

DIGILOGISTIikka

KULUTTAJAN OHJAAMAA LIIKETOIMINTAA



Jani von Zansen
Mikko Haapanen
Tuomas Syrjänen

Futugene

TEKIJÄT



Jani von Zansen

Jani on koulutukseltaan MBA ja kokenut strategisen muutosjohtamisen asiantuntija. Hänellä on yli viidentoista vuoden kokemus vaativien strategisten ja logististen kehittämishankkeiden toteutuksesta. Lisäksi Jani on vastannut lukuisista jakelun kehittämisprojekteista sekä uusien konseptien suunnittelusta ja näihin liittyvien yritysverkostojen ja kumppanuuksien rakentamisesta. Jani on ollut mukana myös useissa private-public-verkostoissa koordinoimassa toimintaa Suomessa ja maailmalla. Jani on myös sertifioitu coaching-ammattilainen ja fasilitaattori, jolla on paljon kokemusta ammattilaisten osaamisen johtamisesta ja huipputiimien rakentamisesta kansainvälisessä ympäristössä.



Mikko Haapanen

Mikko on DI ja toiminut 40 vuoden ajan yritysten johto- ja asiantuntijatehtävissä erikoistuen verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Hän on järjestänyt päävastuullisena lukuisia seminaareja, julkaissut useita artikkeleita ja osallistunut 15 yritysjohtamisen ja logistiikan kirjan kirjoittamiseen. Mikko on valittu vuoden 2002 logistikoksi Suomessa ja perustanut alan johtavan tapahtuman, Logistiikkaseminaarin. Mikko on myös omistajuuden ja hallitustyöskentelyn kehittämiseen erikoistuneen Boardman Oy:n perustajaosakas ja kunniapuheenjohtaja. Mikko on osallistunut useiden yritysten hallitustyöskentelyyn ja omistajuuden kehittämiseen ulkopuolisena asiantuntijana ja hallituksen jäsenenä sekä puheenjohtajana.

© 2017 Futugene Oy
Ensimmäinen painos

Visuaalinen ilme ja taitto: Marika Holmström

Paino: Tallinna Raamatutrukikoja OÜ, Viro 2017

ISBN 978-952-93-9407-4 (nid.)
ISBN 978-952-93-9408-1 (PDF)
ISBN 978-952-93-9409-8 (EPUB)



Tuomas Syrjänen

Tuomas Syrjänen on Futuricen yksi perustajista ja toimitusjohtaja vuodesta 2008 lähtien. Syrjäsen johdolla Futurice on kasvanut voimakkaasti sekä koolla että kansainvälisyydellä mitattuna. Syrjänen kuuluu itseohjautuvuuteen perustuvan johtamisen edelläkävijöihin, ja hän on erityisen kiinnostunut digitalisaatioon ja organisaation rakentamiseen liittyvistä teemoista. Fakta-lehti on valinnut Syrjäsen vuoden johtajaksi vuonna 2013.

SISÄLLYS

Esipuhe	11
1. Johdanto	15
2. Kehitysvaiheet – toiminnoista ja prosesseista kohti kuluttajaa	21
2.1 Talouden kehitys	21
2.2 Kytkeytynyt maailma muuttaa muotoaan	27
2.3 Kuljetuksista digilogistiikkaan	29
Kuljetusten ja materiaalitoimintojen aikakausi – fokus kustannuksissa	30
Tilaus-toimitusketjujen hallinta – fokus prosessissa	31
Digilogistiikka – fokus kuluttajakokemuksessa	35
3. Liiketoimintaympäristön muutokset – digitaalisen ja fyysisen integraatio	41
3.1 Arvokenttä, -ketjut ja -verkostot	41
3.2 Ekosysteemit	49
3.3 Fyysinen ja digitaalinen toimintaympäristö	53
3.4 Muuttuvat asiakasmarkkinat	57
3.5 Muuttuva kilpailu	67
3.6 Muuttuva teknologia	74
3.7 Muuttuva yhteiskunta	81

4. Kuluttajan ohjaama liiketoiminta	
– kustannustekijästä arvon muodostamiseen.....	89
4.1 Muuttuva kuluttaja	89
4.2 Fragmentoituminen ja löyhä heimoutuminen	92
4.3 Kuluttajakokemuksen kasvava merkitys.....	94
4.4 Asiakaspalvelulla lisää arvoa	96
4.5 Kuluttajakokemus yhdistää palvelut ja jakelun yhdeksi kokonaisuudeksi.....	99
4.6 Kuluttajakokemus määrittää arvoverkoston mahdollisuudet.....	101
4.7 Kuluttajakokemus järjestää tieto-, tavara- ja rahavirrat uudella tavalla	105
5. Strateginen johtaminen	
– ylläpidosta uudistumiseen	109
5.1 Omistajuus ja vallankäyttö	109
5.2 Osaaminen.....	112
5.3 Muutosjohtajuus.....	116
5.4 Päätöksenteon uudistaminen ja yrityskulttuuri	122
5.5 Lean Startup – kokeile ja skaalaa	127
5.6 Kuluttaja johtaa myyntiä.....	130
5.7 Joukkoistettu tuote- ja palvelukehitys.....	134
5.8 Avoimet ekosysteemit mahdollistavat kasvun	136
6. Suosituksia digilogistiikan rakentamiseen	
– kohti kuluttaja-areenoja	147
6.1 Kehitä digitaaliset palvelut ja toimintamallit.....	149
6.2 Luo fyysiset rakenteet ja jakeluverkostot.....	150
6.3 Anna kuluttajan ohjata liiketoimintaa.....	151

7. Johtopäätökset	159
--------------------------------	------------

8. Lähteet ja kirjallisuutta	163
---	------------

ESIPUHE

Istuimme keväällä 2017 Mikko Haapasen kanssa ja pohdimme muutaman kuluneen vuoden aikana näkemäämme, kokemaamme ja oppimaamme. Mikko kuuluu niihin harvoin suomalaisiin liikkeenjohdon visionääreihin, jotka ovat nähneet tulevaisuuteen ja kirjoittaneet kirjoja tulevasta ja myöhemmin toteutuneesta kehityksestä. Yleensä johtajat kirjoittavat muistelmia, joissa pohditaan mennyttä aikaa ja historian kulkua. Mikko on osaltaan ollut tuomassa Suomeen strategista logistista ajattelua ja ollut mukana usean yrityksen muutosvaiheissa hallituksen ja johdon tukena.

Mikon kanssa keskustellessamme oivalsimme, että yli kymmenen vuotta sitten kirjoitettu logistiikan strategista johtamista käsittelevä kirja oli tullut nyt ajankohtaiseksi. Maailma ja yritysten toimintaympäristö olivat kehittyneet suurelta osin siihen suuntaan, mikä tuolloin oli nähty. Muutoksen nopeus oli ennakoitua suurempi ja samoin uutta oli muutoksen *kokonaisvaltaisuus*: kuluttajan roolin muuttuminen koskettikin paljon suurempaa joukkoa yrityksiä, kuin aiemmin oli ajateltu – *koko arvokenttä* oli mennyt usealla toimialalla uusiksi.

Toinen keskustelukumppani, joka oli nähnyt digitalisaation läpimurron ja asiakasyritysten muutostarpeen oli vuoden johtajaksikin valittu Futuricen Tuomas Syrjänen. Futurice on digitaalisten palveluiden kehittämisen edelläkävijöitä Suomessa, ja heidän asiantuntijansa ovat vuosien varrella luoneet monen yrityksen digitaalisen liiketoiminnan perustan. Tuomaksen näkökulmat digitalisaatioon liittyvät usein myös uudistumiseen, arvonmuodostukseen ja yrityskulttuuriin.

Keskusteluumme runsauttamaan osallistui myös tutkija, kouluttaja ja digitaalisen maailman asiantuntija Sam Inkinen. Tohtori Inkinen tunnetaan vi-

sionäärisenä ajattelijana sekä innostavana puhujana ja workshopien vetäjänä, joka osallistuu yhteisöjen kehittämiseen strategia- ja ennakoituvuuden kautta. Hän on kirjoittanut ja toimittanut yksin ja kollegojensa kanssa useita kymmeniä kirjoja muun muassa tulevaisuuden trendeistä ja teknologiasta. Inkinen antoi runsaasti ideoita ja kommentteja myös tämän kirjan käsikirjoitukseen.

Minulla on ollut myös henkilökohtaisesti näköalapaikka nykypäivän logistiikan ja kuluttajien valintojen ohjaamaan liiketoiminnan maailmaan. Olen ollut luomassa verkkokaupan uusia konsepteja, ja lisäksi olen viidentoista vuoden aikana toiminut useissa teollisuuden, kaupan ja palveluyritysten kehittämisprojekteissa.

Käsillä olevan teoksen laatimista on edeltänyt intensiivinen parin vuoden ajanjakso, joka on sisältänyt satoja keskusteluja eri alojen päätöksentekijöiden kanssa. Näiden keskustelujen aiheena on ollut *uudistuminen* – miten voidaan kehittää uutta liiketoimintaa, uusia palveluja ja uutta osaamista? On voitu havaita, että digitalisaatiosta puhuivat kaikki – mutta samaan aikaan konkreettiset visiot ja strategiat digitalisaation hyödyntämiseksi ovat monin paikoin vielä hahmottumatta. Vielä harvemmalla on ymmärrys siitä dramaattisesta muutoksesta, jonka uudenlainen kuluttajakäyttäytyminen aiheuttaa yrityksen arvoverkostoille. Viime vuosien aikana on voitu myös huomata ne vaikeudet ja osaamishaasteet, joiden edessä ylläpitoon, tehostamiseen ja jatkuvuuteen pyrkivä yritysjohto on muuttuvan ja epäjatkuvuuksia täynnä olevan maailman vallitessa ymmärrällä.

Olennaista on tiedostaa ja ymmärtää, että kuluttajan asioinnin ja ostokäyttäytymisen siirtyessä digitaalisiin kanaviin ja palveluihin ovat yritysten toiminta ja rakenteet usein edelleen fyysisessä ympäristössä. Tästä seuraa monenlaisia uusia mahdollisuuksia. Samalla monelle yritykselle kysymys on toiminnan jatkuvuudesta kokonaisuutena. Näemme ympärillämme teknologian kehittymisen huikauttavat loikat ja lukuisat tulevaisuuden mahdollisuudet. Vanhat arvoketjut, markkinat ja toimintaympäristöt ovat suuren murroksen kohteina.

Johtopäätökset ovat selvät. On ryhdyttävä entistä selkeämmin ja määrätietoisemmin ajattelemaan digitaalisia palveluja ja fyysisistä logistiikkaa *kokonaisuutena*, jossa muuttuva kuluttajien käyttäytyminen sekä teknologinen kehitys nähdään uudistumisen ja kasvun mahdollistajina. Olemme siirtyneet digilogistiikan aikakauteen, jossa yksittäisen kuluttajan valinnat ohjaavat yhä enemmän yritysten liiketoimintaa ja arvon muodostusta.

Keskusteluni eri visionäärien ja asiantuntijoiden kanssa on ollut inspiroivaa ja kiinnostavaa, että ajattelin näkemyksestämme olevan hyötyä muillekin – varsinkin päätöksentekijöille ja johtajille. Toivon tämän kirjan toimivan

keskustelunavauksena niistä mahdollisuuksista, visioista ja päämääristä, joita digilogistiikan aikakaudella voidaan tavoitella. Hieman runollisesti ja lennokkaasti todettuna: milloinkaan aiemmin *niin paljon ei ole ollut mahdollista niin lyhyessä ajassa*.

Tässä yhteydessä haluan muiden kirjan kirjoittamiseen osallistuneiden lisäksi kiittää Kauppahalli24:n Veijo Heinosta. Hän luo näkemyksellisenä yrittäjänä uutta tilaa vähittäiskaupan kehitykselle ja avoimelle ekosysteemiajattelulle. Lisäksi haluan kiittää Reijo Rautauoman säätiötä työstä logistiikka-alan perusosaamisen kehittämisessä muun muassa Logistiikan Maailma -sivuston avulla. Erityiset kiitokset myös vaimolleni Anulle, jonka tuki ja kannustus on ollut prosessissa hyvin inspiroivaa.

Helsingissä syyskuussa 2017

Jani von Zansen

1 JOHDANTO

Tässä kirjassa luodaan ensin katsaus talouden ja logistiikan kehitysvaiheisiin. Johdannon jälkeen toisessa osassa syvennetään ymmärrystä siitä mitä isossa kuvassa on tapahtunut ja mitä nämä kehityssuunnat ovat tarkoittaneet kuluneitten vuosikymmenten aikana logistiikan painopisteille. *On siirrytty kuluttajan ohjaaman liiketoiminnan ja digilogistiikan aikakauteen.*

Kolmannessa osiossa käydään läpi liiketoimintaympäristön muutoksia. Esitellään kattavasti niitä muutoksia, joita arvokentällä, asiakasmarkkinoilla, kilpailussa, teknologiassa ja yhteiskunnassa on tapahtunut. Annetaan myös näkökulmia tuleviin kehityssuuntiin. *Ennennäkemätön digitaalisen ja fyysisen maailman integraatio on tosiasia.*

Neljännessä luvussa syvennyttään digilogistiikan suurimpaan muutokseen eli kuluttajan ohjaamaan liiketoimintaan. Kuluttajan siirtyminen arvokentän keskiöön ja kuluttajakokemuksen korostuminen on muuttanut oleellisesti arvonmuodostuksen periaatteita ja mahdollisuuksia. *Digilogistiikasta on muodostunut uuden arvonluonnin mahdollistaja.*

Viidennessä osiossa avataan strategisen johtamisen näkökulmia. Aiheina ovat muun muassa omistajuus ja vallankäyttö osana arvonluonnin edellytyksiä ja päätöksiä. Lisäksi avataan yrityksen kulttuurin muutokseen liittyviä mahdollisuuksia ja osaamistarpeita. Uuden liiketoiminnan ja arvon luominen ei useinkaan onnistu nykyisissä rakenteissa. *On siirryttävä enemmän ylläpitojohtamisesta uudistumisen johtamiseen.*

Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa esitetään käytännönläheistä yhteenvedoa digilogistisen liiketoiminnan rakentamiseksi. Lukijalle annetaan vinkkejä muutoksen johtamiseen ja käsitys niistä osatekijöistä, jotka on ratkaistava *matkalla kohti kuluttaja-areenoita ja kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa.*

Erityisesti myynninedistämiseen, tilaamiseen, asiakaspalveluun ja maksamiseen liittyviä prosesseja on digitalisoitu muun muassa verkkokaupan yleistymisen myötä. Samalla kun kuluttajien asiointimahdollisuuksia verkossa on kehitetty monin tavoin, on fyysisen logistiikan ja jakeluteiden kehittäminen jäänyt usein vaille huomiota. Haasteet ja ongelmat alkavat usein viimeistään siinä vaiheessa, kun tuotteita ja palveluja toimitetaan asiakkaille. Syntyy paljon ylimääräistä työtä ja kustannuksia. Tilanne muistuttaa monesti niin sanotuista Potemkinin kulisseista, jolloin yrityksen toiminnasta ja kyvykkyydestä annetaan asiakkaille todellisuutta parempi kuva digitaalisten palveluiden avulla.

Yritysten ja kannattavan liiketoiminnan haasteena on yhä useammin se, että logistiikka ja kuluttajakelu ajatellaan vain kustannustekijöinä ja tukitoimintoina, vaikka uudessa ajassa kyse on strategisesta menestystekijästä. Kuluttajan siirryttyä ohjaamaan yritysten liiketoimintaa, se tarkoittaa myös muutoksia kulttuuriin ja toimintamalleihin. Digilogistiikassa yhdistetään digitaaliset ja fyysiset palvelut, prosessit ja rakenteet suuremman arvonmuodostuksen aikaansaamiseksi.



Kuva 1. Digilogistiikka on digitaalisten palveluiden ja fyysisen logistiikan yhdistelmä.

Aloitetaan kuitenkin vähän kauempaa. Olipa kerran maailma, jossa ihmisten elämäkokemus, liikkuminen ja asiointi oli rajoitettua lähiympäristöön. Elettiin paimentolaisuuteen ja maanviljelyyn perustuvissa yhteisöissä. Näitä on edelleen useita eri puolilla maailmaa. Vähitellen ihmiset kuitenkin halusivat nähdä ja kokea enemmän. He keksivät erilaisia tapoja siirtyä paikasta toiseen ja kolmanteen. Liikkumista motivoi usein jokin fyysinen tarve tai yhteisön halu laajentaa elinmahdollisuuksia. Ensimmäinen liike oli hidasta, ja vain rikkaille ja rohkeilla ihmisillä oli mahdollisuus matkustaa kauas ja kokea uusia maita ja eksoottisia kulttuureja.

He alkoivat kertoa matkoistaan tarinoita, ja myöhemmin heidän tarinoita alettiin kertoa myös muiden toimesta. Myöhemmin myös matkustamiseen liittyvät palvelut ja uudet teknologiat yleistyivät. Matkustamisesta tuli mahdollista yhä useammalle ja entistä halvempaan hintaan. Kulttuurit alkoivat sekoittua ihmisten liikkeessä maasta ja maanosasta toiseen. Samalla kansainvälinen vaihdanta lisääntyi. Eläminen, liikkuminen ja valinnan mahdollisuudet olivat erityisesti fyysiseen aikaan ja paikkaan sidottuja.

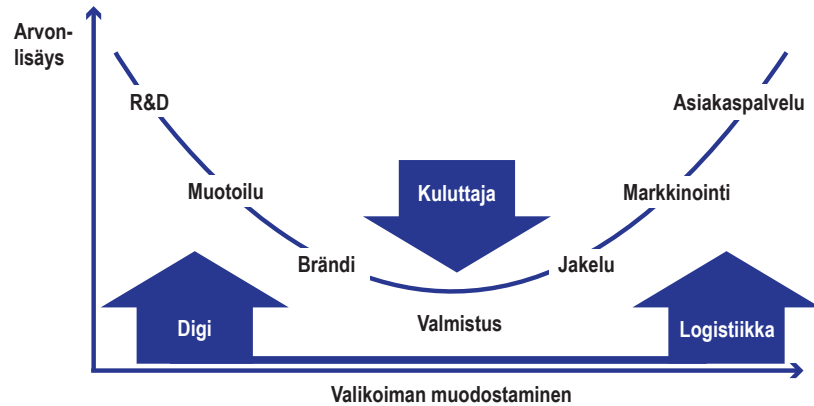
Aika kului, ja vuorovaikutus ihmisten kesken lisääntyi ja monipuolistui. Ihmisten halu kokea ei suinkaan vähentynyt uusien mahdollisuuksien ja kokemusten myötä. Päinvastoin, ihmisten valmius ja halukkuus hyödyntää uusia teknologian kehityssakeleita lisääntyi globalisaation myötä entisestään. Kuluttajien halu elää ja kokea rikkaammin ja enemmän on ollut suurten taloudellisten menestystarinoiden lähtökohta.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen sekä myöhemmin digitalisaatioksi kutsuttu uusien palveluiden ja teknologioiden esiinmarssi muutti yksittäisten kuluttajien kokemusmaailman täysin. Syntyi uusia tapoja kokea merkityksellisyttä, hoitaa asioita ja käydä kauppaa. Ihminen vapautui kasvavassa määrin fyysisen ajan ja paikan rajoituksista. Muutoksen ja kehityksen vauhti kiihtyi entisestään. Maailmassa oli yhtäkkiä enemmän ihmisiä, vaurautta, sisältöjä ja valinnan mahdollisuuksia kuin koskaan aiemmin.

Syntyi uudenlaista kilpailua ja toimeliaisuutta kiinnostavan valikoiman muodostamisesta, hankinta- ja valmistusprosesseista sekä jakelutien innovaatioista. Digitaalisuus ei ainoastaan muuttanut jokaista ketjun vaihetta, vaan toi kuluttajan mukaan arvonmuodostusprosessiin.

Miten kuvata sitä tilannetta, jossa useat yritykset ja liiketoimintamallit ovat muuttuvassa maailmassa? Onko kyseessä tarina Liisasta Ihmemaassa, jossa vastaan tulee mitä erilaisempia kulkijoita sekä tarinan edetessä tapahtuu kaikenlaista hassua ja ihmeellistä. Vai onko kyseessä ehkä sittenkin Peter Panin seikkailut ja taistelut merirosvoja vastaan mikä-mikä-maassa? Tai ehkä tilannetta kuvaakin parhaiten tarina Keisarin uusista vaatteista, jotka oli tehty kalliista ja hienosta kankaasta. Todellisuudessa keisari oli alasti saapuessaan ihmisten pariin. Nykyisin kuluttajien silmissä aiemmin hyvän ja menestyvän yrityksen toiminta saattaa näyttää varsin erilaiselta - yhtäkkiä valikoima voi vaikuttaa riisutulta verrattuna olemassa oleviin vaihtoehtoihin ja uusiin mahdollisuuksiin.

Acerin perustaja Stan Shih kehitti 1992 Smiling Curve -konseptin, jossa valmistavan IT-yrityksen arvon muodostuksen suuruus vaihtelee prosessin eri vaiheissa. Oheisessa muunnelmassa digitaalisuus ja logistiikka lisäävät arvoa valikoiman muodostamisessa ja kuluttaja taivuttaa käyrää valinnoillaan.



Kuva 2. Kuluttajan odotuksiin voidaan nykyisin vastata arvonlisäyksen näkökulmasta digilogistiikan avulla.

Liiketoimintaan ja moderniin logistiikkaan on viime vuosina liittynyt kasvavassa määrin digitaalisuus.

Miltä digitaalisuus näyttää yrityksen arvonmuodostuksen kannalta? Miksi digilogistiikasta pitäisi olla kiinnostunut? Missä liiketoiminnassa oikeastaan olemme? Harvard Business Review:n mukaa yritysten liiketoimintamallit on jaettavissa neljään kategoriaan:

1. **Asset Builders**, nämä rakentavat ja jalostavat fyysisiä tuotteita fyysisessä ympäristössä. Esimerkkeinä Ford ja Wal-Mart.
2. **Service Providers**, nämä palkkaavat työvoimaa laskuttaakseen asiakasta työhön käytetyistä tunteista. Esimerkkeinä Accenture ja JP Morgan.
3. **Technology Creators**, nämä kehittävät ja myyvät immateriaalioikeuksia ja niihin perustuvia ratkaisuja. Esimerkkeinä Microsoft ja Amgen.
4. **Network Orchestrators**, nämä luovat verkoston, jonka jäsenet osallistuvat vuorovaikutukseen ja arvonluontiin. Esimerkkeinä Uber, Alibaba, Visa ja Tripadvisor.

Vuonna 2013 tehtyyn S&P 500 -analyysiin perustuen *Network Orchestrator* -yritykset tuottivat *neljä kertaa enemmän arvoa* kuin fyysisten tuotteiden rakentajat (markkina-arvon suhde liikevaihtoon). Myös teknologiayritykset

ja palveluyritykset jäivät arvonmuodostuksessa jälkeen. Verkostoa johtavilla yhtiöillä keskimääräinen voittoprosentti oli paras (24%). Tyypillisesti kuluttajat ovat keskeinen osa Network Orchestrator -yritysten liiketoimintamallia. *Nämä ovat maailman arvokkaimpia ja nopeimmin kasvavia yrityksiä.*

Kaikki on tapahtunut niin nopeasti. Miten tässä näin kävi? Aivan kuten saduissa, prinsessan suudellessa sammakkoa, taloudessa ja yritysten toimintaympäristössä on muuttuneen kuluttajakäyttäytymisen ja digitaalisuuden myötä tapahtunut suuri muodonmuutos, jonka johdosta mikään ei ole kuten ennen.

1. Ensimmäiseksi: **digitaalisuuden** avulla voidaan tarjota räätälöityä palvelua suurelle joukolle yksittäisiä kuluttajia, ja lisäksi kuluttajat voivat synnyttää uusia palvelusisältöjä.
2. Samalla liiketoimintaympäristö on siirtynyt *staattisesta dynaamiseen* ympäristöön, jossa yksittäisten kuluttajien valinnat määrittävät liiketoiminnan arvon. Fyysisen maailman rakenteet eivät enää toimiakaan yksin yritystoimintaa ja liiketoimintaympäristöä määrittävinä ja mahdollistavina tekijöinä.
3. Prosessien tehostamisen ja ylläpitojohtamisen rinnalle tärkeäksi tekijäksi on noussut **kuluttajakokemuksen, arvonmuodostuksen ja uudistumisen johtaminen**.

Uudessa tilanteessa yritysten päätöksentekoa on uudistettava, ja strategista johtamista sekä osaamista on vahvistettava vastaamaan muuttuneita tarpeita. Yleinen asiakkuuksien ja asiakastytyvyyden mittaaminen ja kehittäminen joutaa historiaan. Yhä useampi yritys tarvitsee ymmärryksen siitä, *miten parantaa kuluttajakokemusta digitaalisten palveluiden ja fyysisen logistiikan avulla?*

Digilogistiikan aikakaudella kuluttajakokemus muodostuu muun muassa (1) valikoiman kiinnostavuuden ja saatavuuden, (2) asioinnin ja maksamisen helppouden ja vaihtoehtojen sekä (3) fyysisen toimituksen sujuvuuden ja turvallisuuden kautta. Lisäksi on pohdittava, *miten yritys voi hyödyntää liiketoiminnan arvoa lisäävät uudet digilogistiikan mahdollisuudet?*

2 KEHITYSVAIHEET – TOIMINNOISTA JA PROSESSEISTA KOHTI KULUTTAJAA

2.1 Talouden kehitys

Talouden kehitys maailmassa tarkoittaa ennen kaikkea tuotteiden ja palveluiden valmistamista, jakelua ja kuluttamista. Ajatellaanpa hetki evoluutiota luonnossa ja niin sanottuja *pitkiä aaltoja*: samalla kun elämä aikanaan nousi vedestä kuivalle maalle, se myös jatkoi kehittymistä vedessä. Luonnon biologisesta kokonaisuudesta tuli näin aiempaa monipuolisempi, ja diversiteetti ekosysteemeissä lisääntyi. Luonnon evolutiivisissa prosesseissa ja biologisessa maailmassa *muutos, uudet variaatiot ja kehitys* ovat keskeisimmät eteenpäin vievät voimat.

Vastaavasti **talouden kehitys** on maailmanlaajuisesti tarkoittanut aineellisen hyvinvoinnin ja yksilöllisen valinnanvapauden lisääntymistä. Talouden kehitystä ja pitkiä aaltoja on taustalla toki ohjannut yksittäisten ihmisten halu ja osaaminen muuttaa omaa elämäänsä tarjoamalla uusia tuotteita, palveluita ja mahdollisuuksia myös muille. Voitaneen perustellusti sanoa, että ihmisellä on luontainen halu oppia ja kehittyä niin yksilönä kuin yhteisönä. Hän haluaa myös hyödyntää osaamistaan parantaakseen ja muokatakseen muiden elämää sekä yhteistä elinympäristöä.

Talouden kehityksen kannalta pitkien aaltojen muutokset, sosiotekninen evoluutio sekä erilaisten kehitysprosessien vaikutukset rinnakkain ja kokonaisuutena on merkityksellisempää, kuin jokin yksittäinen tapahtuma, ominaispiirre tai poikkeama kokonaisuudessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi yksittäiset keksinnöt, kriisit ja suhdannemuutokset (vaikka ne yksittäisille toimijoille merkityksellisiä ovatkin) eivät muuta talouden tai teknologian kehityksen isoa kuvaa. Vertauskuvallisesti voisi todeta, että kotkan ja muurahaisen näkökulmat talouteen ja markkinoihin ovat erilaiset: kor-

kealta iso kuva ympäristöstä piirtyy selkeänä, kun taas maanpinnalta katsotuna huomio kiinnittyy yksityiskohtiin. Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä.

Taloushistorian ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää nykytilanteen ja tulevaisuutta koskevan menestyksen käsikirjoituksen hahmottamiseksi. Ilman vettä ja elämää planeetan merissä on mahdotonta selittää ja ymmärtää kukoistavaa elämää kuivalla maalla. Samaan tapaan maataloudessa ja alkutuotannossa voidaan kehittää yhä edelleen merkittäviä innovaatioita viljely- ja tuotantoteknologiaan liittyen. Kuitenkin talouden kokonaiskehityksen kannalta näiden tuottama kasvupotentiaali ja lisäarvo on suhteellisen pieni ja vaikuttaa maatalouden tai alkutuotannon sisällä.

Sama havainto on totta myös teollisuudessa, jossa investointihyödykkeiden ja kulutustavaroiden valmistaminen ja tuottaminen kasvaville markkinoille on lisännyt talouden kehitystä viimeisen sadan vuoden aikana merkittävästi. Talouden pitkien aaltojen sekä uusien tuotteiden ja teknologioiden arvonnäisyys syntyy siitä, miten ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja miten eri osa-alueista rakentuu kokonaisuuksia asiakkaiden käyttöön markkinoille.

Esimerkiksi kysyntälähtöinen *kulutustavaratalous*, jossa sotien jälkeen tarjottiin uusia hyödykkeitä ja ratkaisuja ihmisten arkeen, sai merkittävän arvonnäisän kommunikaatio-, pankki- ja logistiikkapalveluiden kehittymisen myötä. Jääkaapit, pesukoneet ja muu kulutuselektroniikka olivat aiempaa helpommin valmistettavissa, viestittävässä sekä yhä useamman ihmisen tavoitettavissa. Tällaisen kehityksen ja tuotantoloikan mahdollistaneita muutoksia ja innovaatioita kehityksen taustalla olivat muun muassa mikropiirit, EDI-OVT, automaatio, merikontti ja rahamarkkinoiden avautuminen. Massatuotanto ja massamarkkinat ohjasivat kehitystä, minkä lisäksi tarvittiin entistä enemmän asiakaspalvelua. Tällaisen näkökulman katsottiin riittävän pitkään ja maailman koettiin olevan valmis. Mitä muuta talouteen voisi tulla kuin tehokkaasti toimivia yrityksiä, jotka palvelevat asiakkaitaan uusilla, yhä sofistikoituneemilla tuotteilla? Ennen vuosien 2007–09 finanssikriisiä moni yritys ajatteli, että menestymisessä on lähinnä kyse uusien tuotteiden kehittämisestä ja nykyisten parantamisesta sekä näiden tarjoamisesta globaaleille markkinoille.

Talouden pitkissä aalloissa yksittäisten tapahtumien vaikutus voidaan havaita osana kokonaisuutta, mutta kehityksen yleinen suunta etenee siitä huolimatta. Noin kymmenen vuotta sitten Yhdysvalloista alkaneen globaalien finanssikriisien vaikutukset näkyvät edelleen. Muistettakoon myös, että 1970-luvun energiakriisiä edelsi voimakas kasvun vaihe, joka siivitti globaalien talouden ennennäkemättömään kasvuun Yhdysvalloissa, Euroopan unionissa ja Aasiassa.

Otetaanpa hetkeksi aikakone ja piipahdetaan menneisyydessä, viime vuosituhaten puolella. Bilateraalikaupan loputtua ja Neuvostoliiton romah-

dettua 1990-luvun alussa Suomi ajautui pahaan lamaan. Talous kääntyi kuitenkin verraten pian nousuun Nokia-ilmiön ansiosta. Alkoi tarunhohtoinen aikakausi, joka päättyi vuosien 2007–09 finanssikriisiin. Tämän viimeisimmän, maailmanlaajuisen finanssi- ja pankkikriisin jälkeen maailmassa on enemmän rahaa, kulutuskysyntää ja yritteliäisyyttä kuin koskaan aikaisemmin. Kasvun jakautumisessa eri talousalueille (ja monissa muissa mikro-tason taustatekijöissä) on toki paljon haasteita, mahdollisuuksia ja tarvetta eettisille valinnoille ja moraalisisille pohdintoille. Nämä sinällään tärkeät ja mielenkiintoiset kysymykset eivät kuitenkaan ole tämän kirjan keskiössä.

Kokonaisuutena globaalien talouden koko (BKT) on kasvanut runsaassa 50 vuodessa yli viisinkertaiseksi.

Kasvu on ollut kriiseistä huolimatta pikemminkin eksponentiaalista kuin lineaarista. Toisin sanoen kasvu on kiihtynyt tarkastelujakson loppupuolella. Yksittäisille yrityksille eksponentiaalinen kasvu on ollut suuri mahdollisuus ja samalla toisille yrityksille suuri haaste ja katastrofi. Talouden kokonaiskehityksen kannalta yhden vuoden tai vuosikymmenen kasvuprosentit voivat vaihdella suuresti. Yleisesti voidaan kuitenkin nähdä ja todeta, että maailmantalous kasvaa, monipuolistuu ja kehittyy edelleen. Talous on osa ihmiskuntaa ja inhimillistä kulttuuria. Niin kauan kuin on kehittyvää elämää, on myös kehittyvää taloutta.

Eksponentiaalinen kasvu tarkoittaa talouden pitkien aaltojen sekä yksittäisten talousalueiden ja markkinoilla toimivien yritysten kannalta myös tätä: jos yksittäinen yritys ei pysy kasvukäyrällä, saattaa se pudota kehityksen kyydistä kokonaan. Aallot etenevät. Uudet sukupolvet seuraavat edellisiä. Talous kehittyy sekä kokonaisuutena että jonkin yksittäisen, spesifin sektorin tai toimialan sisällä. Yritysten näkökulmasta varsinkin eksponentiaalisen kasvun aikaansaaminen ja ylläpitäminen muuttuvilla markkinoilla on suuri haaste, johon palataan tässä kirjassa vielä useaan otteeseen.

Finanssikriisit ovat eräänlaisia talouden aikalisä- ja siirtymäkohtia, joissa tapahtuu muutoksia talouden ominaispiirteissä niin mikro- kuin makrotasolla. Käytännössä esimerkiksi vuosien 2007–09 kriisi oli haaste paitsi pankki- ja rahoitussektorille, myös yleisemmin palveluyrityksille ja teollisille toimijoille. Asiakasmarkkinat saattoivat sulaa alta hetkessä, ja kulutuskysyntä pieneni uhkaavasti ihmisten varovaisuuden lisääntyessä. Vanhat mallit kasvun aikaansaamiseksi kyseenalaistuivat kertaheittolla. Useat yrityk-

set löysivät itsensä tilanteesta, joka ei kääntynytään kohta paremmaksi eikä noususuhdanteeksi. Ihmiset, asiakkaat ja markkinat olivat muuttuneet. Ne vaativat enemmän arvoa, laatua ja ennen kaikkea uudistumista ja uudenlaisia kokemuksia.

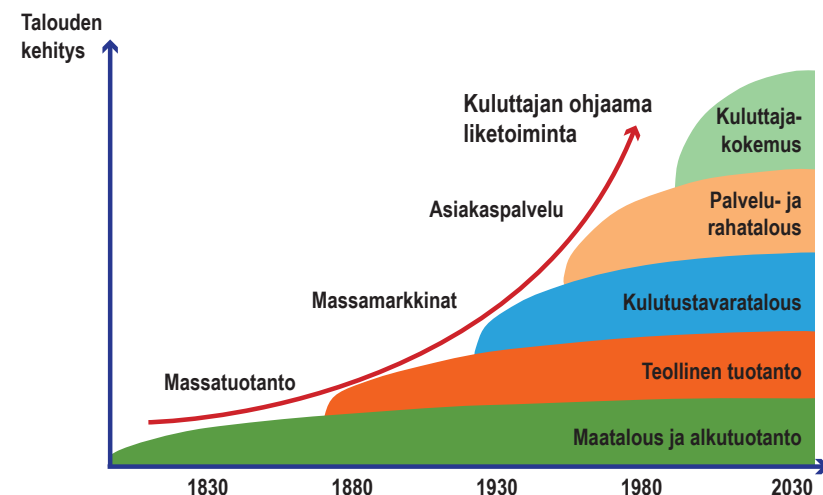
Vuosituhaten vaihteen teknokuplasta alkaen digitalisaatio sekä viestintäteknologian kehitys ovat vaikuttaneet suuresti ihmisten väliseen yhteydenpitoon ja yritysten liiketoimintamalleihin. Asiakkaiden ja kuluttajien huomio on siirtynyt entistä enemmän sisältöihin ja kokemuksiin. Tästä esimerkkeinä ovat muun muassa peli- ja viihdeteollisuuden raketimenestyjät, joiden tarinassa suuri merkitys on muilla ihmisillä, brändillä, palvelun tai tuotteen herättämällä tunteilla ja mielikuvilla, sekä sosiaalisten heimojen ja verkostojen dynamiikalla. Myös perinteisten yritysten on ollut herättävä siihen, että kuluttajakokemus ja sen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jos halutaan turvata menestys nyt ja tulevaisuudessa. Tosin sekään ei vielä riitä.

Kriiseissä vallitseva talouden aalto, toimintamalli tai yksittäinen liikeidea ja siihen perustuva tuote saavuttaa markkinoilla huippunsa, jonka jälkeen sen täytyy muuttua tai kehittyä oleellisesti, tai poistua tarpeettomana. The Standard & Poor's 500 -listan sisällön ja arvon kehitys kuvaa hyvin pitkien aaltojen vaikutusta. Lista kuvaa Yhdysvaltojen 500 suurimman yrityksen kehitystä. Indeksien arvo oli kesäkuussa vuonna 1999 noin 1 300 pistettä, ja vuoden 2017 kesäkuussa 2 400 pistettä. Yhdysvaltojen 500:n suurimman yrityksen arvo on siis kasvanut 1 100 pistettä eli lähes kaksinkertaistunut vajaassa 20 vuodessa. Samaan aikaan listalla olevista yrityksistä on tavalla tai toisella vaihtunut puolet. Toisin sanoen 20 vuodessa noin 250 suuren yrityksen liiketoimintamallilla ei sellaisenaan ole ollut mahdollisuutta kasvaa eksponentiaalisesti, vaikka talous kokonaisuutena on kehittynyt suotuisasti.

Ekspontiaalisesta kasvun käyrä tarkoittaa myös yritystoiminnan eksponentiaalista muutosnopeutta ja uudistumista kuluttajakokemuksessa.

Olemme siirtyneet talouden pitkissä aalloissa kuluttajakokemusten hallitsemaan aikaan. Yksittäisten kuluttajien päätöksistä ja toimenpiteistä syntyvät suuret volyymit ohjaavat yksittäisen yrityksen ja sitä ympäröivän arvoverkon liiketoimintaa. Muutos, innovointi ja uuden kehitystyö on pysyvä tila: tämänhetkisen osaamisen ja tekemisen kautta on mahdollisuus oppia lisää siitä, mitä huomenna pitää ja on olennaista tehdä. Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Mitä uusia mahdollisuuksia huomispäivä meille yrityksenä tarjoaa?

Moni menneitä muisteleva nostalgikko ja maailmanparantaja kysyy: Voiko kehityksen pysäyttää? Museoautot ovat toki hauska kuriositeetti, mutta arjen prosessien ja rutiinien kannalta yhä useammat ihmiset käyttävät päivittäiseen liikkumiseen nykyisin mieluummin sellaista omaa autoa, jossa on vähintäänkin huoltosopimus. Lisäksi ja varsinkin lähivuosina yhä useammat kaupunkilaiset ostavat liikkumista palveluna (*Mobility as a Service*, *MaaS*). He hyödyntävät yhteiskäyttöistä polkupyörää tai (sähkö)autoa. Tämä tarkoittaa



Kuva 3. Talouden pitkissä aalloissa on siirrytty kuluttajakokemuksen ja kuluttajan ohjaaman liiketoiminnan aikaan.

merkittäviä muutoksia kaupunkilaisten tarpeissa, toiveissa ja ostopreferensseissä. Kuluttajan ohjaamaa, asiakaskeskeistä liiketoimintamallia ei kannata nähdä uhkana vaan suurena mahdollisuutena.

Elämme hyperkytkeytyneen maailman ja uusien mahdollisuuksien aikaa. Puhutaan startupeista, kasvuyrityksistä ja yksisarvisista. Kasvun ja kannattavuuden näkökulmista koskaan aikaisemmin ei ole ollut mahdollista saavuttaa niin paljon niin lyhyessä ajassa.

Pitkissä aalloissa kulkee mukana dynaaminen muutosvoima. Jo alkanut kehitysaalto ei yleensä voi eikä kannata yrittää pysäyttää. Jonkinlainen prosessien hidastaminen on ehkä mahdollista; kehityksen täydellinen pysäyttäminen yleensä ei. Yritys voi valita strategiakseen sopeutumisen tietyllä tuote- tai palvelualueella parantaen ja kehittäen samalla toimintaansa inkrementaalisin muutoksin eli pienin askelin. Tällainen strategia tarkoittaa nopeasti muuttuvassa maailmassa kuitenkin helposti uhkaa liiketoiminnan jatkuvuudelle.

Uusi teknologia, globaali kilpailu ja hyperkytkeytynyt tilanne muuttavat tuotantosuuntien ja arvonaluonnin periaatteita. Yhä useammin ja nopeammin syntyy vaihtoehtoja, jotka haastavat nykyiset toimijat sekä tavat tuottaa asiakkaalle arvoa. Toinen strateginen valinta on *uudistumisen ja oppimisen tie*, jossa etsitään radikaaleilla ja epäjatkuvilla eli disruptiivisilla tavoilla uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa markkinoille, asiakkaille ja omistajille. Uudistuminen tarkoittaa liiketoiminnan muodon muuttumista eli *transformaatiota* johtamisessa, yrityskulttuurissa ja ympäröivässä verkostossa.

Kiinan potentiaalia ja talouskasvua vähäteltiin lännessä pitkään. Kun Kiinan talouden kehityksen taso alkoi lähestyä länsimaita, pysyvä muutos maailmantaloudessa oli jo kiistaton tosiasia. Maailmantalouden keskeisenä vaikuttajana Kiinalla on edelleen monta ässää pelaamatta.

Samalainen tosiasia on kuluttajan valinnanvapauden ja vallan lisääntyminen. Tätä valtaa ja asemaa kuluttajat eivät ole antamassa takaisin tuotanto-ohjatuille yrityksille tai suljetuille arvoketjuille. Päinvastoin yksittäinen kuluttaja hakee tietoa ja kokemuksia ympäriltään ja viitepiireistään – sekä jakaa näitä tietoja ja kokemuksia muiden kuluttajien kesken yhä suuremmassa määrin.

2.2 Kytkeytynyt maailma muuttaa muotoaan

Kiinalainen viisaus määrittelee menestykseen tarvittavat kolme elementtiä: *oikea aika, oikea aihe ja ihmissovinto*. Menestykseen tarvitaan nämä kolme ulottuvuutta yhdessä, samaan suuntaan ja samanaikaisesti. Ajoituksen, aiheen ja yhdessä tekemisen voima on tuottanut maailman historiaan paljon erilaisia keksintöjä, ilmiöitä ja yhteiskunnallisia muotoja. Jo vuosituhansien ajan on pyritty ennustamaan tulevaa ja kovin usein myös epäonnistuttu näissä ennusteissa.

Tulevaisuuteen näkemisen haaste piilee ilmeisesti siinä, että tulevaisuus on avoin tila: tulevaisuuksia (*futures*) on yhden sijaan useita. Parhaassa tapauksessa nämä mahdolliset tulevaisuuspolut ja menestymisen areenat voidaan hahmottaa jo tänään. Ihmiset ovat aiempaa selvemmin ja tiiviimmin kytkeytyneitä toisiinsa sekä verkostoihin ja yrityksiin ympärillään. Samalla runsaasti kontrasteja, polariteetteja ja vastakohtaisuuksia sisältävä maailma on aiempaa kytkeytyneempi ja verkostoituneempi. Kaikki tuntuu vaikuttavan kaikkeen ja Nokia-retoriikkaa mukaillen *“connected people and interconnected futures”*.

Internet on käynyt lyhyen historiansa aikana läpi valtavan muodonmuutoksen, *transformaation*. Perusarkkitehtuuri IP-osoitteeseen ja nimipalveluineen on edelleen lähes alkuperäinen. Internetin välittämä sisältö sekä sen mahdollistamat palvelut ovat kuitenkin käyneet läpi valtavan muutoksen, joka jatkuu edelleen. Vielä vuosituhannen taitteessa Internet merkitsi lähinnä sähköpostia ja staattisia www-sivuja. Nyt se merkitsee muun muassa vuorovaikutteisia sisältöjä, liikkuvaa kuvaa, erilaista e-kauppaa, kommunikaatiota ja monenlaisia kehittyneitä palveluja. Kytkeytyneen maailman muodot muuttuvat samanaikaisesti ihmisen käyttäytymisen ja tarpeiden muutoksen kanssa. Myös fyysinen jakelu ja logistiikka muuttavat muotojaan ja käytäntöjään.

“Panta rhei kai ouden menei.” Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan, toteaa antiikin filosofi Herakleitos (n. 535–475 eaa.). Monelle yritykselle tämä totuus näyttyy toisenlaisena, jopa käänteisenä. Kun kaikki ympärillä virtaa ja muuttuu, oikein mikään ei liiketoiminnassa enää virtaa niin kuin vielä hetki aiemmin. Sama verkottunut, kytkeytynyt ja sulautunut maailma, jossa elimme eilen, on tänään erilainen. Ja huomenna muutos on vienyt taas asioita eteenpäin. Toimintaympäristö voi pintapuolisesti näyttää samalta kuin ennen, mutta on kuitenkin muuttunut. Kehitystä, muutosta ja evoluutiota tapahtuu maailmassa jatkuvasti – sekä pieninä että suurina askeleina. Esimerkiksi kriiseissä nämä murroskohdat ja askelmerkit tulevat selvästi näkyviksi ja käsin kosketeltaviksi.

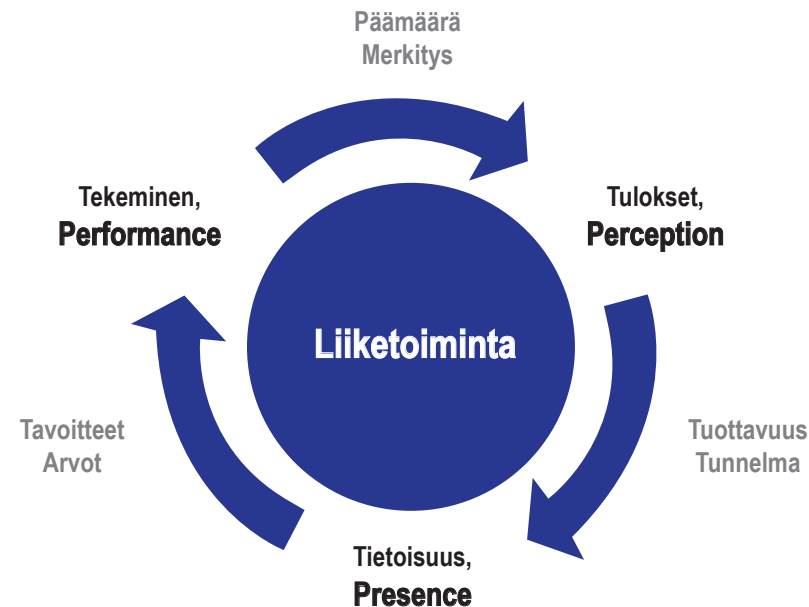
Jos muistot ja historialliset rakenteet ylittävät unelmat ja tulevaisuuden visiot, yritys on usein ongelmissa. Varsinkin digibisneksessä toimivalle yritykselle jokainen kvartaali ja kalenterivuosi merkitsee haastetta, joka kehottaa uudistumaan ja luomaan rohkeasti uutta. Harhaa maailman staattisuudesta ja muuttumattomuudesta ei pääse syntymään, jos ammennetaan historiasta ja eilisen osaamisesta, mutta keskitytään väkevästi nykypäivän ja huomisen haasteisiin ja ratkaisuihin.

"The future cannot be predicted, but futures can be invented." Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tulevaisuudet voi keksiä. Nämä unkarilaisen nobelisti Dennis Gaborin (1900–1979) sanat tavoittavat jotakin hyvin olennaista. Tulevaisuutta ei vain aistita, anturoida, suunnitella ja ennakoida. Sitä myös konkreettisesti *luodaan ja tehdään*. Pelkkä ideointi ei riitä, kun halutaan päästä maaliin. Keskeisinä kärkinä ovat myös toiminta ja konkreettinen tekeminen. Suotta ei lentäväksi sanonnaksi ole tullut: *It's all about the execution*.

Yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta olisi hyödyllistä, jos päivittäisen *tekemisen* ja prosessien (performance) rinnalle otettaisiin käyttöön *tuloksista* oppimiseen ja havainnointiin (perception) liittyviä käytäntöjä. Vielä parempi tulos saavutettaisiin, mikäli tekemisen lähtökohtana olisi *tietoisuus* ja läsnäolo (presence) sille, mikä tilanne on juuri nyt. Tämä Jani von Zansenin kehittämä kolmen T:n ajassa virtaava flow-malli tarjoaa ajattelun viitekehyksen, jolla voi pohtia oman olemisen, tekemisen ja tulosten suhdetta ympäröivään maailmaan ja vallitseviin kehityskulkuihin.

Kytkeytyneessä maailmassa parhaiten menestytään virittymällä vallitsevaan aikaan, käynnissä olevaan kehitykseen ja ympäröivään maailmaan. Tietoisuudesta on tullut uusi menestystekijä. Tässä hetkessä yrityksillä on aikaisempaa helpommin ulottuvillaan se olennainen tieto historiasta ja nykyisyydestä, joka tarvitaan tulevaisuuden menestyksen luomiseen. Viisaudessa ei ensisijaisesti ole kysymys tekemisen tai tietomäärän lisäämisestä, vaan tietoisuuden, ymmärryksen ja näkökulmien laajentamisesta paremman fokuksen ja laadukkaamman tekemisen aikaansaamiseksi sekä uuden oppimiseksi.

Discovery consists of seeing what everybody has seen, and thinking what nobody has thought. Näin kiteytti asioita nobelisti, niin ikään unkarilainen Albert Szent-Gyorgyi (1893–1986). Tieteen, teknologian ja talouden historia on täynnä monenlaisia heureka-hetkiä ja -kokemuksia.



Kuva 4. Menestyskulttuurissa tietoisuus nykytilanteesta ja mahdollisuuksista siirtyä tekemisen kautta tuloksiksi ja uusiksi opeiksi tulevaisuutta varten.

2.3 Kuljetuksista digilogistiikkaan

Logistiikka-sanan alkuperä liittyy sodankäyntiin satoja vuosia sitten: logistiikaksi kuvattiin sitä toimintojen ja prosessien yhdistelmää, jolla sotaa käyville joukoille turvattiin ruoka, varusteet ja ampumatarvikkeet oikeaan paikkaan ja oikea-aikaisesti. Tärkeää oli myös, että esimerkiksi tietynlaiset ammukset eivät loppuneet ja toisaalta ettei niitä ollut liikaa väärässä paikassa.

Maailma on muuttunut logistisen ajattelun alkupäivistä paljon. Kuitenkin mielenkiintoisella tavalla sanalla *logistiikka* ymmärretään vielä nykyisinkin usein kuljetuksiin ja varastointiin liittyviä aktiviteetteja. Tai sitten "virheellisesti" viitataan johonkin yksittäiseen osastoon tai prosessiin, vaikka kyse on koko yrityksen perinteistäkin arvoketjua ohjaavasta ajattelumallista ja kriittisestä osaamisalueesta.

Liian monessa yrityksessä logistinen ajattelu ei ole saanut sitä painoarvoa, joka sillä liiketoiminnan menestymistekijänä yleensä on. Logistiikka on aja-

teltu talous- ja henkilöstöhallinnon tavoin yrityksen tukiprosessiksi, vaikka todellisuudessa logistinen osaaminen ja ajattelu mahdollistaa kriittisimpänä tekijänä liikeidean menestymisen. Erittäin paljon löytyy myös sellaisia esimerkkejä, joissa puutteellinen logistinen osaaminen ja ymmärrys on vienyt edellytykset kannattavalta yritystoiminnalta.

2.3.1 Kuljetusten ja materiaalitoimintojen aikakausi – fokus kustannuksissa

Kuluttajamarkkinoihin liittyvän teollisen toiminnan alkuaikoina logistinen huomio liittyi yrityksissä kuljetuksiin. Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla ajattelu oli hyvin tuote- ja tuotantokeskeistä. Asiakkaat noutivat usein tuotteet tehtailta itse. Kaikki oli manuaalista ja kallista. Tuottavuus oli heikkoa, ja sitä pyrittiin kehittämään kuljetusten avulla. Kuljetuskalusto oli tehtaan omaa tai joissakin tapauksissa sitä ostettiin palveluna. Elettiin rajallisten vaihtoehtojen aikaa: tuotteita tarvitsevat sopeutuivat tehtaiden määrittämiin saatavuusehtoihin. Loppuasiakkaan kokemuksella oli vain vähäinen merkitys.

Lähempänä omaa aikaamme, 1980-luvulla kuluttajamarkkinoille tarkoitettujen tuotteiden logistiikasta muodostui tukku- ja vähittäiskauppakeskeistä. Tehtaiden, valmistajien ja maahantuojien keskeiseksi intressiksi muodostui täyttää varastot ja väliportaot omilla tuotteilla ja tällä tavoin varmistua mahdollisimman suuresta markkinaosuudesta. Edelleen tuotteiden saatavuus oli rajoitettua, vaikka vaihtoehtoja alkoi ilmaantua aiempaa enemmän.

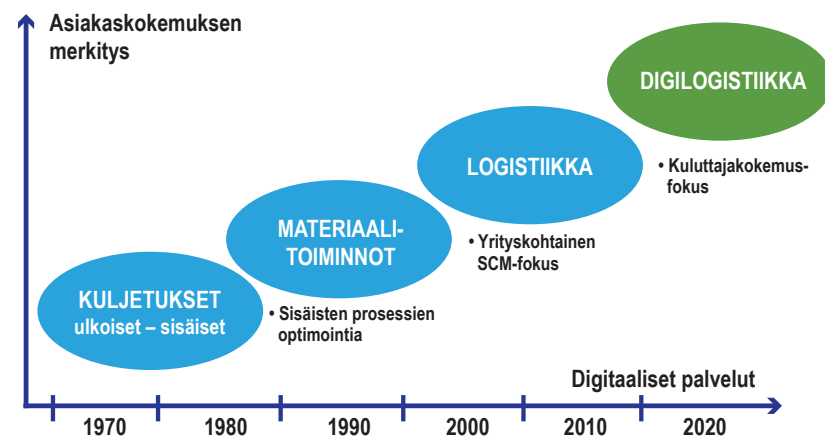
Arvoketjuissa logistinen ajattelu muodostui yrityksen sisäiseksi keskusteluksi ja vastakkainasetteluksi, jossa markkinointi- ja myyntiosasto halusivat asiakaspalvelun ja liikevaihdon nimissä lisää tuotteita varastoon odottamaan toimitusta. Vastaavasti tuotanto, varastointi ja kuljetukset halusivat usein valmistaa ja toimittaa tuotteita vasta saatuaan asiakastilauksen. Toisinaan puolestaan tuotanto halusi omien tavoitteidensa johdosta tuottaa suurempia erii, joita myynti ei saanutkaan myytyä asiakkaille suunniteltuun hintaan.

Kun logistinen huomio oli kuljetuksissa ja materiaalitoiminnoissa, yrityksissä tapahtui paljon soaoptimointia. Elettiin hyvin usein huonon suunnittelun ja puutteellisen kokonaisnäkemyksen vallitessa. Yrityksissä laadittiin myyntiennusteita, joita muutettiin tuotantosuunnitelmiksi. Kun tuotteet olivat valmistumassa, alettiin suunnitella niiden varastointia ja jakelua. Yrityksen toimintaa ja arvoketjua optimoitiin erillisinä toimintoina kustannusperusteisesti siten, että oman osaston kustannukset saatiin näyttämään mahdollisimman pieniltä.

Samaan aikaan automaattinen tietojenkäsittely (atk) alkoi yleistyä, ja tietokoneet toivat yritystoiminnan seurantaan ja raportointiin paljon uusia mahdollisuuksia. Yrityksissä alkoi yleistyä ajattelu, jossa materiaalitoiminnot ja niihin liittyvät laskelmat ja prosessit toivat kilpailuetua. Yritykset alkoivat entistä tarkemmin seurata hankintoja ja optimoida tuotantoa sekä jakelua. Materiaalitoimintojen aikakaudella siirryttiin askel paremman kuluttajakokemuksen suuntaan – kohti läpinäkyvämpää arvoketjua.

2.3.2 Tilaus-toimitusketjujen hallinta – fokus prosessissa

Myöhemmin 1990- ja 2000-luvuilla materiaalitoiminnoista siirryttiin toimitusketjun hallintaan (SCM – *Supply Chain Management*) ja optimointiin kokonaisuutena. Tähän vaikuttivat suuresti tuotantoteknologian kehittyminen, globalisaatio ja ERP-järjestelmät (*Enterprise Resource Planning*). Yrityksistä tuli digitaalisia, ja sisäinen laskenta vietiin annettujen reunaehtojen puitteissa huippuunsa. Pitkälle viedystä logistisesta SCM-ajattelusta esimerkkinä on Nokia, joka samanaikaisesti onnistui laskemaan tuotantokustannuksiaan merkittävästi ja parantamaan tuotteidensa saatavuutta. Ajatuksena oli optimoida hankinnat, tuotanto ja jakelu maailmanlaajuisesti siten, että tilauspohjaisella toiminnalla ja joustavalla tuotannolla vastattiin kustannustehokkaimmin asiakkaiden tarpeisiin. Samalla panostettiin voimakkaasti brändiin ja jakelutiekumppanuuksiin.



Kuva 5. Digilogistiikka liiketoiminnan muutostekijänä.

Tilausketjun hallinnassa (**DCM – Demand Chain Management**) ajatuksena on, että huomiota kiinnitetään enemmän koko arvoketjun rakenteeseen ja toimintaan kokonaisuutena. Lisäksi korostuu asiakkaiden näkökulma. Tarkoituksena on asiakaslähtöisesti optimoida arvoketjua – siten, että kustannukset pienenevät ja arvon tuottaminen ketjussa lisääntyy. Käytännössä DCM- ja SCM-ajattelu ovat kuitenkin rajoittuneet hyvin usein yhden yrityksen näkökulman optimointiin ja kustannusten pienentämiseen.

Yrityskohtaisen, tilaus-toimitusketjuun keskittyvän ajattelun heikkoudet tulivat myös ilmeisiksi Nokian siirtyessä teknokuplasta erilaisten vaiheiden kautta verkkoteknologian valmistukseen keskittyväksi yritykseksi. Perusvaatimus oli 2010-luvulle tultaessa edelleen tehokas tilaus-toimitusketju, mutta nyt *kuluttajakokemuksen* merkitys olikin jo matkapuhelimiin liittyvän liiketoiminnan polttopisteessä. Se ei yksin riittänyt, että asiakkaat olivat ihan tyytyväisiä Nokian tuotteisiin. He halusivat jotain muuta, kuin mitä Nokialla oli tarjottavanaan.

Käyttöliittymältään ja -kokemukseltaan vakiintuneiden näppäinpuhelin-ten valtakausi oli päättynyt. Vaikka Nokia valmisti teknisesti todella edistyneitä tuotteita ja sillä oli patenteja myös kilpailijoiden esittelemiin innovaatioihin, kuluttaja-asiakkaat alkoivat ostaa kosketusnäytöllisiä älypuhelimia ja näihin liittyviä sisältöjä. Tässä pelikentän muutoksessa ratkaisu ei enää löytynytäkään tilaus-toimitusketjun prosessien ja osapuolten yhteistoiminnan optimoinnista tai tuotantokustannusten alentamisesta. Edes markkinointipanosukset eivät auttaneet. Nokialla kyllä tiedettiin, että kauppa ei käy siihen malliin kuin sen pitäisi. Muutoksessa oltiin myöhässä – niin kuin menestyvät yritykset usein ovat alati muuttuvassa maailmassa. Jälkiviisaasti voi sanoa, että kommunikaatioteknologiassa Nokialla oli kaikki mahdollisuudet johtaa digitaalista ja mobiilia transformaatiota – teknologiaa ja patenteja ei kuitenkaan osattu hyödyntää kuluttaja-asiakkaiden odotuksia vastaavalla tavalla.

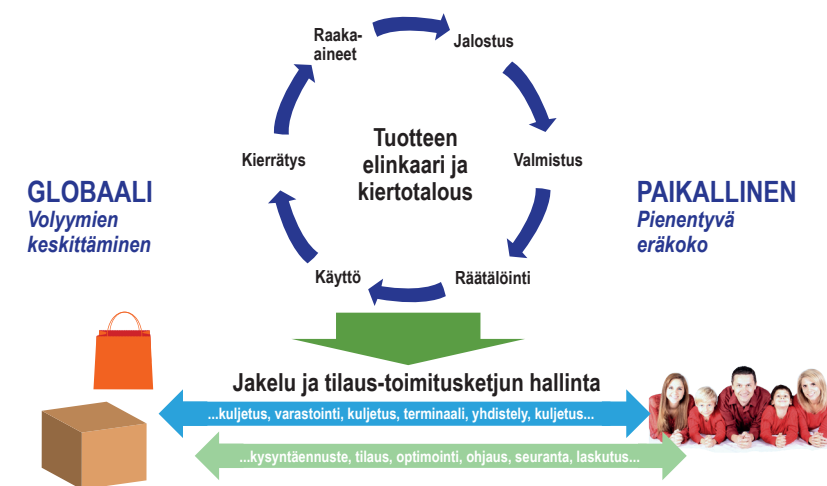
Aiemmin ajateltiin, että logistiikassa kustannukset ja aika ovat keskeisimmät tilaus- ja toimitusketjua ohjaavat tekijät. Ajatuksena oli tuotantokeskeisen talousvaiheen päätteeksi toimintojen nopeuttaminen ja tehostaminen. Logistiikka ja siihen liittyvät toiminnot ajateltiin ensisijaisesti välttämättöminä kustannustekijöinä. Opittiin tarkastelemaan arvoketjuja prosesseina ja toimintoina sekä näihin liittyvinä kustannuksina. Toimintolaskenta toi mukaan tuote- ja kuluttajakohtaisen kannattavuuden arvioinnin.

Kustannusnäkökulma on edelleen oleellinen, mutta samalla se on myös logistisen ajattelun kannalta harhaanjohtava. Logistisessa ajattelussa keskeisin lähtökohta on optimaalisen lopputuloksen aikaansaaminen. Esimerkiksi sodankäynnissä, johon logistinen ajattelu alun perin perustuu, paras ja opti-

maalinen tulos on rauha, ilman suurempia kustannuksia. Liian moni yritys on nykyisin ”sodassa” oman tilaus-toimitusketjunsä kanssa. Luonnollinen ja innovatiivinen ajattelu on poissa. Prosesseja optimoidaan ja rakenteita viilaetaan, vaikka koko logistinen liiketoimintamalli ja jakelutie olisi tarkoituksenmukaista miettiä vastaamaan paremmin muuttuneita tarpeita.

Nykyisin matalat kustannukset ovat edelleen kriittisiä monella bulk-toimialalla. Logistiikan näkökulmasta kustannusten optimointi on kasvattanut eräkokoja muun muassa hankinnoissa, tuotannossa, varastoinnissa ja runko-kuljetuksissa sekä terminaalitoiminnoissa. Logistiikkaa on keskitetty kustannusten alentamiseksi. Samanaikaisesti kuluttajat ovat pienentäneet ostamiaan eräkokoja sekä lyhentäneet ja monipuolistaneet tuotteiden elinkaaria. Tämä luo ristiriidan tilaus-toimitusketjuihin.

Paikallisella tasolla, lähellä kuluttajaa, nimikemäärät kasvavat. Kuluttajat haluavat erilaisia tuotteita paljon aiempaa enemmän. Uutuudet ja vaihtelu kiinnostavat useissa tuoteryhmissä ja palveluissa. Samalla kuluttajat ostavat tarpeeseensa, eivätkä halua varastoida tuotteita kotonaan, ellei siitä ole merkittävää taloudellista hyötyä. Monella kaupungissa asuvalla ihmisellä jääkaappi ja vaatekaappi ovat käytännössä nykyisin lähikaupassa tai verkkopalvelussa. Kaupan ja teollisuuden näkökulmista kuluttajan käyttäytyminen



Kuva 6. Tuotteiden elinkaarten muutokset ja globalisaatio luovat tilaus-toimitusketjujen hallintaan uusia haasteita.

on johtanut hävikkiin ja hitaisiin kiertoaikoihin muun muassa säilyvien tuotteiden osalta. Valikoimaa on oltava paljon, vaikka joitain nimikkeitä myytäisiin vain vähän ja harvoin.

Keskeinen logistinen muutostekijä, joka on vaikuttanut yritysten tilaus-toimitusketjuihin systeemisenä kokonaisuutena, on staattisen ja vakiintuneen ympäristön muuttuminen avoimeksi, dynaamiseksi ja iteratiiviseksi.

Aiemmin logistiikalla pyrittiin luomaan muuttumaton tasapainon tila, joka olikin usein mahdollista saavuttaa rajatussa tuotteiden saatavuus- ja kilpailuympäristössä. Ajatuksena olivat ennakoitavat tavaravirratt sekä näihin liittyvä tieto- ja rahaliikenne. Kuluttajan käyttäytymisen muutos, teknologian kehittyminen ja kilpailuympäristön avautuminen ovat kuitenkin luoneet tilanteen, jossa staattisesta tasapainon tilasta on siirrytty dynaamiseen avoimeen ympäristöön, jossa ainoastaan liikevoimalla, sopeutumisella ja oppimisella voidaan turvata jatkuvuus. Nuoralla tanssimisesta ja tasapainoilusta tuli kerralla tukin uittoa, jossa veden virtaus ja liike eivät osoita vähenemistä. Uudessa tilanteessa olisi pysyttävä liikkuvan tukin päällä ja samalla ohjattava sitä oikeaan suuntaan.

Ympäristön iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että toistojen kautta jakelutiet yksi toisensa jälkeen törmäävät samoihin haasteisiin ja näin oppiminen ja evoluutio mahdollistuvat aiempaa nopeammin. Toisin sanoen yritysten on mahdollista aiempaa nopeammin nähdä, mikä toiminta ei ole kannattavaa, ja samalla etsiä uusia vaihtoehtoja jakelutielle ja liiketoiminnalle. Tärkeää on tässä huomata, että iteratiivisuus on sekä systeemistä (ja koskee koko toimintaympäristöä) että yksittäistä yritystä ja sen toimintaa koskevaa.

Uudessa tilanteessa vallitsevat tilaus-toimitusketjujen staattiset ohjausperiaatteet ovat logistiikan kustannusten hallinnalle hankalia, ja kääntävät kokonaisuutta pois päin kokonaistavoitteista. Kokonaiskustannukset nousevat, jos jakeluteiden rakenteissa ja asiakaskanavissa tapahtuu muutoksia. Samalla katteet ja kannattavuus pienenevät. Eli toisin sanoen: kun on keskitytty mitaamaan kustannuksia, on saatu lisää kustannuksia mitattavaksi.

Aiemmin tilaus-toimitusketjun hallinta lähti ajatuksesta, että strategisilla päätöksillä valittiin jakelutien rakenne ja ne markkina-alueet, joilla toimittiin.

Taktisilla päätöksillä puolestaan varmistettiin, että operatiivisella toiminnalla on onnistumisen edellytykset. Tämän jälkeen seurattiin budjetoinnin ja tilaus-toimitusketjun tunnuslukujen toteutumista.

Tilannetta kuvaa parhaiten vertauskuva, jossa yksittäistä pakettia toimitettaisiin perille isolla kuorma-autolla, vaikka lähistöllä olisi töitä kymmenille pienemmille jakeluautoille tai polkupyörille. Aiemmin elettiin maailmassa, jossa runkokuljetuksia voitiin hoitaa valmistajien, tukkureiden ja vähittäiskauppojen välillä isoissa erissä ja vuosisopimuksilla. Kaikki tapahtui ennakoitavasti, ja logistiikan kannalta ajateltiin poikkeamahallinnan olevan keskeistä.

Nyt kuvaan on tullut paljon pienten erien mukanaan tuomia epäselvyyksiä, joita ei voida ennakoita, mutta silti niitä pyritään ratkaisemaan suurten massojen työkaluilla ja menetelmillä. *Tilaukstoimitusketjujen logistinen kapasiteetti (mm. tiedon hallinta ja ohjaus, rahaliikenne, kuljetukset, varastointi sekä asiakaspalvelu ja -jakelu) on monissa yrityksissä samanaikaisesti vajaakäytöllä ja ylihuomittunut.* Tilanteeseen on vaikuttanut myös muutoksen nopeus.

2.3.3 Digilogistiikka – fokus kuluttajakokemuksessa

Digilogistiikka on muuttanut oleellisesti logistiikan fokus- ja painopistealueita. Kuljetusten, materiaalitoimintojen ja tilaus-toimitusketjun näkökulmasta kuluttaja on tietoa, rahaa ja tavaraa sekä liikettä ja palveluita ohjaava tekijä. Digilogistiikassa ohjaavina tekijöinä ei voi käyttää pelkästään kustannuksia, arvoa, aikaa tai työntö- ja imuperiaatteita. Digilogistiikassa arvonmuodostusdynamiikka on keskeisin tilaus-toimitusketjua ohjaava tekijä – kuluttajakokemus määrittää oikean jakelutien rakenteen sekä sen ohjaus- ja toimintaperiaatteet. Asiakkuuksien tilalle on tullut yksittäinen kuluttaja ja hänen kokemuksensa.

*Optimaalinen digilogistiikka
= kasvava kuluttajakokemuksen arvo*

Kuluttajakokemuksen arvo muodostuu keskeiseksi tekijäksi, kun yritys pohtii omaa liiketoimintamalliaan ja jakeluteitään. Mikäli kuluttajakokemus ei syystä tai toisesta ole asiakkaille arvokas, he etsivät jonkin sellaisen vaihtoehdon, joka tuottaa enemmän arvoa.

Logistisesta näkökulmasta kuluttajakokemuksen arvo tarkoittaa huomion kiinnittämistä **valikoiman kiinnostavuuteen ja saatavuuteen**. Nykyisin ku-

luttajien tarpeisiin on vastattava aiempaa täsmällisemmin ja luotettavammin. Toinen näkökulma liittyy kuluttajan **asioinnin ja maksamisen helppouteen ja vaihtoehtoihin**. Nykyisin ei riitä, että on verkkokauppa, josta voi ostaa tuotteita. Kuluttaja odottaa asioidessaan palvelua ja sujuvuutta. Hän haluaa myös itse vaikuttaa valinnoillaan maksamiseen, tuote- ja palvelukonfiguraatioon sekä toimitukseen. Kolmantena elementtinä digilogistiikassa on kuluttajakokemuksen arvon näkökulmasta **fyysisen toimituksen sujuvuus ja turvallisuus**. Tähän alueeseen liittyvät muun muassa toimituksen ennakoitavuus ja täsmällisyys, mahdollisuudet seurata ja ohjata toimitusta sekä hallita poikkeamatilanteita.

Perinteinen tapa katsoa yrityksen kannattavuutta on vähentää liikevaihdosta ja myynnistä toiminnan aiheuttamat kulut. Tästä viivan alle jäävää pidetään yritystoiminnan liiketuloksena. Vastaavasti liiketuloksesta saatava ja lostusarvo kuvaa yritykseen sijoitetun pääoman ja henkilökunnan osaamisen avulla aikaansaattua lisäarvoa. Pienelläkin lisäarvolla voi menestyä hyvin, jos volyymit ovat suuret.

Logistisen ajattelun näkökulmasta taloudellinen näkökulma on hyvin tärkeä. Kustannukset ovat keskeinen osa taloudellista ajattelua. Kuitenkin liian pienelle huomiolle kustannusnäkökulmassa jäävät tuotot. Peruseriaate, jota digilogistisessa ajattelussa pitäisi noudattaa on: *miten voimme maksimoida tuotot?*

Ensimmäiseksi on pohdittava sitä, millainen arvokenttä (käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa) kokonaisuutena on. Onko arvokenttä itse määritetty vai muiden määrittämä? Mikäli valitaan muiden määrittämä olemassa oleva arvokenttä, yleensä valinnalla rajoitetaan varsin paljon omaa liikku-matila tuottojen maksimoinnin kannalta. Tyypillinen tällainen logistinen arvokenttä voisi olla vaikkapa yksinkertaisesti ajateltuna kappaletavaran kuljetusliike, joka tarjoaa valtakunnallisia runkokuljetuspalveluja sopimusasiakkailleen. Kyseinen markkina on varsin kilpailtu, ja olemassa olevat palvelurakenteet ovat vakiintuneita. Suurten tuottojen saaminen ei ole helppoa, joskin toki mahdollista. Toiseksi: koska palvelu koostuu lähinnä autoista, kuljettajista ja näiden ohjauksesta, lisäarvon tuottaminen on vaikeaa. Teollisilla asiakkailla on vaihtoehtoja, ja he voivat myös tuottaa itse kyseessä olevan yleispalvelun.

Samalla toinen puoli digilogistista ajattelua on pohtia, *miten voimme tuottaa arvotarjooman mahdollisimman pienillä kustannuksilla?* Tämän kysymyksen pohtiminen tuottojen rinnalla avaakin jo paljon uusia mahdollisuuksia. Kuljetusliikkeen esimerkissä vaihtoehtoiksi nousevat oma kalusto tai vuokrattu kalusto. Myös työvoiman voi vuokrata nykyisin. Kustannuksia

aiheuttavat myös tyhjä kapasiteetti ja asiakashankinta. Hyvin harva yritys on pakotettu toimimaan olemassa olevalla organisaatio- ja kustannusrakenteella. Nykyisin on hyvin paljon vaihtoehtoja tuotantotekijöiden hankkimiseksi ja palvelukonseptin muodostamiseksi.

Kolmas kysymys kiteytyykin muotoon: *kuinka voimme maksimoida asiakaskokemuksen arvon?* Kuljetusliikkeemme huomaa varmasti nopeasti, että hinnan rooli korostuu asiakkaiden näkökulmasta. Toisaalta sellaisilla asiakkailla, joilla on vaihtelevia kuljetustarpeita, saatavuus ja luotettavuus saattavatkin olla hintaa tärkeämpiä tekijöitä. Myös laadulla ja vastuullisuudella on varmasti roolinsa kokonaisuudessa. Kuljetusliike voikin päätyä ajatukseen olla verkostointegraattori, joka yhdistää autot, henkilöt ja ohjauksen palveluksi, jonka kustannustaso joustaa ylös ja alas kapasiteetin kysynnän mukaan. Näistä rakennetaan palvelu, jota myydään sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaille.

On siis ymmärrettävä tuottojen syntyvän sellaisesta arvotarjoomasta, jonka asiakkaat löytävät ja josta he kiinnostuvat niin paljon, että myös tekevät ostopäätöksen. Mitä korkeampaan hintaan sen parempi. Jotta hinta voi olla korkea, yleensä se tarkoittaa tuotteen lisäksi palvelua ja liitännäisiä, jotka saavat asiakkaan kokemaan lisääntyvää arvoa. Arvotarjooma muuttuu asiakkailla eläväksi asiakaskanavissa, joissa muun muassa etsitään inspiraatiota, tietoa ja ratkaisuja sekä vertaillaan kokemuksia. Nykyisin fyysinen palvelu tai tuote, joka ei ole tarjolla digitaalisesti, on hyvin pian entinen tuote.

Logistiikan painopisteet/ osatekijät	1960 Tuotanto	1980 Markkinointi	1990 SCM	2000 Verkkokauppa	2015 Digilogistiikka
Markkina	Paikallinen	Kansallinen	Kansainvälinen	Globaali	Glokaali
Ohjaus	Nouto	Työntö	Imu	Asiakas- kanavat	Kuluttaja
Jakelutien fokus	Kuljetus	Markkinointi/ varastointi	Tilaus- toimitus- ketju	Portaalit	Kuluttaja
Toiminnot	Kuljetus & varastointi	Materiaalitoiminnot	Logistiset palvelut	Digi- palvelut	Kuluttaja- palvelut
Tilaus	Kuormakirja	Puhelin	Sähköinen tilaus	Mobiili- tilaus	Omni- channel
Valta	Valmistajalla	Myymälällä	Kaupan ketjulla	Verkko- kaupoilla	Kuluttajalla
Tuote	Massatuote	Massatuote	Massaräätelöity	Massaräätelöity	Palvelut ja tuotteet
Viestintä	Posti/ telex	Puhelin	EDI/FAX	Avoin verkko	Avoin verkko
Kauppa	Sekatavaramyymälä	Tukku- ja vähittäiskauppa	Vähittäiskaup- pakettit	Erilais- tuneet jakelu- kanavat	Kuluttajan ohjaamat palvelut
Rakenne	Tehdaslähetys	Tukku- kauppa	Kauppaketjut	Asiakas- kanavat	Kuluttaja arvokentällä

Amazon on muuttanut tukku- ja vähittäiskaupan rakenteita USA:ssa ja myös Euroopassa ennennäkemättömällä tavalla. Ensimmäiseksi ahdinkoon joutuivat levy- ja kirjakaupat, joilta hävisivät asiakkaat. Kuluttajat kokivat tuotteiden vertailun ja hankkimisen merkittävästi edullisemmaksi ja helpommaksi internetin avulla. Tällä hetkellä isot tavarataloketjut ovat vastaavan muutoksen kourissa. Pelkästään Macy's- ja Sears-tavaratalot ovat vähentäneet syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana puolessa vuodessa 90 000 työpaikkaa. Kuluttajat etsivät vaihtoehtoja netistä ja myös löytävät niitä kiihtyvällä vauhdilla.

Uutena aluevaltauksena Amazon on ostanut Whole Foods Market -ketjun ja maksoi siitä 13,7 miljardia US-dollaria. Kehitys ei varmasti lopu tähän. Amazon on hankkinut osaomistukseensa myös logistiikkapalveluyhtiötä. Tähtäimessä ovat uudet jakelupalvelut kuluttajille: "when-I-want-it-where-I-want-it". Palvelukeskusten lisäksi Amazonilla on työn alla kolme kivijalkakauppatyyppiä ja jopa tuhansia myymälöitä.

3

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET – DIGITAALISEN JA FYYSISEN INTEGRAATIO

3.1 Arvokenttä, -ketjut ja -verkostot

Taloustieteessä markkinoiksi kutsutaan järjestelyä, jonka avulla ostajat ja myyjät voivat kohdata ja vaihtaa hyödykkeitä. Markkinatalous ja markkinat tarjoavat käsitteet, jolla talouden ja vaihdannan mekanismeja voidaan tutkia muun muassa kysynnän, tarjonnan ja hyödykkeiden hinnanmuodostuksen osalta. Taloustieteen viitekehyksenä markkinat eivät kuitenkaan tarjoa riittävästi käsitteistöä yritystoiminnan muutosten ja johtamisen sekä liiketoimintamallien ja arvonmuodostuksen ymmärtämiselle.

Kirjassa *Logistiikka osana strategista johtamista* (2005) käsitellään logistiikkaa liiketoiminnan ja johtamisen näkökulmista. Yritysten toiminta sijoittuu niin sanotulle *arvokentälle* (*value field*). Arvokenttä on osa markkinoita ja markkinataloutta – rajatumpi kokonaisuus, jossa tuotetaan arvoa raaka-aineista loppukäyttäjille. Kaikkia arvokentän mahdollisuuksia ei voida hyödyntää, johtuen esimerkiksi rajallisista resursseista sekä osaamiseen ja toimintakulttuuriin liittyvistä reunaehdoista.

Nykyisin markkinoilla toimivat yritykset valmistavat tuotteita, tuottavat palveluja ja näiden yhdistelmiä samanaikaisesti sekä fyysisessä että digitaalisessa ympäristössä, jotka yhdessä muodostavat arvokentän. Yritysten toiminta sijoittuu arvokentälle arvoketjuina, verkkoina, verkostoina ja näiden muodostamina ekosysteeminä.

Arvoketju on Michael Porterin (1985) lanseeraama käsite. Arvoketjuajattelussa ketjun alkupäässä ovat raaka-aineet ja alkutuotanto. Eri tuotanto- ja prosessivaiheiden jälkeen rakentuu lopputuote asiakkaille. Perinteisissä arvoketjuissa jakelu on määrämuotoista ja noudattaa ennalta sovittuja menettelyjä, joihin yksittäinen asiakas tai kuluttaja ei juuri voi vaikuttaa. Arvoket-



Kuva 7. Arvokenttä on loppukäyttäjien ja raaka-ainelähteiden virittämä liiketoimintaympäristö, jossa tuotetaan arvoa palveluihin ja tuotteisiin.

juissa jakelua hallitsevat usein joko valmistavat yritykset itse tai kaupan alan tukku- ja jälleenmyyjät. Arvokentällä liiketoiminta voi muodostua yritysten suljetuista ketjuista, joissa jokainen tuotetta tai palvelua ostava yritys on edellisen, tätä tuotetta myyvän yrityksen asiakas.

Markkinatalouden kehitys sekä eri toimialojen ja yritystoiminnan monipuolistuminen ovat johtaneet siihen, että arvokenttien koko on laajentunut ja supistunut samanaikaisesti. Laajentumista on tapahtunut uusien mahdollisuuksien myötä. Näitä uusia mahdollisuuksia on syntynyt teknologian kehittymisen ja maantieteellisesti uusien markkinoiden avautumisen kautta.

Viime vuosien kehitykseen on vaikuttanut suuresti *digitalisaatio*, jonka ansiosta asiakkaat ovat tulleet entistä vahvemmin mukaan arvokentälle osallistumaan prosesseihin sekä hakemaan vaihtoehtoja olemassa oleville tavoille toimia. Samaan aikaan yksittäiset suljetut arvoketjut ovat menettäneet elintilaansa uusille, aikaisempaa avoimemmille arvoverkkoille.

Moni yritys on ajanut arvokentällään joissakin tietyissä liiketoiminnoissa tai jopa kokonaisuutena lyhyessä ajassa umpikujaan. Tämä on johtunut arvokentän uusista pelisäännöistä ja pelureista sekä muuttuneesta asiakaskäyttäytymisestä. Nykypäivän henkeen kuuluu, että kasvuyritykset ovat mukana



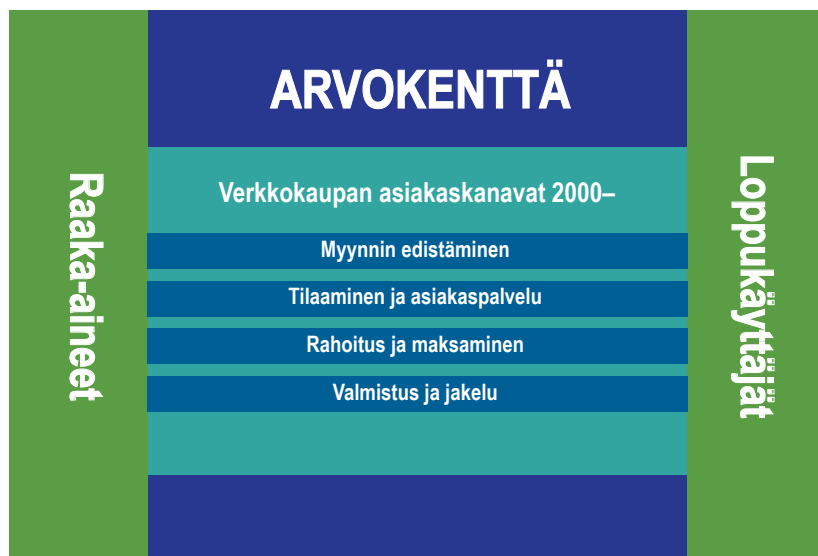
Kuva 8. Arvoketjut sijaitsevat arvokentällä.

arvokentällä useammassa arvoverkossa ja niiden muodostamissa ekosysteemeissä.

Asiakaskanavien (Haapanen, Vepsäläinen, Lindeman 2005) eriytyminen alkoi lisääntyä verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden yleistymisen myötä. Myös mobiiliteknologian kehittyminen edesauttoi asiaa. Vanhat teollisuuden ja kaupan asiakaskanavat ovat edelleen olemassa. Aivan kuten talouden kehityksessä yleisemminkin, uuden vaiheen rinnalla myös aikaisemmat toimijat jatkavat yleensä ainakin jonkin aikaa olemassaoloaan. Kehitys kulkee usein pikemmin periaatteella "sekä-että" kuin "joko/tai". Kuitenkin näissäkin prosesseissa on nähtävissä iso muutos: teolliset asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia kuluttaja-asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista. Kilpailukyvyn kannalta ei ole mahdollista, että investointihyödykkeiden osaltaan kuluttaja-asiakkaiden käyttökokemus olisi heikompi kuin kilpailijalla.

Verkkokauppa toi asiakaskanaviin vaihtoehtoja ja eriytti nämä kanavat toisistaan uusien toimintamallien myötä. Myynnin edistämiseen ja markkinointiin avautui digitaalisessa maailmassa runsaasti uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Samalla havahduttiin siihen, että kuluttajan huomiota tavoittelevat myös muut toimijat aiempaa aktiivisemmin. Verkkokaupassa

kuluttajalle avautui *uudenlaisten arvoverkkojen maailma*, jossa saattoi asioida useassa eri kanavassa samojen tuotteiden ja palveluiden kanssa. Yrityksille tämä tarkoitti prosessien lisääntynyttä monimutkaisuutta – erityisesti silloin, kun vanhoista rakenteista ja prosesseista haluttiin pitää tiukasti kiinni. Asiakkaat alkoivat vaatia erilaisia vaihtoehtoja tilaamiseen, maksamiseen, toimituksiin ja asiakaspalveluun liittyen.



Kuva 9. Asiakaskanavat eriytyivät verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden myötä. Samalla kuluttajan valinnanvapaus ja vaihtoehdot lisääntyivät merkittävästi.

Tärkeäksi arvokenttää ohjaavaksi ja muovaavaksi tekijäksi on muodostunut yksittäisen *kuluttajan* toiminta – ja toisaalta näiden yksittäisten kuluttajien yhdessä muodostama joukkovoima.

Vastakohtainen esimerkki olisi monopolirakenne, jossa asiakkailla ei ole kuin yksi mahdollisuus tai kanava hankkia jokin tuote tai palvelu itselleen. Yleistäen voidaan todeta, että nykykuluttajilla on yhä useammin laajat, globaalit markkinat ja vaihtoehdot valittavanaan. Lisäksi erilaisia vaihtoehtoja syntyy jatkuvasti lisää.

Kehitystä tapahtuu moneen suuntaan ja monilla eri akseleilla. On syytä muistaa, että uusien tarpeiden lisäksi kuluttajilla on myös vanhat, perinteiset

tarpeensa, joihin kuitenkin ja toisaalta etsitään uusia ratkaisuja digitaalisten palveluiden ja yhteisöjen kautta. Avainsanoja kuluttajan käyttäytymisen ymmärtämisen ja palvelujen kehittämisen kannalta ovat muun muassa arvot, tunteet, kokemukset, kokeilu, tehokkuus, parempi palvelu, edullisuus ja laatu.

Arvoverkkojen muodostamisessa arvoverkostoissa kyse on konkreettisesta yhteistyöstä ja arvon tuottamisesta tavoilla, joissa loppukäyttäjät (yhä useammin kuluttajat) ovat mukana *arvotarjooman* ja *tuotevalikoiman* luomisessa ja muodostamisessa. Tämä käsittää yksittäisen yrityksen kannalta kaikkein olennaisimmat prosessit eli strategian ja johtamisen sekä tuotekehityksen, valmistuksen, viestinnän, asiakaspalvelun ja jakelun.

Suljettujen arvoketjujen maailmassa jalostusketju ja asiakaskanavat raaka-aineista asiakkaalle myytäväksi lopputuotteeksi olivat verraten suoraviivaisia. Ensin valmistettiin jotakin tuotetta A tai B, jonka tukkurit toimittivat

Käynnissä on arvokentän uusjako, jossa perinteiset teollisuuden, kaupan ja palvelujen arvoketjut muuttuvat.



Kuva 10. Arvoketjujen tilalle ja rinnalle muodostuu yhä useammin arvoverkkoja.

jälleenmyyjille, jotka puolestaan myivät tuotteen loppuasiakkaille. Myyntitulo jaettiin ketjun osapuolten kesken ennalta sovitulla tavalla. Kukin toimija sai sellaisen katteen, jonka onnistui itselleen alunperin neuvottelemaan sekä kauppatilanteessa muodostamaan. Kuluttajalla oli hyvin vähän roolia, näkyvyyttä tai vaikutusmahdollisuuksia saatavuuden, arvon ja hinnan muodostumisen ketjussa.

Teollisuuden ja kaupan ohjaamassa arvoketjussa asiakkaan kanavat ja mahdollisuudet vaikuttaa asiointiin sekä asiakassuhteeseen ovat hyvin rajalliset. Asiakkaat asioivatkin tällöin ennalta määritellyillä tavoilla ja ostavat lähinnä sitä, mitä on tarjolla. Usein ostopäätökset ja -tapahtumat tehdään fyysisessä kivijalkakaupassa, josta asiakkaat kuljettavat ostoksensa kotiin.

Arvokentän painopisteiden siirryttyä entistä enemmän loppukäyttäjä- ja kuluttajakeskeiseen suuntaan on muutos tarkoittanut käytännössä sitä, että kuluttaja on paitsi aiempaa kiinnostuneempi erilaisista vaihtoehdoista, myös aktiivinen toimija erityisesti liiketoimintakonseptin ja arvon muodostumisen kannalta. Kuluttajan käyttäytyminen muuttaa edelleen arvoverkkojen rakenteita ja asiakaskanavia.

Kuluttajalla on aiempaa enemmän valtaa arvokentällä.

Kuluttaja ja ihmisyksilö ovat nyt arvokentän keskiössä. Digilogistiikan ja kuluttajan ohjaaman liiketoiminnan aikakautena merkittävä muutos on tapahtunut juuri asiakaskanavissa ja arvokentän rakenteissa. Arvokentälle on tullut aivan uusia kaupankäynnin ja vaihdannan muotoja, joissa vertais- ja verkkokaupan sekä palveluiden tuottamisen arvoverkot poikkeavat perinteisestä, totutusta käytännöstä ja ajattelusta. On vaikea määrittää tarkkaa ajankohtaa, jolloin digilogistiikan aikakausi arvokentällä alkoi. Laajempaan tietoisuuteen kuluttajakeskeinen ja kuluttajan ohjaama liiketoiminta on noussut 2010-luvun aikana.

Kehitykseen ovat vaikuttaneet muun muassa uudet alustat (*platforms*) ja liiketoimintamallit, joita edustavat tunnettuina esimerkkeinä muun muassa Google, Facebook, Youtube, WeChat, Uber ja Airbnb. Useat näistä alustoista vaikuttavat Suomessaakin. Lisäksi kotimaisia haastajia uudella toimintamallilla ovat esimerkiksi Kauppahalli24, Wolt, Maas Finland, Onnibus ja Tori.fi. Kuluttaja muodostaa ympärilleen haluamansa tuote- ja palveluvalikoiman.

Yksittäiset yritys-esimerkit eivät kuvaa riittävän hyvin alkaneen muutoksen suuruutta – kyse on suuremmasta muutoksesta kuin vähittäiskau-



Kuva 11. Kuluttaja on siirtynyt arvokentän keskelle aktiiviseksi toimijaksi ja vallankäyttäjäksi. Arvokentät ovat muuttumassa kuluttaja-areenoiksi, joissa asiakaskanavat rakentuvat kuluttajien ympärille.

pan siirtymisessä kivijalkakaupoista hypermarketteihin. Parempi esimerkki muutoksesta asiakaskanavissa ja arvokentällä löytyy pankki-, sijoitus- ja rahoitusala, jossa kuluttajien mahdollisuudet vaikuttaa omaan talouteensa ja asiointikanaviinsa ovat lisääntyneet ja muuttuneet merkittävästi. Tarjonnan monipuolistuessa on syntynyt myös aivan uusia liiketoimintamalleja.

Kuluttajalähtöisyys sekä palveluiden ja tekemisen vaivattomuus ovat nousseet tutkimus- ja kehitystyön keskiöön. Arvonluonnin kannalta entistä oleellisempaa on uudessa mahdollisuuksien ajassa se, kuinka saavutetaan

tietoisuus kuluttajan tarpeista, ja kuinka osataan tarjota *juuri oikeanlainen ratkaisu oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealle kohderyhmälle*. Pelkkä segmentointi ei riitä, koska kuluttajilla on yksilöllisiä logistisia tarpeita muun muassa ajan ja paikan suhteen. Toisaalta tilanne on helpottunut yritysten kannalta, koska tietoisuus kuluttajien tarpeista ja niiden muutoksista on saatavissa aiempaa nopeammin, yksilöllisemmin ja yksinkertaisemmin.

Hyperkytkeytyneen maailman, digitaalisen teknologian ja digilogistiikan aikana asiakaskanavat ovat moninaistuneet ja monipuolistuneet entisestään. Jatkossa ne rakentuvat yhä selvemmin kuluttaja-asiakkaiden ympärille. Asiakkaat ja kuluttajat ovat muuttuneet passiivisesta, vastaanottavasta osapuolesta aktiiviseksi toimijaksi arvokentällä. Samalla he ovat luoneet uusia kanavia ja yhteisöjä tiedon hankintaan, jakamiseen sekä kokemusten vaihdantaan ja vertailuun liittyen. Ekosysteemi on yhä enemmän asiakkaiden ja yksittäisten kuluttajien näköinen.

Alustatalouteen ja uuteen teknologiaan liittyvän kehityksen myötä monet perinteiset liiketoimintamallit ovat perusteiltaan heikentyneet. Suuria muutoks- ja kehityspaineita kohdistuu lukuisiin eri toimialoihin. Uudenlaisia ratkaisuja nähdään ja kaivataan kipeästi muun muassa liikenne- ja taksialalla, kappaletavara-logistiikassa, matkailussa, mediassa sekä finanssisektorilla.

Yritysten näkökulmasta arvokentälle on tullut paljon uusia mahdollisuuksia, mutta myös vaikeasti hallittavia tekijöitä. Esimerkiksi aikaisemmin ”ihan hyvä” liiketoimintamalli oli toimia maahantuonti- tai tukkuportaassa tiettyjen tuotteiden edustajana ja jakelijana. Uudessa tilanteessa tällainen toimintamalli on erittäin altaalla sekä päämiesten että kuluttajakaupan muutosten vuoksi. Katteet ja myyntivolyymit pienenevät, kun kuluttaja-asiakkaat etsivät tutuille tuotteille uusia ja vaihtoehtoisia jakeluteitä.

Markkinoilla toimivien yritysten, arvoketjujen ja verkostojen näkökulmasta kuluttajalähtöinen ja kuluttajan ”kapellimestaroima” liiketoiminta merkitsee haasteita mutta myös uusia toiminnallisia ja kaupallisia mahdollisuuksia. Muutoksia on tapahtunut myös avainprosessien kestossa ja aikaikkunoissa. Aikaisemmin uusien vaihtoehtojen ja innovaatioiden synnyttäminen merkitsi yleensä vuosien kehitystyötä ja mittavia investointeja fyysisiin rakenteisiin. Päivittäistavaroiden kivijalkakauppa on tästä hyvä esimerkki. Nyt uudella idealla voidaan saavuttaa merkittävää kasvua lyhyessä ajassa ja ketterästi – aiempaa pienemmillä investoinneilla.

Digilogistiikassa investoinnit keskittyvät kuluttajakokemuksen parantamiseen ja verkoston kehittämiseen. Fyysisiä rakenteita tarvitsee omistaa varsin vähän – jos ollenkaan. Kuluttajalle digilogistiikka tarkoittaa aiempaa suurempaa läpinäkyvyyttä, valinnanvapautta ja uusia mahdollisuuksia.

Zalando on saksalainen muodin, asusteiden ja urheilun verkkokauppa. Palvelun kehitystä on inspiroinut amerikkalainen Zappos. Zalandoossa on myynnissä 1 500 brändiä. Sen liikevaihto on kasvanut vuoden 2010 tasolta (150 miljoonaa euroa) vuoteen 2016 mennessä arvoon 3,6 miljardia euroa. Zalandon keskeisiä menestystekijöitä ovat olleet ohjelmistoalustan kehittäminen ja ostamisen helpottaminen tarjoamalla kuluttajille ilmaisia toimituksia ja palautuksia. Maksaminen on mahdollista toimitusten jälkeen, ja tuotteilla on pitkä, jopa 90 päivän palautusaika. Myös logistiikka- ja jakeluverkosto on ketjun itsensä ohjaama. Vuonna 2015 Zalando alkoi myydä tuotteita myös kivijalkakaupoissa.

Kriitikot ja analyytikot arvelivat, että koska Zalandon mallissa oli paljon riskejä ja epävarmuuksia liittyen kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymiseen, kaupasta ei tulisi koskaan kannattavaa. Vastaavaa ei ollut kokeiltu Euroopassa tässä mittakaavassa aikaisemmin. Kuitenkin Zalando on ollut kannattava vuodesta 2014 lähtien. Vuonna 2016 yritys teki tulosta 216 miljoonaa euroa (Wikipedia ja Zalando.com).

3.2 Ekosysteemit

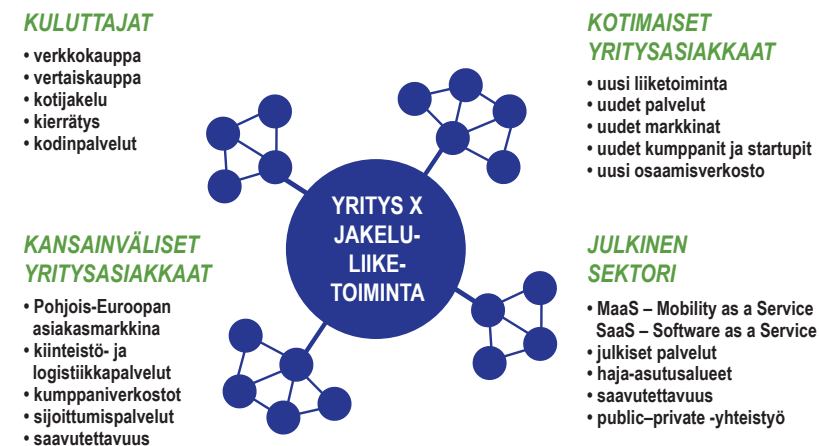
Arvokenttäajattelu auttaa hahmottamaan sitä kokonaisuutta, josta yritys voi valita oman arvoverkkonsa (eli liikeidean ja sitä toteuttavan strategian, mukaan lukien asiakaskanavat sekä yhteistyökumppanit ja alihankkijat). Usein arvokentällä on nykyisin tungosta – raaka-aineiden ja loppukäyttäjien välillä

on kaikenlaisia arvolutapauksia ja toimintamalleja niiden toteuttamiseksi. Vai onko sittenkään?

Itse asiassa moni arvokenttä saattaa näyttää täydeltä ja tukkoiselta, koska siellä on edelleen olemassa vanhoja arvoketjuja, jotka ovat juuri ja juuri vielä elinvoimaisia. Niiden olemassaolo perustuu historiaan: ne ovat etabloituneita ketjuja, joita muuttuva kuluttajakäyttäytyminen ei ole vielä katkaissut. Koska ne ovat ja toimivat arvokentällä, niitä pidetään edelleen valideina vaihtoehtoina. Kuluttaja-asiakkaat eivät kuitenkaan ehkä enää ole mukana tällä samalla arvokentällä kuin korkeintaan toisella jalallaan.

Arvokenttä onkin viisasta hahmottaa arvoketjujen, arvoverkkojen ja arvoverkostojen ohella *ekosysteeminä*, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ketjut mutta myös verkot ja verkostot ovat usein staattisia rakenteita, joissa muutokset tapahtuvat vähitellen. Muutokset koskevat tällöin rakennetta ja sen toimintaa. Ekosysteemit puolestaan ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia kokonaisuuksia, joissa nopeatkin muutokset ja kehitysaskleet ovat mahdollisia. Aidossa ekosysteemiajattelussa on avoimuutta arvokentän uusia mahdollisuuksia ja toimintamalleja kohtaan.

Luonnossa ekosysteemi tarkoittaa verrattain yhtenäisen alueen toiminnallista kokonaisuutta, joka on luonnollisten maantieteellisten tekijöiden, kuten merten tai vuorten, erottama. Vastaavasti esimerkiksi meren ekosysteemi ei ulotu kuivalle maalle, muuten kuin esimerkiksi veden ja ravinteiden kier-



Kuva 12. Ekosysteemitarkastelua yrityksen X asiakkaiden, palveluiden ja markkinoiden näkökulmista.

tokulun kautta. Markkinataloudessa ekosysteemiajattelu tarkoittaa rajattua mutta dynaamista eri toimijoiden ja prosessien muodostamaa kokonaisuutta, jossa kaikki osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Ekosysteemissä raaka-aineet ja loppukäyttäjät ovat luonnollinen osa arvokenttää. Itse asiassa tämä vastaa hyvin sitä tilannetta, joka vallitsee kuluttajan ohjaamalla arvokentällä – arvo muodostuu sen pisteen kautta, jossa kuluttaja päättää rahansa käyttä.

Ekosysteemit ovat eläviä kokonaisuuksia, jotka muuttuvat samalla, kun yksittäinen osatekijä muuttuu. Toisaalta samalla tietyt lainalaisuudet säilyvät. Luonnossa tarvitaan valoa, ravinteita, vettä ja yhteyttämistä elämän ylläpitämiseksi. Fyysisen maailman liiketoiminnassa tarvitaan ymmärrystä digilogistiikasta, joka mahdollistaa oikean toiminnan oikeassa ajassa oikealla tavalla ja oikeaan hintaan. Kuluttajien hallitsemat arvoverkostot ovat entistä useammin myös kyseisten kuluttajien ohjaamia ja kontrolloimia.

Ekosysteemiajattelussa keskeistä on kokonaisvaltainen näkökulma arvokenttään. Ekosysteemi toimii yritysten liiketoiminnan alustana tai mahdollistajana arvokentällä. Mitkä ovat arvokentän osatekijät ja mahdollisuudet kokonaisuutena? Mitä tarvitaan, että uusi liiketoiminta mahdollistuu? Näkökulma ei siis rajoitu nykyiseen liiketoimintaan tai siihen, millaisia arvoketjuja tai -verkkoja on olemassa. Huomiota kiinnitetään tuleviin trendeihin, tarpeisiin ja todennäköisyyksiin. Tästä laajemmasta näkökulmasta asioita katsoen on erittäin todennäköistä, että syntyy uusia oivalluksia, joita ei tavoiteta analysoimalla vain olemassa olevia arvoketjuja tai arvoverkkoja. Ekosysteemiajattelu arvokentässä on viisasta erityisesti siksi, että silloin varmistutaan elinkelpoisesta ja parhaasta mahdollisesta arvontuottamismallista.

Tiedostamalla muutokset kuluttajakäyttäytymisessä sekä niiden vaikutukset arvokenttään, joka on yhä useammin ekosysteemin kaltainen, yritys voi muuttaa huonosti kannattavan liiketoiminnan perusteiltaan kannattavaksi ja kasvavaksi liiketoiminnaksi. Tämä on kuitenkin suuri haaste omistajille ja yritysjohdolle, joka on usein tottunut katsomaan olemassa olevien arvoketjujen tai arvoverkostojen tuottoa sekä tekemään usein vain pieniä korjaus- ja sopeuttamisliikkeitä.

Lehti-, media- ja kustannusalan on koettu olevan 2010-luvulla kriisissä tai ainakin vakavien ongelmien keskellä, kun vanhat ansaintamallit lehtien ja sisältö-jakeluiden osalta ovat kohdanneet digitaaliset vaihtoehtonsa. Samanaikaisesti vähentyneiden tilaajamäärien kanssa myös mainostulot ovat pienentyneet. Lisäksi jakelukustannukset ovat viime vuosien aikana kasvaneet.

Suurin muutos on tapahtunut kuluttajan käyttäytymisessä. Kuluttaja-asiakkaat ovat hakeutuneet uusien sisältöjen ja mediakanavien pariin. Niiden liiketoimintamallit ovat poikenneet merkittävästi aiemmin arvokenttää hallinneista malleista. Media-alan arvokenttään on samalla syntynyt useita uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita perinteiset alan yritykset ovat hyödyntäneet vain osittain. Useissa tapauksissa on tyydytty kosmeettisiin muutoksiin ja samalla katsottu sivusta, kun asiakasmäärät ja mainostulot pienentyvät. On myös tehty sellaisia yritysostoja, jotka ovat myöhemmin osoittautuneet virheinvestoinneiksi.

Media-alalla vain harva yritys on ymmärtänyt, että muutokset arvoverkostossa ovat itse asiassa muutoksia koko ekosysteemissä. Yksinkertaistettuna esimerkiksi näin: jos jollakin yhtiöllä on vaikkapa 500 000 kuluttaja-asiakasta ja tämä tilaajien määrä on laskeva, on aiheellista kysyä, mihin nämä poistuvat asiakkaat rahansa suuntaavat? Missä he asioivat ja mihin he aikansa käyttävät?

Kysymykseen on helppo vastaus: digitaaliset palvelut ja sisällöt. Siellä nykyiset ja menetetyt asiakkaat aikaansa viettävät. Samalla tulee näkyväksi se, että

asiakkaiden rahankäyttö on muuttunut: toimitetuista uutis- ja mediasisällöistä maksetaan vähemmän ja vastaavasti erilaisiin tuotteisiin, palveluihin ja kokemuksiin käytetään verkkokaupassa yhä enemmän rahaa.

Media-alan ekosysteemi ei siis olekaan enää pelkäänsä sisältötuotannon ja -jakelun arvoverkosto. Se on muuttunut kuluttajan ohjaamaksi arvokentäksi ja ekosysteemiksi, jossa esimerkiksi verkkokaupan konsepteissa on paljon uusia mahdollisuuksia. Yksinkertaisesti sanottuna: jos voit kirjoittaa ja tuottaa sisältöä, joka tavoittaa 500 000 ihmistä, miksi ei kannattaisi tarjota myös sellaista tuotteiden ja (oheis)palveluiden kokonaisuutta, joista nämä ihmiset ovat kiinnostuneita? Miksi antaa historian rajoittaa yrityksen arvonaluontikyvyyttä ja konkreettisia bisnesmahdollisuuksia?

3.3 Fyysinen ja digitaalinen toimintaympäristö

Yritys toimii valitsemillaan markkinoilla. Yleensä markkinat valitaan toimintaympäristöanalyysin ja aiempien kokemusten perusteella. Toimintaympäristöä analysoidaan strategiatyössä erilaisilla viitekehyksillä, joista esimerkkejä ovat muun muassa SWOT-, PESTLE- ja Five Forces -analyysit.

Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat luoneet tilanteen, jossa jatkuvuutta, kasvua ja menestystä haluava yritys joutuu yhä useammin tarkistamaan omat strategiset olettamansa sekä analysoimaan toimintaympäristön muutoksia: uusia mahdollisuuksia, riskejä ja uhkia. Ympäristöanalyysistä on muodostunut jatkuva ja dynaaminen prosessi, jolla parhaimmillaan turvataan ja parannetaan yrityksen toimintaedellytyksiä muuttuvan maailman keskellä.

Yrityksen ulkoiset toimintaedellytykset markkinoilla voivat muuttua ääritapauksessa hyvin nopeasti, jopa yhdessä päivässä. Keskeinen toimintaympäristön muodonmuutos on se, että *fyysisen toimintaympäristön* rinnalle on

tullut *uusi digitaalinen toimintaympäristö*, jossa vallitsevat uudet lainalaisuudet ja muutoksen logiikat. Yritykset ovat nykyisin osa fyysisiä rakenteita – ja samalla niiden toimintaan ja mahdollisuuksiin liittyy voimakkaasti digitaalinen maailma. Uudessa tilanteessa ei riitä, että toimintaympäristöanalyysissä keskitytään vain digitaaliseen tai vain fyysiseen ulottuvuuteen.

Toimintaympäristöä on analysoitava ja tulkittava nykyisin useasta eri näkökulmasta. Taustatekijöiden muutoksesta johtuen ennakoitavuus on entistä haastavampaa, ja tilannekuvat voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Tähän vaikuttaa moni tekijä, joista keskeisimpiä ovat seuraavat:

- Politiikka ja muutokset lainsäädännössä → sääntelyn purkaminen ja markkinoiden avautuminen, painopisteiden muutokset geopolitiikassa
- Talouteen ja talousennusteisiin liittyvät näkemykset → talouden rakennemuutos, asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytyminen, muutokset maailmantaloudessa
- Sosiaaliseen mediaan ja yleiseen mielipiteeseen liittyvät tekijät → reaaliaikaisuus, brändi, maine, näkemysten pirstoutuminen ja ihmisten heimoutuminen
- Teknologian kehittyminen → digitalisaatio, robotiikka, tekoäly ja materiaali teknologia
- Koulutus ja osaaminen → elinikäinen oppiminen, työmarkkinoiden muutos ja polarisaatio sekä tietoisuuden kehitys

Digitaalinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin välittömästi ja läpitunkevasti. Tietoverkko toimii 24/7/365-periaatteella: kaikki on periaatteessa mahdollista ja kellon ympäri, kaiken aikaa. Uutta tietoa, uusia vaihtoehtoja, uusi ilmiöitä ja uusia reaktioita syntyy jatkuvasti ja vauhti kiihtyy.

On myös olemassa asioita, joihin yksittäinen yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan. Näistä makrotason asioista esimerkkejä ovat erilaiset kriisit ja konfliktit. Vuonna 2017 ajankohtaisia esimerkkejä ovat myös populistiset avaukset vaaleissa ja lakimuutokset, joilla tavoitellaan kansansuosiota välittämättä niiden seurauksista kansantaloudelle. Sotilaallisen konfliktin mahdollisuus on kasvanut monin paikoin. Tällaisiin makrotason tekijöihin yritys saattaa joutua sopeutumaan välillä hyvinkin nopeasti. Toisaalta yrityksen johdossa ja keskustelussa fyysisen makrotason asiat saavat usein liian suuren painoarvon. Ne ovat kyllä vaikutukseltaan merkittäviä, mutta yksittäinen yritys ei voi itse näistä asioista päättää tai vaikuttaa niihin. Sen vuoksi toi-

mintaympäristön analyysissä ja siihen perustuvassa päätöksenteossa huomio olisikin suunnattava lähemmäksi ja asioihin, joihin voidaan konkreettisesti vaikuttaa.

Kun tuodaan analyysi lähemmäs yritystä itseään, sen toimintaympäristössä korostuvat uusiin mahdollisuuksiin, markkinoihin ja kilpailutilanteeseen, erilaisiin bisnesvaihtoehtoihin sekä kuluttajien preferensseihin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Yritykset toimivat arvokentällä, jossa eri resursseja ja palveluja pyritään yhdistämään sellaisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, joilla on arvoa. Näin muodostuvassa yrityksen arvoverkossa kyse on valinnoista ja päätöksistä koskien niitä hankinta- ja jakeluteitä sekä kumppanuuksia, joiden avulla yritys tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen. *Arvoverkon johtaminen ja toiminta vastaavat muun muassa kysymykseen: Miten lisäarvoa tuotetaan?*

Digitaalinen toimintaympäristö sekä asiakaskanavien eriytyminen ja erilaistuminen ovat muuttaneet lisäarvon tuottamisen periaatteita. Yrityksen toiminta ekosysteemeissä, osana ympäröivää maailmaa, käsittää nykyisin monensuuntaista viestintää, vuorovaikutusta ja yhteistyötä arvokentän, arvoverkkojen ja yrityksen itsensä tasoilla. Toimintaympäristön monimuotoisuus ja erilaisuus yhdistettynä reaaliaikaiseen tiedonkulkuun ja automaatioon tekevät tehtävänsä. Liiketoimintaympäristöä voidaankin hyvin perustellusti kutsua



Kuva 13. Yrityksen liikeidea on nykyisin osa fyysisistä ja digitaalista ympäristöä.

nykyisenä digilogistiikan aikakautena mahdollisuuksien arvokentäksi, jossa on runsaasti uusia ja vaihtuvia mahdollisuuksia eri suuntiin. Toimintaympäristössä muuttuvat ja kehittyvät samanaikaisesti fyysiseen ja digitaaliseen ulottuvuuteen liittyvät seikat koskien horisontaalista (esim. mittakaavaedut) ja vertikaalista yhteistyötä (mm. uudet palvelut ja liiketoiminnot).

Perinteisessä maailmassa (ennen digitaalisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja vaikutuksia) yrityksellä saattoi olla yksi tai useampi arvoketju, joka pysyi rakenteeltaan ja prosesseiltaan muuttumattomana pitkiäkin aikoja. On paljon esimerkkejä, joissa arvoketjun ja -kentän on ajateltu säilyvän muuttumattomana lähes ikuisesti – tai ainakin vuosikausien ajan. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ajassa ja maailmassa hyvin harva menestyvä ja elinkelpoinen yritys voi lähestyä toimintaympäristöään staattisina ja muuttumattomina arvoketjuina.

Kuitenkin monet päätöksentekijät ajattelevat, että sopimukset, lainsäädäntö ja (monopoli)asema markkinoilla suojaavat liiketoimintaa muutoksilta. Huonoimmassa tilanteessa ovat ne yritykset, joiden omistajilla, hallituksella ja toimivalla johdolla ei ole osaamista tai halukkuutta analysoida toimintaympäristöä ja sen muutoksia. Mistä oikeastaan on kyse? Olemassaolon edellytysten ajatellaan usein perustuvan historiaan ja toteutuneeseen kehitykseen. Sen vuoksi yrityksen johtamisprosesseja ja strategiaa ei haluta muuttaa ajoissa. Tällaiset yritykset ovat omien aikaisempien onnistumistensa ja menestyksensä armoilla, erilaisten uskomusten ja vanhentuneiden oletusten varassa.

Horisontaalisen yhteistyön mahdollisuudet ovat nykyisin erilaiset kuin aiemmin. Tietyt toimintamallit ovat elinkaarensa päässä ja yrityskaupoilla tai muulla syvällä yhteistyöllä voidaan päästä tehokkuudessa vain tiettyyn pisteeseen. Esimerkiksi digitaalinen valokuvaus muutti takavuosina pelikenttää niin paljon, että yrityskaupat tai vastaavat toimenpiteet eivät olisi enää pelastaneet Kodakin kameravalmistusta. Vertikaalisen yhteistyön puitteissa on vastaavasti vaikea saada aikaan suljettuja ketjuja, jotka olisivat pitkään kilpailukykyisiä suhteessa kilpailijoiden asettamiin haasteisiin ja asiakkaiden toiveisiin. Digilogistiikan aikakaudella nämä dimensiot voidaan yhdistää uuden näkemyksen aikaansaamiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Sellainen valikoima, joka tavoittaa kuluttajan huomion ja, jonka saavutettavuuden kulluttaja kokee itselleen houkuttelevaksi on voittaja.

Todellisuutta vastaa nykyisin paremmin kolmiulotteinen verkosto, jonka ulottuvuudet muodostuvat (1) yrityksen ja yhteistyökumppaneiden (2) kulluttajien (3) vaihtoehtojen/kilpailijoiden toiminnasta. Jokaisen käyttäytymisen on dynaamista ja iteratiivista. Yrityksen liikeidea toteutuu arvokentällä parhaassa tapauksessa kasvavalla, kannattavalla ja elinkelpoisella tavalla. Ul-

koisen toimintaympäristöanalyysin tulisi keskittyä entistä enemmän kyseessä olevan digitaalisen ja fyysisen arvokentän ja -verkon analysointiin.

Olisi tunnistettava tällä tasolla olevat muutostekijät, riskit ja mahdollisuudet. Avainkysymyksiä on monta. Olemmeko mukana oikeassa arvoverkossa ja toimimmeko siinä oikealla paikalla? Miten kykymme ja mahdollisuutemme tuottaa lisäarvoa kehittyvät jatkossa? Millaisia riskejä arvoverkostoomme kohdistuu? Onko verkostossa aukkoja, joista arvo valuu verkon ulkopuolelle? Mitä uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia meillä on? Analyysin perusteella on tehtävä päätökset siitä, miten jatketaan.

Yrityksen ja sen liikeidean ytimessä ovat ne asiat, joista yritys voi päättää täysin itsenäisesti. Uudessa maailmassa, jossa digitaalinen toimintaympäristö on muuttanut merkittävästi markkinatietoon, eri vaihtoehtoihin, asiakkaiden tuote- ja hintatietoisuuteen, palveluiden saavutettavuuteen ynnä muihin liittyviä аспектеjä, näitä yrityksen itsensä päätettävissä olevia asioita on entistä vähemmän. Käytännössä yrityksen päätösvallassa ovat osaamiseen ja johtamiseen liittyvät asiat. Keskeisin ja ainoa päätös, joka yrityksellä itse asiassa on, liittyy toiminta- ja johtamiskulttuuriin. Avainkysymys kuuluu: *haluammeko oppia palvelemaan asiakkaitamme entistä paremmin?*

Tähän pääkysymykseen liittyy jälleen monia muita kysymyksiä. Tiedostammeko, että toimintaamme ohjaavat kasvavassa määrin yksittäiset kuluttajat? Uskallammeko uudistua uuteen maailmaan? Onko meillä se olennainen osaaminen, joka tarvitaan nyt ja huomenna markkinoilla menestymiseen? Ovatko kuluttajat samaa mieltä?

Parhaimmassa asemassa ovat yritykset, joiden liikeidean ja toiminnan ytimen muodostaa valikoima, jolle on yksittäisten kuluttajien hyväksyntä. Tämä näkyy myös kuluttajakokemuksen parantumisenä ja uusina tilauksina. Vaikka asiakkuuksien ja asiakasuskollisuuden luonne on muuttunut, kuluttajat haluavat käyttää juuri heidän tarpeensa tuntevan, tutuksi tulleen ja luotettavaksi havaitun yrityksen palveluja ja tuotteita. Yritys puolestaan on hereillä, kun se on luova, joustava ja innovatiivinen tarjotakseen kokemuksia, joille on kysyntää myös jatkossa.

3.4 Muuttuvat asiakasmarkkinat

Kaikki liiketoiminta perustuu kolmeen markkinaparadigmaan eli perusoletamaan, tai niiden yhdistelmään. Ensiksikin liiketoiminnalla voidaan ratkaista jokin olemassa oleva ongelma. Toiseksi liiketoiminnalla voidaan täyttää

jokin tarve. Kolmanneksi sillä voidaan vastata johonkin (nousevaan) trendiin. Usein yrityksen liiketoiminnassa on mukana näitä kaikkia elementtejä, jolloin olemassaololle ja kasvuille ovat parhaat lähtökohdat.

Markkinaparadigmoihin ja yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttaa moni megatrendi, joista merkittävin on *kuluttajan käyttäytymisen muutos*. Tähän muutokseen puolestaan liittyvät ja kytkeytyvät monet muut asiat, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa:



Kuva 14. Kuluttajan käyttäytymisen muutos on suurin yrityksiin vaikuttava megatrendi.

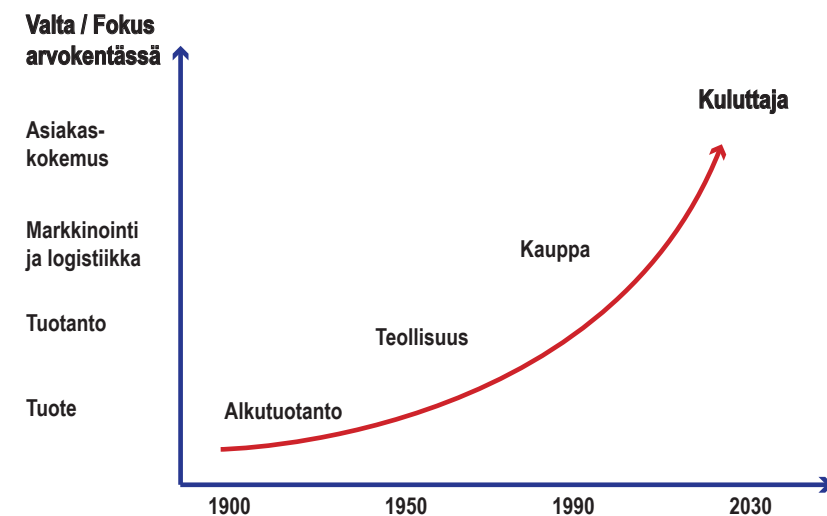
Digitaalisuus ja digitaaliset palvelut ovat muuttaneet yritysten asiakasmarkkinoita ennenkokemattomalla tavalla. Muutos on samaa suuruusluokkaa, kuin minkä rahamarkkinat kokivat rahan arvon irtautuessa kultakannasta ja muuttuessa luottamuskantaan perustuvaksi järjestelmäksi.

Aiemmin rahamarkkinoilla oli yksinkertaistaen todettuna liikkeellä vain se määrä rahaa, joka oli talletettuna arvometalleina pankin holveihin. Eri-laisista kriiseistä ja toimenpiteistä johtunut ja 1970-luvulle päättynyt trans-

formaatio (rahamarkkinoiden muodonmuutos) muutti rahamarkkinoita perustaltaan toiseksi: nykyisin rahan arvo määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaan. Yksikään ulkoinen taho ei voi nykyisin asettaa kierrossa olevan rahan määrää maailmanlaajuisesti.

Kysynnän ja tarjonnan laki koskee nykyisiä kuluttajamarkkinoita, joilla yritykset toimivat. Asiakasmarkkinat ovat muuttuneet megatrendien johdosta kuluttajan käyttäytymisen ohjaamiksi. Samanaikaisesti monet yritystoiminnan perusteet ovat pysyneet muuttumattomina – ja tästä on syntynyt merkittävä muutos markkinoiden kysyntään ja tarjontaan. Yritysten näkökulmasta kulutustavara- ja palvelukeskeisessä taloudessa menestymiseen riitti tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen.

Aiemmin markkinoilla menestymiseen riitti yksinkertaistettuna sanoen hyvä tuote ja tehokas arvoketju: tuotteiden välittäminen asiakkaiden ostettavaksi erilaisiin kaupan kanaviin. Asiakasmarkkinat ovat nykyisin jatkuvassa muutoksen tilassa. Tähän on vaikuttanut moni asia, mutta keskeisimpiä tekijöitä ovat tiedon ja uusien vaihtoehtojen lisääntynyt määrä. Tämä verraten nopea kehitys on muuttanut kysynnän rakennetta ja valta-asetelmaa arvokentässä.



Kuva 15. Arvokentällä kuluttajan valta on lisääntynyt merkittävästi. Samalla geneerisestä asiakkaasta on muodostunut kasvullinen yksilö.

Lisäksi yksittäisellä *kuluttajakokemuksella* on aiempaa suurempi pelikenttää muovaava vaikutus. Toisin sanoen: nykyisin ei riitä, että tehdään samoja asioita samalla tavalla tai vähän paremmin kuin ennen. Kysyntä muuttuu jatkuvasti, ja samalla myös tarjonnan ja valikoiman on muututtava ollakseen kannattavaa liiketoimintaa.

Yksittäinen asiakas on nykyisin ensisijaisesti saatava kokemaan, että yrityksellä on *arvolupaus*, joka parantaa asiakkaan tilannetta tavalla tai toisella. Tuotteen ja palvelun on lisäksi lunastettava *asiakkaan odotukset*, jotka ovat usein faktaa ja tunnetta sekoittuneina kokemukseksi. Joka tapauksessa odotukset kohdistuvat sekä digitaalisiin palveluihin että fyysiseen logistiikkaan. Kolmanneksi, koska kyse on kokemuksista, yrityksen on kyettävä uudistamaan ja *toistamaan tuo huippukokemus* kerta toisen jälkeen, jotta yritys pysyy kuluttajan arvokentällä myös jatkossa.

Globalisaatio ja kilpailun avautuminen luovat yrityksille ja nykyiselle valikoimalle uusia mahdollisuuksia ja uutta kysyntää. Tämä selittyy tuotteiden

American Express on maailmanluokan pioneereja kuluttajakokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Amex käyttää toiminnassaan niin sanottua *relationship care* -mallia, jossa asiakkaat on jaettu viiteen kategori-
aan. Niistä korkeimpaan asiakkaat pääsevät vain kutsun kautta. Muuten asiakkaat voivat valita itselleen sopivan tason ja siihen liittyvät yhteistyökumppanit.

Asiakkuuksiin sisältyy maksukortin lisäksi erilaisia vakuutuksia, concierge- ja premium-palveluita sekä muita liitännäisiä, joilla asiakkuuksia räätälöidään ryhmittäin kuluttajakohtaisesti. Lisäksi ostoksissa on kannustava pisteohjelma, jota voi käyttää yksilöllisellä tavalla tuoteostoksiin tai palveluihin. American Express -kortin käyttäjät ovatkin erittäin uskollisia asiakkaita. He suosittelevat maksukorttia mielellään myös ystävilleen.

Veto-Ketju-projekti palkittiin vuoden 2004 logistiikka-hankkeena. Projektissa kehitettiin automaattinen paperirullien lastaus- ja käsittelyjärjestelmä UPM:n Kajaanin tehtaiden ja Rauman sataman välille. Tehtaan tuotantokapasiteetti oli yli 600 000 tonnia aikakaus-, sanomalehti- ja erikoissanomalehtipaperia vuodessa. Kuljetusketjussa uusi automatisoitu järjestelmä vähensi paperirullien käsittelykertoja sekä -vaurioita ja näistä aiheutuvia kustannuksia merkittävästi.

Maailman paperiteollisuudessa oli samaan aikaan muuttuneen kuluttajakäyttäytymisen vuoksi paljon ylikapasiteettia. Tuotettuja paperilaatuja kulutettiin aikaisempaa vähemmän. Myös pitkä jakelutie vaikeutti tuotteiden toimittamista kannattavasti asiakkaille. Automatisoidulla käsittelyllä ja uusilla investoinneilla aikaansaatu tehokkuuden ja tuottavuuden lisäys sekä kustannussäästöt eivät kuitenkaan riittäneet, vaan koko Kajaanin paperitehdas suljettiin vuonna 2008.

Suomalaiselle havupuuselluloosalle on maailmalla kasvava kysyntä. Kiinassa WC-paperin kulutus on nous-
sut yli 50 prosenttia viimeisen kymmenen vuoden aika-
na. WC-paperista ei tule kestävää ilman havupuusellua. Kun miljardi ihmistä käyttää jotakin tuotetta merkittä-
västi enemmän kuin aiemmin, kulutuskysynnän kasvu on suuri. WC-paperin jälkeen kehittyvillä markkinoilla kasvaa talouspaperin ja muiden pehmopaperituottei-
den kysyntä. UPM-Kymmene on lisännyt voimakkaasti sellutuotantokapasiteettiaan viime vuosina.

ja palveluiden aiempaa lyhyemmällä elinkaarilla ja muun muassa kulutuskysynnän yleisenä kasvuna. Maailma täyttyy tavarasta entistä nopeammin; samalla uusia palveluja etsitään ja käytetään yhä enemmän. Maailma on myös pienentynyt, ja uusien maantieteellisten markkinoiden avaaminen on aiempaa yksinkertaisempaa. Myös uusia asiakkaita syntyy jatkuvasti. Yritysten nykyisten tuotteiden ja palvelujen kannalta kyse on erityisesti asiakkaan saavuttamisesta ja tavoittamisesta. Miten saamme valikoimamme tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen? Kuinka toimitamme valikoimamme eri vaihtoehtot asiakkaillamme?

Lisäksi voidaan nähdä, että asiakasmarkkinoille on syntynyt nykyisille tuotteille ja palveluille valtava määrä vaihtoehtoja. Niitä tulee myös jatkuvasti lisää. Usein ajatellaan, että digitalisaatio muuttaa perinteisiä toimialoja. Todellisuudessa digitalisaatio on mahdollistanut uusia palveluja, joita kuluttajat hyödyntävät. Nykyisten olemassa olevien kysyntä-tarjonta -yhtälöiden

Tanskan lainsäädännössä on tehty määritelmä, että viranomaisten ja kansalaisten välinen viestintä on sähköistä. Tämän vuoksi jokaisella tanskalaisella on sähköpostilaatikko, ja jokainen tanskalainen lähettää keskimäärin vain yhden paperikirjeen vuodessa. Pienentyneistä jakelumääristä johtuen Tanskan Posti (Post Nord) teki sata miljoonaa euroa tappiota kaudella 2012–15. Tappion suuruus on noin 20 euroa jokaista tanskalaista kohti. Tanskan Posti on vähentänyt viimeisinä vuosina noin 1 000 työpaikkaa vuodessa, ja kirjejakelun velvoitteita on kevennetty siten, että kirje voi viipyä matkallaan jopa viisi päivää. Sanomalehdet pitävät postin hinnoittelua kalliina, ja niillä onkin oma jakeluyhtiönsä. Tanskan posti yrittää hakea asemia liiketoiminnalleen verkkokaupan pakettitoimituksista, joka on kuitenkin erittäin kilpailtu liiketoiminta-alue.

lisäksi kyse on usein myös uusista tarpeista, ongelmista ja trendeistä, jotka luovat mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Yritysten kannalta oleellista on se, osataanko varmasti tarjota tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat haluavat ostaa nyt ja tulevaisuudessa? Ymmärrys asiakkaan muuttuvista tarpeista korostuu. Kuinka yritys saa asiakkaan uskomaan sen haluun ja kykyyn palvella hyvin myös jatkossa? Onko nykyisillä asiakkailla jotain sellaisia tarpeita tai intressejä, joissa voimme olla avuksi?

Kiertotalous ja kestävä kehitys luovat aivan uusia mahdollisuuksia ja asiakasmarkkinoita. Yhdysvaltojen satamien suurin vientituote ovat jo pitkään

UPM on käynyt 2000-luvulla läpi merkittävän uudistuksen, joka jatkuu edelleen. Yhtiön pörssikurssi kesäkuussa 2017 oli kaikkien aikojen korkein (noin 25–26 euroa). Tuotantokapasiteetin alasajo sekä tuotanto- ja jalostussuuntien muutokset ovat tuottaneet tulosta. Yhtiö keskittyy aiempaa laajemmin kasvattamaan liike-toimintoja, joilla on vahvat pitkän aikavälin näkymät ja joihin liittyy kestävää kilpailuetua. Perinteisten mekaanisten ja kemiallisten puunjalostustuotteiden lisäksi liiketoimintoihin on tullut sellaisia alueita kuin biokemikaalit, biokomposiitit, biopolttoaineet, tarrat ja erikoispaperit.

Kotka Mills Oy valmisti vuosituhatosen vaihteessa pääosin hartsilla kyllästettyjä paperikalvoja ja laminaatteja, jotka toimivat raaka-aineina muun muassa rakennus- ja sisustusteollisuudelle. Vuonna 2017 yhtiön kaikkein lupaavin uusi tuote on kuluttajamarkkinoille suunnattu muoviton ja biohajoava kertakäyttöinen kahvikuppi. Tuote voi ratkaista maailmanlaajuisesti muun muassa take away -kuppien ja pakkausten luonnolle aiheuttamat ongelmat.

olleet erilaiset kiertotalouden jakeet kuten esimerkiksi käytetyt koneet ja laitteet, kemikaalit, tekstiilit, muovit, metallit ja kierrätyspaperit. Näitä laivataan edelleen jalostettaviksi ja käsiteltäviksi muille maantieteellisille alueille. Samanlainen mahdollisuus on eurooppalaisten kotitalouksien kohdalla: kasvava määrä käyttökelpoista tavaraa odottaa seuraavaa elinkaartaan muun muassa kierrätystä ja uusiokäyttöä hyödyntäen. Kaupungistuminen mahdollistaa myös aiempaa tehokkaampien palveluiden toteuttamisen yksittäisille kuluttajille, jotka asuvat ja asioivat samalla maantieteellisellä alueella.

Perinteinen jako yritys- ja kuluttajaliiketoimintamarkkinoihin on auttamattoman vanhentunut.

Edelleen on totta, että laskun yrityksen suoritteista voi maksaa jokin yhteisö tai kuluttaja. Kuitenkin yksittäinen kuluttaja on entistä lähempänä alihankintaa, raaka-ainelähteitä ja alkutuotantoa. Monilla yrityksillä onkin todellisuudessa nykyisin tuhansia tai miljoonia asiakkaita, vaikka tärkeämpinä liikevaihdon lähteinä olisi vain muutama yritys.

Kuluttajat käyvät myös vertaiskauppaa, jossa yritysten tuotteita ja palveluja myydään suoraan toisille kuluttajille. Yritysten kannalta tämä kolmas ulottuvuus tarkoittaa kuluttajakokemuksen ja -tietoisuuden merkityksen kasvua tuotteiden elinkaarien aikana. Myös lainsäädäntö muuttuu siten, että tuotteista aiempaa suurempi osa on uusiokäytettävää. Pelkkä kierrätys ei siis enää riitä tuottajayhteisöille. Pikemmin voidaan sanoa, että asiakasmarkkinoita ja tuotteiden elinkaaria ohjaavat nykyisin yksittäisten kuluttajien muodostamat joukot. Yksittäisen kuluttajan kokemus on yrityksen kannalta liiketoimintaa kasvattava tai kutistava tekijä.

Yritysten näkökulmasta asiakasmarkkinat ovat muuttuneet monikanavaisiksi digitaalisten palvelujen, yhdyskuntarakenteen muuttumisen ja kaupungistumisen myötä. Tämä tarkoittaa toisaalta sitä, että samat asiakkaat voivat asioida useassa eri kanavassa hankkiakseen tietoa ja tehdä ostopäätöksiä, jotka koskevat yrityksen valikoimaa. Toisaalta vain harva yritys voi sanel-la jakelutiensä rakenteen ja rajata toimintamalliaan yhteen hinnoittelumalliin ja toimitusputkeen. Yrityksen kannalta palveluiden ja tuotteiden onkin oltava kilpailukykyisesti tarjolla eri kanavissa, jolloin jakelustrategialla on aiempaa merkittävästi suurempi vaikutus sekä liikevaihtoon ja kannattavuuteen että asiakaspalveluun ja -kokemukseen.

Vuonna 2017 Ikea seuraa erittäin tarkasti kuluttajamarkkinoiden ja -tarpeiden kehittymistä. Lähes kaikki Ikean asiakkaat – riippumatta siitä, ovatko ne yrityksiä vai kuluttajia – mieltävät Ikean sinisen laatikon tavaratiloksi. Kuitenkin yrityksessä on muuttuneisiin asiakastarpeisiin perustuen toteutettu verkkokauppaa ja click & collect -noutopisteitä, joista kerätään kokemuksia. Ikealle keskeistä on asiakkaan ostoprosessin eri vaiheiden ymmärtäminen ja oikean tarjonnan kohdentaminen oikeaan aikaan.

Internet toimii erittäin hyvin tiedon, kokemusten ja inspiraation hankkimisessa sekä vaihtoehtojen alustavassa vertailussa. Myös yksinkertainen käyttötavara-kauppa onnistuu verkossa hyvin. Perinteisissä, fyysisissä myymälöissä ja puhelinpalvelussa edellä mainittujen asioiden lisäksi korostuvat asiakaspalvelu, yksityiskoh- taisempi tarpeen kartoitus sekä ratkaisujen esittäminen näihin asiakkaan tarpeisiin.

Ikeassa on ymmärretty, että asiakkaan kokonais- valtainen ymmärtäminen ja kuluttajakokemus ohjaa- vat entistä enemmän sekä formaattia että valikoimaa markkina-aluekohtaisesti. Ikea voi olla jatkossa hyvin erilainen kokemus Suomessa tai Brasiliassa, pääkau- punkiseudulla tai haja-asutusalueilla. Erottumisen kannalta keskeistä on brändin tunnettuus ja vetovoima. Myös luotettavuus ja pitkäjänteisyys tuotteiden laadus- sa ovat tärkeä panostuksen kohde.

Interaktiivisuutta ja dialogia asiakkaiden kanssa on tarkoitus jalostaa entisestään. Pohdinnassa on muun muassa se, kuinka asiakkaan tarpeesta ja palautteesta

(esim. puuttuva sesonkituote tai muutokset tuotekonfiguraatiossa) saadaan toimitusketjua ohjaava tekijä. Toisena digitaalisuuden potentiaalina nähdään asiakkaan mahdollisuus suunnitella ja ohjata jakelutietä itselleen sopivalla tavalla. Lisäksi pohditaan asiakkaiden mahdollisuuksia parempaan tuotantoketjun jäljitettävyyteen ja seurantaan sekä palveluintegraatiota ja yhteistyötä muiden arvokentän toimijoiden kanssa.

Ikea kehittää myös uusia kiertotalouden palveluita (esimerkiksi uusi pahvilava) ja tarjoaa kuluttajille mahdollisuuksia tuoda vanhat kalusteet kierrätyspisteisiin. Elämyksellisyys on vahva osa Ikea-kokemusta.

Tori.fi on Schibsted Classified Median kehittämä palvelu, jossa kuluttajat voivat myydä ja ostaa tuotteita toisiltaan. Luokitellut ilmoitukset ovat kuluttajille ilmaisia. Emoyhtiöllä on vastaavia palveluja useissa Euroopan maissa. Suomessa palvelun kehitys on ollut erityisen nopeaa ja palvelulla on ollut 1,4 miljoonaa viikoittaista käyttäjää. Ensimmäisen viiden vuoden aikana myynnisä olleen tavaran arvo oli vuonna 2016 yli 6 miljardia euroa.

Apple perustettiin vaihtoehdoksi IBM:n ”monopolia” vastaan. Siitä tuli myös vaihtoehto Microsoft-käyttöjärjestelmälle. Tietokonevalmistajana Apple palveli pitkään lähinnä ammattilaisia ja tosiharrastajia. Globaali menestystarina Applesta tuli kuluttajaelektroniikan ja älypuhelinien myötä. Yrityksessä oivallettiin, että teknologian lisäksi ihmiset ovat kiinnostuneita mediasisällöistä. Strategia on ollut nerokas: tietokonealan vakiintunutta jättiläistä vastaan taistelleesta haastajasta on kasvanut valtava suljettu ekosysteemi, johon liityessään käyttäjä sitoutuu yhden valmistajan laitteisiin ja ohjelmistoihin.

Käyttäjäkokemus tukee asiakasuskollisuutta, ja laitteiden pitkästä käyttöiästä huolimatta asiakkaat ostavat uusia laitteita säännöllisesti. Jakelutien Apple on pitänyt omassa kontrollissaan siten, että tuotteita on saatavissa lokalisoiduissa verkkopalveluissa ja brändin omissa kivijalkakaupoissa. Tuotteita saa myös muista kaupoista, mutta esimerkiksi hintakilpailua ei juurikaan ole. Applen tapauksessa kuluttajakokemus rakentuu pääosin vahvan brändin ja tuotteen käyttökokemuksen ympärille.

3.5 Muuttuva kilpailu

Perinteisten teorioiden mukaan yritysten näkökulmasta kilpailussa on kyse muun muassa hinnasta, saatavuudesta ja eri vaihtoehtojen tarjoamisesta. Yksittäisillä kuluttajilla on nykyisin enemmän valtaa ja vaihtoehtoja kuin koskaan aiemmin. He myös käyttävät tätä vapauttaan tehdä valintoja ja vaikuttaa ostoprosesseihin entistä useammin. Käytännössä yritykset kilpailevat ympäristössä, jossa mitä erilaisimpia hyödykkeitä on tarjolla yhä enemmän.

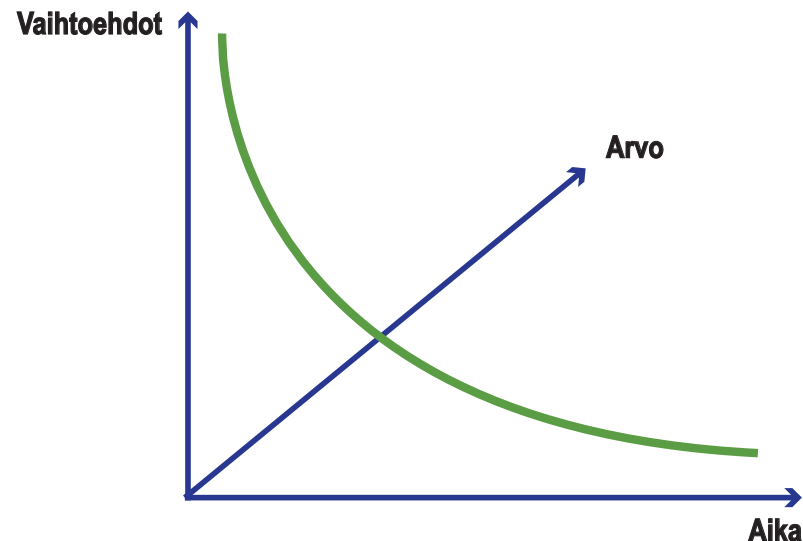
Kuluttajan kannalta kilpailutilanne on erilainen. Aikaisemmin joidenkin kokemusten hinta oli korkea suhteessa käytettäviin tuloihin, saatavuus saattoi olla hyvin rajoitettua ja vaihtoehtojakaan ei ehkä ollut käytettävissä kovin runsaasti. Nykyisin esimerkiksi elintarviketuotteita kuten lihaa, maitoa ja leipää ostetaan enemmän kuin aiemmin. Se, missä muodossa näitä tuotteita hankitaan, on kuitenkin muuttunut oleellisesti. Nykyisin yhä useammat asiakkaat hankkivat asioita palveluina ja kokemuksina. Puolivalmisteet ovat yleistyneet paitsi ravintolakeittiöissä myös kodeissa. Ruokaa hankitaan yhä useammin myös valmiina.

Valmisruoka ei kuitenkaan välttämättä tarkoita pelkästään mikropitsaa tai maksalaatikkoa. Ja edelleen: kun hankitaan palveluja, odotukset räätälöinnistä ja palvelun sisällöstä kasvavat. Kuluttajat ovat nykyisin uskollisia omille kokemuksilleen ja mielikuvilleen siitä, mitä ovat hankkineet tai ovat hankkimassa. Kokemuksellisuuteen liittyy myös halu kokea aiempaa enemmän ja vaihtelevammin. Nykymarkkinoilla asioiden ja palvelujen kokeileminen ja kulutuskäyttäytymisen muuttaminen on merkittävästi helpompaa kuin aikaisemmin.

Uudet osaajat ja teknologiat haastavat vanhat rakenteet ja liiketoimintamallit (esim. Amazon, Alibaba, Bitcoin, Facebook, Google, Airbnb, Uber, Tesla)

Kuluttajan ja yrityksen kannalta kilpailua käydään nykyisin arvosta. Arvo tarkoittaa tässä yhteydessä kuluttajalle erityisesti kokemusta ja yritykselle erityisesti liikevaihtoa ja kannattavuutta sekä tulevaisuuden näkymiä. Käytännössä kyse on ennen kaikkea siitä, mihin aikaa käytetään, ja mitä vaihtoehtoja tuolle ajankäytölle on. Avainkysymys kuuluu: paraneeko käytetyn ajan laatu, jos vaihtoehdot vähenevät tai lisääntyvät? Ja toisaalta: millä vaihtoehdolla saan parhaan vasteen käytetylle ajalle?

On olemassa lukematon määrä vaihtoehtoja, jotka kaikki liittyvät tavalla tai toisella käytettävissä olevaan aikaan. Juuri tässä hetkessä on tehtävä valinta tai valintoja. Ihmiset arvostavat aikaa eri lähtökohdista, ja samoin myös tarpeet eri vaihtoehtoja koskien ovat yksilöllisiä. Mikäli jokin vaihtoehto ei saa ollenkaan aikaa ja huomiota osakseen, sen arvo on nolla. Jos taas vaihtoehtoja on lukemattomia, niihin kuhunkin käytettävissä oleva aika pienenee – mikä puolestaan laskee vaihtoehtojen lukumäärän kautta koettua arvoa. Jos on paljon aikaa ja vähän vaihtoehtoja, sekään ei lisää arvoa. Kuluttajan kokemus arvo



Kuva 16. Kuluttaja-asiakas optimoi kokemuksellista arvoa suhteessa aikaan ja käytettävissä oleviin vaihtoehtoihin.

ja yrityksen saama tulos on maksimaalinen siinä pisteessä, jossa käytetään oikea määrä aikaa oikeisiin vaihtoehtoihin. Tästä syntyy myös pohja tyytyväiselle, pitkäikäiselle uudistuvalla asiakkuudelle.

Olennaista on ymmärtää, että kehittyneemmällä ja etabloituneilla markkinoilla kyse ei ole ensisijaisesti rahan käytön optimoinnista. *Kyse on arvon optimoinnista ajan ja valittavissa olevien vaihtoehtojen suhteen.* Mielikuvat ja kokemukset arvosta ovat niitä tekijöitä, jotka näkyvät yritysten liikevaihdossa ja tuloksessa.

Yllä oleva tarkoittaa, että yksittäisillä kuluttajilla on kaikki mahdollisuudet valita lukuisista tuotteista ja palveluista. Samanaikaisesti kuluttajat hankkivat tuotteita ja palveluja, jotka tarjoavat heille parhaan kokemuksen.

Kilpailu markkinoilla käydään nykyisin ensisijaisesti (1) kuluttajakokemusten, (2) arvoverkkojen ja (3) jakeluteiden kesken.

Kilpailua käydään yritysten kesken siitä, kuka onnistuu tarjoamaan *ylivertaisen kuluttajakokemuksen*. Tässä asiassa yrityksillä on usein asiakastyytyväisyyteen perustuva harha. Asiakkaat saattavat olla varsin tyytyväisiä tai sitten löytävät sieltä täältä kehitettävää. Kuluttajakokemuksessa keskiarvona ”hyvä” tarkoittaa kuitenkin sitä, että asiakkaita ei käytännössä tunneta, eikä heidän odottamaansa arvoa osata lunastaa.

Oleellisempaa olisi tunnistaa ne kuluttajakokemukset, joissa arvosana on tai olisi ”erittäin tyytyväinen”. Lisäksi on tiedettävä, mitä asiakkaat erityisesti arvostavat kokemuksessaan? Mikä saa heidät vastaamaan ”erittäin tyytyväinen”? Tällaiset kokemukset voivat löytyä omista asiakkaista tai jonkin toisen yrityksen asiakkaista. Erittäin tyytyväisiä asiakkaita on yleensä alle 10 prosenttia kaikista yrityksen asiakkaista. Johtoryhmissä koetaan usein juuri toisin. Ajatellaan, että 90 prosenttia asiakkaista on varsin tyytyväisiä ja hyvä näin. Käytännössä tuo 90 prosenttia etsii koko ajan uutta ja parempaa arvoa ja kokemusta. Toisin sanoen: he ovat vielä tällä hetkellä puheena olevan yrityksen asiakkaita, koska eivät tiedä paremmista vaihtoehdoista.

Nykyisessä maailmassa on tarjolla samanaikaisesti lukemattomia arvoverkkoja, jotka kaikki myös kilpailevat uusista asiakkaista. Kaupan ja liiketoiminnan ytimessä ovat konkreettiset tuotteet ja palvelut. Aivan samat tai vastaavat hyödykkeet löytyvät useista eri lähteistä ja kanavista. Voittajia ovat kuitenkin ne arvoverkot, jotka tuntevat asiakkaansa nykyiset arvot ja tulevat

Klassikkokirjassa Tuhannen ja yhden yön tarinoita Alibaba on köyhä puunhakkaaja, joka saa rosvojen aarreluolan aukenemaan sanomalla ”Seesam aukene”. Verkkokaupassa Alibaba avasi globaalin aarreluolan erityisesti pk-yrityksille ja kuluttajille vajaassa 20 vuodessa. Ohittaessaan myynnin määrässä Walmartin vuonna 2016 Alibaba nousi maailman suurimmaksi jälleenmyyjäksi, joka toimii yli 200 maassa. Vuonna 2017 Alibaba generoi enemmän myyntiä kuin Amazon ja eBay yhteensä.

Vain erinomaiset kuluttajakokemukset, joita on usein alle 10 prosentilla asiakkaista, johtavat pitkään, jatkuvaan ja kannattavaan asiakassuhteeseen. Mikäli kuluttajakokemus on ”ok/hyvä”, asiakkaat ovat kenties jo etsimässä uusia vaihtoehtoja.

tarpeet sekä pystyvät suunnittelemaan niihin perustuen ylivertaisia arvokokonaisuuksia: brändejä, tuotteita, palveluja, kokemuksia ja näiden yhdistelmiä.

Pelkkä suunnittelu ei riitä. On oltava myös kyvykkyyttä ja resursseja toteuttaa sellaisia ylivertaisia palveluja ja tuotteita, joita asiakkaat arvostavat. Arvotarjoomien toteuttaminen ja kehittäminen liittyvät kiinteästi arvoverkoon ja sen toimintaan sekä erityisesti fyysiseen liikkeeseen ja logistisiin ratkaisuihin – eli *jakeluteihin*.

Jakelutie tarkoittaa niitä kanavia, konsepteja, malleja, kumppanuuksia ja prosesseja, joiden avulla tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden käyttöön. Mikäli yrityksen valikoima sisältää fyysisen komponentin – konkreettisen ja fyysisen tuotteen tai palvelun, jota ei voi jakaa suoraan tietoverkon kautta digitaalisena tiedostona tai datana – on jakelutiellä valtavan suuri vaikutus

Alibaba Group käsittää verkkokaupan lisäksi joukon yrityksiä, joiden liiketoiminta syntyy kommunikaatiosta, mainoksista, ostamisesta, maksamisesta, jakelusta ja lisäarvopalveluista. Lisäksi yritysryhmällä ja kumppaneilla on omaa tuotekehitystä liittyen robotiikkaan, pilvipalveluihin, terveydenhuollon palveluihin, mediaan ja monille muille alueille. Yhteistä näille kaikille on asiakkuuden, kuluttajakokemuksen ja synergisen arvoverkoston korostuminen liiketoiminnan strategisina ajureina.

arvoverkoston ja kuluttajakokemukseen. Näiden kautta jakelutie vaikuttaa luonnollisesti suoraan myös yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Toimivien ja joustavien jakeluteiden merkitys kilpailutekijänä onkin selvästi kasvussa.

Pohjoismainen verkkokauppa oli vuonna 2016 lähes 20 miljardia euroa. Vuosittainen kasvu sekä kaupan arvossa että pakettien ja toimitusten määrässä on ollut merkittävää, 5–10 prosenttia vuodessa. Suomessa verkkokauppa on kasvanut, ja verkkoasiointin kasvu on vaikuttanut suuresti myös palveluihin ja vähittäiskauppaan. Perinteiset kaupan alan toimijat ja jakelutiet ovat olleet hitaita reagoimaan muutokseen: uusia palveluja ja vaihtoehtoja on tarjottu kuluttajille myöhemmin, kuin mihin asiakaskysyntä olisi antanut mahdollisuuden.

Esimerkiksi suomalainen oligopolistinen vähittäiskauppa tarjoaa tulevaisuuden muutosten keskellä runsaasti uusia mahdollisuuksia kuluttajalähtöiseen liiketoimintaan. Käyttötavarakaupassa ja muodin alueella merkittävä

Muuttuvasta kilpailusta ja disruptiosta hyvä esimerkki on Airbnb. Se on yleisesti käytetty, luotettu ja yhteisöllinen markkinapaikka, jonka kautta ihmiset voivat ilmoittaa, löytää ja varata majoituspaikkoja eri puolilla maailmaa. Airbnb yhdistää ihmiset ja ainutlaatuiset matkakokemukset kaikissa hintaluokissa yli 65 000 kaupungissa ja 191 maassa. Airbnb tarjoaa ihmisille helppomman tavan ansaita ylimääräisellä tilallaan ja esitellä sitä potentiaalisille asiakkaille. Palvelun käyttö on niin laajaa (yli 160 miljoonaa vierasta), että monet kaupungit ovat jo miettineet ja asettaneet palvelulle rajoituksia muun muassa hotelliyöpymisten lisäämiseksi ja vuokratasojen nousun hillitsemiseksi. Olemassa oleville hotelliketjuille tällainen palvelu on merkittävä haastaja, jonka toiminta näkyy vähentyneinä yöpymisinä ja kohonneina lisäarvo- ja laatuvaatimuksina. (airbnb.fi)

Kauppahalli24 on Seulo Palvelut Oy:n kokonaan suomalaisomistuksessa oleva riippumaton verkkoruoka-kauppa. Ruokaa ei varastoida eikä säilötä kaupan hyllyillä, vaan tuotteet hankitaan tuottajilta, tavarantoi-
mittajilta ja tukuista asiakkaan tilauksen perusteella ja yhdistellään yhdeksi toimitukseksi asiakkaan toivomaan osoitteeseen.

Tällaisen toimintamallin ansiosta ruoka on aina tuoreinta mahdollista, eikä prosessissa synny hävikkiä. Toimintamallissa korostuvat asiakaslähtöisyys sekä pienet yleiskustannukset. Kauppahalli24 panostaa tuotevalikoimassaan lähiruokaan ja muihin sellaisiin tuotteisiin, joita asiakkaat haluavat ostaa. Yrityksellä ei ole omia liiketiloja tai myymälähenkilökuntaa. Tilausmäärät ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosina.

Wolt on vuonna 2014 perustettu yritys, joka toimii Suomen suurten kaupunkien lisäksi Virossa, Ruotsissa ja Tanskassa. Yrityksen keskeisenä ajatuksena on tarjota usean ravintolan ruokalistat samassa paikassa ja toimittaa asiakkaiden tilaukset kotiovelle tai muuhun asiakkaan toivomaan osoitteeseen. Ravintoloiden kannalta Wolt laajentaa asiakaskuntaa ja tuo lisämyyntiä. Vastavasti kuluttaja-asiakkaille palvelu tarjoaa vaivattoman ja edullisen kanavan uusiin ravintolaruokakokemuksiin.

Fiksu Ruoka on Startup, joka ostaa säilyvien tuotteiden poisto- ja jäännöseriä valmistajilta, maahantuojilta ja tukuilta. Fiksu Ruoka kokoaa tuotteet verkkokauppaan ja myy ne edelleen kuluttajille. Liikeideassa kohtaavat hävikkiruuan vähentäminen ja elintarvikkeiden edullisuus. Myynnissä ei ole helposti pilaantuvia tuore-

tuotteita. Yrityksen mukaan hinnoittelu on normaaliin hintatasoon verrattuna miinus 20–90 prosenttia. Kuluttajat voivat valita toimituksen joko noutopisteseen tai kotiin.

muutos on jo tapahtunut. Perinteiset kaupan alan yritykset jäivät tässä muutoksessa tarkkailijan asemaan. Halpahaliketjut ovat tulleet entistä voimakkaammin mukaan käyttötavarakauppaan, mutta niidenkin on vaikea kilpaila ulkomaisten verkkokauppojen massiivisen valikoiman kanssa. Kuluttajat hankkivat tarvitsemansa tuotteet kotimaan myymälöiden ja verkkokauppojen lisäksi maailmalta.

Verkkomaailmassa kuluttajakokemuksen ja liiketoimintamallin skaalautuminen on fyysisiä myymälöitä helpompaa ja yksinkertaisempaa. Samalla kun asiakkaat etsivät uusia vaihtoehtoja, myös paineet erilaisten ratkaisujen ja vaihtoehtojen synnyttämiseksi kasvavat. Perinteiset toimijat ovat markkina-asemansa vuoksi vahvoilla muutoksen alkuvaiheissa, mutta uudet disruptiiviset toimintamallit ovat ketterämpiä palvelemaan uusia tarpeita ja muuttamaan liiketoimintamalliaan tarvittaessa. Perinteiset toimijat ovat liitossa fyysisten rakenteidensa, prosessiensa, investointiensä ja taseittensa kanssa. Tällöin muuttuminen on vaikeampaa.

Digilogistiikan näkökulmasta muuttuvassa kilpailussa kyse on uusien liiketoimintamallien lisäksi siitä, että tuotteita ja palveluita kysytään ja tarjotaan uudella tavalla ja uusien asiakaskanavien kautta. Suomeen onkin syntynyt 2010-luvulla vaihtoehtoisia jakeluteitä muun muassa ravintolaruokaan ja ruokakauppaan liittyen.

3.6 Muuttuva teknologia

Teknologian kehitys on mahdollistanut viime vuosikymmeninä paljon. Toisesta näkökulmasta katsottuna se on tehnyt vanhentunutta teknologiaa sekä kokonaisiasaamis- ja liiketoiminta-alueita tarpeettomiksi.

Viime vuosikymmenten teknologisessa kehityksessä on näyttänyt vallitsevan itseään kiihdyttävä momentti. Ensiksi Internet ja matkapuhelimet merkitsivät isoa muutosta viestintäkulttuurin rakenteissa ja käytännöissä. Kosketusnäytöt ja älypuhelimet nostivat kommunikaation muodot ja mobiiliteetin puolestaan uudelle tasolle. Vähitellen älylaitteisiin tuli mukaan media-, sensori- ja paikannusteknologiaa. Tämä puolestaan mahdollisti täysin uusia sovellus- ja liiketoiminta-alueita. Muutokset ovat tapahtuneet 15 vuoden aikana.

Teknologian kehityksessä vaikuttavat samanaikaisesti *divergenssi* eli hajaantuminen (jossa eri osa-alueista tulee entistä isompia omia kokonaisuuksia) ja *konvergenssi* eli yhdistyminen, jossa teknologian eri osa-alueet yhdistyvät dynaamisesti uudenaikaisiksi laitteiksi, sovelluksiksi ja kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi kosketusnäytöllä varustettu älypuhelin sisältää suuren määrän kehittyntä materiaali-, prosessori- ja verkkoteknologiaa, kamera- ja sensoritekologiaa sekä käyttöjärjestelmä- ja sovellusteknologiaa.

Näitä T&K&I-toiminnan osa-alueita on useampia, ja kukin näistä osa-alueista on laajentunut ja hajaantunut paljon kehittyessään viime vuosien aikana. Samalla niiden yhdistelmä on luonut edellytykset mobiiliteetin, mobiiliin elämäntyyliin ja mobiilisovellusten dramaattiselle kehittymiselle. Osa-alueiden rajapinnoille syntyy myös uusia mahdollisuuksia, joita on havainnollistettu kuvassa seuraavalla sivulla.

Mobiiliin teknologian kehittyminen on tapahtunut erityisesti kuluttajan ympärillä. Samalla on luotu uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja, jotka vastaavat kuluttajan tarpeeseen *kokea itsensä* entistä rikkaammin (sovellukset ja applikaatiot) ja *yhteisöllisemmin* jakamalla tuo kokemus myös muiden kanssa (sosiaalinen media ja virtuaaliyhteisöt). Reaaliaikaisuus, valinnan vapaus ja vaivattomuus ovat korostuneet mobiiliteknologian ja sovellusten sekä mobiiliteetin lisääntymisen myötä.

*Älypuhelin*ten kehityksen myötä miltei 3,3 miljardilla ihmisellä on käytössään mobiiliverkko ja -palvelut. Useimmat ihmiset hyödyntävät matkapuhelintaan myös paljon muuhunkin kuin vain soittamiseen. Nykypäivän älypuhelin on viestikeskus, kamera, lompakko, päiväkirja, kalenteri, palveluiden ikkuna ja sosiaalinen media.



Kuva 17. Kosketusnäytöllä varustettu älypuhelin on usean teknologia-alueen kehityksen tulos. Se on tuonut mukanaan runsaasti uusia sovellusalueita.

Mobiliiteetin lisääntymisen rinnalla tiedon määrä on kasvanut, ja sen hyödyntäminen kehittynyt valtavasti. Maailman talousfoorumi on valinnut yksilöä koskevan henkilökohtaisen datan / informaation yhdeksi merkittävimmistä tulevaisuuden liiketoimintakenttää muokkaavista voimista.

My data tai Omadata on alun perin Britanniaasta lähtöisin oleva termi, jota on konkretisoitu EU:n tietosuojasetuksessa vuosina 2016–17. Omadatalla viitataan ihmis- ja käyttäjäkeskeisiin käytäntöihin, joilla yksilöille annetaan oikeus ja pääsy heistä kerättyyn dataan / informaatioon kuten ostotietoihin, teletietoihin, liikennetietoihin, energiatietoihin sekä verkkopalveluihin liittyvään ja kertyvään dataan / informaatioon.

Keskeistä Omadatassa on se, että data on teknisesti helposti käytettävissä. Kaikki informaatio ei voi olla avointa. Avoimuus ja yksityisyyden suoja ovat tämän asian kaksi puolta. Yksilö voi jatkossa hallita, kuinka häntä koskevaa tietoa hyödynnetään ja jaetaan edelleen.

Omadata lisää merkittävästi kuluttaja-asiakkaiden valtaa arvokentässä.

Yrityksille erilaiset kanta-asiakasohjelmat sekä ostoskäyttäytymisestä ja kuluttajien kiinnostuksen kohteista kertynyt data ovat olleet merkittävä menestystekijä. Perinteisten kauppojen lisäksi esimerkiksi Google ja Facebook keräävät valtavan määrän informaatiota kuluttajien käyttäytymisestä ja intresseistä. Näiden avulla asiakaskanavissa on ollut mahdollista räätälöidä markkinointia ja mainostusta juuri oikeille tahoille. Lähitulevaisuudessa informaation hyödyntäminen on kuluttajan kannalta enemmän ja selvemmin tarvelähtöistä – ei niinkään yritys-, tuote- tai palvelukeskeistä.

Machine Learning eli koneoppiminen on tekoälyn osa-alue, jossa suuriin käytettävissä oleviin tietomääriin ja ihmisen toimintaan perustuen yritetään saada kone tai ohjelmisto toimimaan paremmin. Koneoppimisessa ohjelmistolla ei välttämättä ole ennalta määriteltyjä algoritmeja, vaan se oppii itsenäisesti pyrkien haluttuun lopputulokseen. Koneoppimisen sovellusalueita ovat muun muassa kirjoitusvirheiden tunnistaminen, tietokonepelit, asiakaspalvelu, pörssikauppa sekä erilaiset luokittelut ja tunnistustehtävät. Myös robottien ohjaaminen ja liikuttelu hyödyntää koneoppimista.

Koneoppiminen ja tekoäly muuttavat yritysten menestymisen edellytyksiä toimintaympäristössä.

Vanha sananlasku kertoo, että ostajan tarpeen ja myyjän ratkaisun välillä eniten rahaa tekee kauppias, joka yhdistää ratkaisun oikeaan tarpeeseen. Tulevaisuuden menestyjäyritykset osaavat kerätä ja analysoida aiempaa enemmän dataa, informaatiota ja avaintietoa sekä hyödyntää sitä nopeasti omassa liiketoiminnassaan.

Kuluttaja- ja kokemuskeskeisessä maailmassa automaatiolla ja tiedolla johtamisella voidaan saavuttaa riittävä nopeus nykytilan analysointiin, trendien tunnistamiseen sekä uusien tarjoomien suunnitteluun ja rakentamiseen. Kiteytettynä: jokainen klikkaus tai klikkaamatta jättäminen toimii ymmärryk-

Vertaisverkot ja lohkoketjut muuttavat tietojen varastointia, vaihtoa ja käytettävyyttä.

sen kasvattajana ja viisauden siemenenä yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa.

Vertaisverkoista (*peer-to-peer*) ensimmäisinä keskusteluun nousevat suljetut yhteisöt, joita hyödynnetään usein laittomiin tarkoituksiin, esimerkiksi tekijänoikeussuojattujen mediasisältöjen jakamiseen käyttäjältä toiselle. Vertaisverkossa ei ole kiinteitä palvelimia, joissa informaatio sijaitsee. Se on sen sijaan jaettu usealle verkossa olevalle koneelle. Näin kaikki käyttäjät ja verkossa olevat koneet ovat yhteydessä toisiinsa, eikä keskitettyä palvelinta tarvita. Tallennuskapasiteetti ja tiedonsiirtokaista ovat kaikkien verkkoon kytkeytyneiden jäsenten käytettävissä, eikä palvelimista näin muodostu pulonkaulaa käyttäjämäärien kasvaessa. Päinvastoin: vertaisverkon kapasiteetti kasvaa ja paranee uusien käyttäjien liittyessä verkkoon.

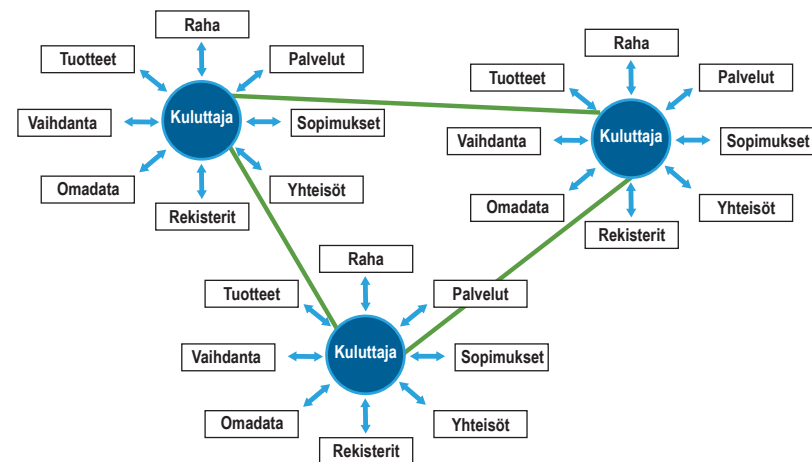
Vertaisverkoista on erilaisia versioita, joista osa on salattuja ja osa salaa-mattomia. Internet-puhelin *Skype* on ehkä tunnetuin salattu vertaisverkko. Vertaisverkoissa on myös rakenteellisesti erilaisia ratkaisuja.

Lohkoketjuteknologia (*blockchain*) perustuu vertaisverkkojen kanssa samaan ajatukseen hajautetusta tiedon varastoinnista. Tämä lisää luotettavuutta – yhden tai useamman tietokoneen rikkoutuminen tai joutuminen esimerkiksi palvelunestohyökkäyksen kohteeksi ei lamaannuta lohkoketjua (toisin on laita keskitettyjen palvelinten infrastruktuurissa). Lohkoketjuissa toisilleen vieraat toimijat voivat muodostaa, ylläpitää ja käyttää tietokantoja hajautetusti.

Lohkoketjuissa käyttäjien kesken jaetaan lista tai loki transaktioista, jolloin tietokannan sisältö on todennettavissa useasta eri lähteestä. Käyttäjät voivat siis luottaa toisiinsa, vaikka eivät tunsikaan toisiaan. Kryptovaluutta *bitcoin* on tunnetuin lohkoketjuja hyödyntävä sovellus. Jokainen transaktio sisältää edellisen transaktion tiivisteen. Tästä syystä tietojen alkuperä ja oikeellisuus voidaan varmentaa.

Lohkoketjut luovat pohjaa avoimille ekosysteemeille, joissa kuluttajalla on entistä paremmat tiedonsaanti- ja valintamahdollisuudet arvokentässä.

Lohkoketjuteknologian ominaisuuksien avulla voidaan luoda uusia liiketoimintamalleja, parantaa kuluttajakokemusta, automatisoida tilaus-toimintaprosesseja ja tuotantoketjuja sekä digitaalisten transaktioiden tai sopimusten laadintaa. Niin ikään voidaan varmentua tuotteen alkuperästä, aitoudesta



Kuva 18. Lohkoketjut muuttavat arvokenttää ja lisäävät kuluttajien valintamahdollisuuksia.

ja laadusta. Lisäksi voidaan luoda uusia digitaalisia valuuttoja, suorittaa laitteiden välisiä maksuja, ylläpitää luotettavia rekistereitä ja parantaa muun muassa tietoturva.

Kuluttaja ohjaa jatkossa yhä enemmän arvokentän painotuksia ja yritysten toimintaa. Muutos tapahtuu ensisijaisesti kuluttajien verkostoitumisen kasvun sekä teknologian ja uusien palvelujen kehityksen johdosta. Yritykset voivat – ja usein niiden myös kannattaa – toimia laajasti kuluttajien muodostamassa asiakaspinnassa.

Asiakaskanavissa on tapahtunut paljon teknologista kehitystä.

Maksuprosesseihin on tullut paljon uusia toimijoita ja palveluita, jotka hyödyntävät esimerkiksi virtuaalisia lompakoita ja rahaa, mobiilimaksamista ja lähimaksua. Lisäksi verkko-ostamisen prosesseihin on tullut luottokorttien ja verkkomaksujen lisäksi tarjolle kulutusluottoja ja osamaksuja.

Suostutteluun ja myyminen edistämiseen on tullut paljon uusia malleja ja yrityksiä, jotka tarjoavat verkkokaupoille lisää asiakkaita ja samalla kuluttaja-

Klarna on ruotsalainen verkkomaksamiseen ja laskunvälitykseen erikoistunut yritys, jolla on 60 miljoonaa kuluttaja-asiakasta ja aktiivisia verkkokauppiaita verkostossaan jo noin 70 000. Vuonna 2014 yrityksen kautta välitettiin maksuja 10 miljardin US-dollarin arvosta. Vuonna 2016 Klarnan arvoksi arvioitiin yli 2 miljardia euroa. Kesäkuussa 2017 se sai pankkitoimiluvan Ruotsissa ja julistautui saman tien Euroopan suurimpien pankkien joukkoon. Yritystä ei olla listaamassa pörssiin.

Stripe on USA:ssa toimiva kahden irlantilaisen vuonna 2010 perustama on-line- ja luottokorttimaksuihin erikoistunut yritys. Stripe tarjoaa kattavat maksuvaihtoehtot ja työvälineet digitaalisen liiketoiminnan rahaliikenteen ohjaamiseen ja petosten torjuntaan. Yrityksellä on suuria kansainvälisiä asiakkaita kuten Amazon ja Facebook. Vuonna 2017 yrityksen arvo on 10 miljardia US-dollaria.

Apple Pay on Applen mobiiliin lähimaksamiseen kehittämä ratkaisu. Vaivattomuuteen ja turvallisuuteen on kiinnitetty paljon huomiota. Vuosina 2016–17 palvelu on laajentunut nopeasti Eurooppaan ja muihin maanosiin useiden eri pankkien tuella. Suomessa pankit miettivät kesällä 2017 osallistumista tähän ratkaisuun. Jos yksi osallistuu, paine osallistumiseen kasvaa myös muilla.

asiakkaille lisäetuja tai edullisempia ehtoja. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa ostohyvityksiä tarjoavat affiliate-palvelut sekä joukkoistamiseen perustuvat palvelut. Lisäksi erilaisten kampanjoiden kohdentamiseen on ilmestynyt paljon uusia ratkaisuja. Myös sosiaalisen median vaikutus on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana.

Tilaamisen ja asiakaspalvelun osalta on siirrytty todelliseen monikanava-asiointiin. Kosketuspisteitä asiakkuuteen voi syntyä nykyisin fyysisessä myymälässä, liikkeessä, puhelimessa, kauppakeskuksessa, verkkokaupassa tai sosiaalisessa mediassa. Tilaamisen ja asiakaspalvelun parantamiseksi on kehitetty paljon paikannusteknologiaan perustuvia sovelluksia, puheentunnistusta sekä monikanavaisia palvelumalleja.

Valmistuksen ja jakelun osalta kehitys on ollut kaikkein hitainta. Viime vuosina tälläkin sektorilla on kuitenkin otettu merkittäviä edistysaskelia. Viimeisinä trendeinä ovat 3D-tulostaminen ja kysyntäohjattu tuotanto. Lisäksi ”viimeisen mailin” ratkaisuksi on syntynyt toimitusrobotteja. Esimerkiksi Viro on muuttanut lainsäädäntöään siten, että verkkokaupan toimitukset voidaan toimittaa miehittämättömillä roboteilla, jotka käyttävät kevyen liikenteen väyliä. Verkkokaupan toimituksia on toteutettu maailmalla myös lentävillä koptereilla. Polkupyörät sekä sähkö- ja maakaasuauto ovat yleistyneet jakeluliikenteessä.

Pakettilogistiikkaan on kehitetty pakettiautomaatteja, joita kuluttaja voi hyödyntää kahteen suuntaan. Automaatista voi noutaa esimerkiksi verkkokaupan toimituksen valitsemanaan ajankohtana. Samaa automaattia voi hyödyntää vastaavasti pakettien lähettämiseen. Pakettiautomaattien taustalla voi toimia automaattinen varastorobotti.

3.7 Muuttuva yhteiskunta

Myös Suomessa digitaaliseen ja logistiseen toimintaympäristöön on kohdistunut paljon muutoksia. Muutokset yhteiskunnassa tapahtuvat osittain sisällepäin – silloin yhteiskunta muuttuu esimerkiksi poliittisten, taloudellisten ja demografisten tekijöiden vuoksi tiettyyn suuntaan. Suurelta osin yhteiskunnalliset muutokset liittyvät ja ovat sidottuja myös ulkoisiin tekijöihin, joihin kansallisvaltiolla voi olla asioihin näkemys tai mielipide, mutta muutosten voima on silti valtion ulkopuolella. Yhteiskunnalliset muutokset etenevät aaltoina, kuten kaikki muutkin muutokset.

Yhteiskunnalliseen muutokseen ja kehitykseen on tullut digitalisaation myötä huomattavasti lisää nopeutta. Vaikka toimintaympäristössä näyttäisi

WeChat on kiinalaisen Tencentin tammikuussa 2011 julkaisema alustariippumaton pikaviestinpalvelu älypuhelimille. Sovellus on saatavana Androidille, iPhoneille, BlackBerryille, Windows Phonelle ja Symbianille. Käyttäjämäärät ovat olleet voimakkaassa kasvussa, ja vuonna 2017 palvelulla on lähes miljardi aktiivista kuukausikäyttäjää. Palvelun suosion räjähdysmäiseen kasvuun on vaikuttanut ihmisten yhteydenpidon lisäksi kaupan ja palveluiden sekä maksamisen integrointi samaan sovellukseen. Samalla kun käyttäjä hankkii ja vaihtaa tietoja (esimerkiksi aamiaistarvikkeista) hän voi myös ostaa ja maksaa ne WeChatin lompakon avulla. Tuotteet toimitetaan kotiovelle tai hänen toivomaansa paikkaan sovittuna aikana. Esimerkiksi asiointit fyysisissä ruokakaupoissa ovat vähentyneet Kiinassa merkittävästi ruoan verkkokaupan yleistymisen myötä.

WeChatin käyttö on kiinalaisten keskuudessa niin laajamuotoista, että myös suomalaisten yritysten on ollut pakko lähteä mukaan tähän uuteen asiakaskantaan. Siirto on lisännyt osaltaan kiinalaisturismia sekä suomalaisten palveluiden käyttöä kiinalaisten keskuudessa.

välillä edelleen siltä, että juuri mikään ei muutu, niin todellisuudessa viidessä vuodessa on tapahtunut valtavan paljon suuria asioita. Kyse on osittain siitä, että muutosten yhteiskunnalliset vaikutukset näkyvät usein viiveellä.

Esimerkiksi EU:n kesällä 2016 antama päästötavoitteiden taakanjakohodotus asettaa Suomelle 39 prosentin päästövähennysvelvoitteen vuoteen 2030 mennessä. Tässä tavoitteessa korostuvat käytännön ratkaisuuina joukkoliikenteen ohella biopolttoaineet, maakaasu ja sähköautot. Ne ovat keskeisessä asemassa autojen yhteiskäytön ja uusien kehitettävien palveluiden lisäksi.

	Ennen	Nyt	Tulevaisuudessa
Markkinat (tulli/kilpailu)	Kansalliset	EU/USA/Aasia, vapaa maailmankauppa	Suojatullit ja vapaakauppa-alueet
Poliittinen ohjaus	Konservatiivit–keskusta–vasemmisto	Projektiagentit (SOTE, KIKY) Populismi	Säätelyn purku ja avoimet markkinat
Väylät	Budjettirahoitus	Budjettirahoitus ja elinkaarimallit	Rahastot ja väylät liiketoimintana
Tietoliikenne	Monopolit	Kilpailevat palveluverkot	Tietoliikenne palveluna
Tallennettu tieto ja tietoturva	Ei laajaa merkitystä	Kriittinen tekijä yhteisöille	Yksilön omaisuutta
Kuljetustariffit	Viranomaisten asettamat	Vapaa kilpailu	Vapaa kilpailu
Kuljetusalan sääntely	Viranomaisten myöntämät liikenneluvat	Viranomaisten myöntämät elinkeino-oikeudet	Vapaa kilpailu ja liikkuminen palveluna
Energia	Monopoli	Avoimet markkinat ja tuotantotuet	Avoin kilpailu, uusiutuva energia
Posti	Monopoli	Avoin kilpailu	Avoin kilpailu, joukkoistettu jakelupalvelu

	Ennen	Nyt	Tulevai- suudessa
Pääoma	Kansallinen oma- ja laina-pääoma	Oma- ja riski-pääoma, joukko-rahoitus	Oma ja kv. riskipääoma, jakamistalous, joukko-rahoitus
Valuutat ja maksaminen	Pankit, kansallinen raha	Pankki- ja luottokortti-yhtiöt, mobiili-maksaminen, yhteisvaluutta	Mobiilimaksaminen, joukkoistaminen, vertaisverkot, kryptovaluutat (esim. bitcoin)
Yhteiskunta-vastuu	Verot ja lait	Kestävä kehitys	Yrityksillä laaja kokonais-vastuu

Yritysten kannalta yhteiskunnalliset ja lainsäädännölliset muutokset tarjoavat paljon mahdollisuuksia ansaintaan ja liiketoimintaan. Viime vuosilta löytyy useita esimerkkejä, joissa liiketoiminnan kasvu perustuu muuttuneeseen lainsäädäntöön, yksityistämiseen, julkiseen public-private-yrityskauppaan tai tuotantotukeen. Samalla kun nämä muutokset tarjoavat yrityksille uusia mahdollisuuksia, ne myös muuttavat vanhojen rakenteiden edellytyksiä toimia ja tuottaa palveluja.

Suomen Postilla kirjepostin määrä on vähentynyt kuten muuallakin Euroopassa. Suomen Posti on ollut viime vuodet aktiivinen toimija sähköisessä viestinvälityksessä, logistiikassa ja pakettiliikenteessä Itämeren alueella. Yritysjohdolla on ollut hyvin vapaat kädet miettiä ja toteuttaa yrityksen strategiaa. Yrityksellä on ollut myös taloudellista liikkumavaraa kotimaisen perusliiketoiminnan ohella yllättäviinkin yrityskauppoihin (mm. Venäjällä).

Postin toimintaa voi analysoida useasta näkökulmasta: noin 20 000 hengen yrityksenä sen liikevaihto per henkilö on 80 000 euroa (yhteensä n. 1 600 miljoonaa euroa). Jos liikkeelle lähdettäisiin puhtaalta pöydältä, tuollaisella arvonlisäyksellä per henkilö kannattaisi palkata useita työntekijöitä lisää. Samalla muuttuvien ja kiinteiden yleiskustannusten tulisi olla toista suurusluokkaa kuin nykyisin.

Suomen Posti on vasta viime aikoina havahtunut toiminnassaan siihen, että kirjepostin määrä todellakin laskee edelleen ja että tarvitaan uusia palveluja ja toimintamalleja kannattavuuden turvaamiseksi. Toistaiseksi Postin ratkaisuina ovat olleet postimaksujen ja jakeluhintojen vuosittaiset korotukset yritys- ja kuluttaja-asiakkaille. Samalla on tehty kokeilukulttuurin hengessä uusia avauksia pakettiautomaatteihin ja kotipalveluihin (esimerkiksi ruohonleikkuu ja ateriakuljetukset) liittyen. Samaan aikaan yhtiö on saneerannut henkilöstöään.

Muutoksen yhtälö on hyvin hankala. Johdon osamista ja muutoksen hitautta voidaan aiheellisesti kritisoida. Rakenteellisten muutosten olisi pitänyt alkaa kymmenen vuotta sitten ja olla vaikuttavuudeltaan nykyistä suurempia.

Suomessa kirjepostin ja pakettien lähetysmaksut ovat tällä hetkellä Euroopan kalleimpien joukossa. Aiemmin tehdyt sitoumukset ja yrityskaupat Suomessa ja ulkomailla pienentävät johdon liikkumatilaa. Virheinvestointeja ei myönnetä. Sen sijaan niiden koetaan olevan osa kokonaisuutta, vaikka nämä investoinnit heikentäisivätkin ydinliiketoiminnan kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä. Uuden postilain turvin yhtiö harkitsee säännöllisen jakelun harventamista, ja postilaatikoja yhdistellään jakelun tehostamiseksi. Postimaksuihin ja jakeluhintoihin kohdistuu korotuspaineita. Valtio-omistaja odottaa osinkoa. Pakettien määrä kasvaa verkkokaupan kasvun myötä. Asiakkaiden palvelutaso ja Postin tuottavuus kokonaisuutena eivät

ole parantumassa merkittävästi tulevaisuudessakaan. Samalla kustannukset nousevat.

Todennäköinen skenaario on, että Postia joudutaan rahoittamaan jatkossa julkisista varoista nykyistä enemmän (mm. yleispalveluvelvoitteen rahoitus ja viranomaistoiminnan postimaksut). Toisena skenaario-
na Posti pilkootaan ja markkinatalous saa enemmän tilaa toimintakentän eri osa-alueilla. Kolmantena skenaario-
na ovat joukkoistetut kysyntälähtöiset palvelut, joissa palveluiden tuotanto- ja ansaintamallit ovat erilaiset kuin nykyisin.

Jatkon kannalta Postin rakenteellisessa muutoksessa voi olla piirteitä kaikista edellä mainituista skenaarioista. Postin esimerkistä löytyvät monet olennaiset seikat, jotka koskevat yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia liiketoimintaympäristöön: maailma muuttuu ja enemmän tai myöhemmin markkinataloudessa myös julkisomisteisten yhtiöiden on pakko muuttua.

4 KULUTTAJAN OHJAAMA LIIKETOIMINTA – KUSTANNUSTEKIJÄSTÄ ARVON MUODOSTAMISEEN

Yrityksen liiketoiminta muodostuu yhä useammin kuluttajan tarpeiden, valintojen ja kokemusten ympärille. Nykypäivänä ostetaan yhä enemmän kokemusta, mielikuvia, palvelua ja saavutettavuutta. Itse asiassa usein ostetaan paljon muuta kuin fyysisiä atomeita tai esineitä.

Kyse ei ole vain siitä, että kuluttajan käyttäytyminen muuttuu. Kyse on enemmänkin siitä, että elämä kaikissa muodoissaan on monipuolistunut valtavasti. Ei ole olemassa yhtä kuluttajatyyppeä, jonka käyttäytyminen muuttuu tietyllä tavalla, ja kaavaa, että tuo muutos aiheuttaa tietyn muutoksen ympäristöön. Aina ei voida edes hahmottaa kuluttaja- tai asiakasryhmiä, jotka käyttäytyisivät johdonmukaisesti tietyllä tavalla.

4.1 Muuttuva kuluttaja

Ihminen on lajina varsin vaativa ja monenlaisia asioita tarvitseva fyysisesti, emotionaalisesti, mentaalisesti ja henkisesti. Tarvitsemme ja haluamme sekä asioita että kokemuksia, jotka tuntuvat meistä hyviltä. Tavoittelemme myös yleensä parempaa elämää itsellemme ja läheisillemme. Tämä lähtökohta vie meitä eteenpäin kohti uusia kokemuksia ja elämisen muotoja. Se myös luo pohjan tavaroiden ja palveluiden vaihdannalle.

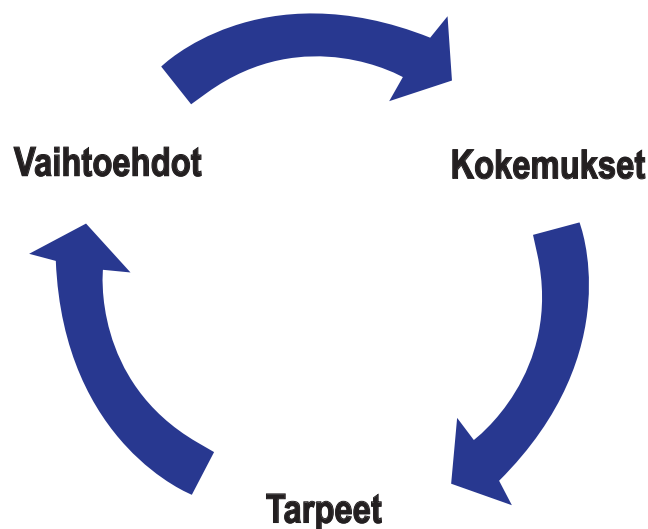
Fyysisten asioiden ja puitteiden ohella *tunteiden tarpeet* ovat osa yksilöllistä tarvehierarkiaamme. Maslow'n tarvehierarkiaan on kohdistunut viime vuosina paljon tutkimusta. Samalla on havaittu, että sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä ja itse asiassa läsnä tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Nälkäinen ja vi-

luinenkin ihminen tarvitsee muita ihmisiä ja sosiaalista vuorovaikutusta voidakseen hyvin. Samoin itsensä toteuttaminen ilman muita ihmisiä ei tuota pitkäkestoista täyttymyksen ja onnellisuuden kokemusta. Hereillä ollessamme haluamme usein jakaa elämämme muiden ihmisten kanssa.

Tarvitsemme sosiaalista vuorovaikutusta noin 1 000 minuuttia päivittäin.

Ihminen tietoisuus itsestään ja ympäristöstään muuttuu ajan kuluessa. Alempien elintasojen aikaan ihmisillä ei ollut kovinkaan paljon aikaa kokea ja pohdiskella omaa elämäänsä ja kokemusmaailmaansa. Erilaiset fyysiset askeleet täyttivät päivittäisen hereilläoloajan, nuo tuhat minuuttia. Nyt on toisin. Vaikka olisi kuinka kiire, ihmiset haluavat kokea aiempaa enemmän arvoa ja merkityksellisyyttä elämänsä eri osa-alueilla. Yhä useammin kokemuksellisuus on suhteessa muihin ihmisiin.

Riippumatta siitä, ovatko nämä tarpeet tiedostettuja tai alitajunnan luomia, ihminen etsii vaihtoehtoja, joilla voisi täyttää tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa. Vaihtoehdot perustuvat siihen, mitä ihminen on aiemmin tehnyt



Kuva 19. Ihminen etsii tarpeisiinsa vaihtoehtoja, jotka tuottavat kokemuksia ja uusia tarpeita.

tai kokeillut. Hän voi olla myös tietoinen siitä, mitä muut ovat tehneet vastaavassa tilanteessa.

Jokin vaihtoehto X tuottaa tietyn kokemuksen, joka puolestaan joko täyttää tarpeen tai luo uusia tarpeita. Tämä kehä tarpeista vaihtoehtoihin ja niiden tuottamiin kokemuksiin pitää sisällään sen, että kaikki toistuu ja muuttuu samanaikaisesti. Toisin sanoen ihmisen tarpeet ja tarverakenteet saavat hänet etsimään vaihtoehtoja, jotka tuottavat toivottuja kokemuksia. Kuitenkin koetut kokemukset, uudet tarpeet ja erilaiset vaihtoehdot tuottavat uusia kokemuksia, jolloin myös tarpeet muuttuvat.

Emotionaalisia tarpeitamme ovat muun muassa autonomia, status, arvostus, nähdä ja kuulla tuleminen sekä luottamus ja yhteenkuuluvuus. Emotionaaliset tarpeemme ovat kokeneet suuren täyttymyksen Internetin ja sosiaalisen median myötä. Suurin syy sille, miksi sosiaalinen media on niin erottamaton osa monen elämää, on juurikin tarpeemme jakaa kokemuksia, tuntea, keskustella, näkyä ja näyttäytyä.

Kuluttajan käyttäytyminen muuttuu jatkuvasti.

Sosiaalisissa verkostoissa ovat olemassa tietyt rakenteet ja hierarkiat. Verkoston tärkeimpiä lenkkejä on usein hän, joka saa aikaan tykkäyksiä ja reaktioita. Tosin myös hiljaiset myötäeläjät antavat verkostoille voimaa. Oleellista nykypäivänä vaikuttaa olevan omien ajatusten ohella (tai jopa sijaan) se, mitä ajattelee muiden ajatuksista. Tunteiden tarpeiden yksilöllisissä painotuksissa on suuriakin eroja, ja niiden keskinäinen tärkeysjärjestys voi vaihdella elämän aikana. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tunteiden tarpeiden merkitys ei kuitenkaan ajan myötä paljon muutu. Ihmisen luonne ja persoona pysyvät usein samankaltaisina. Käyttäytyminen muuttuu uusien kiinnostusten, mahdollisuuksien ja elämäntilanteiden myötä.

Yhteydenpito, mielipiteiden ja tiedon vaihtaminen sekä heimoutuminen ovat muuttuneet aiempaa helpommiksi. Ihmiset voivat hakea referenssejä ja vaikutteita entistä laajemmin (myös maantieteen rajat usein ylittäen). Nykyaikana onkin täysin luontevaa kuulua erilaisiin ryhmiin ja verkostoitua satojen ihmisten kanssa riippuen kiinnostuksen kohteista. Samalla vuorovaikutus on parhaimmillaan kahdensuuntaista sekä elämistä ja olemista rikastuttavaa. Tämä vuorovaikutus muuttaa meitä ja vaikuttaa toki siihen, miten katsomme maailmaa, mitä arvostamme ja mitä pidämme tarpeettomana. Ihmiset kuuntelevat ja arvostavat paitsi omia myös toistensa kokemuksia.

Tarpeemme tuntee ja kokea on nostanut *kuluttajakokemuksen* arvoa yrityksen menestymisen kannalta entisestään. Nyt yksittäinen kuluttaja voi vaikuttaa esimerkiksi tietoverkon kautta satojen tai tuhansien ihmisten mielipiteeseen. Mikäli jaetut kuluttajakokemukset ovat heikkoja tai ongelmaisia, yrityksen mielikuva ja houkuttelevuus laskevat markkinoilla.

Vaikutukset kulkevat myös toiseen suuntaan. Mikäli jostain tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä jaetut kokemukset luovat positiivisen mielikuvan ja vertaiskertomukset vakuuttavat kuluttajia, tämä voi nostaa hyödykkeitä tarjoavan yrityksen ja liiketoiminnan arvoa merkittävästi.

Edellä mainitussa asiassa ei ole kysymys staattisesta maineenhallinnasta eikä perinteisestä viestintästrategiasta tai sen toteuttamisesta. Kyse on pikemmin siitä, minkälaisen kuluttajakokemuksen yrityksen toiminta saa aikaan muissa ihmisissä. Kuluttajat jakavat kokemuksiaan toisilleen riippumatta siitä, haluavatko yritykset tätä vai eivät. Samalla kuluttajat vaikuttavat toisiinsa ja muuttavat toinen toistensa käyttäytymistä.

4.2 Fragmentoituminen ja löyhä heimoutuminen

Kuluttajien elämään vaikuttavat nykyisin erittäin paljon toisten kuluttajien ajatukset, mielipiteet ja arvostukset. Yleistäen voi todeta, että jakamalla näkemyksiään ja kokemuksiaan ihminen osoittaa inhimillisyytensä. Ennen digitaalista aikaa kuluttaja eli elämäänsä ja sai vaikutteita lähinnä sanoma- ja aikakauslehdistä, televisiosta ja radiosta. Lisäksi häneen vaikuttivat läheiset ystävät, sukulaiset ja muut ympäröivän fyysisen maailman ihmiset. Kuluttajan toiminta ja reaktiot suhteessa markkinoihin ja tarjontaan oli yleensä passiivista: kuluttaja otti vastaan niitä hyödykkeitä ja virikkeitä, joita hänen lähipiirinsä ja media tekivät näkyviksi.

Digitaalisen ajan ja palveluiden myötä sosiaalinen media, bloggaus ja tubetus ovat tehneet vuorovaikutuksesta aiempaa helpompaa ja suoraviivaisempaa. Erilaisia virikkeitä on tarjolla lähes rajattomasti. Yksittäisen kuluttajan *virtuaalinen identiteetti* muodostuu tätä nykyä hyvinkin erilaisten kiinnostuksen kohteiden, tietolähteiden, foorumien ja verkostojen kokonaisuutena. Kuluttajat etsivät verkosta itseään kiinnostavia tuotteita ja ilmiöitä, inspiraation lähteitä ja toisia ihmisiä. Verkossa tehtävät valinnat ja siellä koettavat asiat vaikuttavat merkittäväällä tavalla myös siihen, mitä halutaan kokea fyysisessä maailmassa, *in real life*.

Viime vuosien kehitys sisällöntuotannossa ja erilaisissa vuorovaikutuksen tavoissa on monipuolistanut räjähdysnomaisesti kuluttajien kokemusmaailmaa. Yksittäinen kuluttaja voi samanaikaisesti seurata Yhdysvaltain presidentin twiittejä ja koiraharrastajien keskustelua parhaista kuivaruokavaihtoehtoista. Lisäksi hän voi onnitella ystäväänsä syntymäpäivän johdosta ja etsiä matkavinkkejä itseään kiinnostavista kohdemaista sekä tehdä ruokaostoksensa verkon kautta perheelleen (mukaan lukien se äsken mainittu koira). Ja kaikki tämä esimerkiksi puolen tunnin aikaikkunan sisällä!

Ihmisten kiinnostuksen kohteet, intressit ja toiminta digitaalisissa kanavissa ja digimediaympäristöissä on luonteeltaan fragmentoitunutta.

Hyvät ja huonot tarinat leviävät nykyisin nopeasti.

Nykykuluttajat ovat nopeita liikkeissään ja valinnoissaan – jopa arvokentältä toiselle. Tämä on osaltaan vaikeuttanut yritysten mahdollisuuksia ennakoida uskottavasti tulevaa. Kuluttaja voi esimerkiksi olla kiinnostunut tietystä koiranruoasta, mutta ei löydä itselleen mieluista jakelutietä. Sitten hän kuulee ystävältään suosituksen verkkokaupasta, josta haluttua tuotetta saa edulliseen hintaan ja vieläpä kotiin toimitettuna. Sitten ystävykset päätyvät keskustelemaan koirahotelleista ja kotieläinten vakuutuksista, joista toisella on enemmän tietoa kuin toisella. Tämä vuorovaikutus poikii edelleen keskustelun parhaista kaukolomakohteista sekä sopivista lentoyhtiöistä, reiteistä ja hotelleista. Näin koiranruokaa koskeva pohdiskelu ja ostoprosessi onkin johtanut esimerkin kuluttajat hoito- ja vakuutuspalveluiden sekä matkailun arvokentille. Kuluttajat verkostoituvat ja heimoutuvat löyhästi keskenään yhä uusilla tavoilla.

Edellä kuvattu on uusi tilanne yrityksille ja niiden perinteisille toimintatavoille edistää myyntiä ja asiakkuuksia. Usein ei ole olemassa yhtä ja selkeää reittiä siihen, miten kuluttajat päätyvät ostamaan tuotteita ja palveluita juuri jostakin tietystä yrityksestä. Taustalla on sen sijaan usein hyvinkin monimutkainen ja ennakoimaton prosessi, jossa kuluttaja toisaalta etsii itselleen ratkaisua johonkin yksittäiseen tarpeeseen – toisaalta hän päätyy virikkeiden ja vuorovaikutuksen kautta ostamaan jotain aivan muuta ja muiden kanavien kautta.

Karkea esimerkki uuden ja vanhan tavan välillä ovat esimerkiksi kaupan alan kanta-asiakasohjelmat. Hämmäntävän usein törmää erikoistarjouksiin ja kampanjoihin, jotka ovat mahdollisia vain, jos kuluttaja on tietyn yrityksen kanta-asiakas. Tilanne on johtanut siihen, että sama kuluttaja saattaa olla vähintään 2–3 saman alan (keskenään kilpailevan) yrityksen kanta-asiakas.

Kuluttaja sitten valitsee, minkä yrityksen ”kanta-asiakkuutta” kulloinkin hyödyntää. Kanta-asiakkuudet johtavat aiempaa harvemmin ostosten keskitämiseen. Asiakkaiden lojaalisuus ja uskollisuus tiettyä yritystä tai kauppa- ketjua kohtaan saattaakin olla loppujen lopuksi verraten hatara. Kuluttajan uskollisuus omia ja ystävien välittämiä kokemuksia kohtaan puolestaan kasvaa entisestään.

4.3 Kuluttajakokemuksen kasvava merkitys

Oikeita tuotteita on tarjolla oikeaan hintaan monissa toimivissa kanavissa. Silti kauppa ei aina käy kuten yritykset toivoisivat. Kyse on usein siitä, että kuluttajalle on olemassa parempia jakeluteitä ja arvoverkostoja sekä palkitsevampia kuluttajakokemuksia. Asiakkaat valitsevat monista eri vaihtoehdoista heille parhaiten sopivan. Kuluttajan ohjaamassa liiketoiminnassa yritys saa ponnisteluistaan kompensaation, jos kuluttajakokemus on erinomainen.

Kilpailua käydään nykyisin kuluttajakokemuksen, arvoverkostojen ja jakeluteiden kesken. Oikea tuote, laatu ja hinta ovat minimivaatimus pelikentällä menestymiseksi.

Kuluttajakokemus on lunastettava joka kerta ja päivä uudestaan. Perinteiset markkinoinnin ja myynnin edistämisen teoriat (joissa *asiakkuus* on keskeinen käsite) ovat ainakin jossakin määrin menettämässä arvoaan. Monet yritykset joutuvat havahtumaan tilanteeseen, jossa asiakkaat tulevat ja menevät tarpeidensa mukaisesti.

Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen on muodostunut yhtä vaikeaksi asiaksi kuin korttitalon rakentaminen tuulisella säällä. Kuluttajalle syntyvästä kokemuksesta on sen sijaan muodostunut ”asiakkuuden” ja ostotapahtuman uusi polttopiste. On vaikeaa tehdä kasvien ostamisesta niin sykähdyttävä kokemus, että kuluttajat haluaisivat ostaa ne aina samasta paikasta. Sen sijaan kuluttajat käyttävät kasviksia päivittäin erilaisissa muodoissaan. Kehitystä tapahtuu eri akseleilla ja eri suuntiin. Samalla kun koko arvokentän ja liiketoimintapotentiaalin koko kasvaa, yksittäisen jakelutien merkitys voi jopa pienentyä.

Digilogistiikan aikakaudella ajatusvirhe saattaa syntyä siitä, että lähituottaja ajattelee asiakkaikseen esimerkiksi hotellit, ravintolat ja catering-yritykset. Ajatus tuntuu loogiselta – käyttäväthän nämä tahot runsaasti esimerkiksi kasviksia. Todellisuudessa horeca-yritykset ovat osa jakeluteitä, joilla kasvikset muutetaan asiakkaille suunnatuiksi *kokemuksiksi*. Kuluttajien valinnat vaikuttavat lähes reaaliajassa siihen, mikä ravintola, hotelli tai pitopalveluyritys menestyy ja saa tehdä lisää raaka-ainetilauksia. Kuluttajat myös vertaavat ja jakavat kokemuksiaan netissä lähes reaaliajassa: some-kanavissa ja erilaisilla digitaalisilla foorumeilla. Asiakkaat tilaavat ruokaa ja tekevät pöytävarauksia yhä enemmän. He odottavat, että ruoka toimitetaan odotusten mukaisesti ja luotettavasti, sovittuna aikana sovittuun paikkaan.

Merkittävä muutos aikaisempaan verrattuna on se, että kuluttajaa ei voi enää mitenkään ohittaa ruoan arvokentässä tai sijoittaa häntä arvokentän toiseen laitaan kauas raaka-aineista ja valmistuksesta. Kuluttaja on sen sijaan siirtynyt arvokentän keskelle ja käyttää useita eri vaihtoehtoja ja jakelutei-



Kuva 20. Ruoan digilogistinen arvokenttä on monipuolistunut merkittävästi.

tä tarpeidensa tyydyttämiseksi. Valinnoillaan hän muodostaa arvokentän ja -verkoston itsensä, oman arkensa ja elämänsä ympärille.

Kuluttajan kokemukset erilaisista jakeluteistä määrittävät aiempaa selvemmin arvokentän menestymisen ja kasvun mahdollisuudet. Esimerkiksi ruoan arvokentällä digilogistiikka tuo mukanaan olennaisia muutoksia: kaikki jakelutiet ja arvolupaukset, joilla raaka-aineista tuotetaan ratkaisuja kuluttajille, ovat alisteisia kuluttajien kokemuksille ja valinnoille. Kuluttajan saama kokemus määrittää viime kädessä sen, millaiset mahdollisuudet arvoverkostolla on kasvaa ja kehittyä.

Nykypäivänä digitaalisten palveluiden ja fyysisten elementtien on oltava tasapainossa. Kuluttajakeskeisellä arvokentällä digitaalisten palveluiden on oltava ensiluokkaisia käytettävyydeltään, hyödynnettävyydeltään ja sisällöiltään. Myös fyysisen jakelun, palveluiden ja tuotteiden on vastattava asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Yksinkertaisesti sanottuna: jos esimerkiksi fyysinen jakelu ei toimi tehdyn verkkokauppaostoksen jälkeen hyvin, asiakas todennäköisesti pettyy, vaikka tuote itsessään vastaisikin odotuksia.

Kuluttajalla on nykyisin valittavanaan vaihtoehtojen moninaisuus – tilanne, jossa hän voi saman päivän aikana asioida fyysisesti ja digitaalisesti eri arvoverkostoissa päivittäiseen ruokaan liittyen.

Yritysten tilaus- ja toimitusketjujen sekä näihin liittyvien ydin- ja tukiprosessien johtamisesta on siirryttävä ajattelemaan, suunnittelemaan ja mittaamaan asioita uusista, luovista näkökulmista. Yritysten on rakennettava valikoimansa palvelemaan entistä paremmin *kuluttajan muuttuvia tarpeita*.

4.4 Asiakaspalvelulla lisää arvoa

Asiakaspalvelu on tärkeä osa kuluttajakokemusta ja erottumista markkinoilla. Myytävän tuotteen korkean laadun lisäksi juuri asiakaspalvelu on keskeinen kilpailukykytekijä. Voidaan havaita, että kuluttajat ovat digitalisaation myötä omatoimistuneet merkittävästi. Silti on edelleen tärkeää, että tuotteita ja seikkaperäistä informaatiota on kuluttajien saatavilla. Kuluttajat kaipaavat inhimillistä tai automatisoitua neuvontaa ostoprosessin eri vaiheissa.

Tärkeäksi menestystekijäksi on muodostunut myös se, että kuluttaja voi ohjata jakeluteitä ja niiden toimintaa. Kilpailuetua yritykset saavat nykyisin siitä, että erilaisia taustoja ja tarpeita edustavat kuluttajat löytävät yrityksen palveluvalikoimasta itselleen sopivan vaihtoehdon. Yhä harvemmin tämä on vain yksi tuote tai palvelu, jolla on jokin hintalappu. Sen sijaan kuluttaja etsii

Domino's Pizza on perinteikäs 1960-luvulla perustettu pizzeraravintoloiden ketju, joka toimii maailmanlaajuisesti lähes 14 000 pisteessä. Yritys on muuttunut kertonansa mukaan 2010-luvulla pizza- ja teknologiayritykseksi. Viime vuosien aikana yhtiön pörssikurssi on moninkertaistunut (180 US-dollaria elokuussa 2017). Keskeisiä näkökulmia ovat pizzan uudelleen kehittäminen vuorovaikutteisesti asiakkaiden kanssa sekä teknologiaan ja pizzan toimittamiseen liittyvät uudet innovaatiot. Asiakaspalveluun panostetaan aiempaa enemmän, ja asiakkaille annetaan takuut muun muassa toimitusajasta ja pizzan tuoreudesta.

tietoa eri lähteistä, vertailee vaihtoehtoja ja valitsee itselleen kulloiseenkin tarpeeseen parhaiten soveltuvan vaihtoehdon koskien muun muassa ostospaikkaa, maksutapaa, toimitustapaa ja -aikaa sekä liitännäispalveluja.

Kuluttaja ostaa itselleen valinnan vapautta ja sen mukanaan tuomaa kokemusta. Ostaminen ei kuitenkaan ole yksisuuntaista ja suoraviivaista. Ostoprosessissa on sen sijaan eri vaiheita, joissa tarvitaan aiempaa enemmän vuorovaikutusta eri kanavissa sekä koettua arvonlisäystä. Pitkäaikainen asiakassuhde syntyy positiivisten kokemusten ja luottamuksen kautta.

Liiketoimintaa ja jakeluteitä ohjaa jatkossa yhä enemmän yksittäinen kuluttaja.

Yrityksille käynnissä oleva kehitys avaa huikkeitä liiketoimintamahdollisuuksia, joiden syntymistä perinteiset fyysiset jakelutiet ja rakenteet aiemmin haittasivat. Kuluttaja muodostaa nykyisin *yhä selvemmin itse oman kokemuksensa* tarjolla olevista vaihtoehdoista. Tuotteen laadun ja hinnan on oltava

kohdallaan. Toisaalta kuluttajaa eivät enää tyydytä pienet, kosmeettiset parannukset tai kampanjat myynnin edistämiseksi. Kuluttajat haluavat ostaa saman tuotteen ja palvelun uudella tavalla. Perinteinen arvoketju ei välttämättä pysty tarjoamaan tätä kuluttajan arvokkaana pitämää ratkaisua – tai olemassa olevan liiketoimintamallin yleiskustannukset ovat liian suuret kuluttajan maksuhalukkuuteen nähden.

Esimerkkinä suuresta murroksesta on yksityisautoilun vähentyminen kaupungistumisen ja ympäristötietoisuuden myötä. Jakamistalouden (*sharing economy*) aikakaudella monetkaan kuluttajat eivät enää arvosta sitä, että merkkiauto seisoo pihalla tyhjänä odottamassa omistajaansa (aiheuttaen samalla kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia). Kuluttajien arvostusten muuttuessa myös liiketoimintamallien ja jakeluteiden on vastattava kysyntää, tai ne poistuvat tarpeettomina ja kalliina rakenteina markkinoilta.

Autovalmistajille ja autokaupalle kehitys luo haasteita ja mahdollisuuksia. Erilaisten lippulaivamyymälöiden, monimerkkikauppojen ja -huoltojen jälkeen arvoketjut heräävät nyt uuteen todellisuuteen. Yhä useammat kuluttajat pitävät arvokkaana sitä, että auto on käytössä juuri silloin (ja vain silloin), kun siihen on tarvetta. Kuluttajilla on siis edelleen autoiluun ja liikkumiseen liittyviä tarpeita. Liiketoiminnan peruskysymykseksi muodostuu

Autoihin ja liikenteeseen liittyvä liiketoiminta oli aiemmin kansallisten liikennemuotokohtaisten monopolien ja kansallisen säätelyn piirissä. Alalle pääsyä vaikeuttivat isot investoinnit ja kankea byrokratia, jota nyt ollaan purkamassa.

Yrityksille ja kuluttajille on jo pitkään ollut mahdollista ostaa erilaisia asioita palveluina. Liikenneala on pitkälti pysynyt viime vuosiin asti tämän kehityksen ulkopuolella. Nyt liikenteeseen ja liikkumiseen on tullut paljon uusia vaihtoehtoja. Liikkuminen palveluna eli MaaS (Mobility as a Service) on saanut paljon tuulta purjeisiinsa. Vapaan liikkumisen kannalta auton omistaminen ei olekaan enää välttämätöntä.

tämän heterogeenisen ja määrältään kasvavan asiakasryhmän osalta: millaisella mallilla autoja saadaan kuluttaja-asiakkaiden käyttöön juuri silloin, kun he niitä tarvitsevat? Toisena osana kysymystä on ratkaistava, kuinka riittävä käyttöaste varmistetaan.

Kehitykseen on vaikuttanut moni eri tekijä useasta eri suunnasta. Ensimmäinen on kuluttajien halu ja kiinnostus uusia vaihtoehtoja kohtaan. Toisaalta ja lopulta huono palvelu, kohtaanto-ongelmat, korkeat kustannukset ja käytettävyyshaasteet mursivat markkinoille syntyneen padon. Syntyi Uber-ajattelu, joka mullisti kutsu- ja taksiliikenteen. Mobiiliteknologia ja sovellukset (applikaatiot) mahdollistivat uudet palvelukonseptit. Rahoitusyhtiöt ja autojen valmistajat sekä liikennealan yritykset etsivät uusia liiketoimintamalleja. Myös julkinen sektori ryhtyi avaamaan markkinoita.

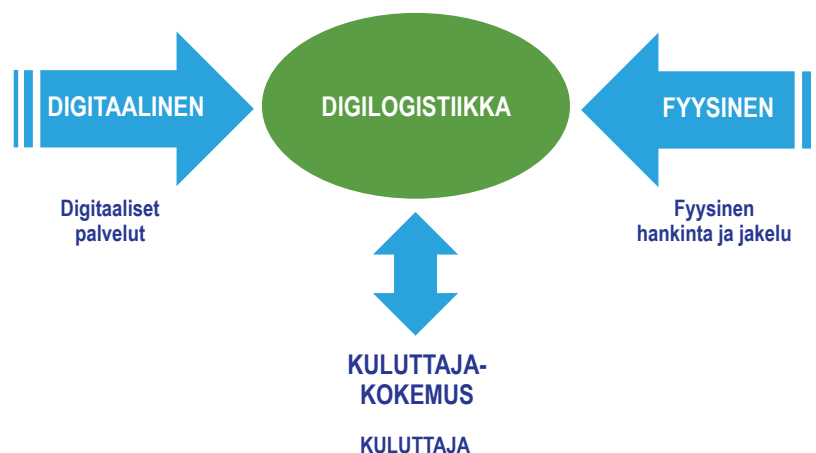
Liikkuvuussovellusten markkinat on arvioitu useamman tahon toimesta yli tuhannen miljardin euron arvoisiksi vuoteen 2030 mennessä. Suomessa on syntynyt useampi MaaS-agendaa edistävä aloite, joista MaaS Global ja heidän Whim-sovelluksensa on herättänyt kansainvälistäkin kiinnostusta. Myös Toyota on sijoittanut yhtiöön, joka keräsi rahoituskierroksella yli 10 miljoonan euron sijoitukset. Ajatuksena on, että liikkumista voi ostaa erilaisilla vaihtoehtoilla ja eri liikennevälineillä palveluna ja palvelupaketteina.

4.5 Kuluttajakokemus yhdistää palvelut ja jakelun yhdeksi kokonaisuudeksi

Yritykset ovat nyt uudessa tilanteessa, jossa asiakkaat asioivat entistä enemmän omatoimisesti verkossa. Toisaalta monen yrityksen strategiset valinnat koskien markkinointia ja jakeluteitä perustuvat yhä hallitsevassa määrin kiinteisiin asiakaskanaviin ja erilaisiin fyysisiin rakenteisiin.

Digilogistiikka syntyi, kun yksittäinen kuluttaja siirtyi kuluttajakokemuksen korostumisen kautta arvokentän aktiiviseksi toimijaksi. Kuluttaja alkoi muodostaa itsensä ympärille kokemus- ja tarveperusteisia verkostoja, jotka eivät enää noudattaneet ennalta määriteltyjä rakenteita tai palvelusisältöjä.

Digitaalisen murroksen myötä arvokenttä sirpaloitui arvoverkkoiksi, palveluiksi ja kanaviksi, joissa kuluttaja asioi kulloisenkin tarpeensa ja tilanteensa mukaisesti. Uudenlaiset liiketoimintamallit ja -alustat ovat myötävuollessa. Digitaalisessa ympäristössä toimivien yritysten voittokulku 2010-luvulla on tästä mainio esimerkki. Jopa hyvin lyhyessä ajassa on tullut mahdolliseksi synnyttää miljardien arvoista liiketoimintaa, jossa kuluttajakokemus on keskeinen menestystekijä.



Kuva 21. Digilogistiikan maailmassa kuluttajakokemus on keskiössä. Se määrittää ja ohjaa digitaalisia palveluja ja hyödykkeiden fyysistä jakelua.

Muutos aiempaan on merkittävä. Aikaisemmin miljardien arvoinen kauppa ja logistinen liiketoiminta ovat perustuneet olemassa oleviin rakenteisiin ja sopimuksiin, mikä on johtunut muun muassa vaihtoehtojen vähäisyydestä suljetuilla ja paikallisilla markkinoilla. Globaaleilla, avoimilla digitaalisilla markkinoilla fyysisestä logistiikasta ja kuluttajille suunnatusta jakelusta on tullut logistinen osaamiskysymys ja liiketoimintamahdollisuus. Perinteisten rakenteiden ja liiketoimintamallien valta arvokentässä on pienentynyt nopeasti.

Vaikka maailma on muuttunut digitaalseksi ja kuluttajapalveluihin keskittyväksi, sen fyysinen olemus ei ole muuttunut juuri mihinkään. On synty-

nyt lukuisia verkkopalveluita ja sovelluksia, joissa eriytyneet asiakaskanavat toimivat. Liike-elämä oppi nopeasti hyödyntämään digitaalisuutta myynninedistämiseksi ja markkinoinnissa. Samoin tilausten vastaanotto ja maksaminen sujuvat nykyisin mallikkaasti, vaikka digitaalisissa perusprosesseissakin on toki vielä kehitettävää. Toisaalta tässä vaihdannan transformaatioissa ja muodonmuutoksessa fyysiset hankinta- ja jakeluprosessit sekä näihin liittyvät ratkaisut, palvelut ja liiketoiminta ovat jääneet vielä suurelta osin menneisyyden malleihin.

Perinteisesti ajatellen yritysten tilaus-toimitusketjun hallinnassa huomio kiinnitettiin usein kustannuskeskeisesti tieto-, tavara- ja rahavirtojen optimointiin. Tällainen ajattelu loi logistisia rakenteita, jotka soveltuvat suurien volyymien ja kappalemäärien käsittelyyn. Näitä rakenteita löytyy kaikkialta logistisissa ketjuissa: satamissa, laivoissa, autoissa, junissa, varastoissa ja terminaaleissa. Syntyi valtavia *logistiikkakeskuksia*, joiden toimintaa optimoitiin ja automatisoitiin. Suuruuden ekonomia oli se mantra, johon kaikki perustui.

Olemassa olevat suljetut kuljetus- ja jakelujärjestelmät soveltuvat erittäin huonosti usean volyymiltaan satunnaisten ja pienen tilauspisteen palvelemiseen. Erityisen vaikeaksi suurten volyymien rakenteille on osoittautunut fyysisten jakelumäärien ennakoimattomuus. Asiakkaan silmin katsottuna verkosta voi ostaa lähes kaikkea talopakettista tulitikkulaatikkoon. Logistiikkaketjujen ja fyysisen jakelun näkökulmista tämä tilanne luo haasteita mutta myös uusia mahdollisuuksia. Logististen toimintamallien on oltava radikaalisti erilaisia digitaalisten palveluiden yhteydessä.

Digilogistiikka on tapa hahmottaa maailmaa ja arvokenttää digitaalisten palveluiden sekä fyysisen liikkeen ja rakenteiden kautta. Kyseessä on uuden maailman ja uudenlaisten arvokenttien haltuunottamisen kannalta välttämätön osaamisalue ja viitekehys. Yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan ja johdetaan kuluttajien ja kuluttajakokemuksen ohjaamina. Samalla kehitetään digitaalisia palveluita sekä hyödynnetään ja uudistetaan fyysistä jakelua.

4.6 Kuluttajakokemus määrittää arvoverkoston mahdollisuudet

Koska kuluttajakokemus on arvokenttää keskeisesti määrittävä tekijä, on logistiset rakenteet ja palvelut ajateltava uudesta näkökulmasta. Digitaalisia palveluita kehitettäessä kiinnitetään paljon huomiota palvelumuotoiluun (*service design*) keinoin muun muassa käyttäjäkokemukseen. Käyttöliittymiä

Kuluttajakokemus syntyy digitaalisten palvelujen ja fyysisen logistiikan yhtälönä. Arvoverkostot on rakennettava palvelemaan kuluttajakokemusta.

ja niiden toimintaa suunnitellaan ja hiotaan suurilla resursseilla. Samoin asiakkaiden käyttäytymistä digiulottuvuudessa pyritään ohjaamaan ja simuloimaan erilaisia käyttötapauksia. Keskeisenä tavoitteena on parantaa käyttökokemusta, saada lisää käyttäjiä ja varmistaa digitaalisten palveluiden elinkelpoisuus. Fyysistä logistiikkaa pitäisi myös osata katsoa vastaavin menetelmin puhtaalta pöydältä ja kuluttajakokemuksesta käsin.

Yritysten on tunnistettava, millaisia fyysisen liikkeen, liikkumisen ja jakelun mahdollisuuksia arvokenttä tarjoaa nyt ja tulevaisuudessa. Nämä mahdollisuudet ovat toisaalta vanhoja toimintamalleja poissulkevia ja rajoittavia. Toisaalta ne voivat toimia uuden liiketoiminnan kasvualustoina. Kaikkein olennaisinta on ymmärtää, että vain sellainen toiminta, joka on kuluttajien kokemuksen kannalta arvokasta, on yritykselle potentiaalista liiketoimintaa tulevaisuudessa.

Liian usein ajatellaan virheellisesti, että tehokkuus ja tuottavuus ovat sama asia. Tehokkuudessa kyse on siitä, miten rajoitetuilla resursseilla toimitaan mahdollisimman säästävaisesti. Tuottavuus puolestaan tarkastelee panos-tuotossuhdetta sekä sitä, mitä ja miten tuotetaan suhteessa käytettyyn aikaan.

Jos yritykset osaisivat yhdistää tehokkuus- ja tuottavuusajattelun kuluttajan ohjaaman liiketoiminnan synnyttämiseksi, nostaisi se monen yrityksen kannattavuuden ja kasvumahdollisuudet uusille tasoille. Liikkeelle ei tällöin lähdettäisikään siitä, miten toimia mahdollisimman tehokkaasti jossakin liiketoimintatilanteessa, vaan kuinka tuottaa mahdollisimman arvokas kuluttajakokemus mahdollisimman tehokkaasti ja pienillä kustannuksilla.

Kuluttajakokemuksen keskeisyys mahdollistaa aivan uudenlaisen logistisen toiminnan. Alla olevaan taulukkoon on koottu joitakin logistisia liiketoiminta-alueita ja niiden vuotuisia uusia potentiaaleja Suomessa. Tyypillistä näille markkinoille on, että olemassa olevat perinteiset yritykset pystyvät vain heikosti kaupallisesti hyödyntämään näitä potentiaaleja. Arvokentät ovat kuluttajan ohjaamassa liiketoiminnassa hyvin erilaiset kuin mihin yritykset ovat aiemmin tottuneet. Esimerkkitaulukoon on kerätty fyysiseen kuluttajajakeluun liittyviä liiketoimintapotentiaaleja, jotka ovat suurelta osin hyödyntämättä uutena liiketoimintana.

Kuluttajan ohjaamassa ja kuluttajakokemuskeskeisessä liiketoiminnassa ei sinänsä ole mitään valtavaa uutta tai mullistavaa, jos asioita tarkastellaan

yksittäisten tuotannontekijöiden kannalta. Kaikkia tarvittavia kulkuneuvoja, rakennuksia ja resursseja tietenkin käytetään. Sen sijaan tapa yhdistellä logistisia prosesseja, rakenteita ja palveluita on muuttunut.

Näkökulma on muutettava *tavaravirtojen* osalta yksittäisten pakettien ja toimitusten vaihtoehtoihin toimitustapoihin sekä siihen, miten kuluttajan kokemusta parannetaan ja valinnanvapautta lisätään. Samalla koko arvokentän rakenne tavaravirtojen osalta ohjautuu kuluttajan valintojen kautta. Tuotesuunnitteluun, tuotekehitykseen, hankintoihin, valmistukseen, kokoon-

Markkina Suomessa	Nykytilanne	Business Case	Skaalaus n. 3 vuotta
Kuluttajan ohjaama jakelu 300 M€	Yli 80 % kotitalouksista olisi valmis käyttämään uutta kuluttajaohjattua jakelupalvelua	Ikkuna jakelupalveluihin kotitalouksien näkökulmasta myös paluukanava	Palvelu valittavissa samoin kuin maksutapa ostosten yhteydessä, kotijakelun WeChat
Verkkokauppa 2 500–3 000 M€	Kansainvälisen rajat ylittävän verkkokaupan mahdollisuudet hyödyntämättä pl. Alibaba / Rakuten	Cross Border verkkokauppa mm. Venäjä / EU ja IRAN / INTIA lähi-alueet, Suomi Pohjoisena keskuksena	Kauppa-kanava, jossa ostaja ja myyjä kohtaavat sertifioitussa ympäristössä + media-taloille + elintarviketeollisuudelle
Posti ja paketti liikenne 500–1 000 M€	Perinteinen kirje Posti on kriisissä, markkina avautumassa	Uusi yrittäjävetoinen ja joukkoistettu jakeluratkaistu, jossa B2B ja B2C kohtaavat	Eurooppalainen pienpakettiliikenteen ja mm. varhaisjakelu Cargo Uber

Markkina Suomessa	Nykytilanne	Business Case	Skaalaus n. 3 vuotta
Vertaiskauppa (tavaravaihto 1 000 M€)	Tori.fi ja vastaavat perustuvat bannerikauppaan	C2C palvelu, joka tarjoaa nouto- ja jakelupalvelun ostajalle / myyjälle	Yhdessä joukkoistetun jakelun kanssa Eurooppaan
Palvelukeskukset 600–800 M€	Rakennusliikkeiden P/E:t teknologia-yhtiöiden tasolla, toimittelu ei käy vanhaan malliin	Logistiikan, liikenteen ja liikkumisen palvelukeskukset, joissa ihmiset, paketit ja palvelut kohtaavat	Euroopan kasvukeskukset

panoon ja jakeluun liittyvät tavaravirrat ovat alisteisia yksittäisen kuluttajan valinnoille. Logistiikkaa ja fyysistä liikettä on totuttu tarkastelemaan staattisina ja hitaasti muuttuvina virtoina, joissa määrä suhteessa aikaan ja paikkaan on keskiössä. Perinteisesti on optimoitu siis sitä, kuinka paljon tavaraa toimitetaan kussakin vaiheessa kuhunkin pisteeseen. Ohjaavina tekijöinä tässä ovat olleet tilauspohjainen (imuperiaate) tai tuotantopohjainen (työntöperiaate) näkökulma.

Digilogistiikassa tavaravirtoja ohjaa ensisijaisesti kuluttajakokemuksen mukainen arvomuodostus. Yhtään pakettia ei kannata liikuttaa ja siirtää arvokentällä, mikäli pakettien ja niihin liittyvien palveluiden arvo ei ole riittävä yksittäisen kuluttajan kokemuksen tasolla. Kuluttajan kokemuksen arvomuodostus tavaravirrassa liittyy muun muassa saatavuuteen, ennakoitavuuteen, luotettavuuteen, vaivattomuuteen ja turvallisuuteen. Hyvin harva perinteinen yritys on tällä uudella arvokentällä kilpailukykyinen. Liian monella yrityksellä on liian suuret yleiskustannukset ja joustamattomat rakenteet. Kuluttajat eivät ole halukkaita asioimaan tällaisten arvoverkostojen kanssa tai rahoittamaan niitä.

4.7 Kuluttajakokemus järjestää tieto-, tavara- ja rahavirrat uudella tavalla

Tavaravirtojen osalta viimeisestä tai ensimmäisestä kilometristä on muodostunut liiketoiminnan kannalta se kriittisin. Jos asiakas ei ole *erittäin tyytyväinen* hänelle näkyvän ja suunnatun palvelun ja fyysisen jakelun toimintaan, hänen kokonaiskokemuksensa yrityksestä tai arvoverkosta laskee merkittävästi. Tämä puolestaan voi olla hyvin haitallista liiketoiminnalle tulevaisuudessa. Huonosti toimiva fyysinen jakelu saattaa esimerkiksi verkkokauppojen maailmassa romahduttaa koko palvelun kannattavuuden ylimääräisten kustannusten muodossa.

Rahavirtojen osalta arvokenttää tulisi tarkastella kuluttajakokemuksen näkökulmasta. Kuluttajakokemus on digilogistiikassa ekosysteemien arvonalustaja ja mahdollistaja – ei ainoastaan kustannustekijä. Kuluttajan valta arvoverkossa on kasvanut. Tämä on merkinnyt samalla sitä, että kuluttaja päättää,



Kuva 22. Digilogistiset tieto-, tavara- ja rahavirrat ovat kuluttajan ohjaamia.

mikä arvo tuotteella, palveluilla ja kokonaisuudella on. Vääränhintainen tuote tai palvelu väärissä kanavissa on varma tapa menettää liikevaihtoa. Vastavasti: jos kuluttajakokemus on kiitettävä, liiketoiminnan potentiaalilla ei ole väliä ylärajaa.

Rahavirrat muodostuvat nykyisin kuluttajien ympärille. Kuluttajan raahan ja maksamiseen liittyvät valinnat, ostohistoria ja kokemukset ovatkin arvokasta tietoa yrityksille. Näistä voidaan entistä tarkemmin nähdä se, mille tuotteille ja palveluille sekä uusille konsepteille on kysyntää nyt ja mihin suuntaan kysyntä on kehittymässä. Yhä useammin kuluttajat haluavat tuottaa myös toisilleen rahallista arvoa muun muassa jakamistaloudessa.

Ensimmäistä kertaa logistiikan historiassa arvokentän lukuisat yksittäiset pisteet ohjaavat tavaravirtoja tieto- ja rahavirtojen kautta. Näitä yksittäisiä pisteitä on yhtä paljon, kuin on tähtiä taivaalla – tai pikemminkin – ihmisiä maailmassa.

Tietovirtojen osalta kuluttajan ohjaamassa liiketoiminnassa korostuvat tietojen tarjoaminen ja hyödyntäminen. Logistinen tieto tuotteiden ja palveluiden saatavuudesta, vaihtoehtoista, toimituksen vaiheista ja kustannuksista on reaaliaikaista – ja sitä kertyy koko ajan enemmän. Asiakkuuksien ja arvolutapauksien kehittämiseksi lisääntyvän tiedon määrä on valtava mahdollisuus.

Lisäksi tietojenvaihto on kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys hyödyntää tietoa kuluttajan preferensseistä ja käyttäytymisestä oman liiketoimintansa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tiedon määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti arvoverkostoissa: erilaiset ohjelmistot, applikaatiot, sensorit ja verkkopalvelut tuottavat yhä suuremman määrän dataa, jota yhdistelemällä yritys voi merkittävästi lisätä kyvykkyytään toimia fyysisessä maailmassa. Älykäs yritys hyödyntää saatavilla olevaa tietoa muun muassa arvotarjoomien muodostamisessa, valikoimansa hallinnassa, hinnoittelussa, myyntityössä sekä uuden liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisessä.

Kuluttajalle yritysten järjestämän ja kuluttajan ohjaaman arvokentän tavaraj- ja tietovirrat näyttäytyvät arvolutapauksina, jotka synnyttävät mielikuvan ja myöhemmin kuluttajakokemuksen. Näiden perusteella kuluttaja valitsee

*Nyt pystytään entistä täsmällisemmin yksilöimään
asiakkaat ja tarjoamaan heille juuri oikeanlaista
tuotetta ja palvelua oikeaan aikaan, oikeassa paikassa
ja oikeaan hintaan – tätä on digilogistiikka.*

hänelle sopivan jakelutien. Digitaalisen ja usein aineettoman mielikuvan muuttuminen kokemukseksi tapahtuu fyysisessä maailmassa.

Prosessien monimutkaistuu (ja halutessaan samalla tehostaa toimintaansa) moni yritys on päätenyt ulkoistamaan logistiikkansa sekä siihen liittyvät tilaustenkäsittely- ja asiakaspalveluprosessit. Päätös on ensisilmäyksellä looginen ja perusteltu. On kannattavaa hankkia asioita ja osaamista talon ulkopuolelta, jos prosessit pystytään toteuttamaan halvemmalla kuin tekeillä itse! Tällainen päätös ei kuitenkaan näytä yhtä loogiselta, jos sitä katsoaan arvokentällä tapahtuneiden muutosten kautta.

Ulkoistetussa logistiikassa on usein saattanut käydä niin, että sellainen osa arvoketjua tai -verkostoa, joka on yrityksen menestymisen kannalta keskeinen, on päätenyt yrityksen ulkopuolelle. Samalla oman osaamisen ja asiantuntemuksen taso on laskenut ja tekeminen saattanut etääntyä asiakkaista. Ulkoistamisessa moni yritys on tehnyt itselleen huonon kokonaisdiilin, jonka hyödyt ovat kyseenalaiset.

Onnistunut ulkoistaminen edellyttää ymmärrystä ja osaamista ulkoistetavasta kohteesta. Lisäksi se edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja *muutosjohtamista* liiketoiminnan perusteiden muuttuessa. Yksinkertaistettuna vain sellaisen toiminnan voi ulkoistaa, jota osaa itse johtaa, kehittää ja mitata. Moni yritys ei ole osannut. Digilogistiikan osaamiseen on olemassa asiantuntija-apua, ja yrityksen rekrytoinneissa kyseiseen osaamiseen pitäisi myös kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Logistiset palvelut (mm. digitaaliset palvelut, hankinnat, valmistus, kokoonpano, tilaustenkäsittely, maksaminen, kuljetukset, varastointi ja kotijakelu) voi ja usein myös kannattaa hankkia yrityksen ulkopuolelta. Olennaista on ymmärtää oman arvoverkoston toiminta ja arvo asiakkaiden näkökulmista. Asiakaspalvelulla ja siihen liittyvällä fyysisellä jakelulla on hyvin keskeinen merkitys yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden kehittämiseen. Liikevaihtoon vaikuttaa suoraan se, kuinka arvokas on kuluttajakokemus. Vastavasti kannattavuus määräytyy tuottavuuden kautta, eli sen kautta, millaisilla valinnoilla kyseinen kuluttajakokemus on onnistuttu rakentamaan.

5 STRATEGINEN JOHTAMINEN – YLLÄPIDOSTA UUDISTUMISEEN

5.1 Omistajuus ja vallankäyttö

Omistajuuden ja vallankäytön ratkaiseminen on keskeisin strategiatyön lähtökohta. Omistajuuteen ja vallankäyttöön liittyvillä valinnoilla määritellään pitkälti ne aikaan, paikkaan ja talouteen liittyvät puitteet, joissa yritys toimii. Lisäksi omistajuus määrittää myös liikeideaan, yrityskulttuuriin ja toimintakykyyn liittyvät seikat. Kirjan johdannossa viitattiin tehtyyn laajaan luokittelututkimukseen.

Keskeisintä on ratkaista yrityksen arvonluontimalliin ja kategoriaan liittyvät peruskysymykset. Uudessa maailmassa verkostoa johtavat ja kehittävät yritykset havaittiin monta kertaa arvokkaammiksi ja kannattavammiksi, kuin pelkästään fyysisiä tuotteita ja palveluita valmistavat tai myyvät yritykset. Edes vahvoihin immateriaalioikeuksiin perustuvat yritykset eivät päässeet arvonluontikyvykkyydessä näiden verkostojen ja alustojen orkestroivien yritysten vauhtiin.

Yrityksen omistajat ovat usein sitoutuneita jatkuvuuden turvaamiseen. Yritykseen sijoitetut pääomat ovat parhaiten turvassa ja tuottamassa, kun yrityksellä ja liiketoiminnalla nähdään jatkuvuutta. Yrityksen arvo myös kasvaa jatkuvuuden myötä. Kaikkein tärkeintä esimerkiksi perheyriyksille on ollut toiminnan jatkuvuus sukupolvelta toiselle. Omistajien tahtona on usein perinteisesti ollut jättää yritys paremmassa kunnossa seuraajilleen, kuin mitä se aiemmin oli.

Viime vuosina on ollut nähtävissä, että perheyriyksissä on vähemmän jatkohalua ja osaamista. Omistajayrittäjäyys tuntuukin monesta nuoresta vieraalta ja vaikealta asialta. Vastuun liiketoiminnasta nähdään rajoittavan vapautta. Samalla maailman muutosnopeus on tehnyt turvallisiltakin tuntuvat liiketoiminnot aiempaa riskialttiimmiksi.

Omistuksen kansainvälinen institutionalisoituminen, ammattimaistuminen ja pääomamarkkinoiden vapautuminen ovat myös osaltaan muuttaneet tilannetta. Yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille on tullut uutena vaihtoehtona yrityksen ja / tai liiketoiminnan myyminen kokonaisuutena. Aiempaa useammin omistajat rikastuvatkin yrityskaupoilla, joissa omistajaksi tulee jokin toinen yritys tai instituutio.

Myös institutionaalisille omistajille tärkeää on jatkuvuus. Kuitenkin omistajina instituutiot ja yrittäjät ovat hyvin erilaisia. Yrittäjillä on palo asiakkaiden palvelemiseen ja instituutioilla rahan tekemiseen. Esitetty jako on toki kärkeä, mutta se selittyy yksinkertaisesti taustatekijöillä: yrittäjän näkökulmasta hänen yrityksensä menestyy, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja ostavat lisää yrityksen tuotteita. Institutionaalisen sijoittajan motiiveihin kuuluvat tehdyn sijoituksen arvon kehittyminen ja sijoittuminen salkkukokonaisuuteen tai muuhun liiketoimintaan. Institutionaaliset sijoittajat ovat yleensä kauempana kohdeyrityksen liiketoiminnan käytännöstä kuin varsinaiset yrittäjät.

Jatkuvuutta mitataan ennakoitavuudella. Tämä on puolestaan muodostunut erittäin haastavaksi viimeisen vuosikymmenen aikana. *Suomessa käydyn kaupan liikevaihto oli vuonna 2016 samalla tasolla kuin kymmenen vuotta aikaisemmin.* Vuosittaisia eroja ja vaihteluita on paljon. Samalla ajanjaksolla kaupan

Suomen Lidlin markkinaosuus on noin 10 prosenttia päivittäistavarakaupasta. Tämän osuuden Lidl on saavuttanut 150 myymälän verkostolla (15 myymälää per 1 %). Samaan aikaan muilla Suomen päivittäistavarakaupan toimijoilla on yli 3500 myymälää (lähes 40 myymälää per 1 %). Omistajan näkökulmasta Lidlin tuottavuus on siis kertaluokkaa toinen. Lisäksi liiketoiminnan kehittyminen on ollut huomattavan ennakoitavaa verrattuna niihin, jotka ovat menettäneet markkinaosuuksiaan. Voidaan myös nähdä, että verkko-kaupan voimakas kasvu lisää arvoketjujen muutoksia tuonti- ja vientikaupassa.

rakenne on muuttunut suuresti. Yksittäisten yritysten näkökulmista tämä on tarkoittanut epäjatkuvuutta ja kaiken aikaa tapahtuvia muutoksia.

Epäjatkuvuus on aina riski riippumatta omistajan taustoista. Pahimmillaan epäjatkuvuus tarkoittaa toiminnan pysähtymistä tai loppumista kokonaisuudessaan. Epäjatkuvuus voi syntyä useista tekijöistä tai näiden yhteisvaikutuksesta. Syyt voivat olla yrityksen osalta endogeenisiä (sisäsyntyisiä) tai eksogeenisiä (ulkoapäin tulevia). Keskeisin eksogeenistä epäjatkuvuutta aiheuttava tekijä on kuluttajan käyttäytymisen muutos. Tämän ilmiön on aiheuttanut teknologian kehitys ja talouden avautuminen, mutta myös yksilölliset ja sosiaaliset muutokset kuluttajien tietoisuudessa, arvostuksissa ja toiminnassa.

Yritysten omistajien näkökulmasta epäjatkuvuus häiritsee olemassa olevaa ja vakiintunutta liiketoimintaa. Tätä kutsutaan nykyisin usein *disruptioksi*. Se tarkoittaa haasteita paitsi hinnoittelulle ja arvotarjoomien muodostamiselle myös laajemmin koko liiketoimintamallin olemassaololle. Yrityksen liiketoimintaympäristössä esiintyvä disruptio muuttuu uhkaksi yritykselle endogeenisistä eli yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuen. Epäjatkuvuuteen ei osata tai haluta sopeutua. Paras tapa sopeutua epäjatkuvuuteen olisi uudistua.

Luonnossa uudistuminen tapahtuu evoluution ja syklien kautta. Syklit ovat jaksoittaisia muutoksia esimerkiksi vuodenajoissa tai ilmasto-olosuhteissa. Evoluutio tarkoittaa periytyvien ominaisuuksien kehittymistä ja muuttumista sukupolvien vaihtuessa. Syklit ja evoluutio muokkaavat ympäristöä ja ekosysteemiä vaihtelullaan ja muutoksillaan. Omistajuuden osalta sykli voisi olla vaikka sukupolven tai vetovastuun vaihdos. Evoluutio puolestaan tarkoittaa omistajuudessa sopeutumista epäjatkuvuuteen.

Tässä voi kuitenkin tapahtua suuri tuhlauksia olemassa olevaan historiaan ja liiketoimintaan nähden. Moni menestyvän ja perinteikkään yrityksen omistaja on havainnoissaan oikeassa. Kilpailu kiristyy, ja katteet pienenevät – samalla kun toimintaympäristön monimutkaisuus ja riskit lisääntyvät. Moni ajattelee, että menestyminen jatkossa on aiempaa vaikeampaa. Tämä johtopäätös ei kuitenkaan ole koko totuus. Koska yrityksellä on osaamista ja historiaa, sillä voi olla myös tulevaisuutta. Omistajien suhteen tulevaisuuksien luominen itselle, yritykselle ja asiakkaille edellyttää kuitenkin merkittävää sitoutumista uudistumiseen.

Uudistuminen tarkoittaa monilla toimialoilla nykyisin jatkuvaa uuden oppimista ja muutoksen johtamista. Ymmärrettävästi yrityskauppa on helpommalta vaikuttava tie. Tällöin myyjä saa korvauksen siihenastisesta työstä ja samalla omistajien valinnan vapaus lisääntyy. Monimutkaisuus vaihtuu yksinkertaisuudeksi ja jatkuvuus näyttää ainakin rahallisesti hyvältä.

Nykypäivänä omistajien on haluttava aktiivisesti ymmärtää asiakkaita ja heidän tulevia tarpeitaan sekä sitouduttava kuluttajakokemuksen jatkuvaan kehittämiseen. Tässä tilanteessa ei sinänsä ole mitään uutta verrattuna tilanteeseen, joka vallitsi sata vuotta sitten. Nykyisin asiakkailla vain on paljon enemmän ja useammin tarjolla vaihtoehtoja valinnoilleen. Omistajatahdon ja -tavoitteiden tulisikin olla nykyisin ensisijaisesti aineettomia päämääriä, joilla kuitenkin saa ja pitääkin olla taloudellinen ja rahallinen vasteensa.

Omistajatahdon ja -tavoitteiden osalta ensimmäinen kysymys ei ole se, sitoudutaanko yritykseen. Avainkysymys on se, sitoudutaanko tuottamaan ylivertaisia kuluttajakokemuksia.

Arvokasta on tarpeen täyttyminen, ja arvokkaissa yrityksissä on aina ymmärretty arvon merkitys. Yritystoiminnan perusajatus on tuottaa kasvavaa arvonlisäystä, jotta yrityksen osakkeenomistajille jää enemmän jaettavaa. Kuluttajan ohjaamassa liiketoiminnassa vallitsee aiemmista aikakausista poiketen uudenlainen yrityksen arvonmäärityslogiikka. Usealle kasvavalle ja arvostetulle yhtiölle liiketulosta tärkeämpää on kasvattaa asiakkaiden määrää ja parantaa heidän kokemustaan.

5.2 Osaaminen

Osaaminen tarkoittaa kyvykkyyttä muodostaa tiedoista, taidoista ja kokemuksista sekä verkostoista tavoitteiden suuntaista toimintaa. Strategiatyössä osaaminen tarkoittaa ensisijaisesti arvokentän ja toimintaympäristön hahmotamista sellaisella tavalla, että nykyhetkestä on selkeä suunta tulevaisuuteen. Lisäksi ja aiemmista aikakausista poiketen nykypäivänä strategiatyön osaksi on tullut vahvasti jatkuvuuteen tähtäävän strategian toteuttamisen rinnalle uudistumisen mahdollistaminen.

Aiemmin yritykset saattoivat perustaa strategiatyönsä inkrementaaleihin, asteittaisiin muutoksiin. Esimerkiksi suurten yritysten kansainvälistymisstrategiat noudattavat yleensä kaavaa, jossa vähitellen (usean vuoden tai vuosikymmenen aikana) laajennutaan uusille markkina-alueille. Nämä uudet

Amazonin pörssi-arvo on kesällä 2017 yli 470 miljardia US-dollaria. Yhtiön P/E-luku (osakekurssi/osakekohtainen tulos) on lähes 250, mikä tarkoittaa, että yritys tarvitsee nykyisellä tuloksentekotasolla 250 vuotta ansaitakseen siihen sijoitetut rahat. Jokainen sijoittaja ymmärtää, että 250 vuotta tulevaisuuteen on pitkä kvartaali tuhannesta vuodesta.

Digilogistiikan aikana Amazon toteuttaa tyypillisen kasvuyrityksen strategiaa. Se ei jaa osinkoja, vaan omistaja-arvo muodostuu yhtiön arvon moninkertaistumisesta. Kahdessa vuodessa vuosien 2015–17 välillä yhtiö on yli kaksinkertaistanut arvonsa. Perusajatuksena ei siis olekaan maksimoida tulosta tai osinkoa, vaan rakentaa verkostoa, konseptia ja laajentaa liiketoimintaa. Siis toisin sanoen tuottaa yhä parempia kuluttajakokemuksia, yhä useammalle kuluttajalle. Kasvu noudattaa massan lakia: mitä enemmän asiakkaita, sitä paremmat edellytykset tehdä jatkossa vielä parempaa tulosta. Näin markkinat ainakin yhtiön hinnoittelevat. Niin kauan kuin Amazonin myynti kasvaa, on todennäköistä että myös sen arvo nousee.

markkina-alueet ovat kulttuurisesti tai maantieteellisesti lähellä niitä markkinoita, joilla jo nyt toimitaan. Yritysten etabloituminen uusille markkinoille on perinteisesti ollut myös asteittaista, jolloin ensin harjoitetaan suoraa vientiä itse tai välikäsiensä kautta.

Vähitellen myyntikonttoreiden ja kokoonpanon kautta on saatettu perustaa uusille markkinoille myös tuotannollista toimintaa oman uuden tehtaan tai yrittäjäkaupalla hankitun kapasiteetin kautta. Tällaisessa maailmassa strategiatyön keskiössä on ollut analysoida menestymistä nykyisillä markkinoilla ja samalla

Useimmat yritykset haluavat olla edelläkävijöitä digitaalisuudessa, mutta vain harvoilla on asiaan liittyen selkeät visiot, tavoitteet ja päämäärät. Vielä harvemmalla on ymmärrys siitä fyysisestä muutoksesta, jonka muuttunut kuluttajakäyttäytyminen aiheuttaa yrityksen arvoverkostoille.

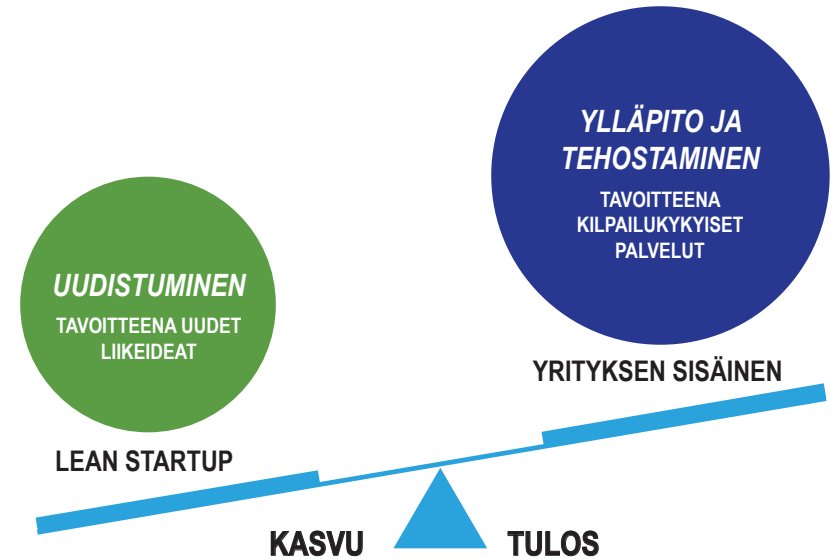
etsiä uusia maantieteellisiä markkinoita, joilla on potentiaalista kysyntää. Yksittäiset kuluttajat ovat tässä ajattelussa vain numeerisia massoja eri markkina-alueilla.

Inkrementaalisuus koskee perinteisesti myös kaikkea muuta yrityksen toimintaa. Yrityksen tuotteita, palveluita ja arvoketjun toimintaa kehitetään perinteisesti asteittain. Ajatuksena on, että pienet muutokset prosesseissa ja ominaisuuksissa parantavat kokonaisuutta ja lisäävät menestymisen mahdollisuuksia. Inhimillisesti tätä logiikkaa voi ymmärtää muun muassa siitä näkökulmasta, että ihminen kokee rakenteet ja pysyvyyden turvallisina, vaikka pitääkin jossain määrin vaihtelusta. On myös usein helpompi kiinnittää huomio yksityiskohtiin ja ongelmiin kuin katsoa laajasti ja näkemyksellisesti kokonaisuutta. Lisäksi useat tuotannon ja laadun kehittämisen periaatteet perustuvat ajatukseen jatkuvasta parantamisesta ja yksityiskohtien kehittämisestä. Asteittainen parantaminen parantaa usein ensisijaisesti valikoiman ominaisuuksia – ei välttämättä yrityksen menestymisen edellytyksiä tai kuluttajakokemusta.

Tällainen asteittaisten muutosten maailma on edelleen olemassa, mutta sen rinnalle on tullut epäjatkuvuuksien maailma, joka noudattaa toisenlaisia logiikkaa. Edelleen on totta, että huominen rakentuu historian ja nykyisyyden kautta. Strategiatyössä kuitenkin näkökulma on jakautunut kahteen osa-alueeseen, joilla on hyvin erilaiset tavoitteet ja ominaispiirteet.

Yritys tekee tuloksensa pitkälti kilpailukykyisillä palveluilla, joita myydään nykyisille ja uusille asiakkaille. Ylläpitoon ja tehostamiseen liittyvä osaaminen kohdentuu pääosin yrityksen sisäiseen toimintaan ja prosesseihin asteittaisen logiikan mukaisesti.

Liiketoiminnan ylläpitoon keskittyvässä johtamisessa yrityksen toimintaa katsotaan kokonaisuutena, mutta erillisten osastojen, toimintojen, prosessien, palveluiden ja tuotteiden kautta. Tällöin erittäin tyypillistä on, että näkymä muuttuvaan ympäristöön on rajallinen. Huomio kiinnitetään myyntilukuihin, kustannuksiin ja katteisiin, jolloin tuloksen tekemisen kulttuuri on valitseva näkökulma yrityksen toimintaan. Jos ympäristö olisi muuttumaton, tämä riittäisikin mainiosti.



Kuva 23. Osaamisen painopisteet liittyvät nykyisiin sekä uudistumiseen että ylläpitoon.

Ylläpitojohtamisessa yrityksen toiminta muistuttaa pääteasemalle saapuvaa junaa, joka ei hidasta vauhtiaan – se jatkaa täyttä vauhtia, vaikka raiteet loppuvat hyvin pian. Ennemmin tai myöhemmin nopeasti muuttuvassa maailmassa ylläpitojohtamiseen keskittynyt yritys ajaa seinään asiakkaidensa, kulttuurinsa, omistajiensa ja ympäristönsä kanssa. Olisi pitänyt rakentaa uutta rataa samalla, kun pidetään yllä kovaa vauhtia.

Kasvu syntyy hyvin usein uusista liikeideoista, joita luodaan uudistumiseen tähtäävällä kokeilukulttuurilla. Keskeistä on luoda ymmärrys sellaisesta uusien ideoiden ja ansaintamallien vipuvarresta, jonka avulla yrityksen tulos saadaan kehittyvälle ja kasvavalle radalle myös tulevaisuudessa.

Uudistumiselle tärkeää ja tyypillistä on tunnistaa toimintaympäristössä teknologian kehittymisen, muuttuneiden tarpeiden tai esimerkiksi lainsäädännön muutosten kautta syntyneitä mahdollisuuksia ja trendejä, joihin voidaan rakentaa uutta liiketoimintaa. Uudistumiseen tähtäävä osaaminen kohdistuu uuden idean kanssa tapahtuvaan toimintaan yrityksen ylläpito-prosessien ulkopuolella.

Yrityksissä ymmärretään nykyisin hyvin, että esimerkiksi markkinointi- ja sidosryhmäsuhdeosaamiseen ja toimintaan on panostettava ja että niihin käytetyt rahat tulevat takaisin kasvaneena myyntinä ja jatkuvuuden edellytyksinä. Silti on yllättävän yleistä, että vaikka lähes kaikki yritykset ymmärtävät kasvun ja uudistumisen merkityksen, näihin aktiviteetteihin suhtaudutaan pintapuolisesti, eikä niihin panosteta merkittävästi.

Digilogistiikan maailmassa yhdistetään olemassa olevaa, ja uudistumisajattelun mukanaan tuomaa. Digitaalisten palveluiden osalta luodaan uutta vuorovaikutusta kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Samanaikaisesti kytketään muu fyysinen arvoverkosto ja jakelutie mukaan kehitystyöhön.

Verkkokaupan kehittämisprojekti ei ole digilogistiikassa ainoastaan uusien palveluiden käyttöliittymähanke tai kohdistu pelkästään myynninedistämiseen, ICT-arkkitehtuuriin ja prosesseihin.

Yhdessä digitaalisten palveluiden kanssa ratkaistaan kuluttajälähtöisesti tuotteiden hankintaan, valmistamiseen, varastointiin, räätälöintiin, keräilyyn ja jakeluun sekä palauttamiseen liittyvät näkökohdat ja uudet mahdollisuudet.

Uudistumisessa ja digilogistisessa ajattelussa pääpaino on uusien mahdollisuuksien ja ideoiden kehittämisen lisäksi niiden toteuttamisessa ja organisaation jatkuvassa oppimisessa. Miten yrityksen verkostoja, resursseja ja kompetensseja voidaan hyödyntää uuden asiakasarvoon luomiseksi? Asiakkaiden tarpeisiin ja käyttäytymiseen liittyvä osaaminen lisääntyy vuorovaikutuksen kautta. Keskeistä on tämä: mitä nopeammin tiedetään se, mikä ei toimi, sitä nopeammin voidaan kehittää ratkaisu, joka toimii. Samalla yrityksen ymmärrys tulevaisuuden suunnasta paranee, ja ylläpitojohtaminen helpottuu sekä saa uutta sisältöä kontrolloitavakseen.

5.3 Muutosjohtajuus

Lähestykäämme seuraavaksi strategisen johtajuuden muutoksia kansallises- ta näkökulmasta. Poliittisessa päätöksenteossa strategisista tavoitteista on kadonnut viimeisen vuosikymmenen aikana jatkuvuus ja pitkäjänteisyys. Poliitikasta on tullut erilaisten sekavien ja ristiriitaisten muutosprojektien näyttämö, jossa kovaan ääneen kohistaan kaavailluista muutoksista ja niiden tärkeydestä. Sitten kuluu aikaa ja lopputuloksena asetetut tavoitteet usein pyörretään tai syntyy jonkinlainen kompromissi. Tätä pidetään usein myös demokratian tunnuspiirteenä.

Osaamisen painopisteet/ osatekijät	Ylläpito	Uudistuminen	Digilogistiikka
Tietosisältö	Yrityksen sisäinen, numeerinen raportointi	Idean ominaisuuk- siin liittyvä, potentiaalia ja toteutustapaa tutkiva	Kuluttajakö- kemuksen ja liiketoiminnan arvoon liittyvä
Taidot	Controllerit, tuotepääl- lön, sisäinen valvonta	Visionäärisuus, yrittäjämäi- syys, luovuus	Strateginen muutosjohta- juus, ideasta liiketoimintaa
Kokemus	Historia	Tulevaisuus	Nykyisyys- tulevaisuus
Verkostot	Yhteistyö- kumppanit	Julkisuus ja yrittäjätimi	Kuluttajat ja yhteistyö- kumppanit
Oppiminen	Virheiden välttäminen	Yrityksen ja erehdyksen kautta	Kuluttajan ohjaama uusi liiketoiminta

Kansallisesta strategiatyöstä on myös kadonnut kyvykkyys ja osaami- nen aikaansaada muutos. Eri tahot ovat liikuttavan yksimielisiä muutosten tarpeista koskien talouden kestävyysvajetta, kansainvälistä kilpailukykyä, kestävä kehitystä, työllisyyden kehittämistä ja vaikkapa lasten ja nuorten hyvinvoinnin parantamista.

Julkishallinnon ja yritysten muutosjohtamisessa vain 10–20 prosenttia muu- toshankkeista onnistuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Vielä harvempi

Stockmannin pörssikurssi oli kymmenen vuotta sitten noin 40 €. Vuonna 2017 se on alle neljäsosa aiemmasta. Stockmann on ylläpitojohtamisen turvin myynyt vähitellen kannattamattomia osiaan Suomesta ja ulkomailta. Samalla sen edellytykset tehdä sellaisia muutoksia, joilla olisi kasvua generoiva vaikutus liikevaihtoon ja kassavirtaan, ovat heikentyneet. Yritys on varsin velkainen ja ainoastaan institutionaalisten sijoittajien kärsivällisyys on pelastanut yhtiön suuremmalta näkyvältä katastrofilta. Stockmann on ollut vuosien saneerauskierteessä, ja loppua ei näy matkalla kiinteistöyhtiöksi.

Kymmenessä vuodessa verkkokauppa on muuttanut merkittävästi kaupan rakenteita ja asiakaskäyttäytymistä. Sellaiseen muutosmatkaan, jonka esimerkiksi Zalando on tehnyt alle kymmenessä vuodessa, Stockmannilla oli vuosikymmenten etumatka lojaalin asiakaskunnan kautta. Sillä oli myös selkeä fyysinen läsnäolo Suomessa, Venäjällä ja Baltiassa. Lisäksi Stockmannilla oli käytettävissään vakiintunut päämies- ja kumppaniverkosto tuotteiden hankkimiseen ja jakeluun.

Yrityksen osaamisesta on kiinni se, millainen osa arvokentästä saadaan omaan hallintaan kannattavasti asiakkaita palvelemaan. Mikäli perustavaa laatua olevaan uudistumisosaamiseen ei panosteta, tulevaisuuden menestymismahdollisuudet ovat muuttuvassa maailmassa usein heikot.

ylittää asetetut tavoitteet. Kun samaan aikaan maailma kuitenkin muuttuu, on hämmästyttävää tiedostaa, miten vaikeaa muuttuminen tuntuu olevan. Voisi ajatella, että strategiatyö olisi helppoa, kun muutos on käsiillä ja nähtävillä.

Tähän asiantilaan sekä strategisten tavoitteiden ja muutosten heikkoon toteutumiseen vaikuttaa kolme keskeistä seikkaa, jotka liittyvät toteutuksen osalta aikaan, fokukseen ja dynamiikkaan.

Aika. Elämme ikuisuuden ympäröiminä ja siksi hallituskausi tai ihmiselämä saattavat tuntua lyhyiltä. Erittäin harmillista on, jos politiikassa tai yrityksissä luodaan illuusio siitä, että aikaa on toistaiseksi täältä tulevaisuuteen muutosten ja strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Kaksi ulkomaiden esimerkkiä, joissa maailma ja muutos on tullut menestyksen tielle: Argentiina kuului 1900-luvun alussa maailman vauraimpiin ja tärkeimpiin valtioihin, mutta viimeiset vuosikymmenet kriisi on seurannut toistaan. Lähempää, Euroopasta löytyy Kreikka, jossa myös johtajuuden ja integriteetin puute on ajanut maan vuosien saatossa kuilun partaalle.

Talouselämä on täynnä eilisen menestystarinoita. Ei ole siis täysin rehellistä ajatella, että strategiaan muutoksiin on aikaa vuodesta toiseen – tai voihan niin ajatella, mutta markkinat voivat päättää toisin. Muutoksen onkin tapahtuttava päivä kerrallaan, tässä ja nyt. Suomessa on vallalla aikaharha, joka ulottuu vuosittaisista kesälomista joululomiin ja talvilomiin. *Sitä, mikä olisi välttämätöntä tehdä tänään, siirretään usein huomiseen.*

Fokus. Se, mihin keskitymme, laajenee. Prosessi tapahtuu siten, että ajatuksillamme ja toiminnallamme annamme voimaa omalle luomistyllemme. Suomessa kansakunnalla ja yrityksillä on merkittävä fokushaaste. Keskitymme liian usein sellaisiin asioihin, jotka ovat kyllä tärkeitä, mutta eivät muuta tai ratkaise kokonaisuutta. Näpertelemme liian usein liian pienten yksityiskohtien kanssa, ja ajattelemme, että kokonaisuus muodostuu eheämmäksi nämä asiat korjaamalla.

Maailmassa, jossa on samanaikaisesti käynnissä voimakas rakenteiden ja talouden disruptio (epäjatkuvuuden aikakausi) sekä transformaatio (muotojen muutos), meidän fokuksemme tulisi olla aivan toisaalla, kuin missä se nyt on. Fokushaasteen vuoksi yritämme rakentaa historiallista tulevaisuutta. Näin toimien ja keskittymällä ongelmiin saamme lisää ongelmia ja yksityiskohtia ratkottaviksi – muutos ja tulevaisuus karkaavat käsistämme. Elinkelpoiset kansallisvaltiot ja sellaiset yritykset, jotka palvelevat maailmantaloutta ja asiakkaitaan, ovat elinkelpoisia myös tulevaisuudessa. Nykyisen säilyttäminen tai asteittainen muuttaminen ei riitä ratkaisuksi ongelmiin ja haasteisiin.

On ajattelun köyhyyttä, jos esimerkiksi SOTE-uudistus ajatellaan kysymyksenä valinnan vapaudesta ja rakenteista. Toisenlaista esimerkkiä voi hakea

muun muassa siitä, mitä joukkoistaminen ja digitalisaatio ovat saaneet aikaan kaupan ja palveluiden alalla. A-kirjaimen alta löytyy kolme muutosta (Amazon, Alibaba ja Airbnb). Miksi suomalainen SOTE ei voisi olla toistuvan itkuvirren sijaan kansainvälinen menestystarina vailla vertaa? Suomalainen Onnellinen Terve Elämä.

Tavoitteet on myös resursoitava oikein: nyt käytetään valtava määrä julkista rahaa ja ihmisten aikaa kosmeettisiin muutoshankkeisiin. Kannetaan vettä toiseen kaivoon, kun se ei ensimmäisessä pysynytkään. Myös useassa yrityksessä on vallalla säilyttämisen kulttuuri, kun huomion pitäisi olla muutoksessa ja sen mahdollistamisessa. *Olisi rohkeasti kysyttävä: missä ja miten voimme palvella parhaiten? Mihin olemassaolomme perustuu tulevaisuudessa? Mikä on se muutos, jonka asiakkaamme haluavat meissä nähdä?*

Dynamiikka. Liikevoimassa yhdistyvät aika ja fokus. Sellaiset strategiset tavoitteet ja päämäärät, joita kohti liike ei suuntaudu syystä tai toisesta tässä ja nyt, jäävät usein mielikuvituksen tuotteiksi myös tulevaisuudessa. Vierivä kivi ei sammaloidu, mutta sammaloitunut kivi pysyy paikallaan myös huomenna – ellei sitä siirretä paikaltaan kauhakuormaajalla.

Monet ihmiset pelkäävät organisaatioissa oman asemansa tai kansansuosionsa menettämistä. Näin he hyvässä uskossa toimivat usein oman ja yhteisön edun, sekä Suomen edun vastaisesti. Puhetta ja ajatuksia riittää; toiminta ja tulokset puuttuvat. Inertian eli liikkeen pysäyttävän paikallaan pysymisen kitkan sijaan suomalaisessa keskustelussa ja tekemisessä olisi siirryttävä inspiraation ja perspiraation muodostamaan onnellisuutta rakentavaan yhtälöön, jossa uskalletaan ajatella laatikon ja pallon ulkopuolelta sekä unohdtaa asemavalta ja perinteiset valtapoliittiset agendat. Toimitaan mieluummin yhdessä, kuin taistellaan toisenlaisia näkemyksiä vastaan.

Strategisten tavoitteiden on oltava konkreettisia ja tunnettava lähes mahdolltomilta saavuttaa. Silloin niissä on riittävä momentti muutoksen aikaansaamiseksi. Positiivista liikevoimaa on rakennettava tässä ja nyt niin paljon, että saavutettujen etujen sekä asemavallan houreet ja pelot poistuvat. Johtajien on kyettävä maalaamaan ja esittämään sellaiset tulevaisuudet, joihin ihmiset kokevat mielekkääksi sitoutua. Yksittäiset ihmiset on otettava mukaan muutosta toteuttamaan. Sitten vain liikkeelle yhdessä toinen toistaan kannustaen. Muutoksen kulttuuri on hyvinvoinnin ja kehittyvän elämän kulttuuri. Tänäpä on historian paras päivä lähteä liikkeelle kohti vielä parempaa huomista. *Vision muutoksesta tulisi olla kirkkaana ja toteutua päivittäin päämäärien ohjaamina valintoina ja toimintana.*

Digitaalisten palveluiden ja arvokentän fyysisen jakelun kannalta kokonaisuus on yritysten näkökulmasta hyvin erilainen kuin 2010-luvun alussa.



Kuva 24. Muutoksen kiihtyessä monille yrityksille olemassaolo muodostuu haasteeksi viiden vuoden aikaikkunassa.

Keskeiseksi kysymykseksi ovat muodostuneet kiihtyvän muutoksen aikana olemassaoloon liittyvät näkökulmat. Käytännössä yrityksiltä ei kysytä, haluavatko ne muuttua – se on suoranainen pakko. Vaihtoehtona ei useinkaan ole nykyisellä liiketoimintamallilla jatkaminen. Toisaalta olemassa olevat liiketoimintamallit ja organisaatiot muuttuvat vapaaehtoisesti hitaasti.

Suomalaisten yritysten kuluttajille tarjoamien tuotteiden sekä toisille yrityksille tuottamien ratkaisujen markkinat kasvavat, kehittyvät ja muuttuvat nopeasti. Pystyykö yritys hyödyntämään tämän mahdollisuuden – toisin sanoen *voiko tuotteita ostaa verkosta, ja toimiiko jakelu tehokkaasti ja luotettavasti?* Vastaus tähän digitaalisen ja fyysisen maailman yhdistävään kysymykseen on monille yrityksille se kaikkein tärkein.

Digilogistiikassa ja -palveluissa on asiakkaita, arvoketjuja, arvoverkostoja ja jakeluteitä moninkertaisesti perinteiseen maailmaan verrattuna. Arvotarjoomat on rakennettava palvelemaan kuluttajakokemusta. Strategiatyössä näkemyksen, organisaation tietämyksen ja osaamisen johtaminen korostuvat.

Yritysten onkin nykyisin oltava asiakkaidensa elämän, arjen ja kokemusten muutosjohtajia. On aivan keskeistä, että yritykset osaavat ja kykenevät muodostamaan menestyksensä perustuen asiakkaiden muuttuviin kokemuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen on oltava siis aiempaa kiinnostuneempi vuorovaikutteisen suhteen rakentamisesta asiakkaan kanssa. Samalla tuohon suhteeseen

seen perustuen on tarjottava ylivoimaisia kokemuksia. Asiakasta ei voi pitää itsestään selvänä ja pysyvänä tulonlähteenä.

Digilogistiikka on yrityksen strateginen menestystekijä, joka edellyttää uutta omistajatahtoa, osaamista, johtamista ja yrityskulttuuria.

5.4 Päätöksenteon uudistaminen ja yrityskulttuuri

Huomattava osa yrityksistä menettää asemansa viiden vuoden aikana kilpailijoiden tullessa markkinoille uudella *disruptiivisella mallilla*, joka muuttaa arvokenttää ja ekosysteemejä. Johtamista ei tällaisessa maailmassa voi perustaa historian perusteella tehtyihin pitkän aikavälin ennusteisiin, vaan jatkuvaan oppimiseen ja nopeaan uudistumiseen. Olennaista on hyödyntää tietoa uudella tavalla.

Strategisen johtamisen viitekehys on perinteisesti noudattanut oheisen kuvan mukaista prosessia, jonka aikana arvioidaan toisaalta yrityksen sisäisiä tekijöitä (kuten taloutta, vahvuuksia, heikkouksia ja aukkoja suorituskyvyssä tai osaamisessa) sekä menestystekijöitä. Ulkoiseen analyysiin kuuluvat



Kuva 25. Perinteinen strategisen johtamisen viitekehys.

kilpailutilanne ja siihen liittyvät osatekijät sekä ympäristön vakaus, mahdollisuudet, uhat ja muutosvoimat. Näistä muodostetaan uusi strategia, jota lähdetään toteuttamaan. Hyvässä tapauksessa strategiaprosessi päivitetään kerran vuodessa. Tavallisesti toteutus ja seuranta tapahtuvat kuitenkin usean vuoden aikana.

Strategisen johtamisen viitekehys on nykyisen muutosvauhdin ja uudistumisen näkökulmista ketterimmilläänkin hyvin hidas väline muutosjohtamiseen ja kulttuurin muuttamiseen. Tästä huolimatta monessa yrityksessä strategisen johtamisen viitekehystä käytetään edelleen keskeisenä mallina johtoryhmätyöskentelyssä sekä hallituksen ja omistajien kanssa käytävässä dialogissa.

Samalla uudistuminen nykyisen organisaation toimesta on monilla toimialoilla liian hidasta tai sitä ei tapahdu ollenkaan. Syitä tähän on useita, mutta keskeisiä tekijöitä ovat johtamisen käytännöt ja yrityskulttuuri, jotka eivät tue luovuutta, kokeiluja, oppimista ja ketteryyttä. Vaikka maailma on edelleen hyvin fyysinen palveluiden ja liikkumisen osalta, digitaaliset kanavat ja alustat muodostavat yhä suuremman osan vuorovaikutuksesta, arvosta ja vaihdannasta. Teollisuuden, kaupan ja logistiikan alan toimijoiden on välttämättä olla osana tätä muutosta.

Muutostekijät ovat vaikuttaneet ja jatkavat vaikuttamista myös moniin suomalaisiin yrityksiin, joista muutamia ovat murroksessa ja haasteellisessa tilanteessa – välillä jopa monopolistisesta tai lähes monopolistisesta asemastaan huolimatta. Esimerkkejä ovat Posti, VR, Finnair ja taksiliikenne, jotka kohtaavat aivan uudenlaisen kilpailutilanteen suhteessa kansallisiin ja kansainvälisiin, usein vain muutaman vuoden ikäisiin yrityksiin.

Muuttuvan maailman keskellä liian moni suomalainen yritys on toistaiseksi selviytymismoodissa, jolloin uudistuminen ja uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen näyttävät kaukaiselta vaihtoehdoilta ja tuntuvat vaikeilta toteuttaa. Samaan aikaan muutos tarkoittaa yksittäisille valmistaville yrityksille aivan uutta haastetta globaalissa kilpailussa. Avainkysymyksiä ovat muun muassa seuraavat:

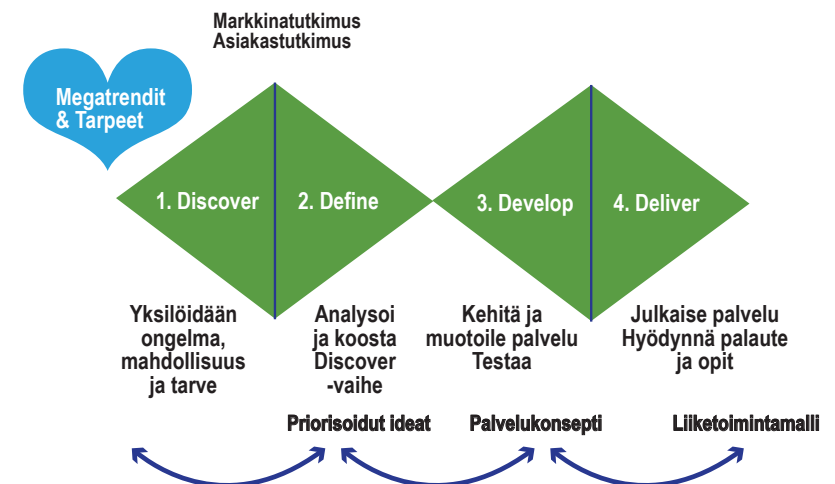
- Millä liiketoimintakentällä olemme jatkossa mukana?
- Kuinka tavoittaa ne tärkeimmät jakelutiet ja kumppanuudet, joilla saavutetaan yksittäinen kuluttaja?
- Mikä on se potentiaali, joka voidaan saavuttaa?
- Mikä on kustannus siitä, että kuluttaja saavutetaan?
- Onko tässä hetkessä ja pelitilanteessa olemassa järkevä liiketoimintamahdollisuus?

Aihe/tyyli	Transaktionaalinen (ylläpitojohtaminen)	Transformatiivinen
Suhteet	Sopimukseen perustuvat ja määrämuotoiset	Perhemäiset ja yhteisölliset
Sitoutuminen	Lyhyt aika	Pitkä aika
Yhdessä tekeminen	Yksilötyön korostaminen ja neuvottelut yrityksen sisäisillä markkinapaikoilla	Toisten tukeminen, yhteisöfokus ja tiimityö
Suoritusmittarit	Kaikki määritelty ja hinnoiteltu selkeästi	Yhteiset päämäärät ja tavoitteet
Yhteisöön samastuminen	Hyvin vähäistä, "töissä täällä"	Voimakas samastuminen yhteisöön, asiakkaisiin, kollegoihin ja missioon
Innovatiivisuus	Matala	Korkea, jatkuva kehittäminen ja oppiminen
Johdon osallistuminen	Passiivista	Aktiivista
Johtajuuden tyyli	Neuvottelut ja resurssien allokointi	Coaching ja mentoiminen, yhteisen vision sparraus, muutoksen johtaminen, roolimallina toimiminen ja kaikkien osallistaminen

On olemassa sekä kasvun, muutoksen ja uusien mahdollisuuksien tie, että näköalaton pienentyvien volyymien ja heikon kannattavuuden tie.

Osaamisen kohdalla käsiteltiin jo ylläpitoon keskittyvän johtamisen ja uudistumiseen tähtäävän johtamisen eroja. Ylläpitojohtamisessa keskitytään toistamaan ja tehostamaan tekemistä ja transaktioita, liiketapahtumia. Muuttuvaan maailmaan transformatiivinen, muotoa muuttava johtaminen soveltuu paremmin, koska sen perustana on luoda tulevaisuutta omalla toiminnalla. Oheinen taulukko tuo esiin transaktionaalisen ja transformatiivisen johtamisen ja johtajuuden erilaiset profiilit ja fokusalueet.

Molempia osa-alueita tarvitaan, mutta transformatiivinen johtajuus on oikea työkalu muutosta ja transformaatiota edellyttävään tilanteeseen, jossa perinteinen palkkioihin, prosesseihin ja mittareihin perustuva johtajuus ei yksin riitä. **Suomalaisissa yrityksissä 80–90 % strategisesta johtamisesta tapahtuu kokemusten mukaan transaktionaalisiin periaatteisiin tukeutuen.** Tämä selittää osaltaan sitä kankeutta ja hitautta sekä vieroksuntaa, joka kohdistuu uudistumiseen.



Kuva 26. Palvelumuotoilun menetelmällä yritys voi hyvin nopeasti etsiä parasta mahdollista toteutustapaa validoituun kuluttajatarpeeseen.

Transformatiivinen johtajuus soveltuu hyvin tutkimus- ja tuotekehitystojen johtamiseen, uuden tiedon ja osaamisen luomiseen sekä yksilöissä olevan kyvykkyyden nopeaan hyödyntämiseen yritysverkostossa. Lisäksi transformatiivinen johtajuus tukee tehokkaasti yhteisen vision ja tavoitteiden muodostamista, niihin sitoutumista sekä verkostoitumista ja oppimista. Erityisen hyvin transformatiivisen johtajuuden laatu ja menetelmät pääsevät esiin palvelumuotoiluprosessissa, jossa nopeasti ja systemaattisella tavalla tuotetaan uusi ratkaisu, joka perustuu aitoon ja validoituun asiakastarpeeseen. Prosessin havainnot ja kokemukset siirretään osaksi organisaation toimintaa.

Transformatiivisella johtamisella muutetaan yrityksen ja sen valikoiman muotoa vastaamaan paremmin uusia, muuttuneita tarpeita. Tärkein transformatiivisen johtamisen anti liittyy jatkuvuuden turvaamiseen muutoksen avulla. Transformatiivinen johtaminen luo yritykseen itseään uudistavan ja toimintaedellytyksiä ylläpitävän vastuullisen kulttuurin, jossa jokainen ihminen ymmärtää toimintansa vaikutuksen kuluttajakokemukseen. Tällainen kulttuuri muuttaa tietämyksen ja tiedon viisaudeksi ja päämääriä kohti suunn-

Google on maailman halutuimpia työnantajia. Google-laiset kutsuvat työskentelyä yhteisössä transformatiiviseksi kokemukseksi. Googlella yrityskulttuuria leimaavat innovatiivisuus, kokeilut ja hauskuus. Näiden tekemisen laatujen ansiosta on onnistuttu luomaan itseään vahvistava organisaatio, joka on luova, hauska, tehokas ja erittäin tuottava.

Googlella osa tiimeistä työskentelee startup-muotoisina, ja niillä on lähes mahdottomilta tuntuja haasteita ja tavoitteita ratkaistavinaan. Vapaus toimia luovasti ja kannustava kulttuuri saavat ihmiset ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja toimimaan luovasti. Tiimien luovuus ja tulokset ovat verrannollisia tavoitteiden haastavuuteen. Jatkovaa oppimista tuetaan ja korostetaan arjessa päivittäin.

tautuvaksi liikkeeksi. Se vapauttaa ihmisissä piileviä voimavaroja ja luo yhteisöön korkeampaa tietoisuutta niistä mahdollisuuksista, joita arvokentässä on.

5.5 Lean Startup – kokeile ja skaalaa

Edellisessä luvussa käsiteltiin yrityksen strategisten taustatekijöiden ja valintojen vaikutuksia. Tässä luvussa on tarkoitus syventää sitä ajatusta ja liikettä, jolla yrityksen uudistuminen on mahdollista aiempaa nopeammin. Näin uudistumisen mukanaan tuomat hyödyt ovat myös nopeammin organisaation käytettävissä. Disruptio lyhentää tuotteiden ja teknologian elinkaaria, mutta samalla se luo uusia rinnakkaisia elinkaaria. Disruptio laskee systemaattisesti hintatasoa, lisää volyymejä ja parantaa kuluttajakokemusta. Muuten vaihtoehdotiset tavat eivät löytäisi asiakkaita.

Epäjatkuvuuden mukanaan tuoma haaste on oikeastaan epäreilu perinteisille organisaatioille. Ylläpitojohtaminen ja menestyvä yrityskulttuuri pyrkivät kaikin keinoin vastustamaan muutosta ja minimoimaan epäjatkuvuudet. Tällainen organisaatio ei ole resilientti eli palautumiskykyinen muuttuvassa maailmassa. Liiketoimissa menestyminen perustuu tällöin mahdollisimman tehokkaan suorituksen toistamiseen ja toiminta-alueen laajentamiseen. Menestyvä etabloitunut yritys toimii kuin levät – ne lisääntyvät niin kauan kuin ympäristössä on ravinteita ja kasvumahdollisuuksia. Levät itsessään eivät muuta muotoaan – ne katoavat, kun ravinteet loppuvat tai kasvuolosuhteet muuttuvat epäsuotuisiksi.

Päätöksentekijät usein yliarvioivat kehityksen nopeuden, mutta samalla he aliarvioivat disruption pitkäaikaiset vaikutukset arvokentällä. Yrityksissä ei nähdä, milloin ja miten disruptio vaikuttaa omaan toimintaan.

Uutta liiketoimintaa ja siihen liittyvää kokonaisuutta ei useinkaan voida kehittää toimintaympäristössä vallitsevan disruption vuoksi yrityksen sisällä osana nykyistä organisaatiota ja prosesseja. Näissä on liikaa vuorovaikutussuhteita ja muutosvastarintaa, joka syö luovuutta ja kaventaa ratkaisua-

ruutta. Lisäksi uusia ideoita arvioidaan tällöin olemassa olevan organisaation – ei tulevan liiketoiminnan tai asiakkaiden näkökulmista.

Disruption pitkäaikaiset vaikutukset ovat syntyneet jo kauan sitten. Ei siis ole todellakaan niin, että jokin perinteisiä arvoketjuja ravisteleva malli olisi syntynyt yhden yön aikana. Muutosta on edeltänyt joukko asioita ja tilanteita, jotka ovat mahdollistaneet epäjatkuvuuden syntymisen ja myötävaikuttaneet siihen, jolloin olemassa olevia rakenteita ja toimintamalleja kohtaa disruptio. Uudistumisprosessien avulla vallalla olevat, disruptiivisen kehityksen mukana tulevat hinnoittelu- ja kannattavuushaasteet ohitetaan tuomalla yritykseen uutta kyvykkyyttä, uutta tietoa ja uutta liiketoimintaa. Kaiken keskiössä on yksittäinen kuluttaja ja hänen liiketoimintaa ohjaavat tarpeensa.

”Lean Startup” on Eric Riesin (2011) kirjassaan esittelemä menetelmä, joka tarjoaa käytäntöjä uuden liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun luomiseen äärimmäisen epäjatkuvuuden ja –varmuuden vallitessa. Lean Startup yhdistää lean-periaatteella toimivan valmistuksen ja ketterän kehityksen periaatteet käyttäjä- ja asiakaslähtöisen innovointiprosessin kanssa.

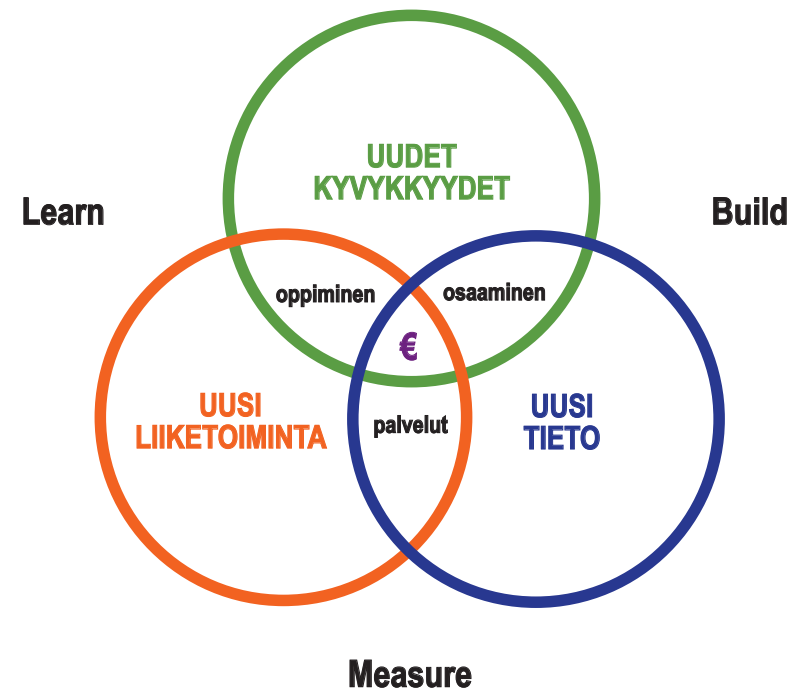
Lean Startup -ajattelu ja toiminta yksinkertaistavat monta asiaa, jotka eivät ole mahdollisia olemassa olevissa rakenteissa. Näillä rakenteilla on olemassa jo tietty historia ja kulttuuri. Esimerkiksi päivittäistavarakauppa on rakentunut pitkän ajan kuluessa sellaiseksi, kuin se nykyisin on. Kaupan toimintamalleja ylläpitävät hyvin pitkälle fyysisiin rakenteisiin tehdyt investoinnit.

Olemassa olevat yritykset voivat käyttää Lean Startup -menetelmää uuden osaamisen, uusien palveluiden ja oppimisen lisäämiseksi. Verrattain pienillä investoinneilla voidaan testata nopeasti seuraavia asioita:

- Mikä on jonkin uuden idean olemassaolon oikeutus (missio)?
- Mitä arvoa sillä tuotetaan ja kenelle (päämäärät ja tavoitteet)?
- Miten tämä toteutetaan (strateginen pelisuunnitelma)?

Menetelmässä keskeistä on asioiden kokeileminen ja validointi oikeassa ympäristössä asiakkaiden kanssa. Ensin rakennetaan uudesta ideasta, liiketoiminnasta tai palvelusta sellainen malli, jota voidaan testata käytännössä. Sen jälkeen kerätään tietoa kokeilusta ja mitataan onnistumista. Kokemukset analysoidaan ja niistä tuotetaan johtopäätöksiä jatkokehityksen ja oppimisen tueksi.

Käytännössä tällaisten kehittämissprinttien kestot voivat vaihdella päivistä viikkoihin tai kuukausiin. Kaikkiaan uudistumisen näkökulmasta palvelumuotoilu (valikoima ja yksittäiset palvelut) rinnalla Lean Startup -menetelmä on nopein ja käytännönläheisin menetelmäpakki uuteen liiketoimintaan ja kulttuurimuutokseen liittyen.



Kuva 27. Lean Startupissa rakennetaan, testataan ja toteutetaan malli, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa opitaan kehittämään oikeaan suuntaan.

Digilogistiikassa Lean Startup -kulttuuria voidaan hyödyntää erittäin hyvin palvelu- tai liiketoimintakonseptin kehittämisessä arvokentällä. Ratkaistava ongelma voidaan hahmottaa hyvin nopeasti ja kehittää sille vaihtoehtoisia ratkaisumalleja toteutettaviksi. Jokaisen yrityksen arvokentällä ja asiakaskanavissa on kymmeniä tällaisia kehityskohteita. Erittäin arvokasta yritykselle on, että Lean Startup -mallilla saadaan lisättyä ymmärrystä siitä, miten kuluttajakokemus muuttuu jonkin toimenpiteen tai uuden toimintamallin myötä.

Usein kokeilut etenevät yrityksen ja erehdyksen kautta. Kokeilukulttuuriin kuuluukin se, että testataan erilaisia olettamia, joiden kaikkien ei ole tarkoituskaan toimia optimaalisella tavalla. Yhdessä asiakasmarkkinoiden ja kuluttajien kanssa etsitään sellaista ratkaisua, joka on optimaalinen ja riittävän hyvä vallitsevaan tilanteeseen. Tämän löytämiseksi on poistettava kokeilujen

Kokeilukulttuuri on hyödyllistä: Amazonin markkina-
paikka nousi menestykseen kolmannella yrittämällä
erilaisten versioiden ja kokeilujen jälkeen. Youtube
puolestaan oli alunperin alusta videotreffeille.
Groupon oli aluksi joukkorahoituspalvelu.

avulla suuri määrä toimimattomia olettamia. Jäljelle jäävästä yhdestä tai useammasta toimivasta olettamasta (jonka siis asiakkaat hyväksyvät) voidaan kehittää ja skaalata uutta liiketoimintaa.

Lean Startup -toiminnan avulla olemassa olevaa liiketoimintaa voidaan kehittää ja uudistaa merkittäväällä tavalla. Asiakkaiden näkökulmista toimivat ja onnistuneet kokemukset toimivat lähtökohtina uusille tuotteille, palveluille sekä toimintamalleille asiakaskanavissa. Uudistumalla yritys ja sen liiketoiminta eivät ainoastaan sopeudu muutokseen, vaan muuttavat muotoaan tavalla, joka turvaa liiketoiminnan jatkumisen ja kasvun. Epäjatkuvuudesta muodostuukin muodonmuutoksen mahdollistaja.

5.6 Kuluttaja johtaa myyntiä

Perinteisesti myynnin johtamisessa korostetaan myyntiprosessia, joka on jaettu useaan eri vaiheeseen. Ensimmäiseksi on selvitettävä, keitä ovat yrityksen asiakkaat. Tätä kutsutaan **prospektoinniksi**, sopivien ehdokkaiden etsimiseksi. Ajatuksena on, että vaikka kaikki maailman yritykset ja ihmiset voivat olla jossakin vaiheessa mahdollisia asiakkaita, tällä hetkellä potentiaalisia asiakkaita on rajallinen määrä. Tai vaihtoehtoisesti omien resurssien kannalta on järkevää keskittyä todella potentiaalisen asiakkaiden tunnistamiseen.

Toisessa vaiheessa näille prospekteille eli asiakasehdokkaille pyritään esittelemään yrityksen valikoimaa. Tätä vaihetta kutsutaan **presentoinniksi**: yrityksestä ja sen valikoimasta pyritään antamaan mahdollisimman hyödyllinen ja positiivinen kuva. Erityisesti keskitytään kertomaan niistä kaikista eduista, joita yrityksen tuotteet ja palvelut sekä näihin liittyvä asiakkuus mahdollistavat. Esittelyvaiheessa tärkeää on yrityksen kannalta myös kuun-

Facebook hyödyntää startup-mallista toimintaa monella tavoin. Yhtenä esimerkkinä on FbStart -ohjelma, jonka avulla etsitään uusia applikaatioita tuhansien kehittäjätiimien joukosta. Parhaimmille ja valituille viidelle startupille jaetaan vuosittain palkintoina 160 000 US-dollaria. Tällä rahasummalla Facebook saa kuitenkin itselleen valtavan määrän uusia ideoita sekä käyttöönsä yrityksen ulkopuolisia kehittäjäresursseja. Startupit puolestaan saavat arvokasta kokemusta ja onnistuessaan erittäin suuren kasvumahdollisuuden liiketoimintansa kasvattamiseen ja skaalaamiseen.

Vuosien kuluessa Facebook on hankkinut verkostoonsa startupeja myös yrityskaupoilla: kaikkiaan Facebook on ostanut yli 60 eri kehitysvaiheissa olevaan yritystä. Osassa kaupoista on maksettu todella suuri preemio liiketoiminnan vallitsevaan arvoon nähden. Esimerkiksi WhatsApp-kaupassa Facebook maksoi 19 miljardia US-dollaria. Kauppahinnan näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, että käyttäjilleen ilmaiseksi tarjottavan alustan yksittäisen käyttäjän arvoksi muodostui yli 40 dollaria.

nella asiakkaan kysymyksiä ja vastata niihin sekä mahdolliseen kritiikkiin ja epäilyihin koskien valikoimaa, jota ollaan esittelemässä.

Kolmannessa vaiheessa ollaan hieromassa kauppaa ja päätetään ostotahtuma – toisin sanoen **clousataan** se. Asiakkaalla voi olla vaikeuksia tehdä lopullista päätöstä asiakkuuden tai yksittäisen ostoksen suhteen. Tässä vaiheessa yrityksen kannalta on tärkeää saattaa vuorovaikutus maaliin siten, että asiakas tekee yrityksen kannalta *positiivisen ostopäätöksen*. Ja toisaalta: jos asiakas ei ole yritykselle mahdollinen ja toivottu asiakas, sekin on hyödyllistä tiedostaa viimeistään tässä vaiheessa.

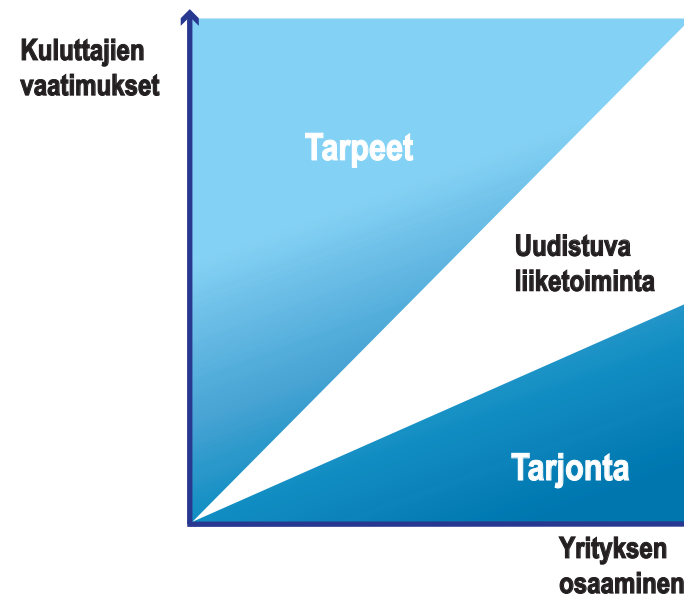
Ennen tämä kolmivaiheinen myyntityö tapahtui usein palavereissa ja neuvotteluissa sekä muissa fyysisissä kohtaamisissa, joissa myyntimiehet ja -naiset vakuuttivat nykyisiä ja tulevia asiakkaitaan valikoiman eduista ja mahdollisuuksista. Onnistuneen myyntityön seurauksena oli asiakassuhde tai asiakkuus, jota alettiin kehittää eri tavoin. Ajatuksena myyntityössä ja asiakkuuksissa oli, että kaikkein edullisinta on myydä lisää olemassa oleville asiakkaille. Asiakkaiden menettämistä pidettiin suurena tappiona.

Kaikki myyntiprosessin kolme päävaihetta ovat olemassa myös digilogistiikan aikakaudella. Kuluttajat etsivät omatoimisesti erilaisia ratkaisuja omiin tarpeisiinsa. Tarvehierarkia on kuitenkin monipuolistunut digitalisaation myötä merkittävästi. Nykyisin kuluttaja tekee usein yrityksen puolesta valikoiman prospektoinnin, presentoinnin ja clousauksen. Myyntityön suunta on muuttunut. Samalla myyntityöstä on tullut entistä enemmän räätälöityä asiakaspalvelua, jossa kuluttajille tarjotaan sellaista tietoa, jota he kulloinkin tarvitsevat. Läsnäolo, vuorovaikutus, inspiraatio ja informaatio johtavat usein myönteiseen ostopäätökseen.

Kuluttaja voi toimia arvokentällä yrityksen ”myyntiedustajana”. Ensimmäisiä esimerkkejä tästä ovat bloginpitäjät eli bloggarit, jotka kertovat muille käyttämistään tuotteista. digitaalisuuden aikakaudella tiedon hankkiminen on aikaisempaa yksinkertaisempaa. Toiseksi kuluttajat ovat verkostoituneita ja vaihtavat tietoa kokemuksistaan keskenään. Kolmanneksi monet eri vaihtoehdot ovat yksittäisen kuluttajan ulottuvilla samanaikaisesti.

Kuluttajat odottavat myös saavansa yksilöllistä palvelua ostoprosessin sekä sen jälkeisen toimitus- ja käyttöprosessin eri vaiheissa. Kuluttajat vaativat myös aiempaa useammin uutuuksia ja sesonkituotteita. Samoin valikoimaan ja laatuun liittyvät näkökohdat ovat korostuneita kokemuksellisuuden näkökulmasta. Vaatimustaso kohdistuu myös siihen, miten informaatiota, inspiraatiota ja kokemuksia on tarjolla päivästä toiseen. Ei riitä, että kauppa on niin sanotusti auki – monella muullakin on, ja kuluttajat etsivät aktiivisesti uusia vaihtoehtoja. Yrityksille tästä kasvaneesta vaatimustasosta – tai pikemminkin kasvaneista yksilöllisistä vaatimustasoista – on tullut liiketoimintaa ja strategista ajattelua ohjaava tekijä.

Liiketoimintaa voidaan kasvattaa, jos osataan muodostaa kuluttajien ohjaamalla arvokentällä sellaisia taloudellisesti kannattavia ratkaisuja, joista kuluttajat ovat kiinnostuneita ja joita he suosittelevat myös muille. **Valikoimaa** voidaan kehittää, jos samalla ymmärretään, miksi asiakkaat ostavat tai eivät osta yrityksen tuotteita. **Myyntiä** voidaan lisätä, jos tavoitetaan potentiaaliset asiakkaat oikeissa kanavissa. **Asiakaspalvelua** voidaan parantaa, jos osataan auttaa asiakkaita heille soveltuvalla, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan.



Kuva 28. Yrityksen uudistuvan liiketoiminnan menestymisen määrittävät kuluttajien vaatimusten ja yrityksen osaamisen kohtaaminen.

Asiakassuhteita voidaan kehittää ja johtaa, jos osataan muodostaa elävä ja uudistuva suhde yksittäisten kuluttajien kanssa. Usein tuoteominaisuuksia tärkeämpää suhteen onnistumiselle on *kokemuksellisuus*.

Yritys, joka osaa suunnitella valikoiman kuluttajia kiinnostavaksi ja joka toimittaa sen lupaustensa ja kuluttajien odotusten mukaisesti, osaa myös kehittää valikoimaansa siten, että kuluttajat ovat kiinnostuneita siitä myös jatkossa.

Kuluttajan ohjaama liiketoiminta tarkoittaa yrityksen kannalta lisää läsnäoloa sekä digitaalisissa kanavissa että fyysisen jakelutien ratkaisuihin. Keskeisenä muutoksena aiempaan on jatkuva vaatimustason nousu. Yrityksen menestyksessä läsnäolo arvokentällä vaativien asiakkaiden kanssa vaatii yrittäjästä muuttumaan lähes päivittäin.

5.7 Joukkoistettu tuote- ja palvelukehitys

Wikipedia on esimerkki verkkosivustosta, joka on rakennettu joukkoistamalla. Se hankkii sisältönsä lisäksi palvelun ylläpitämiseen vaaditun rahoituksen joukko-rahoituksen avulla.

Historian kuluessa yritykset ja yhteisöt ovat pyrkineet ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja haasteita järjestämällä kilpailuja ja tarjoamalla parhaista ratkaisuista palkinnoksi jotakin. Tyypillistä on, että tehtävä on jotenkin rajattu ja siinä hyödynnetään suurta joukkoa ihmisiä. Englanniksi joukkoistamista kutsutaan termillä *crowdsourcing*, joka on johdettu sanoista *crowd* ja *outsourcing* – siis joukko ja ulkoistaa.

Uber-taksipalvelu ja ruoan toimituspalvelu UberEATS sekä pakettien kuriiripalvelu UberRUSH hyödyntävät joukkoistamista toiminnassaan. Uber on rakentanut palvelualustan, johon asiakkaat ja toimittajat rekisteröityvät. Kuka tahansa voi ryhtyä palvelun kuriiriksi lyhyen koulutuksen jälkeen, kunhan omistaa auton ja ajokortin. Kuljettajat ja asiakkaat löytävät toisensa sovelluksen avulla, mutta varsinainen fyysinen palvelutapahtuma toteutuu asiakkaiden ja kuljettajien välillä. Tässä suuri määrä asiakkaita hyödyntää pienempää määrää kuljetuspalveluiden tarjoajia. Uber on laajentunut nopeasti maailmanlaajuisesti ja luonut Suomessakin paineita taksiliikenteen lainsäädännön ja toimintatapojen uudistamiselle.

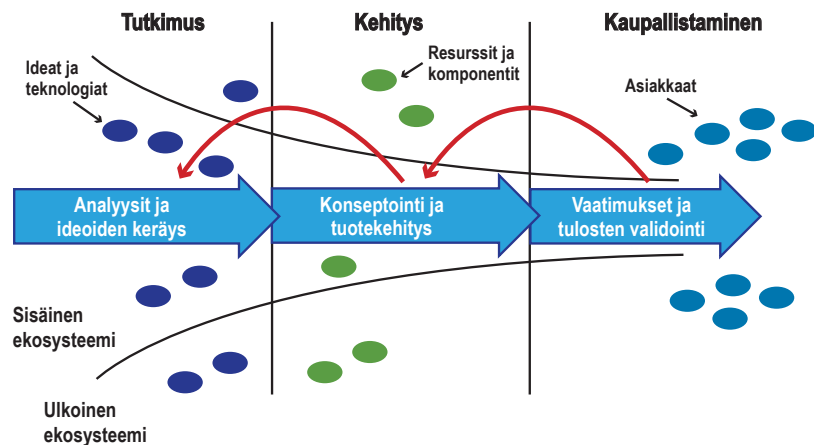
Joukkoistamiseen läheisesti liittyvä termi on avoin innovaatio (*open innovation*). Henry Chesbroughin lanseeraamissa avoimen innovaation periaatteissa ja toimintakulttuurissa keskeisenä ajatuksena on hyödyntää myös yrityksen ulkopuolista osaamista ja resursseja. Näiden avulla yksittäistä teknologiaa, tuotetta ja / tai palvelua jatkokehitetään tai kaupallistetaan. Avoimen innovaation ajatuksena on luoda suppilo, jossa voidaan yhdistää näkemyksiä oman yrityksen teknologiasta ja toiminnasta nykyisillä markkinoilla sekä toiminnasta uusilla mahdollisilla markkinoilla. Näitä tekijöitä arvioidaan suhteessa siihen miten muut yritykset toimivat omilla markkinoillaan ja omilla teknologioillaan.

Yhdistettynä avoin innovaatio ja joukkoistaminen tarjoavat selkeän mallin uusien tuotteiden ja palveluiden jatkokehittämiseen. Keskeinen lähtökohta on, että tuotteiden ja palveluiden kehityskaaria voidaan lyhentää ja kustannuksia pienentää – samalla kun varmistetaan siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä kehitettyyn ratkaisuun. Digilogistiikassa voidaan hyödyntää paljon olemassa olevaa.

Digilogistiikan alueella kehitettäviä kohteita ja ratkaistavia haasteita on niin paljon, että yksittäisen yrityksen on hyvin vaikeaa ratkaista näitä kaikkia sisäisesti asiakkaiden ja kilpailijoiden edellyttämällä tavalla. Sen sijaan uudistuva yritys voi hyödyntää ulkoisia ekosysteemejä uusien ideoiden ja palautteen saamiseksi. Nämä uudet kehitysideat ja näkökulmat parantavat innovaatioprosessin laatua erityisesti tutkimusvaiheessa. Edelleen yritys voi hyödyntää ulkoisia ekosysteemejä innovaatiotoimintansa parantamiseksi kehitystyön ja kaupallistamisprosessien eri vaiheissa.

Teknologiat ja uudet palvelumallit yleistyvät vauhdilla, joten uusien ideoiden kerääminen ja analysointi on aiempaa helpompaa. Yrityksille digilogistiikka ja kuluttajan ohjaama liiketoiminta tarjoavat paljon uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Asiaa auttaa se, että nykypäivänä on valtavasti tietoa yksittäisten kuluttajien tarpeista, käyttäytymisestä, arvoista ja motiiveista.

Lisäksi asiakkaiden ja markkinoiden kannalta relevanttia tietoa kertyy jatkuvasti lisää muun muassa sijainnin, ostohistorian, kiinnostuksen kohteiden, viitepiirien ja verkostojen osalta. Tietoa on aiempaa helpompi kerätä, analysoida ja päivittää. Digitaalisuus onkin avannut täysin uusia tasoja vuorovaikutukseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Samalla fyysinen jakelutie tarjoaa merkittävän määrän tapahtumia ja tietoa, joita voidaan mitata ja analysoida sekä hyödyntää johtamisessa ja palveluiden kehittämisessä. Tietoa kertyy sekä tavara-, tieto- ja rahavirroista että yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toiminnasta jakelutiellä.



Kuva 29. Avoimella innovaatioprosessilla ja lisääntyvällä kuluttajatiedolla voidaan kehittää ja kaupallistaa uutta liiketoimintaa.

Tässä uudessa ajassa innovaatioissa ei ole kiinnostavaa niinkään niiden tekniset ominaisuudet kuin *kuluttajakokemuksen* positiivinen muutos innovaation myötä. Joukkoistettu liiketoiminnan kehittäminen tarjoaa tien oppivaan organisaatioon, jossa osaaminen lisääntyy jokaisen kehittämisprojektin ja innovaatioprosessin myötä. Tutkimus-, kehitys-, ja kaupallistamisvaiheita on mahdollisuus lyhentää ja lomittaa tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Joukkoistaminen ja avoimen innovaation hyödyntäminen tekevät organisaatiosta toiminnaltaan myös asiakaslähtöisen. Fokus kirkastuu. Samalla vähentyy sellainen tekeminen, joka ei lisää kuluttajakokemuksen arvoa.

5.8 Avoimet ekosysteemit mahdollistavat kasvun

Tässä kirjassa on monin paikoin käsitelty arvoketjujen sekä arvoverkkojen ja -verkostojen ominaispiirteitä. Samalla on herätetty kysymys, olisiko ekosysteemi sittenkin parempi tapa hahmottaa toimintaympäristöä ja yrityksen toimintaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että yritys toimii aina suljetussa arvoketjussa tai -verkossa, jos pääsy kyseiseen verkkoon on jotenkin rajattu tai jollakin yrityksellä on ylivoimainen asema kyseisessä rakenteessa.

	Arvoketju	Arvoverkko	Avoin ekosysteemi
Rakenne	Ketju A–B–C	Verkosto A–B..D–E..B–D	Alusta toiminnalle A, B, C, D, E....X, Y, Z
Liiketoiminnan ydin	Alihankinta- ja toimitusketjut (SCM)	Tilaus-toimitusketjut ja kumppanuudet	Kuluttajan ohjaama liiketoiminta
Menestystekijät	Kustannusten optimointi	Asiakkuuksien ja verkoston johtaminen	Kuluttajan tarpeiden ymmärtäminen ja alustan hyödyntäminen
Toimijoiden suhteet	Määrämuotoiset ja kahdenväliset	Verkosto-maiset	Yhteisiin pelisääntöihin perustuvat
Toimijoiden välinen yhteistyö	Ostaja-myyjä	Verkostossa jokaisella oma roolinsa	Standardit, oppiminen ja uudistuminen
Kilpailukyky	Hinta	Arvo	Kuluttajakokemus
Kilpailuetu	Tehokkuus	Tuottavuus	Kahdensuuntainen määrä, arvoa ja laatua lisäävä liiketoiminta

Tunnetuin avoin ekosysteemi on Linux-käyttöjärjestelmä, joka perustuu avoimeen lähdekoodiin ja joukkoistettuun ohjelmiston kehittämiseen. Linus Torvalds kehitti käyttöjärjestelmän, josta muodostui yleisesti käytetty vaihtoehto suljetuille Unix-käyttöjärjestelmille. Avoimen ekosysteemin ominaispiirteet ilmentyvät iteraatiivisena kehittämisprosessina (johon kaikki kehittäjät osallistuvat) ja vastaavasti suurempana sovellusavarautena, joka syntyy useista mukana olevista yrityksistä ja heidän asiakkaistaan.

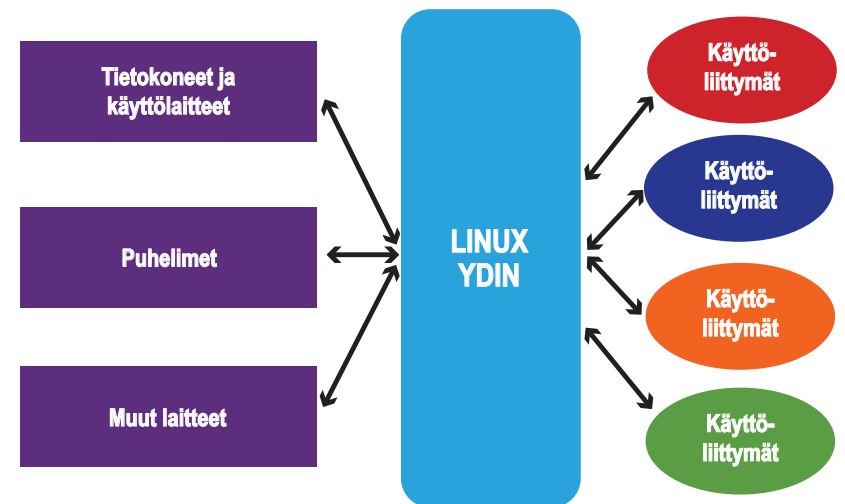
Linuxia edistämään, standardoimaan, kehittämään ja suojelemaan on perustettu Linux Foundation, johon kuuluu yli 500 yritysjäsentä. Linux-säätiö on yritys- ja myyjäriippumaton yhteisö, joka rahoittaa ja turvaa yksittäisten kehittäjien työn käyttöjärjestelmän ytimen parissa. Lisäksi säätiö tarjoaa kehittäjille standardoidun tietokannan käyttöjärjestelmästä sekä kehittäjien yhteisen verkoston. Säätiöllä on myös teknistä julkaisutoimintaa, ja se järjestää erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia sekä fasilitoi sovellus- ja toimialakohtaisia kehittämisprojekteja. Esimerkiksi autoteollisuudelle kehitetään kattavaa ja koko autoteollisuuden ekosysteemiä palvelevaa käyttöjärjestelmäkokonaisuutta.

Nykyisin Linux ei ole vain tietokoneiden tai puhelimien käyttöjärjestelmä. Se on paremminkin ekosysteemi ja liiketoiminta-alusta, jonka varaan moni yritys on kehittänyt omia palveluitaan ja tuotteitaan. Linuxin sovellusalueet monipuolistuvat edelleen.

Arvoketju-ajattelussa on hyvin vähän tilaa arvoketjun ulkopuoliselle ja kokonaisuutta runsauttavalle ideoinnille ja pohdiskelulle. Lähinnä tehdään se, mistä on sovittu, ja lähetetään tehdystä työstä lasku.

Arvoverkostoissa yritysten välistä toimintaa ja arvon tuottamista tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta. Edelleen kokonaisuus ja verkoston rakenne on rajattu yhden tai useamman toimijan taholta. Suuret maailmanlaajuisesti toimivat yritykset ovat rakentaneet ympärilleen arvoverkostoja ja suljettuja tuotekehitysyhteisöjä.

Avoimessa ekosysteemissä liiketoiminnan alusta on kaikille samanlainen. Yhteiset standardit ja pelisäännöt ovat määrittämässä sitä, miten palvelun käyttäjät, tarjoajat ja kehittäjät toimivat yhdessä. Avoimessa ekosysteemissä pääsy alustan hyödyntämiseen (toki yhteisten pelisääntöjen puitteissa) ei ole suljettu tai rajoitettu. Liiketoimintamallit ovatkin usein hyvin erilaisia kuin suljetuissa rakenteissa. Menestyäkseen avoimessa ekosysteemissä yrityksen on tarjottava sellaista merkittävää arvoa ja laatua lisäävää ratkaisua, jonka asiakkaat kokevat parantavan nykytilaa.



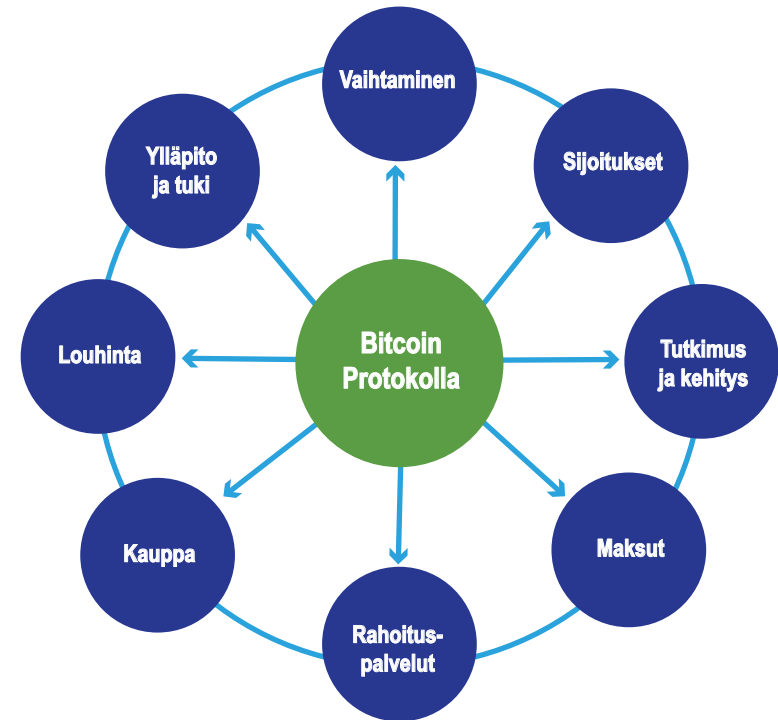
Kuva 30. Linux toimii avoimen ekosysteemin periaatteilla, ja sen käyttöalueita tulee jatkuvasti lisää.

Avoim ekosysteemi on elinvoimainen varsinkin silloin, kun on jokin trendi, ongelma, haaste tai pullonkaula, joka on liian suuri tai monimutkainen yhden yrityksen ratkaistavaksi ja hallittavaksi. Usein erilaiset toimintaympä-

Bitcoin on avoin ekosysteemi, jossa ei ole keskitettyä hallintoa tai keskusorganisaatiota. Bitcoin toimii yleisesti ja käyttäjien hyväksymän vertaisverkkoprotokollan avulla. Käyttäjä- ja kehittäjäyhteisön lisäksi Bitcoinin toimintaa standardoi, turvaa ja kehittää sitä varten perustettu USA:ssa sijaitseva säätiö Bitcoin Foundation. Bitcoinin ympärillä on myös muita non-profit-organisaatioita, joiden tavoitteena on edistää kryptovaluutan käyttöä ja levinneisyyttä. Säätiö kerää rahoituksen toimintaansa lahjoituksina, joita tekevät pääosin voittoa tavoittelevat, bitcoin-teknologiaa käyttävät yritykset.

Bitcoinin edut perinteiseen maksamiseen ovat suora yhteys maksajan ja maksun vastaanottajan välillä, matalat maksamiseen liittyvät kustannukset ja hajautetun rakenteen mukanaan tuoma luotettavuus. Bitcoin-ekosysteemissä yksikään mukana oleva tai ulkopuolinen taho ei pysty manipuloimaan rahan arvoa tai määrää muita käyttäjiä syrjivillä tavoilla.

Bitcoinin arvo on kehittynyt erittäin nopeasti viimeisten kuukausien ja vuosien aikana. Sen markkina-arvo on kesällä 2017 noin 45 miljardia US-dollaria. Yksittäisen bitcoinin arvo on ollut jopa 4 000 US-dollaria. Valuutta on arvoltaan melko volatiili eli vaihteleva. Bitcoin on saanut useita kilpailijoita (mm. Ethereum), jotka ovat toistaiseksi kokoluokaltaan merkittävästi pienempiä. Yhteenlaskettu kryptovaluuttojen markkina-arvo on kuitenkin yli huikeat 100 miljardia US-dollaria. Markkina-arvon suuruutta hyvin harva on osannut ennustaa.



Kuva 31. Bitcoin-protokolla mahdollistaa valuutan luotettavan vaihdannan ja toiminnan.

ristön ja asiakaskäyttäytymisen epäjatkuvuudessa ilmentyvät muutostilanteet ovat tällaisia. Tarvitaan uusi vaihtoehto, joka toteutetaan uudella tavalla.

Parhaimmillaan avointen ekosysteemien toiminnassa on ratkaistu monet itsestäänselvyydet ja yksinkertaiset asiat jokaista ekosysteemin osapuolta hyödyttävällä tavalla. Samalla prosessien ja toimintatapojen uudistamiseen on käytettävissä enemmän resursseja kuin yksittäisellä yrityksellä tai yhteisöllä olisi. Avoimia ekosysteemejä johdetaan automaattisesti tiedolla, koska kaikkien osapuolten intresseissä on tiedon avoin kulku ja leviäminen. Tästä periaatteesta koituvat valtavan suuret synergiat kaikille mukana olijoille: oman tuotekehityksen lisäksi voidaan hyödyntää muiden tahojen (ihmiset, tiimit, organisaatiot) kehittämistyön tuloksia. Kehittämisen kustannukset ovat pienemmät yhdessä toimien, ja samalla kuluttajalähtöisyys lisääntyy. Avointen ekosysteemien avulla liiketoiminnan skaalautuvuus on moninkertainen suljettuihin rakenteisiin nähden.

Suomessa on monia huonosti kannattavia ja päällekkäisiä kaupan ja kotijakelun järjestelmiä. Näitä on muun muassa Postin, huolintaliikkeiden, mediatalojen, elintarviketeollisuuden sekä vähittäiskaupan ja tukku-kaupan omistuksessa ja ohjauksessa. Syyt suljetuille ja eriytyneille jakelujärjestelmille löytyvät historiasta, jolloin ei ollut vaihtoehtoja ja jokaisen yrityksen oli rakennettava itse oma jakelutiensä.

Nykypäivänä suljetuille jakelujärjestelmille ei ole useinkaan muita perusteita kuin niiden vakiintunut ja historiallinen olemassaolo. Fyysistä jakelua on totuttu pitämään tukitoimintona, joka aiheuttaa kustannuksia. Tilanne voisi olla myös toisenlainen: mitä jos valmistajille, kaupoille ja kuluttaja-asiakkaille olisi tarjolla aidosti avoin ja kuluttajalähtöinen jakelupalvelualusta? Millaisen markkinaosuuden palvelualusta saisi fyysisestä kotijakelusta? Mitä asioita toteutettaisiin yhdessä ja kuinka paljon arvoa alustalla voitaisiin tuottaa? Mitkä olisivat palvelualustan kansainväliset markkinat ja miten kokonaisuus organisoitaisiin?

Digilogistiikan aikakaudella avoimen ekosysteemin edut ovat kiistattomat suljettuihin arvoketjuihin tai -verkkoihin nähden. Unix-käyttöjärjestelmän laajamittaista yleistymistä hidastivat ja häitäsivät kalliit lisenssimaksut ja riippuvuus tietyistä yrityksistä. Linux ratkaisi nämä ongelmat tarjoamalla uudenlaisen ilmaisen alustan, jota kaikki saattoivat hyödyntää. Itse asiassa ilmaisuus lisäsi Unix-käyttöjärjestelmää lisensoivien yritysten uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samanlainen tilanne voidaan nähdä fyysisessä logistiikassa ja jakelussa. Nykyisin vanhat toimintamallit kilpailevat tehottomina ja tuottamattomina keskenään, ja samalla loppuasiakkaat eivät ole tyytyväisiä esimerkiksi verkkokaupan kotijakelun prosesseihin.

Tutkijat ja asiantuntijat ovat kirjoittaneet niistä muutoksista, joita arvoketjän rakenteissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuu, kun on siirrytty avoimiin ekosysteemeihin. Mikäli tuotteen kehittäjiä ja hallinnoijia on yksi (esim. Apple), tilanne on erilainen kuin yhden hallinnoijan ja usean kehittäjän ekosysteemeissä. Esimerkiksi Yleisradion ja kaupallisten radioiden kattojärjestön RadioMedian toteuttamassa palvelussa (Radiot.fi) voi kuunnella suomalaisia radiokanavia ilmaiseksi verkossa. Mikäli ekosysteemin hallinnointi ja kehittäminen on hajautettu usealle toimijalle, tarvitaan standardeja määrittämään yhteisen toiminnan pelisääntöjä, standardeja ja rajapintoja (esim. Single Euro Payments Area (SEPA), Linux ja Bitcoin).

Kuluttajan ohjaaman jakelupalvelualustan rakenne tai teknologinen toteutus ei ole monimutkainen asia. Oikeastaan on hämmästyttävää, miksi tällaista alustaa ei ole vielä kehitetty. Lisääntyvän verkkokaupan ja kiertotalouden aikana kuluttajan ohjaaman jakelun liiketoimintapotentiaali on Suomessa ja kansainvälisesti satojen miljardien eurojen arvoinen. Ohessa on esimerkki siitä, mitä asiakokonaisuuksia tulisi olla yhteisesti yritysten ja viranomaisten



Kuva 32. Kuluttajan ohjaama jakelu noudattaa avoimen ekosysteemin periaatteita.

välillä sovittuna, jotta kuluttajan ohjaama jakeluliiketoiminta voisi alkaa ja laajentua.

Kuluttaja ohjaa digilogistiikkaa ja jakelua tuotteiden (tavaravirrat), maksujen (rahavirrat) ja tiedon (tietovirrat) avulla tietyssä ajassa ja paikassa. Yrityksille kuluttajan ohjaama jakelutie mahdollistaa läpinäkyvällä tavalla täysin uuden liiketoiminnan, uudet asiakkaat ja uudet markkinat.

Keskeisimmät hyödyt kuluttajan näkökulmasta ovat valinnan vapauden ja joustavuuden lisääntyminen sekä mahdollisuus osallistua monipuolisesti valikoimahallintaan, arvokentän rakentamiseen ja hyödyntämiseen.

6 SUOSITUKSIA DIGILOGISTIIKAN RAKENTAMISEEN – KOHTI KULUTTAJA-AREENOJA

Yrityksen digilogistiikkaan liittyvissä kysymyksissä tärkeä strateginen valinta liittyy tavoitteiden ja päämäärien asettamiseen. On tärkeää pohtia, mitä ollaan tekemässä ja mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Yritys voi suhtautua digilogistiikkaan viidellä erilaisella tavoitetasolla:

1. Markkinoinnin ja myynninedistämisen kehittäminen, jossa tavoitteena on suuremman näkyvyyden saaminen.
2. Vuorovaikutteisuuden lisääminen, jossa pyritään tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua ja -kokemusta digitaalisten palveluiden ja fyysisen jakelun avulla.
3. Transaktioiden digitalisointi, jossa ydinprosesseja digitalisoidaan ja kertyvää tietoa hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä.

Kolme ensimmäistä liittyvät kaikki nykyisen liiketoiminnan digitalisointiin ja fyysisen jakelun kehittämistoimenpiteisiin. Kehittämisen aikajänne on enintään yhden vuoden päässä. Näissä ryhmissä voidaan etsiä nopeita ja varmoja toimenpiteitä, joissa onnistumista mitataan esimerkiksi kassavirran ja myynnin kasvun kautta.

Kaksi seuraavaa liittyvät uusien liiketoimintamallien kehittämiseen:

4. Uuden yritystoiminnan synnyttäminen, jossa kaupallistetaan uusi arvotarjooma tai toimintamalli nykyisen rinnalle.
5. Disruptiivisten mahdollisuuksien etsiminen, jossa luodaan uutta liiketoimintaa ja otetaan riski olemassa olevan liiketoiminnan kannibalisoinnista uuden kasvun ja arvomuodostuksen johdosta.

Ryhmässä 4 ja 5 on kokeilun alkaessa epäselvyyksiä valikoimasta, asiakasta ja ansaintamallista. Aikajänne uusien mahdollisuuksien kehittämiseen on 3-5 vuotta. Kuten kirjan alussa todettiin, verkoston johtamisessa mahdollisuudet kasvuun ja uuteen arvoon ovat kaikkein suurimmat. Kyseisissä ryhmissä arvokentillä on vielä paljon tilaa, koska alustaliiketoiminta hakee vasta muotoaan Suomessa ja maailmalla. Rohkaisevia esimerkkejä on kuitenkin jo lukuisia. Digilogistiikassa prosessien ja toimitusketjujen johtamisen ja hallinnan rinnalle on syntynyt tarve verkostojen, palveluiden ja kuluttaja-arvon johtamiselle, sekä pelinrakentamiselle osana kuluttajan ohjaamia ekosysteemejä eli kuluttaja-areenoja.

Nykyisin ei siis riitä, että mitataan liiketoimintaa tai johdetaan strategian toteuttamista arvoverkon, yksittäisten prosessien tai näitä yksilöivien numeeristen tavoitteiden avulla. Tällöin suurella todennäköisyydellä keskitytään kokonaisuutta pienempien osatekijöiden optimointiin tavalla, joka vie organisaation huomiota, resursseja ja osaamista väärään suuntaan. Aiempaa oleellisempaa on johtaa kuluttajan ohjaaman liiketoiminnan kehittämistä sekä siitä saatujen oivallusten skaalaamista uudeksi liiketoiminnaksi ja toimintakulttuuriksi.

Yrityksen ja digilogistiikan johtaminen on ensisijaisesti kuluttajakokemuksen johtamista liiketoiminnan päämäärien kautta.



Kuva 33. Digilogistiikan johtamisen ytimen muodostavat analytiikka, asiakaspalvelu ja arvotarjooman toteuttaminen.

6.1 Kehitä digitaaliset palvelut ja toimintamallit

Nykyisin yrityksen on oltava verkossa yhdellä tai useammalla tavalla. Keskeisimmät tekijät yrityksen digitaaliseen läsnäoloon liittyvät (1) valikoimahallintaan, (2) käyttäjäkokeemukseen ja (3) kosketuspisteisiin. Nämä kolme tekijää muodostavat digitaalisessa maailmassa yrityksen palvelun ja toimintamallin ytimen. Näiden tekijöiden lisäksi on joukko teknisiä kysymyksiä, jotka täytyy ratkaista.

Valikoimahallinta on laaja kokonaisuus, jossa yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tulevat näkyviksi kuluttajille. Huonoimmillaan valikoimahallinta antaa yrityksestä luotaantyöntävän ja vaikeasti lähestyttävän sekä mahdollisesti myös epäselvän vaikutelman. Heikko valikoimahallinta voi tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta myös liian suppeaa tuotemerkki- ja nimikemäärää tai liian rajallisia maksuvaihtoehtoja sekä toimitusaikoja ja -tapoja. Huonosti toteutettu valikoimahallinta on itsessään ostamisen hidaste tai suoranainen este.

Hyvin toteutettu valikoimahallinta on digitaalisessa maailmassa puolestaan houkutteleva vetovoimatekijä. Valikoiman runsaus, saatavuus ja valinnanmahdollisuudet ovat nykyisin lähtökohtia kuluttajan kannalta onnistuneesti tapahtuvalle valikoimahallinnalle. Kuluttajan on koettava, että valikoima on tuore, relevantti ja kiinnostava. Perusedellytys valikoimahallinnalle on, että kuluttaja löytää yrityksen digitaalisista palveluista etsimänsä.

Käyttäjäkokeemus tarkoittaa sitä emotionaalista kokemusta, joka yrityksen digitaalisten palveluiden käyttämisestä syntyy ja jää elämään kuluttajassa. Huonoimmillaan käyttäjäkokeemus tarkoittaa kirpputorimaista ympäristöä, jossa tuotteet ja tuoteryhmät ovat kyllä esillä, mutta asiakas ei löydä etsimäänsä helposti ja intuitiivisesti. Toisin kuin fyysisessä ympäristössä, digitaalisissa palveluissa asiakkaat eivät useinkaan jaksa viettää kauan aikaa etsimiseen ja ikkuna-ostosten tekemiseen. Asiakkaat kyllä vertailevat vaihtoehtoja aiempaa enemmän, mutta varsinaisen asiointin toivotaan sujuvan luontevasti ja helposti. Käyttäjäkokeemukseen vaikuttaa palvelun toiminta kokonaisuutena. Asiointin helppous, selkeys ja nopeus ovat tärkeitä tekijöitä käyttäjäkokeumuksessa. Samoin palvelun visuaaliset tekijät vaikuttavat kokemuksen syntymiseen ja arvostukseen.

Kosketuspisteet ovat niitä virtuaalisia pisteitä ja paikkoja, joissa yrityksen digitaaliset palvelut tulevat näkyviksi arvokentällä tai -verkossa. Kyse on siitä, missä osoitteissa, yhteisöissä, alustoissa, verkostoissa ja kanavissa yritys on läsnä kuluttajille ja yhteistyökumppaneilleen. Ja vielä tärkeämpää: mitä tuo läsnäolo eri pisteissä konkreettisesti tarkoittaa? Mitä kuluttajille tarjotaan missäkin kosketuspisteessä?

Esimerkki fyysisestä maailmasta valaisee asiaa. Jos joku tulisi kauppittelemaan sinulle raakoja juureksia ja maitoa, kun olet lasten kanssa huvipuistossa, et ehkä olisi kovin kiinnostunut ostamaan niitä juuri silloin ja tällaisessa muodossa. Toisaalta jos lapsilla ja sinulla on nälkä, on hyödyllistä tietää, mistä saatte valmista ruokaa retkenne aikana.

Kosketuspistekysymykset ovat kuluttajien ohjaamassa maailmassa valtavien tärkeitä: vaikka yrityksellä olisi huipputuotteet ja palvelut, ne jäävät varaston hyllylle, jos kuluttajat eivät löydä haluamaansa tarveperusteisesti, tai jos asioita tarjotaan väärässä paikassa väärään aikaan. Digitaaliset palvelut ovat muuttaneet suuresti mainostamisen ja myynninedistämisen tapoja.

6.2 Luo fyysiset rakenteet ja jakeluverkostot

Fyysiset rakenteet ja jakeluverkostot ovat niitä materiaalsen maailman ratkaisuja, joissa yrityksen liiketoiminta tapahtuu. Usein tilanne on yrityksissä edelleen moniaikainen: ennen digitaalisia palveluita luoduilla rakenteilla yritetään selvittää maailmassa, jossa asiakkaat ja liiketoiminta kytkeytyvät kasvavassa määrin digitaalisiin prosesseihin.

Jakelutien rakenne käsittää ne reitit ja vaihtoehdot, jotka palveluilla ja tuotteilla on matkalla raaka-aineesta tai puolivalmisteesta loppukäyttäjälle. Jakelutien rakenne määrittää jakelukanava-, hankinta- ja varastointistrategiat sekä käytettävät yhteistyökumppanit. Nykyisin yrityksillä on valtava määrä vaihtoehtoisia jakeluteiden rakenteita valittavanaan. Todellisuudessa liian harva yritys hyödyntää tietoisesti tätä mahdollisuutta omaksi edukseen. Näyttää siltä, että jakelutien rakenteen kehittämiseen liittyvää osaamista ja sitä uudistavaa ajattelua on yrityksissä liian vähän.

Yrityksellä voi olla omat ja keskitetyt hankinta- ja varastointitoimintaan liittyvät yksiköt ja prosessit, tai kyseiset toiminnot voidaan hoitaa hajautusti ja ulkoistaa toiminta palveluntarjoajille. Välttämättä jakelutie ei tarvitse lainkaan erillistä varastointia, vaan voidaan toimia niin kutsutun verkostovarastoinnin periaatteilla. Nykyisin on myös mahdollista valita tuotteille ja palveluille useita erilaisia olemassa olevia jakelukanavia tai kehittää uusia fyysisiä kanavia.

Palvelupisteet ovat fyysisen maailman kosketuspisteitä kuluttajien ja yrityksen valikoiman välillä. Kuluttajien näkökulmista arvokkaita ja muodikkaita ovat niin sanotut omnichannel -ratkaisut, joissa yrityksen tuotteet ja palvelut on saatavissa useasta eri jakelukanavasta ja palvelupisteestä vaih-

toehtoisilla kokoonpanoilla ja hinnoittelumalleilla. *Palvelupisteissä kohtaavat kolme P:tä: Palvelut, Paketit ja Persoonat.* Menestyvän liiketoiminnan näkökulmasta fyysiset palvelupisteet ovat jatkossa yhä useammin jotain muuta kuin perinteisiä kauppakeskuksia, myymälöitä, palveluvarastoja, terminaaleja tai näiden yhdistelmiä. Yritysten palvelupisteiden maantieteellinen sijainti voi muuttua ja elää kuluttajien tarpeiden mukaan. Samoin palvelupisteissä tarjottavat palvelut voivat olla hyvinkin erilaisia aiempiin olemassa oleviin ratkaisuihin verrattuna.

Jakelupalveluilla yrityksen tuotteet ja palvelut toimitetaan perille sovitun aikaan, sovittuun paikkaan ja sovitulla tavalla. Kuljetus- ja jakelupalveluita tarvitaan useassa eri vaiheessa, mutta erityisesti kuluttajakuljetuksen viimeisestä vaiheesta on tullut monen yrityksen pullonkaula. Samalla ensimmäinen tai viimeinen kilometri suhteessa kuluttajaan sisältää paljon uusia mahdollisuuksia. Jakelupalveluiden huonon laatutason selittää pitkälti ulkoistettujen palvelujen johtamisen ja kehittämisen heikko kulttuuri: yrityksissä kuljetukset ja jakelupalvelut on usein ulkoistettu ja ketjutettu alihankinnoiksi ymmärtämättä niiden merkitystä kokonaisuudelle. Lisäksi ei ole näkemystä tai osaa mistä siitä, kuinka niitä voitaisiin kehittää paremmin asiakkaita palveleviksi ja enemmän arvoa tuottaviksi.

6.3 Anna kuluttajan ohjata liiketoimintaa

Digilogistiikassa yhdistyvät digitaaliset palvelut sekä fyysisen maailman rakenteet ja verkostot. Yksittäinen kuluttaja toimii digilogistiikan maailmassa aktiivisessa roolissa. Jotta yrityksen on mahdollista yhdistää arvokentällä nämä kaksi ”maailmaa” toisiinsa, johtamiseen tarvitaan uudenlainen, yksittäisiä kuluttajia palveleva viitekehys.

Analytiikka on liiketoiminnan kannalta oleellisten tieto, tavara- ja rahavirtojen seuranta, yhdistämistä ja analysointia johtopäätösten tekemiseksi. Analytiikassa oleellista on seurata sekä digitaalisten palveluiden että fyysisen rakenteiden ja verkostojen toimintaa, suorituskykyä ja mahdollisuuksia. Kuluttajan ohjaamassa liiketoiminnassa analytiikka ja tiedolla johtaminen muodostavat tärkeän lähtökohdan liiketoiminnalle. Arvokentällä tapahtuu jatkuvasti asioita, joilla on vaikutusta yrityksen nykyiseen toimintaan ja tuleviin toimintamahdollisuuksiin. Siellä tapahtuu myös paljon asioita, joilla ei ole suoranaista vaikutusta liiketoimintaan tai liiketoimintamahdollisuuksiin.



Kuva 34. Digilogistiikan johtamisen viitekehyksessä yhdistetään digitaalinen ja fyysinen maailma yhdeksi kuluttajan ohjaamaksi asiakaspalvelukokemukseksi.

Analytiikan näkökulmasta on tärkeää seurata yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia asioita. Näitä ovat muun muassa megatrendit, teknologiassa tapahtuva kehitys, makrotalouden muutokset (mukaanlukien valuutat), kysynnän ja tarjonnan muutokset sekä kilpailutilanne ja hinnoittelu.

Analytiikan prosesseissa on myös tärkeää seurata yrityksen liiketoiminnan kehitystä ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen näkökulmista. Näitä ovat muun muassa asiakas-, tuote- ja palvelukohtainen toimintolaskenta sekä kustannukset ja kannattavuus. Digilogistiikan johtamisen kannalta hyvin tärkeää on seurata myös asiakkaiden käyttäytymisen, nimikkeistön, osto- ja myyntitilausten, materiaalivirtojen ja varastotasojen sekä maksuliikenteen kehitystä.

Arvokkaalla analytiikalla luodaan ymmärrys siitä, mitä on kehitettävä ja miten.

Johdon on pohdittava, mitkä tunnusluvut tarjoavat oleellisen informaation ja mikä informaatio on turhaa. Kaikkea ei kannata seurata. Oleellista on luoda sellainen digitaalista ja fyysistä ympäristöä sekä toimintaa kuvaava kiteytetty mittaristo, joka kertoo, ovatko kuluttajien käyttäytyminen ja yrityksen oma suorituskyky painamassa kaasua vai jarrua yrityksen liiketoiminnan kannalta. Avainkysymyksiä ovat: missä piilevät uudet mahdollisuudet, ja kuinka niitä voidaan hyödyntää? Analytiikalla pitää pystyä tunnistamaan

Arvotarjooman suunnittelu, toimittaminen ja kehittäminen on dynaaminen prosessi, jossa valikoimanhallinta, käyttäjäkokemus ja kosketuspisteet yhdistetään asiakkaille tarjottavaksi digitaalseksi palveluksi. Samalla on mietittävää tuotteen ja palvelun fyysiseen toimittamiseen liittyvät seikat kuten jakelutien rakenne, palvelupisteet ja jakelupalvelut.

paitsi liiketoiminnan kehitystä ja uusia mahdollisuuksia myös ongelmakohtia ja pullonkauloja.

Arvotarjooman suunnitteluvaiheen on perustuttava paitsi liikeideaan ja päämääriin myös analytiikkaan koskien sitä, mihin kuluttajakäyttäytyminen on muuttumassa, ja mitä tarpeita asiakkailla on. Samalla on arvioitava omia mahdollisuuksia ja suorituskykyä luoda arvoa nyt ja tulevaisuudessa.

Arvotarjooman toimittaminen tarkoittaa sitä, että arvokentän eri osatekijöistä kootaan ja annetaan kuluttajalle tai yritysasiakkaille sellainen arvolutaus, joka on sekä mielenkiintoinen ja hyödyllinen että myös uskottava – toisin sanoen arvokas asiakkaalle. Hyvä arvolutaus tekee asiakkaalle näkyväksi tarpeen, ratkaisun, erilaisuuden ja uskottavuuden verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Tämän perusteella syntyy ostopäätös. Asiakkaan odotuksiin vastaamisen lisäksi arvotarjooman suunnittelun ja toteutuksen on tarkasteltava myös valikoiman muodostamiseen liittyviä tehokkuus- ja tuottavuusnäkökulmia resurssien käytön, osaamisen ja kustannusten suhteen.

Arvotarjooman kehittäminen tarkoittaa puolestaan sitä, että muuttuvassa maailmassa valikoimaa uudistetaan ja muutetaan kuluttajan käyttäytymisen osoittamaan suuntaan. Vastaavasti yrityksen kasvun ja kannattavuuden näkökulmista arvotarjooman kehittäminen tarkoittaa uutta ja parempaa liiketoimintaa sekä lisää nopeutta, joustavuutta ja arvoa.

Vuonna 2020 Suomessa ja kansainvälisesti toimii kuluttajapalveluiden areena Serwizard, jossa kuluttajilla on mahdollisuus määritellä tarpeensa, resurssinsa ja kiinnostuksensa kohteet, sekä valita näihin haluamiaan ratkaisuja. Oheisessa kuvassa on esitetty palvelun periaate. Kuluttaja voi ryhmitellä käyttöliittymän omien mieltymystensä mukaiseksi tai käyttää valmiita ehdotuksia ja räätälöidä niistä itselleen sopivan kokonaisuuden.

Palveluiden torin rakennetta ja sisältöä voi päivittää milloin vain ja kuinka usein tahansa. Yksinkertaisimmillaan palveluiden torin toiminta voisi olla kuluttajan näkökulmasta vaikkapa tällaista: ”Tarvitsen 3 päivän kuluessa uuden kulmasohvan ja pöydän terassille. Tilaa on käytössä 3 * 3,5 metriä, rahaa käytän max 800 euroa”. Tämän perusteella kuluttaja saa haluamansa määrän vaihtoehtoja, joista voi valita hänelle sopivimman kokonaisuuden kotiin toimitettuna tai noudettuna.

Tarvittaessa yksityiskohtia viilataan ja tarkennetaan joustavan ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla ennen ostotapahtumaa. Kuluttajalla on halutessaan näkymä myös muiden kuluttajien tarpeisiin ja intresseihin, joihin liittyen hän voi myös tarjota ratkaisuja ja työsuoritteita. Kuluttaja päättää itse, millä tavalla hän haluaa palveluiden toria hyödyntää ja haluaako osallistua muiden kuluttajien arkeen. Parhaassa tapauksessa palveluiden tori muuttaa merkittäväällä ja arvokkaalla tavalla ihmisten arkea ja elämää. Se tarjoaa asiakkaalle/kuluttajalle juuri hänelle räätälöidyt, parhaiten soveltuvat palvelut.



Kuva 35. Serwizard on kuluttaja-areena, jonka sisällön kuluttaja määrittää itse.

Kuluttajapalveluiden areena nostaa kuluttajan hänelle kuuluvaan asemaan: arvokentän kuninkaaksi tai kuningattareksi.

Maailmaa olisi vaikea kuvitella ilman esimerkiksi WeChatin, Facebookin, Googlen ja YouTubeen palveluja tai vertais- ja verkkokaupan palveluja kuten Amazon, Zalando ja Tori.fi. Pidämme näitä luonnollisina ilmiöinä, ja yksittäiset kuluttajat ovat nähneet mainituissa palveluissa valtavasti arvoa. Merkille pantavaa on, että kuluttajat ovat myös itse tuottaneet useisiin palveluihin sisältöä ja jakaneet muiden tuottamaa sisältöä edelleen. Kuluttaja on myös aktiivinen toimija verkko- ja vertaiskaupoissa. Onkin yllättävää, että yksikään nykyinen kauppa tai palveluyritys ei ole digilogistiikkaa hyödyntäen vienyt arvotarjooman evoluutiota eteenpäin kohti aitoja kuluttajapalveluja, kuten yllä olevassa Serwizard-esimerkissä tehdään.

Matka tuotteiden ja palveluiden verkkokaupasta kuluttajapalveluiden torille ei ole suinkaan niin pitkä, kuin miltä aluksi saattaa vaikuttaa. Tässä kirjassa on johdonmukaisesti esitelty se talouden, teknologian ja kuluttajakäyttäytymisen muutos, joka vie kehitystä eteenpäin. Lähes kaikki case-esimerkin luomiseen tarvittavat digitaaliset palvelut ja fyysiset ratkaisut ovat jo olemassa. Nykyisin ne palvelevat kuluttajaa kuitenkin omina siiloutuneina kokonaisuuksinaan. Verkkokauppa tarjoaa erilaisia tuotteita, kun kuluttajat osaavat niitä etsiä. Palveluiden tori tuo vaihdantaan uuden alustan: tarpeiden täyttämiseen liittyvän palvelun, joka on kuluttajalle vaivaton käyttää. Hyödykkeitä tarjoavia yrityksiä se auttaa kohdentamaan valikoimaansa aiempaa paremmin kiinnostuneille ja ostaville asiakkaille.

Asiakaspalvelu on se rajapinta, jonka avulla asiakkaat ja kuluttajat ovat suhteessa ja vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaspalvelu tarkoittaa asiakkaan palvelemista, mutta digilogistiikan viitekehyksessä asiakaspalvelusta saadaan erittäin tärkeää tietoa ja osaamista yrityksen toimintaan liittyen. Yksinkertaistaen sanottuna tuotteiden verkkokaupassa asiakaspalvelu voi olla pitkälti suoraviivaisesti standardoidusti automatisoitua, kun taas moniulotteisemmissa tuotteiden ja palveluiden yhdistelmissä räätälöidyn henkilökohtaisen asiakaspalvelun rooli korostuu.

Asiakaspalvelussa yrityksen liiketoiminnan päämäärät tulevat näkyviksi arvokentällä. Asiakaspalvelu kertoo kuluttajalle kääntäen sen, mitä yritys haluaa liiketoiminnallaan erityisesti saavuttaa. Mihin yritys pyrkii liiketoiminnassaan? Yrityksen visio ja pitkän tähtäimen tavoitetila näkyvät asiakaspalvelun sisällössä ja toiminnassa. Kaikkein heikointa asiakaspalvelua on sellainen, jota kuluttajat eivät vaivattomasti tavoita, tai jonka sisältö ei pal-

Digilogistiikassa riskienhallinta on ennakoinnin ja ennustettavuuden lisäämistä asiakaspalvelun avulla. Periaatteena on, että yritys tavoittelee ainoastaan erinomaisia kuluttajakokemuksia, ja samalla varmistaa, että liiketoiminta on kuluttajien ohjaamaa.

vele asiakkaiden ja yrityksen tarpeita. Parasta asiakaspalvelu on silloin, kun kuluttajakokemus on erinomainen ja yritys osaa hyödyntää tätä tietoa omassa toiminnassaan.

Asiakaspalvelurajapinnassa fyysinen logistiikka ja digitaaliset palvelut muuttavat arvolutapauksen konkreettiseksi kuluttajakokemukseksi. Nykyisin asiakaspalvelun perusteella syntyvä kuluttajakokemus joko myy lisää tai vähentää myyntiä. Tuote on vain osa kyseistä kokonaisuutta. Onkin erittäin tärkeää, että arvokentällä tapahtuva asiakaspalvelu on sellaista, jota asiakkaat osaavat ja haluavat eri tilanteissa käyttää. Asiakaspalvelun perustehtäviä ovat myyninedistäminen sekä kuluttajakokemuksen ylläpito ja parantaminen. Samalla oikein järjestetty asiakaspalvelu auttaa yritystä parantamaan sisäistä toimintaansa sekä lisäämään kasvua ja kannattavuutta.

7

JOHTOPÄÄTÖKSET

Maailma on nykypäivänä Yhdysvaltojen armeijan kielenkäytöstä yleistyneellä lyhenteellä todettuna yhä kasvavassa määrin **VUCA** (= **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**). Ei ole näköpiirissä, että muutosvauhti, kompleksisuus ja epävarmuus hidastuisivat tulevaisuudessa. Myöskään varmuus ja ennakoitavuus (muusta kuin jatkuvasta muutoksesta) eivät ole lisääntymässä. Monimutkaisuus kasvaa edelleen, ja kytkeytyneen kokonaisuuden yksityiskohdat ovat entistä epäselvemmin hahmotettavissa. *Staattisesta maailmasta on siirrytty dynaamiseen mahdollisuuksien kenttään.*

Kasvun ja kannattavuuden näkökulmista milloinkaan aiemmin *niin paljon ei ole ollut mahdollista niin lyhyessä ajassa*. Yritysten kannalta tämä tarkoittaa monia ja monenlaisia uusia mahdollisuuksia. Olennaista on jatkuvasti päivittyvä tilannekuva nykyisen liiketoiminnan jatkuvuudesta ja riskeistä sekä uusista mahdollisuuksista.

Suurin yrityksiin kohdistuva muutostekijä on *kuluttajan käyttäytymisen muutos*. Tämä edellyttää sellaista uutta ajattelua, jossa arvokenttä rakentuu kuluttajan tarpeiden, valintojen ja kuluttajakokemuksen ympärille – kuluttajan ohjatessa liiketoimintaa aiempaa selkeämmin. *Digilogistiikan avulla on mahdollista yhdistää digitaaliset palvelut ja fyysinen logistiikka kuluttajalle arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi*. Kyseessä ei ole ainoastaan kustannustekijä.

Kuluttajan ohjaama arvokenttä on järkevintä rakentaa *avoimeksi ekosysteemiksi*. Yrityksen kannalta tämä mahdollistaa uuden liiketoiminnan, uudet palvelut ja uusien asiakkaiden tavoittamisen ja saavuttamisen. Keskeisimmät hyödyt kuluttajan näkökulmasta ovat valinnanvapauden ja joustavuuden lisääntyminen, sekä mahdollisuus osallistua monipuolisesti valikoimahallintaan, arvokentän rakentamiseen ja hyödyntämiseen.

Yrityksille uudet tilanteet tarkoittavat *uudistumisen merkityksen korostumista*. Epäjatkuvässä maailmassa jatkuvuus mahdollistuu vain uudella johtamisella ja tekemisen kulttuurilla. Tähän työhön tarvitaan omistajien, hallituksen, johdon ja henkilöstön sitoutuminen. Yksinkertaisesti uudistuminen ja jatkuvuuden mahdollistaminen VUCA-maailmassa tarkoittaa muutosvastarinnan vaihtamista luovuuteen, oppimiseen ja yhdessä tekemiseen seuraavien periaatteiden avulla:

1. Tiedosta muutos kuluttajakäyttäytymisessä.

→ Tunnista ja muotoile uudet mahdollisuudet kasvuun.

2. Johda osaamista tiedolla.

→ Hyödynnä tietoa älykkäästi strategisessa päätöksenteossa.

3. Enemmän yhdessä ja vähemmän yksin.

→ Yhdistä uudet ideat, kehittämissuunnitelma ja toteutus.

4. Uudistu ketterästi.

→ Panosta omistajaosaamiseen. Rakenna kulttuuri kokeilemalla ja oppimalla.

5. Ajattele liiketoiminta digitaalisena. Palvele ja toimi fyysisesti.

→ Korosta vahvuuksiasi verkostoitumalla osaajien ja edelläkävijöiden kanssa.

6. Hyödynnä kuluttajälähtöistä startupia uudistamisessa.

→ Uudista päätöksenteko. Vältä nykyorganisaation inertia, vastustus ja hitaus.

Nopeasti muuttuvassa VUCA-maailmassa tarvitaan jatkuvaa ja entistä nopeampaa uudistumista. Nykyiset organisaatiot eivät ole tarpeeksi nopeita ja ketteriä kehittämään uusia ratkaisuja. Huomattava osa yrityksistä menettää asemiaan viiden vuoden aikana kilpailijoiden saapuessa markkinoille uusilla disruptiivisilla malleilla. Uudet liiketoimintamallit ja palvelut on yksinkertaisinta kehittää vapaana nykyorganisaation vastustuksesta kuluttajälähtöisen palvelumuotoilun ja Lean Startup -oppien mukaan.

Suurin osa yrityksistä keskittyy edelleen tehokkuuden nostamiseen tai nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Digilogistiikan aikakaudella ylläpitojohtamisen (transaktionaalinen johtaminen) rinnalle on omaksuttava yrityksen

liiketoiminnan ja kulttuurin muotoa muuttava johtajuus (transformatiivinen johtaminen). Nykyisten liiketoimintojen johtajista yksi kymmenestä toimii kokemusten mukaan transformatiivisen johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

Transformatiivinen johtajuus soveltuu hyvin tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan johtamiseen, uuden tiedon ja osaamisen luomiseen sekä yksilöissä olevan kyvykkyyden nopeaan hyödyntämiseen yritysverkostossa. Lisäksi transformatiivinen johtajuus tukee tehokkaasti yhteisen vision ja tavoitteiden muodostamista, päämääriin sitoutumista sekä verkostoitumista ja oppimista. Erityisen hyvin transformatiivisen johtajuuden laatu ja menetelmät pääsevät esiin palvelumuotoiluprosesseissa.

*Digilogistiikan ydinsanoma on:
VERKOSTOIDU kuluttajien ja osaajien kanssa.
KEHITÄ uutta kokeilemalla.
UUDISTA yrityskulttuuri ja liiketoiminta.*

8

LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA

Ala-Korpela, Mika & Inkinen, Sam & Suna, Teemu (2007). *Kyborgin käsikirja. Havaintoja informaatiosta, ihmisestä ja koneesta, elämästä ja älykkyydestä*. Helsinki: Finn Lectura.

Barabási, Albert-László (2002). *Linkit. Verkostojen uusi teoria*. Helsinki: Terra Cognita.

Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, Henry (2006). *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008). *Fast strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, UK: Wharton School Publishing.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P. J. & Lindeman, Taru (2005). *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: WSOY.

Inkinen, Sam & Bruun, Henrik & Lindberg, Fredrik (toim.) (2002). *Tulevaisuus. nyt. Riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet*. Kouvola: KyAMK & Helsinki: Finn Lectura.

Heikkinen, V. A. & Inkinen, Sam (toim.) (2013). *FUTUAeroport II – ajatuksia ja visioita tulevaisuuden lentoasemasta, palvelumaisemasta ja innovaatioista*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Heikkinen, V. A. & Inkinen, Sam (eds.) (2014). *FUTUAeroport II – Visions and Futures of Service Landscape and Innovations at Tomorrow's Airport*. Helsinki: Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Inkinen, Sam & Kaivo-oja, Jari (2009). *Understanding Innovation Dynamics. Aspects of Creative Processes, Foresight Strategies, Innovation Media, and Innovation Ecosystems*. FFRC eBook 9/2009. Turku & Helsinki & Tampere: Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2007). *Sinisen meren strategia*. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Mannermaa, Mika (1999). *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Helsinki: WSOY.

Mattila, Juri & Seppälä, Timo & Holmström, Jan (2016). *Product-centric Information Management. A Case Study of a Shared Platform with Blockchain Technology*. Conference Paper; Industry Studies Association Conference 24.5.–26.5.2016. Minneapolis, USA.

Morden, Tony (2007). *Principles of Strategic Management*. Aldershot: Ashgate Publishing Group.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Ries, Eric (2011). *The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Shaughnessy, Haydn (2015). *Shift. A Leader's Guide to the Platform Economy*. London: The Disruption House.

Torkkeli, Marko (toim.) (2008). *Avoin innovaatio Suomessa: Yritysten, korkeakoulujen ja julkisen sektorin vuorovaikutus ja yhteistyö*. Tekesin katsaus 233/2008. Helsinki: Tekes.



Digilogistiikka on terävä analyysi ja ajankuva siitä, miten digitaalinen ja fyysinen maailma kohtaavat juuri nyt.

Tämän kohtaamisen keskiössä on kuluttaja. Liian moni yritys seuraa kuluttajakokemuksen ympärille muodostuvaa liittoa sivusta.

Digilogistiikka kertoo kiihtyvistä kulttuurimuutoksesta, joka kohtaa valtaosaa yrityksistä. Kuluttajasta on tullut markkinoiden ja arvokentän kuninkaallinen, joka ohjaa liiketoimintaa tarpeidensa mukaisesti. Vanhat arvoketjut ja -verkostot murtuvat. Liiketoimintamallit muuttuvat.

Digilogistiikka antaa näkökulman niihin uusiin mahdollisuuksiin, jotka ovat jo täällä ja tänään yritysten hyödynnettävissä. Kuluttaja-areenoilla nopeimmin muotoaan muuttavat yritykset palkitaan ruhtinaallisesti. Arvonmuodostus on moninkertainen perinteisiin yrityksiin verrattuna.

Digilogistiikka on välttämätön ja strateginen lukupaketti yritysten omistajille, hallituksille, johtajille ja tiimeille, jotka haluavat luoda uudistumisen avulla kasvua sekä jatkuvaa ja kannattavaa liiketoimintaa.

ISBN 978-952-93-9408-1



9 789529 394081 >

ISBN 978-952-93-9407-4 (nid.)

ISBN 978-952-93-9408-1 (PDF)

ISBN 978-952-93-9409-8 (EPUB)

 **futugene**
LOVE TO GROW