

TEM oppaat ja muut julkaisut • 4/2018

# Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

## Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä

TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2018

ISSN 2342-7914 (painettu)

ISBN 978-952-327-323-8 (painettu)

ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-952-327-324-5 (verkkojulkaisu)

Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö,  
Innovaatiot ja yritysrahoitus -osasto, [www.tem.fi](http://www.tem.fi)  
Toimitus: Petra Tarjanne ja Lotta Englund  
Graafinen suunnittelu ja taitto: Sissy Oy  
Paino: Grano, 3/2018  
Kuvat: Shutterstock



# Sisällys

## Kestävän kasvun jäljillä

|   |    |
|---|----|
| Maailma murroksessa – arvonluonnin uusi logiikka .....                    | 5  |
| Arvonluonnin uusi logiikka haastaa perinteisen innovaatiopolitiikan ..... | 9  |
| Muutoksen maantiede – alustat kasvun lähteenä .....                       | 13 |
| Suomi vuonna 2067 – jakamistaloudesta uutta elinvoimaa? .....             | 21 |

## Työn murros

|  |    |
|--|----|
| Miten työn tekijä osallistuu arvonluontiin alustataloudessa? ..... | 27 |
| Oulu taklaa osaajapulaa koulu–yritys-yhteistyöllä .....            | 33 |
| Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan innovaatioekosysteemeissä ..... | 37 |
| Yhteisöllinen johtaja yllyttää älyllisesti .....                   | 41 |

## Uusi arvonluonti ja asiakasarvo

|  |    |
|--|----|
| Tieto luo arvoa .....  | 45 |
| Myös asiakas luo tuotteille ja palveluille arvoa .....       | 49 |
| Brändin merkityksen rakentaminen osana arvonluontia .....    | 55 |
| Kestävä kilpailukyky syntyy ylivoimaisesta lisäarvosta ..... | 61 |
| Palvelumuotoilulla rakennetaan arvoa luova palvelu .....     | 67 |
| Hyvin muotoiltu asiakaskokemus on kilpailuetu .....          | 71 |
| Brändin merkitys yritykselle .....                           | 75 |







# Maailma murroksessa – arvonluonnin uusi logiikka

**Digitalisaatio muuttaa talouden, työn ja yrittäjyyden perustaa. Perinteiset yritystoiminnan mallit – tuotantoprosessien ja talouden hiominen – ovat muuttumassa asiakastarpeen tunnistamiseen perustuvaan toimintaan.**

Petra Tarjanne, neuvotteleva virkamies ja Pirjo Kutinlahti,  
neuvotteleva virkamies, työ- ja elinkeinoministeriö

Digitalisoituminen ja digitaaliset alustat mahdollistavat uudet ansainta- ja liiketoimintamallit. Palvelullistuminen eli tuotteiden ja prosessien muuttuminen ja muuttaminen palveluiksi tapahtuu yli toimialarajojen. Kun arvoketjut ja niiden ansaintalogiikka muuttuvat, kilpailu tuottavimmista arvonluonnin mahdollisuuksista kiristyy. Uudet liiketoimintaekosysteemit ohjautuvat osin uuden arvonluonnin logiikan mukaisesti.

## **Työn murros edellyttää uutta osaamista**

Digitalisaation, robotiikan ja tekoälyn aikaansaama tuottavuuden nousu vähentää vääjäämättä rutiinityön määrää ja tarvetta yhteiskunnassa. Monet perinteiset ammatit korvautuvat digitaalisilla tai automaattisilla ratkaisuilla. Korkeaa lisäarvoa tuottavat yritykset eivät välttämättä työllistä juuri ollenkaan. Hyvä esimerkki tästä on peliyritys Supercell, jonka tuottama arvonlisä on Suomen suurimpien yritysten joukossa mutta joka työllistää vain murto-osan muihin yrityksiin verrattuna.

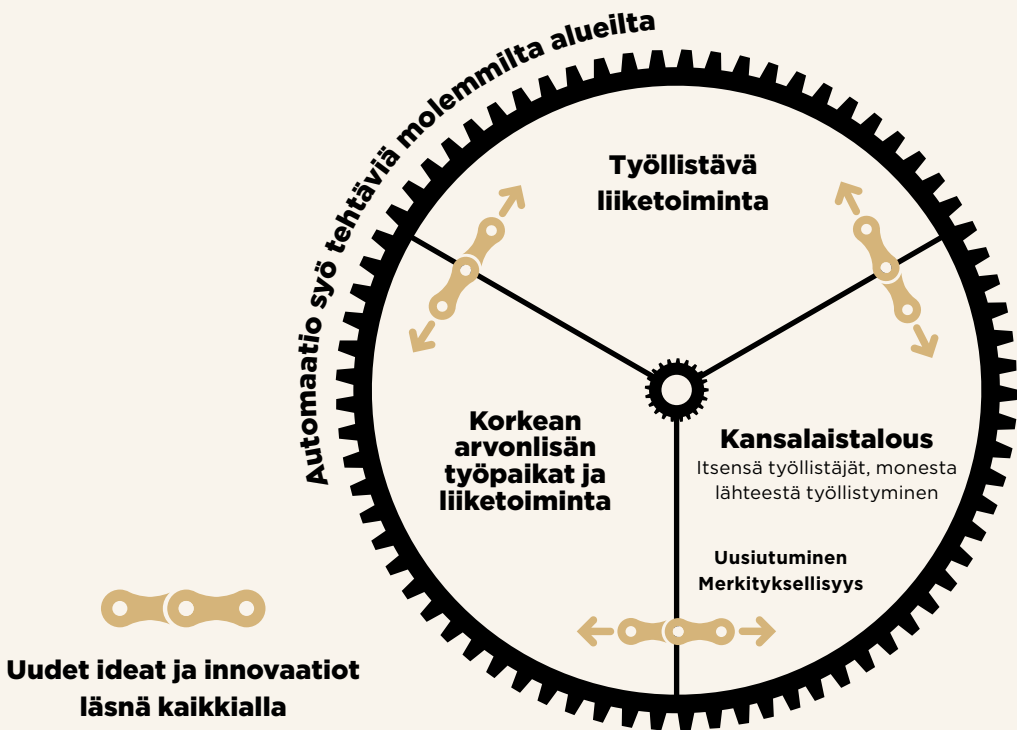
Yritysten on entistä tärkeämpää tunnistaa uudet osaamistarpeet. Arvoketjuihin syntyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia entisten toimialojen rajapintoihin, jolloin vanhaa osaamista on täydennettävä uusilla osaamisalueilla. Esimerkiksi kulttuurimatkailupalveluiden rakentaja tarvitsee niin matkailualan kuin kulttuurinkin tuntemusta. Yritysten kannalta on kriittistä, että koulutusjärjestelmämme pystyy reagoimaan riittävän nopeasti uusiin osaamistarpeisiin.

*”Arvoketjuihin syntyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia entisten toimialojen rajapintoihin.”*

Toimeentulo ei enää jatkossa rakennu vain palkkatyön varaan, ja uudet teknologiat ja digitaaliset alustat muuttavat ansainnan mahdollisuuksia. Omaan osaamistaan voi myydä digitaalisilla alustoilla, jopa maailmanlaajuisesti (ks. kuva). Kaupungistuminen luo uusia alustoja, ja palveluja voidaan vaihtaa ilman välikäsiä tai rahaa, kuten jakamistaloudessa tapahtuu.

Kaikki nämä uudet liiketoiminnan toimintamallit vaativat myös uutta johtamista. Tarvitaan rohkeita yksilöitä viemään tätä nopeaa muutosta eteenpäin.

## Talouden järjestelmä laajenee ja eriytyy



## Asiakkaan tarpeet huomioon ottava yritys menestyy

Arvojen muutokset, kuluttajan tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen sekä tuotteen tai palvelun käytettävyys ovat tekijöitä, jotka ratkaisevat lähitulevaisuudessa yrityksen menestyksen toimialasta riippumatta. Elämän laatu ja merkityksellisyys ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä kuluttajan tehdessä ostopäätöksiään. Yritysten on opittava tunnistamaan ja hyödyntämään näitä tekijöitä omassa liiketoiminnassaan.

Vanhat lainalaisuudet eivät ole entisellään, kun yritykset siirtyvät ketterästi toimialarajojen yli etsiessään uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai paetessaan kypsiä markkinoita. Arvonluonnin uudessa aallossa ne pyrkivät siihen, että toiminnan tuloksena syntyy aina taloudellisen, funktionaalisen ja asiakkaalle itselleen merkityksellisen arvon lisäksi laajempaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa. Tämä tapahtuu usein avoimien toimintamallien ja yrityksen rajat ylittävän yhteistyön avulla. Yritysten välinen yhteistyö ja yli toimialarajojen toimiminen onkin uusien liiketoimintaekosysteemien vahvuus.

Suomessa yritykset ovat panostaneet arvonmuodostuksessa aineettoman pääoman syntymiseen erityisesti tutkimuksen, tuotekehityksen ja osaamisen alueilla. Merkittävä määrä aineetonta arvoa syntyy kuitenkin näiden panostusten synnyttämän pääoman ulkopuolisista tekijöistä. Niitä voivat olla luova osaaminen, joukkoistaminen tai julkisen tiedon, erilaisten ideoiden ja mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Asiakkaalle luodaan siis arvoa monilla uusilla keinoilla. Arvonluonnin haasteet ja mahdollisuudet ovat erilaisia eri toimialoilla, liiketoimintaekosysteemeissä ja arvoketjuissa. Siksi arvonluonnin yksinkertainen määrittäminen tai mittaaminen ei onnistu, vaikka sen merkitys liiketoiminnan menestykselle onkin kiistaton.







# Arvonluonnin uusi logiikka haastaa perinteisen innovaatiopolitiikan

**Arvonluonnin tuomat haasteet ja mahdollisuudet sekä tarve ratkaista isoja yhteiskunnallisia ongelmia, kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen tai syrjäytyminen, ovat kaikkialla maailmassa nousemassa innovaatiopolitiikan kärkeen.**

Pirjo Kutinlahti, neuvotteleva virkamies ja Petra Tarjanne, neuvotteleva virkamies, työ- ja elinkeinoministeriö

Perinteisen markkina- ja järjestelmäpuutteiden korjaamisen sijaan moderni innovaatiopolitiikka pyrkii etsimään keinoja, joilla se voi tukea yritysten ja loppukäyttäjien välistä vuorovaikutusta, tunnistaa kasvun uusia ajureita sekä hyödyntää digitalisaation ja muun teknologisen kehityksen mahdollisuuksia. Uuden arvonluonnin edistämisen välineistöä ovat liiketoiminta- ja yrittäjäekosysteemit, kiihdyttämöt, kokeilujen mahdollistaminen ja kumppanuudet. Niiden avulla vauhditetaan yritysten uudistumista ja kansainvälistymistä.

Innovaatiopolitiikan yksi keskeinen tavoite on riskinottoon ja rohkeisiin valintoihin kannustaminen. Valinnat vaativat tietoa uusista nousevista kasvumahdollisuuksista ja kasvun ajureista, osaamisvahvuuksista ja muista kilpailueduista sekä yritysten valmiuksista pitkäjänteisiin kehittämisinvestointeihin.

Seuraavan sivun kuvassa on kuvattu ilmiöitä, jotka näkemyksemme mukaan ohjaavat tulevaisuuden kasvun ja innovaatiotoiminnan valintoja.

## Mikä synnyttää korkean lisäarvon liiketoimintaa?

Työn murros, arvoverkkojen muutokset ja alustatalous sekä yhteiskunnalliset reformit luovat uudenlaisia mahdollisuuksia yritystoiminnalle ja kasvuille. Julkisella sektorilla voi olla palveluiden tilaajana ja järjestäjänä tärkeä rooli uuden liiketoiminnan mahdollistajana. Myös asiakkaan tarpeet ja arvot vaikuttavat siihen, millainen yritystoiminta menestyy jatkossa.

Elämän laatu ja merkityksellisyys, yksilön kokemus hyvinvointi tai arjen toimivuus ovat tekijöitä, joista olemme valmiita maksamaan hiukan enemmän. Yrityksissä täytyy oppia tunnistamaan ja tuottamaan niitä tunne- ja elämyskokemuksia, joita asiakkaat edellyttävät.

Myös teknologian kehittyminen, esimerkiksi tekoälyn tai keinotodellisuuden käyttäminen, nostavat esiin ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan

## Kasvun uudet ajurit

### Työn ja osaamisen murros

- Arvoa tuottavat yritykset / työllistävät työt
- Uudet osaamisvaatimukset
- Johtaminen
- Rohkeat yksilöt
- Kasvun ja työllisyyden erkaantuminen

### Asiakkaan tarpeet

- Arvojen muutokset
- Emootioiden tunnistaminen
- Käytettävyys

### Yhteiskunnallinen arvo

- Kestävä kehitys
- Rajalliset resurssit: ruoka, vesi, aika
- Hyvinvointiosaaminen
- Jakamistalous
- Ilmiölähtöisyys
- Sosiaaliset innovaatiot

### Yhteiskunnalliset reformit

- Maakuntauudistus
- SOTE-uudistus
- Liikennekaari

### Korkean lisäarvon liiketoiminta ja työpaikat

### Teknologian, humanismin ja luovuuden liitto

- Keinoäly, robotiikka
- Etiikka
- Monialaisuus ja -taitoisuus
- Luovan osaamisen hyödyntäminen

### Globaali työnjako ja arvoverkot

- Geoekonomiset valinnat
- Alustatalous
- Muualla tuotetun tiedon ja teknologioiden hyödyntäminen
- Työvoiman liikkuvuus

### Kumppanuudet ja ekosysteemit

- Yksityisen ja julkisen kumppanuudet
- Kokeilut ja kehitysympäristöt
- Osaamisen kumuloituminen, jalostaminen ja kaupallistaminen
- Radikaalit innovaatiot
- Rohkea raha
- Edelläkävijämarkkinat, innovatiiviset julkiset hankinnat



monenlaisia humanistisia ja luovia tietoja ja taitoja. Etiikan tai pedagogian osaaminen, kulttuuristen arvojen tuntemus tai uudistava luovuus tuovat kilpailuetua.

## Julkisen sektorin tehtävänä on tehdä kasvu mahdolliseksi

Innovaatiopolitiikan toimijoilla on edessään lisähaaste: miten rakennetaan kansalaisten toimeentulon ja aktiivisen toimintakyvyn edellytykset, kun perinteistä palkkatyötä ei välttämättä riitä kaikille. On arvioitu, että jopa 40 prosenttia nykyisistä työpaikoista voidaan korvata tietokoneilla, roboteilla ja tekoälysovelluksilla. Hyvin merkittävään osaan nousevat digitaaliset palvelualustat. Ne ja kansalaistalouden synnyttämät uudet ansaintamallit voivat parhaimmillaan avata uuden kanavan innovaatioille ja kansainvälisille vientituotteille.

Uudistavassa innovaatiopolitiikassa valtio ja julkinen sektori voivat toimia innovaatioiden mahdollistajina ja suunnannäyttäjinä. Tässä roolissa niiden tehtävänä on tunnistaa nousevia kasvun ajureita sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka liittyvät talouden, yhteiskunnan ja teollisuuden uudistumiseen.

Valtio ei itse päättää voittavista ekosysteemeistä, mutta se voi tehdä strategisia valintoja ja ratkaisulähtöistä politiikkaa, jossa parhaat kyvykkyydet ja voimavarat suunnataan tehokkaasti ja kestävästi. Elinkeino- ja innovaatiotoimintaa edistävän ja innovaatioille suotuisan toimintaympäristön luomisen lisäksi valtio voi tehdä kohdennettuja toimenpiteitä, joilla se tukee perinteisten toimialojen uudistumista ja uusien kasvualojen ja -yritysten syntymistä.

### Arvonmuodostuksen lähteitä

**Perustutkimus, julkinen tieto** - tieto jota soveltamalla tai jakamalla voidaan tuottaa hyötyä

**Koulutusjärjestelmä** - osaaminen joka mahdollistaa uuden luomisen

**Arvot, hyvinvointi** - asiakkaan eri ta-  
soiset tarpeet jotka tulevat tyydytettyä

**Kulttuuri, taide** - merkitykset jotka  
asiakas/kuluttaja liittävät hankintaansa

**Sijainti, ilmiöt, alustat** - mahdollisuu-  
det jotka tarjoavat asiakkaalle uutta  
etua







# Muutoksen maantiede – alustat kasvun lähteenä

**Suomen talous ja hyvinvoinnin pohja voivat kehittyä uudistuvassa maailmantaloudessa menestyvän liiketoiminnan kautta. Muut kehityspotit merkittävällä hyvinvoinnin tason radikaalia muutosta. Kilpailu Suomen omilla markkinoilla lisääntyy joka tapauksessa.**

Pekka Lindroos, johtaja, työ- ja elinkeinoministeriö

Maailmantalouden uusi normaali voi kehkeytyä myös hyvin synkkään suuntaan. Internet voi päätyä kaaokseen ja maailmantalous pilkkoutua paikalliseksi. Tämän artikkelin lähtökohta on kuitenkin, että kehitys on hallittavissa ja markkinavoimat vievät globaalia taloutta uutta kohden suurin piirtein yhteisten pelisääntöjen pohjalta.

Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kehityksen tulokset jakautuisivat tasaisesti mantereiden, maiden, seutujen tai ammattien välillä. Pienenä, avoimena maana Suomen pitää olla tunnetusti menestyjien joukossa.

Yritykset, nykyiset ja tulevat, ovat siis pääroolissa uusiin mahdollisuuksiin tarttujina. Muutos on huomattavasti syvempi kuin radikaalintaan tuoteinnovaation tuominen markkinoille, sillä kokonaiset toimialat muuttuvat. Arvonluonnin ja arvon nappaamisen mahdollisuudet muuttavat nopeasti muotoaan.



## **Skaalautuva liiketoiminta tulee mahdolliseksi yhä useammalla alalla**

Digitaalinen teknologia ja globaalit toimitusmallit uudistavat markkinoita. Kuluttajat pitävät verkkokauppojen hinnoista, valikoimista, toimitusehdoista ja asioinnin helppoudesta. Paikallisilla markkinoilla on entistä vähemmän tilaa vanhoille toimintamalleille. Povataan, että vaikkapa taksikyydin ja baarin kahvikupillisen hinnat lähenevät toisiaan. Melkein minkä tahansa kirjekuoreen mahtuvan tuotteen hinnat Aasiasta kuluttajalle ovat jo samaa muuttaman euron tasoa.

Maailmanlaajuiset verkostot tekevät entistä useammalla toimialalla skaalautuvan eli nopeasti ja lähes kustannuksitta laajenevan liiketoiminnan mahdolliseksi. Nopeasti kehittyvät teknologiaperheet kuten tekoäly ja lohkoketjut sekä niiden käyttöä edistävä infrastruktuuri, kuten 5G ja MaaS (Mobility as a Service), pilvipalvelut ja SaaS (Software as a Service) avaavat jatkuvasti uusia toimintamalleja.

*”Talouden muutos on huomattavasti syvempi kuin radikaalinkaan tuoteinnovaation tuominen markkinoille.”*

Kysymys ei ole pelkästään teknologiasta tai yritysten fyysisistä arvonluonnin verkostoista. Aineettomia palveluita ja sisältöjä luodaan maailmanlaajuisia markkinoita varten. Myös brändin voi nähdä alustana, jolle yrityksen arvonluonti rakentuu. Brändi yhdistää kuluttajia ja muita toimijoita kehittyviksi ekosysteemiksi.

## **Perinteisten toimialojen merkitys vähenee**

Ei ole itsestään selvää, että Suomen viennin tukijalka, perinteinen vahvaan teknologiseen osaamiseen ja tehokkuuteen perustuva valmistus, säilyttää tulevaisuudessa entisen asemansa. Myös teolliset markkinat ovat siirtymässä kohden alustaekosysteemien rakenteita. Asiakasarvon murros edistää myös tätä muutosta. Perinteiset toimialat muuttuvat yksittäisten tuotteiden tai laitteiden valmistamisesta systeemisiksi ongelmanratkaisijoiksi.

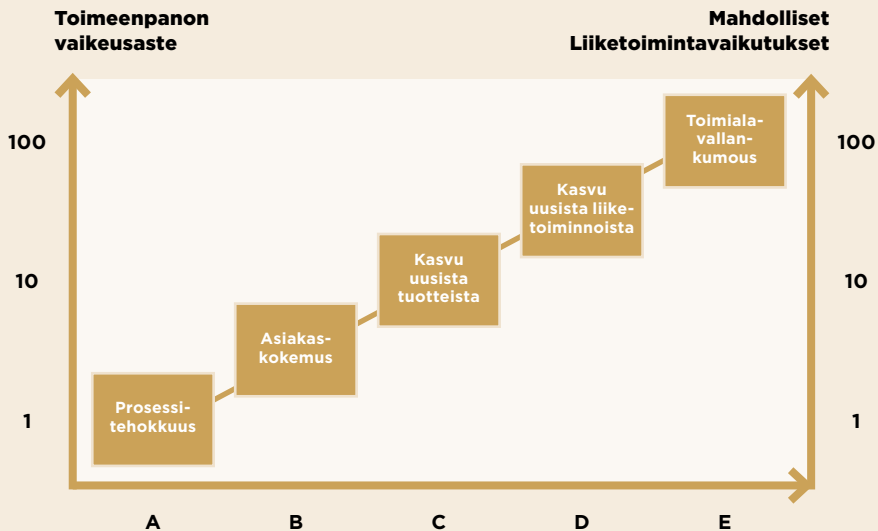
## Kehittyvän alustan mahdollisuudet ovat suuret mutta vain harvat menestyvät

Alustan kokoajalla ja pyörittäjällä on mahdollisuus ansaita leijonanosan koko ekosysteemin synnyttämästä arvosta. Uudet toimijat voivat määrittellä pelisäännöt kokonaan uuden nopeasti mukautuvan käsikirjan mukaan. Keskeiseen rooliin on kuitenkin tungos.

Suomessakin tunnetaan tapauksia, joissa globaalisti johtavat yritykset epäonnistuvat alustojen rakentamisessa. Epäonnistuminen voi johtua ainakin ekosysteemitomijoiden roolien ja kannustimien vääränlaisesta asetelusta, liian varhaisesta markkinoille tulosta tai markkinoiden kehityksen ajurien väärästä tulkinnasta.

Epäonnistuminen on tyypillistä – vain harvat menestyvät. Alustojen hallintaan johtava kehitys ei ole yhtä yksinkertaista kuin höyryvoiman korvaaminen sähköllä. Alla oleva kuva havainnollistaa arvonluonnin muutoksessa onnistumisen vaikeusasteen ja toisaalta ansaintamahdollisuuksien kasvua.

## Mikä on digikehittämisen kunnianhimon taso?



© Juhani Strömberg

KESTÄVÄN KASVUN JÄLJILLÄ

## **Euroopan on löydettävä uusi vaihde digitalisointiin**

World Economic Forum arvioi, että kymmenen vuoden kuluessa liiketoimintaa siirtyy 10 triljoonaa US\$ (eli miljoona miljoonaa) digitaalisille alustoille. Johtavat teknologiayritykset, kuten General Electrics tai SAP, ovat jo investoineet miljardeja omien alustojensa kehittämiseen ja yrittäneet uudistaa koko organisaationsa alustapohjaiseksi.

Kiinalainen verkkokauppajätti Alibaba päätti investoida muutaman lähivuoden aikana 15 miljardia US\$ tekoälyn kehittämiseen ja koko Kiinan panostukseksi arvioidaan satoja miljardeja dollareita. Alibaba saattaa olla Piilaakson toimijoiden lisäksi niitä, joilla on kykyä ottaa tekoälyn avulla uuden alustaliiketoiminnan konsepti käyttöön nopeasti. Testialustana toimii sen koko globaali koneisto ja miljardi asiakasta.

Koko Eurooppaa näyttää vaivaavan jonkinlainen henkinen käsijarru, eikä uusia nopeasti kasvavia menestystarinoita synny talouden piristymisestä huolimatta toivotulla tahdilla. Esimerkiksi yksisarvisten eli yli miljardin arvoisten digitaalisten start up -yritysten nopea kasvu on helpointa usein muualla kuin ehkä vähemmän kokeiluja sietävillä Euroopan markkinoilla.

## **Myös paikallisia markkinoita saattaa syntyä**

Maailmanlaajuisten liiketoimintamallien kehitykselle on toki vastavoimansa. Mahdollinen ja ainakin joillakin toimialoilla todennäköinen skenaario on uuden teknologian mahdollistamien paikallisten markkinoiden synty. Vaikkapa 3D-tulostuspalveluja tarjoava uuden sukupolven kyläseppä mahdollistaa monenlaisia valmistuspalveluja, varsinkin niille, jotka eivät koe oman tee-se-itse-osaamisensa tai kiinnostuksensa riittävän.

Vaikka tulostettu fyysinen tuote tai komponentti olisikin tällaisen autotalli-osaamisen ulottuvissa, sen yhdistäminen osaksi digitaalista kotia tai arvonaluonnin järjestelmää vaatineee syvällisiä systeemisiä taitoja. Asiakasarvo voi siirtyä tällaisessakin tapauksessa osaksi laajempaa ja monimutkaisempaa järjestelmää.

## Suomalaisten pitää tarttua mahdollisuuteen

Suomalaisten yritysten on tärkeää päästä arvonaluonnin uuteen maantieteen kiinni ja löytää roolinsa alusta- ja tekoälytaloudessa. Arvo jakautuu tulevaisuudessa epätasaisesti, ja myös onnistumisen todennäköisyydet määräytyvät uudella tavalla. Vain harva yritys pystyy menestymään hallitsemalla maailmanlaajuisia alustoja, oli kysymys sitten kuluttaja- tai tuotantohyödykkeiden tai palvelujen markkinoista.

Yleisillä digitaalisilla valmiuksilla ei kovassa kilpailussa menesty, jos ne eivät liitä omaa osaamistaan kokonaisen alustaekosysteemin kanssa saumattomasti yhteen. Muun muassa Timo Seppälä (ETLA/Aalto) on tutkimuksissaan todennut, että suomalaiset yritykset ovat integraatiossa vasta alkutaipaleella.

*”Maailmanlaajuisien markkinoiden rinnalle voi syntyä aivan uudenlaisia paikallisia markkinoita.”*

Viime kuukausina muun muassa Team Finlandin Reboot -tapahtumasarja on herätellyt suomalaisia yrityksiä pohtimaan uudenlaisia ekosysteemejä ja Business Finlandin alkuvuodesta 2018 käynnistynyt AI Business Programme kehittää suomalaista tekoäly- ja alustatalousliiketoimintaa ja parantaa yritystemme menestyksen eväitä. Ohjelman panostus on 100 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitystoimintaan neljän vuoden aikana. Lisäksi data-alustatoimijoita pääomitetään 60 miljoonan euron kasvumoottorirahoituksella vuosina 2018–2019.

Toivottavasti Suomessa kehittyvä innostava ilmapiiri ja yritysten uudet strategiat auttavat näkemään uudenlaisten markkinoiden mahdollisuudet ja Suomeen syntyy globaalisti menestyviä uudenlaisia ekosysteemejä. Yritysten on löydettävä vahvoja rooleja arvon luomisessa, sillä vastassa ovat mahtavat pelurit. Markkinat kasvavat huikeaa vauhtia ja mittakaavat tarjoavat innovatiivisille toimijoille jatkuvasti uudenlaisia mahdollisuuksia. Se tiedetään varmasti, että viiden vuoden kuluttua arvo liikkuu ja kerääntyy aivan uudella tavalla.

Reilujen pelisääntöjen kehittämisen ohella Suomen innovaatio- ja elinkeinopolitiikan on syytä olla sellaista, että se kannustaa yrityksiä uusiutumaan tähän todellisuuteen. Julkisella toimijalla on oiva tilaisuus mahdollistaa yrittystoimintaa vaikkapa avaamalla hallussaan olevia tietoaineistoja liikenteen, terveyden, ilmasto- ja energia-alan ekosysteemien käyttöön.

## Tutustu myös

**Digital Transformation Initiative:** Unlocking B2B Platform Value (World Economic Forum) <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-platform-report-final-3-26-17.pdf>

### Teolliset markkinat muuntuvat alustaekosysteemeiksi

**Euroopan Komissio on nostanut esiin** autoteollisuudesta näkymän, jonka mukaan lähivuosina 30–40 prosenttia teollisten markkinoiden B2B-arvonluonnista siirtyy alustoille, joita big data ohjaa. Vaikka raportti pitääkin Euroopan mahdollisuuksia hyvinä, menestys vaatii syvällisiä muutoksia ja nopeaa kehityspanosta. Mediassa on esiintynyt myös tietoja siitä, että Saksan autoteollisuus ja Google olisivat keskustelleet alustavasti yhteisistä kehitysnäkymistä, mutta parin tapaamisen jälkeen todettiin, ettei yhteistä tulevaisuutta löytynyt. Digitaalisen murroksen ajatusharjoituksena voikin pohtia, onko pilveen viety liikennetieto

vai auton kokoonpanon ekosysteemi autoteollisuuden tulevaisuuden voittaja, millä aikataululla muutokset toteutuvat, millaisia liittoumia syntyy ja kenen haltuun arvo kerääntyy. Ja kuka pystyy tarjoamaan tällaisille yrityksille kilpailukykyiset ja innovatiiviset toimintaolot jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla?

#### **Big data and B2B digital platforms:**

The next frontier for Europe's industry and enterprises.  
[http://ec.europa.eu/growth/content/big-data-and-b2b-digital-platforms-next-frontier-europes-industry-and-enterprises-0\\_en](http://ec.europa.eu/growth/content/big-data-and-b2b-digital-platforms-next-frontier-europes-industry-and-enterprises-0_en)







# Suomi vuonna 2067 – jakamistaloudesta uutta elinvoimaa?

**Urbanisaatio on maailmaa muokkaava megatrendi, joka kokoaa ihmiset yhä tiiviimmin kaupunkeihin ja muokkaa arvomaailmaamme. Hyödyttääkö kehitys myös yhteiskuntaa?**

Tarja Meristö, KTT, yritysfilosofi, yliopettaja FuturesLab CoFi,  
Laurea-ammattikorkeakoulu

Kaupungistumisen ympärille on syntynyt uudenlainen talous, jolla on monta nimeä. Yksi nimitys on jakamistalous, jota käytetään melkein synonyyminä alustataloudelle. Jakamistalouden juuret voidaan Suomessa sijoittaa sotien jälkeiseen aikaan, jolloin materiaaleista oli arjessa pulaa ja ihmiset auttoivat toisiaan yhteisöllisesti. Samaan ajanjaksoon paikantuu myös kiertotalous. Senkin aikana ihmiset auttoivat toisiaan tekemällä vanhasta uutta, olipa kyse sitten rakennustarvikkeista, polkupyöristä, ruuasta tai vaatteista.

## **Jakamistalous on myös kestävä kehitys**

Jakamistaloutta voi tarkastella yhteiskunnallisesta näkökulmasta kestävä kehityksen kolme periaatteen kautta: taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä kehitys. Talouden näkökulmasta jakamistalous tehostaa vajaa-käytössä olevia resursseja. Se asettaa kuitenkin verotukselle uusia vaatimuksia, jos satunnaisen talkootyön asemesta yhteiskäytöstä tulee vallitseva toimintatapa.

Sosiaalisen kehityksen näkökulmasta jakamistalous mahdollistaa yhteiskäytön ja yhteishankintojen kautta yhä useammalle pääsyn hyvinvoinnin ääreen.

Pohdittavaksi jää, miten tällaisessa vertaistaloudessa vältetään keskittyminen ja pirstaloituminen. Riskinä on, että hyvin toimeentulevat ryhmät jakavat hyvää keskenään ja huono-osaiset jäävät ulkopuolelle.

Yhteiskäyttö ja tehokas resurssien käyttö säästävät ympäristöä. Jos ympäristönäkökulmaa tarkastelee EHS- eli ympäristön, terveyden ja turvallisuuden perspektiiveistä, voi turvallisuus heiketä eriarvoistumisen synnyttämien levottomuuksien myötä. Myös terveys kokonaisuutena voi heiketä huono-osaisuuden kasvun myötä.

## **Yhdenvertaisuus voi jäädä näennäiseksi**

Jakamistaloudessa keskeistä on vertaisuus, jossa irtaudutaan hierarkioista ja toimitaan yhdenvertaisina toimijoina verkostoissa. Mukaanpääsy verkostoihin ei ole kiinni ainoastaan pääsystä erilaisille palvelualueille, jotka tehostavat toimintaa teknologian avulla. Mukaanpääsyyn vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät, kuten kuuluuko ja kelpaako joukkoon. Näennäinen yhdenvertaisuus voi todellisuudessa olla eriarvoistavaa, kun otetaan huomioon verkostojen moderointikäytännöt ja maine.

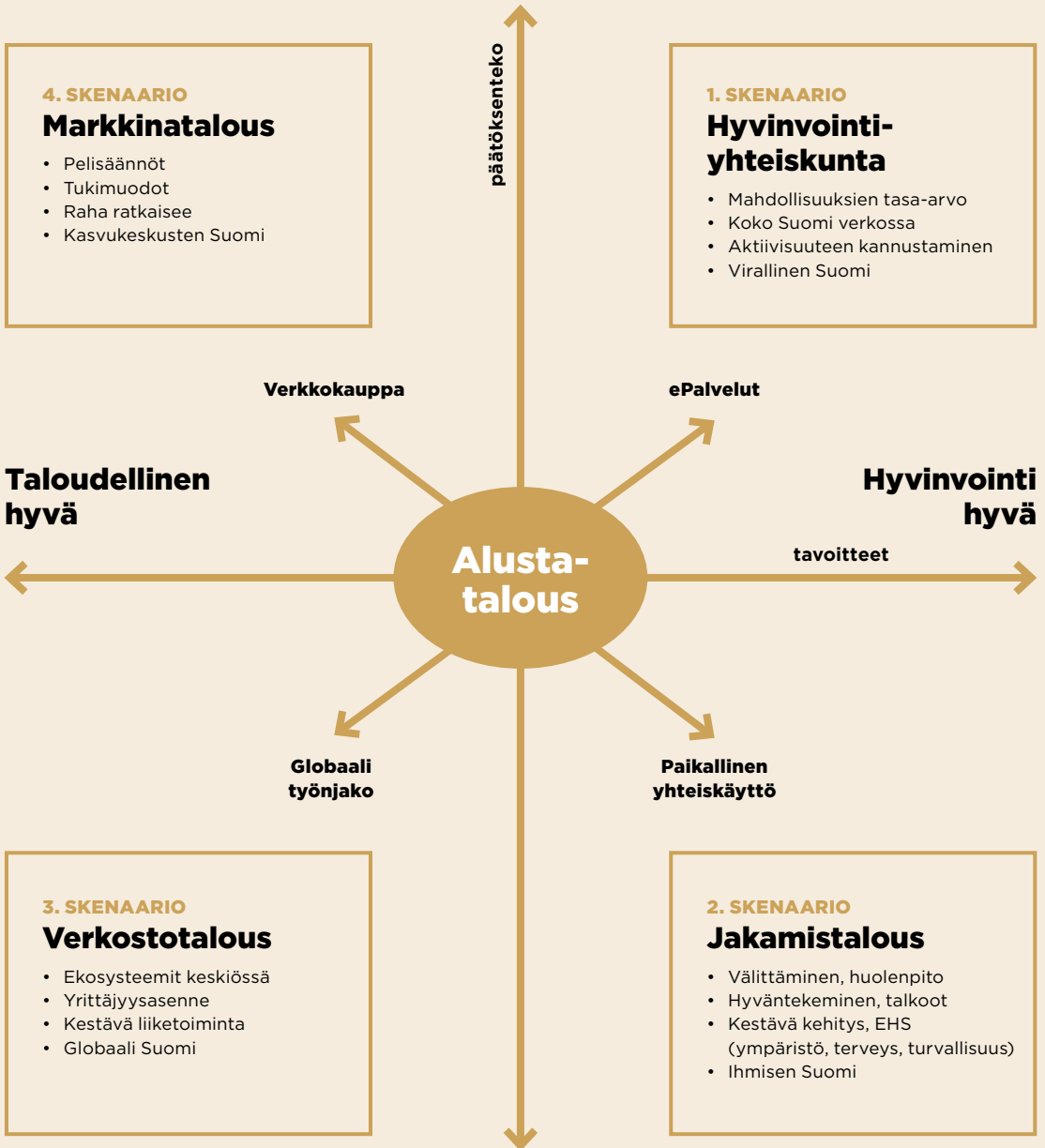
Myös yhdyskuntarakenteella on merkitystä jakamistalouden todelliselle lisäarvolle. Keskitetyssä, hierarkisessa yhteiskunnassa, jossa demokratia toimii vain nimellisesti, jakamistalous edustaa pikemminkin pakkojakamista kuin vertaisuuteen perustuvaa jakamista. Kaupunkikylien verkostossa korostuvat ihmisten toiminnalliset ratkaisut, joissa saatavuustalous on ohjaava tekijä.

Aitoon vertaistalouteen päästään vasta rakenteessa, jossa virtuaaliverkostot muodostavat yhdyskuntarakenteen hyvinkin spontaanisti fyysisen tilan ja paikan rinnalle. Alustatalous on sitten jo paikkariippumaton, ja maantiede menettää merkitystään. Haasteet yhteiskunnan näkökulmasta kasvavat: miten hoidetaan verotus? Entä digiorvot, jotka uhkaavat jäädä kaiken ulkopuolelle?

## **Millainen on suomalaisen jakamistalouden tulevaisuus?**

Olen hahmotellut Suomelle neljä skenaariota sen mukaan, miten tavoitteissa painotetaan taloudellisia tai hyvinvointiin liittyviä päämääriä, mutta myös sen mukaan, miten avoimesti ja läpinäkyvästi tai keskitetysti päätöksiä tehdään.

## Hierarkinen yhteiskunta



## Kansalaisyhteiskunta

KESTÄVÄN KASVUN JÄLJILLÄ



Perinteinen **hyvinvointiyhteiskunta**-skenaario korostaa mahdollisuuksien tasa-arvoa. Siinä yhteiskunnallinen päätöksenteko kannustaa aktiivisuuteen, ja alustatalous näkyy lähinnä sähköisinä palveluina.

Kansalaisyhteiskuntavetoinen **jakamistalous** toimii välittämisen ja huolenpidon varassa. Kaikki kestävä kehityksen kolme periaatetta toimivat kehityksen ohjenuorana. Alustatalous näkyy ihmisten toiminnallisten ratkaisujen muodossa.

*”Jakamistaloudessa pitää varmistaa yhdenvertainen pääsy verkostoihin.”*

Taloudellista hyvää tavoittelevassa kansalaislähtöisessä Suomessa korostuu yrittäjyysasenne. Tässä kehityskulussa keskeistä ovat ekosysteemit, jotka toimivat **verkostotaloudessa** ja edistävät kestävä liiketoimintaa. Alustatalous toimii tehokkaana työnjaon perustana.

Taloudellista hyvää tavoitteleva, mutta hierarkinen Suomi supistuu alustatalouden osalta verkkokauppaa harjoittavaksi **markkinataloustoimijaksi**, joka määrittelee pelisääntöjä, jakaa tukia ja yrittää kontrolloida toimintaa.

## **Suomi vuonna 2067**

50 vuotta Suomi100-juhlavuoden jälkeen Suomi on joutunut ratkaisemaan hyvinvointiyhteiskunnan paradigmaan liittyvän paradoksin, talous vai ihminen edellä. Erityisesti pohdintaa on vaatinut päätöksentekoon liittyvä paradigman muutos, jossa avoimuus ja läpinäkyvyys lisääntyvät, kun edetään hierarkioista kohti kansalaisyhteiskuntaa. Kasvaneen läpinäkyvyyden myötä yksityisyyden suojaan liittyvien riskien hallinta on Suomen arkea. Kaikki yrittävät yhdessä kehittää niihin toimivia ratkaisuja, jotta Suomi pysyy elinvoimaisena.





# Miten työn tekijä osallistuu arvonluontiin alustataloudessa?

**Uuden arvon syntyminen käyttäjille innovaation myötä säteilee parhaimmillaan ympäristöön toiminnan parantuneena laatuina, uusien markkinoiden avautumisena, parempana taloudellisena tuloksena, henkilöstön sitoutumisena ja jäljittelijöiden ilmaantumisena.**

Mervi Hasu, apulaisprofessori, Oslon yliopisto ja vanhempi tutkija, Työterveyslaitos

Työntekijän – ammattilaisen – rooli ja merkitys arvonluonnissa on viime vuosina jäänyt selvästi käyttäjänäkökulman varjoon. On tärkeää antaa asialle huomiota nyt, kun alustatalous tuotantomuotona etenee. Tutkimuksessa on käsitelty työntekijöiden osallistumisesta kehittäjinä, designereina periaatteessa kahdella tavalla. Yksilöllisesti suuntautunut näkemys kiinnittää huomiota työntekijään työnsä tuunaajana (work crafters), joka proaktiivisesti muuntaa tehtäviä ja työpaikan suhteisiin liittyviä rajoja muokataksaan työstään itselleen merkityksellisen. Tämä yksilöllisestä muokkauksesta lähtevä toiminta voi johtaa myös organisaatiota hyödyttäviin innovaatioihin eli laajenevaan arvonluontiin.

Yhteistoiminnallisesti suuntautunut collaborative design -näkemys korostaa, että ei ole olemassa selvää rajaa tuotekehittäjien, käyttäjien ja työntekijöiden välillä. Kaikki ovat potentiaalisia ja kyvykkäitä kehittäjiä itselleen mielekkääksi koetussa toiminnassa. Kehittämishalu ja panostukset ulottuvat oman työtehtävän ja organisaation ulkopuolelle, ja niihin liittyy muutoksen ja innovaatioiden tavoittelu.

## Perinteisestä kehittämisestä arvon yhteisluontiin

Yrityksissä näitä ajatuksia on käytännössä hyödynnetty eri vuosikymmeninä, kun ne ovat pyrkineet saamaan työntekijöidensä ideoita ja resursseja käyttöön. Tutkimuksissa on lisäksi osoitettu, että kehittämiseen osallistuminen ja koettu työhyvinvointi liittyvät yhteen.

Työntekijöiden *voimaannuttamisesta* on siirrytty käyttämään *työntekijälähtöisen innovaation* käsitettä, ja viime aikoina jopa palvelupainotteiseen logiikkaan nojaavaa *arvon yhteisluomisen* käsitettä. Sen perusta on, että käyttäjät ja työntekijät yhdessä ovat lähtökohtaisesti osa prosessia, jonka kautta arvo liitetään mihin tahansa palveluun tai tuotteeseen. Työntekijät ja käyttäjät ovat ikään kuin samalla puolella, vaikka eivät olisi lainkaan keskenään tekemisissä, tai olivatpa he sitten vuorovaikutuksessa virtuaalisesti tai kasvokkain, tai olipa kyseessä organisaatiokonteksti, verkosto tai ekosysteemi.

*”Kehittämiseen osallistuminen ja koettu työhyvinvointi liittyvät yhteen.”*

Edellisille lähes vastakkaisia ovat eräät viimeaikaiset näkemykset, joiden mukaan uusi tiedonmuodostus ja arvonluonti voidaan toteuttaa suureksi osaksi tekoälyn ja koneoppimisen avulla ja organisoida match-making-algoritmien johtamana tuotantona digitaalisilla alustoilla. Tällöin käyttäjän, työntekijän ja asiantuntijan panosta ei tarvittaisi. Tärkeintä on käyttäjän oikeus saada tarvitsemansa palvelu tai ratkaisu ongelmaansa nopeasti ja halvalla. Ammattilaisten rooli nähdään turhana vallankäyttönä ja hidasteena nopealle ongelmanratkaisulle. Käyttäjät kuluttajina ja työntekijät ammattilaisina nähdään vastakkaisina toisilleen.

## Työntekijän rooli muuttuu alustojen myötä

Alustatalouden tuotantotapa eroaa huomattavasti perinteisten tuotantomuodoista sen suhteen, miten työntekijän rooli ja kontribuutio ovat mukana arvonluonnissa. Erojen tarkastelu olisi hyödyllistä juuri nyt, kun alustatalouden organisointimuodot kehittyvät nopeasti ja sääntelyä vasta kehitetään.

Itse olen tutkinut kehitys- ja innovaatiotoimintaa valmistavassa teollisuudessa (pipeline economy) ja palveluissa (service economy) ja aivan viime aikoina olen kurkistanut alustataloudessa (platform economy) tehtävään työhön. Havaintoni työntekijän kontribuutiosta arvon yhteisluomiseen osal-



# Työntekijän kontribuutio arvon yhteisluonnissa

|                              |                        |                         |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Putkiohjattu tuotanto</b> | <b>Palvelutuotanto</b> | <b>Alustatuotanto</b>   |
| <b>Osittainen</b>            | <b>Suuri</b>           | <b>Pieni / olematon</b> |

listumisessa tuotantomuodoittain on esitetty yksinkertaistettuna oheisessa kuvassa.

Kanavoidussa, 'putkiohjatussa' tuotannossa työntekijän osallistumista kehittämiseen ja asiakasrajapintaan on vuosien saatossa lisätty, mutta sitä on kontrolloitu ja rajattu. Tällaisella yrityksellä voi olla 100-vuotias ja samanaikaisesti uudistuva innovaatio- ja johtamiskulttuuri, jonka ansiosta se luo uutta osaamista ja menestyy markkinoilla globaalin talouden shokeista huolimatta. Palveluita on puolestaan kehitetty lähestulkoon palvelujen päivittäisen tuottamisen osana. Työntekijät ovat käyttäjien ohella sen asiantuntijoita.

## Ihmisen merkitys ei katoa

Kun palveluinnovaatioiden tarve on alettu syvällisemmin ymmärtää, työntekijöiden ja käyttäjien osallistumista kehittämiseen on merkittävästi kasva-

tettu. Henkilöstön ideat, sitoutuminen ja osaaminen ovat olleet menestymisen edellytys erityisesti silloin, kun kilpailutekijänä on korkea laatu, toimintavarmuus, ennustettavuus, turvallisuus ja asiakkaan auttaminen.

Vaikka alustatalouden tuotanto on pitkälti kuluttajapalvelua, alustatalouden määritelmässä ei esiinny työntekijää eikä työnantajaa. Alustataloudessa roolit ovat palvelun kysyjä ja palvelun tarjoaja. Alustan liiketoimintamallin ideana on kitkan vähentäminen markkinoilla palvelun tarjoajien ja kysyjien digitaalisen match-makingin avulla. Työnantajana toimii kulloinenkin palvelun tai tuotteen ostaja, ja alusta toimii ostajan ja myyjän (keikkatyöntekijä, freelancer tai airbnb-asunnontarjoaja) välillä transaktiokustannusten pienentäjänä.

*”Alustataloudessa liiketoimintamallin ideana on kitkan vähentäminen markkinoilla.”*

Palvelun sisällöstä riippuen myyjänä toimivan henkilön panos palvelun arvon yhteisluomisessa on joko merkittävä tai olematon. Ruoka-annoksen kuljetuspalvelu paikasta A paikkaan B on esimerkki alustatalouden mikrotehtävästä, jossa lähettinä toimivan, kännykkäsovelluksen kautta ohjatun freelancer-lähetin panos arvonluonnissa on oikea-aikainen toimitus annettuun osoitteeseen. Hänen tarvitsee osata vain tulkita GPS:ää ja ajaa pyörällä.

Palveleeko alustatalous pelkästään kuluttajien hetkellisiä mielihyvätarpeita ja tuottaako se massoille tehtäviä, joissa osaamisen ja kulttuurin siirrolla ei ole merkitystä? Perinteiset tuotantomuodot, työn tekeminen ja näiden ympärille rakentuneet instituutiot eivät häviä, vaikka ne saavat haastajia ja muuntuvat. Yhteiskunnan vakautta ja ennustettavuutta ylläpitävää arvon luontia ei mitata kvartaaleissa.

Työn tekijöiden luomaa innovaatiokulttuuria on vaikea koodata algoritmiksi: ihmisten keskinäistä luovaa toimintaa tarvitaan edelleen.





# Oulu taklaa osaajapulaa koulu-yritys-yhteistyöllä

**Digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat työelämää radikaalisti. Miten nuoret löytävät tiensä ammatteihin, joita ei vielä ole edes keksitty? Oulu varautuu tulevaan osaajapulaan tiivistämällä opetuksen ja työelämän välistä vuoropuhelua jo peruskoulutasolla. Monikanavainen yhteistyö tuottaa tulosta.**

Satu Kaleva, tutkija, Oulun yliopisto ja suunnittelija, Oulun kaupunki  
ja Helena Poukkanen, asiantuntija, Oulun kaupunki

Oulun teknologia-ala, erityisesti ICT, on elänyt viime vuodet vuoristoradalla. Huipulta tultiin ryminällä alas, ja takaisin yhä korkeammalle nousiin hämmästyttävän nopeasti. Nuorten korviin kantautuneet viestit ovat hämmentäviä. Vaikka ala onkin Oulussa nopeasti kasvava ja merkittävä työllistäjä, se näyttäytyy epävarmana uravaihtoehtona. ICT ei ole onnistunut tekemään itseään kovin tunnetuksi 30-vuotisen historiansa aikana. Alan monipuolisuus on myös viestinnällinen haaste: kun ennen tehtiin kännyköitä ja tukiasemia, nyt kirjo laajenee 5G:n myötä aivan kaikkeen.

Yritysten huoli tulevasta osaajapulasta on todellinen. Oulun ICT-ala kärsii akuutista osaajapulasta jo nyt. Merkittävä osa alan osaajista siirtyy eläkkeelle kymmenen vuoden kuluttua. Toisaalta nuorisotyöttömyys on Oulussa ollut pitkään huolestuttavalla tasolla. Siksi Oulun kaupungin eri koulutustoimijat lähtivät tiivistämään yhteistyötä teknologiayritysten kanssa. Tavoitteeksi asetettiin, että yhä useampi nuori tietää teknologia-alasta ja siellä tarvittavasta osaamisesta.



## Vaikuttavaa yhteistyötä monella eri tasolla

Yhteistyötä on tiivistetty viimeisen kahden vuoden aikana monella tavalla. Oulun ICT-yritykset avasivat ovensa koululaisten ja opetushenkilöstön oppimisympäristöksi. Tuhannet oppilaat ja opettajat ovat vierailleet alueen yrityksissä. Yritysten edustajat ovat myös jalkautuneet rehtorifoorumeihin, opettajatapaamisiin, oppilaitoksiin ja vanhempainiltoihin kertomaan alan nykytilasta, monipuolisista mahdollisuuksista ja tarvittavasta osaamisesta, jotta yhä useampi nuori löytäisi tiensä tulevaisuuden aloille.

*”Tavoitteena on, että yhä useampi nuori tietää teknologia-alasta ja siellä tarvittavasta osaamisesta.”*

Lisäksi Oulun yliopisto perusti hiljattain monitieteisen AVAIN-tutkimusyhteisön. Se tutkii opiskelijoiden opintopolkuja yläkoulusta ammatilliseen koulutukseen tai lukioon ja edelleen ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin. Tutkimustuloksia on välitetty tuoreeltaan nuorten parissa työskenteleville ja nuorille.

Perusopetuksen, toisen asteen, korkeakoulujen ja yritysten yhteistoimilla näyttää Oulussa olleen merkittävää vaikutusta esimerkiksi lukiolaisten LUMA-aineiden suosion kasvuun: tänä vuonna peräti 65 prosenttia Oulun lukion ensimmäisen vuosikurssin oppilaista valitsi pitkän matematiikan oppimäärän. Ratkaisevat valinnat -tutkimustulosten mukaan nuoret kertovat kuulleensa, että pitkä matematiikka avaisi useampia ovia tulevaisuuteen, vaikka oma uravalinta ei vielä olisikaan aivan selvä. Oulun yliopiston AVAIN-tutkimusryhmän tuoreet kansalliset tutkimustulokset tukevat tätä: pitkän matematiikan kirjoittaneet lukiolaiset pääsevät erittäin hyvin yliopistoihin. Vuosina 2013–15 yliopistoihin valittujen pitkän matematiikan kirjoittajien määrä oli 83 prosenttia pitkän matematiikan kirjoittaneista ylioppilaista.

## Muutosvauhti kiihtyy

Tiivis vuoropuhelu koulutuksen ja työelämän välillä on alueen elinvoimaisuuden edellytys niin nuorten kuin yritystenkin näkökulmasta, sillä digitalisoituvan työelämän myötä nuorten tulee tiedostaa nopeasti kehittyvien uusien alojen moninaiset mahdollisuudet. Erityistoimia on kohdistettava jatkossa tyttöihin, sillä vain 21 prosenttia teknologia-alalla työskentelevistä on

tällä hetkellä Suomessa naisia. Oulunkaan nuoria naisia teknologia-ala ei juurikaan tunnu kiinnostavan, vaikka heillä olisikin digialoilla tarvittavaa kompetenssia.

Ruotsissa nuorten naisten tämän päivän ykköshaaveammatti on insinööri. Kuinka saisimme tämän saman ilmiön jalkautumaan meille? Tämä on yksi keskeisiä haasteita koulujen työelämäyhteistyössä ratkottavaksi. Tulevaisuuttamme rakentavat teknologia-alat tarvitsevat tasapuolisesti niin miehiä kuin naisia riveihinsä.

## **Pelialan koulutusmallit esimerkillisiä**

Oulun ammattikorkeakoulun Oulu Game LAB on esimerkki uudeltaisesta koulutusmallista, joka vastaa nopeasti uudistuvan pelialan haasteisiin kouluttamalla siihen uusia osaajia ja yrittäjyyttä. Game LABissa kehitetään pelejä ja liiketoimintaa konseptoinneista valmiiksi tuotteiksi ja startupeiksi. Game LABistä viisi vuotta sitten startannutta ja Oamkissa edelleen kehitettyä LAB-oppimismallia käytetään ammatillisessa oppimisessa myös muihin toimialoihin keskittyvissä LABeissa.

Pelialaan pureutuvan Oulu Game LABin rinnalla EduLABissa, DevLABissa ja AppLABissa kehitetään opetusteknologiaa, energiaa ja ympäristöä, terveyttä ja hyvinvointiasekä FinTechin digitaalisia ratkaisuja ja palveluita. Monialaiset, suomalaisia ja kansainvälisiä opiskelijoita ja ammatillaisia yhdistävät tiimit mahdollistavat innovaatioiden kehittämisen eri alojen Oamk LABs -koulutuksissa. Opetus on englanniksi ja opinnot kestävät yhden tai kaksi lukukautta.

Oamk LABin koulutusmalli on saavuttanut useita kansainvälisiä tunnustuksia innovaatioiden ja yrittäjyyden edistämisestä koulutuksessa. Mallia hyödynnetään maailmanlaajuisesti viidessä eri korkeakoulussa, muun muassa Nepalín Katmandussa, Arabiemiraattien Sharjassa, Japanin Sendaissa ja Romanian Timisoarassa.

### **Lisätietoja**

**Oulun yliopiston tutkimusryhmä AVAIN:** <http://www oulu fi/avain/>

**Oamk LAB:** <http://www oamklabs fi/>



# Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan innovaatioekosysteemeissä

**Innovaatiotoiminta vaatii monipuolista osaamista yrityksen sisällä, mutta myös kykyä löytää uusia ja yllättäviäkin yhteistyökumppaneita.**

Pekka Berg, johtaja, Innoman Oy

Kyvystä innovoida ja kehittää uutta tarjoamaa tulee jatkossa yritysten ja organisaatioiden menestymisen keskeisin asia. Tarkastelen tätä osaamista kolmesta eri näkökulmasta. Tarvitsemme osaamista ymmärtää, mitä on innovaatiotoiminta. Tarvitsemme luovuutta ja toimeenpanokykyä toteuttaa innovaatiotoiminnan eri osa-alueita. Lisäksi meidän on ymmärrettävä oman yrityksemme ja organisaatiomme toiminnan lisäksi koko innovaatioekosysteemin dynamiikka.

## Mitä on innovaatiotoiminta?

Innovaatioprosessi mahdollistaa toiminnan uusien tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämiseksi. Innovaatioprosessi jaetaan tyypillisesti kolmeen vaiheeseen: alkuvaiheeseen, kehitysvaiheeseen ja kaupallistamisvaiheeseen.

Keskityn seuraavassa lyhyesti alkuvaiheeseen, joka on yleisesti ymmärretty kaikkein keskeisimmäksi vaiheeksi.

Innovoinnin alkuvaiheessa on otettava huomioon kolme keskeistä näkökulmaa: **liiketoimintaympäristö, strategia ja resurssit.**

**Liiketoimintaympäristön** näkökulmasta keskeistä on ymmärtää, mitä maailmassa tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Ymmärryksen hankkimiseen on olemassa systemaattisia menetelmiä ja tietolähteitä, kuten erilaiset business intelligence -lähestymistavat, ennakointi, skenaariotyöskentely ja markkinaymmärrys.

**Strateginen** ymmärrys linkittyy keskeisesti innovaatiotoiminnan toivottuihin vaikutuksiin. Olen tavannut aivan liian monta turhautunutta tuotekehitysjohtajaa, jotka eivät saa riittävää strategista tukea liiketoimintajohtolta toiminnalleen. Muutamit organisaatiot, kuten Tikkurila ja Ahlstrom, ovat viime vuosina nimittäneet innovaatiojohtajan, mikä on ollut erinomainen malli tuotekehityksen ja liiketoimintajohtamisen linkittämiseksi.

**Resurssien** suhteen on oltava realistinen. On mietittävä tarkasti, miten rajalliset resurssit hyödynnetään ja optimoidaan esimerkiksi tuotantolaitteiston, teknologian ja ihmisten osaamisen osalta.

## **Innovaatiotoiminta tarvitsee ihmisen**

Prosessin voi piirtää paperille ja viilata insinöörimäisesti kuntoon palikka kerrallaan, mutta se ei vielä takaa toivottua lopputulosta.

Ranskalaisen INSEADin professori **Christoph Loch** selvitti 2000-luvun alussa, että autoteollisuuden tuotekehityksen tuloksista vain yksi kolmannes syntyi virallisen tuotekehitysprosessin mukaisesti. Toinen kolmannes oli peräisin johdon lemmikkiprojekteista ja kolmas kolmannes epävirallisista projekteista. Merkityksellistä on, että nämä kolme eri tapaa olivat yhtä menestyksekkäitä.

Ilmiö kertoo siitä, että innovoinnissa tarvitaan sekä virallista että epävirallista toimintaa. Puhun mahdollistajista, joita tarvitaan niin yksilöiden, tiimien kuin organisaation tasolla.

Mahdollistajat voidaan jakaa sosiaalisiin, fyysisiin ja virtuaalisiin ympäristöihin. Tärkein näistä on sosiaalinen ympäristö eli ihmisten luovuus ja toimeenpanokyky. Selkeä havaintoni on, että yleensä luovuudesta ei ole puutetta vaan ihmiset ovat lähtökohtaisesti idearikkaita ja haluavat kehittää uutta. Pullonkaula on usein juuri toimeenpanokyvyn puute organisaation eri tasoilla.



Minulla on erittäin hyviä kokemuksia siitä, että innovaatiotoiminnan mahdollistaminen paranee, kun sen osaksi linkitetään kiinteästi yrityksen HR ja muutosjohtaminen.

## Ota huomioon koko innovaatioekosysteemi

Olen edellä käsitellyt innovaatiotoiminnan mahdollistamista lähinnä yhden organisaation näkökulmasta. Nykyisin kaikessa toiminnassa, myös innovaatiotoiminnassa, korostuu verkostojen rooli.

Aiemmin puhuttiin verkostoista, klustereista ja alliansseista. Nyt halutaan lisäksi nostaa esiin myös käsite ekosysteemi. Kaikki käsitteet tarkoittavat jonkinasteista yhteistyötä jonkin organisaation ulkopuolisen tahon kanssa.

*”Kyvystä kehittää uutta tulee jatkossa yritysten menestymisen keskeisin asia.”*

Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan yhä useammin innovaatioekosysteemeissä. Ekosysteemeissä yhteistyösuhteet ja keskinäinen riippuvuus ovat entistä tiiviimpiä. Siinä tarjoutuu myös uusia mahdollisuuksia, joihin yritys ei pystyisi yksin tarttumaan.

Organisaatio voi luoda kilpailuetua kolmella eri ekosysteemin tasolla. Ensinnäkin sitä voi syntyä yrityksen sisällä suljetussa systeemissä. Toiseksi kilpailuetua luodaan avoimessa ympäristössä, jossa jaetaan olemassa olevaa tietoa. Tämä tapahtuu esimerkiksi opetuksessa ja konsultoinnissa. Kolmas taso on avoin uuden tiedon luominen ekosysteemeissä, jossa erilaiset hyvin erilliset potentiaalit kohtaavat vapaasti.

Tutustuin 1990-luvulla Piilaaksossa Stanfordin yliopistossa nigerialaislähtöiseen innovaatiotutkijaan, tohtori Ade Mabogunjeen. Edellä esittämäni ekosysteemin kolme tasoa Ade on esittänyt väitöskirjassaan vuonna 1996. Meistä on vuosien varrella tullut hyvät ystävät. Ade sanoi hiljattain: ”Pekka, me puhumme aina samoista asioista, mutta käytämme eri aikakausina vain eri sanoja.”



# Yhteisöllinen johtaja yllättää älyllisesti

**Johtajan ja johtamisen merkitystä luovuuden ja innovaation lisäämiseksi ei pidä vähätellä. Johtaja vaikuttaa innovaatioiden määrään sekä suoraan että välillisesti.**

Piia Uusi-Kakkuri, KTT

Vaikka luovat alaiset ovat usein sisäisesti hyvin motivoituneita, hekin kaipaavat johtajaa – johtajaa, joka auttaa pitämään yhteisen tavoitteen selkeänä mielessä, varmistaa yhteistyön sujuvuuden ja hyvän ilmapiirin sekä rohkaisee ihmisiä ylittämään itsensä. Yhteisöllinen eli transformationaalinen johtajuus on viime vuosikymmenien tutkituin johtajuusteoria, ja se on todettu universaalisti tehokkaaksi johtamistavaksi.

Yhteisöllinen johtaja omistautuu työntekijöilleen, vaikuttaa ja johtaa esimerkillään. Hän on kiinnostunut muiden hyvinvoinnista ja yksilöllisistä tarpeista. Hän osaa olla inspiroiva motivoija, eli välittää visioita ja odotuksia sekä varmistaa, että kaikki tuntevat työnsä merkityksen. Lisäksi hän taitaa älyllisen yllättämisen.

Älyllinen yllättäminen vaatii olemassa olevien arvojen ja olettamusten kyseenalaistamista. Johtaja haastaa ja rohkaisee kokeilemaan uusia lähestymistapoja. Hän janoaa ideoita, erilaisia mielipiteitä ja tunnistaa parhaimmat ideat sekä tukee niitä avoimesti. Hän ymmärtää virheiden tarpeellisuuden; ilman virheitä ei synny mahtavuutta.

Johtaja siis kertoo tarinoita omista epäonnistumisistaan, niistä aiheutu-  
neista seuraamuksista, opeista ja tuntemuksista. Johtaja uskaltaa olla avoin  
ja kyseenalaistaa omia tekemisiään ja päätöksiään avoimesti. Miksi teen näin,  
onko olemassa parempaa tapaa, teemmekö oikeita asioita, ratkaisemmeko  
oikeaa ongelmaa?

## Olenko yhteisöllinen, olenko yllyttäjä?

Yhteisöllinen johtaminen, älyllinen yllyttäminen ja luovuus ovat luontaisem-  
paa tietyille persoonallisuuksille kuten intuitiiviselle ja spontaaneille ihmi-  
sille. He painottavat mahdollisuuksia, tulevaisuutta ja kokonaisuuksia sekä  
ovat usein joustavia.

*”Luovat työntekijät tarvitsevat tuekseen  
johtajan, joka ei tyrmää.”*

Moni johtaja Suomessakin on kuitenkin persoonallisuudeltaan rationaalinen,  
ajatteleva ja järjestelmällinen. He siis etsivät faktatietoa, tekevät loogisia, tur-  
vallisiakin päätöksiä ja elävät melko järjestelmällisesti. Nämä ovat erinomai-  
sia ajattelu- ja käyttäytymismalleja perinteisessä asajohtajuudessa, mutta ne  
eivät ole useinkaan suotuisia luovuudelle.

## Miten kehitän itseäni johtajana?

Tärkeää on reflektoida itseään säännöllisesti: miten käyttäydyn ja miten se  
vaikuttaa muihin. Onko käyttäytymiseni ristiriidassa, jos tavoitteena on luo-  
vuuden ja innovaatioiden lisääminen?

Yhteisöllistä johtajuutta on pystytty lisäämään johtajuuskoulutuksin ja  
palautteen avulla. On tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa yhteisöllisen joh-  
tajuuden eri alueilla ja hyödyntää niitä yhä rohkeammin sekä tunnistaa heik-  
koutensa ja työstää niitä. Ulkopuolinen voi tulla fasilitoimaan ideointityöpa-  
joja ja käyttöön voidaan ottaa erilaisia järjestelmällisiä lähestymistapoja ide-  
oiden keräämiseen, työstämiseen ja toteuttamiseen innovaatioiksi asti.

Johtajien osaamistarpeiden painopisteet ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana, mutta arvomaailmaamme muuttuu hitaammin. Ei riitä, että rekrytoidaan luovia suunnittelijoita, tuotekehittäjiä tai viestinnän ammattilaisia. Luovuutta tarvitaan joka tiimissä ja luovat työntekijät tarvitsevat tuekseen johtajan, joka ei tyrmää vaan pystyy viemään heidät yhä parempiin suorituksiin.

### **Lähteitä ja aiheesta lisää**

**Uusi-Kakkuri, Piia (2017).** Transformational leadership and leading creativity. Acta Wasaensia 376, (Väitöskirja) Liiketaloustiede.

**Brandt, Tiina. (2011).** Persoonallisuudet työyhteisöissä: yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet (2nd ed.) Vaasa: Leadec-kustannus.





# Tieto luo arvoa

**Dataa kerätään ympärillämme yhä enemmän, lähes kaikkialla. Sellaisenaan se on raaka-ainetta. Sen todellinen arvo syntyy siitä, miten sitä jalostetaan sekä yritysten että yhteiskunnan hyväksi.**

Jaakko Eskola, konsernijohtaja, Wärtsilä Oyj

Media on jo tovin julistanut, kuinka datasta on tullut ”uusi öljy”, ennennäkemättömän arvokas kauppataivara. Yhä tiiviimmin verkottuneessa maailmassamme ihmiset ja arkipäiväisetkin esineet, laitteet ja järjestelmät kerryttävät dataa hyötykäyttöön. Enää ei löydy toimialaa, jossa ei pohdittaisi digitalisaation vaikutuksia.

Tämä tarjoaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia – ja myös haasteita – meille kaikille. Dataa kerätään valtavasti, mutta sen aito arvo syntyy vasta, kun sen pohjalta luodaan syvempää ymmärrystä ja tehdään parempia päätöksiä.

## Data luo arvoa monella tasolla

Parhaimmillaan datasta ja sen pohjalta tehtävistä päätelmistä on hyötyä niin yksittäisille toimijoille, kokonaisille toimialoille, koko yhteiskunnalle ja viime kädessä planeetallemme.

Esimerkiksi maailman meriä kyntävistä aluksista ja niiden järjestelmistä voidaan kerätä valtavasti dataa. Aluksen päällystö, samoin kuin operoiva yhtiö ja omistaja saavat tärkeää tietoa järjestelmien toiminnasta, mahdollisesta huollon tarpeesta sekä optimaalisesta operoinnista reaaliaikaisesti. Laajempaan tietovarantoon yhdistettynä sama tieto taas voi tarjota merkittäviä oivalluksia entistä tehokkaampien ja ympäristöystävällisempien ratkaisujen kehittämiseksi.

Tiedolla voidaan myös tehdä hyvää: esimerkiksi alusten keräämää dataa voidaan käyttää hyväksi merien terveydentilaa kartoitettaessa. Tai kun linkitetään laivojen ja satamaoperaattorien tietojärjestelmiä, koko merenkulkua voidaan tehostaa. Samalla ympäristö kuormaa vähenee. Kaikki tämä vaatii yrityksiltä halukkuutta tarjota osaa datastaan myös muiden toimijoiden käyttöön.

## **Muutos vaatii yrityksiltä vastuullisuutta**

Teknologiat kehittyvät ennennäkemättömällä tahdilla. Vain muutamassa vuodessa tietoliikenneyhteydet ja sensorit ovat tehostuneet. Samalla matemaattisesta mallinnuksesta, koneoppimisesta, lohkoketjuista ja muista aiemmin utopistiselta kuulostaneista konsepteista on tullut arkipäivää.

*”Datalla on arvoa vasta jalostettuna ja hyödynnettynä.”*

Lainsäädäntö ei aina pysy kiivaan kehityksen tahdissa. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että yritykset toimivat vastuullisesti kerätessään ja jalostaessaan dataa. Tietoa on hyödynnettävä, mutta sitä pitää myös varjella. Yritysten on varmistettava, ettei yksittäisen asiakasyrityksen data tai yritysten välinen tietoyhteys päädy muiden käsiin.

Uudet mahdollisuudet tuovat aina mukanaan uudenlaisia riskejä, joihin yritysten on vastattava yhteistuumin. Kun tuotetaan älykkäitä ratkaisuja, jotka vaikuttavat suoraan ihmisten elämään esimerkiksi maailmankaupan tai energiantuoton muodossa, on kyberturvallisuudella ratkaiseva rooli. Kyberturvallisuus voi toimia yrityksille myös merkittävänä kilpailuetuna, jos sen ympärille syntyy kokonaan uutta liiketoimintaa.

## **Maailma muuttuu, pysytkö mukana?**

Kun toimialat ja maailma ympärillä muuttuvat vauhdilla, paikallaan pysyminen ei ole vaihtoehto. Wärtsiläkään ei ole enää tuotantokeskeinen konepajayhtiö vaan teknologiakonserni, jossa fyysiset tuotteet ja komponentit ovat pieni osa kokonaisvaltaisia ratkaisuja.

Voimalaitokset ja laivat ovat jatkuvasti yhteydessä etävalvontakeskuksiimme, ja datasta on tullut yhä tärkeämpi osa teknologian ja liiketoiminnan kehitystä.

Tästä syystä keskitymme entistä selkeämmin tuottamaan älykkäitä ratkaisuja asiakkaillemme sekä energiasektorilla että merenkulun alalla. Näillä vastaamme tulevaisuuden liiketoimintahaasteisiin ja edistämme entistä kestävämpää yhteiskuntaa.

Dataa ei pidä kerätä muodin vuoksi, vaan sen pitää aidosti tuottaa lisäarvoa. Erinomainen esimerkki tästä on vuonna 2017 solmimamme strategisen kumppanuussopimus maailman suurimman risteily-yhtiön Carnival Corporationin kanssa. Alusten tuottamaa dataa analysoidaan reaaliajassa toiminnan optimoimiseksi, polttoaineen kulutuksen minimoimiseksi ja huollon tarpeen toteuttamiseksi. Aluksissa on yhteensä noin 400 Wärtsilän moottoria.

Ennätyksellinen kahdentoista vuoden mittainen sopimus osoittaa, kuinka data on tärkeä osa liiketoimintaa sekä nyt että tulevaisuudessa. Sopimus on toimialalla vallankumouksellinen myös siinä, että yhtiöt jakavat riskin ja tuoton. Malli kannustaa molempia tiiviiseen, dataohjattuun kumppanuuteen.

## **Tietoa on käytettävä oikein ja tehokkaasti**

Älykkäät ratkaisut eivät siis ole vain sanahelinää tai digitaalinen mauste vanhojen toimintojen päällä, vaan ne ovat liiketoiminnan ydintä. Menestyäkseen alati kehittyvässä maailmassa yritysten on tarjottava aiempaa kokonaisvaltaisempia ratkaisuja ja etsittävä konkreettista hyötyä digitalisaatiosta.

Me Wärtsilällä olemme nähneet jo välähdyksiä siitä, miltä uusi, entistä verkottuneempi ja dataohjautuvampi tulevaisuus näyttää. Syksyllä seurassimme tarkasti Highland Chieftain -aluksen kulkua Skotlannin rannikolla. Erityisen merimatkasta teki se, että alusta ohjattiin 8 000 kilometrin päästä San Diegosta. Olemme viime vuosien aikana tuoneet Wärtsilä-perheeseen mukaan ohjelmistokehitykseen ja data-analytiikkaan perustuvia yrityksiä rikastamaan osaamistamme. Käymme myös jatkuvaa vuoropuhelua kasvuyritysten kanssa esimerkiksi startup-tapahtumissa ja digitaalisissa ideakiikdyttämöissämme ympäri maailmaa.

Älykkäät ratkaisut tukevat asiakassuhteita ja mahdollistavat aiempaa tiiviimmän yhteistyön yritysten ja yhteistyökumppanien välillä. Kun datasta on tullut ennennäkemättömän arvokasta, meidän tehtävämme on yhdessä varmistaa, että käytämme sitä oikein ja mahdollisimman tehokkaasti. Silloin synnyttämme aidosti uutta arvoa.



# Myös asiakas luo tuotteille ja palveluille arvoa

**Tulevaisuuden kilpailuetu muodostuu käyttäjäkokemuksesta, ihmisläheisestä yrityskulttuurista ja merkityksellisistä tarinoista. Kuluttajaliiketoiminnan osaaminen toimii talouden uudistumisen ajurina ja synnyttää uusia kasvun kärkiä.**

Tiina Tanninen-Ahonen, johtava asiantuntija, Business Finland

Nykypäivänä asiakas ei ole niinkään kiinnostunut itse tuotteesta tai palvelusta, vaan häntä kiinnostaa enemmänkin hankintansa tuomat positiiviset seuraukset. Asiakkaalla on lisäksi keskeinen rooli arvonluontiprosessissa – hän on muiden osapuolten tavoin aktiivinen toimija eikä pelkästään passiivinen vastaanottaja. Erityisen hyvin tämä tulee esille digitaalisissa palveluissa.

Asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen ja tunnepohjainen arvio saaduista hyödyistä suhteessa käytettyihin rahallisiin ja aineettomiin uhrauksiin verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin. Arvo perustuu uniikkeihin, asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin.

Vaikka liiketoiminnan kasvu edellyttää skaalattavuutta, yritysten on kyettävä ymmärtämään yritysasiakkaitensa ainutkertaisia tarpeita ja arvokokemusta tukeakseen heidän liiketoimintaansa optimaalisesti. Tämä on mahdollista muun muassa tekoälyä soveltamalla. Kyse on tunneälyn ja tekoälyn yhdistämisestä.



## Arvo on kokemus

Arvo siis koetaan, joten yritysten on tunnistettava myös emotionaalisten kokemusten merkitys arvонуontiprosessissa. Emotionaalinen ja kokemuksellinen näkökulma on jo pitkään ollut mukana muun muassa kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksessa. Viime vuosina siitä on kiinnostuttu yhä enemmän myös yritysten välisissä liiketoimintasuhteissa. Entistä paremmin ymmärretään, että verkottuneessa liiketoiminnassa, esimerkiksi hankintapäätöksissä, riskien hallinnassa ja luottamuksen rakentumisessa keskeinen rooli on intuitiolla rationaalisuuden sijaan. Intuitio perustuu ihmisten emotioihin ja aiempiin kokemuksiin.

*”Nykyajan kuluttajaa kiinnostaa hankintansa tuomat positiiviset seuraukset.”*

Asiakas kulkee arvon kokemisen matkallaan todennäköisesti väistämättä myös ”tunnepolun”, jonka merkitys asiakkaan kokemalle arvolle vaihtelee tilanteen mukaan. Tämän polun tunnistaminen arvon kokemisen eri vaiheissa tuo lisää työkaluja asiakkaan asettamiseksi aidosti liiketoiminnan lähtökohdaksi.

## Ajattelutavan muutos tarpeen

Asiakkaan eli loppukäyttäjän asettaminen kehittämisen lähtökohdaksi on iso ajattelutavan muutos, joka haastaa vallalla olevan tuotanto- tai teknologialähtöisen ajattelun.

### Muutoksella on kaksi puolta:

- 1. Tuotannontekijöiden entistä kokonaisvaltaisempi hyödyntäminen on jo käynnissä, ja sitä on edelleen laajennettava ja tuettava. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi tieto, ihmisen osaaminen, design, brändi, maine, johtajuus, suhteet ja kumppanuudet.*
- 2. Panostamista liiketoiminnan aineettomiin lopputuotoksiin eli arvoihin ei ole vielä hyödynnetty täysin. Asiakas haluaa ostaa merkityksiä: ajansäästöä, turvallisuutta, toimivuutta, kestävyyttä tai vastuullisuutta.*

# Uusi arvonluonti

*Kokonaisvaltaisella arvonluonnilla kohti kansainvälisiä markkinoita ja uusia kasvualueita.*

**Design Thinking**

**Palvelumuotoilu**

**Asiakasymmärrys**

**Tulevaisuuden toimintamallit**

**Arvojohtaminen**

- Design Thinking: ihmiskeskeinen suunnittelu ja kokeilukulttuuri
- Kysyntälähtöiset ja jakamistalouden liiketoimintamallit, alustatalous (mm. Uber)
- Arvojohtaminen
- Asiakkaiden osallistaminen, joukkorahoitus - kuluttajapaneelit
- Havainnointi, etnografia
- Joukkoistamispalvelut
- Brändit, brändijohtaminen ja konseptointi
- Palvelumuotoilu, digitalisaatio ja nopea kehittäminen
- Erilaiset vuorovaikutusmenetelmät, co-creation
- Workshop-menetelmät esim. Darpa, yhteinen visio, roadmap (ekosysteemit)
- Kuluttajakäyttäytyminen - osaaminen

Ajattelutavan muutoksen lisäksi tarvitaan käytännön menetelmiä ja työkaluja uusien ratkaisujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun hyödyntäminen on yleistynyt kiitettävästi erityisesti digitaalisten palveluiden lisääntymisen myötä.

Käytettävissä on muitakin apukeinoja, joiden tarjonnan ja hyödyntämisen soisi lisääntyvän. Nämä liittyvät uusiin liiketoimintamalleihin, yhteiskehittämiseen ja -luomiseen, asiakasymmärrykseen, joukkoistamiseen sekä yritysten sisäiseen organisoitumiseen, verkottumiseen ja johtamiseen.

## **Kuluttajakeskeiset ekosysteemit luovat tehokkaasti uutta arvoa**

Kun tarkastellaan kuluttajan tarpeita arjessa, yksittäisen yrityksen ratkaisuista muodostuu helposti tilkkutäkki. Tarvitsemme ruokaa, liikuntaa, hyvinvointipalveluita, kodinpalveluita, kuljetuspalveluita ja niin edelleen. Kun tarjoajat lähtevät liikkeelle näistä tarpeista ja verkottuvat yli toimialarajojen, he pystyvät luomaan kokonaan uudenlaisia ratkaisuja. Perinteisen tarjoajalähtöisen arvonluontilogiikan sijaan arvo synnytetäänkin asiakkaan ja kumppanuusverkoston yhteistyönä.

*”Liiketoimintaekosysteemien muodostuminen on kasvun ja arvonluomisen tehokkain vauhdittaja.”*

Kumppanuusverkosto eli niin sanottu liiketoimintaekosysteeminen lähestyminen tarjoaa tehokkaan ja uudistavan asiakaskeskeisen arvonluonnin toimintamallin. Malli murtaa perinteistä arvonluonnin logiikkaa ja mahdollistaa uusiutuvan ja täysin uuden liiketoiminnan. Lisääarvoa tuottamattomia vaiheita poistuu, hukka vähenee ja toiminta nopeutuu. Näillä tekijöillä yleensä myös taloudellisuus paranee ja tuottavuus lisääntyy.

Kuluttajaliiketoiminnassa tuotannon ja kysynnän välissä toimivat välittäjinä kauppa ja logistiikkatoimiala. Niiden tehtävänä on varmistaa fyysinen jakelu ja saatavuus asiakkaille. Toteutusratkaisuna perinteinen ajattelu on tavallisesti pitänyt arvoketjuajattelua ja toimitusketjujen johtamisfilosofiaa. Niiden kyky luoda arvoa on kuitenkin jäämässä riittämättömäksi alati kasvavien asia-

kasvaatimusten paineessa. Kyseessä on murros, uusi ajattelumalli pois arvo-  
ketjuajattelusta kohti kokonaisvaltaista, monipuolista arvonluontia loppu-  
käyttäjälle.

Yritysten ja eri toimialojen roolit muuttuvat. Näin on käynyt perinteiselle  
tavaratalo Stockmannille, joka keskittyy kiinteistöliiketoimintaan, ja vakuu-  
tusyhtiöille kuten OP:lle, joka muuntuu asiakaskeskeiseksi palvelutavarata-  
loksi sairaaloineen ja autonvuokrauksineen. Mottona on ”Kannattaa seurata  
asiakkaita, ei kilpailijoita”. Samanlainen murros on tapahtumassa yritysten  
välisessä liiketoiminnassa.

Liiketoimintaekosysteemien muodostuminen on kasvun ja arvonluomisen  
tehokkain vauhdittaja. Ekosysteemiosaamisen kehittyminen luo itsessään  
edellytyksiä Suomelle kasvaa ekosysteemien kärkimaaksi maailmassa.

### **Lisätietoja**

Artikkelin taustalla on noin 15 viime vuoden tutkimus- ja yritysten kehitystyön seuraami-  
nen ja ajatusten edistäminen. Tekstissä on hyödynnetty erityisesti yhtä tuoretta julkaisua:  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T311.pdf>







# Brändin merkityksen rakentaminen osana arvonluontia

**1980-luvulla Neuvostoliiton osuus Suomen ulkomaankaupasta oli jopa 25 prosenttia. Meillä ei ollut mitään tarvetta rakentaa brändejä.**

Anssi Järvinen, luova johtaja, Superson

Kun Sosialististen neuvostotasavaltojen liitto oli voimissaan, Suomellakin meni hyvin. Bilateraalisen kaupan ansiosta muun muassa paperiteollisuus kukoisti ja tehdaspaikkakunnilla elettiin mukavasti.

Suomi valmisti sitä, mitä naapuri tarvitsi: etupäässä metsä-, metalli- ja konepajateollisuuden tuotteita.

Paperikoneelle pääsi ansaitsemaan leipää suoraan ammattikoulusta. Ay-liike sekä idänkauppa pitivät huolta leivän leveydestä.

Kun Abban euroviisuvoitto loi pohjaa musiikille yhtenä Ruotsin aineettoman arvonluonnin ja viennin menestyskategorioista ja musiikkialan tuottajat pukeutuivat naapurissa Pradaan, Suomesta vietiin Neuvostoliittoon paperia, jolle painettiin Pravdaa.



Neuvostoliitto ei kaivannut tuotteistamista, designia, merkityksellisiä brändejä. Mahtavalla naapurilla ei ollut tarvetta tuotteille, joiden lisäarvo oli aineetonta. Siksi meillä ei myöskään kannustettu tuottamaan lisäarvoa muuten kuin teollisesti.

Se oli ajan henki ja kuva.

Onneksi poisoppiminen tästä on hyvässä vauhdissa. Vauhtia voisi kuitenkin lisätä ja ainakin juoksun suuntaa pohtia.

## **Brändit pohjaavat arvoihin**

Sellainen aineettoman arvon kasvattaminen, johon meillä suomalaisilla on loistavat edellytykset, on brändien merkityksen rakentaminen.

Meille suomalaisille esimerkiksi luonto, tasa-arvoisuus ja läpinäkyvyys ovat merkityksellisiä asioita. Niissä on elementtejä, joista voidaan ammentaa myös brändien merkityksen rakentamiseen.

## **Finlaysonin asiakas ostaa merkityksiä**

**Jukka Kurttila**, Finlaysonin luovaksi johtajaksi siirtyvä toimitusjohtaja kertoi vuoden 2015 Taloudenpuolustuskurssilla, että esimerkiksi heillä valmistuksen tuottama arvonmuodostus on pahaiset 10 prosenttia.

90 prosenttia tuotteen arvosta on siis teollisen valmistuksen sijasta ajattelun tuotosta: designiä, markkinointia, palvelumuotoilua – luovuutta ja sen avulla brändin merkityksen rakentamista.

Finlaysonin kohdalla arvonluonti perustuukin merkityksen rakentamiselle. Kun ostaa Finlaysonin lakanat, ei osta vain lakanoita. Ostaja äänestää lompakollaan sukupuolten tasa-arvon ja suvaitsevaisuuden eli nousevien trendien puolesta.

## **Vastuulliset brändit kasvavat vauhdilla**

**Marc Prichard**, Procter & Gamble -brändijätin Chief Brand Officer kertoi kesällä 2017 Cannes Festival of Creativityn yleisölle, että P&G:n teettä-

män tutkimuksen mukaan 67 prosenttia kuluttajista uskoo brändeillä olevan enemmän valtaa tehdä muutoksia kuin hallituksilla.

Kuluttamisessa kyse on todellakin äänestämisestä. Jos brändillä ei ole merkitystä, ei sitä myöskään äänestetä. Toisin sanoen sitä ei osteta.

Tämän on huomannut myös toinen brändijätti, **Unilever**. Samassa tilaisuudessa Rivieran kesässä Unileverin globaali CMO **Chris Weed** kertoi, että Unilever-konsernin 40 kärkibrändistä 18 kuuluu Unileverin *Sustainable Living Brand* -tuotemerkkeihin.

*”Suomalaisilla on loistavat edellytykset rakentaa brändien merkityksiä.”*

Ohjelmaan kuuluville brändeille on laadittu vastuullisuusohjelma, joka perustuu ympäristötietoisuuteen tai sosiaaliseen vastuuseen.

Nämä brändit tuottivat vuonna 2016 jo 60 prosenttia Unileverin kasvusta, ja ne kasvoivat 50 prosenttia nopeammin kuin muut Unileverin brändit.

Trendi onkin kannustanut Unileveria pienentämään kaikkien tuotteidensa ekologista jalanjälkeä sekä lisäämään läpinäkyvyyttä ja ottamaan osaa yhteiskunnan kehittämiseen.

## **Nuoret odottavat yrityksiltä yhteiskunnallisia kannanottoja**

Viestintätoimisto **Miltonin** tuoreen tutkimuksen mukaan 75 prosenttia suomalaisista haluaa yritysten osallistuvan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun.

Etenkin nuoret ovat sitä mieltä, että päälleliimattu hyväntekeväisyys ei riitä. Yrityksiltä odotetaan nimenomaan konkreettisia tekoja ja kannanottoja myös sellaisiin tärkeisiin aiheisiin, jotka eivät suoraan liity yrityksen liiketoimintaan.

Sellaisia ovat esimerkiksi Finlaysonin naisen euro -kampanja tai kun **Viking Line** epäsi kyydin uusnatseilta, jotka olivat matkalla osallistumaan äärioikeiston mielenilmaisuihin itsenäisyyspäivänä.

## **Yrityksen arvomaailman on näyttävä tekoina**

Ottamalla kantaa yritys voi hankkia mielipidejohtajuutta ja nostaa julkiseen keskusteluun sellaisia asioita, jotka ovat sopusoinnussa brändin oman arvomaailman kanssa ja jotka rakentavat sille merkitystä – siis aineetonta arvoa.

Yhä useampi kuluttaja, sijoittaja ja työntekijä haluaa tehdä ihmisen, ympäristön ja ympäröivän yhteiskunnan kannalta aiempaa kestävämpiä valintoja. Arvoalinnoista hyötyvät ne yritykset ja brändit, jotka ovat näkyvästi mukana yhteiskunnallisten ongelmien ja ympäristökysymysten ratkaisemisessa.

Annetaan siis kuluttajille sitä mitä he haluavat: yhteiskunnallisesti aktiivisia brändejä, jotka uskaltavat olla jotakin mieltä ja todentaa arvomaailmansa tekoina. Näin ne luovat itselleen aineetonta arvoa.

### **Lisätietoja**

#### **Taloudenpuolustuskurssi 2015**

<https://taloudenpuolustuskurssi.fi/>

#### **Gender Inequality Talk Takes Center Stage At Cannes**

<https://www.mediapost.com/publications/article/303297/gender-inequality-talk-takes-center-stage-at-canne.html>

#### **Miltton Insights VII: Yritykset, pää pois pensaasta!**

<http://www.miltton.fi/fi/miltton-insights-vii-yritykset-paa-pois-pensaasta/>





# Kestävä kilpailukyky syntyy ylivoimaisesta lisäarvosta

**Suomen kilpailukyky vaatii pitkäjänteistä panostamista tuotteiden ja palveluiden lisäarvon kehittämiseen. Sen tueksi tarvitaan suomalaisen kilpailukykyajattelun uudistamista.**

Timo Hämäläinen, johtava asiantuntija, Sitra

Suomen talouspoliittinen keskustelu korostaa yleisen hinta- ja kustannustason merkitystä yritysten kansainväliselle kilpailukyvyllle. Alhaisilla hinnoilla ja kustannuksilla voidaan saavuttaa lyhyen aikavälin kilpailuetuja, mutta pitkällä aikavälillä ne eivät takaa suomalaisyrityksille kestävää kilpailukykyä. Maailmalta löytyy aina alemman kustannustason kilpailijoita, jotka pyrkivät aktiivisesti saavuttamaan ja ohittamaan kilpailijoidensa tuotteiden laatutason.

Japanin ja Korean autonvalmistajien nousu maailman huipulle on tästä hyvä esimerkki. Aiemmin ne kilpailivat pelkästään halvalla hinnalla. Vuosien mitaan ne ovat ottaneet merkittävän markkinaosuuden länsimaisilta kilpailijoiltaan panostamalla asiakkaan kokemaan lisäarvoon. Edes massiiviset mainoskampanjat ja huippuedullinen asiakasrahoitus eivät pelastaneet amerikkalaisyrityksiä, kun ne jäivät jälkeen japanilaisista kilpailijoistaan tuotteiden asiakasarvon kehittämisessä.



## **Arvon luominen on muutakin kuin tki-toimintaa**

Arvon luomiseen perustuva kilpailukyky liitetään usein tuotteiden laatuun tai teknologisiin innovaatioihin. Laatujärjestelmien kehittäminen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan edistäminen ovat Suomessa hyvin tunnettuja arvon luomisen menetelmiä. Ne antavat kuitenkin arvon luomisen mahdollisuuksista turhan kapean, tuotanto- ja teknologialähtöisen kuvan. Asiakkaan tarpeet, kokemukset ja toimintaympäristö jäävät usein liian vähälle huomiolle. Viime kädessä ne määräävät, tuottaako yritys tarpeeksi lisäarvoa asiakkailleen vai ei.

### *”Arvon luominen on inhimillisten ongelmien ratkaisemista.”*

Nick Hanauer ja Eric Beinhocker jäljittävät arvon luomisen perustan inhimillisten ongelmien ratkaisemiseen.<sup>1</sup> Heidän mielestään yhteiskunnallinen edistys syntyy uusien ja aiempaa parempien ratkaisujen kehittämisestä ihmisten arjen ongelmiin. Mitä tärkeämpi ongelma ratkaistaan, sitä enemmän arvoa syntyy.

Heidän ideansa on läheistä sukua markkinoinnissa viime vuosina yleistyneille ”palvelulähtöiselle ajattelutavalle” (service-dominant logic) sekä ”asiakkaan tehtävien” (jobs-to-be-done) hoitamiselle, jotka korostavat asiakkaan tarpeiden, roolien, tilanteiden, kokemusten ja tehtävien merkitystä arvon luomisessa.<sup>2</sup> Arvoa voidaan luoda asiakkaan ongelmia ratkaisemalla ja tehtäviä tekemällä sekä kuluttaja- että tuottajamarkkinoilla.

## **Ihmiset kaipaavat uusia hyvinvointiratkaisuja**

Kuluttajamarkkinoilla arkielämän tärkeimmät ongelmat liittyvät inhimillisiin tarpeisiin ja hyvinvointiin. Ostamme tuotteita ja palveluita, koska odotamme niiden parantavan joko meidän tai lähimmäistemme hyvinvointia. Arvonluomisen kannalta keskeiseksi haasteeksi muodostuu ihmisten arkielämän hyvinvointitarpeiden ja -ongelmien ymmärtäminen ja ratkaiseminen.

Tässä suhteessa myös suomalainen hyvinvointipoliittinen keskustelu on liian kapea-alaista. Se on perinteisesti korostanut fyysiseen terveyteen ja mate-

riaaliseen niukkuuteen liittyviä ongelmia. Ne ovat edelleen tärkeitä, mutta nyky-yhteiskunnassa ihmisillä on myös paljon henkiseen ja koettuun hyvinvointiin liittyviä ongelmia, jotka eivät saa riittävästi huomiota yhteiskunta-poliittisessa keskustelussa.

Pitkälle kehittyneen yhteiskunnan uudenlaiset hyvinvointiongelmat nousivat vahvasti esiin Sitran ja New Economics Foundationin koordinoimassa kansainvälisessä tutkimushankkeessa.<sup>3</sup> Niitä aiheuttavat muun muassa arkielämän lisääntynyt monimutkaisuus ja epävarmuus, arjen hyvien valintojen vaikeus sekä elämänhallinnan ongelmien korostuminen. Perinteiset markkinatutkimuksen menetelmät eivät usein riitä näiden hyvinvointiongelmiin ymmärtämiseen, sillä ihmiset eivät välttämättä pysty kertomaan, mistä heidän paha olonsa tai stressinsä johtuu.

## **Koetun hyvinvoinnin tutkimuksesta apua arvonluontiin**

Koetun hyvinvoinnin ongelmien juurisyiden ymmärtäminen edellyttää ihmisen arkielämän aktiviteettien ja toimintaympäristön syvällistä analyysiä henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä voidaan hyödyntää maailmalla nopeasti kasvavaa koettuun hyvinvointiin liittyvää tutkimusta.<sup>4</sup> Siinä tutkitaan muun muassa arkielämän koherenssin (ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys), sosiaalisten suhteiden, luonnon, rakennetun ympäristön sekä markkinoinnin ja median vaikutusta ihmisten kokemaan hyvinvointiin.

Koetun hyvinvoinnin tutkimusta ei vielä ole systemaattisesti ja laaja-alaisesti hyödynnetty suomalaisessa innovaatio toiminnassa ja arvon luomisessa. Tämän alan tutkijoiden ja innovaattoreiden yhteen tuominen avaakin merkittäviä arvon luomisen mahdollisuuksia suomalaisyrityksille ja julkisten palveluiden kehittäjille.

Applen iPhone on hyvä esimerkki uusiin henkisen hyvinvoinnin ongelmiin liittyvästä arvon luomisen potentiaalista. Toisin kuin monet kilpailijansa, iPhone vähensi käyttäjiensä arjen monimutkaisuuteen liittyvää ongelmaa ja paransi heidän elämänhallintaansa. Loppu on historiaa.

Myös tuottajamarkkinoilla asiakasarvo syntyy asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta. Osa ongelmista voi liittyä asiakkaan työntekijöiden kokemaan hyvin-

vointiin esimerkiksi uutta konetta käytettäessä. Organisaatioiden välisissä suhteissa merkittävä osa arvosta syntyy kuitenkin asiakasorganisaation tarpeiden ja ongelmien ratkaisemisesta. Nämä ratkaisut edellyttävät asiakkaan toiminnan tavoitteiden, luonteen ja toimintaympäristön syvällistä ymmärtämistä. Tämän vuoksi palvelulähtöinen ajattelutapa korostaa arvon luomista tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa.

## **Lähteet**

**1** Democracy Journal, nro 31/2014.

**2** Ks. esim. Lusch, R. ja Vargo, S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press, New York. Bettencourt, L.A., Lusch, R.F. ja Vargo, S.L. (2014), "A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage", *California Management Review*, Vol.57, No.1, 44-66.

**3** Ks. Hyvinvoinnin lähteet niukan talouskasvun ja budjettileikkausten maailmassa: Kirjan *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse* keskeiset johtopäätökset, Sitra 2014.

**4** Ks. esim. YK:n *World Happiness Report 2017*, (toim.) John Helliwell, Richard Layard ja Jeffrey





# Palvelumuotoilulla rakennetaan arvoa luova palvelu

**Palvelumuotoilu tukee asiakkaalle arvoa luovien palveluiden kehittämistä erilaisilla käyttäjälähtöisillä ja visuaalisilla sekä luovilla ja osallistavilla menetelmillä.**

Miia Lammi, kehittämisspäällikkö ja Sanna Peltonen, erikoistutkija,  
Muotoilukeskus MUOVA, Vaasan ammattikorkeakoulu

Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen panostamalla siihen rahaa, aikaa ja vaivaa. Vastavuoroisesti hän odottaa saavansa palvelusta hyötyä ja kokemuksia.

Palvelumuotoilu voi tarjota ratkaisuja hyvin erilaisiin kehitystarpeisiin. Tavoitteena voi olla vaikkapa asiakaskokemuksen parantaminen, palvelussa käytettävien työkalujen kehittäminen tai kokonaan uudenlaisen palvelun asiakaslähtöinen suunnittelu.

Palvelumuotoilu voi tukea myös digitaalisiin ratkaisuihin tai kumppanuuksiin perustuvien palveluinnovaatioiden kehittämistä. Kaikissa tapauksissa palvelumuotoilu uudistaa yrityksen toimintatapaa.

Arvoa luovan palvelumuotoilun ydinasiat ovat asiakasymmärrys, palveluiden konseptointi ja prototyyppiointi.



## Käyttäjämääritys on avain kehittämiskohteiden valinnassa

Arvoa luovan palvelun kehittäminen lähtee palvelun käyttäjien ymmärtämisestä. Käyttäjämääritys avaa oven sekä asiakkaiden että palvelutuotannossa toimivien henkilöiden maailmaan, tarpeisiin ja toiveisiin, jopa unelmiin ja arvoihin.

Palvelumuotoilun lähtökohtana voi toimia konkreettinen, helposti kuvattavissa oleva ongelma, toive tai tarve, mutta myös piilevä, epämääräinen tai keskeneräinen ajatus. Kun asiakkaan maailmasta luodaan kokonaisvaltainen kuva, palvelulle pystytään määrittämään merkityksellinen ja arvoa tuottava sisältö ja muoto.

*”Puutteet käyttäjämäärityksessä voivat johtaa palveluun, jolle ei ole kysyntää.”*

Käyttäjämäärityksen luomiseen on tarjolla laaja kattaus erilaisia menetelmiä. Käyttäjiä haastatteleamalla kartoitetaan palvelun käyttäjien kohtaamia ongelmia ja onnistumisia sekä nostetaan esiin palvelukokemuksen kannalta keskeisiä tekijöitä. Havainnoimalla tunnistetaan toimintaan ja käytäntöihin liittyviä tarpeita. Yhteiskehittäminen puolestaan nivoo yhteen palveluun osallistuvien tahojen osaamisen, näkökulmat ja intressit.

Runsaasta menetelmätarjonnasta huolimatta käyttäjämäärityksen luominen jää usein palvelukehityksessä liian vähäiselle huomiolle. Ymmärrys asiakkaista voi olla vanhentunutta, sisällöltään yksipuolista, tietyn näkökulman värittämää tai kehitettävän palvelun kannalta epäolennaista. Tällöin jää huomaamatta potentiaalisia tarpeita ja palvelumahdollisuuksia.

Pahimmillaan puutteet käyttäjämäärityksessä voivat johtaa palveluun, jolle ei ole kysyntää, koska asiakkaat eivät näe sille tarvetta tai se on liian monimutkainen.

## Konseptointi ja prototyyppiointi havainnollistavat palvelua

Valittuihin kehittämiskohteisiin palvelumuotoilu luo erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Vaihtoehdot ovat tärkeitä, jotta löydetään halutulle kohderyhmälle tiettyyn käyttötilanteeseen sopivin ratkaisu.

Vaihtoehdot kuvataan konkreettisenä palvelukonseptina, jonka avulla palveluidea voidaan esittää muille ja sitä voidaan jatkojalostaa ja arvioida. Se sisältää tyypillisesti kuvauksen palveluaresta, palvelupolusta vaiheineen, vuoro-vaikutustavoista sekä kontaktipisteistä. Visualisointitapa voi olla esimerkiksi palveluprosessin mallinnus tai sarjakuvamainen käyttöskenaario eli kuvaus palvelun käytöstä käyttöympäristössä. Palvelukonseptin pohjalta myös asiakkaat voivat osallistua palvelun kehittämiseen ja arviointiin.

Palvelun prototyyppi vie idean konkretisoinnin askelta pidemmälle. Palveluprototyyppi havainnollistaa tilassa tapahtuvan palveluprosessin esimerkiksi pienoismallien, näytelmien, animaatioiden tai videoiden avulla. Käyttötarkoituksesta riippuen palveluprototyyppi voi olla joko kuvaus koko palveluprosessista, yksittäisestä web-palvelusta tai mobiilisovelluksesta.

Digitaaliset työkalut helpottavat palvelun prototyyppiä ja kehitystyön aikana. Nopeat kokeilut ja prototyypit kertovat, miten palvelu toimisi käytännössä, mahdollisesti jopa todellisessa käyttöympäristössä. Prototyyppiä helpottaa virheiden tunnistamista aikaisessa vaiheessa, jolloin niiden korjaus on edullista eikä viivästyä kehitystyötä.

Lopputuloksena on asiakkaalle merkityksellinen, helppokäyttöinen ja käytötilanteeseen sopiva palvelu.

### CoProtolab, teollisten palveluiden nopea prototyyppi

**Muotoilukeskus MUOVA ja Vaasan yliopisto kehittävät** virtuaalisen ja fyysisen tilakokonaisuuden teollisten palveluiden nopeaan prototyyppiin. Teollisen palvelun toteuttaminen yhdistää useita yrityksiä ja osastoja monimutkaisessa ja pitkässä prosessissa. Eri osapuolten näkökulmat tarvitaan mukaan palvelukehittämiseen, jotta palvelun tavoite, asiakkaan tarpeet ja tavoiteltu palvelukokemus pysyvät kirkkaana mielessä koko kehittämistyön ajan.

Teollisten palveluiden prototyyppi CoProtolabissa mahdollistaa teollisen palvelun hahmottamisen, muokkaamisen ja arvioinnin nopeasti ja pienillä kustannuksilla. Ainutlaatuista CoProtolabissa on myös kehitettävän palvelun suojauskäytäntöjen huomioiminen jo prototyyppi-vaiheessa.

CoProtolab-projektia rahoittavat Euroopan unionin EAKR - Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma, Pohjanmaan liitto, Vaasan yliopisto, Vaasan ammattikorkeakoulu ja VASEK.



# Hyvin muotoiltu asiakaskokemus on kilpailuetu

**Älyliikenteen kehittämisen ympärillä kuhisee. Useassa kaupungissa ympäri maailman kilpaillaan siitä, kuka kehittää ensimmäisenä toimivan yksityisautoja ja julkista liikennettä yhdistävän palvelun.**

Katri Lehtonen, neuvotteleva virkamies ja Eija Laineenoja, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö ja Sakari Karppinen, asiantuntija, Business Finland

Liikkumisen muotoutuvilla markkinoilla on saavutettava kriittinen käyttäjämäärä. Heitähän kaupungeissa on yhä enemmän; arvioidaan, että vuoteen 2050 mennessä jo kaksi kolmasosaa maailman väestöstä asuu urbaanisti. Liikenteen aiheuttamien päästöjen vähentämisestä tulee entistä tärkeämpi tavoite.

## Liikkumisen palveluita ei syntyisi ilman älypuhelimia

Uudenlainen näkymä liikenteeseen ei synny sattumalta juuri nyt. Kehitykseen on vaikuttanut kaksi toisiinsa limittyneitä trendiä. Ensimmäinen on älypuhelimien yleistymisen. Älypuhelimien myötä kertyvä data mahdollistaa yksityisen ja julkisen liikenteen hallintajärjestelmän ja sen tuottaman tiedon tarjoamisen palveluna käyttäjille. Toinen trendeistä on jakamistalouden yleistymisen. Varsinkin nuoret kaupunkilaiset ovat tottuneita rooliin palveluiden käyttäjinä eivätkä väistämättä auton omistajina tai kuljettajina.

Keskeistä muutokselle on mahdollistava säädösympäristö. Suomessa uusi liikennepalvelulaki astuu pääosin voimaan heinäkuussa 2018 ja helpottaa uusien innovaatioiden, digitalisaation ja automaation käyttöönottoa sekä liikenne palveluna -käsitteen (Mobility as a Service eli MaaS) viemistä käytäntöön. Älykäs, digitaalinen liikenne nousee yhtenä kasvualana esiin uudessa liikennealan kansallisessa kasvuohjelmassa.

## **Muotoiluajattelulla ensimmäiset liikkumissovellukset markkinoille**

Muotoiluajattelua voi kuvata yrityksen kyvykkyudeksi kehittää liiketoimintaa ennakoivasti ja yli toimiala- ja organisaatorajojen. Sovellusalueita ovat esimerkiksi palvelut, tuotteet, prosessit tai organisaatiot. Ennen kaikkea muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeisen toiminnan, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta. Ratkaisuja haetaan myös yhä vaativampiin kehityskohteisiin, joissa kehittäjien tulee ymmärtää entistä laajempia kokonaisuuksia ja niiden osien toimintaa – kokonaisia ekosysteemejä. Liikenne ei ole tästä poikkeus.

*”Kaksi trendiä ruokkii älyliikenteen syntyä: älypuhelimet ja jakamistalouden yleistyminen.”*

Esimerkiksi suomalaisen MaaS Globalin Whim -liikkumissovelluksen tarjoaman kuukausipaketin tavoitteena on täyttää päivittäiset liikkumistarpeet, mullistaa ihmisten liikkuminen ja viime kädessä tehdä auton omistaminen tarpeettomaksi. Sovellus kokoaa kulkupalvelut julkisesta liikenteestä muun muassa takseihin, vuokra-autoihin sekä kaupunkipyöriin ja paketoit ne yhdeksi kuukausihinnoitelluksi palveluksi.

Suunnittelussa MaaS Global panosti asiakaskeskeiseen ajatteluun. Sovellus onkin suunniteltu yhteistyössä palvelumuotoiluyritysten kanssa, jotta asiakas löytäisi useat eri liikennepalveluntarjoajat vaivatta ja jotta käyttöliittymä olisi mahdollisimman helppokäyttöinen. Jo ennen teknisen työn aloittamista palvelun kehittämiseen osallistettiin joukko ihmisiä eri ikäluokista. Sovelluksen varhaisia versioita testattiin useissa eri testiryhmissä, joiden kokoa kasvatettiin tasaisesti kehitystyön edetessä. Viime vuonna Whim-sovellus palkittiinkin useammalla muotoilupalkinnolla, myös kansainvälisesti.

Muotoiluajattelu tuo osaksi yrityksen liiketoimintaa sekä tuote- ja palvelukehitystä muotoilun välineet, jotka mahdollistavat muun muassa asiakastiedon hyödyntämisen, digitaalisen mallinnuksen sekä prototyypit. Yhä tärkeämmäksi kehitystyön osaksi on tullut asiakkaiden kanssa tapahtuva yhteiskehittäminen, jolla käyttäjäkokemusta rakennetaan kokonaisvaltaisesti aidoista ja ajankohtaisista tarpeista lähtien.

## Case dLab: digitaalisuuden hyödyntäminen ja asiakashaastattelut yhteiskehittämisen ydintä

**Business Finlandin dLab-kokeilussa** on pilotoitu yhteiskehittämistä. Sen tavoitteena on testata ketteriä käyttäjäkeskeisiä menetelmiä osana yritysten välistä yhteiskehittämistä.

Prosessin lähtökohtana on yrityksen tunnistama haaste, johon se etsii ratkaisua yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Kehityshaasteen perusteella eri alojen osaajista koostuva tiimi hyödyntää kokeneen fasilitaattorin johdolla ketteriä asiakasymmärryksen ja konseptoinnin menetelmiä nopeassa aikataulussa. Soveltettujen menetelmien ydin on käyttäjätarpeiden systemaattinen ymmärtäminen, ratkaisun nopea konseptointi ja sen testaaminen loppukäyttäjillä.

dLab-piloteissa mukana olleet osallistujat ovat kokeneet prosessin erittäin positiivisena. Uusien innovointimenetel-

mien omaksumisen lisäksi tuloksena on syntynyt lupaavia uusia konseptiaihioita jatkokehitykseen. Piloteissa on ollut mukana laajasti eri toimialoja. Yhdistävänä tekijänä on ollut digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen. Kehityshaasteet ovat liittyneet esimerkiksi tekoälyn hyödyntämiseen maataloudessa, valmistavan teollisuuden IoT-ratkaisuihin, matkailun digitalisaatioon tai seniorien hyvinvointipalveluihin.

Kokeilu on osoittanut systemaattisten asiakashaastatteluiden merkityksen ratkaisemisen arvoisen ongelman tunnistamisessa. Lisääarvoa syntyy myös siitä, että loppuasiakkaat otetaan mukaan kehitysprosessiin. Nopeiden prototyyppien kehittäminen ja testaaminen osoittautuivat dLab-piloteissa todella tehokkaiksi työkaluiksi, jotka antavat hyvät lähtökohdat uuden tuotteen jatkokehitykselle.

### Lähteet

**Liikennealan kansallinen kasvuohjelma**

<http://tem.fi/liikenteen-kasvuohjelma>

**Muotoilu ja kansallinen muotoiluohjelma**

<http://tem.fi/aineeton-arvonluonti/muotoilu>

**dLab-innovaatioprosessi**

<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/verkostot/digitalisaatio/dlab/>





# Brändin merkitys yritykselle

**Brändistä puhutaan paljon. Siihen liittyy monta mielikuvaa ja usein jokainen on erilainen. Brändi ei ole logo, se ei ole tuote eikä se ole päälle liimattavissa, vaan brändi on yrityksen strategioiden summa.**

Tapio Wentto, seniorikonsultti, Brandworxx Oy

Yrityksen hallitsevat brändit ovat sen kilpailustrategian olennainen osa. Brändit ovat yrityksen tärkein omaisuuserä, ja strategisen brändin johtamisen tavoitteena on aina yritysarvon kasvattaminen. Brändeistä huolehtiminen ei siis kuulu vain markkinointi- ja viestintäosastolle, vaan sen paikka on toimitusjohtajan ja johtoryhmän agendalla.

## **Brändit kuuluvat osaksi strategiaa**

Kun kilpailustrategia alkaa ohjata yrityksen johtamista, tulee yrityksen brändeistä keskeinen osa sen strategiaa. Kilpailustrategia läpäisee koko yrityksen toiminnan ja paljastaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja kyvyn erottua markkinoilla.

Brändi saadaan kiinnitettyä yrityksen taloudellisiin mittareihin, jolloin koko liiketoimintaa – tuote- ja palvelutarjoamaa, segmentointia ja investointeja – aletaan linjata brändin vahvuuden ja rahallisen arvon näkökulmasta. Brändin vahvuuden jatkuva seuranta tekee johtamisesta systemaattista.

Uudistunut brändi on vietävä käytäntöön. Kun kilpailustrategia jalkautetaan koko organisaatioon, jokainen työntekijä oppii tuntemaan oman paikkansa brändin rakentamisessa. Ilman onnistunutta jalkautusta kunnianhimoisinaan strategia ei voi toteutua. On siis erinomaisen tärkeää, että yrityksen kaikki työntekijät, eikä vain johtoryhmä, tiedostavat brändin, jota liiketoimintastrategia tukee.

## **Tieto brändin vahvuudesta auttaa suuntaamaan investointeja**

Brändin vahvuudelle on määritelty jopa ISO-standardi (ISO 10668). Vahvuus on yrityksen tärkein liiketoimintamittari, joka yhdistää strategisen ja operatiivisen tekemisen. Systemaattinen brändin vahvistaminen ja vahvuuden seuraaminen auttavat johtoa suuntaamaan investoinnit brändin ja yritysarvon kannalta tehokkaisiin kohteisiin. Yritys kykenee nopeasti reagoimaan muuttuviin markkinatilanteisiin ja rakentamaan johdonmukaisesti kestäväää ja kannattavaa liiketoiminnan kasvua.

Brandworxx Oy:n monivuotisten tutkimusten mukaan Suomen ja Ruotsin välillä voi nähdä selvät erot brändien vahvuuksissa. Suomalaisista brändeistä parhaatkin ovat vain keskivahvoja, kun taas ruotsalaisilla on paljon vahvoja tai erittäin vahvoja brändejä.

Tutkimuksiin on haastateltu Suomessa ja Ruotsissa yhteensä noin 2000 keskijohdon ja noin 200 yritysjohton edustajaa.

### **Suomalaiset yritykset korostavat toiminnassaan**

- prosesseja
- asiakkuudenhallinnan kehittämistä (prosessi)
- laatua ja
- asiakaslähtöisyyttä.

### **Ruotsalaiset korostavat puolestaan**

- kasvua
- brändiä ja
- asiakaslähtöisyyttä.

Markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa ja tulevaisuutta on yhä vaikeampi ennustaa. Muuttuvilla markkinoilla menestyvät ne yritykset, jotka osaavat ja uskaltavat tarttua avautuviin mahdollisuuksiin. Vahva brändi on selkänöja, jonka turvin investoinnit tulevaisuuden kasvuun saadaan tuottamaan.

- **Hyödynnä** brändiesi koko potentiaali.
- **Vahvista** systemaattisesti kilpailuetuasi.
- **Maksimoi** brändin avulla saavutettava yritysarvon kasvu.

## Tunnetko brändisi koko kuvan?









**Tämä julkaisu on luettavissa  
myös verkossa osoitteessa**

[tem.fi/arvoa-synnyttava-liiketoiminta](https://tem.fi/arvoa-synnyttava-liiketoiminta)



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet