouden uusista liiketoimintamalleista voidaan saada merkittävää hyötyä, EU:n tulisi ottaa avoimesti vastaan tällaiset uudet mahdollisuudet ja tukea aktiivisesti talouden uudistumisen tarjoamia innovoinnin, kilpailukyvyn ja kasvun mahdollisuuksia. Samalla on kuitenkin tärkeää taata oikeudenmukaiset työolot ja työehdot sekä riittävä ja vakaa kuluttajansuoja ja sosiaalinen suojelu.”

Tilaustalous



Tilaussopimukset

Suoratoistopalvelut
 Ruokatoimitukset
 Kosmetiikkalähetykset
 Parturi- ja kampaamo-
 palvelut
 Go-Wash: Autopesu
 OP-Kulku: sähköauto
 Amazon Prime



Tilaustalous

Subscription economy

**Digitaaliset
maksutavat**

**Oman talouden
hallinta**

Maksusopimusten
hallinnointi



Asiakassuhde

Asiakas

Yksilöllisyys, eksklusiivisuus,
mukavuus, helppous

Yritys

Ennustettavuus

Etupainotteisten kustannusten
väheneminen

Sijoittajien kiinnostus

THE PERFECT TOUCH

Custom floral arrangements tailored to your style and space. Starting at \$75 per delivery.

Schedule a complimentary design consultation today.

HOW IT WORKS

— 1 —

DESIGN

Your personal design consultant meets with you to discuss style, preferences and space.

— 2 —

SCHEDULE

We provide a custom proposal for floral service based on your schedule (weekly, bi-weekly or monthly).

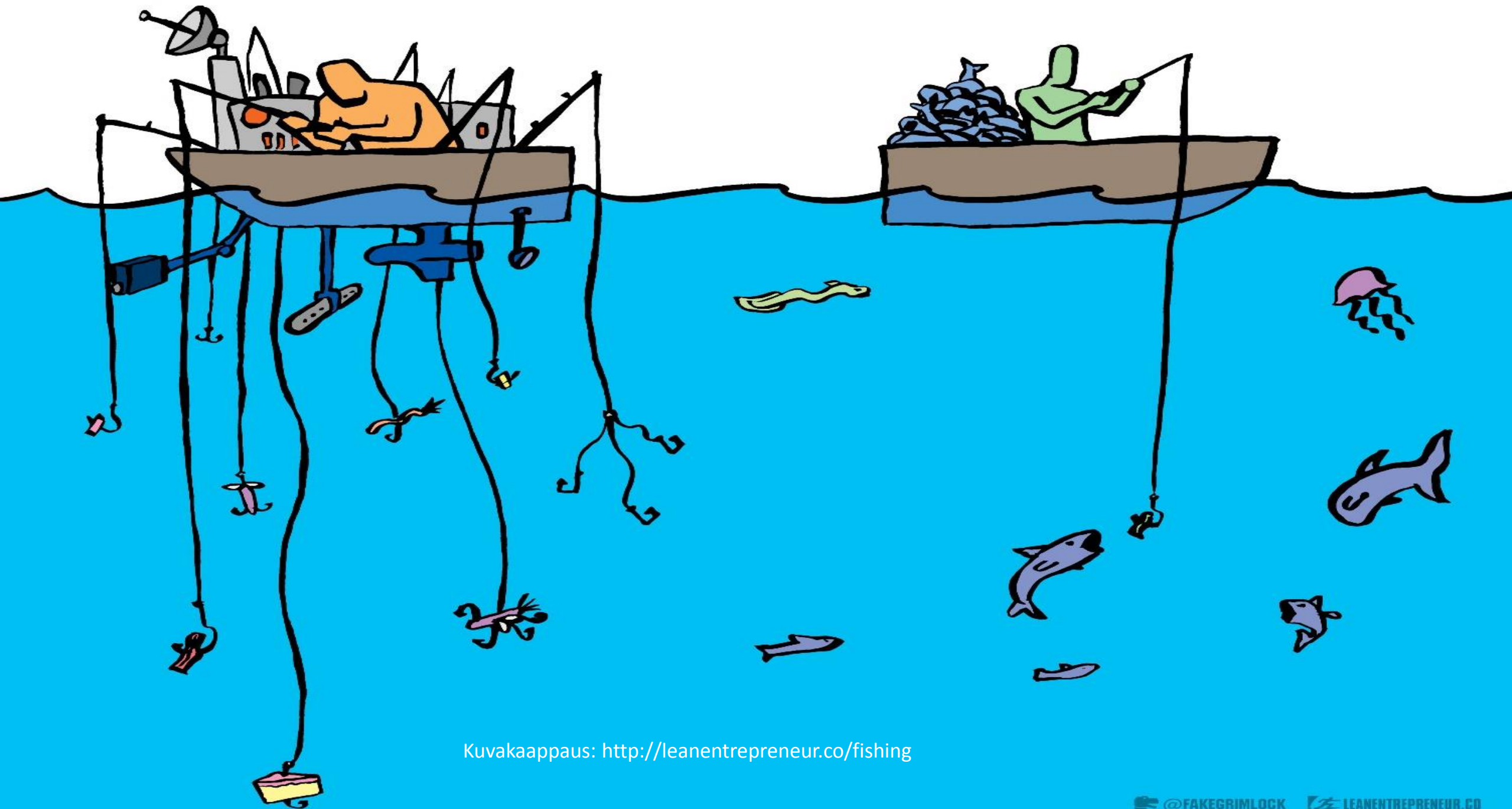
— 3 —

ENJOY

We hand deliver your custom arrangements for you to enjoy. It's that simple.

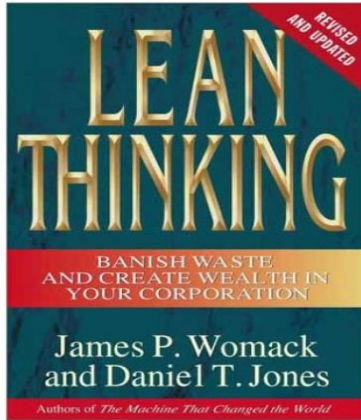


Alustoilta palveluihin



Kuvakaappaus: <http://leanentrepreneur.co/fishing>

Lean-ajattelu



Asiakassuuntautuneisuus

Laatu, nopeus

Hukkatyön poistaminen

Fokusointi olennaiseen

Luottamus tiimien toimintaan

Lean

Johdonmukainen, päämäärään tähtäävä kokeilemalla oppiminen

Startup

Inhimillinen instituutio suunniteltu luomaan palvelu tai tuote epävarmoissa olosuhteissa

Sisäinen startup

Rakenna–mittaa–opi

Jatkuva kehittäminen

Ketteryys dynaamisessa ja kompleksisessa ympäristössä

Ideoiden varhainen testaus
halutuilla käyttäjillä

Hyvä vuorovaikutus kaikkien
relevanttien sidosryhmien kanssa

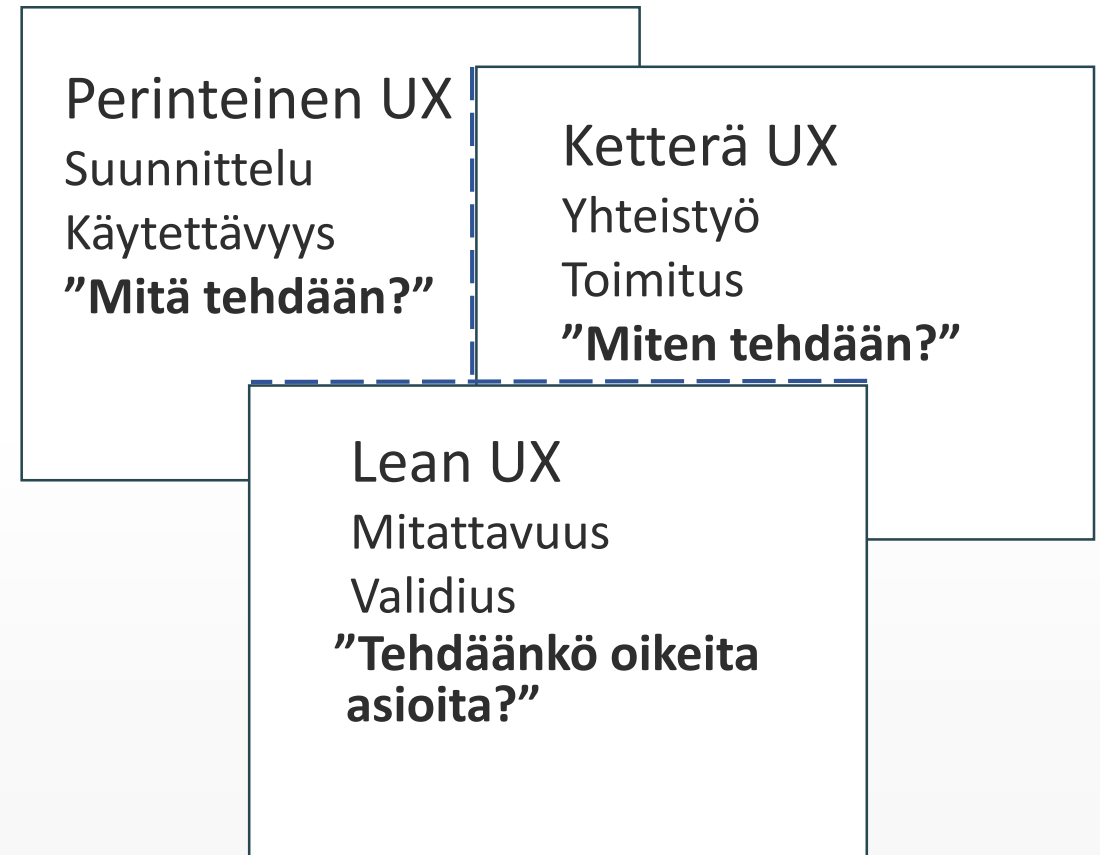
Käyttäjien keskeisten ongelmien
ratkaisu

Objektiiviset mittarit tuote-
kehityksen vaikutusten arviointiin

Suunnittelutiimin näkemysten ja
toimintatapojen arvostus

Ketteryys ja vain välttämätön
dokumentointi

Lean UX-ajattelutapa



Mukaillen: <http://coderchronicles.org/2012/04/24/agile-ux-vs-lean-ux/>

UX + UI

User Experience

Kokemus

Tunteet

Vuorovaikutus

User Interface

Käyttöliittymä

Yksinkertaisuus

Sujuvuus

UX

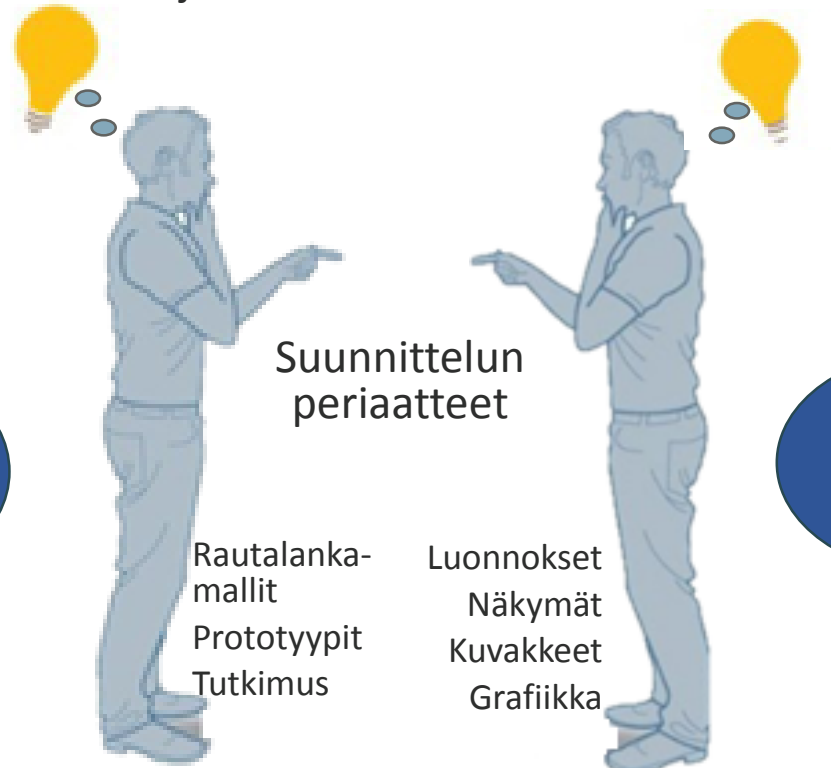
Kriittinen ja luova
ajattelu



Informaatioarkkitehti
Ohjelmistosuunnittelija
Sisältösuunnittelija

Skenaariot
käyttötilanteista
Tehtävien
sujuvuus

Kuvat
Värit
Typografia



UI

Kriittinen ja konvergentti
ajattelu



Brändisuunnittelija
Graafinen suunnittelija
Käyttöliittymäkehittäjä



Asiakkaan arvot



Muotoilun arvot



Suunnittelijan arvot

Käytettävyys

Merkityksellisyys

Tyytyväisyys

Kontrolli

Yhteisyys

Sosiaalinen identiteetti

Kokonaisuuksien
hallinta

Ketteryys

Muotoiluajattelu

Läpinäkyvyys

Luottamus

Tyytyväisyys

Jatkuva oppiminen

Asiakasnäkökulma

Esimerkki

Parhaat sijoittajasivut -kilpailu

Käytettävyys ja visuaalinen ulkoasu

Strategia, kasvu ja kannattavuus

Taloudelliset tavoitteet ja historiallinen performanssi

Pääomankäyttö ja operatiivisten riskien kuvaus

Corporate governance ja kestävä toiminta

Kaikista parhaat pisteet sai Kesko. Tuomariston mukaan yhtiön sijoittajasivut erottuvat edukseen erityisesti seuraavilla osa-alueilla: käytettävyys, visuaalisuus, corporate governancen esiin tuominen ja vastuullisuudesta kertominen. Sivuston rakenne on

selkeä ja olennaiset asiat löytyvät helposti. Yrityksen vastuullisuustyö ja mukanaolo vastuullisuusindekseissä tuodaan hyvin esiin. Omistajaluetteloa päivitetään säännöllisesti ja omistusten osalta kerrotaan esimerkiksi tiedot myös suurimmista hallintarekisteröidyistä omistajista.



/ Sijoittaja

Kurssikehitys



Tiedotteet

Kesko on toteuttanut autokaupan liiketoimintojen ostot Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta

LEHDISTÖTIEDOTE
01.03.2019 09:50

K-ryhmä poistaa muovit Pirkka-vanupuikoista – muovisäästöä 30 tonnia vuodessa

LEHDISTÖTIEDOTE
01.03.2019 09:00

K-ryhmä ryhtyy tukemaan tulevaisuuden tähtiä urheilun ja kulttuurin saralla - ensimmäinen K Talent on tennislupaus Otto Virtanen

LEHDISTÖTIEDOTE
27.02.2019 14:00

> Lue lisää

Palvelujen suunnittelu

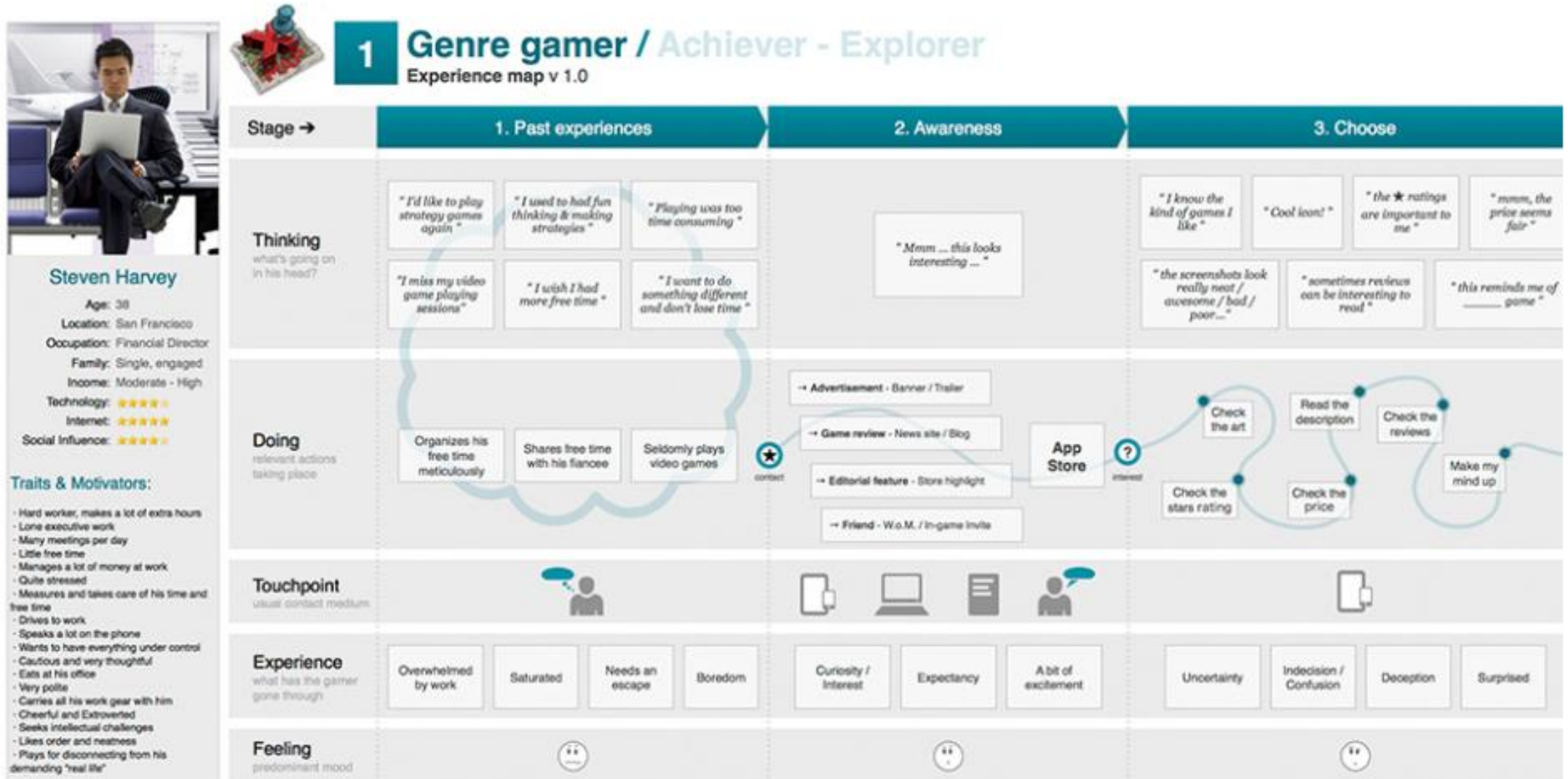
(Service Blueprint)

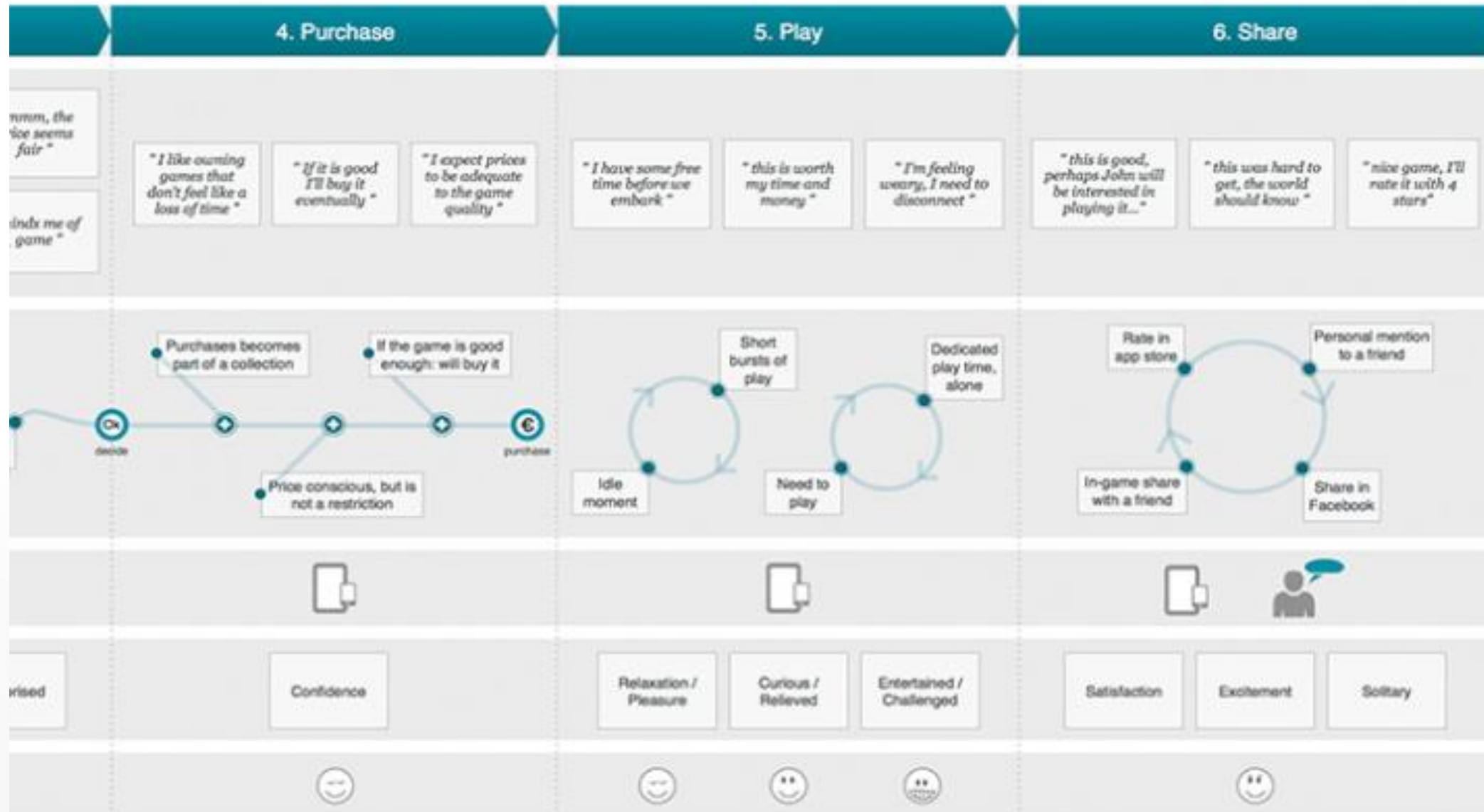
Työkaluja

Mallinnukset
ostajapersoonista

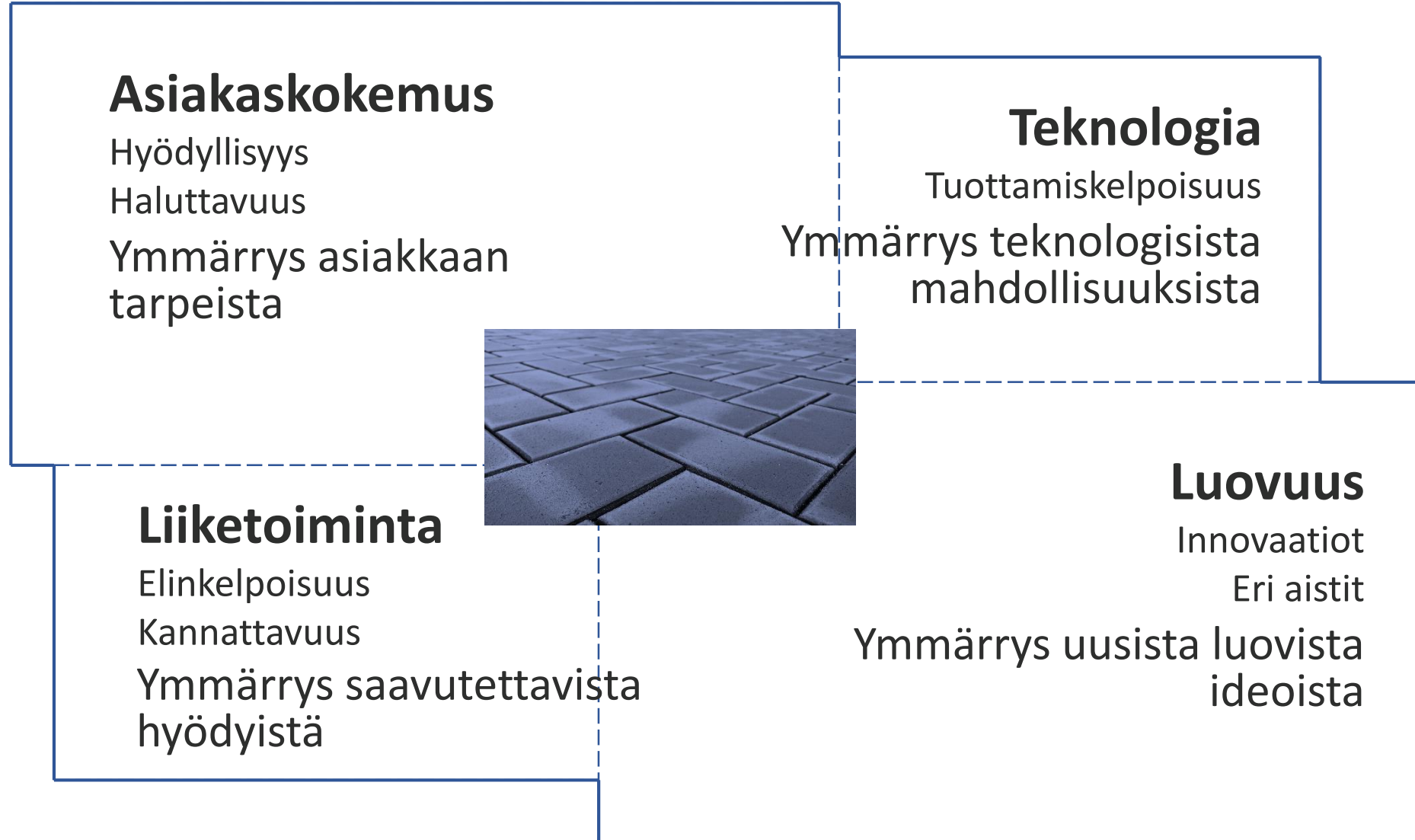
Visuaalisesti kuvatut
asiakaspolut

<http://blog.uxeria.com/en/10-most-interesting-examples-of-customer-journey-maps/>





Palvelumuotoilu pähkinänkuoressa 1 (2)



Palvelumuotoilu pähkinäkuoressa ^{2 (2)}

Kuvaus suunnittelusta,
jossa asiakkaan
ajatellaan etenevän
tiedon hankinnasta
palvelukokemukseen ja
palvelun suositteluun.

Ks. myös Tuulaniemi (2011)



Valitse käyttämästäsi sovelluksista se, jota käytät eniten.

Miksi se on hyvä palvelun suunnittelun näkökulmasta?

Palvelujen suunnitteluprosessi

Asiakaskokemus

Palvelun kehittäminen ja
asiakasarvo

Käyttökokemus

Käytettävyys

Asiakaskokemus

1. Palvelun tuottaja ymmärtää asiakkaan tarpeen
2. Prosessit tukevat asiakkaan tarpeen täyttämistä
3. Järjestelmät tukevat prosesseja
4. Palvelun käytettävyys ilmentää asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä

Mukaillen Filenius (2015)

**Palvelujen suunnittelu
työkaluineen
vs.
Asiakkaan omat
yksilölliset reitit**

Lean UX + Kasvuhakkerointi

Kasvuhakkerointi

(Growth Hacking)

= Innovatiivista liiketoimintaa minimaalisin kustannuksin

→ Uusi ja jännittävä idea sekä joukkoja energisoiva kanava

Ks. esim. Holiday (2013)

Pienen idean kehittäminen palautteen perusteella

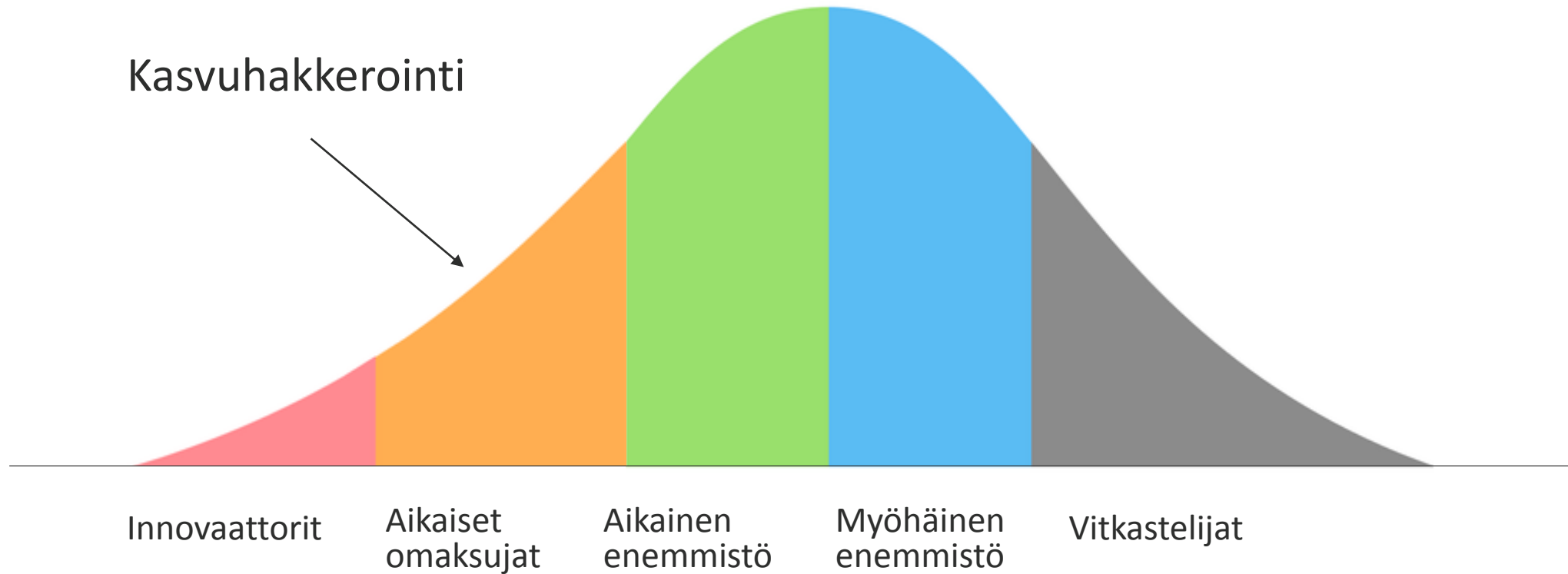
Varhaisille omaksujille optimoitu ja testattu tuote tai palvelu

Markkinoille pääsyn ja kasvun tapauskohtainen tavoittelu

Sosiaalisen median PR, vaikuttajamarkkinointi, brändilähettiläät

Vaikutusten kertautuvuuden arviointi

Innovaatioiden omaksujakategoriat

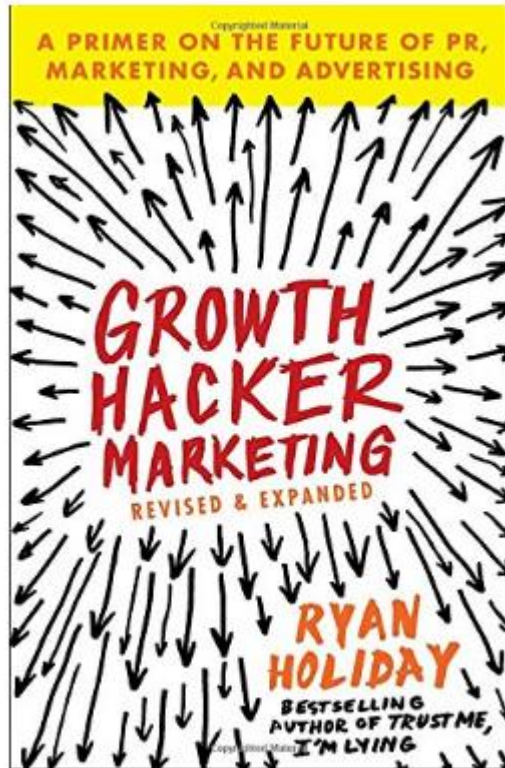


Rogers (2003)

“Growth hackers build the product's potential growth, including user acquisition, on-boarding, monetization, retention, and virality, into the product itself.”

Wikipedia

GROWTH HACKER MARKETING: A PRIMER ON THE FUTURE OF PR, MARKETING, AND ADVERTISING



A new generation of megabrands like Facebook, Dropbox, Airbnb, and Twitter haven't spent a dime on traditional marketing. No press releases, no TV commercials, no billboards. Instead, they rely on a new strategy—growth hacking—to reach many more people despite modest marketing budgets. Growth hackers have thrown out the old playbook and replaced it with tools that are testable, trackable, and scalable. They believe that products and businesses should be modified repeatedly until they're primed to generate explosive reactions.

Lisää esimerkkejä

- ❑ Hotmail
 - ❑ Dropbox
 - ❑ Airbnb
 - ❑ Groupon
 - ❑ Spotify
- More important than any of their specific tactics was the mind-set they all shared. Each followed the process I've outlined in this book: they merged marketing into their product development; they kicked off growth with early adopters; they added viral elements; and then they relentlessly repeated these cycles, always guided by the data, with an eye toward optimization.

Holiday (2014, 32)

Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokema arvo = Kilpailukeino



Myynnistä



Yrityksen sisäiset prosessit

Yrityksen antama arvolupaus



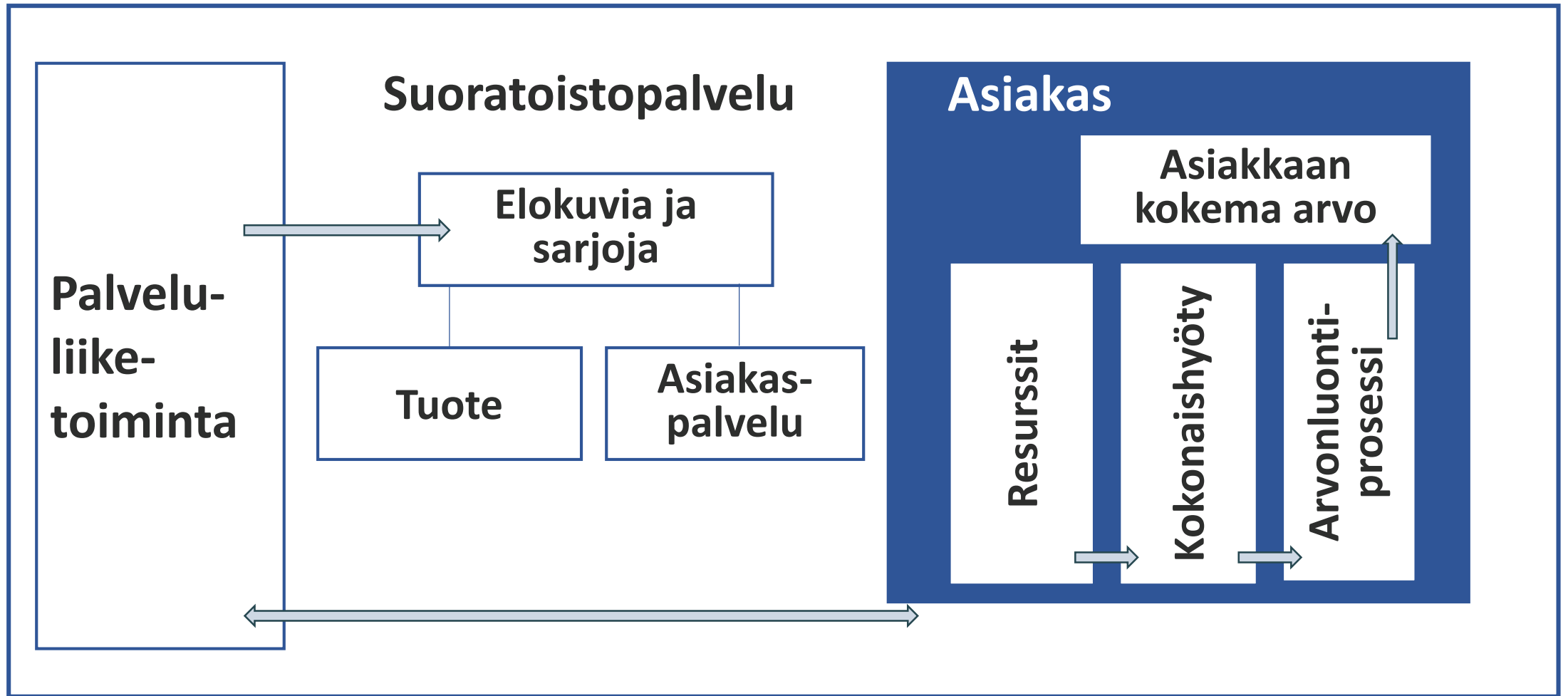
Arvon luonnin tukemiseen

Asiakkaan subjektiiviset prosessit

Asiakkaan kokema arvolupaus

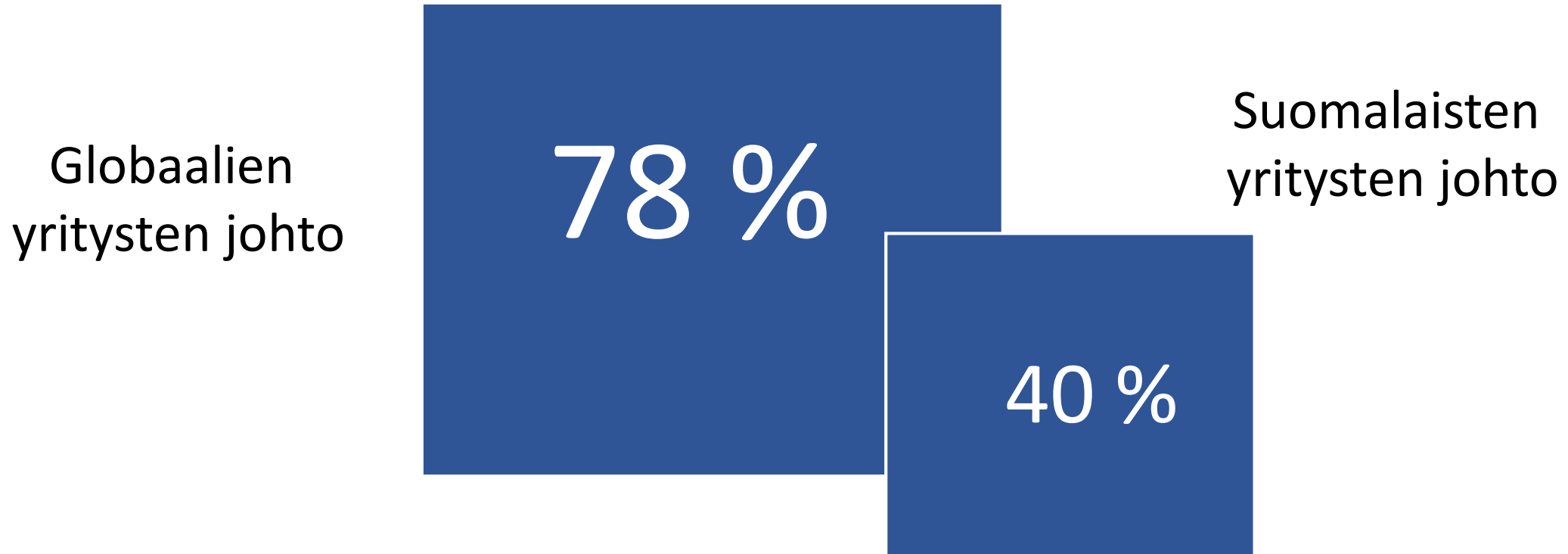
Ks. myös Grönroos (2008)

**Miksi Netflix on
niin hyvä?**



Mukaillen Nieminen (2016, 11)

Lopuksi: Hyvä asiakaskokemus kilpailuetu



B2B Customer Experience Survey, Accenture 2015; State of Customer Experience Management, Talent Vectia 2015; ks. Ahvenainen ym. (2017)

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S.(2017). *Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ailisto, H., Collin, J., Juhanko, J., Mäntylä, M., Ruutu, S., Seppälä, T., Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. (2016). Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja* 19/2016.
- Eskola, A. (2018). *Alustatalouden kasvava merkitys*. Luento kurssilla Digitaalinen viestintä ja media. Espoo: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. New York: Penguin Group.
- Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. Spring 2016, 61–69.
- Kotilainen, S. (2018). Mitä on alustatalous? Se synnyttää uusia yrityksiä nyt – myös Suomessa. *tivi* 15.5.2018.
https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/mita-on-alustatalous-se-synnyttaa-uusia-yrityksia-nyt-myo-suomessa-6724858, 9.1.2019.
- Matias, M. & Kamargianni, M. (2018). The potential of mobility as a service bundles as a mobility management tool. *Transportation*, 1–18.
- Nguyen H.N., Rintamäki T., Saarijärvi H. (2018). Customer Value in the Sharing Economy Platform: The Airbnb Case. Teoksessa Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy, toim. Smedlund A., Lindblom A., Mitronen L. *Translational Systems Sciences*, 11, 225–246.

Lähteet

Nieminen, J. (2016). *Palvelulogiikka asiakkaan kokeman arvon muodostumisen lähtökohtana vakuutuspalveluissa*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Johtamiskorkeakoulu.

Ratilainen, H. (2017). Mobility-as-a-Service. Exploring consumer preferences for MaaS subscription packages using a stated choice experiment. Liikenneviraston julkaisu. https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lr_2017_maas_tiivistelma_web.pdf, 9.1.2019.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5. painos. New York: The Free Press.

Salminen, J. (2014). Kasvuhakkerointi. Luento. <https://www.slideshare.net/jonis12/kasvuhakkerointi-luento-turun-kauppakorkeakoululla-2014>, 10.3.2019.

Sarvas, R. (2017). Negotiating values in design. Esitelmä seminaarissa *The Digital Face: Transformed Interaction*. Helsinki: Suomen Akatemia.

Smedlund A., Faghankhani H., Ikävalko H., Turkama P. (2018). Platform Ecosystem Orchestration for Efficiency, Development, and Innovation. Teoksessa Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy, toim. Smedlund A., Lindblom A., Mitronen L. *Translational Systems Sciences*, 11, 29–40.

Smith, A. (2018). UX Is Not UI: What Is the Difference between UX and UI Design? <https://codeburst.io/ux-is-not-ui-what-is-the-difference-between-ux-and-ui-design-4c330c5002e3>, 10.3.2019.

Statista (2017). Digital economy compass. https://www.slideshare.net/statista_com/statista-digital-economy-compass-2017, 9.1.2019.

Still, K., Seppänen, M., Seppälä, T., Suominen, A., Valkokari, K. & Korhonen, H. (2017). Alustatalous on vuorovaikutustaloutta. ETLA muistio nro 61. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-61.pdf>, 10.3.2019.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Muistio ”Yhteistyötaloutta koskeva eurooppalainen toimintasuunnitelma”. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Liiteasiakirja/Documents/EDK-2016-AK-68910.pdf>, 9.1.2019.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. (2016). Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Business Finland, Valtioneuvosto. Työ- ja elinkeinoministeriö.