

# JOHDANTO

Käynnissä oleva digitaalinen vallankumous synnyttää päivä päivältä voimistuvan datatsunamin. On arvioitu, että tietokoneillemme ja pilvien konesaleihin tallentuvan datan määrä lähes kaksinkertaistuu vuosittain. Mikään liiketoiminta-alue ei ole turvassa käynnissä olevalta myllerrykseltä, jossa toimialarajat rikkoutuvat ja arvoketjut muuttuvat. Muutos merkitsee lähes poikkeuksetta alalla kuin alalla ainakin kahta asiaa: tiedon tehokas hyödyntäminen ja asiakkuuksien syvällinen ymmärtäminen nousevat liiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi.

Motivaatiomme tämän kirjan kirjoittamiseen syntyi vahvasta datauskosta. Uskomme, että pienissä ja suurissa datavarastoissa piilee paljon passiivista pääomaa, jota jalostamalla voidaan merkittävästi tehostaa nykytoimintoja ja toisaalta löytää täysin uusia liiketoimintamalleja. Tarinamme kulkee datan lähteiltä sen jalostuksen kautta tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin tietosuojakysymyksiä unohtamatta. Kirjan ytimessä on analytiikka ja sen soveltaminen eli silta strategiasta toteutukseen ja seurantaan.

Kirjan rinnakkainen juoni kuvaa käynnissä olevaa digitalisaatiota, joka vyöryy toimialarajoja ja liiketoimintamalleja rikkoen mutta tarjoaa myös aivan uusia, tiedon hyödyntämisestä versovia mahdollisuuksia. Tämän tarinan syvyys rakentuu digitalisaation merkitystä avaavista haastatteluista, jotka samalla kuvaavat analytiikan toimintaympäristöä ja arkea. Näin juonet nivELYvät toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi.

Työhistoriamme painottuvat kaupan alalle, mikä näkyy monissa kirjan käytännön esimerkeissä. Toisaalta kirjan haastattelut, joissa Suomen eturivin digitaalisen murroksen ja tiedon hyödyntämisen lähettiläät kertovat näkemystään ja kokemuksiaan muutoksesta, laajentavat tilannekuvaa eri liiketoiminta-alueille.

Kirjan rakenne tarjoaa lukijalle mahdollisuuden ns. poimia rusinat pullasta eli lukea kirjasta omaa kiinnostustaan ja tarpeitaan vastaavat osiot.



Toisaalta tarjoamme muutamassa kohdin päivittyvää lisäsisältöä Houston Analytics AR -sovelluksen avulla. Lataamalla sovelluksen App Storesta (lähitulevaisuudessa Google Playsta) voi päästä suoraan päivitettyyn tietoon: Kun tarkastelee H+AR-logolla merkittyä kuvaa sovelluksen läpi, sovellus linkittää katsojan laajennettuun tai päivitettyyn tietoon. Osa sisällöstä saattaa vaatia internetyhteyden.

Analytiikka ja tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet kehittyvät niin nopeasti, että on juostava pysyäksensä edes paikoillaan, joten datakuntoilu kannattaa aloittaa jo tänään – vaikkapa varaamalla tämä kirja iltalukemiseksi yöpöydälle.

Haluamme kiittää kirjaan haastattelun antaneita liike-elämän vaikuttajia ja asiantuntijoita Maarit Aarni-Sirviötä, Sami Finneä, Nina Inkalaa, Pekka Linnonmaata, Pekka Lundmarkia, Miika Malista, Sinikka Markkulaa, Mika Pantzaria, Tapio Pesosta, Hartti Suomelaa ja Tuukka Ylälahtea mielenkiintoisista näkemyksistä sekä Houston Analyticsin tiimiä sparrauksesta ja kirjan sanastoliitteiden sekä useiden kaaviokuvien työstämisestä.

**Tuulikki Markkula, Antti Syväniemi**



2.



## 2. DIGITAALINEN VALLANKUMOUS

Maailma on monimutkaisempi kuin koskaan aikaisemmin. Globalisaatio, digitaalisuuden tuoma tiedon määrään räjähdysmäinen kasvu sekä toimialaklustereiden ja liiketoimintamallien evoluutio ja revoluutio haastavat kenen tahansa hahmotus- ja päätöksentekokyvyn. Muutoksen hyökyaalto koskee kaikkia yrityksiä: Ennen johdettiin taloutta ja tuotantoa, nyt menestyksen ratkaisee osaamisen, tiedon ja aineettomien hyödykkeiden, kuten brändin ja maineen, johtaminen. Digitaalisuus rikkoo ja muuttaa arvoketjuja ja nostaa verkostoitumisen kilpailueduksiin lähteeksi. Haasteellisimmassa asemassa ovat perinteiset yritykset, joiden kipupisteenä on paitsi uusien toimintamallien läpivienti organisaatiossa, ennen kaikkea vanhoista rakenteista luopuminen. Kaikki lähtee strategiasta ja jaetusta visiosta.



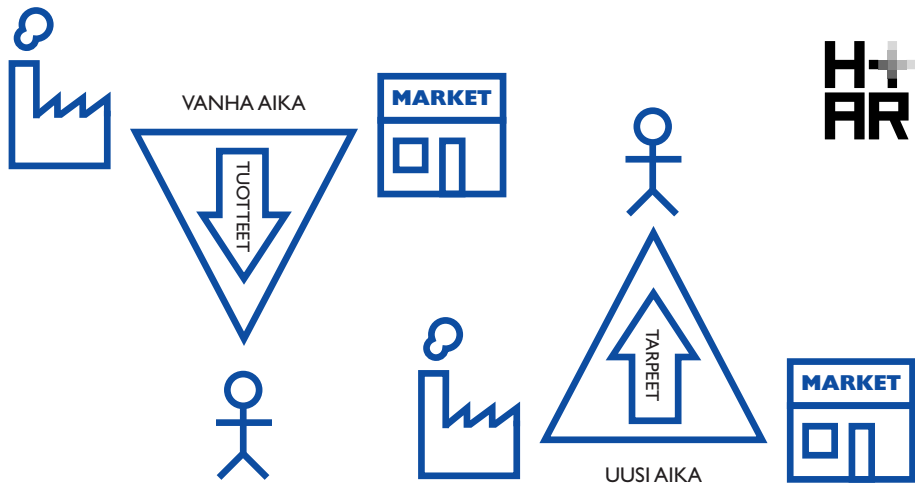
KUVA 1.

## 2.1 Digitaalisuus murtaa ekosysteemejä

Perinteisesti strategia on ylimmän johdon keino määritellä tulevaisuuden haluttuunoton – vision – vaatimat toimenpiteet. Selkeä, yhteinen, helposti viestitävissä oleva visio on yrityksen menestyksen edellytys. Ilman visiota yritys kelluu kuin laiva aavalla merellä ilman päämäärää, reittisuunnitelmista puhumattakaan. Yleensä strategian taustaksi tehdään omiin lukuihin ja kyvykkyyksiin perustuva nykytilan arviointi sekä kilpailija- ja markkina-analyysi. Talouden ja toimialan näkymät sekä kuluttajien ostovoima huomioidaan alasta riippuen eri painoarvoilla.

Strategiaprosessi ja -mallit vaihtelevat, mutta yhteisiäkin piirteitä löytyy: Strategiaprosessissa lähdetään useimmiten liikkeelle omista nykyvahvuuksista. Kehitystä ja kilpailijoiden toimintaa ennakoidaan oman ekosysteemin sisällä. Skenaarioissa nojaututaan enemmän tai vähemmän jatkuvuusmalleihin, jolloin joko tarkoituksella tai toiveajatteluun perustuen jätetään disruptio- vaihtoehto tarkastelun ulkopuolelle. ”Blue ocean” -strategiat ovat kovasta arvostuksesta huolimatta harvassa.

Paasikiven sanoin ”tosiasioiden tunnustaminen on viisauden alku” – ja varmasti myös menestyvän strategian kivijalka. Globaali digitaalinen talous muuttaa toimialoja, ekosysteemeitä ja liiketoimintamalleja. Digitaalinen multistus – disruptio – koskee kaikkia aloja: uusia, parempia ja asiakkaalle halvempia tuotteita ja palveluita syntyy markkinoille perinteisten markkinasegmenttien ulkopuolelta. Hyviä esimerkkejä näistä ovat taksialalle navigoinut Uber-palvelu, yksityishenkilöiden tarjoamia majoituspaikkoja välittävä Airbnb, musiikin suoratoistopalvelu Spotify sekä suomalaiset jätteastioiden tyhjennystä optimoiva Enevo ja taksimatkapalveluita välittävä Cabforce. Yhteistä uusille palveluille ja liiketoimintamalleille on, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin teknologiaa hyödyntäen toimialarajoja kunnioittamatta. Asiakkaan valta on digitalisoitumisen myötä aidosti kasvanut. Olemme siirtyneet tuotantotaloudesta asiakastalouteen.



**KUVA 2. TUOTANTOTALOUDESTA ASIAKASTALOUTEEN:  
DIGITALISAATIO KASVATTAÄ ASIAKKAAN VALTAA.**

Digitalisoituminen ja muutokset koskevat kaikkia yrityksiä. Vuosikymmenten aikana vakiintuneet yritysten liiketoimintamallit ja prosessit ovat viime vuosina disruption myötä menettäneet tehoaan arvoketjusta ja näkökulmasta riippumatta. Keskeisimpiä ilmiöitä murroksen taustalla ovat älykkään teknologian tuomat mahdollisuudet, kulutuksen sirpaloituminen, mobiilin internetin mullistama tiedon rajaton liikkuvuus sekä verkottuneet liiketoimintamallit. Kuten start-up-yrittäjä Tuukka Ylälahti haastattelussaan toteaa: ”Uudet liiketoimintakonseptit syntyvät yhä useammin vertikaalisten innovaatioiden sijasta horisontaalisesti, eri toimialat ylittäen. Cabforcessa yhdistyi taksi- ja liikematkustaminen, kulunhallinta ja maksuvälineliikenne.” Kilpailun muututtua myös perinteisillä aloilla kansainväliseksi ja toimialoja rikkovaksi monet toimialat ovat nyt uusien haasteiden edessä. Menneeseen ei ole enää paluuta.

Muutos on kääntänyt strategiaprosessin 180 astetta eli ulkoa sisälle päin: Menestyvä strategia lähtee markkinoiden muutoksen ymmärtämisestä, trendeistä, kilpailija- ja verkostanalyseistä ja hiljaisista signaaleista, mutta myös uskalluksesta katsoa oman ekosysteemin ulkopuolelle ja hahmottaa epäjatkuvuuden solmukohdat. Strategiset oivallukset eivät enää välttämät-

tä synny ylimmässä johdossa, vaikka kokonaisnäkemys, valta ja vastuu sinne edelleen kuuluvatkin, vaan arvokkaat signaalit voivat syntyä eri puolilla organisaatiota – tai vaikkapa asiakaskenttää. Kyky hyödyntää kollektiivista älykkyttä voi olla nopeassa murrostilanteessa kilpailuetu.

Strategisten peruskysymysten miksi, kenelle, mitä, missä, miten ja milloin merkitys ei ole vähenemässä, päinvastoin. Muuttuvassa toimintaympäristössä on kuitenkin entistä tärkeämpää paitsi peruskysymysten avulla analysoida omaa ja kilpailijoiden tilannetta myös pyrkiä hahmottamaan oman ekosysteemin ulkopuolisia muutosvoimia ja mahdollisuuksia eli paneutua kysymykseen ”entä jos”. Enää ei ole mahdollista johtaa yritystä tai sen prosesseja muttu-tuntumalla, vaan strategisen kivijalan on oltava kunnossa.

### **Oman ja kilpailija-analyysin strategiset peruskysymykset**

**MIKSI** vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa, mikä on yrityksen toiminta-ajatus, missio. Se on strategisena kysymyksenä syvällinen ja kirkastaa liiketoiminnan olemassaolon perustarkoitusta. Se kertoo, mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä, mikä on yrityksen tehtävä ja rooli yhteiskunnassa. Yhä useammin tämän päivän uudet menestyjät eivät pyri luomaan vain taloudellista ja funktionaalista arvoa vaan myös emotionaalista, kulttuurista ja sosiaalista arvoa.

Liiketoiminnan menestys riippuu aina asiakkaasta, eli keskeisin kysymys missä tahansa liiketoiminnassa on **KENELLE**. Keitä ovat yrityksen asiakkaat, joiden tarpeet halutaan täyttää, joita halutaan ja pitää kuunnella – eli mitkä ovat yrityksen palvelun tai tuotteen kohderyhmät? Kohderyhmiä voi olla useita, ja ne voivat vaihdella tuoteryhmittäin, tuotteittain, alueittain, brändeittäin, jopa kanavittain.

Kysymys **MITÄ** linkittyy voimakkaasti edellisiin ”miksi” - ja ”kenelle”-kysymyksiin. Mitä tuotteita ja palveluita asiakkaille tarjotaan? Tuotantotalouden aikakautena keskiössä olivat nimenomaan tuotteet ja tuotantoprosessien hallinta. Nykyään sekä tuotteet että tuotantoprosessit ovat helposti kopioitavissa, joten kilpailukyvyn ytimeen kuuluu kiinteästi palvelu. Internet of Things (IoT) korostaa entisestään palvelunäkökannan strategista merkitystä.

Kysymys **MISSÄ** linkittää tarjonnan ja asiakkaan kysynnän yhteen eli missä asiakas tavoitetaan. Mistä kanavista tuotteita ja palveluita asiakkaalle tarjotaan? Kuuluvatko kanavapalettiin fyysiset kaupat, verkkokaupat, puhelin- ja kenttämyynti, luettelot vai yhdistelmä näistä? Onko strategisena linjauksena myydä vain omien toimipisteiden kautta vai käytetäänkö myös kumppaniverkostoa? Mitä tällöin edellytetään toimijoilta sijainnin, konseptin, laajuuden suhteen? Miten eri kanavien ja toimijoiden verkostoa johdetaan?

Aikana, jolloin analytiikka ja monipuoliset markkinoinnin automaation työkalut ovat käytettävissä, kilpailukykyä haetaan ja saadaan entistä useammin kysymyksellä **MITEN**. Miten asiakasta palvellaan ja asiakkaan ostopolkua tuetaan yksilöllisenä, asiakkaalle lisäarvoa tuottavana prosessina? Miten saadaan mahdollisimman kattava kuva asiakkaan tarpeista, kiinnostuksen kohteista, prioriteeteista?

**MILLOIN** on kysymys, jota digitaalisena aikana ei voi liikaa korostaa. Perinteisten kaupankäynnin sesonkien rinnalla tarjonnan oikea-aikaisuuden merkitys on kasvanut. Kilpailu on globalisoitunut ja tarjonnan sykli nopeutunut. Suurin syy oikea-aikaisuuden



korostumiseen on kuitenkin tarjonnan siirtyminen entistä enemmän yksilötasolle. Asiakas on online ja hakee ratkaisuja tarpeisiinsa tässä ja nyt. Analytiikka, ennustemallit ja asiakkaan käyttäytymisestä oppivat työkalut ovat entistä useammin vastaus kysymykseen milloin.

**ENTÄ JOS** on kysymyksistä ehdottomasti vaikein, mutta myös liiketoiminnan kannalta potentiaalisin. Digitalisaatio muuttaa arvoketjuja radikaalisti, mutta toisaalta muutoksen näkeminen ja sisäinen disruptio voivat joissakin tapauksissa olla ainoa mahdollisuus rakentaa uutta menestystä. Kaikki näkemys ja ymmärrys ei asu ylimmässä johdossa, joten juuri tämä kysymys mittaa johdon kykyä kuunnella laaja-alaisesti sekä organisaatiota että ulkopuolisia muutossignaaleja ja peilata niitä strategian peruskysymyksiin.

Digitaalisuus on paitsi kaatanut toimialarajoja ja maantieteellisiä markkina-alueita myös muuttanut dramaattisesti aikaperspektiiviä. Aika, jolloin strategiamappi kaivettiin kerran vuodessa pöydälle, puhallettiin siitä pölyt pois ja päivitettiin seuraavan viisivuotisjakson luvut, on auttamattomasti historiaa. Strategian tulee elää ajassa: tasapainoilu ketteryyden ja tavoitteellisen pitkäjänteisyyden välillä on strategisen työskentelyn tätä päivää. Merkittävät muutokset kilpailutilanteessa, taloudessa tai teknologiassa eivät seuraa strategia-syklejä vaan voivat nopeasti vaatia voimakkaitakin strategiamuutoksia.

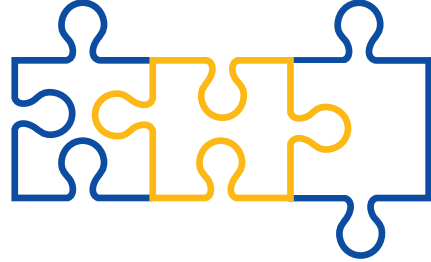
Dynaamisen strategian aikakaudella kaiken keskiössä on tieto ja tiedolla johtaminen. Tieto on linkki markkina- ja kilpailutilanteesta strategiaan, strategiasta toteutukseen ja toteutuksesta seurantaan. Koska strategia on yhtä kuin liiketoiminnan valinnat, voitokas strategia syntyy parhaiten yhdistämällä analysoitu tieto vahvaan liiketoiminnalliseen näkemykseen.



TECHNOLOGY



BUSINESS



BUSINESS INFORMATION TECHNOLOGY

**KUVA 3. ORGANISAATIOISTA  
PUUTTUU USEIN  
INFORMAATIOTAHO...**

**...JOKA PITÄISI HUOLTA SEKÄ TIEDON  
OIKEELLISUUDESTA ETTÄ SEN  
JALOSTAMISESTA LIIKETOIMINNAN  
KÄYTTÖÖN.**

Usein tiedolla johtamisen ensimmäinen haaste on yrityksen rakenteissa. Kun liiketoiminta ja teknologia ovat liian kaukana toisistaan, ei puhuta yhteistä kieltä. Kuka ottaa organisaatiossa tulkin rooli eli vastuun informaation tuottamisesta liiketoiminnan tarpeisiin?

Yksi strategian merkittävimmistä haasteista on sen kytkeminen arjen työhön. Ilman kytköstä päivittäiseen arjen johtamiseen visio hämärtyy ja strategia jää vain johdon liturgiaksi. Strategian onnistumisen kannalta on siten keskeistä määrittää, miten sitä mitataan. Mitkä ovat johdon keskeiset mittarit ja ennen kaikkea johtotason mittareihin liittyvät operatiivisen tason mittarit? Jotta em. päätökset voidaan tehdä, on ymmärrettävä ja määritettävä faktapohjaisen päätöksenteon tietolähteet sekä informaatioprosessi, jolla data linkittyy elimelliseksi osaksi organisaation päätöksentekoa, toimenpiteitä ja seurantaa. Esille nousevat tietovarastoinnin ja tiedonhallinnan lisäksi kysymykset BI-rakenteesta (Business Intelligence Structure), analytiikasta ja raportoinnista.

## Haastattelu: start-up-yrittäjä Tuukka Ylälahti

### Syntynyt globaaliksi. Cabforce.com kasvoi Espoosta maailmalle.

Elettiin 1990-luvun loppua. Tuukka Ylälahti rahoitti opintojaan ajamalla taksia. Ystäväpiirissä nouseva internet- ja mobiiliteknologia oli sekä töiden että harrastusten kautta vahvasti esillä. Jopa baarikeskustelut pyörivät usein Nokian nousun inspiroimana teknologian ympärillä: mitä mahdollisuuksia teknologia tarjoaa, miten se tulee muuttamaan maailmaa ja yhteiskuntaa.

Arjessa taksin ratissa Tuukkaa rasittivat turhat kutsukeikat eli "jullikat", joissa asiakas häipyi ennen taksin saapumista paikalle. Rattia pyöritellessään Tuukka kehitteli sci-fi-elokuvien innoittamana ratkaisua, jossa kuljettaja ja tilaaja näkisivät toisensa tietokoneruudulta. Aika ei kuitenkaan ollut vielä kypsä: autoissa ei ollut GPS-seurantaa eikä älypuhelimista ollut tietoaakaan.

Vuodet vierivät. Tuukka lähti Suomesta maailmalle ja valmistui yliopistosta Australiassa. Kotimaahan palattuaan ura aukeni konsulttina. Taksialan yleiset riesat tulivat konsultille tutuksi asiakkaan näkökannalta: lento- ja hotellivaraukset hoituivat helposti, mutta taksimatkan sujuvuus ja laatutaso vaihtelivat. Olisiko tähän löydettävissä win-win-win-bisnesratkaisu?

Asiat alkoivat edetä askel kerrallaan: Google julkaisi vuonna 2005 Google Maps -palvelun rajapintoineen. Nokia puolestaan toi pari vuotta myöhemmin markkinoille GPS:llä varustetun N95-puhelimen. Nyt olisi vihdoinkin mahdollista ratkaista taksialan kohtaamisongelma! Vuonna 2008 Tuukka ideoi ja kehitti kalleidensa kanssa Puskaradion, sijaintitiedon jakamisohjelman S60-älypuheliimiin.

Teknologia oli olemassa, mutta markkina ei ollut kypsä muutokseen. Paikallinen taksikeskus ei ollut kiinnostunut sijaintitiedon tuomisesta tekstiviestitilauksiin. Tuukka ei kuitenkaan luovuttanut, vaan kehitti ideansa palvelukonseptiksi, joka ohittaisi perinteisen tilausvälityskeskuksen, taksamittarin sekä maksupäätteen ja toisi kaikkien markkina-alueiden taksit yhteen keskitettyyn verkkopalveluun.

Kehitysvaiheen aikana oli käynyt selväksi, ettei läpimurtoa saataisi kotimarkkinoilla: Suomen taksiala oli liian pieni ja jäykkärakenteinen. Siis suoraan maailmalle! Mukaan hankkeeseen lähtivät ystävät Andreas Hansson ja Tommi

Holmgren, joiden erikoisosaamista olivat liiketoiminnan kehittäminen sekä rahoitus- ja matkailualat.

- Perustimme Cabforcen loppuvuonna 2009. Tavoitteena oli tuoda taksit ja niiden maksuliikenne verkkopalveluun, jonka käyttökokemus ja hinnoittelu olisi aina samanlainen eli lentojen ja hotellien varauspalveluissa standardiksi vakiintunut toimintamalli. Samalla tuotaisiin sähköiset taksikuitit osaksi yritysten matkakulujen hallintaa, Tuukka Ylälahti kertoo.

- Alkuperäisenä ajatuksena oli vertaisverkkoon pohjautuva malli, mutta hyvin pian markkinoille ilmaantui suurempia, nopeasti kasvavia toimijoita, kuten Uber. Vuonna 2011 muutimme strategiaamme: siirryimme pikatilausvälityksestä matkailun ennakkotilauspalveluihin. Jotta asiakas voisi lennot ja hotellin varatessaan tilata myös luotettavan taksimatkan, palvelu olisi integroitava osaksi matkanjärjestäjien ja lentoyhtiöiden myyntijärjestelmiä. Ratkaisun kehittäminen ja vieminen myyntikanaviin vei lopulta yli kolme vuotta.

- Verkkopalveluna teimme luonnollisesti paljon site-analytiikkaa ja laskimme eri markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta. Seurasimme mm. hakusanojen toimivuutta ja eri toimenpiteiden konversioita asiakkaiksi. Parhaat tehot käytettävissä olevalla markkinointibudjetillamme löysimme yhteistyökumppaneidemme kanavista, kuten lentoyhtiöiden ja matkatoimistojen sähköisistä uutiskirjeistä sekä pre-departure -viestinnästä.

- Kun konsepti oli kasassa, lähdimme 2012 hakemaan voimakasta kansainvälistä kasvua. Laajenimme Finpron tukemana ensin 20 ja pian 40 kaupunkiin. Cabforcen kumppaniverkostosta vastaaville kertyi kunnioitettava määrä matkapäiviä, mikä näkyi tuloksissa. Vakuuttavien tulosten perusteella kolmesta globaalista matkailualan jätistä mukaan saatiin Amadeus ja Travelport. Tie 10–20 miljardin euron markkinalle oli auki, Tuukka toteaa tyytyväisenä.

- On hienoa, että Suomessa on herätty start-upien mahdollisuuksiin. Täällä on paljon pätevää porukkaa ja etenkin nuorille on syntynyt hyvä tekemisen kulttuuri. Haasteena on kuitenkin pääoman löytäminen, joka on aina kynnyksymys kilpailtaessa globaaleista markkinaosuuksista satojen miljoonien markkinointipanostuksilla.

Cabforcen kohdalla vastaus kasvun haasteisiin löytyi maailmalta. Tammikuussa 2015 toiminta siirtyi globaalista vuokra-autohakukoneesta tunnetun CarTrawlerin hallintaan. Noin kahdenkymmenen hengen tiimi toimii edelleen Suomessa, mutta maailmanvalloitus jatkuu. Nyt Cabforce tarjoaa taksien varauspalveluitaan yli 200 kaupungissa ympäri maailmaa ja valloitustahti kiihtyy.

- Näkisin, että uudet liiketoimintakonseptit syntyvät yhä useammin vertikaalisten innovaatioiden sijasta horisontaalisesti, eri toimialat ylittäen. Cabforcessa yhdistyi taksi- ja liikematkustaminen, kulunhallinta ja maksuvälineliikenne, uutta start-upia suunnitteleva Tuukka Ylälahti kiteyttää.

## 2.2 Tieto demokratisoituu ja reaaliaikaistuu

Digitaalisuus tulee osaksi yrityksen ydinliiketoimintaa montaa reittiä pitkin: Perinteisten kanavien rinnalle avataan sekä palvelun että liiketoiminnan puolella digitaalisia kanavia. Yritys voi löytää kokonaan uuden digitaalisen liiketoiminta-alueen. Asiakasrajapinnan digitalisoitumisen ohessa yritys voi tehostaa digitalisoimalla sekä palveluliiketoiminnan että teollisuuden prosesseja. Tämä merkitsee tiedon määrän eksponentiaalista kasvua ja ennen kaikkea johtamisen ja päätöksentekoprosessien muuttumista.

Sen minkä Ranskan vallankumous teki yhteiskuntarakenteille, digitaalinen vallankumous tekee tiedolle: tieto demokratisoituu. Perinteisesti tieto on ollut vallan väline – harvojen etuoikeus. Pääpaino tiedon jalostuksessa on ollut sisäisen historiatiedon raportoinnissa ja analysoinnissa, parhaimmillaan trendien kuvaamisessa. Elämme suurta muutosta, joka tuo tiedon kaikkien ulottuville arjen apuriksi ja päätöksenteon tueksi.

Reaaliaikaisen tiedon on ensimmäisenä ottanut laaja-alaisesti hyötykäyttöön asiakas. Usein asiakkaalla on käytössään sama tai jopa monipuolisempi tieto kuin palvelun tarjoajalla. Hän voi edetä tietopolullaan hyvinkin pitkälle ennen ensimmäistäkään kontaktia fyysiseen palveluntarjoajaan, vaikka ostos lopulta kivijalkakauppaan päätyisikin. Mitä asiakas tekee edellä, sitä yritykset tekevät nyt vauhdilla perässä.

Miten meidän eilinen  
kamppis meni?



Kysy IT-osastolta!



**KUVA 4.**

Johdon kuukausittainen peräpeiliin tuijottaminen myynnin, kustannusten ja tuoton suhteen ei riitä enää yrityksen tämän päivän tiedontarpeisiin. Tietoa tarvitaan ja tuotetaan organisaation kaikilla tasoilla tässä ja nyt. Tosin tarve on sitä huutavampi, mitä lähempänä asiakasrajapintaa tai tuotantoprosessien kriittisiä päätöksentekopisteitä ollaan. Kylmä totuus on, että elämme reaaliaikaisessa taloudessa, jossa asiakkaan kärsivällisyyttä mitataan sekunneissa – taloudessa, jossa prosessien tehokkuus ja tappioiden määrä ovat usein suoraan verrannollisia ohjaavan tiedon nopeuteen ja oikeellisuuteen.

Yksi yritysten menestyksen tärkeimmistä arvoketjuista kulkee siksi datasta informaatioon, tietoon ja ymmärrykseen. Ratkaisevaa ei ole tiedon määrä vaan yrityksen kyky soveltaa sitä käytäntöön. Määrän lisäksi oleellista tiedosta puhuttaessa on sen laatu: oleellisuus, oikeellisuus ja monipuolisuus ovat kriittisiä tekijöitä tiedon hyötykäytön tuloksellisuudessa.

Tieto liiketoiminnan ytimessä merkitsee monien rakenteiden muuttumista organisaatioissa. Perinteinen IT muuttuu raporttien tuottajasta informaatiovirtojen mahdollistajaksi. Markkinoinnin rooli korostuu voimakkaasti ja

laajenee, sillä verkkopalveluiden aikakaudella asiakas etenee ostopolullaan omatoimisesti entistä pitemmälle ennen varsinaista osto-/myyntihetkeä. Tärkein tiedon hyötykäyttäjä on siten perinteisessä asiakasrajapinnassa markkinointi, jonka tehtävä on olla jatkuvasti asiakkaan pulssilla (ks. luku 9).

Toinen mullistus tapahtuu perinteisen teollisuuden puolella, jonne reaaliaikaisuus tunkeutuu teollisen internetin vääjäämättömän vallankumouksen myötä. Kehitys transaktiolähtöisistä liiketoimintamalleista palveluliiketoimintaan merkitsee analytiikan rantautumista kiinteäksi osaksi prosessien optimointia: ennustava eli predikttiivinen analytiikka ja laajaan alan tietopohjaan nojaava analytiikka eli fleet-analytiikka ovat tulossa jäädäkseen. Kehitys pakottaa perinteisesti jäykkärakenteisen IT:n oppimaan ketteryyttä ja reaaliaikaisuutta. Helpompi sanoa kuin tehdä, mutta jos yritys haluaa pysyä hengissä, vaihtoehtoja ei ole.

## 2.3 Teollisen internetin vallankumous

Tämän päivän muotitermillä Internet of things (lyhennettynä IoT) tarkoitetaan asiayhteydestä riippuen esineiden ja asioiden internetiä tai teollista internetiä. Keskiössä on ajatus, että laitteet ja koneet pystyvät kommunikoimaan tietoverkossa ja keräämään toiminnoistaan ja ympäristöstään dataa, jota puolestaan voidaan analytiikan avulla jalostaa ohjaamaan toimintoja ja prosesseja – parantamaan palvelujen arvoa asiakkaalle. IoT:tä on kutsuttu toiseksi liike-elämän vallankumoukseksi, vähintään yhtä merkittäväksi kuin teollinen vallankumous aikoinaan. Sovellusalueina nähdään paitsi teollisuuden prosessit myös esimerkiksi logistiikka, energiatehokkuus, terveydenhuolto ja henkilökohtaiset älylaitteet – vain mielikuvitus on kattoa.

Digitaalisuus tuo laitteille tai prosessien päätöksentekopisteille identiteetin ja IP-osoitteen. Näin ne kytkeytyvät tietoverkkoihin ja pystyvät välittämään dataa toiminnoistaan. Laitteisiin upotetut sensorit keräävät väsymättä tarvittavaa mittausdataa: lämpötila, kosteus, nopeus, sijainti, värinä, happipitoisuus – lähes

mitä vain. Syntyy valtavia tietomassoja, Big Dataa, joka voidaan analysoida, jalostaa ja palauttaa takaisin prosessien ohjaukseen ja optimointiin. Näin syntyneeseen kahdensuuntaiseen älyketjuun tarvitaan monenlaista teknologiaa – mittalaitteita, reitittimiä, datavarastoja, analysoinnin työkaluja – mutta ennen kaikkea kykyä hahmottaa paitsi prosesseja myös täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja.

Kehitystä voidaan saada aikaan joko kehittämällä kokonaan uutta uutta teknologiaa tai kopioimalla ja soveltamalla olemassa olevaa teknologiaa tehokkaasti ja innovatiivisesti. Jälkimmäinen malli tuo odotetusti nopeammin näkyviä tuloksia. IoT:ssä hyödynnettävä teknologia ja työkalut eivät ole enää uutta teknologiaa, vaan IoT:n lumipallovyöryn ajoittuminen juuri tähän ajankohtaan selittyy ydinkomponenttien eli teknologian, esimerkiksi mikromekaanisten antureiden, ja datan varastoinnin hinnan romahtamisella. Olemassa olevan teknologian soveltamisen tuomat hyödyt ovat näin nopeasti saatavissa.

Tehokkuuden lisäksi toinen IoT:n mukanaan tuoma ilmiö on liiketoimintamallien muuttuminen. Yhä useammin siirrytään perinteisestä tuotanto- ja transaktiokeskeisestä toimintamallista laajempia palvelukokonaisuuksia tarjoavaan bisnesmalliin. Asiakassuhteiden pituus kasvaa entistä tiiviimmän yhteistyön myötä ja samoin palveluiden osuus liikevaihdosta. IoT näkyy ensi vaiheessa teollisuudessa, mutta tekniikan hinnan laskiessa voimme jo lähiaikoina odottaa tavaroiden internetin vyöryvän koteihimme. Älykäs arki ottaa ensiaskeleitaan internetpohjaisessa energianhallinnassa, turvajärjestelmissä ja aktiivisuusrannekeissa, mutta pian tehokkuutta ja toimivuutta valvovat anturit löytyvät niin pyykinpesukoneista kuin jääkaapistakin.

Käynnissä oleva teollisen internetin vallankumous ei käy kivuttomasti tai itsestään edes automaation veteraaneille, vaan muutos vaatii sitkeyttä ja vahvaa johtamista. Teollisen internetin muutoksen haasteita ja näkymiä valottaa hyvin oheinen Konecranesin toimitusjohtajan Pekka Lundmarkin haastattelu.



## Haastattelu: toimitusjohtaja Pekka Lundmark, Konecranes Oyj

### Teollinen internet tulee koskettamaan kaikkea teollisuutta

Teollinen internet on ollut Konecranesin toimitusjohtajan Pekka Lundmarkin intohimo jo vuosia. Hän näkee, että teollinen internet on meille huima mahdollisuus: Suomessa on pieneksi maaksi erittäin paljon oman alansa johtavia, palvelubisnekseen laajentuneita teollisuusyrityksiä. Uudentyyppiset teollisen internetin palvelut tuovat alalle täysin uuden sysäyksen.

- Teollinen internet mullistaa perinteisiä teollisuuden aloja ja mahdollistaa tuottavuushyppäyksen. Toisaalta kehitys voi tuoda merkittäviä muutoksia nykyisiin arvoketjuihin. Alan ulkopuolinen toimija voi napata ison osan koko ketjun arvosta. Hyvä esimerkki on roskalaatikoihin sensoreita kehittänyt Enevo. Perinteisellä tavalla tyhjennys- ja reittisuunnittelulla voidaan päästä muutaman prosentin tuottavuuden lisäykseen. Nyt roskalaatikoiden täyttöastetta mittaavien antureiden avulla jäteautojen reittejä optimoimalla päästään 50 %:n tai jopa 80 %:n säästöihin. Enevo on siis ilman yhtään autoa tai roskalaatikkoa napannut arvoketjusta leijonanosan. Roskalaatikko ei todellakaan ole kovin monimutkainen laite, mutta sen digitalisoinnilla on arvoketjusta voitu puristaa merkittävästi lisätehoja. Sama voidaan tehdä missä tahansa teollisessa prosessissa, Lundmark vakuuttaa.

Digistrategia ja teollinen internet otettiin Konecranesin strategian kulmakiveksi 2012. Tämä merkitsi myös vision päivitystä: Konecranes ei olekaan tulevaisuudessa enää nosturi- ja huoltosopimuskauppias vaan asiakkaan kumppani tämän materiaalivirtojen turvallisuuden ja tuottavuuden nostamisessa.

**”Tulevaisuuden teollisuudessa parhaat bisnesmahdollisuudet on yrityksillä, jotka hallitsevat keskeisiä tietovirtoja ja pystyvät analysoinnin avulla tarjoamaan johtopäätökset ylivertaisina palveluina.”**

- Tehtaista, nostamisesta ja nostureista puhuttaessa turvallisuus on äärettömän tärkeä asia. Monissa tehtaissa nostaminen, nosturien huono huolto ja väärä, huolimaton käyttö ovat yleisimmät syyt onnettomuuksiin. Näitä voidaan estää oikealla huollolla ja valvonnalla. Tällä hetkellä meillä on kaiken kaikkiaan huoltosopimusten piirissä 450 000 nosturia, niistä 8 000 on ns. online eli nostureita, joiden turvallisuutta ja kuntoa seurataan reaaliajassa meidän valvomoissamme. Teknisesti monet IoT:n sovellukset olisivat olleet mahdollisia jo pitkään, mutta toteutuksen kustannukset ovat olleet liian korkeita laaja-alaiseen käyttöön.

- Tekniikka kehittyy ja halpenee nyt nopeasti. Uuden sukupolven sensorit pystyvät lukemaan hämmästyttäviä asioita: kiihtyvyyksiä, paineita, lämpötiloja, ilman partikkeleita – melkein mitä tahansa. Sensoreiden ja tiedonsiirron, samoin kuin tiedon louhinnan ja murskauksen hinta on romahtanut, joten koko arvoketjun kustannus on tullut alas. Yhtäkkiä online-toimintamallit ovat muuttuneet massamarkkinaksi.

## **Suomella edellytykset piilaaksoksi**

Suomessa teollisen internetin palveluiden osalta jotkut yritykset ovat hyvinkin pitkällä, Konecranes omalla alallaan maailman ykkönen. Toisaalta valitettavan paljon on yrityksiä, jotka eivät ole lähteneet liikkeelle ollenkaan.

- Suomella on kaikki edellytykset tulla jonkinlaiseksi piilaaksoksi. Täällä on hyviä startup-yrityksiä, meillä on hyvä, teollisessa internetissä tarvittava teknologia, ja nyt pääomasijoittajat ovat kiinnostuneet alan startupeista. Hyvä ekosysteemi löytyy esimerkiksi Aalto yliopiston ympäriltä Otaniemestä. Tosin muuallakin on tajuttu IoT:n merkitys: esimerkiksi Saksassa, Ruotsissa ja Singaporessa tapahtuu paljon. Saksassa valtion ykköshankkeita on Industrie 4.0, joka liittyy seuraavaan digitalisaation vaiheeseen sisältäen mm. valmistusprosessien automatisoinnin, robotiikan ja 3D-tulostuksen. Joten koko ajan on oltava hereillä ja mentävä vauhdilla eteenpäin. Meillä Konecranesilla yksi etappi oli ensimmäisen, täysin automatisoidun konttikentän avaaminen Indonesiassa.

- Tulevaisuuden teollisuus toimintaympäristönä ja työpaikkana tulee ole-

maan ihan muuta kuin mitä perinteisesti on totuttu. Monilla on vieläkin se käsitys, että nostureiden tekeminen on raudan hitsaamista, liikaista ja kuumaa hommaa, josta digitaalisuus on kaukana. Teollisuuden ja alan koulutuksen haasteena onkin, miten osaamme markkinoida alaa nuorille kiinnostavana työpaikka- ja työuravaihtoehtona.

## **Hallitukset herätkää**

Konecranes on ollut digitalisaation pioneereja: nostureissa siirryttiin digitaaliohjaukseen jo 20 vuotta sitten. Tästä huolimatta Lundmarkin mukaan eteneminen IoT:n polulla on ollut ajoittain hirveää tuskaa. Mutta kun lumipallo on lähtenyt kunnolla vierimään, sitä ei pysäytä mikään.

- Ylimmän johdon merkitys tätä suuruusluokkaa olevissa muutoksissa on erittäin suuri. Hallitusten pitäisi olla muutoksen ajureita, mutta valitettavan usein sieltä suunnalta löytyy paljon jarrumiehiä. Jos hallituksessa ei ole yhtään digitalistia, IoT-loikkaa on lähes mahdotonta ottaa, sillä teollisen internetin osalta on todella vaikea laskea bisnescasea, jossa seuraavalle kvartaalille voitaisiin osoittaa tulosta. On kuitenkin uskallettava tehdä rohkeita päätöksiä.

- Toinen haaste löytyy keskijohdosta: Teollisuusyrityksessä keskijohto on usein miehitetty 30 vuotta talossa olleilla alan perinteisillä ammattilaisilla. Nuoret, osaavat ja innostuneet kyvyt väsyvät viemään kehitysideoita moniportaisen hierarkian ylemmille tasoille, jotka eivät ymmärrä tai halua ymmärtää käynnissä olevaa muutosta. Eli kehitys torpataan sisältä päin.

Lundmarkin mukaan usein paras tapa lähteä liikenteeseen IoT-polulla on toteuttaa se projektiluonteisesti varsinaisen organisaation ulkopuolella, ytimenä pieni ryhmä innostuneita ja lahjakkaita nuoria ihmisiä. Jos organisaation keskijohdosta kuitenkin löytyy aitoa intoa ja osaamista, projektin vetovastuun voi antaa myös sinne. Tavoitteena projektilla on lyhyessä ajassa tuottaa proto, joka on vietävissä oikeaan asiakasympäristöön. Tärkeää on kyky kokeilla nopeasti protoilla ja katsoa mikä toimii, mikä ei – ja tarvittaessa vetää nopeasti ruksit päälle ja mennä eteenpäin. Konecranesin ohjelmointitiimeille järjestämä kilpailu osoittaa,

että menetelmä toimii myös käytännössä. Kisassa tiimeille annettiin nostureiden rajapinnat käyttöön ja 48 tuntia aikaa tehdä mitä vain.

- Tulokset olivat hämmästyttäviä: yksi tiimi mm. teki nosturin ohjausjärjestelmän älyrannekelloon. Kehityksen kellotaajuus myös perinteisessä teollisuudessa on saatava startup-yritysten taajuudelle. Se on hyvin usein toisenlainen taajuus ja maailma kuin mihin kvartaalitaloudessa olemme tottuneet. Jos tahtia ei saada muutettua, hitaus muodostuu kehityksen pullonkaulaksi. Enää ei toimi malli, jossa kehitetään monen vuoden bisnesstrategia ja toimintasuunnitelma, jota sitten kehitetään kolme vuotta.

## **Reaaliaikainen tieto on valtaa**

Tällä hetkellä Konecranesin liikevaihdosta palveluitten osuus on 42 % ja laitteiden 58 %. Nostureiden huoltokanta kasvaa 5–10 % vuodessa, mutta digitaalisten palveluiden kasvuvauhti on 50 %. Jo lähivuosien aikana tullaan siis tilanteeseen, jossa suurin osa laitteista on tavalla tai toisella online-palveluiden piirissä. Digitaalisuus on avain myös parempaan asiakaspalveluun ja myynnin johtamiseen. 50 000 salescasea sisältävä globaali CRM-järjestelmä näyttää reaaliajassa, miten myynti käy – ei pelkästään tarjouksien vaan myös liidien ja prospektien osalta. Näkymä saadaan luotua tarpeen mukaan esimerkiksi maa-, asiakassegmentti-, myyjä- tai tuotelähtöisesti. Reaaliaikainen tieto merkitse kilpailuetua ja valtavia mahdollisuuksia.

- Uskon, että teollinen internet tulee osoittautumaan seuraavaksi teolliseksi vallankumoukseksi. Voi hyvin olla, että lyhyellä tähtämellä asian ympärillä on osin hypeä ja edessä olisi vielä jonkinlainen pettymys. Mutta 10–15 vuoden sisällä IoT on ehdottomasti vallankumous. Se tulee mullistamaan kaikki teollisuuden alat. Tähän liittyy myös maailman pelastaminen: materiaalitehokkuus, puhdas energia. Digitalisoituminen tulee siten olemaan yksi ratkaisu myös saasteongelmaan. Nyt on vain toimittava ja mentävä eteenpäin.



KUVA 5.

## 2.4 Matkalla asiakastalouteen

Keskivertoasiakasta ei enää ole. Yhdelle asiakkaalle optimaalinen tuote-hinta-aika-kanava-yhdistelmä ei ole optimaalinen toiselle. Tämä koskee sekä kuluttaja- että B2B-liiketoimintaa. Sirpaloituneen kulutuksen ja voimakkaan erikoistumisen maailmassa asiakasymmärryksen merkitys on kasvanut. Yleinen massatieto ei enää riitä ylivoimaisen kilpailuedun lähteeksi, vaan asiakkaasta tarvitaan monipuolinen 360 asteen kokonaisnäkö, joka yhdistää sisäisen ja ulkoisen tiedon liiketoiminnan kivijalaksi.

Siirtyminen tuotantotaloudesta asiakastalouteen on kasvattanut asiakastiedon painoarvoa liikkeenjohdon salkussa merkittävästi. Tästä huolimatta asiakkuuksista ja asiakastavoitteista puhutaan usein vain sivulauseissa; asiakkuudet ja niihin liittyvät tiedostot ja mittarit mielletään edelleenkin markkinointihömpäksi, jotka siten voidaan jättää markkinointiosaston harteille. Asenne on vaarallinen aikana, jolloin tiedon solmukohdat ovat osoittautuneet menestyksen suihkumootoreiksi, mistä hyvinä esimerkkeinä ovat Amazon ja Google.

Yritykset, joissa on käytössä BSC eli Balanced Scorecard (tasapainotettu tulokortti), ovat onneksi ottaneet ainakin ensiaskeleita asiakasnäkökulman tuomiseksi kabinetteihin: talouden, sisäisten prosessien, oppimis- ja kasvunäkökulman rinnalla on myös asiakasnäkökulma toimintaa ohjaavine mittareineen. Mutta löytyykö näkemystä asiakkuuksien tavoitemittareiksi? Hyvät mittarit ovat kuin unilukkareita, ne auttavat pysymään valveilla, seuraamaan tilannetta ja tarvittaessa selvittämään ja analysoimaan syitä lukujen taustalla sekä tekemään korjaavia liikkeitä.

### **Tulokortin asiakkuusmittareita pt-kaupassa**

- Asiakasmäärien kehitys (kaikki kanavat) + ennuste
- Verkon kävijämäärien kehitys + ennuste
- Ostokonversio sekä verkosta että (jos mahdollista) kivijalasta + ennuste
- Ostot/asiakas-kehitys + ennuste
- Uusien/poistuneiden asiakkaiden suhde + ennuste
- NSI:n kehitys + ennuste

#### **KUVA 6.**

Jotta asiakkuuksia voi johtaa, niiden arvoa pitää seurata ja mitata. Helppointa on aloittaa perinteisistä mittareista – myynti, asiakasmäärät sekä näiden kehitys – ja jatkoksi tuottaa asiakaskohtaiset myynnit (ostot per talous tai asiakas) kehityksineen. Ylikanavaisuus tuo asiakastarkasteluun kulmakerrointa. Nykyisin yksi tärkeimmistä, jos ei tärkein, asiakasymmärryksen lähde on verkko. Asiakkaan kivijalkakauppaan päätyvästä ostopolusta jopa kaksi kolmasosaa on jo tapahtunut verkossa. Siksi verkkopresenssin seuranta ja analysointi on asiakasymmärryksen kannalta entistä tärkeämpää ja markkinoinnin kannalta kriittistä.

Kivijalkaliiketoiminnassa asiakkuusmittareita käytetään ja asiakkuuden arvoa mitataan usein vasta ensimmäisen ostotapahtuman jälkeen. Verkossa kanavien tehokkuutta mitataan jo aikaisemmassa vaiheessa ostopolkua, yleisimmin kävijämäärillä ja klikkauksilla. Verkkokaupan puolella päämittareihin kuuluu itseoikeutetusti konversio (verkkokaupasta ostaneet / verkkokaupassa vierailleet asiakkaat). Konversiota voidaan mitata myös fyysisissä kaupoisissa. Etenkin erikoistavarakaupoissa kyseinen mittari toimii varsin hyvin, joten toivoa sopii, että sen käyttö yleistyy laajemmallekin. Operaattoripuolelle on vakiintunut churn, asiakaspoistuma- tai hiipumaprosentti. Hiipuman hyvänä sukulaisena voi pitää esimerkiksi kuluttajaliiketoimintaan soveltuvaa uusien ja poistuneiden asiakkaiden suhdetta.

Mittaamisen ei pidä olla vain takapeiliin tuijottamista vaan ennen kaikkea tulevaisuuden näkymän hahmottamista. Tähän antaa prediktiivinen analytiikka hyvät työkalut, mutta valitettavasti ennustemallien käyttö on vielä suuria verkkokauppiaita lukuun ottamatta varsin vähäistä. Asiakkaan käytöstä kuvaavien mittareiden ja ennustavien mallien tulisi kiinnostaa muitakin kuin markkinointiosastoa. Etenkin jos liiketoimintaa tehdään ylikanavaisesti, asiakasnäkymän tulisi olla johdon kiinnostuksen kohteiden kärkipäässä.

Kaikessa innostuksessa on kuitenkin vaaransa. Jos tiedolla johtamisen mallia lähdetään hätiköidysti vyöryttämään organisaatioon, päädytään helposti mittaristoräjähdykseen: KPI:ien (key performance indicators) määrä moninkertaistuu, jolloin päämäärä ”mitä mitataan, sitä tehdään” hajoaa kokonaisnäkymän sumentuessa. Eli data ja mittarit eivät siis ratkaise johtamiongelmia, vaan liiketoiminnallinen näkemys ja kyky pelkistää asioita. Yksinkertaisuus on tehokasta ja kaunista.

## 2.5 Kulttuurivallankumous on haasteista suurin

Strategian jalkauttaminen merkitsee paitsi perinteisen taloustietojen myös asiakkuus-, markkina-, analyysi- ja ennustemalleista saatavan tiedon jalkauttamista prosesseihin ja arjen päätöksentekoon. Strategian toteutumista ruokkivan,

yhtenäisen informaatiohermoston rakentaminen läpi koko organisaation vaatii yksilöiden ja organisaatioprosessien ymmärtämistä, aikaa ja ennen kaikkea selkeän vision. Pilvipalvelut rajattomine kapasiteetteineen ja erilaiset ketterät työkalut tarjoavat kuitenkin usein ainakin väliaikaisen oikotien onneen.

Kun ensimmäinen askel kohti reaaliajassa sykkivää strategiaa on otettu eli tiedon kulun teknologiset haasteet on jollain tasolla auttavasti selätetty, edessä on vielä kriittisempi haaste: kulttuurivallankumous. Siirtyminen tuotantotaloudesta reaaliaikaisen tiedon ohjaaman asiakas- ja teollisen internetin aikakaudelle merkitsee usein rajuja myllerryksiä yrityksen prosesseissa, organisointumisessa ja osaamistarpeissa. Tiedon uiminen kaikkiin prosesseihin muuttaa jokaisessa organisaatiossa voimakkaasti työskentelytapoja

Onnistuneen kulttuurivallankumouksen avaimet ovat edellä esitetyissä kysymyksissä miksi, mitä, kenelle, missä, miten ja milloin. Jos organisaatioon ei onnistuta viestimään strategian keskeisiä ajureita, eli miksi muutos tehdään ja mitä muutoksella tavoitellaan, strategian jalkautuksen onnistumisen edellytykset ovat erittäin heikot. Näin siksi, että vastausta kysymykseen ”miten” ei saada vietyä toimintaprosessien läpi ilman koko organisaation sitoutumista.

Yleisin sudenkuoppa uutta strategiaa jalkautettaessa on muutoksen tarvitseman ajan aliarviointi. Muutoksen läpivientiin tarvitaan ylimmän johdon ja hallituksen vankka sitoutuminen, joka sekään ei aina ole itsestäänselvyys. Hallitus ja yritysjohto saavat kuitenkin kabineteissaan työstää strategiaa ja prosessin aikana juurruttaa sen selkäytimiinsä. Pelkällä kalvosulkeisella kulttuurimuutoksen siementä ei kylvetä organisaatioon. Uusien teknologioiden, informaatiojärjestelmien ja prosessien oppiminen arjen kiireessä on tuskaisen työlästä. Ei riitä, että muutosta projektimaisesti johtavat yksiköt ja edelläkävijät saadaan mukaan, vaan kyseessä on koko organisaation läpäisevä kulttuurimuutos, jonka tuloksista saadaan täysimääräisesti nauttia vasta, kun koko orkesteri soittaa yhteen.

Mikään toimiala ei ole turvassa digimurroksen vyöryessä yhä uusille liiketoiminta-alueille. Entisillä bisnesopeilla ei enää pärjää, ja muutosta on kvartaalitalouden paineissa haastavaa viedä läpi. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan ole: kykymme hyödyntää ja omaksua digitaalitalouden toimintamallit ratkaisee



paitsi yritysten myös Suomen tulevaisuuden. Kuten hallitusammattilaiset ry:n pääsihteeri Maarit Aarni-Sirviön oheisessa haastattelussa sanoo: ”1990-luvun bisnesopeilla ei pärjätä digimurroksessa.”

## **Haastattelu: pääsihteeri Maarit Aarni-Sirviö, Hallitusammattilaiset**

### **1990-luvun bisnesopeilla ei pärjätä digimurroksessa**

Se, miten yritykset ja Suomi valtiona pystyvät hyödyntämään digitaalisuutta ja mobiilitekniikkaa, on ratkaisevaa kilpailukykyimme ja koko tulevaisuutemme kannalta. Muutos tulee olemaan niin suuri, että sitä on vaikea ymmärtää. Meillä Suomessa haaste on vielä suurempi kuin esimerkiksi Virossa, jossa ei ole vanhoja rakenteita ja yritysten toimintaa jäykistävää säätelyä, pohtii Hallitusammattilaiset ry:n pääsihteeri, hallitusammattilainen Maarit Aarni-Sirviö.

- Viime vuosikymmeninä teollista tuotantoa on siirretty halvemman kustannustason maihin. Nyt digitaalisuus mahdollistaa saman kehityksen myös palvelualoilla. Esimerkiksi jo nyt monen englantilaisen hallitusammattilaisen assistentti on Intiassa, kommunikointi tapahtuu digitaalisten kanavien välityksellä. Mutta digitaalinen murros tulee nähdä myös mahdollisuutena: meillä on korkea koulutustaso, hyvä infra ja myötätulessa vauhdittuva startup-kulttuuri.

- Valitettavan usein käynnissä olevan muutoksen merkitystä oman yritystoiminnan kannalta ei nähdä, vaan tukeudutaan liian pitkään vanhoihin malleihin. Pelätään uuden bisnesmallin syövän nykyistä, kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen hallituksen jäsenillä on valtava vastuu olla hereillä, nähdä tulevaisuuteen. Heidän tulee ymmärtää yrityksen arvoketju ja erilaisten megatrendien, kuten digitalisoitumisen, väestön vanhenemisen, kaupungistumisen ja ympäristötietoisuuden kasvun, mahdolliset vaikutukset liiketoimintaan. 1990-luvun bisnesopit eivät päde enää tämän päivän yritysmaailmassa. Hallituksissa tulee olla aitoa diversiteettiä ja kykyä keskustella laaja-alaisesti tulevaisuuden näkymistä – ja uskallusta kokeilla uusia toimintamalleja.

Maarit Aarni-Sirviön mukaan kvartaalitaloudessa ei yksinkertaisesti ole varaa harharetkiin. Toisaalta yritykset ovat laihduttaneet organisaationsa siihen pisteeseen, että perusliiketoiminnan hoidosta ei käytännössä ole revittävässä resurssija digitalisaation vaatimaan kehitystyöhön. Viimeistään nyt on kuitenkin lähdeittävä liikkeelle, sillä käynnissä oleva murros tulee koskettamaan kaikkia aloja ja vaarana on, että juna menee jähkaillessa ohitse. Aarni-Sirviö suositteleeekin joko muusta yritystoiminnasta selkeästi erotettua projektimallia tai etenemistä hallittujen yrittysostojen kautta.

- Projekti kannattaa hoitaa normaalin tuloslaskelman ulkopuolella, jotta kehitystoiminnan kustannukset eivät syö perusbisneksen marginaaleja ja näin anna vääriä signaaleja. On erittäin tärkeää suunnitella, miten asiasta kommunikoidaan sekä yrityksen sisällä että ulkoisille sidosryhmille. Näin vältytään turhalta spekuloinnilla tai ylilyönneillä.

- Jossain esityksessä yrityksen hallituksen asennetta digimurrokseen kuvattiin päänsä hiekkiaan työntäneellä strutsilla. Kuvaus on osuva vielä valitettavan monen hallituksen osalta, mutta onneksi tilanne on nopeasti muuttumassa. Hallitusammattilaiset omalta osaltaan tukevat jäsenistönsä osaamistason nostamista tälläkin osa-alueella, jonka merkitys kasvaa vääjäämättä lähitulevaisuudessa nykyistäkin nopeammin, Maarit Aarni-Sirviö vakuuttaa.

## **Maarit Aarni-Sirviön teesit**

- Jokaisen hallituksen agendalla tulee olla digitaalinen murros.
- Muutos on vääjäämätön: parempi sisäinen kuin ulkopuolinen disruptio.
- Pitää olla rohkeutta ottaa riskejä ja kykyä oppia epäonnistumisista.
- Uusien toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittäminen vaatii muusta liiketoiminnasta eriytetyn projektin.