Rajatonta ROHKEUTTA

Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä

Toimittaneet Heli Paavola ja Marjo Uusikylä

Tekes

Kaikkea saa tehdä.
Kaikkea pitää tehdä.
Kaikkia ovia täytyy tempoa,
kaikkia kuita kurkotella.

Tommy Tabermann
Intohimon panttivanki, 1980

ISBN 978-952-457-569-0

Julkaisija: Tekes
Painopaikka: MarkPrint Oy
Ulkoasu: Mainostoimisto Cake Oy

Toimituskunta:

Heli Paavola
Jaana Auramo
Tiina Lifländer
Minna Suutari
Ismo Turunen
Marjo Uusikylä

RAJATONTA ROHKEUTTA

Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä

Toimittaneet Heli Paavola ja Marjo Uusikylä

SISÄLTÖ

Uusi aika on alkanut 5
Edelläkävijä ylittää rajoja 7
Suomi maailman huipulle palveluliiketoiminalla 10
Edelläkävijyyden ulottuvuudet 16

ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakkaiden avulla uusille liiketoiminta-alueille | Planmeca Oy 22
Luottamus kruunaa yhteistyön | Andritz Oy 26
Kilpailuetua asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä | ABB Oy 30
Yhteisöllinen verkkokauppa – jaettujen intohimojen media | Hong Kong Group Oy 35
Toimintoja ohjaavaa tiesääpalvelua | Foreca Oy 38
Arvoa asiakkaan arkeen joustavasti eri jakelukanavilta | Tampereen yliopisto 42

KYSEENALAISTAMINEN

Isoista unelmista isoja innovaatioita | Aalto-yliopisto 47
Matkalla ratkaisuliiketoiminnan toisen aallon harjalle | Kemppi Oy 52
Kyläkauppa kaupungissa | Oy Anton & Anton Ab 56
Vuokraisännästä työympäristön ja toimitilojen asiantuntijaksi | Senaatti-kiinteistöt 597

UUTUUSARVO

Puutarhaunelmista vaivatta totta | Kekkilä Oy 64
Lakimuutos mahdollisuutena – hyppy globaaleille markkinoille | REACHLaw Oy 70
Täydellisesti istuvat farkut | NOMO Jeans Oy 75
Älykäs ostoslista tekee ruoan ostamisesta vaivatonta ja hauskaa | Digital Foodie Oy 78

PALVELUASENNE

Palveluasenne luodaan asettamalla työntekijät etusijalle | 3 Step IT Oy 84
Koruista elämyksiin | Kalevala Koru Oy 88
Lakialaa mullistavia palveluja – liikejuridiikkaa pk-yritysten arkeen | Fondia Tools Oy 93
Palvelukyvystä muutosvoimaa | VTT 98

VERKOSTOITUMINEN

Avaimet käteen -palveluja metsänomistajille | Metsä Group 103
Uusiutuvaa lähilämpöä koko kortteliin | One1 Oy 108
Palvelustrategia jälleenmyyjäverkostoon | John Deere 112
Kysyttyjä kokonaisratkaisuja kierrätykseen | Kuusakoski Oy 117
Ketterä saa kaupat | SabriScan Oy 120
Yhteistyöstä kasvaa palveluversoja | VTT ja Turun kauppakorkeakoulu 123

SUOMI PALVELUVALTAISTUU

Tuote bulkkiutuu – pakene palvelulla! 130
Aimo harppaus asiakaskeskeisyyteen 136
Edelläkävijän matka jatkuu 140

UUSI AIKA ON ALKANUT

Suomalainen elinkeinoelämä on matkalla kohti palveluliiketoiminnan ja aineettoman arvonmuodostuksen aikaa. Suunnannäyttäjiä tällä tiellä ovat eri aloilla kokonaisratkaisuja kehittävät edelläkävijäyritykset. Ne luovat arvoa asiakkaille ja näyttämön kokemuksille yhdistelemällä ennakkoluulottomasti erilaisia tavaroita, palveluita, älyä ja ohjelmistoja.

Kirjan 20 yrityksistä ja neljä tutkimushankkeista kertovaa tarinaa johdattavat lukijan palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan kiehtovaan, uusia mahdollisuuksia avaavaan maailmaan. Löydät kirjasta oivalluksia, unelmiakin. Tekesin Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma on vuosina 2006–2013 ollut mukana tekemässä unelmista totta, rakentamassa yhteistyössä yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa uutta palvelukeskeistä liiketoimintaa Suomeen.

Serve tarjosi ohjelmassa mukana olleille yrityksille matkaeväitä näiden tiellä kohti palveluliiketoiminnan edelläkävijyyttä. Kirjassa mukana olevat yritykset ovat nykypäivän tutkimusmatkailijoita, jotka etsivät uupumatta uudenlaisia keinoja asiakkaan ymmärtämiseen, kyseenalaistavat, hakevat uutuusarvoa, kehittävät palveluasennettaan, verkostoituvat uusilla tavoilla, ennakoivat ja haluavat kasvaa.

Kirjassa pohditaan myös elinkeinoelämän muutosta kansantalouden tasolla: tarkastellaan palvelujen ja teollisuuden raja-aidan hälvenemistä, asiantuntijuuden merkityksen kasvua ja uuden ajan alkua. Palveluliiketoiminnan kehitystyö on viime vuosina jo muuttanut suomalaista elinkeinoelämää. Ja työ jatkuu.

Edelläkävijyys on siten enemmän matka kuin sen päätepiste. Myös tämän kirjan tekeminen on ollut tekijöilleen oivalluksia ja iloa tarjonnut matka. Kiitämme lämpimästi kaikkia haastateltuja – teidän ajatuksenne ja kokemuksenne saavat edelläkävijyyden elämään näillä sivuilla.

Unelmat viitoittavat tietä menestykseen. Unelmoidaan suuria unelmia ja tavoitellaan niitä rohkeasti.

Helsingissä syyskuussa 2013
Tekes

Edelläkävijyydestä 99 prosenttia on hikeä ja prosentti ideoita.

EDELLÄKÄVIJÄ YLITTÄÄ RAJOJA

Edelläkävijät valtaavat ensimmäisinä markkinoita – ja ottavat riskejä.

HELI PAAVOLA

Maailma tarvitsee edelläkävijöitä – suunnannäyttäjiä, jotka unelmoivat suuria unelmia ja uskaltavat ensimmäisenä hypätä tuntemattomaan. Ilman heitä maailmamme olisi kovin erilainen – uudet mantereet olisivat jääneet löytymättä ja uudet keksinnöt syntymättä. Ilman suunnannäyttäjiä toimialat juuttuisivat omiin lainalaisuuksiinsa.

Millainen edelläkävijä sitten on? Heitä verrataan usein tutkimusmatkailijoihin, löytöretkeilijöihin, jotka menivät tuntemattomille vesille, tuntemattomiin maihin ja maanosiin, piirsivät karttoja uudelleen ja loivat perustaa sille, miten me maailman ymmärrämme. Suunnannäyttäjien esikuvia löytyy niin ikään pioneereista, sotilasjoukkojen tiedustelijoista, jotka eturintamassa valtasivat uusia alueita ja raivasivat tietä perässä tuleville. Heitä verrataan myös uudisasukkaisiin, jotka ensimmäisinä raivasivat peltonsa ja rakensivat talonsa uuteen maailmaan.

Edelläkävijyys on ensimmäisenä olemista ja siten siis väistämättä riskien ottamista.

Suunnannäyttäjä palaa halusta ensimmäisenä kokeilla ja toteuttaa uusia asioita. Jokaisella on joskus hyviä ideoita, mutta niiden toteuttaminen vaatii usein rohkeutta, sitkeyttä ja osaamista. Edelläkävijyys on enemmän tekoja kuin ideoita; siitä 99 prosenttia on hikeä ja prosentti ideoita. Suunnannäyttäjä lunastaa laakeriseppeleensä pitkäjänteisellä kehitystyöllä, pitämällä lupauksensa ja puurtamalla arjessa. Menestys kruunaa ladun avaajan ja kasvattaa menestymisen nälkää entisestään.

Edelläkävijä jakaa mielipiteet

Edelläkävijöitä pidetään tien raivaajina, jotka me kaikki tunnistamme. He ovat niitä liikemaailman idolseja, jotka pongahtavat esiin harmaasta massasta ja kirvoittavat waun kaikkien huulilta.

Harvoin kuitenkin suunnannäyttäjä saa kaikkien varauksettoman hyväksynnän ja ihailun. Oikeastaan ihan päinvastoin. Voisi pikemminkin sanoa, että ensimmäisenä rajoja ylittävä ja uusia ratkaisuja kehittävä synnyttää ristiriitaa ja jakaa mielipiteitä. Häntä ei useinkaan taputella selkään. Ainakaan kädellä.

Eihän sen enempää Applea kuin Ikeaakaan aluksi pidetty tulevina menestystarinoina, päinvastoin. Tänään harva kyseenalaistaisi Ikean innovatiivisuuden.

KUVA: ISTOCKPHOTO

Aluksi kuitenkin ajateltiin, ettei Ikean liiketoimintamallissa ole järkeä eikä sille ole kysyntää – vain opiskelijat ostavat huonekaluja, jotka pitää itse koota pienellä kuusiokoloavaimella.

Onko edelläkävijyyttä ilman menestystä?

Edelläkävijöistä ollaan montaa mieltä, menestyksestä sen sijaan on helpompi olla samaa mieltä sen jälkeen, kun se konkretisoituu. Liikevaihto-, tuotto- ja kasvuluvut puhuvat puolestaan.

Suunnannäyttäjällä on kasvun ja kansainvälistymisen nälkä. Menestyvän yrityksen kasvuluvut voivatkin ponnahtaa ylöspäin vuodesta toiseen.

Onko edelläkävijyyttä sitten ilman menestystä? Määrittääkö vain menestys lopulta sen? Meillä on taipumusta ajatella niin. Ne pioneerit, jotka avaavat tietä koskaan menestymättä, ovat – epäonnistujia.

Toisaalta, ovatko kaikki menestyjät edelläkävijöitä? Menestys osoittaa yrityksen tekevän oikeita asioita ja asioita oikein, mutta kasvua ja menestystä voi löytää myös olematta ainutlaatuinen. Voi olla se kakkonen tai kolmonen, joka tulee avatulle ladulle, valmiille markkinoille ilman suunnannäyttäjän riskejä ja epäonnistumisia.

Edelläkävijä rikkoo rajoja

Edelläkävijyys on määrittelykysymys, sanoi Nokian entinen toimitusjohtaja Olli-Pekka Kallasvuokin vuonna 2009 vastauksena Applen menestystä korostaviin kommentteihin.

Tässä kirjassa edelläkävijyyttä tarkastellaan seitsemän ulottuvuuden kautta. Nämä ovat: asiakasymmärrys, kyseenalaistaminen, uutuusarvo, palveluasenne, verkostoituminen, ennakointi ja kasvun nälkä. Nämä ulottuvuudet ovat suunnannäyttäjän ominaisuuksia, ajattelu- ja toimintatapoja.

Edelläkävijä ylittää raja-aitoja monella tapaa. Tällainen yritys uskaltaa irrottautua mukavuusalueilta, tutuista toimintamalleista. Se ylittää organisaatioiden raja-aitoja luomalla verkostoituneiden liiketoimintamallien kautta jotain uutta markkinoille. Yritys ylittää toimialojen perinteisiä rajoja, uskaltaa miettiä liiketoimintansa uudelleen.

Suunnannäyttäjä ei pelaa samoilla säännöillä, samaa peliä tai edes samalla kentällä kuin muut. Kypsillä markkinoilla on vaikea olla ylivoimainen toimimalla kuten muut. Prosesseja viilaamalla ja kustannustehokkuutta lisäämällä harvoin loikataan kilpailun ulottumattomiin. Uudet kasvun mahdollisuudet löytyvät useammin toimialojen välisiltä raja-alueilta, laajentamalla omaa paikkaa arvoketjussa, määrittelemällä markkinat uudelleen.

Edelläkävijä ymmärtää asiakasta

Rajojen ylittämiseen perustuva edelläkävijyys kuulostaa haastavalta. Jopa ylivoimaiselta.

Käytännössä ne asiat, jotka erilaistavat yrityksen asiakkaan silmissä eivät ole kuitenkaan välttämättä ylivoimaisia tai erityisen innovatiivisiakaan. Eivätkä aina edes kovin uusia. Uudet innovaatiot voivat pohjautua esimerkiksi vanhan asiakaspalveluajatuksen kierrättämiseen nykyaikaan.

Edelläkävijyys perustuukin asiakkaan ymmärtämiseen. Yritys ymmärtää, mitä asiakas arjessaan tavoittelee ja haluaa, miten hän toimii ja miten hän haluaisi elämänsä järjestää. Palveluinnovaatio vaatii paitsi liikkeenjohdollisen innovaation myös asiakasinnovaation – innovaatio muuttaakin usein myös asiakkaan tapaa toimia.

Suunnannäyttäjä ei pelaa samoilla säännöillä, samaa peliä tai edes samalla kentällä kuin muut.

Suunnannäyttäjä palaa halusta ensimmäisenä kokeilla ja toteuttaa uusia asioita.

KUVA: ISTOCKPHOTO

Suunnannäyttäjällä on kasvun ja kansainvälistymisen nälkä.

Edelläkävijäyritykset tarvitsevat edelläkävijäasiakkaita

Haastavaa, ehkä haasteellisinta edelläkävijälle on muuttaa asiakkaan ajattelua ja toimintamalleja – markkinoiden muuttaminen edellyttää resursseja, sinnikkyyttä ja oikea-aikaisuutta. Yrityksen on tunnistettava milloin markkinat ovat kypsät muutokseen, uuteen ratkaisuun, uuteen tapaan toimia.

Ensimmäisenä markkinoita avaava yritys tarvitsee kärkiasiakkaita, jotka osaavat ajatella eri tavalla ja ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan.

Edelläkävijäyritykset tarvitsevat edelläkävijämarkkinoita menestyäkseen.

Tulevaisuuden edelläkävijät eivät ole uusia appleja

Edelläkävijä uudistuu jatkuvasti, pysyy aina askeleen edellä. Se voi olla yllättävän haastavaa, koska menestyminen voi sokaista. Usein yrityksissä rakastetaan niin paljon kerran menestyksen tuoneita strategioita ja toimintamalleja, ettei niistä pystytä päästämään irti. Ei nähdä muita tapoja toimia. Suunnannäyttäjä ei kuitenkaan jää paikoilleen luottaen siihen, että vanhat toimintatavat tuovat menestyksen tulevaisuudessakin. Yrityksellä on strategista ketteryyttä ja uudistumiskykyä.

Koska innovaatio tarkoittaa muutosta, ei uusi innovaatio voi olla vanhan kaltainen. Tulevaisuuden menestystarinat eivät ole uusia ikeoita tai appleja, vaan jotain ihan muuta. Jotain mitä me emme näe. Vielä. Vasta sitten kun ne konkretisoituvat kasvuluvuiksi talouslehtien etusivulle. Vasta sitten me voimme olla yksimielisiä siitä, että tuo firma on edelläkävijä. ■

SUOMI MAAILMAN HUIPULLE PALVELULIIKETOIMINNALLA

Tekesin Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006–2013 -ohjelmassa innostettiin yrityksiä luomaan menestyvää liiketoimintaa, parantamaan kilpailuasemaansa ja valtaamaan uusia markkinoita palveluliiketoimintaa kehittämällä. Serven johtoryhmän puheenjohtaja Lasse Mitronen kertoo ohjelman tavoitteista ja saavutuksista.

LASSE MITRONEN

Palvelu-liiketoiminta kehittyy eteenpäin ennakkoluulottomien ja rohkeiden edelläkävijäyritysten johdolla.

Serven johtoryhmä luottaa Suomen mahdollisuuksiin nousta palveluinnovaatioiden luojana edelläkävijämaaksi. Kuvassa Serven johtoryhmän jäsenet Kaj Hedvall, Anssi Rantasalo, Jaakko Villa, Suvi Anttila, Lasse Mitronen ja Tuula Ruokonen.

KUVA: EEVA ANUNDI

Symbolinenkin arvo voi olla niin merkittävä, että sillä luodaan kilpailuetua.

Mitä palveluinnovaatiot ovat, millaiset olosuhteet tarjoavat edellytyksiä niiden syntyyn ja millaiset tutkimus- ja kehittämishankkeet voisivat niitä tuottaa? Tällaisiin kysymyksiin etsimme vastauksia Serve-ohjelman toimintamalleja luodessamme ja ohjelmalle tavoitteita asettaessamme.

Keskiöön palveluliiketoiminnan kehitystyössä nostimme asiakkaan. Ohjelmassa kehitettiin toimintamalleja ja palveluratkaisuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaan toimintaan. Menestyvässä palveluliiketoiminnassa yritystä ja asiakasta liittää toisiinsa vahva sidos – arvokumppanuus.

Oivalsimme, että koko palveluliiketoiminta kehittyy eteenpäin ennakkoluulottomien ja rohkeiden edelläkävijäyritysten johdolla. Lähdimme siis etsimään vetäjiksi sopivia hevosia ja vankkureita. Edelläkävijyyden tunnistamiseksi tarvittiin mittaristo, joka kehitettiin ohjelman puolivälissä. Edelläkävijyyden ulottuvuudet -artikkelissa on kuvattu määrittelemämme edelläkävijyyden ominaispiirteet, ulottuvuudet.

Lisäksi tarkastelimme palvelumarkkinoita – missä niitä on, millaisia ne ovat, mitä esteitä niillä voi tulla vastaan ja mitä mahdollisuuksia ne tarjoavat. Ja laajemminkin, millaiset tekijät edesauttavat ja millaiset saattavat estää palveluliiketoiminnan ja elinvoimaisten palveluyritysten syntyä. Tätä kautta syntyi oivallus, että on tutkittava palvelun arvon syntyä ja arvon tuottamista.

Omat haasteensa asettaa myös alan kehityksen seuraaminen kansainvälisesti. On ymmärrettävä, millaisia palveluliiketoiminnan malleja maailmalla on luotu ja luodaan.

Tällaisista lähtökohdista ohjelma käynnistettiin vuonna 2006. Luotimme Suomen mahdollisuuksiin nousta palveluinnovaatioiden luojana edelläkävijämaaksi. Näin siitäkin huolimatta, ettei palveleminen perinteisesti ole kuulunut suomalaiseen kulttuuriin. Meillä on kuitenkin paljon annettavaa erityisesti teollisuuden palveluliiketoimintaan. Suomalaistoimijalla on hyvät mahdollisuudet menestyä, kun liiketoiminnan näkökulmaksi otetaan se, mikä asiakasta eniten kiinnostaa ja tuottaa hänelle todellista arvoa. Tällöin palvelu on ydin, jota tuotteisto tukee.

Askelluksia asiakkaan arvoportaikolla

Asiakaslähtöisesti ja asiakkaiden ehdoilla – niinhän jokainen yritys toteaa toimivansa. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan tarjoamalla heille tuotteita ja palveluita. Niillä tuotetaan arvoa asiakkaille. Serve-ohjelmassa pureuduttiin tutkimaan palvelukokonaisuuksien todellista sisältöä ja arvoa. Mitä paremmin yritys perehtyy tuotteidensa käyttöön ja asiakkaansa kokemuksiin niiden käytöstä, sitä korkeammalle hän voi nousta asiakkaan arvoportaikolla. Samalla yritykselle itselleenkin avautuu uudenlaisia toiminta- ja ansaintamahdollisuuksia.

Palveluliiketoiminnassa yritys voi toimia monella tasolla. Kyse on siitä, mitä yritys tarjoaa. Mitä yritys voi tarjota taas riippuu siitä, missä määrin se on päässyt perehtymään asiakkaan toimintaan. Samoin siitä, millaista osaamista palvelukokonaisuuden tarjoajalta vaaditaan.

Alimmalla tasolla asiakkaalle myydään tuote. Palvelu on tapahtuma, jossa toinen myy ja toinen ostaa. Myyjä on tavarantoimittaja.

Seuraavalla tasolla yrittäjä tuntee jo asiakkaan operatiivista toimintaa ja myy ratkaisuja vaikkapa johonkin logistiseen ongelmaan. Yrittäjästä on tullut järjestelmätoimittaja.

Mitä syvemmälle asiakkaan prosesseihin myyjä pääsee perehtymään, sitä monipuolisempia palvelukokonaisuuksia hän pystyy tarjoamaan. Asiakkuuden sijaan aletaan puhua kumppanuudesta. Portaikolla edettäessä yritys voi saavuttaa tasot, joilla siitä tulee asiakkaan elinkaaripartneri, suorituskykypartneri ja kaikkein korkeimmalla tasolla ratkaisu- tai arvopartneri.

Tuotteet itsessään ovat vain osa tarjottavaa kokonaisuutta. Niiden tulee toki edelleenkin olla korkealaatuisia, mutta kaupankäynnissä hallitsevaan asemaan nousee tuotteiden käytöstä koituva hyöty. Alimmalla tasolla oleellisin kilpailutekijä on hinta. Mitä ylemmäksi noustaan sitä merkittävämmäksi kilpailutekijäksi nousee tuotteesta ja sen käytöstä koituva hyöty.

Myös hinnoittelu kytkeytyy tähän. Alimmalla tasolla asiakas maksaa tuotteesta, ylempänä jo jostain saavutetusta edusta. Korkeimmalla tasolla hän maksaa esimerkiksi koko prosessinsa tehokkuudesta ja häiriöttömästä tuotannosta. Tarjoajasta on tullut asiakkaan kiinteä kumppani ja toimintojen kehittäjä.

Tällainen arvokumppanuus edellyttää hyvää keskinäistä luottamusta. Se myös sitouttaa. Toimittajaa ei vaihdeta yhtä helposti kuin pelkkiä tavaroita ostettaessa.

Yritys voi tuottaa asiakkailleen monenlaista aineellista tai aineetonta arvoa: taloudellista, toiminnallista, tunne- tai symbolista arvoa. Arvon luonne riippuu siitä, mikä sen tuottamisessa on päänäkökulmana, mitkä ovat asiakkaan odotukset – haluaako asiakas esimerkiksi rahamääräisiä etuja, tehokkuutta, helppoutta, nopeutta, turvallisuuden tunnetta, asiantuntijuutta tai vaikkapa asemansa vahvistamista. Symbolinenkin arvo voi olla niin merkittävä, että sillä luodaan kilpailuetua.

Palvelut tukemaan tuotantoa

Mielestäni jo pelkästään teollisen tuotannon säilyttämiseksi Suomessa on tärkeää tunnistaa tuotteeseen kytkettävissä olevat palvelut. Meillä on niin korkeat tuotantokustannukset, että pelkkiä tuotteita valmistamalla ei enää pärjätä. Palveluliiketoimintaa on kehitettävä. Se puolestaan vaatii yritykseltä syvää perehtymistä siihen kenttään, jolla se toimii ja jolle tuotteitaan valmistaa. Ratkaisujen ja toimintakokonaisuuksien myyjälle on iso haaste nousta asiakkaan arvoketjussa ylöspäin. Siinä tarvitaan monenlaisia oivalluksia.

Serve-ohjelmaan haettiin edelläkävijäyrityksiä, jotka olivat valmiita uusien oivallusten kautta kehittämään palveluliiketoimintaansa ja luomaan uusia palveluliiketoimintamalleja. Yrityksiä, jotka tiesivät mitä halusivat ja olivat valmiit selvittämään myös millä tavoin niiden on kehitettävä omaa osaamistaan päästäkseen myymään ratkaisujaan. Näiden yritysten hankkeissa luotiin edellytyksiä nousta korkealle asiakkaan arvoketjussa.

Kehitystoimintaan etsittiin kultajyviä

Luotaamani Serve-ohjelman johtoryhmän tehtävänä oli suunnata Serven palveluliiketoiminnan strategisia tavoitteita ja tunnistaa palveluliiketoiminnan keskeisiä kehittämisalueita ja -mahdollisuuksia. Tehtävänämme oli auttaa Tekesin ohjelmatiimiä toteuttamaan Serven toimintaohjelmaa sekä löytää yhdessä välineitä ja keinoja edistää suomalaisten yritysten palveluliiketoimintaosaamista sekä auttaa yrityksiä luomaan uusia palveluinnovaatioita, liiketoimintamalleja ja -konsepteja.

Ohjelman johtoryhmään kuului seitsemän henkilöä, kaikki eri alojen edustajia,

Huomio on keskitettävä siihen, mitä tuotteella saadaan aikaiseksi.

Palvelu on ydin, jota tuotteisto tukee.

yritysjohtajia ja asiantuntijoita. Olimme hyvin innostunut joukko. Teimme yhteistyötä pääosin Tekesin asiantuntijoista koostuvan ohjelmatiimin kanssa ja kehitimme myös itsenäisesti toimintamalliamme sekä työskentelyvälineitämme. Loimme strategisen suunnitelman ohjaamaan työskentelyämme sekä mittariston toimintamme seurantaa varten. Ohjelman puolivälissä teimme lisäksi johtoryhmätyöskentelystämme arvioinnin, jonka pohjalta pyrimme edelleen parantamaan omaa toimintaamme.

Kehitystyömme tueksi tutustuimme useiden yritysten – myös johtoryhmän jäsenten omien yritysten – toimintoihin. Tunnistaaksemme Suomen aseman ja mahdollisuudet palveluliiketoiminnan kehittäjänä, teimme muutamia opintomatkoja Amerikkaan, Eurooppaan ja Aasiaan. Vierailimme kohteissa, joissa palveluliiketoiminta ja sen tutkimus- ja kehitystyö edustavat kansainvälistä kärkeä. Kiitos Tekesin kattavan ja korkeatasoisen kansainvälisen yrityksiin ja tutkimuslaitoksiin ulottuvan yhteistyöverkoston, pääsimme tutustumaan hyvin mielenkiintoisiin kohteisiin. Matkoilta kertyneen tiedon koostimme yhteen ja ideoimme sen pohjalta tapoja, joilla opittua voi hyödyntää ohjelmassa sekä myös laajemmin suomalaisessa palveluliiketoiminnassa.

Tekesin hyviä suhteita on kiittäminen myös siitä, että ohjelma saattoi kutsua seminaareihinsa puhujiksi palveluliiketoiminnan eturivin tutkimuksen edustajia maailmalta. Mainittakoon heistä yhdysvaltalainen professori **Stephen Vargo**, jonka kehittelemä *Service Dominant Logic* -ajattelu muodostui Serve-ohjelman ytimeksi. Tässä ajattelussa keskeistä on kytkeä palvelut ja tuotteet yhdeksi, asiakkaan toimintaa tukevaksi palveluliiketoiminnaksi ja kääntää toiminta tuotelähtöisyydestä palveluajattelun kautta asiakashyödyksi. Meillä on ollut lisäksi mahdollisuus oppia tuntemaan maailmankuulu yhdysvaltalainen professori **Henry Chesbrough**. Olemme Serve-ohjelmassa hyödyntäneet myös hänen oppejaan avoimista innovaatioista ja liiketoimintamallien kehittämisestä. Nämä opit kehottavat yrityksiä kehittämään innovaatioita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa sisäisen kehittämisen rinnalla.

Johtoryhmätyöskentely vaati kaikilta jäseniltä runsaasti aikaa ja resursseja. Motivaatiomme pysyi silti koko pitkän ohjelman ajan hyvin korkeana, sillä johtoryhmätyöskentely myös palkitsi. Työmme tuotti tietoa ja ideoita, joiden pohjalta yhteistyössä ohjelmatiimin kanssa kehitettiin työkaluja ohjelmalle. Uskon sen lisäksi tuottaneen tiedon kultajyväsiä myös johtoryhmän jäsenten omien organisaatioiden toimintojen kehittämiseen. Itse opin paljon Serve-ohjelman työstä. Olen oppimaani jo jakanutkin myös ohjelman ulkopuolelle muun muassa opetuksessani Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa.

Serven testamentti

Tekesin ohjelmilta odotetaan laatua, tuloksellisuutta, kansainvälisyyttä ja vaikuttavuutta. Täyttikö Serve-ohjelma nämä odotukset? Sen arvioivat Tekesin ulkopuoliset asiantuntijat ohjelman päätyttyä tehtävässä ohjelman vaikuttavuusarvioinnissa. Itse toivon ohjelman vaikuttavuuden näkyvän ennen kaikkea muutaman vuoden aikajänteellä suomalaiseen liike-elämään jalkautettuina monenlaisina innovatiivisina

palveluratkaisuina ja palvelukeskeisten yritysten menestystarinoina.

Serven testamentin piiriin kuuluvat myös ne yritykset ja muut organisaatiot, jotka eivät osallistuneet ohjelmaan. Ohjelma oli yrityskeskeinen, mutta Serven tuloksia voi soveltaa laaja-alaisesti. Yritysmaailman lisäksi yhtä lailla esimerkiksi julkisissa palveluissa.

Jo nyt kenen tahansa käytettävissä olevia tuloksia ovat muun muassa ohjelmassa luotu edelläkävijämittaristo sekä palveluliiketoiminnan asiantuntijoilla teetetyt oppaat ja selvitykset. Niissä tuodaan teoria lähelle yritysten arkea. Oppaista löytyy tietoa muun muassa palvelujen tuotteistamisesta, palveluliiketoiminnan johtamisesta sekä tekijöistä, jotka pitää huomioida pyrittäessä nousemaan palveluliiketoiminnan arvoketjussa ylöspäin. Millaisia vaiheita on edessä, millaisia resursseja tarvitaan, mitä osaamista, millaisia palkitsemisjärjestelmiä ja kannustimia. Ja viimekädessä – miten arvokumppanuuksia luodaan.

Serve-ohjelmassa kaikilta tutkimushankkeiltakin edellytettiin sovellettavuutta. Monet tutkimushankkeet tuottivatkin hyvin konkreettista sovellettavaa. Esimerkiksi yhdessä kaupanalan tutkimushankkeessa luotiin tietopankki, johon on koottu 200 kaupanalan edelläkävijöiden palvelukonseptia maailmalta. Hankkeessa mukana olleet yritykset voivat käyttää sitä työvälineenään ja kehittää omia palvelukonseptejaan siihen talletetun tiedon pohjalta. Myös kasvanutta kiinnostusta palveluliiketoiminnan tutkimusta kohtaan pidän merkittävänä ohjelman saavutuksena. Teema on ajankohtainen maailmanlaajuisesti. Monet kansakunnat, jotka eivät enää pärjää pelkän teollisen tuotannon pohjalta, ovat siihen jo aktiivisesti tarttuneet. Serve-ohjelma on auttanut Suomea tulemaan ajan aallolle palveluliiketoiminnan kehittäjämaana.

Tekes rahoittaa Serve-ohjelman päätyttyäkin palveluliiketoiminnan kehittämistä. Jokainen ohjelma luo omat mallinsa, mutta tuottaa myös jotain muissa ohjelmissa sovellettavaa. Serve-ohjelmassa opittuja asioita hyödynnetään soveltuvin osin muun muassa ohjelmissa Fiiliksestä fyrkkaa – Liiketoimintaa tietoa, tunnetta ja teknologiaa yhdistämällä 2012–2018 sekä Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa 2012–2018.

Toivon Serven tulosten innostavan yhä useampia yrityksiä ja tutkijoita osallistumaan Tekesin ohjelmiin tulevaisuudessa. Ohjelmat edesauttavat tutkimuksen ja yritysten välistä yhteistyötä. Hyödyt siirtyvät käytäntöön sekä ohjelmien tutkimus- että yrityshankkeista.

Myös tämä kirja, jota nyt pidät kädessäsi, julkaistaan ennen kaikkea Serve-ohjelman tuottamien oppien ja oivallusten siirtämiseksi "jälkipolville". Toivon kirjan innostavan kaikkia niitä, jotka tuntevat paloa kehittää palveluinnovaatioita omaan toimintaympäristöönsä. ■

EDELLÄKÄVIJYYDEN ULOTTUVUUDET

Edelläkävijyyden ulottuvuuksia ovat: asiakasymmärrys, kyseenalaistaminen, uutuusarvo, palveluasenne, verkostoituminen, ennakointi ja kasvun nälkä.

HELI PAAVOLA

Asiakas on edelläkävijän liiketoiminnan ja ajattelun keskiössä.

Edelläkävijä ratkaisee asiakkaan ongelmia uusilla palveluillaan ennen kuin asiakas ehtii sitä edes pyytää.

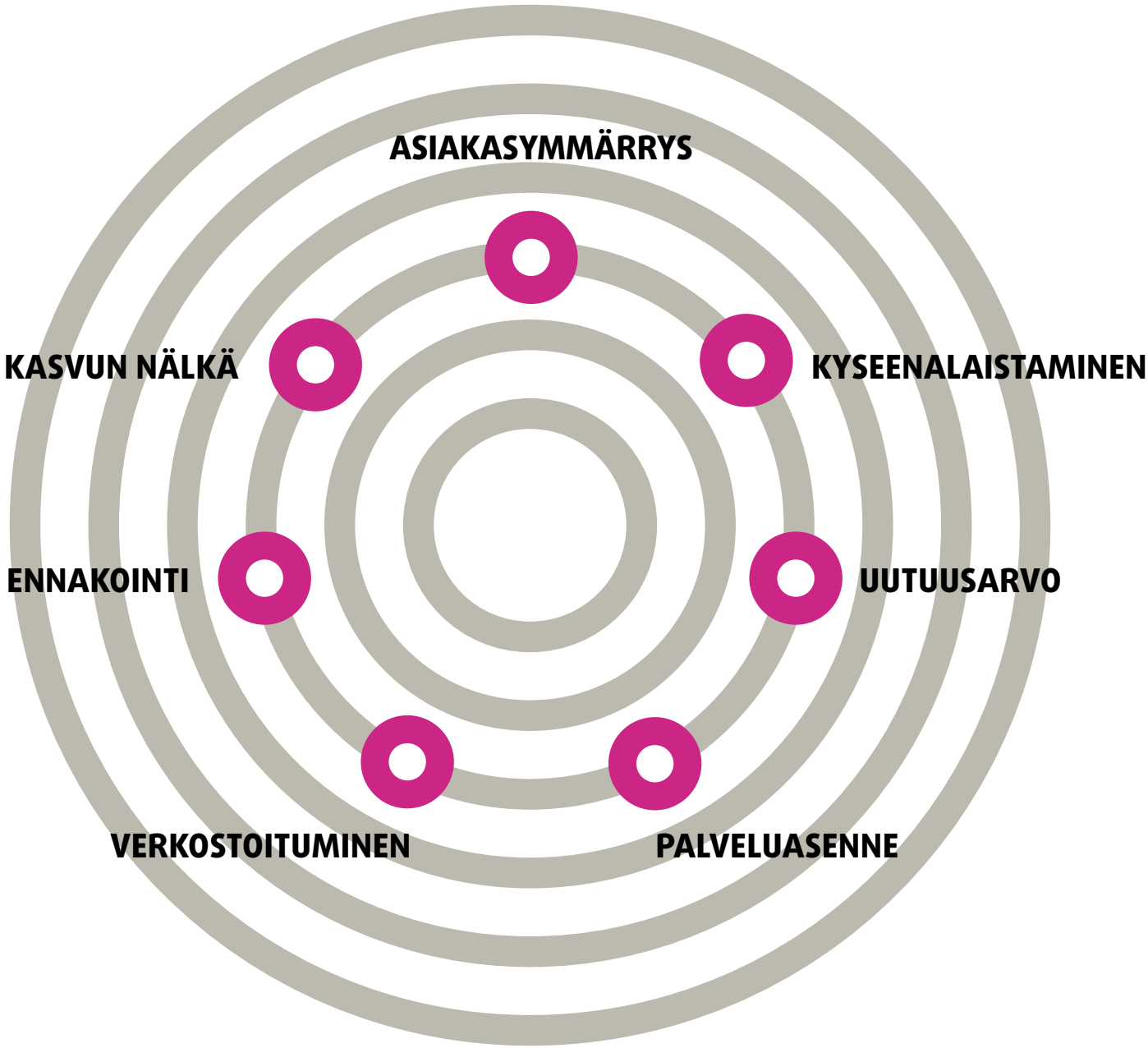
On tärkeää määritellä, mitä oikeastaan tavoitellaan, kun pyritään edelläkävijäksi. Ensimmäisenä markkinoita avaava ei aina menesty; ja toisaalta yritys voi kasvaa, vaikka ei olisikaan ensimmäinen. Eikä kukaan voi olla suunnannäyttäjä kaikessa.

Edelläkävijyys voidaan määritellä monella tavoin. Serve-ohjelman määrittely perustui vuosien aikana syntyneeseen ymmärrykseen. Malli ei sisällä kaikkia suunnannäyttäjän ominaisuuksia. Valitut ulottuvuudet ovat ohjelman mission ja strategisten tavoitteiden näkökulmasta tärkeimmät. Serven vision mukaan Suomessa on vuonna 2020 toimivat ja kansainvälisesti korkeatasoiset palvelumarkkinat sekä kasvavia ja globaalisti tunnettuja yrityksiä, joiden kilpailukyky perustuu innovatiivisiin palvelukonsepteihin ja liiketoimintamalleihin. Serven näkemyksen mukaan edelläkävijyys sellaisena, kun se on ohjelmassa määritelty, auttaa parhaiten tämän tavoitteen saavuttamista.

Nykyliiketoiminnassa teknologialla on tärkeä merkitys ja usein palveluinnovaatioissa hyödynnetäänkin älykkäästi teknologiaa. Teknologian avulla voidaan toteuttaa uusia ja innovatiivisia palveluja. Yritys voi yhdistää erilaisia teknologisia, sosiaalisia ja palveluelementtejä tarjotakseen asiakkaalle ainutlaatuisen ratkaisun.

Edelläkävijyys on kaikissa ulottuvuuksissaan asennetta, osaamista ja kykyä jalkauttaa. Suunnannäyttäjällä on rohkeutta ja itsevarmuutta sekä osaamista ja asiantuntemusta. Huippuluokan asiantuntijuus ja rohkeus eivät yksin riitä; yrityksellä on myös kykyä tehdä ainutlaatuisista ideoista kannattavaa liiketoimintaa. Oikeilla ihmisillä on tämän toteuttamisessa tärkeä merkitys. Henkilöstö ei ole yrityksen tärkein voimavara, vaan oikeat henkilöt – oikeat henkilöt tekevät työtä oikealla asenteella ja aidolla intohimolla ja saavat aikaan oikeita tuloksia.

Yrityksen ei tarvitse olla vahva kaikissa seitsemässä ulottuvuudessa ollakseen edelläkävijä; se voi olla joissain ominaisuuksissa vahvempi ja toisissa heikompi. ■


ASIAKASYMMÄRRYS
KASVUN NÄLKÄ
KYSEENALAISTAMINEN
ENNAKOINTI
UUTUUSARVO
VERKOSTOITUMINEN
PALVELUASENNE

Asiakasymmärrys

Monipuolinen asiakastieto, osallistava kehitystoiminta, asiakaskeskeinen yrityskulttuuri.

Asiakas on edelläkävijän liiketoiminnan ja ajattelun keskiössä. Tällainen yritys on olemassa asiakasta varten; se ratkaisee liiketoiminnassaan asiakkaan ongelmia tai tuottaa hyötyjä ja kokemuksia asiakkaalle.

Suunnannäyttäjä ei tunne yksinomaan sitä, miten omat tuotteet tai palvelut toimivat asiakkaan liiketoiminnassa tai elämässä; yrityksessä ymmärretään asiakkaan toimintaa ja tavoitteita laajemmin ja syvällisemmin.

Asiakasymmärryksensä pohjalta edelläkävijäyritys tunnistaa uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle. Yritys ratkaisee asiakkaan ongelmia uusilla palveluillaan ennen kuin asiakas ehtii sitä edes pyytää.

Edelläkävijä ei kehitä ratkaisujaan yksin vaan ottaa käyttäjän kumppaniksi kehitystyöhön alusta lähtien. Yritys ottaa kehityskumppaneikseen niin uusista ratkaisuista varhain innostuvia kärkikäyttäjiä kuin vasta myöhemmin herääviä muita asiakkaitakin kehitysprosessin eri vaiheissa ja eri tavoin. Tällainen yritys näkee myös asiakasrajapinnan tärkeän merkityksen käytännöstä kumpuavien innovaatioiden lähteenä ja uusien palveluiden testikenttänä.

Kuuntelemalla asiakasta ja ottamalla tämän mukaan kehitystyöhön, suunnannäyttäjä antaa asiakkaalleen myös valtaa. Asiakkaan ääni ohjaa yrityksen valintoja ja toimintaa. Tämä voi näkyä paitsi yksittäisten palvelujen kehittämisessä, myös strategisessa suunnittelussa ja koko yrityskulttuurissa.

Kyseenalaistaminen

Toimialan haastaminen, kokonaisvaltainen uudistuminen, markkinatilan luominen.

Edelläkävijäyritys haastaa liiketoimintansa ja toimialansa perinteiset toimintamallit ja ajattelutavat kehittäessään uusia innovaatioita. Tällainen yritys uskaltaa unelmoida, käyttää mielikuvitusta, löytää aidosti uudenlaisia toimintatapoja ja toimii rohkeasti vastoin perinteitä.

Suunnannäyttäjä pohtii myös niitä ideoita, jotka eivät vaikuta ensisilmäyksellä sopivilta tai hyviltä tai vanhojen hyvien käytäntöjen mukaisilta. Yritys uskaltaa kyseenalaistaa toimialansa perinteiset liiketoimintamallit ja miettiä liiketoimintaa puhtaalta pöydältä asiakkaiden tarpeista, lähtökohdista ja pyrkimyksistä käsin. Tällainen yritys pystyy yllättämään, hämmästyttämään ja ilahduttamaan asiakkaitaan.

Erilaistuminen ei ole edelläkävijälle itseisarvo. Yrityksen innovatiivisuus pohjautuu asiakasymmärrykseen ja perinteet kyseenalaistamalla suunnannäyttäjä parantaa asiakkaan kokemaa arvoa.

Suunnannäyttäjä luopuu rohkeasti aiemmin menestyksen tuoneista toimintamalleista. Yritys ajattelee koko liiketoimintamallinsa uudelleen, määrittelee toimialansa, asiakkaansa tai tarjontansa uudelleen. Uusien toimintatapojen ja ratkaisujen kautta yritys muuttaa toimialaa, ylittää perinteisiä toimialarajoja ja luo uusia markkinoita vakiintuneiden kilpailuasetelmien ulkopuolelle.

Uutuusarvo

Ylivoimainen arvolupaus, arvoinnovaatio, asiakkaan arjen parantaminen.

Uutuusarvo merkitsee kansainvälisestikin uuden, ainutlaatuisen tai ylivoimaisen arvolupauksen antamista asiakkaalle. Edelläkävijäyritys luo asiakkaalle uutta arvoa tuottavia ratkaisuja.

Arvo syntyy palvelussa aina vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoon, määrittää palvelun arvon ja siten myös sen uutuuden. Arvo on asiakkaan subjektiivinen kokemus siitä, miten palvelu vastaa hänen tavoitteitaan ja mikä merkitys sillä on hänen elämässään tai liiketoiminnassaan. Merkityksellisiä eivät yleensä ole palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niistä syntyneet hyödyt ja vaikutukset. Asiakkaalle arvoa tuottavat ratkaisut parantavat hänen arkeaan. Mitä tärkeämpiin asioihin palvelu asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa liittyy ja mitä myönteisemmin ja vahvemmin se vaikuttaa asiakkaan toimintaan, sitä suurempana asiakas kokee myös palvelun arvon.

Edelläkävijä ymmärtää, mitä asiakas arjessaan tavoittelee ja miten hän toimii. Tämän ymmärryksen pohjalta yritys luo markkinoille asiakkaalle uutta arvoa tuottavia ratkaisuja. Todellinen edelläkävijäratkaisu perustuu arvoinnovaatioon, sekä yrityksen että asiakkaan saaman arvon merkittävään kasvattamiseen ja uuden markkinatilan luomiseen.

Palveluasenne

Palvelukeskeinen yrityskulttuuri, asiakasrajapinnan arvostus, aito palveluasenne.

Edelläkävijäyrityksen kulttuuri on palvelukeskeinen, asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakaspalvelua korostuva. Tällaisessa yrityksessä ymmärretään, että jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen ja arvokas; asiakasta lähestytään joka kerta aidolla palveluasenteella.

Organisaation oma tapa toimia ja ajatella sekä asiakaspalvelukulttuuri heijastuvat asiakaskohtaamisissa. Asiakaspalvelun kehittäminen edellyttää paitsi palveluprosessien kehittämistä, myös kulttuurin ja asenteen kehittämistä.

Yrityksen kulttuuri ohjaa toimintaa eikä uusia toimintatapoja voi aidosti jalkauttaa, ellei muuteta samalla myös tapaa ajatella. Kulttuuri ei muutu yhdessä yössä eikä ylhäältä alaspäin käskemällä, vaan asteittain ja vuorovaikutteisesti.

Asiakaspalvelu on haaste suomalaiselle liiketoiminnalle. Meiltä puuttuu palvelukulttuuriperinne – emme ole tottuneet palvelemaan emmekä myöskään olemaan asiakkaina palveltavana. Palvelu koetaan usein kiusalliseksi sekä tarjota että vastaanottaa. Asiakaspalvelun merkitystä ja arvostusta organisaatiossa nostetaan esimerkiksi tarkastelemalla tehtävien sijasta palvelun roolia ja merkitystä yrityksessä ja asiakkaalle.

Asiakasrajapinnalla ja asiakaspalvelulla on merkittävä rooli palveluorganisaatiossa. Asiakaskohtaamisissa yrityksen arvolupaus aina lopulta lunastetaan tai jätetään lunastamatta, joten asiakasrajapinta vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemaan arvoon - ja siten yrityksen menestymiseen.

Verkostoituminen

Verkostojen hyödyntäminen, avoin palvelu-kehitys, järjestelmällinen verkostojohtaminen.

Edelläkävijä hyödyntää strategisella ja operatiivisella tasolla verkostoja kehittäessään uudenlaisia ratkaisuja. Tällainen yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja hankkii kumppanuuksien kautta muun osaamisen.

Suunnannäyttäjä ajattelee kumppanuuksia ennakkoluulottomasti ja hyödyntää verkostoissaan myös yllätyksellisiä kumppanuuksia ja osaamisia, joita ei toimialalla ole perinteisesti käytetty. Kumppanuuksien kautta yritys laajentaa omaa osaamistaan, resurssejaan ja liiketoimintaansa yli organisaatiorajojen ja nykyisten markkinoiden.

Palvelukehitys on tällaisessa yrityksessä avoin ja joustava prosessi, johon osallistuu eri yksikköjen henkilökuntaa ja verkostokumppaneita yli toimialarajojen. Edelläkävijäyritys hyödyntää monenlaista osaamista kehittäessään uusia ratkaisuja – ja samalla haastaa omaakin ajatteluaan. Uudet ideat ja ratkaisut voivat tulla yritykseen mistä tahansa, jopa kilpailijoilta.

Verkostoihin ja kumppanuuksiin perustuvat ratkaisut monimutkaistavat suunnannäyttäjän liiketoimintaa ja edellyttävät johtamista. Jokainen palvelua tuottava kumppani osaltaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yhdenmukaisen palvelukokemuksen varmistamiseksi yritys johtaa kumppanuuksiaan läpi arvoketjun.

Edelläkävijä tukee kumppaneitaan ja näkee vahvan kumppani- ja alihankkijaverkoston edistävän omaakin menestystään. Kumppanuudet perustuvat yrityksessä molemminpuoliseen hyötyyn sekä selkeisiin rooleihin ja toimintamalleihin.

Ennakointi ja kasvun nälkä

Kansainvälinen kasvupotentiaali, strateginen ketteryys, markkinoiden ennakointi.

Edelläkävijällä on strategista ketteryyttä ja ennakointikykyä. Tällainen yritys katsoo aina eteenpäin, tulevaisuuteen. Se ennakoi markkinoiden kehitystä järjestelmällisesti pitkällä aikavälillä. Markkinoiden ennakointi on yrityksessä koko organisaation ja sen kaikki toiminnot läpäisevä, jatkuva prosessi.

Suunnannäyttäjä toimii tässä hetkessä, mutta on jo suunnitelmissaan askeleen kilpailijoita ja asiakkaita edellä. Tällainen yritys suunnittelee palveluinnovaatioita tulevaisuuden markkinoille. Edelläkävijäkonseptit perustuvat markkinoiden pitkän aikavälin kehityssuuntiin, heikkoihin signaaleihin ja niiden tarjoamiin riskialttiisiin mahdollisuuksiin.

Suunnannäyttäjä janoaa kasvua ja kehittää ratkaisuja, joihin liittyy merkittävää kansainvälistä kasvupotentiaalia. Yritys luo ratkaisullaan uusia markkinoita tai synnyttää kokonaan uusia liiketoiminta-alueita.

Ensimmäisenä markkinoita valtaava ottaa myös väistämättä riskejä. Innovaatiot muuttavat asiakkaan tapaa toimia. Siksi ne edellyttävätkin usein uuden ratkaisun tuomien hyötyjen osoittamista ja asiakkaan ohjaamista toimimaan uudella tavalla.

Vanhojen toimintamallien muuttaminen vie aikaa ja aina markkinat eivät muutu odotetulla tavalla tai tahdilla. Edelläkävijäyrityksellä on paitsi sitkeyttä sietää markkinoiden muutoksen hitautta myös strategista ketteryyttä suunnitelmien muuttamisessa ja toiminnan uudistamisessa.

ASIAKASYMMÄRRYS

ASIAKKAIDEN AVULLA UUSILLE LIIKETOIMINTA-ALUEILLE

Planmeca Oy kehittää yhdessä kärkikäyttäjien kanssa palvelukonsepteja hammaslääketieteellisten laitteiden kilpailuille markkinoille. Yhteistyön tuloksena yritys on paitsi lanseerannut uusia palveluita, myös päätynyt laajentamaan koko liiketoimintaansa uusiin suuntiin.

HELI PAAVOLA

Vastauksena alan kasvavaan kilpailuun Planmeca lähti vuonna 2006 ideoimaan uusia palvelukonsepteja hammaslääketieteen ja kasvokirurgian röntgenmarkkinoille. Yrityksen tutkimusryhmä kokosi joukon erilaisia yritysasiakkaita suunnittelemaan uusia palveluja. Kehitystyöhön osallistuvat asiakkaat valittiin huolellisesti. Keskeinen rooli uusien palvelukonseptien suunnittelussa oli kärkikäyttäjillä – hammaslääkäreillä, kasvokirurgeilla ja muilla ammattilaisilla, joilla on alan syvällinen asiantuntemus.

– Kärkikäyttäjien ottaminen mukaan kehitystyöhön tarjosi paljon mahdollisuuksia, mutta oli se meille myös haaste. Kehitettävien palveluiden täytyy palvella myös vasta valmistuneita hammaslääkäreitä, joilla ei ole kärkiasiakkaiden pitkää kokemusta. Haasteena olikin oikeiden asioiden tunnistaminen ideoiden tulvasta. Tavoitteenammehan oli luoda palvelu, jota muutkin kuin kärkikäyttäjät pystyvät käyttämään, kertoo johtaja **Jukka Kanerva** Planmecalta.

Planmeca on maailman johtavia korkean teknologian hammashoitolaitteiden valmistajia ja alan suurin yksityisomisteinen yritys. Palveluinnovaatioiden kehittäjänä yritys kuuluu alan edelläkävijöihin.

Palveluinnovaatiot perustuvat asiakkaalle arvoa tuottavien asioiden ymmärtämiseen – siksi ne syntyvät usein asiakasrajapinnassa. Nykypäivänä palveluja kehitetäänkin kasvavassa määrin yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakashan itse tuntee parhaiten oman liiketoimintansa ja tarpeensa.

KUVA: MARKUS SOMMERS

Planmeca Pro Model-palvelussa tehdään 3D-röntgenkuvista kolmiulotteisia malleja kirurgisten toimenpiteiden suunnittelua varten. Jukka Kanervan mukaan kärkikäyttäjillä oli palvelun kehittämisessä tärkeä rooli.

KUVA: PLANMECA

Planmeca kehitti ensin suunnittelumalleja, sitten työkaluja ja lopulta potilaskohtaisia implantteja asiakkailleen.

Motivointia asiakasrajapinnassa ja yrityksen sisällä

Jukka Kanervan mukaan ensimmäinen kerta, jolloin asiakkaat osallistuivat Planmecan palvelujen kehittämiseen, oli haasteellisin. Kokemuksen karttuessa osallistujat motivoituivat antamaan jatkuvaa palautetta yritykselle.

– Nyt saamme kehitysehdotuksia pyytämättäkin. Palveluita on kehitettävä jatkuvasti, jotta pysyisimme eturintamassa. Kehitystyöhön sitoutuneet asiakkaat ovatkin meille merkittävä voimavara.

Toimintamalli, jossa palveluja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, oli myytävä myös oman yrityksen sisällä ja saatava sille johdon tuki.

– Usein ensimmäiset kommentit olivat, että tuo ei tule onnistumaan. Tässäkin tapauksessa onnistunut projekti osoitti myös sisäisesti, että yhteistyö asiakkaiden kanssa kannattaa, Kanerva kuvailee.

Paljon palveluideoita – myös uusille liiketoiminta-alueille

Erilaisten työpaja- ja pikamallinnusmenetelmien kautta asiakkaat kehittivät yhdessä Planmecan tuotekehitystiimin kanssa uuden palvelukonseptin, *Planmeca Pro Modelin*. Helppokäyttöisyys ja nopeus ovat palvelussa keskeisiä. Vain nappia painamalla hammaslääkäri tai kasvokirurgi voi tilata 3D-röntgenkuvasta vastaavan kolmiulotteisen tulostetun fyysisen mallin seuraavaksi päiväksi kirurgisen toimenpiteen suunnittelua varten.

Yhteistyö tarjosi alun perin tavoiteltujen palvelukonseptien lisäksi myös paljon muita ideoita. Ideoiden eteenpäin viemiseksi yrityksen täytyi kehittää sisäisiä toimintojaan. Yritys joutui kehitystyön aikana miettimään myös omaa strategiaansa ja liiketoiminta-alueitaan uudelleen.

– Asiakkailta tuli paljon ideoita. He muun muassa kysyivät, miksemme tee myös proteeseja. Asiakkaat saivat meidät miettimään uudestaan liiketoimintamme rajoja, Jukka Kanerva kertoo.

Uudelle liiketoiminta-alueelle laajentuminen oli pitkä tie. Se vaati monenlaista selvitystyötä, esimerkiksi perehtymistä potilaskohtaisiin implantteihin liittyviin säädöksiin. Vaikka kehitystyön vauhti oli kova, kesti koko projekti kolme vuotta. Uudelle liiketoiminta-alueelle siirtymisen haasteista johtuen yritys eteni kehitystyössä asteittain.

– Kehitimme ensin suunnittelumalleja, sitten työkaluja ja lopulta potilaskohtaisia implantteja. Työkalujen tarjoaminen käyttäjille oli tärkeä välivaihe heidän tarpeidensa täyttämiseksi. Vasta sen jälkeen saatoimme kehittää itse implantteja, kuvailee Jukka Kanerva.

Hankkeeseen osallistuville asiakkaille kerrottiin avoimesti miten kehitystyö eteni yrityksessä ja asiakkaat testasivat myös lanseerattavia palveluita. Tämä lisäsi käyttäjien tyytyväisyyttä yhteistyöhön ja osaltaan myös motivoi heitä antamaan jatkossakin kehitysehdotuksia.

Tavarantoimittajasta arvokumppaniksi

Palvelujen kehittämisestä yhdessä kärkiasiakkaiden kanssa on ollut Planmecalle monenlaista hyötyä. Ensisijaisesti se on auttanut erottautumaan kilpailijoista asiakkaille tarjotuilla kokonaisratkaisuilla.

– Tarjoamme enemmän, kokonaisratkaisuja yksittäisten tuotteiden sijaan. Samalla myös pelikenttämme on laajentunut.

Emme ole vain laitetoimittaja, vaan tarjoamme arvoa asiakkaalle sekä potilaalle.

Asiakkaat saivat meidät miettimään uudestaan liiketoimintamme rajoja.

Haastamme itsemme tekemään mahdottomalta tuntuvista ratkaisuista mahdollisia.

Olemme laajentuneet implantteihin, aivan uudelle liiketoiminta-alueelle, kertoo Jukka Kanerva.

Kehitystyö, jossa asiakkaat ovat olleet mukana, on myös syventänyt asiakasymmärrystä yrityksessä.

– Olemme oppineet yhteistyön myötä paljon. Tiedämme paremmin, mitä asiakas haluaa ja mitä meidän kannattaa tarjota nyt ja mitä vähän ajan päästä. Osaamme tarjota asiakkaille pienten parannusten kautta muunneltuja palveluja nopeasti ja kehittää samaan aikaan kokonaan uusia ratkaisuja tulevaisuuden markkinoille, Kanerva summaa.

Jukka Kanerva arvioi Planmecan maineenkin kehittyneen kokonaisratkaisujen ansiosta. Yrityksen rooli asiakkaiden silmissä on muuttunut tavarantoimittajasta arvokumppaniksi.

– Emme ole vain laitetoimittaja, vaan tarjoamme arvoa asiakkaalle sekä potilaalle. *Planmeca Pro Model*-palvelun sloganimme *If you can imagine it, we can make it* haastaa asiakkaamme miettimään uusia ratkaisuja, jotka eivät rajoitu siihen mitä on nyt tai siihen mikä on mahdollista. Samalla tietenkin haastamme itsemme tekemään mahdottomalta tuntuvista ratkaisuista mahdollisia. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Yritys osallistaa asiakkaitaan monipuolisesti liiketoimintansa kehittämiseen.

Kyseenalaistaminen. Yritys haastaa markkinoita uusilla ratkaisuillaan ja ylittämällä perinteisiä toimialarajoja.

Uutuusarvo. Planmeca on edelläkävijä korkean teknologian hammashoitolaitteiden ja -palveluiden markkinoilla; yritys tarjoaa kansainvälisestikin uusia ratkaisuja asiakkailleen.

LUOTTAMUS KRUUNAA YHTEISTYÖN

– Meillä on hyvät mahdollisuudet menestyä, kun saamme parhaat osaajat tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Tällainen yhteistyö vaatii molemminpuolista luottamusta, sanoo Metsä Fibren Joutsenon sellutehtaan johtaja Henrik Söderström. Yksi sellunvalmistajan luottokumppaneista on Andritz Oy.

ISMO TURUNEN

Andritz on maailman johtavia tuotantokoneiden valmistajia paperin ja selluloosan tuotantolaitoksille. Teknologian kehittäminen, koneiden suunnitteleminen ja valmistaminen antaa Andritzille erinomaiset valmiudet myös tuotantokäytössä olevien koneiden kunnossapitoon ja prosessikehitykseen.

Metsä Fibre Oy valmistaa havu- ja lehtipuista selluloosaa, jota käytetään korkealaatuisen paperin, kartongin ja pehmopaperin raaka-aineena. Metsä Fibre on valinnut Andritzin valmistamia tuotantokoneita useille selluloosatehtailleen. Metsä Fibre on myös valinnut Andritzin luotetuksi kumppanikseen tuotantoprosessien kehitykseen sekä koneiden kunnossapitoon. Tällöin yritys itse voi keskittyä vahvemmin omalle ydinosaamisalueelleen, selluloosan tuottamiseen ja myymiseen. Pitkäjänteinen yhteistyö Andritzin kanssa Äänekosken, Joutsenon ja Rauman sellutehtailla on tuottanut hyviä tuloksia. Esimerkiksi Äänekosken tehtaalla on pienin parannuksin ja investoinnein kasvatettu selluloosan vuosituotanto 460 tonnista yli 500 tonniin. Tuotantokoneiden käytettävyydessä on saavutettu huikea 98–99 prosentin taso.

Äänekosken tehtaan johtaja **Camilla Wikström** on tyytyväinen tavoitteelliseen kumppanuuteen perustuvaan toimintatapaan.

– Emme aseta Andritzille erillisiä tavoitteita. Meillä on vain tehtaamme toimintaa ja tuotantoa koskevia tavoitteita. Uskoakseni tällä on suuri merkitys tulosten saavuttamisessa. Etsimme ja löydämme parempia ratkaisuja yhdessä. Yhteistyö on onnistumisen avain.

Päätähuimaavaa tehokkuutta

Metsä Fibren Rauman sellutehdas valmistaa vuosittain 3,3 miljoonasta kiintokuutiometristä

KUVA: ANDRITZ

Luottamus vapauttaa kohdistamaan kaikki toimet oleelliseen.

Haasteena on ohjata ja motivoida parhaat osaajat aitoon yhteistyöhön.

Yhteiset tavoitteet varmistavat, että kaikki toimenpiteet täydentävät ja tukevat toisiaan.

havupuuta 630 000 tonnia selluloosaa aikakauslehti- ja pehmopaperien raaka-aineeksi. Tämä tarkoittaa vuorokaudessa 160 tukkirekallista puuta. Jatkuva tuotanto tarvitsee työvuoroon 16 koneenkäyttäjää. Selluloosan tuotanto on pysähdyksissä etukäteen suunnitelluissa seisokeissa vain noin 10 vuorokautta vuodessa ja yllättävien toimintahäiriöiden tai konerikkojen vuoksi 3-5 vuorokautta vuodessa.

Tuollaiseen tehokkuuteen päästään virittämällä monet eri osatoiminnot saumattomasti yhteen. Prosessiteollisuudessa tämä tarkoittaa erityisesti kolmea osa-aluetta: 1) prosessiosaaminen, joka määrittää, millä raaka- ja lisäaineilla, millaisilla reaktioilla ja millaisilla prosessisuureilla (esim. lämpötilat, paineet ym.) lopputuote saadaan aikaiseksi, 2) itse valmistus- tai tuotantoprosessi, jossa tuotantokoneet käsittelevät prosessimateriaaleja valmistaen lopputuotetta sekä 3) kunnossapito, joka ylläpitää tuotantokoneiden tehokkaan ja laadukkaan tuotantokyvyn.

Toimintoja ei voida erottaa erillisiksi osatehtäviksi, sillä ne vaikuttavat monin tavoin toisiinsa. Muutamia esimerkkejä: Kunnossapidon tehtävänä on varmistaa koneiden suorituskyky, mukaan lukien tuotteiden laatu ja tuotantonopeus; toisaalta selluloosan tuotanto joudutaan keskeyttämään juuri kunnossapidon toimenpiteitä varten. Yllättävän konerikon sattuessa kunnossapito palauttaa tuotannon nopeasti käyntiin, mutta ehkäpä jotkin edellisen huoltoseisokin toimenpiteet olisivatkin estäneet konerikon. Rikko saattaa aiheutua myös poikkeavasta tilanteesta tuotannossa tai siitä, miten konetta käytetään. Tuotanto ja kunnossapito ovat siis hyvin monin sitein yhteydessä toisiinsa. Kunnossapito vaikuttaa tuotannon määrään ja laatuun, tuotanto puolestaan vaikuttaa kunnossapidon tarpeeseen.

Teollisen prosessin osa-alueiden yhteensovittaminen on jatkuvaa optimoimista, parhaiden ratkaisujen etsintää. Paras kokonaistuottavuus syntyy tuotannon ja kunnossapidon tehtävien onnistuneesta yhteensovittamisesta.

Parhaan tuottavuuden jäljillä

Osaaminen ja kokemus vaikuttavat merkittävästi tuottavuuden optimoinnin onnistumiseen ja tuloksiin. Materiaalien prosessit, tuotantokoneiden käyttäminen sekä kunnos-

KUVAT ANDRITZ

sapito edellyttävät hyvin erilaisia osaamisia. Perinteisesti tuotantoyhtiöt ovat tehneet kaiken itse. Mahdollisimman hyvää tuottavuutta tavoiteltaessa Metsä Fibren toimitusjohtaja **Ilkka Hämälä** pitää kuitenkin viisaampana myöntää, ettei kaikessa voi olla paras.

– Olemme selluloosan valmistajina ammattilaisia, ja siinä haluamme olla parhaita. Tuotantoa tukee joukko muita toimintoja, osa erittäin tärkeitä ja kriittisiäkin. Ne eivät kuitenkaan ole meidän ydintoimintaamme. Emme voi olla maailman parhaita sekä valmistamaan selluloosaa että pitämään tuotantokoneet kunnossa. On olemassa meitä kyvykkäämpiä kunnossapitäjiä, joille se on ydinosaamista.

Kumppanuus on vaativaa

Metsä Fibre hakee parasta tulosta kytkemällä osaavimmat kumppanit oman ydinosaamisensa ympärille. Paraskaan erityisosaaminen, jolla osatehtävät hoidetaan, ei kuitenkaan yksin riitä. Yhteistyökumppanilta vaaditaan enemmän. Kumppanin on oltava halukas toimimaan kokonaistuloksen hyväksi. Tämä edellyttää halua oppia tuntemaan toiset toimijat ja heidän toimintansa sekä halua jakaa omaa erityisosaamistaan. Lisäksi tarvitaan intoa ryhtyä etsimään yhteistyössä toimintatapoja, joissa erilaiset osaamiset yhdistetään kokonaissuoritukseksi. Tuottavan yhteistyön rakentaminen vaatii kaikilta osapuolilta oppimista ja oman osaamisen soveltamista palvelemaan kokonaisuutta ja yhteistä tavoitetta.

Pyrittäessä hyödyntämään parasta osaamista haasteena ei olekaan parhaiden osaajien löytäminen vaan parhaiden osaamisten yhdistäminen. Haasteena on ohjata ja motivoida parhaat osaajat aitoon yhteistyöhön.

Ilkka Hämälä korostaa Metsä Fibren halukkuutta yhteistyöhön.

– Luotamme kumppaneihimme ja olemme valmiita jakamaan heille järkevän tuoton.

Andritz vastaa kutsuun OPE-kunnossapitopalveluillaan. Jo palvelun nimi – *Overall Production Efficiency* – kertoo yrityksen valmiudesta tuoda oma erityisosaamisensa tukemaan asiakkaan päätavoitteiden saavuttamista; ei siis pelkästään kunnossapidon osatoiminnon parhaaksi. Yhteistyölle on valettu vahva perusta, kun Metsä Fibre on valmis jakamaan tuloksestaan ja Andritz on valmis työskentelemään juuri tuon saman tuloksen hyväksi.

Yhteinen tulos motivoi ja yhteiset tavoitteet ohjaavat. Aidossa yhteistyössä tunnistetaan kokonaistuloksen kannalta oleellisimmat tehtävät.

– Yhteiset tavoitteet varmistavat, että kaikki toimenpiteet täydentävät ja tukevat toisiaan, tietää Joutsenon sellutehtaan johtaja **Henrik Söderström** pitkän kokemuksen perusteella.

Metsä Fibre teki Andritzin kanssa ensimmäisen OPE-yhteistyösopimuksen juuri Joutsenon tehtaalle jo vuonna 2003. Tiivis yhteistyö on kehittänyt kykyä oppia toinen toisiltaan ja yhdessä. Näin on luotu perustaa pitkäjänteiselle jatkuvalle parantamiselle. Myös Äänekosken tehtaan erinomaiset tulokset ovat syntyneet jatkuvan parantamisen kautta. Äänekoskella yhteistyö Andritzin kanssa käynnistettiin vuonna 2004. Myös Ilkka Hämälä korostaa jatkuvuuden tärkeyttä.

– Luomme yhteiset tavoitteet. Tältä pohjalta kumppanimme etsivät jatkuvasti parannusmahdollisuuksia yhdessä meidän kanssamme.

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Andritz tekee kunnossapitoa asiakkaan kokonaistuottavuuden hyväksi.

Palveluasenne. Andritzin Overall Production Efficiency – kunnossapitopalvelut tukevat asiakkaan päätavoitetta.

Luottamus ratkaisee

Yhteiset tavoitteet ja tiivis yhteistyö ovat mahdollisia, kun osapuolet luottavat toisiinsa. Luottamus on vastavoima sinänsä inhimillisille epäilylle sekä valvonnan tarpeelle. Luottamuksellisessa yhteistyössä ne voidaan unohtaa. Luottamus vapauttaa kohdistamaan kaikki toimet oleelliseen.

Luottamuksen eteen on tehtävä myös työtä. Se on ansaittava; omilla toimilla on osoitettava, että on luottamuksen arvoinen. Lisäksi on uskallettava luottaa. Luottamiseen liittyy myös epävarmuutta; sen sietäminen edellyttää rohkeutta. Ja lopulta, saavutettua luottamusta on pidettävä yllä toimimalla jatkuvasti yksiselitteisen luotettavasti.

Luottamukseen perustuvassa yhteistyössä jokainen tuo esille parhaan osaamisensa, kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden hyväksi ja saavutetut tulokset jaetaan oikeudenmukaisesti. Yksin ei voi menestyä eikä rakentaa tulevaisuutta. Kuten Andritzin ja Metsä Fibren kokemukset osoittavat: parhaat tulokset saavutetaan luottamuksen tehostamalla yhteistyöllä. ■

Tiemme menestykseen on kaikin puolin luotettavampi ruoripotkurilaite kuin kilpailevat potkurijärjestelmät.

Tuotekehityksen on huomioitava kaikki laitteen toiminnot asiakkaan käytössä.

Laivan pohjaan asennettu kääntyvä Azipod-ruoripotkurilaite. Uuden sukupolven Azipod-ruoripotkurien kehitystyössä on kiinnitetty erityistä huomiota myös laitteiden huollettavuuteen.

KUVA: ABB

KILPAILUETUA ASIAKASLÄHTÖISELLÄ TUOTEKEHITYKSELLÄ

Tuotekehitys on sitä asiakaslähtöisempää, mitä perusteellisemmin siinä huomioidaan kaikki erilaiset käyttötilanteet koko tuotteen elinkaaren ajalta. ABB Marinen strateginen valinta on kehittää kaikki tilanteet huomioiden mahdollisimman hyödyllinen ruoripotkuriratkaisu.

ISMO TURUNEN

Meriteollisuuden laitteisiin ja ratkaisuihin erikoistuneen ABB Marinen valmistama Azipod-ruoripotkurilaite on esimerkki pitkäaikaiseen tuottavaan käyttöön tarkoitetusta laitteesta, johon liittyy monia hyötytekijöitä.

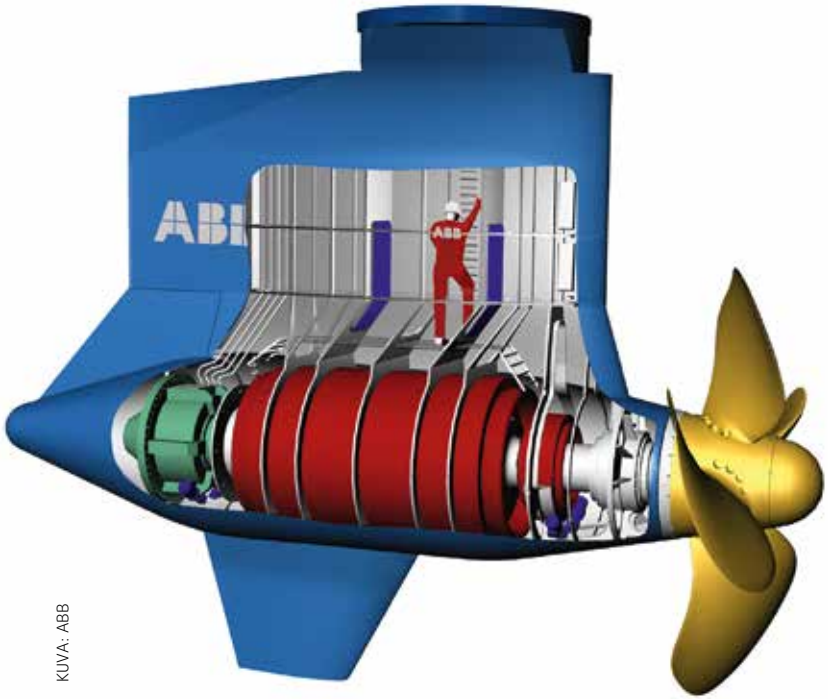
Jo laitteen tuotekehitysvaiheessa määritetään hyvin tarkasti, kuinka tuotetta voidaan käyttää ja kuinka suuria kustannuksia käytöstä kertyy. Lisäksi määritetään, millaisia huoltoja ja palveluja tuotteen elinkaaren aikana tarvitaan. Tuotekehityksen valinnat määrittävät myös tuotteen edut ja aseman kilpaileviin tuotteisiin nähden.

Kilpailuetu eli parempi hyöty asiakkaalle

Yrityksellä on kilpailuetua, jos se pystyy tarjoamaan asiakkaille parempaa hyötyä kuin kilpailijat. Yksi liiketoiminnan tärkeimmistä valinnoista onkin se, mihin erityiseen asiakashyötyyn yritys rakentaa kilpailuetunsa.

Azipod-ruoripotkurilaitteesta omistaja saa monenlaisia hyötyjä. Sen käytöstä syntyy tuottoja. Laite aiheuttaa kuitenkin myös monenlaisia haittoja. Omistaminen sitoo pääomia. Käyttäminen kuluttaa energiaa, aiheuttaa päästöjä ja vaatii käyttöhenkilöstöä. Korjauksista syntyy kustannuksia ja lisäksi laite on huoltojen ajan pois tuottavasta käytöstä. Toimintakokonaisuus muodostuu käytöstä ja kunnossapidosta. Miten se toteutuu, riippuu laitteen käyttötavoista sekä huoltojen ennakoitavuudesta ja määristä. Myös laitteen käytöstä poistaminen aiheuttaa omat haittansa.

Laitteen hyöty voidaan ajatella etujen ja haittojen erotukseksi vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi tulojen ja menojen erotus tilinpäätöksessä. Asiakas saa laitteen käy-



KUVA: ABB

töstä monia erilaisia osahyötyjä. Myyjä voi rakentaa omaa kilpailuetuaan minkä tahansa osahyödyn varaan. Pienin hankintahinta tuo kilpailuedun, joka perustuu tuotteen hintaan nähden riittävän hyviin perusominaisuuksiin. Luotettavuus ja kestävyys maksavat, mutta tuottavat asiakkaalle tämän haluamia etuja tai tuottoa. Käyttökustannusten alhaisuus voi olla vahva kilpailuetu esimerkiksi paljon energiaa kuluttavissa laitteissa.

Osahyötyjen sijaan kilpailuedun voi rakentaa kokonaishyötyyn, joka koostuu kaikista laitteen käyttöiän aikaisista eduista ja haitoista. ABB Marinen strateginen valinta uuden sukupolven ruoripotkurilaitteen, Azipod XO:n, kehitystyöhön oli asiakkaan suurin mahdollinen kokonaishyöty.

Uuden sukupolven ruoripotkurilaite

Azipod on laivan pohjaan kiinnitettävä ruoripotkurilaite, jota voidaan kääntää vapaasti kaikkiin suuntiin pystyakselinsa ympäri. Potkurivoiman antava sähkömoottori sijaitsee kääntyvän runko-osan sisällä. Azipod mahdollistaa täysin erilaisen aluksen liikuttelun kuin perinteinen kiinteästi taaksepäin suunnattu potkurilaitteisto.

Azipod on kehitetty Suomessa alun perin arktisten merien aluksiin. Azipod-järjestelmän avulla aluksia on helppo liikutella jäiden seassa. Laitteen ohjauskyky on hyvä ja lisäksi potkurivirta pitää jäät irti laivan rungosta. Azipod-järjestelmän suuri etu on energiatehokkuus; Azipod siirtää suuremman osan voimanlähteeseen syötetystä energiasta aluksen liikkeeksi kuin perinteiset potkuriratkaisut. Ohjattavuus ja energiatehokkuus ovat merkittäviä hyötyjä myös avovesien loistoristeilijöille.

ABB Marine kehitti ensimmäisen Azipodin jo kaksikymmentä vuotta sitten. Kaksikymmentä vuotta ja noin 250 Azipod-yksikköä yli sataan alukseen antoi vahvan kokemuspohjan uuden ruoripotkurilaitteen kehittämiselle.

– Vuosien mittaan ruoripotkuriin on tehty paljon parannuksia, mutta ymmärsimme että uuden sukupolven Azipod XO:n luominen täytyy aloittaa puhtaalta paperilta, ABB Marinen teknologiajohtaja **Jukka Varis** luonnehtii lähtötilannetta.

Tällaisesta lähtökohdasta syntyy aina strateginen tuote.

– Tiemme menestykseen on kaikin puolin luotettavampi ruoripotkurilaite kuin kilpailevat potkurijärjestelmät, markkinointipäällikkö **Antti Lehtelä** valottaa ABB Marinen strategiavalintaa.

Näin haasteellinen valinta tuotekehityksen lähtökohdaksi tarkoittaa, että tuotekehityksen on huomioitava kaikki laitteen toiminnot asiakkaan käytössä. Tällöin se voi palvella kokonaisuutena parhaiten asiakkaan liiketoimintaa. ABB Marine asetti siten tuotekehitykselleen kattavasti asiakaslähtöisen tehtävän.

Vahvojen kilpailutekijöiden eli energiatehokkuuden, käyttövarmuuden ja turvallisuuden lisäksi uuden sukupolven ruoripotkurilaitteen kehitystyössä painotettiin huollettavuutta ja sen vaikutuksia alusten käytettävyyteen.

Energiatehokkuutta

Myös aikaisemmat Azipod-ruoripotkurilaitteet ovat kääntyneet kaikkiin suuntiin, mutta potkurivirtojen suuntausta suhteessa laivan kulkusuuntaan voitiin parantaa. Muun muassa aallokon ja tuulen suunnilla on voimakas vaikutus aluksen ohjaukseen.

ABB Marine kehitti yhdessä Eniram Oy:n kanssa Azipod-yksiköiden dynaamisen aurauskulman säädön, joka suuntaa ruoripotkurit optimaalisesti vallitsevien olosuhteiden mukaan. Tämä pienentää

Azipod XO haluttiin suunnitella oleellisesti helpommaksi ja halvemmaksi huoltaa kuin edeltäjänsä.

ABB Marine onnistui pienentämään Azipod XO:n kunnossapidon kustannukset jopa puoleen.

Huollettavuuden huomioiminen tuotekehityksessä mittaa yrityksen asiakaslähtöisyyden.

polttoaineen kulutusta jopa kaksi prosenttia. ABB Marinen liiketoimintajohtaja **Heikki Soljaman** mukaan yhteistyö edisti erinomaisesti ABB:n jatkuvaa tavoitetta löytää ratkaisuja, joilla energiankulutusta ja päästöjä voidaan vähentää. Energiatehokkuutta yritys on pystynyt parantamaan yli kymmenen prosenttia verrattuna ensimmäisiin Azipod-laitteisiin. Perinteisiin potkurijärjestelmiin verrattuna esimerkiksi Azipod-laitteilla varustetuissa risteilijöissä on pystytty koko ajan pitämään 5–10 prosentin energiatehokkuusetu.

Monien parannusten kautta XO-sarjan Azipodin kokonaistehokkuus on kasvanut niin paljon, että uusiin laivoihin voidaan asentaa nimellisteholtaan pienempiä laitteita kuin aiemmin. Esimerkiksi Celebrity Cruises -varustamon viidenteen Solstice Class -luokan Ms Celebrity Reflection -risteilijään riitti kaksi 17,5 MW Azipod XO -ruoripotkuria, kun sisaraluksissa on kaksi 20 MW yksikköä.

– MS Celebrity Reflection osoittaa konkreettisesti, miten olemme onnistuneet parantamaan energiatehokkuutta, toteaa Jukka Varis.

Kestävyyttä, luotettavuutta, turvallisuutta

Laite on tuottavassa käytössä sitä pidemmän ajan, mitä kestävämpi se on. Luotettava laite ei myöskään rikkoudu yllättäen. Nämä ovat myös tärkeitä turvallisuustekijöitä erityisesti arktisten merien aluksissa, joihin Azipod-laitteet alun perin on suunniteltu. Jukka Varis painottaakin luotettavuutta ja turvallisuutta ruoripotkurilaitteiden ehdottomina vaatimuksina.

– Jos pystymme suunnittelemaan laitteen, joka kestää metrien paksuisten jäiden seassa, pystymme varmasti tekemään luotettavan laitteen myös avoimen veden aluksiin, hän toteaa.

Luotettavuus tarkoittaa myös kustannusvarmuutta. Risteilyn keskeytyminen minkä tahansa yllättävän syyn takia aiheuttaa kalliita toimenpiteitä, joiden rinnalla itse korjauskustannukset voivat olla täysin merkityksettömät.

ABB Marine hyödynsi Azipod XO:n suunnittelussa mahdollisimman paljon kokemuksia omista tai muiden kehittämistä luotettavista ratkaisuista. Yksi merkittävä parannus tehtiin laakerointiin, joka siirtää potkurin työntövoiman laivan liikkeeksi. Laakerityypiksi valittiin erittäin hyvin kuormaa kantava liukulaakeri, joka oli uusi ratkaisu Azipod-yksikköön. Toimivuus ja luotettavuus varmistettiin laajoilla kokeilla yhteistyössä VTT:n kanssa sekä laboratoriossa että todellisissa olosuhteissa.

Alusten käyttötilanteet vaihtelevat, eivätkä huoltotarpeet tule säännöllisesti. Vaihtelevuuden hallitsemiseksi Azipod XO:hon suunniteltiin kunnonvalvontajärjestelmä PCMS (Propulsion Condition Monitoring System). Järjestelmä mittaa ja kerää tietoja sekä esittää ne havainnollisesti, jolloin miehistön on helppo seurata laitteiden kuntoa. Datayhteyksien kautta ruoripotkurin tiedot ovat ympäri maailman ABB Marinen asiantuntijoiden analysoitavissa. Kunnonvalvontajärjestelmä on tehokas väline minimoimaan yllättävät rikkoutumiset. Lisäksi sen avulla huollot pystytään ajoittamaan laitteiden todellisen kunnon mukaan.

Huollettavuuden helppous

Huoltojen ajan laite on poissa tuottavasta käytöstä. Muita huoltojen haittatekijöitä ovat työn, varaosien, välineiden ja kuljetusten kustannukset. Lisäksi huoltotöiden

laatu vaikuttaa suoraan laitteen toiminnan luotettavuuteen. Kaikkiin näihin vaikuttavat tuotekehityksen suunnittelemat rakenneratkaisut. Azipod XO haluttiin suunnitella oleellisesti helpommaksi ja halvemmaksi huoltaa kuin edeltäjänsä.

Yksi esimerkki parannuksesta huollettavuuteen on jo edellä mainittu rungon ja potkuriakselin välinen liukulaakeri. Sen kuluvat osat on suunniteltu vaihdettavaksi potkurilaitteen rungon sisäpuolelta. Tällöin laakerointi voidaan huoltaa normaalin satamakäynnin yhteydessä, eikä alusta tarvitsee siirtää sitä varten kuivatelakalle. Toinen esimerkki on kääntöliikkeen laakeroinnin tiivisteet Azipod-yksikön ja laivan rungon välissä. Niiden vaihto joudutaan tekemään ulkopuolelta. Laitteen rakenne suunniteltiin niin, että tiivisteet voidaan vaihtaa jos alusta saadaan käännettyä vedessä sellaiseen asentoon että osa liitospinnasta tulee näkyviin vedenpinnan yläpuolelle. Ratkaisu ei helpota itse vaihdon huoltotyötä, mutta mahdollistaa huollon muuallakin kuin kuivatelakalla. Itse huoltotehtävä hankaloituu, mutta asiakkaalle koituva kokonaishyöty on aikaisempaa suurempi.

Juuri huollettavuuden huomioiminen tuotekehityksessä mittaa yrityksen asiakaslähtöisyyden. Ensiksikin huollettavuuden suunnittelu lisää tuotekehityksen työmäärää. Toiseksi, pienemmät huoltokustannukset vähentävät huoltopalveluiden potentiaalia. Kun strategiseksi kilpailueduksi on valittu asiakkaan kokonaishyöty, kuuluu myös huollettavuuden helppous johdonmukaisena osana kokonaisuuteen.

Asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä ABB Marine onnistui pienentämään Azipod XO:n kunnossapidon kustannukset jopa puoleen verrattuna edellisten sukupolvien Azipod-laitteisiin.

Kunnossapitopalvelut tukevat kokonaishyötyä

Myös huoltopalveluiden on tuettava asiakkaalle tuotettavan kokonaishyödyn strategiaa. ABB Marine tarjoaa Azipod XO -asiakkailleen pitkäaikaisia kunnossapitosopimuksia.

– Haluamme vakuuttaa asiakkaamme Azipod-järjestelmän luotettavuudesta sitoutumalla sopimuksella tiettyihin kunnossapidon kustannuksiin. Esitämme asiakkaalle summan, jonka arvioimme kattavan huoltokustannukset ensimmäisen viiden vuoden aikana, ja hieman erilaisen summan seuraavalle viisivuotisjaksolle. Jos kustannukset ylittävät arviomme, me kannamme ne, kertoo ABB Marinen propulsiotuotteiden palveluliiketoiminnan johtaja **Antti Ruohonen**.

Sopimus kattaa täydellisen potkuriakselin kunnossapidon. Kunnonvalvontajärjestelmän avulla huolto voidaan suunnitella paremmin ja ajoittaa ajankohtaan, jona huolto häiritsee mahdollisimman vähän aluksen tuottavaa käyttöä. Sopimukseen kuuluu huoltoa valmistelevat tarkistuskäynnit, joilla tarkennetaan juuri sillä kertaa tarvittavat tehtävät. Tarkat tiedot tehostavat huoltotöitä, joilla ylläpidetään ja optimoidaan sekä Azipod-yksiköiden luotettavuutta että kunnossapidon kustannuksia.

Huoltoja nopeuttaa mahdollisuus tehdä ne lähellä alusten käyttöalueita. Yleisimmät varaosat ja palvelut toimitetaan maailmanlaajuisesti Marine Service Centereistä. Erikoistuneemmat Azipod Regional Service Centerit sijaitsevat Helsingissä, Shanghaissa, Houstonissa ja Arkangelissa. Niissä on riittävä asiantuntemus, tilat ja välineet lähes kaikkiin Azipod-yksiköiden tarvitsemiin huoltoihin.

Antti Ruohonen uskoo, että yritys saa sitoutumisillaan myös uudet asiakkaat vakuuttuneiksi ruoripotkurien luotettavuudesta.

Onnistumisen iloa

ABB Marinen Azipod XO -ruoripotkurilaitteen kilpailustrategia nojaa asiakkaan kokonaishyötyyn. Yritys onnistui asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä kasvattamaan kokonaishyötyä merkittävästi yhdistämällä laitteen käytettävyyden ja huollettavuuden optimaalisesti toimivaksi kokonaisuudeksi.

Keväällä 2010 ABB Marine sai ensimmäiset Azipod XO -ruoripotkurilaitteen tilaukset japanilaiselta laivanvarustajalta. Seuraava tilaus tuli Celebrity Cruises -varustamolta Ms Celebrity Reflection -loistoristeilijään.

– Saamiemme tilausten määrä osoittaa, että panostuksemme kaiken huomioivaan luotettavuuteen ja turvallisuuteen kannattaa, Antti Lehtelä iloitsee. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. ABB Marinen strateginen valinta uuden sukupolven ruoripotkurilaitteen kehitystyöhön oli asiakkaan suurin mahdollinen kokonaishyöty. Asiakkaalle kokonaishyöty kertyy koko laitteen käyttöiän ajalta.

YHTEISÖLLINEN VERKKOKAUPPA – JAETTUJEN INTOHIMOJEN MEDIA

Menestys kasvavilla verkkokauppamarkkinoilla perustuu usein kapeaan tarjontaan, laajaan valikoimaan ja yhteisöllisyyteen. Hong Kongin verkkokauppa keskittyy intohimoa synnyttäviin tuoteryhmiin. Yritys tarjoaa asiakkailleen kanavan, jolla voi jakaa kokemuksia yhteisen mielenkiinnon kohteesta.

HELI PAAVOLA

Verkkokauppa tarjoaa kansainvälisestikin merkittäviä kasvun mahdollisuuksia. Suomalaiset ostivat vuonna 2012 verkosta tavaroita ja palveluita yhteensä liki 10 miljardilla eurolla. Erikoiskaupan tarjonnasta jo liki viidennes ostetaan verkon kautta.

Suomalainen verkkokauppa kasvaa vähittäiskauppaa nopeammin. Sen kehittämiseen kannattaa investoida, sillä ulkomailta ostaminen on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. Kilpailuedun luominen globaaleilla markkinoilla on kuitenkin haastavaa.

Hong Kong on tarttunut verkkokaupan kehittämisen haasteeseen kansainvälisestikin erilaisella strategialla. Monikanavaisessa liiketoiminnassa verkkokauppa toteutetaan pääasiassa samanlaisella strategialla kuin kivijalkakauppakin. Hong Kongin tavaratalot ovat monelle tuttuja sekatavarakauppoja. Hong Kongin verkkokauppa sen sijaan ei ole sekatavarakauppa. Miksi näin?

– Koska sekatavarakauppa ei menesty verkossa. Verkkokaupan kansainvälisten menestystarinoiden taustalla on monesti kapea tarjonta ja laaja valikoima. Lisäksi menestyvät verkkokaupat usein herättävät käyttäjissä yhteisöllisyyttä, kertoo Hong Kong-konserniin kuuluvan Hong Kongin verkkokaupan johtaja **Miika Malinen**.

Intohimo samaan asiaan luo yhteisöllisyyttä

Kaupassa käyminen on aina ollut sosiaalista toimintaa eikä ostamisen sosiaalisuus katoa verkossakaan. Pikemminkin päinvastoin.

Sosiaalisesta kaupankäynnistä onkin tullut verkkokaupan megatrendi. Sosiaalisuus näkyy verkkokaupassa monella tavoin – ryhmäostoksina, kilpailuna ja pelaamisena huutokaupoissa, sosiaalisen median kauppapaikkoina, julkisena tykkäämisenä, brändien ja harrastusten ympärille muodostuvina verkkoyhteisöinä tai jäsenklubeina.

Aidosti yhteisöllistä verkkokauppaa ei ole helppoa luoda ilman intohimoja herättävää teemaa. Laaja teemaan liittyvä valikoima kerää ympärilleen ihmiset, joiden sydän palaa samalla asialle. Ihmiset jakavat kokemuksia kiinnostuksensa kohteesta, oppivat toisiltaan, samaistuvat toisiinsa ja kokevat yhteisöllisyyttä. Lisäksi intohimo myy; teemasta palavasti kiinnostuneet ihmiset eivät katso ostoksia tehdessään ensimmäisenä hintaa.

Sellainen kaveri, jonka sydän palaa kalastamiselle, ei katso euroja.

Isoja asioita tapahtuu, kun asiakasta kuunnellaan.

Tällaisista syistä Hong Kong on keskittynyt verkkokaupassaan intohimoa synnyttäviin tuoteryhmiin. Yksi näistä on kalastustarvikkeet.

– Sunnuntaikalastajat, jotka virvelöivät pari haukea mökkireissullaan, ostavat vuodessa kalastustarvikkeita marketin alelaarista ehkä kymmenellä eurolla. Sen sijaan sellainen kaveri, jonka sydän palaa kalastamiselle, ei katso euroja. Hän etsii nimenomaan kalastustarvikkeisiin keskittyvän kaupan, jolla on valtava valikoima ja asiat kohdallaan. Silloin raha ei ole este, Miika Malinen vakuuttaa.

Kalastajat mukaan kehitystyöhön

Hong Kongin yhteisöllinen verkkokauppa rakennettiin yhdessä käyttäjien kanssa. Yritys rekrytoi 200 huippukalastajaa verkkoyhteisöihin, joissa kauppaa kehitettiin. Käyttäjien tarpeet, toiveet, käyttötottumukset ja kokemukset ohjasivat verkkokaupan kehitystyötä.

– Kauppaa luodessamme nostimme asiakkaan alusta saakka keskiöön. Käyttäjien ottaminen mukaan kehitystyöhön toimii, jos yritys ei puhu ylhäältä alaspäin, vaan kuin ihminen ihmiselle. Kuunteleminen merkitsee myös vallan antamista asiakkaille. Asiakkaan äänen pitää kuulua valinnoissa ja toiminnassa, Miika Malinen sanoo.

Käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön tuotti sekä itse verkkokaupan kehittämiseen liittyviä ideoita että näkökulmia yrityksen strategisen ja kulttuurisen uudistumisen tueksi.

– Samalla yrityskulttuurikin muuttui. Isoja asioita tapahtuu, kun asiakasta kuunnellaan ja katsotaan liiketoimintaa hänen näkökulmastaan, Miika Malinen kuvailee.

Käyttäjiltä sisältöjä kaupan tarjontaan

Kalastus yhdistää, siihen liittyy mielipiteitä, osaamista, kokemuksia ja tunteita. Yhteisöllinen verkkokauppa on virtuaalinen yhteisö, jossa muiden käyttäjien kohtaamiset ja kertomukset ovat asiakkaille yhtä tärkeitä tai joskus tärkeämpiäkin kuin tavarat, joita ostetaan. Tavaroiden lisäksi yhteisöllisessä verkkokaupassa jaellaan kokemuksia.

– Monet tulevat kauppaan uudelleen ja uudelleen vain senkin vuoksi, että voivat lukea muiden palautteita ja tarinoita, Miika Malinen kertoo.

Sisällöntuotannolla on tärkeä merkitys myös myynnin kannalta. Toisten käyttäjien kokemukset ja arviot ovat tärkeitä ostopäätöksiä tehtäessä.

Laajalla valikoimalla on ollut ratkaiseva merkitys aktivoitaessa käyttäjiä tuottamaan omia sisältöjään.

– Kun Hong Kongin verkkokauppa avattiin, niin tuotearvioita oli jo 3000. Kehitystyöhön osallistuneiden huippukalastajien arviot loivat pohjan, ja saivat aikaan hyvän kierteen. Jos meillä olisi ollut vain 300 tuotetta, kukaan ei olisi vaivautunut antamaan arvioita. Laaja valikoima houkutteli käyttäjiä tuottamaan sisältöjä ja antamaan arvioita, toteaa Miika Malinen.

Malisen arvion mukaan verkkokaupan rooli mediana korostuu tulevaisuudessa entisestään.

– Verkkokaupassamme on valtava määrä sellaista sisältöä, joka tarjoaa ongelmien ratkaisuja käyttäjille. Tällä sisällöllä on tärkeä merkitys kalastajille. Mietinkin, voiko tulevaisuudessa pärjätä verkkokauppana, jollei tuota sisältöä yhdessä asiakkaiden kanssa.

Kalastajan ongelma kansainvälistyjän ratkaistavana

Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla on tarjottava jotain ainutlaatuista. Hong Kongin verkkokaupan taustalla on pyrkimys ratkaista kalastajien universaali ongelma: kalastaminen on helppoa, mutta kalan saaminen on vaikeaa.

– Viisi prosenttia kalastajista saa 95 prosenttia kaloista. On kalastajia, jotka osaavat tehdä asioita oikein ja toisaalta suurta osaa harrastajista kehnoksi jäävä saalis turhauttaa. Turhautuneetkin kalastajat voivat kuitenkin onnistua oppimalla muilta. Opetusvideot ovatkin varsin pidettyjä, kertoo Miika Malinen.

Hong Kongin verkkokauppa on perustettu Happy Angler-brändin alla kansain-

KUVA: ISTOCKPHOTO

välisille markkinoille. Suomalaistoimija on aloittanut kansainvälistymisen jalkautumalla konseptin kannalta strategisesti tärkeisiin maihin ja rakentamalla kumppanuusverkostoja. Kansainvälistymisen lähtökohtana ovat olleet maat, joissa harrastuskalastamisen markkinat ovat merkittävät.

Kansainvälistymisessä on monia haasteita, myös kulttuurisia.

– On ymmärrettävä erilaisia kalastuskulttuureja. Ruotsissa harrastetaan urheilukalastusta, jossa saalis päästetään vapaaksi; esimerkiksi Venäjällä taas pyydystetyt kalat syödään, Malinen tietää.

Miika Malinen muistuttaa kansainvälistymisen edellyttävän myös skaalautuvia ja monistuvia ratkaisuja.

– Vaikka investoinnit tekevät kipeää ja satuttavat, rakensimme verkkokaupan alusta lähtien kansainvälisille markkinoille. Katto nostettiin korkealle ja seinät rakennettiin leveiksi. Ei ole helppoa tehdä verkkokauppaa – se mikä näkyy asiakkaalle, on vain jäävuoren huippu. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Hong Kongin verkkokauppa on kehitetty yhdessä käyttäjien kanssa. Yhteisöllisessä kaupankäynnissä käyttäjien luomilla sisällöillä on merkittävä rooli.

Uutuusarvo. Hong Kong pyrkii ratkaisemaan käyttäjien universaalin ongelman uudella verkkokauppakonseptilla.

TOIMINTOJA OHJAAVAA TIESÄÄPALVELUA

Foreca Oy:n täsmäkelipalvelu tienpitäjille eli teiden liikennöitävyydestä vastaaville viranomaisille ja kunnossapitourakoitsijoille säästää rahaa ja parantaa tien käyttäjien turvallisuutta. Sää- ja keliennusteen lisäksi palvelu sisältää toimenpidesuosituksia. Pohjolan talvessa palvelun hyödyt korostuvat.

MARJO UUSIKYLÄ

Foreca Oy kehittää sää- ja kelipalvelujaan kiinteässä yhteistyössä ammattiasiakkaittensa kanssa. Näitä ovat muun muassa energiayhtiöt ja teiden kunnossapitäjät.

– Ammattiasiakkaamme haluavat meidän pureutuvan aikaisempaa syvemmin liiketoimintoihinsa. Pelkkä säätiedon tuottaminen ei enää riitä. Haasteenamme on oppia tuntemaan asiakkaiden toimikenttiä niin hyvin, että osaamme kertoa myös millaisiin toimenpiteisiin heidän kannattaisi ryhtyä joko muuttuvan sään aiheuttamat riskit torjuakseen tai saadakseen lähiajan säästä mahdollisimman suuren hyödyn, toteaa liiketoiminnan kehitysjohtaja **Marko Moilanen** Foreca Oy:stä.

Esimerkiksi tuulivoima-asiakkailleen yhtiö toimitti aikaisemmin vain tuuliennusteita. Nykypäivänä asiakkaat eivät pelkistä sekuntimetreistä juuri piittaa vaan haluavat tietää paljonko heidän tuulipuistonsa tuottavat sähköä tulevan vuorokauden kunakin tuntina. Vastaavasti teiden talvikunnossapitoa hoitavat asiakkaat ratkaisivat aikaisemmin sääennusteen perusteella, onko heidän tarpeen lähettää aura-autot tai teiden suolaajat liikkeelle. Täsmäkelipalvelu helpottaa päätöksentekoa; se sisältää myös hoitotoimenpidesuosituksia.

– Ennustamme sään lisäksi myös keliä. Sää kuvaa olosuhteita tien pinnan yläpuolella, keli taas tien pinnassa, Moilanen tarkentaa.

Teiden kunnossapitoa palveleva ennustaminen on yksi haasteellisimmista Forecan toimikentistä. Tälle alueelle yhtiö on kehittänyt eniten työkaluja. Toiminnot ovat pitkälle automatisoituja. Esimerkiksi meteorologit voivat työtä tehostavan teknologian ansiosta tarvittaessa tarkentaa ennusteitaan vaikka useita kertoja tunnissa.

KUVA: ISTOCKPHOTO

Teiden talvikunnossapidosta vastaavia sääpalvelun asiakkaita keliennuste kiinnostaa sääennustetta enemmän.

Foreca on 1997 perustettu yksityinen sääpalveluyritys. Yhtiö tuottaa internet- ja mobiilikäyttöisiä sääpalveluita mm. medialle ja kuluttajille, teleoperaattoreille, sisällönjakelijoille ja portaaleille. Räätälöityjä sääpalveluita ammattikäyttöön yhtiö tarjoaa mm. energialaitoksille, kunnille, lentoliikenteelle, tie- ja kunnossapitolaitoksille, maanviljelyyn, merenkulkuun ja rakennusalalle.

Tienpidon päätöksentekoon uusia apuvälineitä

Tätä nykyä Foreca tarjoaa tienkäyttäjille internet- ja mobiilipohjaisina täsmäkelipalveluina helposti tulkittavia sää- ja keliennusteita. Tienpitäjien tarpeisiin yhtiö tuottaa ennusteiden lisäksi toimenpidesuosituksia.

Säätiedon ammattikäyttäjille Forecan tavoitteena on luoda entistä monipuolisempia päätöksentekomalleja. Kehitteillä on muun muassa integroitu tiesääpalvelualusta, jossa hyödynnetään tietoa mahdollisimman monilta erikoisosaamisalueilta.

Kehittääkseen tiesääpalveluaan entistä kokonaisvaltaisemmaksi, Foreca on kasvattanut kumppanuusverkostoaan. Osaamiskenttää on laajennettu; esimerkiksi teiden kunnossapidon edustajina yhteistyöverkostoon kuuluu urakoitsijoiden lisäksi kunnossapitokalustojen valmistajia.

– Olemme eri markkinoilla kysyneet asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta millaisia päätöksenteon tukivälineitä he kaipaavat. Myös uusia ideoita ja uudenlaisia palvelumahdollisuuksia olemme pohtineet heidän kanssaan. Toimimalla kumppanimaisesti asiakkaiden kanssa saadaan luotua mahdollisimman hyviä palvelukokonaisuuksia, Marko Moilanen sanoo.

Moilanen kuitenkin muistuttaa, että kumppanuuksiin niin asiakkaiden kuin alihankkijoidenkin kanssa liittyy myös haasteita.

– Yhteistyön on tuotettava kunkin siihen osallistuvan liiketoimintaan myös rahallista vastinetta. Tämä on verkostoitumisen klassinen haaste. On kyettävä sopimaan, mitkä ovat eri osapuolten roolit ja vastuut, kuka haluaa tai saa ottaa kokonaisvastuun kannettavakseen sekä millainen siivu kakusta kenellekin kuuluu.

Sääpalvelujen hintakin voi olla käytön este, sillä internetin kautta on saatavissa runsaasti ilmaispalveluita. Palvelun on siis tuotettava asiakkaalle selkeää lisäarvoa. Päätöksentekomallilla laajennettu sääpalvelu voi tuottaa huomattavia kustannussäästöjä ammattikäyttäjälle ja kasvattaa asiakasyritysten liiketoiminnan kaupallista arvoa.

Samasta sääaineistosta voi jalostaa tietoa monenlaisiin tarpeisiin. Kehitteillä olevaa kokonaisvaltaista modulaarista tiesääpalveluratkaisuaan yhtiö aikoo tarjota kansainvälisille markkinoille kokonaisuutena tai osina.

Ulkomaille Suomi-hattu päässä

Suomalainen tiesääosaaminen on korkeatasoista. Siihen pohjautuvassa kansainvälisessä kaupassa Marko Moilanen näkee paljon potentiaalia. Foreca onkin harjoittanut vientiä perustamisestaan asti. Vienti kattaa reilusti yli puolet yhtiön liikevaihdosta.

– Haemme kasvua ennen kaikkea ulkomailta. Toki kotimaassakin voi kasvaa, mutta sääpalveluliiketoiminta meillä on melko vakaata ja ennakoitavaa.

Ruotsissa yhtiöllä on tytäryhtiö. Ruotsin toiminta kasvoi huomattavasti vuonna 2012, jolloin Foreca voitti tarjouskilpailun Ruotsin tiehallinnon (Trafikverket) sääpalveluista. Toinen merkittävä vientialue on Venäjä, jossa yhtiöllä on myyntitoimisto.

Täsmäkelipalvelu helpottaa päätöksentekoa; se sisältää myös hoitotoimenpidesuosituksia.

Suomalainen tiesääosaaminen on korkeatasoista.

Ennustaminen on vaikeaa – varsinkin täsmäkelin.

Myös Venäjälle Foreca myy talvikunnossapidon palveluita.

– Venäjällä sääolosuhteet ja siitä aiheutuvat tarpeet ovat hyvin samankaltaiset kuin Pohjoismaissa. Venäjällä on paljon teitä, paljon potentiaalia, toki paljon haasteitakin. Mielenkiintoinen kasvava markkina, Moilanen luonnehtii.

Yhtiön tähänastinen menestys Venäjän markkinoilla perustuu nimenomaan siihen, että keliennusteen lisäksi asiakkaille tarjotaan lisäpalveluna toimenpidesuosituksia.

Kelipalvelujen tarjoajana Forecan tavoitteena on vahvistaa asemaansa pohjoisilla alueilla. Myös Keski-Euroopan markkinoille yhtiö tähyää.

Suomen markkinoilla sääpalvelujen tarjonta on pitkälti kahden kauppaa. Forecan lisäksi niitä tarjoaa Ilmatieteen laitos. Myös jokunen ulkomainen ammattikäyttöön palvelujaan tarjoava toimija on markkinoilla.

Tilanne on hyvin samankaltainen monissa muissakin Euroopan maissa. Sääpalvelujen yksityistämistrendi Euroopassa käynnistyi 1990-luvun jälkipuoliskolla yhtä aikaa kansainvälistymistrendin kanssa. Kehitystä vauhditti säätietojen jakelukanavien muuttuminen digitaalisiksi. Paikallisessa kilpailussa on useissa maissa yhä mukana julkista valtaa edustavia toimijoita. Tilanne tuo omat haasteensa markkinoille. Valtion viranomaisten harrastamaa liiketoimintaa Marko Moilanen ei pidä rakenteellisesti erityisen terveenä, joskaan ei esteenäkään uusien markkinoiden valtaamiselle.

– Eri markkinoilla luonnonolosuhteet, kulttuurit ja toimintamallit vaihtelevat. Palveluntarjoajan on tunnistettava kunkin markkinan oleelliset piirteet. Toimintatavat on aina rakennettava paikallisten vaatimusten ja tarpeiden pohjalta. Määrätietoisella toiminnalla erilaisilla markkinoilla pärjää.

Sään vaikutusten hallinta paranee

Säät vaihtelevat – usein arvaamattomastikin. Säähän liittyy aina tiettyjä epävarmuustekijöitä. Marko Moilanenkin myöntää, että ennustaminen on vaikeaa – varsinkin täsmäkelin.

– Tiellä liikkuvaa autoilijaa kiinnostaa yksinomaan se, onko tie liukas vai ei. Mikäli olemme ennustaneet tien muuttuvan liukkaaksi, häntä kiinnostaa onko sen perusteella tehty jotain.

Kelin ennustamiseen tarvitaan paljon enemmän tietoa kuin sään ennustamiseen. Forecan nykyiset keliennusteet perustuvat säätiedon lisäksi tietoihin liikennemääristä, tien hoitoluokista eli viranomaisten eri tieosuuksien hoidolle asettamista vaatimuksista sekä tieurakoitsijoiden ennen ennusteen ajankohtaa toteuttamista hoitotoimenpiteistä.

Tulevaisuudessa säätietojen ammattikäyttäjät voivat tilata Forecalta nykyistä tarkempia toimenpide-ehdotuksia. Teiden kunnossapidosta vastaavalle asiakkaalle toimitettavaan keliennusteeseen voidaan sisällyttää esimerkiksi seuraavankaltainen ehdotus: tienpinnan jäätymisen ehkäisemiseksi tieosuudella y suosittelemme, että tielle levitetään lähituntien aikana x grammaa suolaa per m^2.

On täysin ilmojenhaltijan kädessä, millaisia ilmoja milloinkin pitelee. Tietynlaista säätä ei tulevaisuudessakaan voi sääpalvelusta tilata. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Foreca perehtyy asiakkaidensa toimintoihin yhteistyössä näiden kanssa. Asiakasymmärrys tukee pitkäaikaisiin asiakkuussuhteisiin keskittyvän yhtiön kasvua; mitä syvemmin asiakkaan liiketoimintaa ymmärtää, sitä pysyvämpiä asiakassuhteista muodostuu.

Kyseenalaistaminen. Yritys kyseenalaistaa vanhat toimintatavat koko tuotantoketjussaan. Sen kautta esimerkiksi eri puolilla organisaatiota tehtävistä yksittäisistä päätöksistä on siirrytty kokonaisvaltaisten ratkaisujen innovointiin.

Ennakointi. Pitkäaikaiset asiakkuudet vaativat jatkuvaa ennakointia. Foreca pureutuu tulevaisuuden tarpeisiin yhteistyössä asiakkaittensa kanssa.

Kasvun nälkä. Kasvaakseen kansainvälisesti yritys hankkii aktiivisesti tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista eri maissa.

ARVOA ASIAKKAAN ARKEEN JOUSTAVASTI ERI JAKELUKANAVILTA

Kaupan edelläkävijät kehittävät palvelukonseptejaan käyttäjien ehdoilla yhdessä heidän kanssaan. Uutta arvoa asiakkaille luovat ratkaisut perustuvat syvälliseen asiakasymmärrykseen, monipuoliseen yhteistyöhön arvoketjussa sekä joustavaan jakelukanavien rajojen ylittämiseen.

HELI PAAVOLA

Tampereen yliopistossa tutkittiin Tekesin Serve-ohjelman hankkeena kaupan edelläkävijöiden palvelukonsepteja – mihin niiden kyky luoda asiakkaalle ja kaupalle arvoa perustuu sekä millaisia resursseja niiden toteuttamiseen tarvitaan.

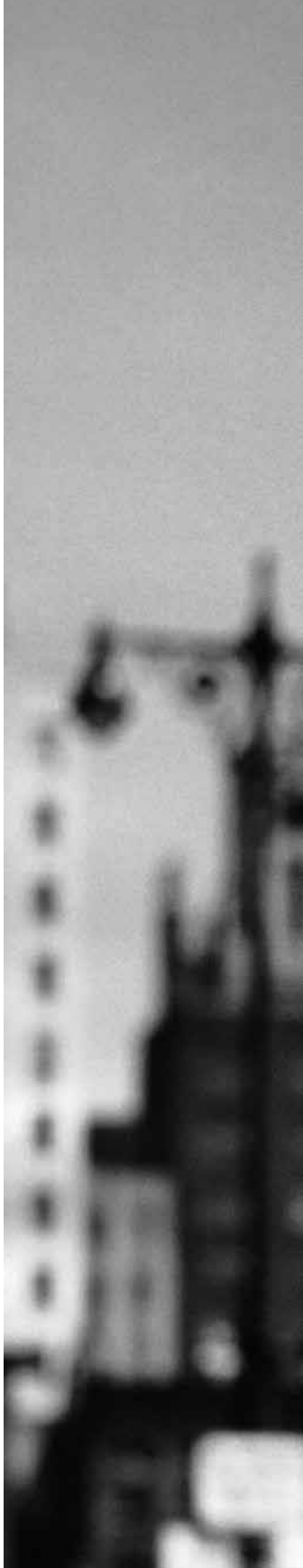
Millaisia kaupan edelläkävijäratkaisut sitten ovat? Tutkimusohjelmajohtaja **Timo Rintamäki** Tampereen yliopistosta korostaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen roolia kaupan ylikanavaisissa ratkaisuissa.

– Kaupan edelläkävijäratkaisut ovat yhä useammin ylikanavaisia. Ylikanavaisessa palvelussa esimerkiksi kivijalkakauppa, verkkosovellus ja älypuhelinratkaisut on liitetty toisiinsa tavalla, joka tuottaa arvoa ja tukee asiakkaan arkisia käytäntöjä. Edelläkävijäratkaisujen kehittämiseen osallistuvat usein niin asiakkaat kuin yhteistyökumppanitkin.

Työkaluja palvelukonseptien kehitystyöhön

'Kaupan edelläkävijöiden vuorovaikutteiset palvelukonseptit monikanavaisessa toimintaympäristössä' oli hanke, jonka sisältö ja tavoitteet määritettiin yhdessä siihen osallistuneiden yritysten kanssa. Hankkeen monipuolisen yritysyhteistyön kulmakivinä olivat ohjausryhmätyöskentely ja yritysten alaprojektit. Tutkimustuloksia käsiteltiin työpajoissa ja seminaareissa.

– Tapahtumat edistävät osaltaan myös yritysten vertaisoppimista ja vuorovaikutusta, Rintamäki kuvailee.



KUVA: ISTOCKPHOTO

Kaupan edelläkävijäratkaisut luodaan keksimällä asiakaskokemus uudelleen.

Kuluttajat käyttävät joustavasti eri kanavia asioita hoitaessaan – myös kaupan ratkaisujen pitää tukea tätä.

Asiakkaan kokema arvo voi olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista.

Tutkimusraporttien lisäksi hanke tuotti yrityksille työkaluja ja sovelluksia palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Yksi kehitetyistä työkaluista on palvelukonseptipankki. Sen avulla kaupan edelläkävijäkonsepteja voidaan arvioida ja tunnistaa. Hankkeessa kehitettiin myös työkaluja ja mittareita liiketoimintamallien kehittämiseksi, palvelukehityksen tukemiseksi sekä innovaatiotoiminnan, johtamisen ja seurannan tueksi.

Uusia monikanavaisia ja vuorovaikutteisia ratkaisuja

Kaupan edelläkävijäratkaisut kehitetään ja toteutetaan yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Asiakkaalla voi olla keskeinen rooli innovaattorina, palvelun osatuottajana sekä markkinoijana. Uusien ratkaisujen kehittäminen ja toteuttaminen vaatii usein myös uutta osaamista, jota saadaan kumppaneilta arvoketjussa. Yhteistyökumppanit voivat tarjota kaupan uusiin ratkaisuihin esimerkiksi median, informaatiojärjestelmiä tai markkinatietoa ja siten tuottaa niihin arvoa.

– Kaupan uutena haasteena on kehittää osaamista, joka mahdollistaa aikaisempaa monipuolisempien toimijaroolien johtamisen. Parhaimmillaan näin syntyy edelläkävijäkonsepteja, joista hyötyvät aidosti kaikki osapuolet – niin kauppa, asiakkaat kuin kumppanitkin, Timo Rintamäki tietää.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen näkyvät kaupan ratkaisuissa muun muassa siinä, että niin tavarantoimittajat kuin asiakkaatkin tuottavat sisältöä eri kanavissa. Asiakkaiden rooli laajenee näin mainonnan vastaanottajasta ja ostajasta palvelukonseptin sisältöjen kehittäjäksi, tuottajaksi ja markkinoijaksi.

– Asiakas voi jakaa kokemuksiaan. Hän voi esimerkiksi arvioida tuotteita ja antaa neuvoja, tykätä julkisesti tuotteista ja yrityksistä sekä suositella tuotteita ystävilleen. Hän voi myös osallistua kehitystyöhön tarjoamalla ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan tai suunnittelemalla uusia tuotteita, Rintamäki selventää.

Asiakas osallistuu aina palvelun arvon tuottamiseen. Palvelun arvo onkin luonteeltaan vuorovaikutteinen; se on asiakkaan kokemus, joka perustuu vuorovaikutukseen palvelutilanteessa. Rintamäki korostaa, että kehitettäessä asiakkaan kokemaa arvoa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten palvelun arvo määritellään.

– Asiakkaan kokema arvo voi olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista. Uuden ratkaisun osalta pitää määrittää, millaisia hyötyjä asiakkaalle tuotetaan tai miten asiakkaan kokemia uhrauksia, esimerkiksi vaivannäköä pienennetään.

Asiakkaan kokemassa arvossa on monta puolta

Asiakkaan kokemaa arvoa kannattaa parantaa tavoilla, jotka auttavat erilaistumaan kilpailijoista ja jotka ovat asiakkaan pyrkimysten ja arvostusten kannalta erityisen tärkeitä. Taloudellisen arvon syntymistä tuetaan keskittymällä hintaan ja tavoittelemalla kustannusjohtajuutta markkinoilla. Asiakkaita voidaan tällöin palkita alennuksilla ja muilla taloudellisilla eduilla.

– Toiminnallista arvoa luodaan lisäämällä toimintavarmuutta, tehokkuutta ja teknistä suorituskykyä. Esimerkiksi kokonaisvaltaisia ratkaisuja tarjoamalla säästetään asiakkaan aikaa ja vaivaa, Rintamäki tarkentaa.

Asiakaskokemukseen keskittymällä ja mielihyvää tuottamalla voidaan vahvistaa asiakkaan kokemaa tunnearvoa. Tämä edellyttää

asiakasvuorovaikutuksen ymmärtämistä ja herkkyyttä tarjota virikkeitä asiakkaan kaikille aisteille.

Tarinoilla ja perinteillä puolestaan vahvistetaan asiakkaan kokeman symbolisen arvon muodostumista.

– Tällöin yritys pyrkii erottautumaan mielikuvien tasolla kilpailijoistaan ja valtaamaan paikan asiakkaan mielessä esimerkiksi vaikutelmajohtamisen ja brändin hallinnan keinoin.

Kaupan edelläkävijäratkaisut luodaan keksimällä asiakaskokemus uudelleen. Asiakaskokemusta parantamalla ja laajentamalla tuetaan ylivoimaisen arvon muodostumista. Asiakasymmärryksen pohjalta edelläkävijä kehittää uusia tapoja luoda arvoa asiakkaalle.

– Edelläkävijän liiketoiminta ei keskity myynnin aikaansaamiseen, vaan asiakkaan arjen tukemiseen sekä ennen ostopäätöstä että sen jälkeen. Kauppa voi tarjota esimerkiksi työkaluja tuotteen käytön tueksi – tällöin kauppa luo aidosti käyttäjälle arvoa, eikä ole pelkkä jakelupiste, Rintamäki selventää.

Ylikanavaisesta asioinnista ylivoimainen asiakaskokemus

Asiakkaille tarjottava arvo kiteytetään arvolupaukseen. Arvolupaus yhdistää asiakkaille merkityksellisellä tavalla sen, mitä yritys tarjoaa siihen, mitä asiakas tarvitsee ja tavoittelee. Arvolupauksen on oltava selkeä sekä kohderyhmälle että organisaation työntekijöille. Vain selkeä arvolupaus ohjaa toimintaa sisäisesti ja asemoi yrityksen asiakkaiden mielissä kilpailijoista erottuvalla tavalla.

– Arvolupaus perustuu yrityksen erityisosaamiseen ja resursseihin. Se myös erottaa yrityksen kilpailijoistaan ylivertaisella tavalla, Timo Rintamäki tähdentää.

Kaikkien palvelun osatekijöiden, myös jakelukanavien, pitää tukea yrityksen arvolupausta; lupaus pitää lunastaa kaikissa kanavissa. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy siirryttäessä monikanavaisesta asioinnista ylikanavaiseen asiointiin. Tällöin asiakkaan arkea tuetaan yli jakelukanavarajojen – kivijalkakauppa-, verkko- ja älypuhelinratkaisut tukevat ja täydentävät toisiaan asiakkaan arjen käytäntöihin soveltuvilla tavoilla ja asiakkaan kokemaa arvoa parantaen. Tällöin asiointi on kuluttajalle vaivatonta ja eri kanavien käytöstä syntyy yhtenäinen palvelukokemus.

– Monikanavaisuudella tarkoitetaan toimintamallia, jossa esimerkiksi kivijalkakauppaa ja verkkokauppaa käytetään itsenäisinä kanavina. Ylikanavaisuudessa kanavat sen sijaan toimivat yhdessä, Rintamäki määrittää.

Ylikanavaisessa toiminnassa asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus käyttää sitä kanavaa, joka hänelle kulloinkin parhaiten sopii. Asiakas voi esimerkiksi etsiä tuotetietoa verkosta, ostaa tuotteen älypuhelimellaan ja tarvittaessa palauttaa sen kivijalkamyymälään. Tuotteet, raha ja informaatio liikkuvat kanavien välillä joustavasti.

Ylikanavaisuus näkyy erityisesti hintojen ja tuotetiedon läpinäkyvyytenä eri kanavien välillä. Kuluttajat voivat vertailla tuotteita ja hintoja älypuhelimen koodilukijasovellusten avulla.

– Myymälässä asioidessaan kuluttaja voi tuotteen viivakoodin avulla etsiä älypuhelimellaan verkosta tuotetietoja tai vertailla hintoja. Älypuhelinsovelluksen avulla kuluttaja voi myös etsiä lähimmän myymälän tai linkittyä verkkokauppoihin. Vastaavasti tuotekuvaston tai esimerkiksi ulkomainoksen viivakoodin lukemalla kuluttaja voi tutustua tuotteen tarkempiin tietoihin ja tilata sen älypuhelimellaan kotiin tai myymälästä noudettavaksi, Rintamäki kuvailee.

Älypuhelinratkaisuilla voidaan kuluttajia ohjata myös kivijalkakauppoihin. Mobiileilla kanta-asiakkuuden ja maksamisen sovelluksilla voidaan puolestaan lisätä myymälässä asioinnin vaivattomuutta.

– Kuluttajat toimivat lähtökohtaisesti ylikanavaisesti. He käyttävät joustavasti eri kanavia asioita hoitaessaan – myös kaupan ratkaisujen pitää tukea tätä, Rintamäki kiteyttää. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Hankkeessa lisättiin yritysten asiakasymmärrystä ja korostettiin asiakkaan kokeman arvon tärkeyttä.

Uutuusarvo. Hankkeessa tutkittiin kaupan edelläkävijäratkaisuja ja luotiin työkaluja niiden tunnistamiseksi ja kehittämiseksi.

KYSEENALAISTAMINEN

ISOISTA UNELMISTA ISOJA INNOVAATIOITA

Aalto-yliopiston MIND-tutkimusryhmässä tavoitellaan strategisia innovaatioita kyseenalaistamalla toimialojen perinteisiä toimintamalleja, ymmärtämällä asiakkaan päämääriä ja luottamalla unelmien voimaan. Uusia ratkaisuja syntyy, kun mietitään uudelleen, mitä arvoa tuotetaan, miten ja kenelle. Unelmointi auttaa irrottautumaan perinteiden kahleista, asettamaan tavoitteet riittävän korkealle ja lisäämään onnellisuutta organisaatioissa.

HELI PAAVOLA

Tekesin Serve-ohjelman rahoittamassa Serve MIND -tutkimushankkeessa Aalto-yliopiston tutkijat ja hankkeeseen osallistuneet yritykset tutkivat yhteistyönä toimialoja uudistavia palveluinnovaatioita. Hanke perustuu *Design thinking* -viitekehykseen. *Design thinking* on monitieteinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa kyseenalaistetaan perusoletuksia, kokeillaan nopeasti ideoita ja pyritään ymmärtämään käyttäjiä.

Serve MIND -hankkeessa tutkittiin strategisten innovaatioiden syntymisen mekanismeja ja esteitä. Strateginen innovaatio on innovaatio strategiasta eli koko yrityksen tavasta toimia. Hankkeen moni- ja poikkitieteelliseen tutkimusryhmään kuului muun muassa teollisen muotoilun, graafisen suunnittelun sekä teknisten ja taloustieteiden edustajia.

Hanke perustuu innovaatiotoiminnan perimmäisen ongelman tunnistamiseen. Haluttaessa luoda jotain uutta, ajatellaan ideoitaessa usein liian pienesti, toteutuksessa taas liian isosti. Ideointivaiheessa keskitytään helposti ratkomaan marginaalisia ongelmia ja tekemään pieniä parannuksia. Ryhdyttäessä toteuttamaan pientä parannusideaa alkaa tyypillisesti perusteellinen suunnittelu-, työryhmä- ja kokouskierre, jonka aikana huomataan ettei parannusta kannata edes tehdä.

– Pitäisi toimia juuri päinvastoin. Eli ajatella alussa niin isosti, että noustaan toimialan tavanomaiset menettelytavat haastavalle tasolle. Toteutusvaiheessa sitten ideoita kannattaa kokeilla pienesti, nopeasti ja kevyin valmisteluin, projektipäällikkö ja yli-innovaatioaktivisti **Anssi Tuulenmäki** Aalto-yliopistosta kiteyttää.

Serve MIND -hankkeen tavoitteena oli nostaa ideat toimialojen perinteisiä toimintamalleja haastavalle tasolle ja alentaa niiden kokeilukynnystä organisaatioissa.

Strategisilla innovaatioilla uutta arvoa asiakkaille

Innovaatioita tarvitaan rikkomaan toimialojen totuuksia. Toimialat elävät omien lainalaisuuksiensa mukaan; saman alan yritysten toiminnat muistuttavat hämmästyttävän paljon toisiaan.

– Mietitään vaikkapa pizzerioita, yökerhoja, pankkeja, päivittäistavarakauppoja tai au-

toliikkeitä – toiminta on hyvin samanlaista saman alan eri yrityksissä. Väitän ettet tunnista mihin pankkiin tulit, jos olet mennyt sinne näkemättä sen logoa; kaikkien pankkiketjujen toiminta on niin samanlaista, Tuulenmäki selventää.

Strategisessa innovaatiossa tuotetaan asiakkaalle merkittävää uutta arvoa miettimällä uudelleen liiketoiminnan perusoletukset – mitä arvoa tuotetaan, kenelle ja miten. Yrityksillä on taipumusta samanaikaisesti tarjota liikaa sellaista mitä suurin osa asiakkaista ei tarvitse, ja liian vähän sellaista mitä yksittäinen asiakas oikeasti tarvitsisi.

– Ei osata keskittyä asiakkaan ja käyttäjän päämääriin. Siihen, mikä on oikeasti tärkeää, Tuulenmäki summaa.

Serve MIND -hankkeessa sovellettiin mallia, jossa strategisen innovaation luominen nähdään viisivaiheisena. Aluksi kysytään uusia kysymyksiä, jotka paljastavat toimialan perinteiset toimintamallit ja tyypilliset ongelmakohdat. Tämän jälkeen ideoidaan vastauksia toimialan perinteitä haastaviin kysymyksiin; vastaukset voivat olla esimerkiksi uusia palveluideoita tai toimintatapoja. Ideoista parhaimmat valitaan ja jalostetaan strategisen innovaation konsepteiksi. Konsepteja aletaan välittömästi kokeilla käytännössä esimerkiksi prototyyppien avulla. Toimivat strategisen innovaation konseptit kaupallistetaan ja suojataan.

Isosti ajattelemalla innostavia alkuideoita

Innovaatioiden kehittäminen kannattaa aloittaa miettimällä, mitä kaikki yritykset tekevät kyseisellä toimialalla samalla tavalla ja missä asioissa voisi itse toimia eri lailla.

– Tarvitaan innostava alkuidea, joka haastaa toimialan totutut toimintatavat, Anssi Tuulenmäki tarkentaa.

Perustettaessa työryhmä jotain ongelmaa ratkomaan, on tuloksena usein paljon keskustelua, mutta vain vähän ideoita. Hedelmällisempää on Tuulenmäen mukaan ensin ideoida itse mahdollisimman monta ratkaisua antamalla lupa myös unelmille ja hulluille ideoille. Hän korostaa, että kaiken voi miettiä uudestaan, oli kyse sitten kakun leikkaamisesta tai kokonaisesta valtiosta. Magisson kakkulapio on esimerkki aivan uudenlaisesta ratkaisusta kakun leikkaamiseen. Mutta miten valtio mietitään uudelleen?

– Dubai on valtio, jossa oli alunperin vain hiekkaa, öljyä ja rantaviivaa. Entä mitä siellä on nyt? Mielikuvituksellisia keinosaaria, ylenpalttisia hotelleja ja ostosparatiiseja, laskettelurinteitä. Siinä valtio, joka on mietitty asiakaslähtöisesti kokonaan uudelleen, Tuulenmäki selventää.

Innostavia alkuideoita syntyy, kun uskaltaa ajatella riittävän isosti, toimialan perinteitä kyseenalaistaen ja rohkeasti unelmoiden. Kilpailijoista ja toimialan normeista kannattaa erottautua erityisesti asioissa, jotka liittyvät asiakkaan ja käyttäjän tärkeisiin päämääriin. Asiakkaan kokemaa arvoa voi kasvattaa lisäämällä ratkaisun tarjoamia hyötyjä, esimerkiksi onnellisuutta, mielihyvää, osaamista tai mainetta.

– Jos muut myyvät raaka-ainetta, myy tuotetta. Jos muut myyvät palvelua, myy kokemuksia. Jos muut myyvät kokemuksia, myy uusia päämääriä. Jos kaikki muutkin myyvät uusia päämääriä, olet joko unessa tai taivaan portilla, Tuulenmäki tiivistää.

Kokeilemalla ideat käytäntöön

Innostavien alkuideoiden testaamiseksi tarvitaan ideoita kokeilemisesta. Kokeileminen on tärkeää; vasta idean testaaminen käytännössä tuottaa tietoa siitä, toimiiko se tai miten sitä pitää kehittää eteenpäin että se toimisi. Testaamalla saa myös käyttäjien huomion. Ideoiden testaamisesta ei saa tehdä liian raskasta, pitkäkestoista tai kallista prosessia; testaamisessakin tarvitaan luovuutta.

– Yritysten pitäisi unelmoida suuria ja ryhtyä heti kokeiluihin sen sijaan että pienetkin uudistusajatukset näivetetään kokouskierteessä ja pitkillä raporteilla, Anssi Tuulenmäki kritisoi.

Yksi Serve MIND -hankkeen haasteista oli innostaa koululaisia käyttämään pyöräilykypäriä. Niitä ei haluta käyttää eri syistä. Erityisesti tytöt kokevat hiusten litistyvän ja kampauksen sotkeutuvan kypärän alla. Monet kokivat ongelmaksi myös sen, miltä he näyttävät kypärä päässään. Ratkaisuja lähdettiin testaamaan käytännössä nopeasti ja luovasti.

Vasta idean testaaminen käytännössä tuottaa tietoa siitä, toimiiko se.

– Tulostimme pyöräilykypärien reaalikokoisia kuvia, jotka liimasimme koulujen vessojen peileihin. Näin koululaiset voivat vessassa käydessään katsella miltä näyttävät erimalliset kypärät päässään ja suunnitella samalla kypärän alle sopivia kampauksia. Hyvin nopea, edullinen ja yksinkertainen tapa testata ideaa, Anssi Tuulenmäki kuvailee.

Serve MIND -hankkeessa ideat kiteytettiin kuvaksi ja videoksi tai näytelmäksi. Kuvan avulla ihmiset hahmottavat nopeasti monimutkaisiakin asioita. Näytelmä puolestaan osoittaa, mitä uusi strateginen innovaatio olisi konkreettisena toimintana.

Ideoita toteuttamiseen

Hyvä alkuidea kehittyy kokeilemisen kautta toteuttamista koskevaksi ideaksi. Toteuttamista koskevien ideoiden kehittäminen on haastavin vaihe strategisten innovaatioiden kehittämisessä. Kaupallisesti menestyvien toimintatapojen ja arvoketjuratkaisujen luominen edellyttää paitsi innovatiivisuutta, myös kykyä jalkauttaa.

– Voittaja on se, joka saa parhaiten valjastettua koko arvoketjun strategiansa taakse, Anssi Tuulenmäki korostaa.

Strategisen innovaation toteuttaminen edellyttää usein muutoksia niin organisaatiossa kuin tarjonnan eri ulottuvuuksissakin. Se voi vaatia tarjonnan aineellisten ja aineettomien ominaisuuksien sekä arvoketjun ja jakelun uudelleen ajattelemista. Samoin yrityksen toimintatapoihin, kulttuuriin ja henkilöstön ajattelutapoihin liittyviä muutoksia.

Esimerkiksi kustannustehokkuuden aikaansaaminen edellyttää usein luovia toteuttamista koskevia ideoita. Esimerkiksi Ikealla, Ryanairilla tai Hennes&Mauritzilla on useita innovatiivisia ratkaisuja, joiden ansiosta ne ovat omalla alallaan johtavia yrityksiä edullisten ratkaisujen tarjoamisessa.

Tuulenmäen mukaan strateginen innovaatio on lopullisesti syntynyt vasta, kun uuden ratkaisun arvo on realisoitunut asiakkaalle ja yritykselle itselleen.

– Tämä edellyttää, että syntynyttä etua pystytään edes hetki puolustamaan, jotta kehitystyön investoinnit saadaan takaisin.

Yhteistyö avasi yritysten silmät

Serve MIND -hankkeessa tehtiin monipuolisesti yritysyhteistyötä niin projektia suunniteltaessa kuin toteutettaessakin. Hankkeeseen osallistuville yrityksille järjestettiin yhteisiä työpajoja ja tapaamisia. Lisäksi yrityksille räätälöitiin tarpeen mukaan koulutusta ja heidän kanssaan kehitettiin uusia ratkaisuja.

KUVA: ISTOCKPHOTO

KUVA: GEORGE ATANASSOV

KUVAT: AALTO-YLIOPISTO

Serve MIND-hankkeessa organisaatioita kannustettiin kehittämään strategisia innovaatioita ja kokeilemaan niitä kevyesti ja ketterästi. Yksi hankkeessa toteutetuista kokeiluista oli hidaskassa.

– Tutkimushanke avasi yritysten silmiä havaitsemaan toimialan perinteiset toimintamallit. Samalla kehittyi yritysten kyky tunnistaa ja rikkoa niitä sekä luoda, testata ja kaupallistaa strategisia innovaatioita. Serve MIND toi yrityksiin myös intoa ja uskoa omaan tekemiseen, Tuulenmäki kiteyttää.

Tuulenmäki korostaa, että Serve MIND jakoi uutta tietoa strategisen innovaation luomisesta ja realisoimisesta viestinnän ja tapahtumien kautta myös laajemmalla yleisölle.

– Erityisesti hankkeeseen osallistuneiden isojen yritysten strategisten innovaatioiden myötä kokonaiset toimialat saavat uutta ajateltavaa ja lisää kakkua jaettavaksi.

Kielikahvila haastaa ajattelutapoja vanhustenhoidosta

Serve MIND -hankkeessa tartuttiin yhteiskunnallisesti tärkeään vanhusten hoidon haasteeseen innovoimalla ratkaisuja ikääntyneiden aktivoimiseksi. Innovointi lähti liikkeelle tunnistamalla toimialan ajattelumalleja ja kääntämällä ne ylösalaisin.

– Vanhusten hoito perustuu vakiintuneeseen ajattelutapaan, jossa ikääntynyt nähdään passiivisena. Vanhusten asettaminen passiiviseen rooliin passivoi heitä entisestään. Lähdimmekin rikkomaan tätä ajattelumallia miettimällä vanhuksia resursseina, Tuulenmäki muistaa.

Ikääntyneillä on paljon aikaa, kärsivällisyyttä, hyvä äidinkielen taito ja hyvä oman kulttuurin tuntemus. Serve MIND -hankkeessa syntyi ajatus, että vanhukset voisivat opettaa suomenkieltä maahanmuuttajille. Alkuideaa testattiin käytännössä nopeasti ja kevyin valmisteluin; vanhus opetti suomenkielellä maahanmuuttajalle uusia sanoja esineitä näyttämällä ja sanoja toistamalla.

– Kärsivällisempiä kielenopettajia ei löydy mistään. Eivätkä ikääntyneet ole passiivisia vastaanottajia, vaan aktiivisia arvon luojia, Tuulenmäki tähdentää.

Sekä opettajien että oppilaiden kokemukset olivat myönteisiä. Näin syntyi kielikahvila, joka edelleen toimii pääkaupunkiseudun kirjastoissa.

Elä hättäile – hidaskassalla asioidaan asiakkaan rytmiin

Yksi Serve MIND -hankkeen kokeiluista oli espoolaisen K-citymarket Ison Omenan hidaskassa. Hidaskassa haastaa päivittäistavarakaupan vakiintuneen toimintamallin, jonka mukaan kassalla asioinnin pitää olla mahdollisimman nopeaa.

"Elä hättäile"-kassa on suunnattu asiakkaille, jotka haluavat asioida rauhallisemmin. Uudenlainen kassa palvelee erityisesti vanhuksia ja kehitysvammaisia, joilla asiointi usein kestää kauemmin. Omaa vuoroa hidaskassalle voi odotella mukavasti nojatuolissa. Kassalla asiointi sujuu asiakkaan omassa tahdissa, ja myyjällä on aikaa rupatella asiakkaan kanssa. Hidaskassan henkilökunta auttaa asiakkaita korttimaksamisessa ja tarvitessaan asiakas saa myös apua esimerkiksi tavaroiden latomiseen kassahihnalle ja pakkaamiseen.

– Ajatus rauhallisesta kassatapahtumasta lähti liikkeelle käyttäjätutkimuksesta, jossa selvitettiin espoolaisten kehitysvammaisten nuorten arjen tarpeita. Kaupassa käynti on heille viikon kohokohta, mutta samalla hyvin stressaava tilanne koska he ovat toimissaan hitaita. Hidaskassalla heidän ei tarvitse kokea, että joku hengittäisi niskaan ja pitäisi päästä nopeasti jaloista pois, Tuulenmäki kuvailee.

Kokeilussa seurattiin kahden viikon ajan, miten hidaskassa toimii ja millaisia

henkilökunnan ja asiakkaiden kokemukset olivat. Kokeilu osoitti muidenkin asiakasryhmien, esimerkiksi lapsiperheiden, kaipaavan rauhallista asiointia. Lapset ovatkin viihtyneet nojatuoleissa vanhempien maksaessa kassalla. Muiden kassojen nopeus lisääntyi, kun hitaammat asiakkaat siirtyivät hidaskassalle. Hidaskassan myynti oli asioinnin rauhallisemmasta rytmistä huolimatta samaa luokkaa kuin muidenkin kassojen. Näistä syistä kauppa ottikin hidaskassan vakituiseen käyttöön.

Hidaskassa-kokeilun saama medianäkyvyys osoitti myös sen, että kokeileminen kannattaa – kokeilemalla saa käyttäjien huomion osakseen.

– Hidaskassa-kokeilulla kauppa sai miljoonien eurojen arvosta mediahuomiota. Kokoustamalla ja raportteja kirjoittamalla tämä ei olisi ollut mahdollista, Tuulenmäki korostaa.

Yritykset unelmoimaan!

Serve MIND -hankkeessa annettiin myös organisaatioille lupa unelmoida. Unelmat paljastavat vastakohtiensa kautta yrityksen ja toimialan haasteet. Unelmointi lisää myös onnellisuutta ja innostusta ja auttaa asettamaan riittävän kunnianhimoisia tavoitteita liiketoiminnassa.

– Unelmat pyörittävät maailmaa, mutta silti unelmointia ei opeteta missään. Jokaisella tulisi olla oma unelma – ihminen, joka tietää mitä tavoittelee ja tekee asioita täysillä, menestyy, Tuulenmäki selventää.

Jos työntekijä kokee täyttävänsä elämäntehtäväänsä, hän panostaa työhönsä aina täysillä. Unelmat synnyttävät innostusta ja innostus tarttuu. Innostus synnyttää innostusta. Unelmilla on merkitystä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Unelmat kannustavat tavoittelemaan tähtiä ja asettamaan riman riittävän korkealle.

– Suomi voisi olla strategisen unelmoinnin suurvalta – näin selväjärkisten ja vaatimattomien ihmisten maassa pienikin unelma on merkitsevä. Kylmyys ja pimeys ovat meille ehdoton kilpailuetu, Tuulenmäki visioi.

Entä millaisia tutkimusryhmän omat unelmat sitten ovat?

– Unelmoimme siitä, että luomme Serve MIND -hankkeen tuloksena miljonääre-jä, synnytämme uusia arvon luomisen ja ideoiden kokeilemisen guruja sekä luomme osaltamme onnellisuustaloutta Suomeen. Unelmoimme myös, että yrityksissä siirrytään liukuhihnoista liuku-ihkuun ja että nopean kokeilun joukot valtaavat suomalaisen julkishallinnon ja liike-elämän. ■

Suomi voisi olla strategisen unelmoinnin suurvalta.

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Serve MIND -tutkimushankkeessa kehitettiin uusia innovaatioita yhdessä yritysten ja käyttäjien kanssa. Käyttäjien kokema arvo ohjaa innovaatiotoimintaa.

Kyseenalaistaminen. Hanke haastoi yrityksiä ja toimialoja uudistumaan unelmoimalla ja miettimällä uudelleen liiketoiminnan perusoletukset.

Uutuusarvo. Hanke pyrki tuottamaan yrityksissä merkittävää uutta arvoa asiakkaille tarjoavia strategisia innovaatioita.

MATKALLA RATKAISULIIKETOIMINNAN TOISEN AALLON HARJALLE

Teollisuuden palveluliiketoiminnan seuraavassa aallossa menestyksen avaimet löytyvät vahvasta asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Suomalainen hitsausalan yritys Kemppi Oy haluaa olla edelläkävijä tässä kehityksessä. Yritys pyrkii uudistamaan koko toimialan tuomalla sinne ratkaisukeskeisen ajattelu- ja toimintatavan.

MINNA SUUTARI

Toimitusjohtaja **Anssi Rantasalon** mukaan palvelukeskeisen ajattelutavan luominen perinteiseen valmistavan teollisuuden yritykseen ei tapahdu yhdessä yössä. Kemppi Oy käynnisti ratkaisuliiketoimintansa kehitystyön kymmenen vuotta sitten. Vielä toistaiseksi laitebisnes maksaa henkilöstön palkat, mutta yrityksen kunnianhimoisena tavoitteena on kasvattaa merkittävästi ratkaisuliiketoiminnan osuutta.

– Nyt oma organisaatio on oivaltanut ratkaisubisneksen hengen. Myös edelläkävijäasiakkaat on saatu innostumaan sen tuomista hyödyistä. Kilpailijoiden avauksia odotellaan, jotta markkina saadaan kunnolla syntymään, Rantasalo toteaa.

Kempin toiminta-ajatukseen ratkaisukeskeinen ajattelutapa on viety määrätietoisesti. Muutos hitsauslaitteiden valmistajasta hitsauksen kokonaisratkaisujen tarjoajaksi on vaatinut yritysjohdolta ennakkoluulotonta ja pitkäjänteistä työtä. Uutta ajattelumallia on pitänyt tarjota saarnamiehen tapaan niin omalle henkilökunnalle, asiakkaille kuin kilpailijoillekin. Enää Kemppi ei Rantasalon mukaan ole laitebisneksessä. Yritys on siirtynyt ratkaisukeskeiseen liiketoimintaan, jossa teknologian avulla tuotetaan uudenlaisia hyötyjä ja myös vähennetään taloudellisia ja muita uhrauksia asiakkaan arjessa.

KUVA: EEVA ANUNDI

Pelkillä laitteilla ja niiden huoltamisella yrityksemme ei menesty.

Anssi Rantasalon mukaan siirryttäessä pelkästä laitebisneksestä konsultointipalvelujen tarjoajaksi tarvitaan muutosta niin asenteisiin, yrityskulttuuriin kuin johtamiseenkin.

Tasapainoa huoltopalveluista – vauhtia ratkaisuista

Teollisuuden siirtyminen palveluliiketoimintaan ei ole uusi asia. Siitä on puhuttu niin Suomessa kuin maailmallakin koko 2000-luvun ajan. Onpa puheen rinnalla nähty tekojakin. Yritykset ovat ryhtyneet etsimään ratkaisuja, joilla tuetaan ja uudistetaan perinteistä vahvuutta, tuotannollista toimintaa. On jo arkipäivää, että yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia perustuotteeseensa liittyviä palveluita kuten huoltoa, ylläpitoa ja korjauspalveluita tai erilaisia informaatiopalveluita. Monelle siitä on muodostunut hyvää ja kannattavaa bisnestä, joka takaa tasaisemman kassavirran myös silloin kun laitekauppa hiljenee esimerkiksi taloudellisen taantuman seurauksena.

Kemppi ei ole kehittänyt palveluliiketoimintaansa näin yksiselitteisesti. Anssi Rantasalo korostaa, ettei Kempin palvelukeskeisen ajattelun ytimessä ole huoltoliiketoiminta. Sen sijaan avainrooliin nousee teollisuuden konsultointiliiketoiminta. Hän kutsuukin yrityksensä toimintaa mieluummin ratkaisu- kuin palveluliiketoiminnaksi.

– Pelkillä laitteilla ja niiden huoltamisella yrityksemme ei menesty. Tarvitaan myös jotakin muuta. Tämä on oivallettu hyvin oman väkemme keskuudessa. Olemme ulkoistaneet varaosapalvelut ja huollon. Kilpailuetua haemme konsultoivasta myynnistä sekä konsultointipalveluista osana laitekauppaa.

Tyrskyissä vaaditaan taitoja – osaamispohja murroksessa

Muutos kokonaisratkaisujen tarjoajaksi on haasteellinen prosessi, joka vaatii paljon sekä yritykseltä itseltään että sen asiakkailta. Ei riitä, että tuotteita ja prosesseja viilataan – muutosta tarvitaan myös ja ennen kaikkea asenteisiin, yrityskulttuuriin, osaamiseen ja tämän kaiken johtamiseen.

Kempin muutos ratkaisutoimittajaksi on tapahtunut orgaanisen uudistumisen kautta. Yrityksen ratkaisuliiketoiminnan ytimessä on hitsauksen toiminnanohjausjärjestelmä *Kemppi ARC System*. Järjestelmän avulla asiakkaat voivat esimerkiksi seurata ja kehittää hitsaustuotannon laatua, kasvattaa hitsauksen tuottavuutta ja sitä kautta kokonaistuottavuutta sekä ylläpitää laitteita kustannustehokkaasti ja saavuttaa niille maksimaalisen käyttövarmuuden. Asiakkaille myydään hitsauslaitteiden lisäksi ohjelmistoja ja laitteita tiedon keräämiseen ja siirtoon sekä tarjotaan erilaisia asiantuntijapalveluita prosessien tuottavuuden parantamiseen.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Kemppi on uudistanut organisaatiotaan *ARC System* -järjestelmän ajattelutavan mukaiseksi. Ensimmäiset viisi vuotta toimitusjohtaja piti aktiivisesti asiaa esillä. Muutoksen alkuvaiheessa yritykseen perustettiin erillinen ratkaisuihin keskittyvä liiketoimintayksikkö, johon uusien asioiden kehittäjät koottiin. Tällä haluttiin ennen kaikkea viestiä oman organisaation sisällä, miten tärkeä osa toimintaa ratkaisujen kehittäminen on. Ratkaisuliiketoiminta sai näkyvyyttä, kun se eriytettiin laitekehityksestä.

– Kolmannes muutoksen aiheuttamista kuluista on syntynyt osaamispohjan muutoksesta. Henkilöstöä on koulutettu konsultoivaan myyntiin ja uusia ihmisiä rekrytoitaessa on käytetty erilaisia arviointiperusteita kuin aiemmin, Anssi Rantasalo kertoo.

Osaamista on kasvatettu myös kumppanuusverkoston kautta. Kempin tärkeä kumppani ratkaisuliiketoiminnan kehittämi-

Markkinoiden luojan tehtävä on rankka.

Yritys rakentaa ja hyödyntää asiakasymmärrystä osana ratkaisukeskeistä toimintamalliaan.

sessä on ollut VTT, jonka kanssa yhteistyötä on tehty ratkaisuliiketoiminnan kehitystyön käynnistämisestä alkaen. Tekes on rahoittanut ratkaisuliiketoimintaan keskittyviä tutkimus- ja kehityshankkeita, minkä ansiosta yritys on voinut suunnata resursseja uusille alueille. Tekes on rahoittanut muun muassa *Kemppi Arc System* -järjestelmän kehitystä. Viimeisimmässä Tekes-hankkeessaan Kemppi kehitti yhteistyössä henkilöstöpalveluyritys Baronan kanssa hitsaajapalvelukonseptin, jota Rantasalo kuvaa vieläkin korkeamman riskin hankkeeksi kuin sen edeltäjiä. Kaiken kaikkiaan Kempillä on noin 20 yhteistyökumppania, joiden kanssa osaamista kasvatetaan ja kehitetään.

Asiakkaatkin uusille aalloille

Yksi haaste laitevalmistajasta konsultointibisnekseen siirtymisessä on asiakkaiden ajattelutavan muuttaminen. Perinteisellä alalla asiakkaiden käsitykset voivat toisinaan olla luutuneita. Asiakkaiden voi olla myös vaikea uskoa laitteista riippumattomaan konsultointiin.

Muutoksensa tueksi Kemppi on hakenut edelläkävijäasiakkaita mukaan ideoimaan ratkaisuja ja tuottamaan aineistoja liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Yritys rakentaa ja hyödyntää järjestelmällisesti asiakasymmärrystä osana ratkaisukeskeistä toimintamalliaan.

Jokainen asiakasprojekti on Kempissä omalla tavallaan tutkimus- ja kehitysprojekti, koska uutta tietoa syntyy kaiken aikaa. Viime vuosina yritysten tutkimus- ja kehitystoiminnassa ovat yleistyneet esimerkiksi perinteiset etnografian ja sosiologian tutkimusmenetelmät kuten havainnointi ja laadulliset haastattelut. Myös Kemppi tutkii asiakkaidensa toimintaa erilaisin laadullisin menetelmin. Niitä hyödyntämällä saadaan asiakkaan arkitodellisuuteen uusi näkökulma, joka auttaa ratkaisuliiketoiminnan kehittämisessä.

Kemppi on opettanut asiakkaitaan ostamaan uusia asioita myös markkinoinnin keinoin sekä rakentamalla luotettavan brändin. Yritys on käyttänyt uusia markkinointikanavia ja toteuttanut ennakkoluulottomia mainoskampanjoita konsultointiliiketoiminnan viestien eteenpäin viemiseksi.

Aallokko kutsuu kilpailijoita

Kokonaisratkaisujen kehittäminen tai palvelujen lisääminen laitteiden ja koneiden kylkeen eivät automaattisesti takaa menestystä. Kempin kehitystyötä on auttanut se, että yrityksen perusliiketoiminta on ollut kaiken aikaa kunnossa. Se on luonut ratkaisuliiketoiminnan kehittämiselle suotuisan ympäristön sekä tarjonnut siihen resursseja. Rantasalon mukaan yritysten ei kannatakaan lähteä kehittämään ratkaisuliiketoimintaa, jos bisnes on muilta osin vaikeuksissa.

Osaamispohjan ja sisäisen rakenteen uudistaminen on ratkaisuliiketoiminnan edelläkävijäksi kehittymisessä välttämätöntä. Se on kuitenkin varsin hidas tapa uudistua. Globaalisti tunnettu esimerkki tällaisesta muutoksesta on IBM, jonka kehityspolku laitevalmistajasta konsulttitaloksi vei parikymmentä vuotta. Rantasalo näkisi mielellään Kempin ottavan seuraavat askeleet ratkaisuliiketoiminnan tiellä jollain muulla tavalla kuin orgaanisesti uudistumalla. Kehitystä olisi mahdollista nopeuttaa merkittävästi esimerkiksi yrityskaupoilla.

Anssi Rantasalo uskoo, että avauksia kilpailijoilta on luvassa pian. Kilpailua hän myös toivoo. Markkinoiden luojan tehtävä on rankka ja oman menestyksen kannalta olisi suotavaa, että muutkin heräisivät pian. Edelläkävijällä ei ole kilpailussa mitään hävittävää. Etumatkaa on saatu ja koko ajan mennään navakassa myötätuulessa eteenpäin.

– Asiakkaiden tietoisuus ratkaisuliiketoiminnan mahdollisuuksista on kasvanut merkittävästi. Aidosti asiakkaat heräävät kuitenkin todella vasta siinä vaiheessa, kun myös kilpailijoita alkaa tulla markkinoille vastaavilla konsepteilla. Kilpailu rakentaa markkinaa. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Kemppi on ottanut edelläkävijäasiakkaat mukaan liiketoiminnan kehittämiseen. Yritys on rakentanut asiakasymmärrystä monipuolisesti myös laadullisia menetelmiä käyttäen.

Kyseenalaistaminen. Yritys on haastanut teollisuuden perinteisen näkemyksen palveluliiketoiminnasta nostamalla huoltobisneksen sijasta keskeiseen rooliin teollisuuden konsultointibisneksen.

Palveluasenne. Oman yrityksen ajattelu- ja toimintatapa on muutettu palvelu- ja ratkaisukeskeiseksi. Siten voidaan haastaa ja opettaa myös asiakkaita ja kumppaneita muuttumaan.

Asiakkaan pitäisi kokea, että on elämys tulla meille.

Anton & Anton on yksi lähiruokakaupan edelläkävijöistä. Vanhanajan kyläkaupan tapaan sen liikkeet toimivat korttelien kohtaamispaikkoina kaupunkilaisille.

KUVA: ANTON & ANTON

KYLÄKAUPPA KAUPUNGISSA

Anton & Anton on edelläkävijä kasvavilla lähiruokamarkkinoilla. Yritys haastaa päivittäistavarakauppaa ja markkinoita uudistumaan tarjoamalla erilaisen asiakaskokemuksen.

HELI PAAVOLA

Lähi- ja luomuruoan kysyntä on kovaa. Kysyntää ovat lisänneet hyvinvoinnin ja ekologisuuden merkityksen sekä kuluttajien terveystietoisuuden ja varallisuuden kasvaminen. Ala tarjoaa kansainvälisestikin kasvun mahdollisuuksia. Kansainvälisillä markkinoilla on jo monia luomu- ja lähiruokakonsepteja, joista osa on kasvanut kansainvälisiksi menestystarinoiksi.

Suomessa Anton & Anton on ollut yksi lähiruokakaupan edelläkävijöistä. Yritys perustaa myymälöitä kortteleihin, joista ruokakaupat ovat aikoinaan muuttaneet pois. Uusia kauppoja on perustettu entisiin kauppapaikkoihin.

– Vuonna 2008 perustimme Porvooseen ensimmäisen myymälän. Tuolloin ei vielä puhuttu lähiruoasta. Olimme oikeaan aikaan liikkeellä ja pääsimme hyödyntämään vahvistuvaa ruokabuumia. Saimme mediajulkisuutta ja tunnettuutta. Asiakkaat, jotka halusivat olla edelläkävijöitä, tulivat meille ostoksille, kertoo **Niina Hietalahti**, Anton & Antonin perustaja.

Kaupasta uudelleen kohtaamispaikka

Anton & Anton haluaa olla vanhanajan kyläkauppa kaupungissa.

– Anton & Anton on ruokakaupan ajattelemista uudelleen. Se on kauppahalli 2.0, päivitetty versio perinteisestä kauppahallista lähellä kuluttajia, kuvailee Niina Hietalahti.

Yrityksen tavoitteena on tuoda palvelu jälleen lähelle asiakasta.

– Haluamme olla mukana ihmisten arjessa ja vastata yhteisöllisyyden tarpeeseen. Meille on tärkeää sijaita kortteleissa, joissa ihmiset asuvat ja liikkuvat kävellen, Niina Hietalahti toteaa.

Yritys haluaa tehdä kaupoistaan korttelien kohtaamispaikkoja.

– Olemme saaneet senioriasiakkailtamme sekä heidän läheisiltään palautetta siitä, että lähikauppa parantaa ikäihmisen

elämänlaatua. läkäs rouva on tyytyväinen voidessaan käydä oman korttelin kaupassa ruokaostoksilla ja jutella siellä myyjän kanssa. Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeää. Vaikkei se tuo suoranaisesti rahaa, niin se sitouttaa asiakkaita, sanoo Niina Hietalahti.

Erilainen asiakaskokemus

Palvelutiski, tuoreus, pakkaamattomuus, sesonginmukaisuus ja tuottajan alkuperän näkyminen ovat Anton & Antonin arvolupauksen ydin. Yritys haluaa tarjota päivittäistavaroiden ostamiseen ratkaisun, joka sopii yhteen asiakkaiden elämäntavan kanssa.

– Asiakkaan pitäisi kokea, että on elämys tulla meille. Halu käydä jossain muualla kuin kasvottomassa marketissa on usein syy tulla meille, kertoo Niina Hietalahti.

Yrityksen haasteena olikin luoda erilainen asiakaskokemus. Tähän haasteeseen pystytään vastaamaan, kun koko henkilökunta sisäistää asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisten merkityksen.

– Henkilökunta on tärkeä voimavara. Kaikkien täytyy tuntea raaka-aineet ja muu tarjonta sekä ymmärtää yhteiset toimintatavat, Hietalahti toteaa.

Anton & Anton hakee työntekijöitä järjestämällä rekrytointitilaisuuksia. Valintaperusteina hymyilevät kasvot ja palveluasenne ovat tärkeitä. Henkilöstön osaamista kehitetään muun muassa kierrättämällä heitä tehtävästä toiseen myymälän sisällä.

Haasteena markkinoiden muuttaminen

Kaupunkilaisen kyläkaupan perustaminen on edellyttänyt paitsi asiakaspalvelun keksimistä uudelleen, myös markkinoiden muuttamista.

Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeää.

KUVA: ANTON & ANTON

– Asiakkaan on muutettava arjen rutiinejaan käydäkseen meillä. Autolla marketissa asioinnin sijaan hän tuleekin kävellen lähikauppaan, jonka myyjän hän tuntee. Tottumusten muuttaminen ei aina ole helppoa. Muuan asiakas Porvoossa jopa sanoi, ettei tänne ole kiva tulla koska täällä on pakko puhua myyjälle, katsoa silmiin ja tervehtiä, Niina Hietalahti kertoo.

Yhden pienen yrityksen on yksin vaikea muuttaa asiakkaiden tottumuksia ruokakaupassa asioinnissa. Hietalahti kokeekin muut uudet kauppakonseptit kumppaneiksi markkinoiden muuttamisessa.

– Meille on tärkeää päästä murtamaan markettisidonnaisuutta, saada asiakkaat muuttamaan arjen toimintatapojaan. Muut pienet uudet kaupat eivät ole niinkään kilpailijoitamme, ne pikemminkin auttavat muuttamaan asiakkaiden tottumuksia ja markkinoita kokonaisuudessaan. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Kyseenalaistaminen. Anton & Anton haastaa päivittäistavarakauppaa uudistumaan markettikaupasta erottuvalla konseptillaan ja pyrkii muuttamaan markkinoita.

Uutuusarvo. Anton & Anton on yksi ensimmäisistä lähiruokakaupoista Suomessa.

Palveluasenne. Palvelu on keskeinen osa yrityksen arvolupausta.

VUOKRAISÄNNÄSTÄ TYÖYMPÄRISTÖN JA TOIMITILOJEN ASIANTUNTIJAKSI

Kannattava ja asiakasarvoa tuottava ratkaisuliiketoiminta edellyttää palvelujen paketointia ja tuotteistamista. Tämä on oivallettu Senaatti-kiinteistöissä ja kehitetty perinteisen tilojen vuokrausbisneksen tilalle toimitilojen ja työympäristöjen asiantuntijuuteen perustuvaa palveluliiketoimintaa.

MINNA SUUTARI

Senaatti-kiinteistöissä palveluliiketoimintaa on kehitetty oppikirjamaisesti viimeiset kymmenen vuotta. Yritys on siirtynyt vuokrausbisneksestä osaamispohjaiseen ratkaisuliiketoimintaan opettelemalla palvelujen tuotteistamisen ja massaräätälöinnin salat. Kantapään kautta on oivallettu, että ylivertainen asiakaskokemus ei synny tarjoamalla kaikkea kaikille.

– Tarjoamme asiakkaalle ratkaisua samaan tapaan kuin hampurilaisravintolat, joissa asiakkaalle kootaan tämän tarpeiden mukaan vaikkapa juusto- tai kerroshampurilainen. Ratkaisumme koostuvat moduuleista. Ratkaisun sisältö ja syvyys riippuvat siitä, mitä toimintojaan asiakas haluaa ulkoistaa meille, johtaja Kaj Hedvall Senaatti-kiinteistöistä kertoo.

Senaatissa päädyttiin vannomaan massaräätälöinnin nimiin miltei palveluansaan joutumisen kautta. Palveluliiketoiminnan kehityksen alkuvaiheessa asiakkaalle sallittiin lähes täysi vapaus valita erilaisia palveluja. Herkkuja pursuva valintatiski ei Hedvallin mukaan kuitenkaan ole kannattava tapa tehdä ratkaisuliiketoimintaa. Se on kallista ja hallitsematonta.

– Päädyimme varsin pian kehittämään tarjontaamme järjestelmällisemmäksi. Loimme palvelupöydäksi kutsutun ratkaisun, joka sisältää modulaarisia, Lego-palikoiden tavoin yhdistettäviä palveluita.

Asiakkaalla on edelleen valinnanvapautta, mutta nyt kokonaisuutta on helpompi hallita ja johtaa sekä tuottaa laaja-alaisempia hyötyjä myös asiakkaan arkeen.

Senaatti-kiinteistöt on valtiovarainministeriön alainen liikelaitos, joka huolehtii valtion kiinteistövarallisuuden hallinnasta ja toimitilojen vuokrauksesta. Yritys tuottaa ja tarjoaa tilapalveluja ensisijaisesti valtionhallinnolle. Palvelujen perustan muodostavat toimitilojen vuokraus, investoinnit, kiinteistövarallisuuden kehittäminen ja hallinnoiminen. Liikelaitoksena Senaatti-kiinteistöt rahoittaa itse toimintansa.

Asiantuntijuus auttaa erottautumaan

Senaatin liiketoiminnassa perustuote, vuokrattavat toimitilat, on sama kuin kilpailijoilla. Tarve erottautua muista tilan tarjoajista olikin keskeinen syy siihen, miksi Senaatti ryhtyi kehittämään palvelu- ja ratkaisulii-

Ratkaisun sisältö ja syvyys riippuvat siitä, mitä toimintoja asiakas haluaa ulkoistaa.

Kaj Hedvallin luotsaama Senaatti-kiinteistöt investoi ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita kiinteistövarallisuuden hoidosta strategisen toimitilajohtamisen palveluihin.

KUVA: MARKUS SOMMERS

ketoimintaansa. Toisena tekijänä taustalla vaikuttivat asiakkaiden muuttuvat tarpeet.

Kaj Hedvallin mukaan vielä kymmenen vuotta sitten Senaatti hoiti ydinbisneksenään valtion kiinteää varallisuutta. Asiakas nähtiin vuokralaisena ja liiketoiminnassa keskityttiin hoitamaan kiinteistöjä, ei asiakkaita. Yleinen ulkoistamistrendi loi kysyntää erilaisille palveluille ja kokonaisratkaisuille. Asiakkaiden huomio siirtyi pelkästä vuokraamisesta kiinteistönhoidon laatuun, tehokkuuteen ja asiantuntijuuteen.

– Tämä pakotti Senaatin pohtimaan tarjontaansa uudelleen. Asiakkaan tarve "keksittiin uudelleen" ja oivallettiin palvelujen tuotteistamisen merkitys. Ryhdyimme kehittämään asiantuntijuuteen pohjautuvia ratkaisuja, jotka tuottavat hyötyjä asiakkaan arkeen, Hedvall toteaa.

Senaatti on näyttänyt tietä omalla alallaan ja luonut markkinoita uudenlaisille, asiantuntijuuteen perustuville ympäristö- ja toimitilapalveluille. Hedvallin mielestä nykyisessä liiketoiminnassa kysymys on ennen kaikkea osaamispääoman skaalaamisesta. Senaatti tuottaa asiantuntijapalveluita, jotka jakautuvat eri tasoille tarjottavan palvelun syvyyden mukaan. Alimmalla tasolla tarjottava ratkaisu on kiinteistövarallisuuden hoito ja ylimmällä tasolla tarjotaan strategisen toimitilajohtamisen palveluja.

Läsnäolo arjessa sitouttaa asiakasta

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat auttaneet Senaattia uudenlaisen palvelukulttuurin luomisessa hitaasti muuttuvalle toimialalle. Muutos on aikaansaatu vaikuttamalla asiakkaiden ajattelutapaan ja luomalla aktiivisesti markkinoita esimerkiksi osallistamalla asiakkaita palvelujen tuotteistamiseen. Asiakkailta on myös hankittu jatkuvasti palautetta ja oppia palvelujen kehittämiseksi.

Läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa Senaatissa on oivallettu, että nopeat, arkeen liittyvät palvelut sitouttavat asiakasta palveluntarjoajaan pelkkää tilojen vuokrausta enemmän.

– Tätä bisnestä ei voi johtaa tuijottamalla vuokratuloja tai pelkästään ylläpitämällä sopimussuhdetta. Meidän pitää olla koko ajan lähellä asiakkaan arkea ja ymmärtää jo ennen asiakasta, mitä tämä seuraavaksi tarvitsee. Metsään mennään, jos keskitytään tarjoamaan asiakkaalle vain jatkoa päättymässä olevaan vuokrasopimukseen. Asiakkaan arki ja maailma on pystyttävä hahmottamaan huomattavasti yksittäistä vuokrasopimusta kokonaisvaltaisemmin ja pitkäkestoisemmin.

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa keskitytään helposti vain palvelun taloudelliseen tai toiminnalliseen arvoon. Ne kuitenkin riittävät enää harvoin tuomaan kilpailuetua markkinoilla. Yhä useampi yritys pohtii, mistä todella erottautuva asiakaskokemus syntyy. Huomio kiinnittyy asiakaskokemuksen emotionaaliseen ja symboliseen puoleen: mitä asiakas todella haluaa, mitkä asiat asiakas kokee tärkeiksi ja millä asioilla on merkitystä asiakkaan arjessa. Myös Senaatissa asiakkaan kokema arvo on nostettu uudelleen pohdittavaksi.

– Haluamme ymmärtää ja ennakoida vieläkin paremmin, mitä asiakas meiltä haluaa ja saa ja miten asiakkaan kokemusta parhaiten johdetaan, pohtii Hedvall.

Tuotteistamisella nopeutta ja kannattavuutta

Palvelujen tuotteistaminen on käsitteenä ristiriitainen ja jakaa mielipiteitä palveluke-

Nykyisessä liiketoiminnassa kysymys on ennen kaikkea osaamispääoman skaalaamisesta.

hittäjien joukossa. Esimerkiksi Tekesin Serve-ohjelman käynnistyessä vuonna 2006 osa palvelututkijoista argumentoi palvelujen tuotteistamista vastaan. Sitä pidettiin vaikeana, jopa mahdottomana, koska palvelut ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, näkymättömiä eikä niitä voida varastoida.

Moni yritys – Senaatti hyvänä esimerkkinä – on kuitenkin todennut, että menestyvän palvelubisneksen aikaansaaminen edellyttää palvelujen järjestelmällistä kehittämistä ja paketoimista. Edelläkävijä oivaltaa, että palvelut on tehtävä näkyviksi ennen kuin niillä voi tienata.

– Palveluja ei voi tuottaa kannattavasti, jollei niitä jotenkin paketoida. On kriittistä valita palvelulle rakenne, joka määrittelee tarjooman sisällön. Määrittelyn jälkeen on yksinkertaisempaa kuvata, mistä ja mitä asiakas maksaa. Ilman tuotteistusta joudutaan helposti palveluansaan, jossa ei hallita kokonaisuutta vaan palveluita tuotetaan kalliisti ja raskaasti asiakaskohtaisesti räätälöimällä, Kaj Hedvall toteaa.

Tuotteistaminen selkiyttää siis asiakaslupausta ja helpottaa palvelujen hinnoittelua ja ansaintalogiikoiden määrittelyä. Vaikeinta tuotteistamisessa on ollut Hedvallin mukaan tunnistaa, mitkä osat ratkaisusta ovat standardeja ja mitkä muunneltavissa. Haasteellista on myös asiakkaan oman roolin tunnistaminen – sen oivaltaminen, mitä asioita asiakas saa ja voi tehdä itse.

Gurujen palveluista paketoituun asiantuntijuuteen

Senaatti on kehittänyt palveluliiketoimintaansa pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Yritys on kasvattanut merkittävästi sisäistä palveluosaamistaan. Keinoina on käytetty esimerkiksi tuotteistamistyöpajoja, joissa kumppanina on ollut ulkopuolinen palveluntarjoaja.

– Työpajoissa olemme voineet nopeuttaa ja systematisoida sisäistä kehitysprosessia. Siten olemme opettaneet omia ihmisiämme myymään ja konkretisoimaan palveluita. Tuotteistamisen avulla palvelulle on voitu rakentaa identiteetti ja brändi.

Palveluidentiteetti on tärkeää paitsi omalle henkilökunnalle, myös toimittajaketjun muille jäsenille, jotka ovat mukana asiakkaan arjessa toteuttamassa Senaatin ratkaisua. Palvelukumppanit ovat osa asiakkaan jokapäiväistä elämää, mikä tuo oman lisämausteensa esimerkiksi brändinhallintaan ja asiakaskokemuksen johtamiseen.

Senaatin liiketoimintaa vaivaavat Hedvallin mukaan pitkälti samat haasteet kuin liikkeenjohdon konsultointibisnestä: asiakkaat haluavat usein ostaa "gurun", yrityksen tunnetun ja parhaan asiantuntijan palveluksia. Tuotteistamalla palvelutarjontaa on koulutettu asiakkaita siihen, että laatu on hyvää myös ilman henkilökohtaista kohtaamista gurun kanssa. Aiemmin yksittäisten asiantuntijoiden pään sisällä ollut osaaminen on paketoitu helposti myytäviksi ja ostettaviksi kokonaisuuksiksi. Tällöin palvelut eivät ole yhtä henkilösidonnaisia kuin aiemmin eikä kaikki tarjonta ole kiinni yksittäisten asiantuntijoiden saatavuudesta.

Asiakaspalautteen perusteella Senaatti on onnistunut ratkaisuliiketoiminnan kehittämisessä ja toimialan ajattelu- ja toimintatapojen uudistamisessa erinomaisesti. Asiakkaat arvioivat Senaatin luotettavaksi kumppaniksi ja viestivät haluavansakin nimenomaan ratkaisuja. Jatkuvan kehittämisen moodissa oleva yritys on itse kriittisempi.

– Olemmeko onnistuneet tuotteistamisessa? Tunnistaako asiakas ratkaisujemme tuoman lisäarvon? Miten parhaiten johdamme asiakaskokemusta? Olemme vielä matkalla, sanoo Kaj Hedvall. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Senaatti-kiinteistöissä on oivallettu, että asiakasarvo syntyy nopeilla, arkeen liittyvillä palveluilla. Asiakaskokemusta johdetaan systemaattisesti.

Kyseenalaistaminen. Kokonaisratkaisujen tarjoaminen haastaa toimialan perinteisen logiikan, jossa työvoimaa myydään tunneittain.

Palveluasenne. Asiakkaan arjen ymmärtäminen on palvelukulttuurin keskeinen lähtökohta.

UUTUUSARVO

Kasvavilla viherrakentamisen markkinoilla on kysyntää kokonaisratkaisuille. Kekkilä tarjoaa valmiin pihan avaimet käteen-palveluna pientalon ostajalle.

KUVA: EEVA ANUNDI

PUUTARHA-UNELMISTA VAIVATTA TOTTA

Kodin laajentaminen pihalle on monelle unelmien täyttymys. Pihasta halutaan nauttia asumisen ensi hetkistä alkaen. Kekkilä Valmispiha® on verkostomainen palveluratkaisu, joka kyseenalaistaa puutarha-alan perinteiset toimintamallit. Yritys tarjoaa uudisasunnon ostajalle valmiin pihan avaimet käteen -periaatteella.

HELI PAAVOLA

Viherrakentamisen ja puutarhaharrastamisen kasvavat markkinat tarjoavat uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja vakaata kasvua myös kansainvälisesti. Kodin laajentaminen pihalle on globaali trendi. Pihasta tai puutarhasta halutaan olohuoneen tai keittiön jatke. Piha on olennainen osa kotia, myös tyylillisesti.

Euroopassa alan kehitys on pitkällä. Suomessa viherrakentamisen markkinat ovat vielä melko kypsymättömät. Suomalaiset arvostavat vaivattomuutta. Pihan ja puutarhan rakentaminen edellyttää kuitenkin talon ostajalta vaivannäköä ja viherrakennushankkeen hallintaa. Talvi lisää pihasuunnittelun haastavuutta Suomessa. Perusta on rakennettava hyvin, etteivät piharakenteet painu talven seurauksena. Samoin kasvien pitää kestää säätä ja sijaintipaikkansa olosuhteita, esimerkiksi varjoisuutta, maan happamuutta tai kuivuutta.

Projektinjohtaja **Juha Järvinen** Kekkilältä toteaa, että pihan rakentaminen perinteisellä tavalla on vaikeaa ja se myös koetaan vaikeaksi. Puutarhasuunnitelma hankitaan yhdeltä toimittajalta, maanrakennus toiselta ja viherrakentamisen palvelut ja tuotteet kolmannelta.

– Haluamme madaltaa pihan rakentamisen kynnystä ja tehdä siitä helppoa. Tarjoamme asiakkaillemme ratkaisun, jollaista ei ole vielä markkinoilla kansainvälisestikään.

Kysyntä ylittää tarjonnan

Kansainväliset markkinatutkimukset vahvistivat Kekkilässä syntynyttä käsitystä, jonka

Loppukäyttäjien tarpeet ja toimintatavat eivät aina ole arvattavissa.

Pihamallistomme tarjoaa myös mahdollisuuden fiilistelylle.

mukaan viherrakentamisen markkinat kasvavat ja tarvetta vaivattomille kokonaisratkaisuille löytyy niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Erityisesti uudiskohteissa pihan perustaminen koetaan vaikeaksi ja kalliiksi.

– Usein hankittaessa koti pakettiratkaisuna, itse talo kyllä valmistuu, mutta piha jääkin tekemättä, Juha Järvinen kiteyttää.

Kekkilässä uskotaan, että markkinoiden kasvupotentiaali voidaan ottaa haltuun innovatiivisilla, asiakkaalle vaivattomilla koko viherrakentamisen arvoketjun yhdistävillä palveluilla. Yritys tarjoaa ensimmäisenä markkinoilla pientalon ostajalle valmiin pihan yhden luukun periaatteella, avaimet käteen -palveluna.

Järvisen mukaan markkinat ovat valmiit Valmispiha-ratkaisuille. Ne kiinnostavat sekä talorakentajia että kuluttajia. Kysyntää on enemmän kuin Kekkilä pystyy tätä nykyä tarjoamaan. Tilanne haastaa yrityksen kehittämään myös sisäisiä toimintamallejaan kustannustehokkaammiksi.

– Sisäisten prosessien pitää olla valmiita suureen volyymiin, ettei mahdollinen kasvu karkaa käsistä.

Uutta arvoa asiakkaille ja loppukäyttäjille

Kekkilä antaa konseptillaan uudenlaisen arvolupauksen ja ratkaisun sekä yritysasiakkailleen että loppukäyttäjille eli taloon aikanaan muuttaville asukkaille. Kekkilän Valmispiha on kokonaispalvelu, joka liittää saumattomaksi kokonaisuudeksi pihasuunnittelun sekä viherrakentamisen tuotteet, materiaalit ja palvelut.

Rakennusliikeasiakkaille Kekkilän Valmispiha tarjoaa mahdollisuuden profiloitua eri tavalla kuin kilpailijat. Pihasta ja puutarhasta kiinnostuneille ostajille liike voi esitellä mallisuunnitelmia ja järjestää pihailtoja.

Rakennusliikekumppanit osallistuivat palvelun kehitystyöhön. Palvelu tarjoaa arvoa kaikkiin pihaa koskeviin rakennusprojektin vaiheisiin. Osaksi Valmispiha-palvelua Kekkilä on kehittänyt ohjelmistosovelluksen, jota rakennusliike voi käyttää hankkiessaan tietoa, ruokkiessaan ostajan mielikuvitusta ja luodessaan lähtökohtia pihan rakentamiseen.

– Rakennusliikkeet monesti korostavat energiatehokkuutta ja muita rationaalisia seikkoja. Pihamallistomme tarjoaa mahdollisuuden myös fiilistelylle, ostajan tunteiden herättämiselle. Sitä kautta voidaan erottua kilpailijoista. Rakennusliikkeet tarvitsevat mielenkiintoista esiteltävää ostajille koko pitkäkestoisen rakennusprojektin ajan ja esimerkiksi pihaillat vastaavat osaltaan tähän tarpeeseen, tiivistää Juha Järvinen. Kekkilä tekee rakennusliikkeille mallisuunnitelmat ja esitykset; niiden pohjalta nämä voivat esitellä asiakkailleen talokaupan yhteydessä tarjottavia erilaisia piharatkaisuja.

– Loppukäyttäjille meidän lupauksemme on, että uudessa kodissa on asukkaiden toiveiden mukainen piha valmiina jo tupaantuliaisia varten.

Mallisto taipuu toteuttamaan monenlaisia unelmia

Valmispiha on suunnattu ihmisille, jotka eivät rakenna puutarhaansa alusta asti itse vaan haluavat vaivattomasti oman näköisensä pihan. Valmispiha-malliston ovat kehittäneet Kekkilän puutarha-asiantuntijat ja tunnetut pohjoismaiset suunnittelijat käyttäjien erilaisten tarpeiden pohjalta. Malliston suunnittelijat perehtyivät ensin siihen, mitä ihmiset tekevät pihoillaan; miten siellä

KUVAT: KEKKILÄ

Kekkilän Valmispiha on kokonaispalvelu, joka liittää saumattomaksi kokonaisuudeksi pihasuunnittelun sekä viherrakentamisen tuotteet, materiaalit ja palvelut. Asiakas saa unelmiensa pihan tekemällä yhden sopimuksen rakennusliikkeen kanssa.

toimitaan, millaisia tarpeita erilaiset käyttäjät odottavat pihan täyttävän. Myös kuluttajat olivat mukana kehitystyössä. Kuluttajatutkimuksia tehtiin paljon.

– Me jopa jalkauduimme itse ihmisten puutarhoihin ja pihoihin hakemaan näkemyksiä. Tämän pohjalta tunnistimme puutarhaansa tai pihaansa eri tavoin lähestyviä käyttäjätyyppejä ja kehitimme ratkaisuja heidän tarpeisiinsa, kertoo Juha Järvinen.

Valmispihamallisto tarjoaa käyttäjälle mahdollisuuden valita omiin tarpeisiin parhaiten sopiva piha. Asiantuntijoiden valitsemat materiaalit ja kasvit tekevät valmispihasta helppohoitoisen. Mallistossa on kolme erilaista pihatyyppiä. Kodikas Keittiöpuutarha tarjoaa mahdollisuuden pienimuotoiseen hyötykasvien viljelyyn. Viihtyisä Viherhuone on rauhan tyyssija, joka kutsuu ennen kaikkea rentoutumaan. Iloinen Oleskelupiha puolestaan kokoaa yhteen perheen ja ystävät ja tarjoaa tilan pelaamiseen ja yhdessä oleiluun.

Pihamalleja voidaan soveltaa erikokoisiin ja -muotoisiin pihoihin. Valittua pihamallia voi myös muokata käyttäjän toiveiden mukaan. Käyttäjä voi ostaa pihan täysin valmiina avaimet käteen periaatteella. Tai hän voi valita ratkaisun, jossa maanmuokkaus ja perusta on tehty valmiiksi mutta hän hoitaa istutukset itse ohjeiden mukaan.

– Valmispiha on massakonsepti. Se voidaan massaräätälöinnillä muokata käyttäjänsä näköiseksi sekä pihaan ja taloon sopivaksi, Järvinen toteaa.

Ahaa-elämyksiä yhdessä kumppaneiden kanssa

Kekkilä kehitti Valmispihakonseptin yhdessä rakennusliike-, viherrakennus-, ohjelmistokehitys- sekä palvelumuotoilun asiantuntijoiden kanssa. Kumppaneilla oli kehitystyössä merkittävä rooli.

– Yhdessä tehtäessä jokainen antaa panoksensa kokonaisuuteen ja jokaisen tekemisistä jää jälki, Juha Järvinen tiivistää.

Skanska rakennusliikekumppanina tarjosi näkemyksensä ja osaamisensa kehitystyöhön alusta aina pilotointiin ja palvelun lanseeraukseen saakka. Valmispiha kehitettiin suoraan kansainvälisille markkinoille. Yhteistyö avasi näkökulmia myös skandinaavisiin markkinoihin. Kehitysprosessiin osallistui tuotekehityksen, myynnin, markkinoinnin ja rakennustyömaiden henkilökuntaa Skanskalta ja Kekkilältä. Eri alueiden asiantuntijoiden näkemykset täydensivät toisiaan. Kehitystyö tuotti molemmissa organisaatioissa useita ahaa-elämyksiä.

– Itsekin olen oivaltanut monia asioita matkan varrella. Loppukäyttäjien tarpeet ja toimintatavat eivät aina ole arvattavissa. Muun muassa ohjelmistokehityksessä yllätyin siitä, ettei yksityiskohtainen suunnittelu kiinnosta käyttäjiä. Käyttäjät haluavat fiilistellä, katsella kivoja asioita. He ovat kiinnostuneita tunnelmista ja kokonaisuudesta, kuvailee Juha Järvinen.

Uusi ratkaisu edellyttää käyttäjien ajattelutapojen muuttamista ja heidän opettamistaan. Käyttäjien on vaikea hahmottaa pihaa kokonaisuutena. On haasteellista luoda kuluttajalle mielikuva puutarhasta. Siihen tarvitaan uudenlaisia menetelmiä. Pihoja ei ole aiemmin esitetty kuluttajille konseptina.

– Tämä loi meille haasteita. Yllätyimme, miten vaikeaa onkaan visualisoida piha käyttäjille. Puutarha ei avaudu ihmisille samalla tavalla kuin esimerkiksi keittiö, joka jo pohjaratkaisun perusteella on helpompaa nähdä mielessään, Juha Järvinen selittää.

Haluamme madaltaa pihan rakentamisen kynnystä ja tehdä siitä helppoa.

Strateginen tavoitteemme onkin kokonaisvaltainen puutarhan omistajuus.

Miten Valmispiha syntyy käytännössä?

Uudistalokohteisiin suunnitellussa, rakennuttajalähtöisessä toimintamallissa rakennusliike vastaa koko rakennusprojektista, jonka osana Valmispiha rakennetaan. Kekkilä on sopimussuhteessa urakoitsijaan ja toimittaa Valmispihan materiaalit ja tarvikkeet rakennuskohteeseen oikeaan aikaan. Myös viherrakentajat ovat sopimussuhteessa rakennusurakoitsijaan ja rakentavat pihan sovitulla aikataululla. Kekkilä valvoo Valmispihan rakennusprosessia ja hyväksyy lopputuloksen.

– Urakoitsija hoitaa rakennusprojektin loppuasiakkaan puolesta. Koko projektilla on yksi hintalappu ja yksi päivämäärä. Loppuasiakas saa unelmiensa kodin ja pihan sovittuun aikaan, sovittuun hintaan tekemällä yhden sopimuksen rakennusliikkeen kanssa, Juha Järvinen kiteyttää.

Verkostossa yhdenmukaiset toimintatavat

Verkostomaisesti toteutettu palvelu edellyttää kumppanuussuhteiden hallintaa ja selviä pelisääntöjä. Kekkilä on kehittänyt arvoketjukumppaneille työkaluja ja julkaissut oppaita prosessien yhdenmukaistamiseksi ja laadun ylläpitämiseksi. Vakioiminen on erityisen tärkeää toiminnan laajentuessa.

Kekkilä ei osta viherrakentamisen palvelua avaimet käteen -periaatteella, vaan valvoo työn toteutusta. Yritys on suunnitellut ja julkaissut yhteistyökumppaneiden tarpeisiin käsikirjoja ja viherrakentajille rakennusoppaan. Tavoitteena on vakioida ohjeistus niin pitkälle, että viherrakentaja voi toteuttaa Valmispihan kokonaisuudessaan manuaalin avulla.

– Aina, kun ollaan elävän materiaalin kanssa tekemissä syntyy jotain ongelmia. Manuaali pienentää soittelun tarvetta rakentajan päässä ja vastaavasti seurannan ja valvonnan tarvetta Kekkilän päässä. Valmispiha toteutetaan meidän nimissämme ja haluamme varmistaa laadun mahdollisimman pitkälle, Juha Järvinen summaa.

Keskeistä verkostomaisessa liiketoiminnassa on, että kaikki kumppanit hyötyvät siitä. Kekkilän ei ole tarvinnut juurikaan myydä toimintamalliaan, vaan arvoketjukumppanit ovat oivaltaneet siitä saamansa hyödyt. Viherrakentajakumppanit saavat yhteistyön kautta perusvolyymiä. Valmispiharatkaisut toteutetaan suoraviivaisesti. Kaikki tarvikkeet ovat helposti saatavilla yhdestä paikasta sovittuun aikaan.

– Valmispihojen toteutus on yksinkertaista. Ei ole väliä onko pihaa kaksikymmentä vai kaksi metriä yhteen suuntaan, kun moduulit ovat hyvin vakioituja.

Järvinen uskoo yhteistyön syvenevän jatkossa, kun kokemusta karttuu lisää ja toimintaa vakioidaan entisestään. Myös franchising-malli voi olla varteenotettava vaihtoehto tulevaisuudessa.

Vuodenajat määrittävät Valmispihan toteutusaikatauluja. Tämä tekee erityisesti viherrakentamisen resursoinnista haastavaa. Vuodenajat vaikuttavat myös ostamiseen; loppukäyttäjiä piha-asiat alkavat kiinnostaa vasta huhti-toukokuussa.

– Vuodenajat todellakin vaikuttavat. Sitoutuvatko loppukäyttäjät ja kauppa pitkäjänteisiin suunnitelmiin, joita vuodenaikojen vaihtelu pihojen rakentamisessa edellyttää? Ovatko he valmiita ostamaan pihan esimerkiksi jo vuotta aikaisemmin? Nämä ovat suurimpia haasteitamme, Juha Järvinen pohtii.

Valmispiha kaupan kautta suoraan kuluttajille

Kekkilä lanseerasi Valmispiha-mallistonsa rakennusliikkeiden kautta. Tämä tuo liiketoimintaan volyymiä ja suuruuden etuja. Valmistalokohteet ovat tarjonneet hyvän ympäristön palvelun kehittämiselle. Jatkossa suunnitelmissa on kuitenkin laajentaa jakelukanavia vähittäiskauppaan ja tarjota siten Valmispiha suoraan yksittäisten kuluttajien ulottuville.

– Tarvitsemme uusia jakelukanavia, jotta voimme tehdä Valmispihoista merkittävää liiketoimintaa Suomessa. Kehitämme yhteistyötä vähittäiskauppojen kanssa kesällä 2013. Visionamme on, että kuluttaja

voi ostaa valmiin pihan kaupasta. Niin kauppa kuin kuluttajatkin ovat olleet kiinnostuneita Valmispiha-ratkaisusta, Juha Järvinen kertoo.

Haasteena on kustannustehokkaan toimintamallin luominen maantieteellisesti hajanaisille yksityispihojen markkinoille.

– Rivitalokohteissa pihoja tehdään kerralla kymmenkunta vierekkäin. Omakotitalojen pihat sen sijaan sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan. Se aiheuttaa haasteita pihojen toteuttamiseen ja logistiikkaan. Nyt haetaan kannattavaa mallia pyörittää toimintaa myös vähittäiskauppa- ja kuluttajamarkkinoilla, Juha Järvinen visioi.

Mullan pussittajasta laaja-alaiseksi asiantuntijaksi

Valmispiha-ratkaisun innoittamana Kekkilä on ryhtynyt kehittämään järjestelmällisesti palveluliiketoimintaa.

– Valmispiha on ensimmäinen palvelumme. Valmispiha yhdistää tuotteita, asiantuntemusta ja verkostoja valmiiksi paketiksi kuluttajalle. Haluamme tarjota yhä monipuolisempia ratkaisuja ihmisille; strateginen tavoitteemme onkin kokonaisvaltainen puutarhan omistajuus, Juha Järvinen linjaa.

Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää aiemmin tuotteisiin keskittyneeltä organisaatiolta monia muutoksia ja toimintamallin myyntiä oman yrityksen sisällä. Kekkilä on kehittänyt erilaisia työkaluja palvelujen tuotteistamiseksi ja toimintojen yhdenmukaistamiseksi yrityksen sisällä. Esimerkiksi yrityksen palvelukirjassa kuvataan Valmispiha-palvelun sisältö sekä sen toteuttamistavat ja vaiheet yksityiskohtaisesti yrityksen omille työntekijöille.

Haastavinta ja samalla hedelmällisintä palveluliiketoiminnan kehittämisessä on ollut Kekkilän asiantuntijaroolin esille tuonti ja yrityksen sisäisen osaamisen paketoiminen palveluiksi.

– Meillä on rahanarvoista osaamista, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan; olemme asiantuntijaorganisaatio. Organisaatiorakenteemme ei ole kuitenkaan aikaisemmin ollut valmis tällaiseen. Nyt meillä on oma liiketoiminta-alue, joka kehittää palveluliiketoimintaa ja hyödyntää palveluinnovaatioita, Juha Järvinen kuvailee.

Kekkilän tavoitteena on kasvattaa palveluliiketoimintaansa tulevaisuudessa. Palveluliiketoimintaan on rekrytoitu uusia työntekijöitä ja organisaatiota on muokattu. Alun perin tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio on laajentuneet mullasta ja muista puutarhatuotteista puutarhaan ja jopa sisälle koteihin. Luonnollisena jatkumona kehitykselle on siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan.

Valmispiha-ratkaisu on vahvistanut Kekkilän edelläkävijäimagoa. Edelläkävijyys perustuu innovaatioihin. Järvisen mukaan edelläkävijä kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta, etsii uudenlaista lähestymistapaa tai ratkaisua ongelmiin.

– Olemme puutarha-alan edelläkävijä monella alueella, joista yksi on Valmispiha -ratkaisumme. On kiva olla ensimmäinen, ja tavoitteenamme on pysyä edellä jatkossakin. Valmispiha tukee ajatustamme olla ikään kuin puutarhan omistaja. Se tukee myös eri tuotteiden myyntiä ja tarjoaa samalla aineetonta hyötyä edelläkävijyyden kautta. ■

.

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Kekkilä on ymmärtänyt käyttäjien erilaisia tarpeita ja kehittänyt ratkaisuksi Valmispihan yhdessä käyttäjien ja verkostokumppaneiden kanssa. Asiakas on yrityksen liiketoiminnan keskiössä.

Kyseenalaistaminen. Kekkilä kyseenalaistaa alan perinteiset toimintamallit integroimalla viherrakentamisen arvoketjun, tuotteet ja palvelut valmiiksi, vaivattomaksi ratkaisuksi loppukäyttäjälle.

Uutuusarvo. Yritys tarjoaa kansainvälisestikin uuden ratkaisun puutarha-alan markkinoille ja siten uutta arvoa sekä asiakkaille että loppukäyttäjille.

Palveluasenne. Yritys pyrkii uudistumaan strategisella ja operatiivisella tasolla palveluliiketoiminnan kautta.

Verkostoituminen. Verkostoilla on ollut suuri merkitys Valmispihan kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Kasvun nälkä. Kekkilä kehitti Valmispihan kansainvälisille markkinoille. Yritys tavoittelee kasvua tuomalla palvelun vähittäiskaupan kautta suoraan kuluttajien saavutettavaksi.

LAKIMUUTOS MAHDOLLISUUTENA – HYPPY GLOBAALEILLE MARKKINOILLE

REACHLaw Oy tarttui EU:n kemikaalilainsäädännön muutoksen tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Yritys auttaa Euroopan markkinoilla toimivia ja sinne pyrkiviä yrityksiä täyttämään REACH-asetuksen vaatimukset. Asetuksen tavoitteena on edistää terveydelle ja ympäristölle turvallisempien kemikaalien käyttöä.

HELI PAAVOLA

Vuonna 2007 voimaan astunut EU:n kemikaalilainsäädännön REACH-asetus (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) lisäsi teollisuuden vastuuta. Kemikaalien rekisteröinti-, arviointi-, rajoitus- ja lupamenettelyjä säätelevä asetus toi uusia velvoitteita kemikaalien valmistajille, maahantuojille, jatkokäyttäjille ja jakelijoille. Yritysten on rekisteröitävä kaikki aineet, joita ne valmistavat tai maahantuovat vähintään tonnin vuodessa EU:n alueella. Lisäksi yritysten on arvioitava kemikaaleistaan aiheutuvat riskit ja ohjeistettava niiden käyttöä siten, että riskien hallinta paranee ja turvallisuus lisääntyy.

Vuonna 2006 perustettu ympäristöalan asiantuntijayritys REACHLaw Oy ei aikaillut suunnitellessaan ennakoidun lakimuutoksen pohjalta yritykselleen liiketoimintamallin ja asiakkailleen kokonaisratkaisun uusien velvoitteiden täyttämiseksi. Yrityksen palveluissa yhdistetään useiden alojen osaamista.

– Jo ennen lainsäädännön muuttumista pureuduimme uusiin asioihin, jotka REACH-asetus toisi mukanaan. Palvelukokonaisuutemme lähtee asiakkaan liiketoiminnan vaatimuksista, lainsäädännön syvällisestä ymmärtämisestä sekä palveluiden toteuttamisen vaatimasta teknisestä erikoisosaamisesta, REACHLaw:n toimitusjohtaja **Lasse Musakka** toteaa.

REACHLaw:n liiketoimintamallissa verkostoilla on keskeinen rooli. Yritys toimii linkkinä globaalin kemianteollisuuden ja Helsingissä sijaitsevan EU:n kemikaaliviraston (ECHA) välillä. REACHLaw auttaa Euroopan markkinoilla toimivia ja sinne pyrkiviä yrityksiä täyttämään EU:n kemikaalilainsäädännön vaatimukset. Yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa kustannusarviot, kemikaalien rekisteröinnit ja riskianalyysit. Asiakkaat ovat pääosin kemikaalien valmistajia ja maahantuojia öljy-, petrokemian-, metalli-, paperi ja sellu-, elektroniikka- sekä erikoiskemian teollisuudesta.

Varsinaisen palveluliiketoimintansa REACHLaw käynnisti vuonna 2008. Yritys on lyhyessä ajassa kasvanut huimaa vauhtia ja valtaosa sen liikevaihdosta tulee ulkomailta. Vuonna 2013 toimintaa on jo yli 40 maassa ja asiakasyrityksiä yli 200; joukossa kansainvälisiä suuryrityksiä. REACHLaw:n tärkeimpiä markkina-alueita ovat Eurooppa, Aasia, Latinalainen Amerikka ja USA. Pääkonttoriaan Espoossa pitävällä yrityksellä on toimipaikat myös Brysselissä, Istanbulissa ja New Delhissä.

KUVA: ISTOCKPHOTO

Huippuluokan asiantuntijuus ei yksin riitä.
On tapeltava koko ajan olemassaolon oikeutuksesta.
Eräs menestystekijämme onkin ollut täydellinen arvostelukyvyn puute.

Heti maailmalle

REACHLaw:n liiketoiminnan lähtökohta oli ainutlaatuinen: uuden lain tiedettiin luovan globaalit markkinat, jotka aukeaisivat vuoden 2008 alusta alkaen. Yritys onkin alusta alkaen ollut kansainvälinen.

– Halusimme kansainvälistyä heti, sillä Suomen markkinat ovat niin pienet, että kokonaisuudessaankin ne työllistäisivät vain muutaman henkilön. Jo vuonna 2007 lähdimme ulkomaille tapaamaan potentiaalisia asiakkaita ja teollisuusliittojen edustajia, kertoo Lasse Musakka.

Palvelukehitys aloitettiin asiakasrajapinnasta, asiakastarpeen tunnistamisesta. Mitä REACH-asetus merkitsee asiakkaille? Miten asiakas saa ratkaistua ongelmansa? Miten palveluyritys saa siitä rahaa? Paljonko asiakas on valmis maksamaan palvelusta esimerkiksi Kiinan markkinoilla? Kuinka iso osa markkinoista voidaan saavuttaa? Tämänkaltaisten analyysien pohjalta REACHLaw:ssa arvioitiin liiketoimintamallia, markkinakokoa ja -osuuksia.

Palveluideoiden testaamisen jälkeen määritettiin hinta ja rakennettiin prosessit ja arvoketju sellaiseksi, että siitä syntyi kannattavaa liiketoimintaa.

– Palvelukehitysgenressä palvelu itsessään on vain pieni osa kokonaisuutta. Tätä voisikin verrata IT-maailmaan, jossa koodaus merkitsee vain viittä prosenttia koko ratkaisusta. Palvelujen tuotteistamistyöstä suurin osa on arvoketjun rakentamista ja prosessien yhdenmukaistamista. Usein kuvitellaan maailman aukeavan pelkällä osaamisella, mutta huippuluokan asiantuntijuus ei yksin riitä. On mietittävä, miten ratkaisu tarjoillaan asiakkaille, miten se tuotteistetaan ja miten sillä tehdään rahaa, Musakka luonnehtii.

Huijareita vai kumppaneita?

REACHLaw:n liiketoiminnan käynnistämisessä haasteena oli asiakkaiden niukka tieto lakimuutoksesta ja sen sisältämistä uusista vaatimuksista. Kansainväliset markkinat oli luotava lisäämällä tietoa. Tässä tärkeitä kumppaneita olivat teollisuusliitot. Niillä oli yhtä lailla tarve viestittää yrityksille, että on pakko toimia uudella tavalla jos aikoo viedä tuotteitaan Eurooppaan.

Valistajan tie oli kivinen. Valmista kirjallista ohjeistoa oli niukasti, ja osa nuoren yrityksen potentiaalisista asiakkaista epäili yrittäjiä jopa huijareiksi. Aiempi lainsäädäntö koski 200 kemikaalia, uusi asetus kattoi kaikki kemikaalit. Asiakkaan oli vaikea ymmärtää vastuunsa muuttuneessa tilanteessa.

– Asiaa auttoi, että saatoimme tarjota asiakkaalle kokonaisratkaisun koko prosessin hoitamiseksi ja siten helpottaa tämän liiketoimintaa. Kauppoja alkoi syntyä, Lasse Musakka kertoo.

Vuosi 2008 merkitsi REACHLaw:lle käännekohtaa. Vaikka arviot markkinoiden koosta olivat luvanneet paljon, syntyivät markkinat ennakoitua hitaammin. Yritykset tekivät odotettua enemmän itse ja paikallinen kilpailu laski hintoja. Musakan mukaan REACHLaw joutuikin tämän vuoksi muuttamaan liiketoimintamalliaan ja keskittymään suuriin asiakkaisiin.

– Totesimme olleemme markkinoiden syntymisen suhteen liian optimistisia. Huomasimme isojen yhtiöidenkin tajunneen uudet vaatimukset vasta myöhään. Vuoden 2008 alussa käänsimme veneemme. Olimme yrittäneet troolata suurta silakkasaalista tehokkailla prosesseillamme. Kun saalis jäi pieneksi, syntyi tarve lähteä pyytämään valaita. Saimme asiakkaiksi valtavia yrityksiä. Samaan aikaan alkoi kuitenkin syntyä paikallista kilpailua, joka ruokki hintaeroosiota. On usein vaikea sanoa etukäteen, mikä osuus markkinoista saadaan, Musakka kuvailee.

Monen osaajan orkesteri

REACHLaw on kehittänyt ensimmäisenä maailmassa kansainvälisille markkinoille verkostoihin ja yhteistyökumppaneihin perustuvan, eri alojen asiantuntemusta innovatiivisesti yhdistävän kokonaisratkaisun REACH-asetuksen vaatimusten täyttämiseksi. Tämä on vaatinut edelläkävijältä ennen kaikkea rohkeutta.

– Edelläkävijyys on ainakin sitä, että uskaltaa lähteä. Amerikkalainen sananparsi kuvaa hyvin meitä: yritimme keittää jokaista merta. Eräs menestystekijämme onkin ollut täydellinen arvostelukyvyn puute. Kukaan muu ei ole yrittänyt mitään vastaavaa, Lasse Musakka arvioi.

Musakan mukaan eri alojen osaajista – kemisteistä, ympäristötieteilijöistä, juristeista, johdon konsulteista – muodostuva kansainvälinen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.

– Halusimme kehittää yrityksestämme monen osaajan orkesterin kansainväliselle toimintakentälle. Meillä on oltava erilaisia kompetensseja; vasta yhdessä olemme jotain.

Monialaisen yrityksen kilpailukenttä on pirstoutunut. Pitempään alalla toimineet kilpailijat ovat kapea-alaisempia, mikä tekee REACHLaw:n kilpailutilanteesta erikoisen; välillä on kilpailtava lakitoimistoa, välillä laboratoriota, välillä teollisuusliittoa, välillä konsulttitoimistoa vastaan.

Monialaisen organisaation johtaminen on niin ikään haasteellista. Rekrytointi on vaikeaa. Koulutus ja suuntautuminen liittyvät toisiinsa ja Suomessa asiantuntijoita on

vähän. Kompetenssien yhdistämismalli on haastava. Musakan mukaan olisikin helpompaa olla esimerkiksi lakitoimisto.

– Johtaminen on jätetty yrityksessämme vähemmälle. Monialaisen asiantuntijaorganisaation johtaminen on mahdollistamista. Jokaiselle on annettava valtaa henkilötasolla, on annettava riittävästi vapautta, vaikka prosesseja standardisoidaankin.

Tuotteistamalla tulosta

Vahva tuotteistaminen ja standardisointi ovat siivittäneet REACHLaw:n menestymistä. Kurinalaisen prosessin avulla yritys on pystynyt kasvattamaan volyymiään ja skaalaamaan palveluitaan kansainvälisille markkinoille. Standardoinnin avulla parinkymmenen asiantuntijan yritys on pystynyt käsittelemään parinsadan yrityksen toimeksiannot vuodessa. Skaalautumisessa keskeistä on ollut palvelujen tuotteistaminen, prosessien yhdenmukaistaminen ja koko arvoketjun hallinta.

– Yhtenä ydinkompetenssina pidän arvoketjun tuotteistamista. Tuotteistimme muunkin kuin palvelun. Pystyimme skaalaamaan palvelumme hyvin äkkiä. Hallitsemme koko kokonaisuuden, koko palveluprosessin ja kaikki arvoketjun osat. Ilman standardointia volyymit olisivat jääneet pieneksi, Musakka korostaa.

Selkeät palvelukokonaisuudet helpottavat asiakkaan ostopäätöstä.

– Tarjoamme mietittyjä, selkeitä tuotepaketteja. Asiakkaitamme kiinnostaa usein ensimmäisenä se, mitä prosessiin lähteminen maksaa. Me teemme kustannusarviot, autamme päätöksenteossa, hoidamme rekisteröintipalveluita ja toimimme tarvittaessa johtavana rekisteröijänä.

REACH-asetus merkitsee kemian alan yrityksille strategista bisnespäätöstä ja priorisointia. Kyseessä ei ole määräaikainen operatiivinen prosessi vaan pysyvä valinta, jolla on kauaskantoisia seurauksia yhtiön toimintaan ja tuleviin investointeihin.

– On mietittävä, kannattaako prosessiin lähteä mukaan. Varsinaisen rekisteröinnin hintahaarukka ulottuu muutamasta tuhannesta eurosta satoihin tuhansiin euroihin, joskus vieläkin suurempiin summiin. Päälle tulevat kemikaaliviraston maksujen lisäksi tietojen hankinnasta aiheutuvat kulut. Ne voivat olla merkittäviä, jos tarvitaan esimerkiksi testauslaboratorioiden palveluita. Päätös mukaan lähtemisestä voi olla paitsi kyllä tai ei, myöskin ei vielä, jolloin yritys voi vetäytyä joksikin aikaa EU:n markkinoilta mutta jatkaa muualla, Musakka toteaa.

Kumppanuuksia solmittaessa hyödyt ja vastuut puntariin

REACHLaw:lla on asiakaspalvelua tukeva parinkymmenen kansainvälisen yhteistyökumppanin verkosto Euroopassa, Aasiassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Yhdysvalloissa. Kumppaneina on teollisuusliittoja, asiantuntijayrityksiä ja myyntiorganisaatioita. Verkostoilla on tärkeä rooli markkinoiden luomisessa, markkinoinnissa ja myynnissä. Osa kumppaneista on asiantuntijoita, joiden palvelut täydentävät REACHLaw:n tarjontaa. Verkostokumppani voi olla markkinointikumppani, myyntikumppani tai erikoisasiantuntija esimerkiksi toksikologian alalla. REACHLaw hoitaa Suomesta käsin kaikki suhteet ja huolehtii loppukäyttäjistä. Palvelutuotanto tapahtuu standardoitujen prosessien mukaisesti.

– Lähdimme verkostojen luomisessa liikkeelle EU:n ulkopuolelta. Teimme yhteistyötä esimerkiksi kiinalaisten, intialaisten, eteläamerikkalaisten ja malesialaisten teollisuusliittojen kanssa. Kerroimme, miten yritysten pitäisi hoitaa REACH-asetuksen vaatimukset ja miten voimme auttaa siinä. Meillä oli jossain vaiheessa 0,8 myyjää per manner. Välillä tahti oli melkein tappavaa, Musakka kuvailee.

Verkostojen ja kumppanuuksien rakentamisessa keskeisenä haasteena on aina molemminpuolisen hyödyn tunnistaminen. REACHLaw:lla ja teollisuusliitoilla on sama tavoite: tarve lisätä yritysten tietoisuutta uusista vaatimuksista ja vähentää asiakkaiden riskejä. Kaupalliset kumppanuudet ovat haasteellisempia.

– On tärkeää, että molemmin puolin ymmärretään roolit, hyödyt ja vastuut.

KUVA: EEVA ANUNDI

REACHLaw:n toimitusjohtaja Lasse Musakka korostaa, että monialaisen asiantuntijaorganisaation johtaminen on mahdollistamista.

Näin kapeaan liiketoimintaan ei välttämättä saa mukaan isoja kumppaneja. On tärkeää tiedostaa, mitä kumppani haluaa. Riittääkö kumppanille, että hän saa provision myynnistä vai hakeeko hän samanlaista liiketoimintaa kuin mekin? Vastaamme itse palveluntuotannosta, joten emme ole valmiita jakamaan tekemistä, Musakka huomauttaa.

Myös kulttuurierot tuovat haasteita verkostoitumiseen. Suomalaiset ovat usein valmiimpia yhteiskehittämiseen kuin kansainväliset kumppanit.

Kasvun nälkää

Alun perin yhden miehen yrityksestä on kasvanut REACH-asiantuntemuksestaan tunnettu, kansainvälinen ympäristöalan palveluyritys. Vuonna 2009 yritys sai tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon. Vuonna 2010 REACHLaw saavutti yli kymmenen miljoonan euron liikevaihdon. Siihen mennessä yritys oli tavoittanut yli 40 maata ja sillä oli 20 kansainvälistä kumppania. Vuonna 2013 yhtiössä työskentelee parikymmentä henkilöä.

Musakan mukaan tavoitteena on edelleen hallittu mutta määrätietoinen kasvu. Menestyksestä huolimatta laajentumisstrategioita on mietittävä koko ajan.

– Vertaan toimintaamme pelimaailmaan. Menestyksekkäimmänkin pelin elinkaari on lyhyt ja tietyssä mielessä REACH-palvelumme on samankaltainen. REACHin elinkaari on pidempi, mutta kuitenkin rajattu. Koko ajan on pakko miettiä laatikosta ulos hyppäämistä. On tapeltava koko ajan olemassaolon oikeutuksesta, päästävä kiinni muihin alueisiin, Lasse Musakka kuvailee.

Kehitystoiminta on ollut REACHLaw:ssa jatkuvaa. Uusia ja yhä monimutkaisempia palveluja on kehitetty joka vuosi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tämä on asettanut haasteita myös palveluliiketoiminnan skaalaamiselle.

Vuoden 2010 jälkeen keskeisenä painopisteenä liiketoiminnassa on ollut laajentuminen REACHin pohjalta muuhun ympäristöliiketoimintaan. Kaikki kehityshankkeet eivät ole johtaneet uuteen liiketoimintaan. Haasteita riittää. Musakan mukaan ympäristöliiketoiminta yrityskentällä on toistaiseksi vielä suurelta osin kilven kiillottamista ja palveluliiketoiminta on alalla ohutta.

REACH-asetus on vaikuttanut myös EU:n ulkopuolisten maiden sääntelyyn ja avannut mahdollisuuden REACHLaw:lle laajentaa liiketoimintaansa muihin maihin. Esimerkiksi Japani, Korea ja Turkki ovat hiljattain uudistaneet kemikaalilainsäädäntönsä.

– Yritykset ulkoistavat toimintojaan jatkossa entistä enemmän, joten markkinoita riittää. Teemme kemian, laki- ja regulaatiokonsultontia esimerkiksi Kiinassa ja Turkissa. Välillä olemme toimineet jopa lobbaajana. Olemme laajentumassa myös it-palveluihin yhteisyrityksen kautta ja tuottamassa asiakkaille pilvipalveluja tähän liittyen. Asiakkaan ei tarvitse tehdä isoja investointeja, vaan hän voi ottaa palvelun käyttöön pala palalta, siihen tahtiin kuin tarvitsee, Musakka visioi.

Musakan mukaan uudet palvelut ovat looginen jatkumo REACH-asetuksen pohjalta luodulle liiketoiminnalle. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Uutuusarvo. REACHLaw tarjoaa kansainvälisesti uusia ratkaisuja EU:n kemikaalilainsäädännön vaatimusten täyttämiseksi. Yritys hoitaa lainsäädännön vaatiman byrokratian asiakkaiden puolesta eri alojen osaamista yhdistävänä kokonaisratkaisuna. Yritys on ollut yksi palveluviennin tienraivaajista; toistaiseksi Suomessa lähdetään vientimarkkinoille pääosin teknologia edellä, ei palvelukärjellä.

Verkostoituminen. REACHLaw yhdistää palveluissaan kemianalan, lainsäädännön ja liiketoiminnan osaamisen. Kansainvälisillä verkostoilla on merkittävä strateginen ja operatiivinen rooli yrityksen toiminnassa.

Ennakointi. REACHLaw ennakoi kemikaalilainsäädännön muuttumisen ja tarttui hyvissä ajoin sen tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin kehittämällä kokonaisratkaisun asiakkailleen lain vaatimusten täyttämiseksi.

Kasvun nälkä. REACHLaw on syntynyt globaaliksi. Kemikaalilainsäädännön vaatimukset ovat strateginen haaste kymmenille tuhansille yrityksille. Yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt nopeasti ja pyrkii hallittuun kasvuun tulevaisuudessakin laajentumalla REACH-asetukseen liittyvien palvelujen ulkopuolelle.

TÄYDELLISESTI ISTUVAT FARKUT

NOMO Jeans Oy antaa asiakkailleen rohkean arvolupauksen: täydellisesti istuvat farkut jokaiselle.

HELI PAAVOLA

Farkut edustavat vapautta, nuoruutta ja seksiä. Eipä siis ihme, että ne ovat maailman käytetyin vaatekappale. Teollisena sarjatuotantona valmistetut farkut istuvat kuitenkin kauniisti vain harvojen yllä. Vartaloidemme muodot vaihtelevat ja monilla on vaatekaapeissaan ainakin yhdet farkut, jotka ovat jääneet käyttämättä juuri huonon istuvuuden vuoksi.

– Yksinomaan Ison-Britannian kuluttajien kaapeissa on arviolta 60 miljoonaa farkkuparia, joita ei käytetä, tietää NOMO Jeansin toimitusjohtaja **Harri Rautio**.

Yhtiön arvolupaus – täydellisesti istuvat farkut jokaiselle – on ainutlaatuinen.

Shoppailun tuska synnytti oivalluksen

Kipinä NOMO Jeansin liikeideaan lähti kytemään yhden naisen tuskasta. Naisen, joka ei löytänyt itselleen istuvia farkkuja. Hänen aviomiehensä, josta sittemmin tuli NOMO Jeansin toinen perustaja, suhtautui ongelmaan epäuskoisesti.

– Farkkujahan on pilvin pimein, pakkohan sopiviakin on löytyä.

Pariskunnan yhteisellä New Yorkin matkalla aviomies joutui toteamaan, ettei puolisolle tosiaankaan löytynyt istuvia farkkuja edes metropolin kaiken kattavalta tuntuneesta tarjonnasta.

Seuraavaksi pohtimisen aihetta antoi havainto, että samasta ongelmasta kärsivät muutkin – miehet siinä missä naisetkin. Hyvin istuvia, myös käyttäjänsä yllä hyvältä näyttäviä farkkuja on vaikea löytää. Syntyi idea mittatilausfarkuista.

– Idea tuntui aluksi mahdottomalta, päättömältä – olisihan joku muu sen jo tehnyt, Harri Rautio kertoo yrityksen perustajien ajatelleen. Kartoitus osoitti, että tarvetta mittatilausfarkuille löytyi. Suomalaiset naiset sovittavat keskimäärin kymmentä

KUVA: NOMO JEANS

farkkuparia, ennen kuin löytävät itselleen sopivat farkut. Eivätkä sopivat tarkoita täydellisesti istuvia, vaan riittävän hyvin istuvia farkkuja. Jopa kaksi kolmesta naisesta kokee, että istuvien farkkujen löytäminen on lähes mahdotonta.

Ketterästi käyntiin, ripeästi maailmalle

Liikeideaa kehittämään ryhtynyt tiimi syntyi luontevasti – insinööri tunsi vaatesuunnittelijan, joka tunsi kaupan asiantuntijan, joka puolestaan tunsi hankinta- ja valmistusvaiheiden erikoistuntijan. Lumipallo lähti kierimään.

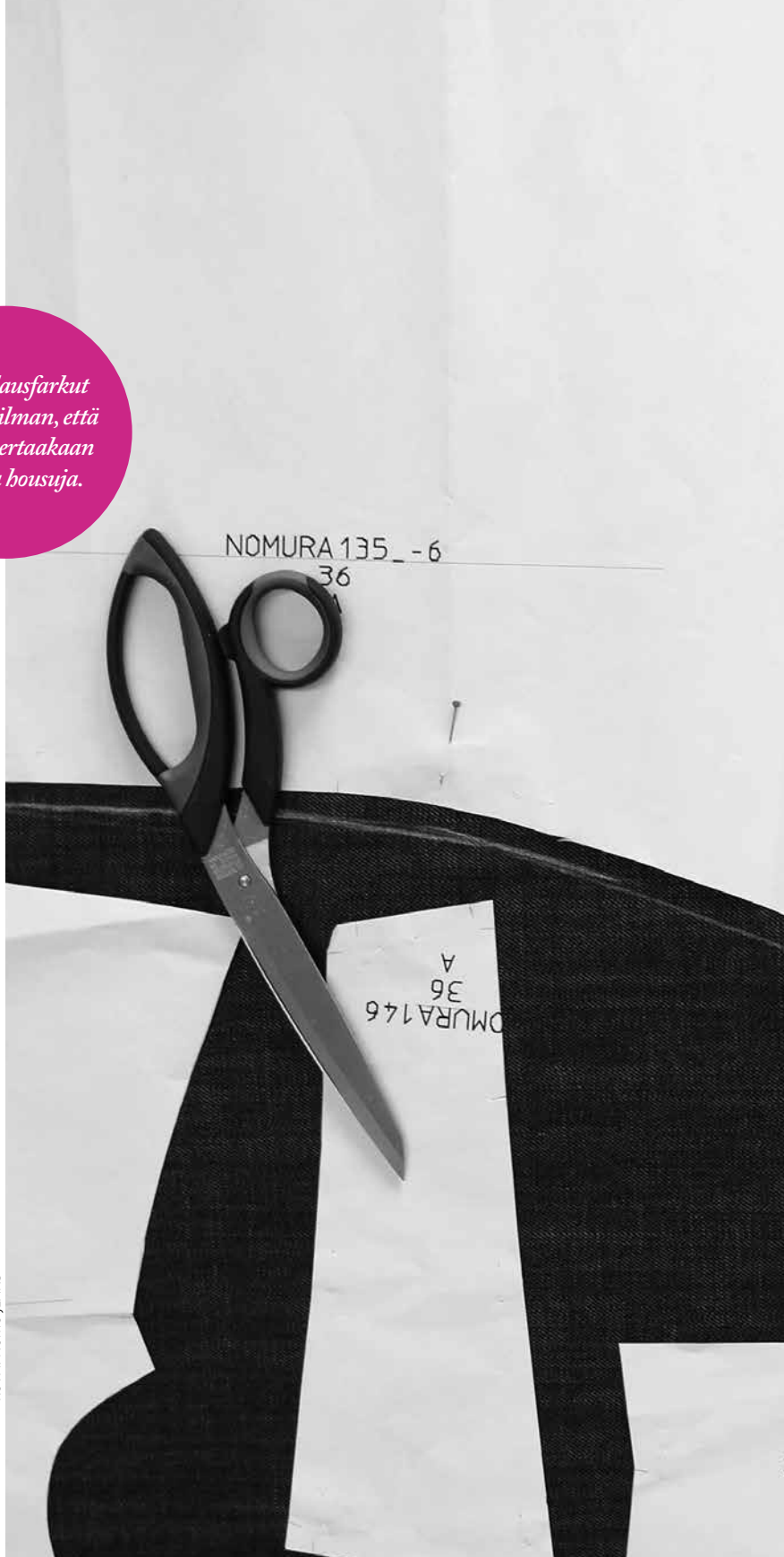
Yritys nimeltä NOMO Jeans perustettiin syyskuussa 2010. Liiketoiminta käynnistyi samalla tavoin kuin aloittelevissa yrityksissä yleensäkin – pienesti. Yrittäjät vuokrasivat vaatimattoman liiketilan, jonka parkkipaikan lumetkin he aurasivat itse.

Alkuun oli tarkoitus ottaa farkkuja tilaavien asiakkaiden mitat perinteiseen tapaan käsin mittanauhaa apuna käyttäen. Samaan aikaan kuitenkin kehoskanneriteknologia kehittyi. Yritys kehitti ensin itsekin skanneriteknologiaa, mutta päätyi lopulta ostamaan kehoskannerin.

Toimintakonseptia ja valmistusprosessia testattiin ensin valmistamalla farkut joukolle henkilöitä, joiden vartalonmuodot poikkesivat toisistaan. Sen jälkeen tuotteita myytiin ja samalla mittatilausfarkkukonseptia testattiin 200 asiakkaalla. Koemarkkinointivaiheen jälkeen avattiin ensimmäinen myymälä Helsingin keskustassa sijaitsevaan Kampin kauppakeskukseen.

Kansainvälistymisessä ei vitkasteltu. Suomesta toiminta laajeni pian Saksaan, ja sitten Arabiemiraatteihin. Syksyllä 2013 NOMO Jeansillä on viisi myymälää: yksi Hel-

Mittatilausfarkut syntyvät ilman, että asiakas kertaakaan sovittaa housuja.



KUVA: NOMO JEANS

singissä, yksi Tampereella, kaksi Hampurissa ja yksi Dubaissa.

– Jatkossa tavoitteemme on laajentua Suomessa, muissa Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa ja Lähi-idässä. Haluamme olla mahdollisimman lähellä asiakkaitamme kaikkialla missä toimimme, toteaa Harri Rautio.

Teknologia mahdollistaa ainutlaatuisen palvelun

NOMO Jeans on toteuttanut ensimmäisenä maailmassa tuotantoketjun, jossa mittatilausfarkut syntyvät ilman, että asiakas kertaakaan sovittaa housuja. Yrityksen konseptissa yhdistetään useiden eri alojen osaamista. Kehoskanneriteknologiassa ja mittatiedon hyödyntämisessä yritys kuuluu edelläkävijöihin. Skannerin tuottaman kolmiulotteisen mallin perusteella luodaan housuja valmistettaessa tarvittavat kaksiulotteiset kaavat ja lopputuloksena syntyvät kolmiulotteiset farkut.

Ja näin täydellisesti istuvat farkut käytännössä tehdään. Asiakas valitsee NOMO Jeansin myymälässä mieleisensä mallin, värin, mahdollisen kankaan käsittelyn sekä erilaiset yksityiskohdat. Farkkujen yksityiskohtia ovat muun muassa tikkaukset, nastat, taskujen muoto ja sijainti, vyötärönkorkeus, lahkeiden malli ja pituus. Sen jälkeen asiakas astuu 3D-kokovartaloskanneriin, joka ottaa hänestä mitat. Asiakkaan valinnat ja mitat syötetään tietojärjestelmään, josta housutilaus lähtee tehtaalle Viroon tai Kiinaan.

NOMO Jeansin farkkuja valmistetaan Kiinassa ja Virossa teollisena massatuotantona. Yksilöllisiin muotoihin leikatut farkut voidaan niputtaa saumauksia ja pesuja varten massatuotantosarjoiksi. Tuotannon läpimenoaika on noin neljä viikkoa.

Asiakkaan valinnat eivät vaikuta farkkujen hintaan. Jokainen NOMO Jeans -farkkupari maksaa aina saman verran, 169,-.

EDELLÄKÄVIJYYS

Uutuusarvo. Yritys antaa asiakkailleen ainutlaatuisen arvolupauksen - täydellisesti istuvat farkut jokaiselle. Asiakkaiden globaaliin tarpeeseen vastataan kansainvälisestikin uudella palvelulla, jossa valmistetaan yksilöllisesti räätälöity tuote teollisesti.

Kasvun nälkä. Täydellisesti istuville farkuille löytyy kysyntää maailmanlaajuisesti ja yritys kansainvälistyy ripeästi.

Lähtökohtana tunteet

NOMO Jeansin haasteena on pitkähkö toimitusaika. Asiakas saa farkut kotiinsa 5-6 viikon kuluttua tilauksesta. Vasta tällöin palvelukokemus huipentuu ja yrityksen on aika lunastaa arvolupauksensa. Lupauksen perimmäisenä tarkoituksenahan on ollut saada asiakkaalle hyvä olo.

Yrityksen arvolupauksen lähtökohtana ovat asiakkaan tunteet, eivät farkut itsessään. Asiakas ei osta yksilöllisten kurviensa mukaan ommeltua farkkukangasta. Hän ostaa kauneutta, onnellisuutta ja itsevarmuutta. Parhaimmillaan täydellisesti istuvat farkut poistavat asiakkaan ahdistuksen ja tuska loputtomalta tuntuvasta farkkujen metsästyksestä jää menneisyyteen. Asiakas voi jopa kokea istuvien farkkujen nostavan esiin hänen oman kauneutensa.

NOMO Jeansin farkkuihin ei todellakaan suhtauduta neutraalisti. Asiakkaat ovat olleet niihin joko äärettömän tyytyväisiä tai erittäin tyytymättömiä. Intohimoisesti uusiin farkkuihinsa suhtautuneet tyytyväiset asiakkaat ovat lähettäneet toimittajayritykselle myös valokuvia itsestään farkut jalassaan.

– Täydellisesti istuviin farkkuihin liittyy muodoiltaan erilaisten naisten vastarinta median ruokkimaa stereotyyppistä naiskuvaa vastaan, Harri Rautio arvioi. Hänen mukaansa istuvat farkut voivat parantaa merkittävästi asiakkaan itsetuntoa ja minäkuvaa.

– Eräskin asiakkaamme, viisikymppinen rouva, sanoi farkut saatuaan, että hänellä on ensimmäistä kertaa elämässään sellainen olo, että koko maailma lakoaa jalkojen juureen. ■

ÄLYKÄS OSTOSLISTA TEKEE RUOAN OSTAMISESTA VAIVATONTA JA HAUSKAA

Foodie.fm on maailman ensimmäinen personoitu sosiaalinen osto- ja ruokasuosituspalvelu, joka on siellä missä kuluttajatkin. Oppivaan teknologiaan perustuva palvelu suosittelee käyttäjälleen tämän yksilöllisiin tottumuksiin parhaiten sopivia ruokaohjeita ja tuotteita.

HELI PAAVOLA

Foodie.fm -palvelun suositusteknologia oppii käyttäjien valinnoista. Palvelua kuluttaja voi käyttää missä vain; se löytyy verkosta, sosiaalisesta mediasta ja älypuhelimesta. Monikanavaisessa palveluinnovaatiossa on yhdistetty vahva teknologia-osaaminen ja kyky helpottaa kuluttajien arkea ja tuottaa arvoa kaupalle. Kuluttajille Foodie on maksuton.

– Foodie auttaa käyttäjiä tekemään parempia valintoja ja kuluttamaan viisaammin, Digital Foodie Oy:n toimitusjohtaja **Kalle Koutajoki** tiivistää.

Vuonna 2013 palvelulla on 250 000 suomalaista käyttäjää. Palveluinnovaation vienti on käynnistetty Isosta-Britanniasta. Foodie.fm-palvelun kehittänyt yritys, Digital Foodie Oy, perustettiin joulukuussa 2009 Helsingissä.

Palvelua kuluttajien ehdoilla

Foodie.fm -palvelun avulla kuluttajat voivat tehdä ruokaostoksia fiksusti ja hauskasti. Palvelu vastaa yksinkertaisesti kysymykseen: Mitä söisin ja ostaisin tänään?

Palvelu suosittelee ruokareseptejä ja tuotteita kunkin käyttäjän maku- ja käyttötottumusten pohjalta. Lisäperusteena Foodie käyttää muiden sellaisten henkilöiden ostokäyttäytymistä, joilla on samankaltaiset makumieltymykset.

Palvelu ottaa huomioon rajoitteet ja mieltymykset kuten ruoka-allergiat ja lempiruuat sekä käytettävissä olevan budjetin. Se auttaa myös suunnittelemaan ostoksia ja yhdessä syömistä. Inspiroidakseen käyttäjäänsä Foodie tarjoaa ideoita tämän omasta sosiaalisesta verkostosta ja mielenkiinnon kohteista.

– Foodien arkkitehtuuri perustuu skaalautuvaan pilviteknologiaan. Palvelut ovat siellä missä kuluttajatkin ja ne toimivat kuluttajien ehdoilla, Koutajoki täsmentää.

Foodie.fm on saatavissa verkossa ja Facebook-sovelluksena sekä iPad-, iPhone-, Android- ja Windows Phone-sovelluksina.

Idea virtuaalisesta äidistä innovaation takana

Kalle Koutajoki kertoo yrityksen lähteneen kehittämään palveluaan puhtaalta pöydältä.

– Foodien lähtökohtana oli ajatus virtuaalisesta äidistä, joka kertoo mitä ostaa kaupasta ja mitä syödä. Käytimme samaa ideologiaa kuin musiikkisuosituspalveluissa. Valitsimme lähtökohdaksemme päivittäistavarakaupan, koska ruoan verkkopalveluissa oli selvä tilaus innovaatiolle.

KUVA: DIGITAL FOODIE

Foodien lähtökohtana oli ajatus virtuaalisesta äidistä, joka kertoo mitä ostaa kaupasta ja mitä syödä.

Digital Foodie Oy pyrkii kansainvälisille markkinoille ruokasuosituspalvelullaan. Toimitusjohtaja Kalle Koutajoen mukaan liiketoiminnassa tavoitellaan aina tähtiä, mutta menestykseen riittää että suunta on ylöspäin ja kasvu kiihtyy.

Yrityksen toimintaa ovat rahoittaneet Veraventure, Veturi Venture Accelerator ja Tekes. Kehitystoimintaa on toteutettu vahvasti yrityksen omin voimin. Koutajoki pitää yhtenä edelläkävijän tärkeänä ominaisuutena kykyä toteuttaa ideat käytännön ratkaisuiksi.

– Pyrimme tekemään kaiken kehitystyön itse. Ideoita on kaikilla, mutta haasteena on toteuttaa ne. Monella muullakin on varmaan ollut ideoita myös ruokasuositus-palveluista, mutta me olemme sellaisen oikeasti toteuttaneet. Toteutus on tärkeää – ja kokeileminen. On yhtä arvokasta todeta ettei idea toimi, kuin todeta sen toimivan käytännössä. Pelkillä ideoilla ei ole arvoa, vasta toteutuksella on.

Palveluoperaattori lisää arvoa päivittäistavarakauppaan

Päivittäistavarakaupalle Foodie tarjoaa mahdollisuuden kertoa entistä läpinäkyvämmin valikoimissa olevista tuotteista ja nostaa siten tarjotun palvelun tasoa. Foodiessa on tarkat ravitsemustiedot yli 20 000 tuotteesta sekä yli 8 000 ruokaohjetta arvosteluineen.

Foodie.fm liittyy maakohtaisesti päivittäistavarakaupan reaaliaikaiseen tuotevalikoimaan. Ratkaisu tarjoaa kaikki työkalut ruuan verkkokauppaan. Digital Foodie tekee yhteistyötä Suomessa S-ryhmän kanssa.

S-ryhmä ja elintarviketeollisuus ovat olleet yrityksen tärkeitä kumppaneita myös palvelua kehitettäessä. Ne tarjoavat tuote-, hinta- ja saatavuustiedot osaksi palvelua.

– S-ryhmä on asiakkaana antanut meille vapaat kädet viedä asioita eteenpäin ja samalla tukenut kehitystyötämme monin tavoin, Koutajoki kuvailee.

Tutkimusten kautta myös käyttäjät ovat osallistuneet kehitystyöhön. Digital Foodie on käyttänyt tutkimusmenetelminä kohderyhmäkeskusteluita ja verkkokyselyitä. Lisäksi yritys on analysoinut käyttäjien toimintaa palvelussa. Tästä huolimatta tärkeimpänä Koutajoki pitää sitä, että yrityksellä itsellään on selkeä visio siitä, minne ollaan menossa.

– Uusia ratkaisuja kehittäessä pitää olla vahva näkemys, että pääsee siihen mitä tavoittelee.

Koutajoen näkemyksen mukaan Digital Foodie ei ole perinteinen *start up* -yritys. Yritys tarjoaa palveluaan kuluttajille, mutta on samaan aikaan osa ison päivittäistavarakaupan tarjoomaa. Suhteessa kauppaan yrityksellä on palveluoperaattorin rooli. Yhteistyö S-ryhmän kanssa on auttanut ymmärtämään, miksi kuluttajat toimivat siten kun toimivat.

– Olemme S-ryhmän kanssa strategisia kumppaneita. Tarjoamme maailman parasta teknologiaosaamista heille ja he tarjoavat meille parasta päivittäistavarakaupan asiantuntemusta, Kalle Koutajoki kiteyttää.

Läpinäkyvyyttä ja palvelua ruoan arvoketjuun

Kauppa haluaa tarjota mahdollisimman paljon läpinäkyvyyttä ruoan arvoketjuun ja Digital Foodie tarjoaa tähän tärkeän kanavan. Koutajoki pitää ruokaketjun läpinäkyvyyttä kaupan kilpailuvalttina kansainvälisestikin.

– Suomalainen rehellisyys on varmasti palveluviennin kilpailuetu tulevaisuudessakin. Meillä Suomessa kuka tahansa kuluttaja voi koska tahansa keskustella kauppiaan kanssa mistä tahansa ja saada vastauksia kysymyksiinsä.

Kaupan kehityshankkeet ovat perinteisesti pitkäkestoisia ja suuria. Tämä on haaste kuluttajaverkkopalveluiden kehitykselle.

Suomalainen rehellisyys on palveluviennin kilpailuetu.

Niiden kehittäminen edellyttää ketterää reagointia.

– Me emme tarjoa ainoastaan uutta palvelua, vaan myös uuden toimintamallin, ja muutos vie aikaa. Olemme kuitenkin onnistuneet tässä – isotkin toimijat ovat uskaltaneet muuttaa toimintatapojaan ja alkaneet tehdä asioita uudella tavalla menestyksekkäästi.

Päivittäistavarakauppa on perinteisesti keskittynyt kustannuksiin ja hintaan. Foodien ruokasuosituspalvelu tuo henkilökohtaisuuden, räätälöitävyyden ja sosiaalisten hyötyjen kautta palvelun kilpailukeinoksi hinnan rinnalle.

Digital Foodie tarjoaa palvelullaan arvoa kaupan tarjontaan sekä työkaluja ja ohjelmistoja kaupan toimitusketjun hallintaan. Kun kuluttaja tilaa Foodiesta tuotteen, tilaus menee Foodien järjestelmästä myymälään. Myymälähenkilökunnalla on keräilypääte, joka mahdollistaa tuotteiden elektronisen keräilyn hyllystä. Tuotteen asiakkaalle toimittavalle jakelijalle järjestelmä puolestaan laskee optimireitin toimitusosoitteeseen.

– Tämä lisää läpinäkyvyyttä myös kuluttajan kannalta. Kuluttaja voi seurata tilauksen etenemistä ja nähdä milloin toimitus on tulossa perille, Koutajoki tarkentaa.

KUVA: DIGITAL FOODIE

Suomessa S-ryhmä oivalsi palvelun hyödyt nopeasti. Kuluttajien houkuttelu uuteen toimintatapaan vaatii vielä markkinointia. Aluksi idea levisi sosiaalisessa mediassa nopeasti, mutta palvelun tekeminen kuluttajille tunnetuksi edellyttää jatkuvaa markkinointia. Yritys on tehnyt yhteismarkkinointia S-ryhmän ja Nokian kanssa, suoramarkkinointia ja verkkomainontaa. Koutajoen mukaan markkinoinnissa punaisena lankana on ollut hyötyjen konkretisointi hypetyksen sijasta.

Kasvun nälkää kansainvälisillä markkinoilla

– Kansainvälistyminen on Suomessa *start up* -yritykselle elämän ja kuoleman kysymys. Voit tehdä sadan miljoonan liikevaihdon Suomessa, mutta monesti koetaan että et ole mitään ellet ole kansainvälisillä markkinoilla, Kalle Koutajoki kritisoi.

Digital Foodien tärkeänä tavoitteena on kansainvälistyä. Yritys valitsi ruoan verkkokaupassa pisimmälle maailmassa kehittyneet Ison-Britannian markkinat ensimmäisiksi kohdemarkkinoikseen ulkomailla. Koutajoki kertoo, että kansainvälistyminen aloitettiin kiertämällä Ison-Britannian isot kauppaketjut läpi.

– Kansainvälistymisessä on tärkeää tavata asiakkaita ja kumppaneita eri segmenteiltä ja kuunnella, mitä he sanovat. Kysyimme isoilta kauppaketjuilta, mitä ne tekevät ja mitä ne tarvitsevat. Lopulta totesimme, että Iso-Britanniassa meillä on enemmän annettavaa pienille kaupoille kun taas muualla Europpassa isot ketjut ovat meille oikea asiakasryhmä.

Digital Foodie tavoittelee asiakkaikseen sekä yksittäisiä kauppoja että isoja kauppaketjuja. Nämä yhdessä mahdollistavat

Pelkillä ideoilla ei ole arvoa, vasta toteutuksella on.

Visionamme on tehdä ruoan ostamisesta helppoa, hauskaa ja nopeaa joka puolella maailmaa.

Ruoan verkkopalveluissa oli selvä tilaus innovaatioille.

mittavan liiketoiminnan. Tämä edellyttää palvelujen tuotteistamista kullekin segmentille sopiviksi ratkaisuiksi.

Ison-Britannian ohella yrityksen katse on Suomen lähimarkkinoissa ja muussa Euroopassa. Myös Yhdysvaltain markkinat kiinnostavat.

– Eri maat ovat hyvin erilaisia. Esimerkiksi Iso-Britannia, Ruotsi, Venäjä ja Viro ovat ruokaverkkopalvelujen kehityksessä hyvin eri vaiheissa, tarpeet vaihtelevat maittain. Ratkaisun pitää olla modulaarinen ja palvella samaan aikaan sekä enemmän että vähemmän edistyksellisiä markkinoita. Yksi ratkaisu ei sovi kaikille, Koutajoki selventää.

Kasvua ketteryyttä menettämättä?

Kehitystoiminta vaatii aina myös sisäisiä muutoksia. Toimintamallien skaalaaminen liiketoiminnan kasvaessa on ollut *start up* -yritykselle keskeinen haaste. Digital Foodien asiakaskunta on paikallista. Myynti ja markkinointi edellyttävät kustannustehokkaita ja ketteriä ratkaisuja.

Digital Foodie on kokeillut eri toimintamalleja, kuten paikallisia työntekijöitä, mutta paras malli on vielä työpöydällä. Matkan varrella yritys on oppinut, että perinteisen alan muuttaminen edellyttää läsnäoloa markkinoilla. Paikallinen tapa toimia on aina hiukan yksilöllinen, vaikka ratkaisu olisikin sama. Toimintamalleja muutettaessa ja asiakkaita opetettaessa on oltava läsnä. S-ryhmän tuki strategisena kumppanina on auttanut Digital Foodie -yhtiötä myös kansainvälistymisessä.

– Toki olisin toivonut nopeampaa kansainvälistymistä. Olemme kuitenkin edenneet hyvin, kun ajan suhteuttaa siihen, että olemme oppineet miten asiakas ja markkinat toimivat. Yhteistyö on sujunut paremmin kuin hyvin. Liiketoiminnassa aina tavoitellaan tähtiä, mutta harvoin tähtiin pääsee suoraan. Menestykseen riittää, että suunta on ylöspäin ja kasvu kiihtyy, Koutajoki arvioi.

Ruokakauppa ja ruokaan liittyvät palvelut siirtyvät entistä vahvemmin verkkoon, mutta tahti ei ole niin nopea kuin erikoistavarakaupassa juuri sen vuoksi, että kasvu pitää luoda paikallisilla markkinoilla.

– Visionamme on tehdä ruoan ostamisesta helppoa, hauskaa ja nopeaa joka puolella maailmaa, mahdollisimman monen kaupan kautta, Koutajoki summaa. ■

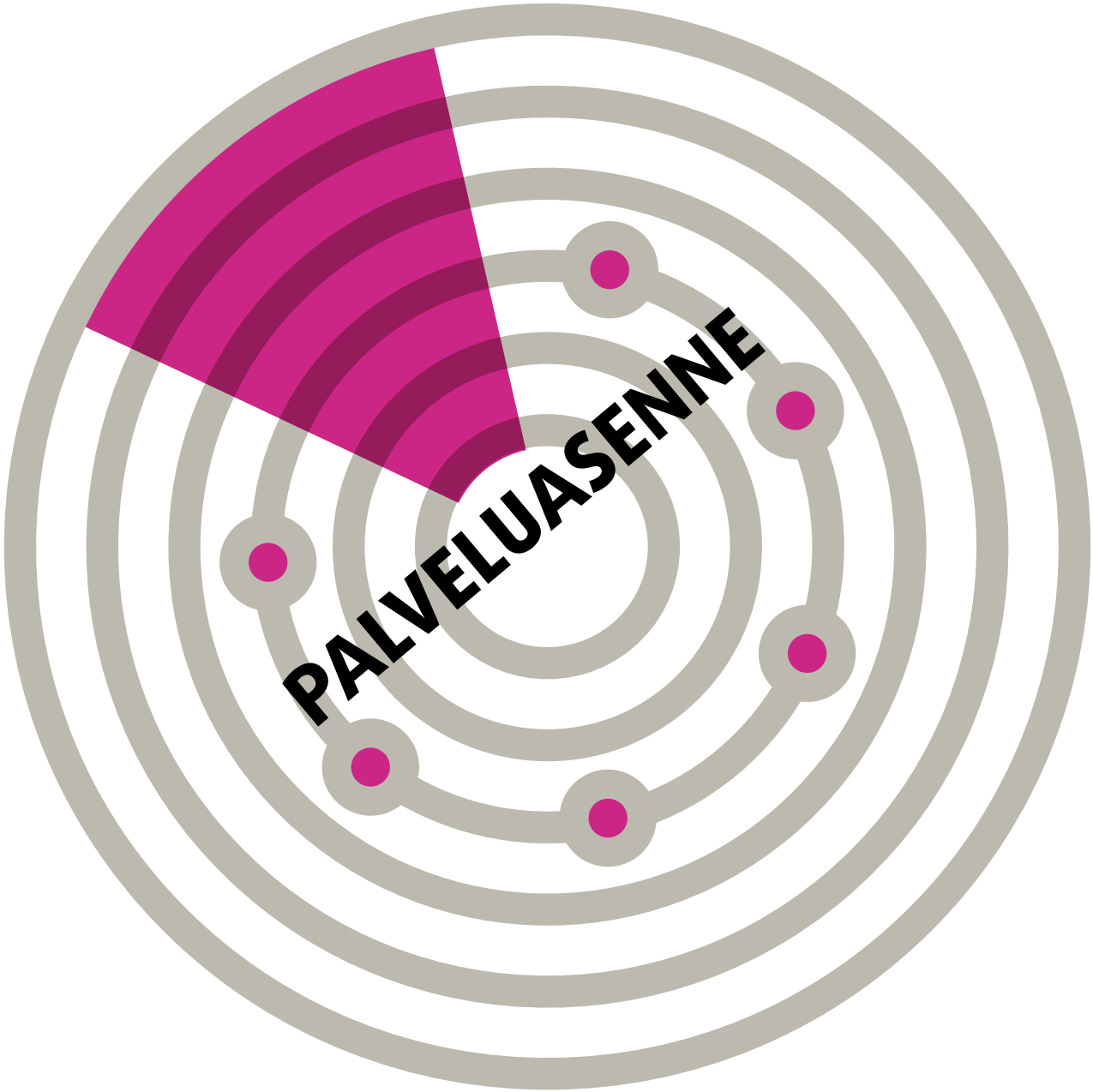
EDELLÄKÄVIJYYS

Kyseenalaistaminen. Digital Foodie haastaa omalla erottuvalla konseptillaan perinteisesti hintaan ja kustannuksiin keskittyvää päivittäistavarakauppaa uudistumaan ja pyrkii muuttamaan markkinoita.

Uutuusarvo. Foodie.fm on maailman ensimmäinen personoitu sosiaalinen osto- ja ruokasuosituspalvelu, joka oppii käyttäjien valinnoista.

Verkostoituminen. Yritys toimii palveluoperaattorin roolissa suhteessa kauppaan; strateginen kumppanuus kaupan kanssa on keskeinen osa sen liiketoimintamallia.

Kasvun nälkä. Yritys tavoittelee kasvua kansainvälisillä markkinoilla.


PALVELUASENNE

PALVELUASENNE LUODAAN ASETTAMALLA TYÖNTEKIJÄT ETUSIJALLE

Palveluasenteen ja -kulttuurin luominen on palveluyrityksessä tärkeää. Kansainvälisestikin uuden ratkaisun tietotekniikan hankintaan tarjoava 3 Step IT ylittää asiakkaiden palveluodotukset asettamalla työntekijät etusijalle.

HELI PAAVOLA

3 Step IT mullistaa asiakkaidensa tavan hankkia tietotekniikkaa yhdistämällä uudella tavalla rahoitus-, logistiikka- ja hallinnointipalvelut. Ratkaisu on kansainvälisestikin uusi.

– Muutamme organisaatioiden tapaa hankkia it-laitteita tarjoamalla läpinäkyvän, kustannustehokkaan ja ympäristöystävällisen ratkaisun it-laitteiden hallintaan, rahoitukseen, käyttöön ja uusimiseen, toimitusjohtaja **Artti Aurasmaa** 3 Step IT:ltä kiteyttää.

3 Step IT:n liikeidea syntyi keskittymällä it-laitteiden elinkaaren loppupäähän; siihen, mitä käytetyille laitteille tapahtuu. 3 Step IT:ssä uskotaan, että käytetyille laitteille voidaan löytää uusi koti, jos niitä on hallittu hyvin. Tämä puolestaan edellyttää järkevien rahoitusvaihtoehtojen tarjoamista asiakkaille.

Tietotekniikan rahoitus-, logistiikka- ja hallinnointipalveluista mikään ei ole yksinään uusi markkinoilla. 3 Step IT:n ratkaisun innovatiivisuus syntyykin siitä, miten kolme palvelua yhdistetään tavalla joka on uutta myös kansainvälisillä markkinoilla.

Palvelukulttuurin ja -asenteen luomisella on ollut tärkeä rooli palveluyrityksen kehitystyössä. Työntekijät, jotka asetetaan organisaatiossa etusijalle, sitoutuvat parhaiten täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaiden odotukset.

3 Step IT perustettiin vuonna 1997. Yrityksellä on tytäryhtiöitä 14 maassa ja se työllistää 250 henkeä. Pääkonttori on Vantaalla. 3 Step IT:n liikevaihto oli vuoden 2012 lopussa 444 miljoonaa euroa. Vuonna 2012 yritys hallinnoi 1,3 miljoonaa kohdetta eli päätelaitetta.

Tavoitteena kannattava kasvu ja tuoton maksimointi

– Kannattava kasvu on ollut yrityksemme punainen lanka koko sen historian ajan. Sen perustana on ollut intohimo palveluliiketoimintaan ja nöyrä halu ymmärtää asiakkaita, Artti Aurasmaa summaa.

Jokaisen yrityksen perimmäisenä tavoitteena on maksimoida omistajille tuotettava arvo. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista lyhyellä aikavälillä. Tarvitaan pitkäjänteisiä ponnisteluja; tavoitteeseen pyrittäessä kymmenen vuottakin on lyhyt aika.

KUVA: 3 STEP IT

Oikea asenne johtaa oikeaan tulokseen.

3 Step IT:n toimitusjohtaja Artti Aurasmaan mukaan henkilökunta ei ole yrityksen tärkein voimavara, vaan oikeat henkilöt.

Parhaita tuloksia saavutetaan pitkällä aikavälillä asettamalla työntekijät etusijalle.

Yritykset voivat kasvattaa omistajien tuottoa eri tavoin. Ne voivat priorisoida toimintaansa strategisella tasolla keskittymällä omistajiin, asiakkaisiin tai henkilökuntaan. 3 Step IT:ssa ajatellaan ensin työntekijöitä, sitten asiakkaita ja kolmanneksi omistajia.

– Näkemyksemme mukaan pitkällä aikavälillä parhaita tuloksia saavutetaan nimenomaan asettamalla työntekijät etusijalle. Johdon pitää huolehtia henkilökunnastaan. Silloin henkilökunta huolehtii asiakkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Viime kädessä tämä merkitsee sitä, että myös omistajat saavat parhaimman mahdollisen tuoton, Aurasmaa selventää.

Työntekijät etusijalle arjessa ja strategiassa

Mitä henkilökunnan asettaminen ensimmäiseksi käytännössä tarkoittaa?

Artti Aurasmaan mukaan priorisointi näkyy niin suurissa kuin pienissäkin asioissa yrityksen arjessa ja strategiassa. Sillä, miten organisaatiokaavio piirretään, on iso merkitys yrityksen strategian toteutumiselle.

– 3 Step IT:n organisaatiokaaviossa asiakkaat ovat ylhäällä ja omistajat alhaalla. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat organisaatiokaavion huipulla heti asiakkaiden alapuolella.

Asiakaspalvelu näyttelee palveluyrityksessä pääroolia – sillä lunastetaan palvelulupaukset ja sen kautta asiakkaan odotukset ylitetään. Oman arvonsa ja merkityksensä tunteva asiakaspalvelija tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakasrajapinnasta saadut ajatukset ja ideat ohjaavat myös liiketoiminnan kehitystyötä.

Palveluasenne on palvelu- ja asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintaa. Palvelukeskeisyys merkitsee yrityksen arjessa muun muassa sitä, että tuotteiden sijasta puhutaan ratkaisuista. Ratkaisut taas määritellään asiakkaiden tarpeiden perusteella, ei palvelun ominaisuuksien. Saatavuutta määriteltäessä ei katsota vain jakelua, vaan koko arvoketjua. Hinnan sijasta keskitytään arvoon. Ratkaisun hyödyt argumentoidaan asiakkaan kokemien arvojen kautta.

Henkilökunnan asettaminen ensimmäiseksi edellyttää luottamuksen kulttuuria organisaatiossa; johtamisen pitää tukea sen luomista. Arvioidessaan onnistumistaan tässä asiassa 3 Step IT käyttää yhtenä mittarina Suomen parhaat työpaikat -kyselyä, joka korostaa johdon ja henkilökunnan välistä luottamusta. Yritys onkin menestynyt kilpailussa melko hyvin vuodesta toiseen.

Rekrytointi on tärkeää, jotta yritykseen saadaan oikealla tavalla ajattelevia ja toimivia työntekijöitä.

– Henkilökunta ei ole yrityksen tärkein voimavara, vaan oikeat henkilöt. Rekrytoinnilla on siten merkittävä rooli. Asiakasraja-

KUVAT: 3 STEP IT

pinta taas on palveluorganisaation tärkein toiminta-alue, joten asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten rekrytoinnilla on palveluyrityksessä erityisen suuri merkitys, Aurasmaa tarkentaa.

Myös suhtautuminen voittoihin ja tappioihin heijastaa yrityksen prioriteetteja. Myyntiorientoituneessa organisaatiossa voitot ovat aina tärkeitä. Voitot pitää kuitenkin nähdä yhteisinä voittoina. Myös tappioita tarvitaan, muuten liiketoiminta ei kehity. Vaikka tappioista pitääkin ottaa opiksi, niin syyllisiä niihin ei saa etsiä.

Puhuttelevat arvot luodaan henkilökunnan kanssa

Arvot ovat monissa yrityksissä hyvin samankaltaisia, Artti Aurasmaa tietää.

– Arvoina puhutaan usein asiakaslähtöisyydestä ja tehokkuudesta. Mitä arvoja ne ovat? Ennemminkin ne ovat yrityksen tavoitteita, joilla pyritään maksimoimaan omistajien arvo, eivät arvoja itsessään.

Aurasmaa korostaa, että arvojen pitää lähteä ihmisistä ja niiden pitää puhutella ihmisiä.

– Arvot eivät ole yrityksen arvoja, ne ovat niiden ihmisten arvoja, jotka toimivat yrityksessä. Arvot pitää muodostaa yhdessä henkilökunnan kanssa, muuten ne eivät ole todellisia arvoja.

Ellei henkilökunta osallistu arvojen luomiseen olennaisella tavalla, ei niitä voida aidosti jalkauttaa yrityksen toimintaan. 3 Step IT:n arvojen muodostaminen lähtee liikkeelle yhteisestä työpajasta, jossa jokainen kirjoittaa vapaasti omia arvostuksiaan yrityksen työntekijänä. Ajatukset ja arvostukset kootaan yhteen ja niitä työstetään eteenpäin useissa eri työpajoissa neljän kuukauden ajan.

– Arvot ovat asenteita ja arvostuksia. Arvojen pitää olla totta 24 tuntia vuorokaudessa – ei ihmisillä voi olla eri arvoja töissä ja vapaalla. Jokaisen henkilökuntaan kuuluvan pitää ajatella, että tämä on minulle totta, näin minä haluan elää. Vaikka arvomme ovatkin yhteisiä, niin yksilöinä voimme olla erilaisia. Yhdessä täydennämme toisiamme, Aurasmaa kuvailee.

Oikealla asenteella oikeisiin tuloksiin

Minkä arvojen mukaan 3 Step IT sitten toimii?

Artti Aurasmaa kertoo, että 3 Step IT:ssä suhtaudutaan intohimoisesti työhön, asiakkaiden palveluun ja hauskanpitoon. Intohimoinen yritys oppii jatkuvasti, asennoituu myönteisesti asioihin ja toimii avoimesti ja rehellisesti. Intohimo näkyy yrityksen arjessa myös tekemisen meininkinä. Avoimessa yrityskulttuurissa puhutaan suoraan, pidetään lupaukset ja kannetaan vastuu alusta loppuun asti. Jatkuvasti oppiva työntekijä suhtautuu oppimiseen myönteisesti, jakaa parhaaksi kokemiaan käytäntöjä työtovereilleen ja oppii virheistään. Myönteisesti asennoituvat työntekijät rohkaisevat toisiaan ja ylittävät asiakkaiden odotuksia positiivisella otteellaan.

Aurasmaa korostaa arvojen merkitystä myös rekrytointiperusteena.

– Arvojemme mukaan toimimalla olemme kasvaneet ja saaneet positiivista palautetta asiakkailta. Arvomme ovat synnyttäneet myös työhönsä tyytyväisiä ihmisiä. Tällaista asennetta odotamme uusiltakin työntekijöiltä. Suoriutumisen lisäksi mittaamme myös asennetta. Asenne on tärkeämpää kuin tuloksellisuus, koska oikea asenne johtaa oikeaan tulokseen.

Vastaavasti 3 Step IT lupaa työntekijöilleen, että työpaikalle on mukava tulla. Työllä ja sen tekijöillä on 3 Step IT:lle merkitystä. Yrityksessä välitetään toinen toisistaan, keskustellaan avoimesti ja tarjotaan mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen.

– Olemme vasta alkutaipaleella, vielä on paljon tehtävää. Meillä työntekijät tulevat ensin ja asiakkaat sitten. Se toimii, koska silloin työntekijät sitoutuvat ylittämään asiakkaiden odotuksia ja positiivisesti yllättyneet asiakkaat puolestaan hurraavat meille. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Uutuusarvo. 3 Step IT mullistaa asiakkaiden tavan hankkia tietotekniikka yhdistämällä rahoitus-, logistiikka- ja hallinnointipalvelut kansainvälisestikin uudeksi ratkaisuksi.

Palveluasenne. Palveluasenteella on keskeinen rooli 3 Step IT:n toiminnassa. Yritys korostaa asiakasrajapinnan roolia toiminnassaan eri tavoin. Asiakkaiden odotukset ylittävää palvelua tuotetaan, kun työntekijät nostetaan kaikessa etusijalle.

KORUISTA ELÄMYKSIIN

Kalevala Koru haastaa alan perinteiset toimintatavat elämysliiketoiminnallaan. Yritys keskittyy korujen valmistuksen sijasta kokonaisvaltaisemmin elämysten tarjoamiseen asiakkaalle. Siirtymällä elämysliiketoimintaan Kalevala Koru on vahvistanut edelläkävijärooliaan ja erottautunut kilpailijoistaan. Elämysliiketoiminta on myös lisännyt käyttäjien koruissa kokemaa arvoa ja edistänyt asiakas- ja palvelukeskeisen kulttuurin syntymistä tuotekeskeisessä yrityksessä.

HELI PAAVOLA

Kalevala Koru Oy on alansa suurin Suomessa ja yksi suurimmista Pohjoismaissa. Yrityksen brändit Kalevala Koru ja Lapponia Jewelry ovat erittäin arvostettuja. Markkinajohtajana yritys haluaa uudistaa perinteistä alaa asiakkaan näkökulmaa ja elämyksellisyyttä korostamalla ja tulevaisuuden muutoksia ennakoimalla. Kalevala Koru Oy:n toimitusjohtaja **Riitta Huuhtasen** mukaan edelläkävijyys on korualan totuuksien kyseenalaistamista – kyseenalaistamista aidon asiakaskeskeisyyden ja näkemyksellisyyden perusteella.

– Edelläkävijällä on näkijän lahja ja rohkeutta; näkemystä siitä, miten maailma ja asiakkaat muuttuvat ja kyky toteuttaa sen pohjalta uusia asioita kaupallisesti menestyen, hän painottaa.

Kuluttajakäyttäytymisen megatrendit ja globaalit muutokset vaikuttavat myös korualaan. Eettisyys, ekologisuus ja esteettisyys ovat keskeisiä kehityssuuntia markkinoilla. Kilpailuetu ei kuitenkaan synny niiden kautta; kuluttajat odottavat, että kaikki yritykset kantavat liiketoiminnassaan ympäristö- ja yhteiskuntavastuunsa. On erottauduttava muilla keinoin. Kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa Kalevala Koru pyrkii erottautumaan tarjoamalla asiakkaille kokonaisvaltaisia koruelämyksiä. Yritys on kehittänyt valikoiman koruihin luontevasti liittyviä elämyspalveluita. Samalla on syntynyt uutta liiketoimintaa.

– Elämyksiä ei voi samalla tavalla tuoda markkinoille kuin tuotteita. Murramme alan perinteitä tekemällä korujen ostamisesta miellyttävää ja elämyksellistä. Keskeisintä kilpailussa erottautumisessa on, että ajattelemme uudella tavalla. Elämysliiketoiminnan keskiössä on käyttäjä ja asiakas, Riitta Huuhtanen summaa.

Kalevala Koru on lisännyt asiakaskokemuksen elämyksellisyyttä sekä omassa että jälleenmyyjien liiketoiminnassa uusilla palveluilla, tilojen ja näytteillepanon ratkaisuilla, henkilökunnan koulutuksella sekä asiakaspalvelua ohjaavilla työkaluilla.

Vanhat toimintamallit museoon

Korujen valmistus ja vähittäiskauppa ovat hyvin perinteisiä aloja. Kilpailijoista erottautuminen on vaikeaa. Korujen materiaalit ovat samankaltaisia ja kultasepän liikkeetkin muistuttavat toisiaan.

Alan perinteistä poikkeava voi kohdata vastarintaa joka suunnalta. Edes asiakkaat

KUVA: KALEVALA KORU

Tulevaisuudessa on mietittävä, missä näkyy muotoilijan kädenjälki ja missä käyttäjän.

Muotoilijan on kuunneltava mitä asiakas haluaa, vaikka toteuttaakin sen omasta luovasta näkemyksestään käsin. Kuvassa Markku Mäki.

ja markkinat eivät aina ole valmiita muutokseen.

– Aikoinaan Lapponian perustaja **Pekka Anttila** halusi uudistaa perinteistä korumuotoilua persoonallisella otteella ja pyysi **Björn Weckströmiä** suunnittelemaan korusarjan. Se poikkesikin ratkaisevasti ajan koruvirtauksista. Pohjanmaalla paikallinen kauppias sanoi korusarjan nähdessään, että tulkaa 100 vuoden päästä takaisin – eivät asiakkaat ole tällaisiin vielä valmiita. Ellei sitä hyppyä olisi uskallettu tehdä, ei kansainvälistä menestystarinaa olisi syntynyt. Se vaati rohkeutta, härkäpäisyyttä ja pioneerihenkeä, muistelee Riitta Huuhtanen.

Liiketoiminta on korualalla hyvin tuote- ja tuotantolähtöistä. Vakiintuneiden ajattelumallien muuttaminen on yrityksen sisälläkin haasteellista. Koko organisaation kattava toimintatavan muutos vaatii johdonmukaista johtamista, viestintää ja koulutusta. Kalevala Koru käyttää työnkiertoa yhtenä keinona muuttaa ajattelumalleja; tutulta alueelta irrottautuminen lisää ymmärrystä ja avartaa ajattelua.

– Muutosta haluavan on puhuttava muutoksesta. Elämysliiketoiminta on tuonut asiakaslähtöistä ajattelua konkreettisella tavalla toimintaamme. Pyrimme aina toimimaan siten, että olisimme houkuttelevampia kuluttajien ja asiakkaiden silmissä. Ainoa tapa edetä on asiakas edellä, Riitta Huuhtanen kuvailee.

Tuotteen roolia elämysliiketoimintaan siirtyminen ei heikennä. Tuote, koru itsessään, on Kalevala Korulle yhtä tärkeä kuin ennenkin. Elämysliiketoiminta tarjoaa kuluttajille useammanlaisia tarttumapintoja tuotteeseen. Tämä on erityisen tärkeää, koska käyttäjät eivät osta koruja niiden ominaispiirteiden tai käyttötarkoituksen vuoksi. Kuluttajat eivät tarvitse koruja elääkseen. Korujen arvo on niiden merkityksissä ja tarinoissa. Palvelu nostaa ne esiin ja siten vahvistaa kuluttajan koruissa kokemaa arvoa.

– Palvelumme on sitä, miten tuotteet esitellään, missä niitä myydään, miten niistä saatavaa elämystä tuetaan ja miten niistä pidetään huolta niiden elinkaaren ajan, Huuhtanen tiivistää.

Korun kohtaamisen nautintoa

Kalevala Koru avasi uuden lippulaivamyymälänsä marraskuussa 2012 Helsingin ydinkeskustaan, Pohjoisesplanadille. Myymälä on suunniteltu yhteistyössä suomalaisen konsepti- ja designtoimisto Happimaan kanssa alan traditioita rikkovaksi. Korualalla perinteisesti korostetaan turvallisuutta. Korut pidetään lasivitriineissä ja yleensä asiakkaat pääsevät tutustumaan niihin vain henkilökunnan opastuksella. Riitta Huuhtasen mukaan koruliikkeet ovat kansainvälisestikin yllättävän perinteikkäitä lasivitriineissä samettimatoilla säihkyvine timantteineen.

Asiakkaan näkökulmasta korut ovat ylellisyyttä, esteettisyyden ja mielikuvien synnyttämää nautintoa. Myös koruliikkeessä asioimisen ja korujen ostamisen tulisi olla nautinto. Kalevala Korun uusi myymäläkonsepti korostaa korujen aistimisen ja kohtaamisen elämyksellisyyttä.

– Halusimme tuoda korun lähelle katsojaa. Elämys syntyy vuorovaikutuksessa, kun asiakas kohtaa korun, Huuhtanen tarkentaa.

Kalevala Korun myymälässä korut esitellään uudella tavalla. Uusi esillepanoratkaisu, 'korun syli', tuo korun lähelle katsojaa. Koruja voi kosketella ja kokeilla. Korujen tarinoille ja kotimaiselle käsityötaiteelle on haluttu antaa myymälässä erityistä painoarvoa. Korujen juurista kerrotaan sisustuksen keinoin ja digitaalisin ratkaisuin. Myymälässä on esimer-

KUVAT: KALEVALA KORU

Korujen valmistus on hyvin perinteinen ala. Edelläkävijä voi kohdata vastarintaa joka suunnalta – edes asiakkaat eivät ole aina valmiita muutokseen.

kiksi kosketusnäyttöjä, joiden avulla asiakas voi tutustua tuotteisiin ja niiden tarinoihin.

Kalevala Koru on kehittänyt palvelua tukevia työkaluja yhdessä Aalto-yliopiston kanssa. Myymälän palvelupolku korostaa elämyksellisyyttä ja korun kohtaamishetkeä. Elämystä tuetaan asiakaspalvelun keinoin asiakkaan myymälään saapumisesta alkaen, aina myymälästä poistumiseen asti. Palvelukäsikirjoitus ohjaa henkilökunnan toimintaa myymälässä.

Korujen uudenlainen esittelytapa pyritään laajentamaan myös jälleenmyyjien liikkeisiin. Myymälöiden koot vaihtelevat ja ratkaisujen pitää soveltua kaikkiin olosuhteisiin, joten esillepanon kehittäminen on haasteellista.

Asiakasta kuunnellaan – erityisesti myymälässä

Kauppa on myös kohtaamispaikka – näyttämö, jolla korut ja ihmiset kohtaavat ja kokemukset syntyvät. Kalevala Koru järjestää Esplanadin myymälässään myös muotoilijatapaamisia. Ne ovat pienimuotoisia, vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joissa muotoilijat kertovat asiakasryhmille luovasta työstä ja keskustelevat heidän kanssaan koruista.

– Intiimit, vuorovaikutteiset muotoilijatapaamiset ovat arvokas palautekanava myös meille yrityksenä. Ne tarjoavat uudenlaisen kontaktipinnan asiakkaisiin, summaa Riitta Huuhtanen.

Kalevala Koru järjestää myös tehdasvierailuja sidos- ja asiakasryhmilleen. Tässä palvelussa korun valmistuksen eri työvaiheet esitellään tiiviisti ja ymmärrettävästi. Kierros päättyy tehtaanmyymälään, jossa asiakkaat voivat tehdä ostoksia. Tehdasvierailukonseptia kehitetään edelleen muun muassa benchmarking-toiminnan ja palvelumuotoilun keinoin.

Lippulaivamyymälässä myymälän rooli asiakkaiden kuuntelemisen kanavana korostuu. Kalevala Koru kerää jatkuvasti palautetta ja seuraa myymälän toimintaa tunnistaakseen mahdollisuuksia parantaa asiakkaan kokemusta entisestään. Kalevala Korulle tulee päivittäin myös verkon kautta kymmeniä palautteita. Jokaiseen niistä vastataan 48 tunnin kuluessa.

– Myymälässämme pidetään myyntipäiväkirjaa. Siihen kerätään kokemuksia päivittäisistä tapahtumista myymälässä sekä asiakkailta saatua suoraa palautetta. Seuraamme myös nettikeskusteluja. Verkon keskustelupalstoilta saamme välitöntä palautetta esimerkiksi kampanjoistamme, Riitta Huuhtanen kuvailee.

Kalevala Korun uusi strategia korostaa järjestelmällisen asiakaskuuntelun tärkeyttä. Kuluttajilla on mahdollisuus osallistua korumallistojen suunnitteluunkin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa äänestämällä. Kuluttajia on myös pyydetty suunnittelemaan omia koruja, joita muut kuluttajat ovat saaneet äänestää. Eniten ääniä saaneet korumallit on otettu tuotantoon.

– Käyttäjille me koruja teemme – miksemme ottaisi heitä mukaan, kuuntelisi heidän näkemyksiään ja toimisi niiden mukaisesti, kiteyttää Riitta Huuhtanen.

Edelläkävijän jalan jäljille Koruakatemiassa

Kalevala Koru kouluttaa jälleenmyyjiä Koruakatemiassaan. Koulutus on suunnattu erityisesti myyjille ja muille asiakasrajapinnassa työskenteleville. Päivänmittaisesta koulutuksesta saa ammattimaisen korumyyjän kunniakirjan.

Koulutuksen brändiosiossa esitellään Kalevala Korun brändit, miten niitä perustellaan ja miten niitä tulisi myydä. Tuoteosiossa pureudutaan tuotteisiin ja niiden kohderyhmiin; esimerkiksi siihen, miksi tietty tuote on mallistossa. Koulutuksessa syvennetään myös teknistä korutuntemusta sekä asiantuntemusta korujen valmistuksesta ja mallistojen synnystä. Elämyksellisen palvelukonseptin koulutusosiossa pureudutaan palvelumuotoilun kautta myymälätilaan, asiakassegmentteihin, asiakas- ja palvelupolkuun sekä asioinnin elämyksellisyyttä tukeviin käytännön asioihin.

Riitta Huuhtasen mukaan entistä asiakaslähtöisempään palveluun ohjaavasta koulutuksesta hyötyvät myös asiakkaat.

– Olemme alan markkinajohtaja; kouluttaminen ja suunnan näyttäminen kuuluvat velvollisuuksiimme korualalla.

Keskeisintä kilpailussa erottautumisessa on, että ajattelemme uudella tavalla.

Elämys syntyy vuorovaikutuksessa, kun asiakas kohtaa korun.

KUVAT: KALEVALA KORU

Elämyksiä ei voi samalla tavalla tuoda markkinoille kuin tuotteita.

Räätälöityjä koruja ja kestäviä palveluja

Kalevala Koru kehittää kestävää kulutamista tukevia korupalveluja, esimerkiksi korulainauskonseptia sekä korujen huolto- ja korjauspalveluja.

Korun arvo asiakkaalle ei aina synny sen omistamisesta, vaan ennemminkin sen käyttämisestä. Kalliita koruja käytetään usein vain erikoistilanteissa, kuten juhlissa ja edustustilaisuuksissa. Monilla ihmisillä on juhlia melko harvoin, joten kalliit korut ovat pääosan ajasta käyttämättä. Ratkaisuksi tähän ongelmaan kansainvälisille markkinoille on syntynyt korulainaamoita. Kalevala Koru testaa konseptia edustustilaisuuksissa ja julkisuuden henkilöillä. Edustustilaisuudet tarjoavat koruille ennen kaikkea näkyvyyttä.

Korjaus- ja huoltopalveluilla Kalevala Koru toimii kertakäyttökulttuuria vastaan ja huomioi asiakkaan tarpeet korun elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Massaräätälöidyt ja räätälöidyt korut ovat myös yksi merkittävä tulevaisuuden kehityssuunta. Käyttäjät haluavat omaa elämäntyyliään ja persoonaansa heijastavia koruja. Massaräätälöidyt korut voidaan koota käyttäjän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti massatuotannon keinoin valmistetuista osista. Räätälöityihin koruihin liittyy enemmän haasteita. Tarvitaan kustannustehokkaita ja helppokäyttöisiä teknisiä ratkaisuja. Myös korujen suunnittelukäyttöliittymän pitää olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Kenties suurin haaste on kuitenkin muotoilijan erilaisen roolin tunnistaminen – jos käyttäjä suunnittelee itse korunsa ja koruvalmistaja vain tuottaa ne, niin mikä on muotoilijan rooli?

– Olemme miettineet, mikä on muotoilua ja mikä on taidetta. Taidetta taiteilija luo sisäisen voiman ja luovuuden pakosta. Siinä ei voi tehdä kompromisseja. Me olemme kuitenkin muotoilijoita. Muotoilijan on kuunneltava mitä asiakas haluaa, vaikka toteuttaakin sen omasta luovasta näkemyksestään käsin. Tulevaisuudessa on mietittävä, missä näkyy muotoilijan kädenjälki ja missä käyttäjän. Toisessa ääripäässä käyttäjä suunnittelee itse korunsa ja toisessa ääripäässä muotoilija suunnittelee ne. Näiden välimaastossa muotoilija voi antaa osaamisensa asiakkaan käyttöön eri tavoin; käyttäjä ja muotoilija kehittävät yhdessä koruja, Riitta Huuhtanen kuvailee.

Kalevala Koru pyrkii yhä lähemmäksi käyttäjiä, sinne missä he liikkuvat ja viettävät aikaa. Riitta Huuhtasen vision mukaan katukuvaan saattaa tulevaisuudessa ilmestyä esimerkiksi erilaisia pop up -korukonsepteja.

– Haluamme tuottaa käyttäjille elämyksiä niin arjessa kuin juhlassa tavoilla, jotka vahvistavat heidän korussa kokemaansa arvoa. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Kalevala Koru kehittää ja toteuttaa liiketoimintaansa ottamalla käyttäjän ja asiakkaan keskiöön. Yritys kuuntelee johdonmukaisesti käyttäjiä ja ottaa heidät eri tavoin mukaan kehitystyöhön.

Kyseenalaistaminen. Kalevala Koru haastaa uusilla ratkaisuillaan korualan perinteisiä toimintamalleja. Yritys edistää alan uudistumista muun muassa kouluttamalla jälleenmyyjiä asiakaskeskeiseen ja elämykselliseen korujen vähittäismyyntiin.

Uutuusarvo. Kalevala Koru kehittää kansainvälisestikin uudenlaisia tapoja vahvistaa käyttäjän koruelämystä esimerkiksi uudistamalla korumyymäläkonseptia.

Palveluasenne. Asiakkaan elämystä ja asiakkaan kokemaa arvoa tukevilla palveluilla on merkittävä rooli Kalevala Korun erottautumisessa. Yritys panostaa asiakaskeskeisen palvelukulttuurin kehittämiseen.

LAKIALAA MULLISTAVIA PALVELUJA – LIIKEJURIDIIKKAA PK-YRITYSTEN ARKEEN

Fondia haastaa kalliiksi ja perinteiseksi miellettyä lakialaa palvelullaan, jossa yhdistyvät oman lakimiehen ja ulkoisen asiantuntijan parhaat puolet. Fondia tarjoaa pk-yrityksille kustannustehokkaita juridisia ratkaisuja teknologiaa hyödyntäen ja aidolla palveluasenteella.

HELI PAAVOLA

Luovuus, tehokkuus, asiakaslähtöisyys ja läpinäkyvyys. Näiden pohjalta lakiosastopalveluja tarjoavan Fondian perustajat ryhtyivät uudistamaan alaansa. **Jukka Tola** Fondia Tools Oy:stä kertoo, että koko yritys sai alkunsa halusta haastaa kalliiksi mielletyn alan jäykät toimintatavat.

– Asianajo on hyvin perinteistä ja säänneltyä toimintaa. Mietimme, että kun kerran kaikki muutkin toimialat muuttuvat ympäröivän maailman mukana, niin miksi ei tämä?

Fondian perustajat huomasivat pk-yritysten jäävän liikejuridiikan palveluiden ulkopuolelle. Pienet yritykset turvautuvat lakitoimiston palveluihin vain tiukan paikan tullen.

– Mistä pk-yritykset saavat liikejuridiikan palveluja? Eivät mistään. Pienyrittäjä menee ennemmin hammaslääkäriin kuin lakitoimistoon – lakitoimistoon tullaan vasta pakon edessä, lakki kourassa riitatilanteessa, Tola selventää.

Fondian pk-yrityksille kehittämät kustannustehokkaat liikejuridiikan palvelut luovat edellytyksiä hyvälle liiketoiminnalle. Innovatiivinen tapa liittää yhteen juristien asiantuntemus ja teknologia erottaa Fondian kilpailijoistaan.

– Perehdymme kilpailijoitamme syvemmin asiakasyritysten toimintoihin. Täsmälliset palvelumme parantavat asiakasyrityksen liiketoimintaa. Niissä yhdistyvät asiakkaan liiketoiminnan perusteella valitun ammattitaitoisen tiimin osaaminen ja teknologia, Jukka Tola kuvailee.

Fondia Oy on vuonna 2004 perustettu suomalainen liikejuridiikkaan erikoistunut lakipalveluyritys. Tytäryhtiö Fondia Tools Oy syntyi 2010, kun Fondia Oy:n ja Quartal Corporate Governance Solutions Oy:n sähköisten sopimus- ja hallitustyökalujen liiketoiminnat yhdistettiin. 2012 Fondian liikevaihto ylitti 10 miljoonaa euroa. Yritys työllistää noin 100 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Yrityksellä on toimipaikat myös Jyväskylässä, Kuopiossa, Lahdessa, Turussa, Tampereella, Oulussa, Seinäjoella ja Vaasassa. Vuodesta 2012 lähtien Fondia on toiminut myös Tukholmassa ja Tallinnassa.

Liikkeelle pk-yritysten arjen tarpeista ja toimintatavoista

Pk-yrityksille suunnattujen liikejuridiikan palvelujen kehittäminen käynnistettiin Fondialla miettimällä, mitä pienet yritykset tarvitsevat arjen liiketoiminnassaan. Asiakkaat olivat

Markkinoita pitää luoda, pitää herättää tarve uudelle toimintatavalle.

Pienyrittäjä menee ennemmin hammaslääkäriin kuin lakitoimistoon.

Raha on pk-yrittäjälle kriittinen piste. Tämän vuoksi tarjoamme jotain myös ilmaiseksi.

kehitystyössä keskeisessä roolissa alusta pitäen.

– Kehitystyötä ei voi tehdä ilman asiakkaita. Keskustelemme asiakkaiden kanssa asioista, joilla voitaisiin edistää heidän liiketoimintaansa; miten esimerkiksi sopimukset voivat parantaa liiketoimintaa, Jukka Tola kertoo.

Fondian vuorovaikutteisessa palvelukehityksessä palveluja ei pilotoida, vaan ne kehitetään suoraan tuotantoon; korkealaatuiset palvelut luodaan kerralla valmiiksi. Kehitystyö ei myöskään pysähdy palvelun lanseeraukseen. Pilvipalveluja on mahdollista kehittää jatkuvasti. Tällöin asiakas ei jää valitsemansa version loukkoon.

Fondian kehitystyössä keskeistä on ihmisten erilaisten toimintatapojen ymmärtäminen. Palveluilla ratkaistaan asiakkaiden oikeita ongelmia heidän arkeensa parhaiten sopivilla tavoilla. Vakiintuneita toimintamalleja ei yritetä korvata uusilla ratkaisuilla; sen sijaan uudet palvelut täydentävät asiakkaiden ja juristien toimintamalleja.

Liikejuridiikkaa maallikkokielellä

Ensimmäisenä palvelunaan pk-yrityksille Fondia loi maksuttoman lakitietopankin. *VirtuaaliLakimies*-palvelu tarjoaa vastauksia yleisimpiin liikejuridiikan kysymyksiin maallikkokielellä. Tietopankissa on 1700 selkokielelle käännettyä artikkelia, jotka käsittelevät yrittäjille tärkeitä kysymyksiä kymmeneltä tärkeimmältä juridiikan alueelta työoikeudesta yhtiöoikeuteen.

Maksutonta palvelua yritys voi täydentää maksullisella asiakirjamallipaketilla. Paketissa on 150 yleisintä asiakirjapohjaa arjen liiketoiminnan sopimustarpeisiin, esimerkiksi yhtiön perustamisasiakirjoja, työsopimuksia sekä yhteistyöneuvotteluihin liittyviä asiakirjamalleja.

– Raha on pk-yrittäjälle kriittinen piste. Tämän vuoksi tarjoamme jotain myös ilmaiseksi. Yrittäjä pääsee kokeilemaan lakipalvelujamme kassan kuivumatta. Maksullisetkin palvelumme on tuotteistettu kiinteähintaisiksi. Asiakas tietää mistä ja mitä maksaa, Jukka Tola selventää.

Teknologiasta tehokkuutta arkipäivän lakiasioihin

Monelta yrittäjältä aikaa kuluu paljon tietojen pyörittelyyn sähköpostitse. Tällöin myös dokumentit joutuvat helposti hukkaan tai niiden viimeisintä versiota ei tunnisteta.

– Tähän haasteeseen vastaamiseksi olemme kehittäneet sähköisiä arkistoja, joihin asiakkaat voivat viedä dokumenttejaan, kuten mallipohjia ja arkistoitavia luonnoksia. Tehokas ratkaisumme poistaa myös isoihin yritysjärjestelyihin liittyvän "mörön", Jukka Tola selventää.

DataRoom-palvelu tehostaa yritysjärjestelyjä edeltävää *due diligence* -tarkastustyötä keskittämällä projektin sekä siihen liittyvien asiakirjojen hallinnan yhteen paikkaan. Asiakirjojen viimeisimmät versiot ovat kaikkien asianosaisten käytettävissä koko ajan. Luottamukselliset tiedot ovat suojassa ulkopuolisilta ja asianosaiset voivat käydä suojattua asiaa koskevaa keskustelua. Palvelu auttaa työhön osallistuvia pysymään ajan tasalla projektin etenemisestä.

ContractBase on sähköinen sopimusarkisto, jonka avulla pk-yritys voi helposti ja turvallisesti arkistoida, käsitellä ja pitää ajan tasalla tärkeitä asiakirjojaan. *BoardNet*-palvelu puolestaan kokoaa kaiken yrityksen hallituksen työskentelyä koskevan tiedon yhteen paikkaan.

Sähköiset työkalut ovat Fondian liiketoiminnan keskiössä ja muodostavat luontevan osan asiakastyötä. Asiakas voi hoitaa itsenäisesti monia sopimusasioita, mutta asiakasta ei jätetä pelkän itsepalvelun varaan. Tarvittaessa häntä auttaa prosessia seuraava oma juristitiimi. Fondian järjestelmän tarjoama yhteinen työtila tehostaa työntekoa Fondian sisällä ja pitää asiakkaiden kustannukset kurissa.

– Puutumme asioihin tarpeen mukaan. Turhia vaiheita on poistettu ja asiakas näkee, miten projektissa edetään lakitoimiston päässä. Lähes kaikki asiakkaamme käyttävät samaa järjestelmää, mikä puolestaan tehostaa juristien työskentelyä, Tola tiivistää.

Ketterästi kehittyviä skaalautuvia ratkaisuja

Fondian teknologiaratkaisut lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa ja tehostavat toimintaa myös oman yrityksen sisällä. Jukka Tolan mukaan käyttöönotto ja toimintatapa edellä luoduilla järjestelmillä ihmisten osaaminen on saatu paremmin käyttöön, pienennetty riskejä ja lisätty toiminnan monistettavuutta. Tällä tavoin uudet ratkaisut, esimerkiksi sisäinen työtila on saatu aidosti käyttöön.

– Teknologiaa oikealla tavalla hyödynnettäessä tulee mietittyä tehokkaampia toimintatapoja laajemminkin.

Uusien sähköisten ratkaisujen kehittäminen vaati Fondialta projektiosaamisen lisäksi myös IT-osaamista. Palveluiden ostaminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä on ostamassa ja mistä haluaa maksaa. Kehitystyötä tulisi tehdä ketterästi, yksi asia kerrallaan; IT-ratkaisuissa ei kannata yrittää saada kerralla kaikkea kuntoon.

– IT-palveluihin voi polttaa rahaa loputtomasti. Hallittua määrää kumppaneita kannattaa käyttää, mutta ammattitaitoa pitää täsmäostaa, Jukka Tola summaa.

KUVA: FONDIA

Lakialan perinteitä haastavat toimintamallit ovat houkutelleet Fondialle asiakkaita. Tähänkin asti ripeästi kasvaneen asiakasmääränsä yritys ennakoi kaksinkertaistuvan myös vuonna 2013. Yritys on luonut pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiinsa; monet pienet asiakasyritykset ovat kasvaneet Fondian mukana. Fondian palvelut skaalautuvat asiakkaan koon kasvaessa. Kasvavalle yritykselle tarjotaan jatkuvaan lakitukeen perustuvaa lakiosastopalvelua. Lakiosaston koko joustaa yrityksen tarpeiden mukaan.

– Kun tavoittelee riittävän isoja asiakasmääriä, niin saa luotua heti skaalattavaa liiketoimintaa, Jukka Tola kuvailee.

Fondia on kehittänyt eri asiakasryhmilleen, esimerkiksi pelialan yrityksille, kohdennettuja palveluja. Tulevaisuudessa yritys tarjoaa yhteisöllisiä lakipalveluja kansainvälisille markkinoille verkon kautta.

Palvelut, asiakkaat ja henkilökunta kehittyvät rinta rinnan

Fondian liiketoimintakonsepti on omintakeinen. Yritys tarjoaa lakiosastopalveluja kolmella tavalla: toimimalla asiakasyrityksen sisällä kuin yrityksen oma lakimies, toimimalla ulkopuolisena asiantuntijana sekä tarjoamalla työkaluja, joilla yritykset voivat itse hoitaa lakiasioitaan aikaisempaa tehokkaammin.

Kehittääkseen asiakaskenttää vastaanottavaiseksi uusille palveluilleen, Fondia on tehnyt yhteistyötä yrittäjiä tukevien toimijoiden, kuten yrittäjäliittojen ja -säätiöiden kanssa.

– Markkinoita pitää luoda, pitää herättää tarve uudenlaiselle toimintatavalle. Asiakas pitää saada oivaltamaan tarpeensa ja herättää hänessä halu toimia uudella tavalla. Se vaatii opettamista, Jukka Tola kertoo.

Muutosta tarvittiin myös omassa yrityksessä. Asiakkaille tarjottavia palveluja tukemaan luotiin sisäisen tiedonhallinnan ja -jakamisen työkalut ja työtilat, joissa myös uusia palveluita kehitetään.

– Vanhat toimintamallit tahtovat periytyä ja näkyä ajattelussa. Tähän puuttuminen ja erilaisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen on auttanut sisäisten muutosten läpiviennissä, Jukka Tola tiivistää.

Fondian organisaatiorakenne vastaa toimintamallia. Toimiyksiköt jaetaan paitsi lainsäädännön erityisosaamisen, kuten kilpailutus- ja verolainsäädännön, myös asiakkaan liiketoiminnan mukaan. Tällöin huomioidaan muun muassa onko asiakkaan liiketoiminta yrityksille vai kuluttajille suunnattua.

Suurin muutos on kuitenkin yrityskulttuurissa. Joustavia lakipalveluja pitää tarjota aidolla palveluasenteella.

– Jokaisen työntekijämme pitää olla samaan aikaan huippuasiantuntija ja hyvä asiakaspalvelija. Palveluammatissa on saatava asiakkaan huomio, suhtauduttava empaattisesti, oivallettava missä voi auttaa ja tarjota neuvoja. Hyvä asiakaspalvelu muodostuu pienistä asioista, jotka tekevät asioinnista inhimillistä ja helppoa asiakkaalle, Jukka Tola tiivistää.

Tola korostaa, ettei hyvä asiakaspalvelu asiantuntijaorganisaatiossa synny yhdenmukaisista fraaseista ja toimintatavoista. Kaikkien ei siis tarvitse puhua ja toimia samalla tavalla, vaan kukin saa esittää asiat omalla tyylillään. Asiantuntijoille pitää antaa tilaa; aito palveluasenne syntyy ilmaisunvapaudesta.

Työssään viihtyvä juristi on hyvä asiakaspalvelija

Fondiassa kaikki tekevät vain 40 tunnin työviikkoja. Tehokkuus edellyttää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Työssään viihtyvä työntekijä jaksaa olla innovatiivinen, mikä

KUVAT: FONDIA

Fondian työtilat innoittavat työntekijöitä mutkattomuuteen ja luovuuteen.

on asiakkaidenkin etu. Monella muulla alalla kahdeksantuntinen työpäivä voi olla itsestäänselvyys, mutta vaativalla lakialalla tällainen käytäntö erottuu joukosta.

– Hyvä asiakaspalvelu syntyy hyvähenkisestä yrityskulttuurista ja reippaasta asenteesta, ja se näkyy ulospäin. Ylimielisyyden välttäminen on tärkeää lakialalla, jossa juristit tyypillisesti mieltävät itsensä enemmän asiantuntijoiksi kuin asiakaspalvelijoiksi. Haluamme säilyttää nöyrän jalat maassa -asenteen ja kuunnella asiakkaita mahdollisimman tarkasti, Jukka Tola korostaa.

Fondia on sijoittunut Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa yleisessä sarjassa kolmannelle sijalle vuosina 2012 ja 2013. Keskeisinä menestyksen syinä Jukka Tola pitää avointa sisäistä viestintää sekä erityisesti suorista asiakaskontakteista saatuja palautteita. Henkilöstön kehittämistä tuetaan ja hyvistä suorituksista palkitaan. Liiketoiminnan tuotoista ei jaeta voittoja yrityksen harvoille osakkaille, vaan niillä kehitetään liiketoimintaa.

– Kaikki Fondialla tekevät työtä suoraan asiakkaan kanssa, meillä ei ole assistentteja.

Myös Fondian työtilat poikkeavat lakialan perinteistä. Nekin innoittavat työtekijöitä luovuuteen ja mutkattomuuteen. Fondian Helsingin toimisto sijaitsee Lönnrotinkadulla. Historiallisen rakennuksen tilat on suunniteltu erilaisia teemoja henkiviksi. Toimistosta löytyy muun muassa mummonmökkimäinen Tupa, Versaillesin innoittama Peilisali, värikylläinen Leikkihuone ja Intialle omistettu Goa. Liikuntatila Hikilä tarjoaa mahdollisuuden urheiluun työn lomassa ja tehonokoset voi ottaa rentoutumishuoneessa.

Kasvun nälkää, uudistumiskykyä ja sinnikkyyttä

Tulevaisuudessa Fondian tavoitteena on kasvaa vähintään 30 prosentin vuosivauhdilla sekä kansainvälistyä valituissa kohdemaissa. Vuodelle 2013 yritys tavoittelee yli kymmenen miljoonan euron liikevaihtoa ja vuonna 2015 liikevaihdon odotetaan olevan jo 20 miljoonan tienoilla.

– Takanamme on investointivuosia. Nyt haemme työkaluillemme suurempaa skaalaa, Jukka Tola visioi.

Yritys haluaa pysyä edelläkävijänä lakialalla. Edelläkävijyys on Tolan mielestä ennen kaikkea sitkeyttä. Edelläkävijä kehittää toimintaansa jatkuvasti. Edelläkävijä ui vastavirtaan, vaikka helpompaa olisi tyytyä toimimaan alalla totuttuun tapaan.

– Pitää olla sinnikäs, rohkea ja uskoa siihen mitä tekee. Pitää uskoa myös siihen, että asiat muuttuvat ja maailma muuttuu kun tehdään asioita oikealla tavalla asiakkaalle hyötyä tuottaen. Suomalainen sisu ei ole haitaksi siinä.

Muutos vie aikaa ja edellyttää kärsivällisyyttä. Toisaalta jatkuva menestys kasvattaa menestyksen nälkää entisestään – on vaikea pysähtyä tai edes hidastaa, kun on menestyksen aallon harjalla.

– Kärsivällisyys on ollut haasteellisinta. Kehitystyö on jatkuvaa ja vaikka ei saakaan liikaa ruoskia itseä, niin totuus on, että mikään ei pelasta menestyvää yritystä. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Asiakkailla on ollut keskeinen rooli Fondian uusien palveluiden kehittämisessä. Tavoite kehittää asiakkaiden liiketoimintaa on ohjannut vahvasti yrityksen kehitystyötä.

Kyseenalaistaminen. Fondia uudistaa perinteistä lakialaa uudenlaisella liiketoimintamallilla, joustavilla palveluilla ja mutkattomalla palveluasenteella.

Uutuusarvo. Fondia on tuonut markkinoille ensimmäisenä teknologiaa ja asiantuntemusta yhdistäviä, tuotteistettuja lakipalveluja pk-yrityksille. Yritys eroaa kilpailijoista menemällä syvemmälle asiakkaiden prosesseihin ja pyrkimällä parantamaan asiakkaiden liiketoimintaa ulkopuolisen asiantuntijan ja oman lakimiehen parhaat puolet yhdistävillä palveluilla.

Palveluasenne. Aidolla palveluasenteella on tärkeä merkitys Fondian palvelulupauksen lunastamisessa. Yritys kehittää palvelukulttuuriaan jatkuvasti.

Kasvun nälkä. Fondia on kasvanut nopeasti ja tavoittelee tulevaisuudessakin vähintään 30 prosentin vuotuista kasvua.

PALVELUKYVYSTÄ MUUTOSVOIMAA

Teollinen yritys ei muutu palveluyritykseksi pelkästään tarjontaa kehittämällä. Palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää myös toimintatapojen ja ajattelumallien muuttamista. Kulttuurinen muutos on kehitystyön suurin haaste – toisaalta saavutettu palvelukyky tukee liiketoiminnan uudistamista.

HELI PAAVOLA

Monissa teknisen kaupan ja valmistavan teollisuuden yrityksissä eletään palveluliiketoiminnan kehittämisen murrosvaihetta. Yritykset etsivät uutta roolia arvoketjussa ja pyrkivät vastaamaan kiristyvään kilpailuun siirtymällä tuotemyynnistä palvelu- ja ratkaisutarjontaan. Palveluliiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden kilpailukyvyn vahvistamiseen esimerkiksi kysynnän vaihteluja tasaamalla, asiakassuhdetta syventämällä, erilaistumalla ja suojaamalla liiketoimintaa kopioinnilta.

Palveluliiketoiminnan kehittämisen keskeisenä haasteena on muuttaa yrityksen toiminta ja ajattelutapa kokonaisuutena ja yhtä aikaa. Ajattelumallit ja toimintatavat tukevat toisiaan eikä toimintaa voida muuttaa muuttamatta samalla kulttuuria. Muutos edellyttää pitkäjänteisyyttä sekä kokonaisvaltaista ja vuorovaikutteista muutosjohtamisen otetta. Huomioon tulee ottaa samanaikaisesti niin henkilöstön, yritysjohdon kuin asiakkaan ja alihankkijankin näkökulmat. Kun yritys muuttaa rooliaan arvoketjussa, myös yritysten keskinäiset suhteet muuttuvat. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja yritysten sisällä.

Tekesin Serve-ohjelman rahoittamassa ServChange-tutkimushankkeessa tarkasteltiin yritysten uudistumista tuotekeskeisyydestä palvelu- ja asiakaskeskeisyyteen ja sen synnyttämiä osaamisvaatimuksia niin yrityksen kuin arvoketjunkin tasolla. VTT:n tutkijat yhdessä teknisen kaupan ja valmistavan teollisuuden yritysten kanssa kehittivät hankkeessa palvelukykyä ja -kulttuuria sekä tunnistivat tätä tukevia tapoja syventää asiakassuhdetta.

Strategisen uudistumisen haasteet moninaisia

– Uusia ratkaisuja tarvitaan, sillä strategiseen muutokseen liittyy useita haasteita, perustelee johtava tutkija **Maaria Nuutinen** VTT:ltä.

Palvelujen kehittäminen edellyttää organisaatiorajat ylittävää yhteistyötä, mutta yritykset ovat toiminnassaan usein siiloutuneita ja yksiköt pelaavat kukin omaan pussiinsa. Asiakkaan liiketoimintaa tukevia ratkaisuja on vaikea myydä eikä asiakas niitä osaa aina ostaakaan. Siirryttäessä myymään tuotteiden sijaan palveluita voi kontaktihenkilö asiakasorganisaatiossa muuttua; tuotteiden ostajat ovat useimmiten eri henkilöitä kuin palvelujen ja ratkaisujen ostajat. Keskustelukumppanin vaihtuminen voi synnyttää myös henkilökemioihin ja -suhteisiin liittyviä ongelmia yrityksen ja asiakkaan välillä.

– Vaikka asiakasta arvostetaan, asiakkaan kanssa työskenteleviä ei aina arvosteta – myyjiä lukuun ottamatta. Asiakaspalvelun status organisaatioissa on yleensä alhainen, vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevät vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestymiseen palveluliiketoiminnassa, Maaria Nuutinen selventää.

KUVA: MARKUS SOMMERS

ServChange-hankkeeseen osallistunut Algol Technics Oy myy tuotteiden sijasta tuloksia. Toimitusjohtaja Pekka Järvisen mukaan asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen on yritykselle yhä tärkeämpää.

Myyjä ei saa luulla ymmärtävänsä asiakkaan tarpeita. Hänen pitää kysyä ja kuunnella.

Myyjämme ikään kuin tarjoavat asiakkaillemme bisnesterapiaa.

Vaikka asiakasta arvostetaan, asiakkaan kanssa työskenteleviä ei arvosteta.

Asiakaspalvelun alhainen arvostus poikii heikkoa palveluasennetta – jos asiakaspalvelua ei arvosteta yrityksessä, eivät asiakaspalvelussa toimivatkaan pidä omaa rooliaan tärkeänä. Oman työn alhainen arvostus taas voi kostautua heikkona palveluna asiakkaalle.

– Tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät ovat usein ristiriidassa. Tämä epäjohdonmukaisuus heijastuu yrityksen koko toimintaan, tietää Nuutinen.

Palvelujen myynnin motivaatiota yrityksissä voi alentaa sekin, ettei niiden myyntiä aina palkita yhtä hyvin kuin teknologian myyntiä. Palvelujen myyminen edellyttää myös erilaista osaamista kuin tuotteiden myyminen; hyvä teknologiamyyjä ei välttämättä menesty palvelumyyjänä.

Palvelukyvyn arvioinnista muutosvoimaa

ServChange-hankkeessa tehtiin tiivistä yritysyhteistyötä. Hankkeen case-tutkimuksissa tutkijat ja yritysten edustajat ratkoivat yhdessä yrityksissä tunnistettuja kehittämishaasteita. Yrityksillä oli mahdollisuus täsmentää hankkeen aikanakin tutkimuksen suuntaa ja tavoitteita jo saatujen tulosten perusteella.

ServChange lisäsi palveluliiketoiminnan ymmärrystä yrityksissä. Tulokset tukevat palveluliiketoiminnan kehittämistä uusilla johtamis- ja kehityskäytännöillä sekä asiakasvuorovaikutusta uudistamalla. Nuutinen kertoo, että hanke tuotti siihen osallistuville yrityksille keinoja, joilla voi uudistaa toimintaa, parantaa kilpailukykyä ja luoda uutta liiketoimintaa.

– Näistä yrityksistä voi kehittyä alallaan palveluliiketoiminnan edelläkävijöitä, joilta myös muut voivat oppia ja saada uskoa omaankin uudistumiseensa. Monialainen tutkimushanke tukee myös toimialojen välistä oppimista, Nuutinen summaa.

ServChange-hankkeessa palvelukulttuuria tarkasteltiin toimintatutkimuksen keinoin. Osallistava lähestymistapa keskittyy käytännön ongelmiin ja muutoksen aikaansaamiseen. Hankkeen tuloksena syntyi muun muassa uusia menetelmiä joilla voidaan vahvistaa asiakassuuntautunutta palveluliiketoimintaa.

Hankkeen kenties tärkein tulos on palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimittaristo yrityksille. Palvelukyvyn arviointi on erityisen tärkeää; se antaa muutokselle voimaa. Kehitetty arviointimittaristo auttaa vastaamaan kolmeen keskeiseen kysymykseen: miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä tavoitellaan ja miten se toteutetaan? Kysymyksiin vastaamalla löydetään yhteinen suunta ja motivaatio muutokselle.

– Arviointi auttaa määrittämään muutoksen tavoitteet ja keinot. Matka palvelukulttuuriin on pitkä, useiden vuosien mittainen ja arviointeja kannattaa tehdä matkan varrella suunnan ja motivaation varmistamiseksi, Maaria Nuutinen tarkentaa.

Yrityksen yhteisen tahtotilan muodostaminen on tärkeää. Tahtotila tulee määrittää yhdessä henkilökunnan omien arvostusten ja ymmärryksen pohjalta. Arviointi edellyttää ylimmän johdon ja avainhenkilöiden sitoutumista ja se pitää kytkeä strategiseen uudistumiseen. Näin tehty arviointi edistää kulttuurin vähittäistä uudistumista yrityksissä.

Palvelukeskeisen yrityksen tuntomerkki on hyvä palvelu

Millainen yritys sitten arvioidaan palvelukyvyltään vahvaksi? Nuutinen tunnistaa asiakasarvo- ja palveluorientoituneen yrityksen esimerkiksi siitä, että se kokee tehtäväkseen ratkaista asiakkaan ongelmia ja osallistua asiakkaan kokeman arvon tuottamiseen. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen motivoi henkilökuntaa.

– Palveluja ja palvelujen parissa työskenteleviä arvostetaan yrityksessä. Palvelujen kehittämistä pidetään tärkeänä ja sen tavoitteet määritetään koko liiketoiminnan näkökulmasta. Palvelukehitykseen panostetaan, ideoita siihen etsitään asiakastarpeita ennakoiden ja kehitystyötä tehdään yhdessä asiakkaiden ja käyttäjien kanssa, Nuutinen luettelee.

Palvelut ja tuotteet on sovitettu palvelukeskeisen yrityksen liiketoimintamallissa hyvin yhteen ja tarjottujen ratkaisujen hinnoittelu perustuu kustannusten sijasta asiakkaan kokemaan arvoon. Palveluliiketoiminta ei rajaudu tällaisessa yrityksessä vain palveluyksikköön; koko henkilökunta ymmärtää palveluliiketoiminnan merkityksen ja sen vaikutuksen omaan työhön.

Palvelukeskeisessä kulttuurissa yhteiset tavoitteet ovat selkeitä ja visionäärisiä.

Asiakaslupaukset ovat yhteisiä ja yrityksessä on yhteinen ymmärrys siitä, miten ne täytetään. Yrityksen toiminta on integroitua, johdonmukaista ja markkinalähtöistä. Johtamisella ja palkintajärjestelmillä tuetaan yrityksen keskittymistä asiakasarvoon.

Miten tämä sitten heijastuu asiakassuhteisiin?

– Palvelukeskeisellä yrityksellä on luottamuksellisia kumppanuussuhteita asiakkaisiinsa. Asiakkaat arvostavat yritystä palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoajana, Nuutinen summaa.

Asiakkaat ovat valmiita keskustelemaan yrityksen kanssa tulevaisuuden tarpeistaan ja kehitystavoitteistaan säännöllisesti ja tavoitteellisesti. Asiakkaiden tarjoamiin ideoihin ja kehitysmahdollisuuksiin tartutaan palvelukeskeisessä yrityksessä aina tarmokkaasti.

Algol Technics vastaa asiakkaan pyrkimyksiin kysymällä

Yksi ServChange-hankkeeseen osallistuvista yrityksistä oli Algol Technics Oy, joka on johdonmukaisesti kehittänyt kulttuuriaan palvelu- ja asiakaskeskeiseksi. Yritys tuottaa teollisuudelle nostojen, siirtojen ja varastoinnin tuotteita ja järjestelmiä sekä käyttövarmuuspalveluita. Algol Technics toimii osana suomalaista Algol-konsernia. Yrityksen tavoitteena on asiakkaan tuotanto- ja logistiikkaprosessien toimivuuden tehostaminen ja niiden elinkaaren pidentäminen.

Asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen on kilpailun kiristyessä muodostunut yhtä tärkeämmäksi Algol Technicsille.

– Ennen olimme laite- ja järjestelmätoimittaja, nyt tarjoamme laitteiden lisäksi käyttövarmuutta. Autamme asiakkaitamme tehostamaan omaa tuotantoaan ja logistiikkaansa. Tavoitteenamme on parantaa asiakkaan liiketoiminnan kannattavuutta myös pullonkaulakohdissa, kertoo Algol Technicsin toimitusjohtaja **Pekka Järvinen**.

Algol Technics on uudistunut kokonaisvaltaisesti siirtyessään tuotteiden valmistamisesta palveluliiketoimintaan. Muutoksen lähtökohtana olivat asiakkaiden tarpeet. Yritys pyrkii olemaan asiakkaidensa kumppani. Vaativa asiakas nähdäänkin Algolilla kehityksen moottorina.

– Kysyimme suurilta suomalaisilta teollisuusyrityksiltä, mitä he tarvitsevat. Asiakkaiden tarpeet muodostivat uuden strategiamme perustan. Pyrimme tunnistamaan asiakkaidemme tarpeet ja edistämään heitä päämääriensä saavuttamisessa. Myymme tuloksia, emme tuotteita, Järvinen tarkentaa.

Strateginen uudistuminen tavarantoimittajasta asiakkaan kumppaniksi edellytti ennen kaikkea ajattelu- ja toimintamallien muuttamista. Myyjien rooli asiakastarpeiden tunnistamisessa korostui. Tarvittiin uudenlaisia toimintamalleja; tuotekeskeisestä myynnin argumentoinnista siirryttiin asiakastarpeiden kartoittamiseen kysymällä. Algolilla myyjä ei saa luulla ymmärtävänsä asiakkaan tarpeita. Hänen pitää kysyä ja kuunnella.

– Aktiivisen kuuntelun ja tarkentavien kysymysten avulla opimme ymmärtämään asiakkaan tilannetta. Kuulemamme asiat eivät useinkaan liity suoraan tuotteisiimme, vaan asiakkaan tarpeisiin, haasteisiin ja odotuksiin. Kysymistä ei lopeteta tarpeiden tunnistamiseen, vaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa – kysymällä ja kuuntelemalla, Pekka Järvinen selventää.

Toimintatavan muutos oli myynnille haastava – myyjien oli opittava kohtaamaan asiakas ilman oman tuotteen ja tuttujen myyntiesitysten tarjoamaa turvaa. Uusi toimintatapa vaati myös uudenlaista osaamista: uusia vuorovaikutustaitoja sekä kokonaisvaltaista oman ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärrystä.

– Myyjämme ikään kuin tarjoavat asiakkaillemme bisnesterapiaa. Terapian tarjoaminen on toki haastavampaa kuin myyminen, mutta tärkeää on silti muistaa nauttia siitä, Pekka Järvinen kiteyttää. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. ServChange-tutkimushankkeessa kehitettiin yritysten palvelukykyä parantavia ratkaisuja yhdessä yritysten kanssa.

Uutuusarvo. Hankkeessa sovellettiin eri lähtökohdista kehitettyjä menetelmiä ja mittareita uuteen kontekstiin.

Palveluasenne. Hanke korostaa palvelukulttuurin merkitystä liiketoiminnan uudistamisessa. Palveluliiketoimintaa ei voida kehittää kehittämättä samalla toiminta- ja ajattelutapoja; toisaalta palvelukyky antaa strategiselle muutokselle voimaa.

VERKOSTOITUMINEN

AVAIMET KÄTEEN -PALVELUJA METSÄNOMISTAJILLE

Metsäomistajakunnan kaupunkilaistuminen, ikääntyminen ja naisvaltaistuminen ovat lisänneet metsänhoitopalvelujen ja -neuvonnan tarvetta. Metsä Group on vastannut monipuolistuneisiin tarpeisiin eturintamassa. Yritys tarjoaa alihankkijaverkostonsa kautta asiakkailleen vaivattomia kokonaisratkaisuja.

HELI PAAVOLA

Metsänomistajien joukossa on entistä enemmän sellaisia, jotka eivät asu metsiensä läheisyydessä ja jotka eivät ehdi, halua tai osaa itse hoitaa metsiään. Metsää ei myöskään enää nähdä yksinomaan taloudellisena varana. Sen arvo omistajalleen voi olla moninaisempi. Puukaupan vaihtoehtona osa omistajista haluaa jättää metsänsä luonnontilaan. Toiset taas haluavat hoitaa metsäänsä itse, jolloin metsä tarjoaa heille muutakin kuin taloudellista arvoa.

Metsä Group totesi markkinoiden muutoksen ensimmäisten joukossa. Asiakastutkimukset vahvistivat yrityksen käsitystä. Vuonna 2009 yritys lähti kehittämään palveluliiketoimintaansa muuttuneita tarpeita vastaavaksi.

– Yhä useampi metsänomistaja haluaa ostaa kaikki metsään liittyvät palvelut yhdeltä luukulta. Tarjoamme asiakkaille heidän tarpeisiinsa räätälöityjä metsänhoito- ja puunmyyntipalveluita. Aiemmin ei ole markkinoilla tarjottu kokonaisratkaisuja näkyvästi kaikille metsänomistajille, projektipäällikkö **Jyrki Husu** Metsä Groupista kertoo.

Kokonaisratkaisujen tarjoaminen on tuonut yritykselle isoja asiakkaita ja lisää liikevaihtoa.

Yhdenmukainen palvelukokemus kaikkialla

Laajentaessaan toimintaansa puun ostosta myös metsäpalveluihin Metsä Group kehitti verkostomaisia liiketoimintaratkaisuja. Metsä Group tuottaa palvelunsa useista alihankkijoista muodostuvissa arvoverkostoissa. Verkostoihin kuuluu muun muassa metsäkone- ja kuorma-autoyrittäjiä, maanmuokkaajia, haketusyrittäjiä sekä taimien istuttajia ja taimikoiden harventajia.

Yrittäjäkumppaniverkostolla on tärkeä merkitys Metsä Groupin liiketoiminnalle. Jokainen arvoverkoston toimija vaikuttaa osaltaan siihen, millaiseksi asiakas palvelun kokee. Eri toimijoiden käytäntöjä on yhtenäistettävä, jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota yhdenmukainen palvelukokemus paikkakunnasta riippumatta.

– Metsänomistajan pitää saada samanlaista palvelua niin Rovaniemellä kuin Lappeenrannassakin. Palvelukokonaisuuden laatu riippuu koko palveluprosessin ja jokaisen siihen osallistuvan työntekijän onnistu-

Palvelu on sellainen asia, ettei se ikinä tule valmiiksi.

misesta. Yksikin kiukkuinen puunkuljettaja tai huonosti työnsä hoitanut taimien istuttaja pilaa asiakkaan kokemuksen. Siitä jää negatiivinen muistijälki tehtiinpä me täällä Metsä Groupissa työmme miten hyvin tahansa, Jyrki Husu toteaa.

Hänen mukaansa on erittäin tärkeää tunnistaa kriittiset asiat ja toimijat. Esimerkiksi puunkuljettajilla on merkittävä rooli hyvän asiakaskokemuksen varmistamisessa. Asiakkaalle korjuun laatu on erittäin tärkeä asia.

– Hyvällä henkilökohtaisella palvelulla pystymme luomaan kilpailuetua.

Metsäasiantuntijoilla on niin ikään tärkeä rooli tuotettaessa verkostomaisia palveluita. He ovat usein ensimmäisinä yhteydessä asiakkaaseen ja sopivat hänen kanssaan kaikista metsässä tehtävistä asioista. Verkoston muiden kumppanien on helpompaa hoitaa oma osuutensa palveluprosessissa, kun pohjatyö on tehty hyvin. Saman asiakkaan luona voi käydä lähes kymmenen eri ihmistä, kuten hakkuu- ja ajokoneenkuljettajat, latvusmassankuljettaja, kantojen nostaja, maanmuokkaaja, puiden kuljettajat, metsäenergian hakettaja ja taimien istuttaja.

Yhdenmukaiset palvelukäytännöt myös helpottavat sisäistä liikkuvuutta Metsä Groupin yrittäjäverkostossa. Esimerkiksi myrskytuhoja hoidettaessa yrittäjien on liikuttava paljon alueelta toiselle. Tällöin yhdenmukaiset palvelut ja yhtenäiset prosessit selkeyttävät yrittäjien keskinäisiä rooleja ja odotuksia ja siten helpottavat työskentelyä eri alueilla.

Sitoutuminen edesauttaa verkostojen hallintaa

Metsä Groupin kehittämät sisäiset työkalut auttavat yhdenmukaistamaan prosesseja ja tuotteistamaan palveluja.

– Esimerkiksi jokaisesta palvelustamme on tehty palvelukortti, joka tiivistää muun muassa sen, mitä palvelu pitää sisällään, kenelle ja miten se tuotetaan. Työkalut ovat tärkeitä palveluja tuotteistettaessa. Lisäksi olemme laatineet asiantuntijan muistilistan asiakastapaamisiin. Ennen keskityttiin vain puun ostamiseen, nyt asiakkaiden kanssa täytyy muistaa käydä läpi paljon muitakin asioita, Jyrki Husu tiivistää.

Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä kehitetään myös asiakaspalautteiden avulla sekä käsittelemällä reklamaatiot nopeasti ja hyvin. Husun mukaan valvonnan sijaan tärkeintä Metsä Groupin verkostojen hallinnassa on sitoutumisen synnyttäminen.

– Kaikki lähtee siitä, että ihmiset sitoutuvat hoitamaan työnsä kunnolla. Reklamaatioiden hoito ripeästi ja kunnolla puolestaan sitouttaa asiakkaan.

Toimiva, vakiintunut yrittäjäverkosto ja tiiviit kumppanuussuhteet ovat Metsä Groupin kilpailuetu.

– Toimijoiden vaihtuvuus on haaste verkostomaisessa liiketoiminnassa. Pyrimme pitämään tason korkeana. Valikoimme yrittäjäkumppanit verkostoomme. Verkoston hallinta pysyy parhaiten näpeissämme, kun teemme sopimuksia suoraan yrittäjien kanssa, toteaa Jyrki Husu.

Metsä Group järjestää yrittäjäkumppaneilleen koulutusta vuosittain. Koulutustilaisuuksissa jalkautetaan yhtenäisiä toimintamalleja ja lisätään tietoisuutta palvelutarjonnasta. Palvelulupaukset viedään myös verkkoon kaikkien yrittäjien ulottuville. Kaikkien toimijoiden ei tarvitse olla kaikkien palveluiden asiantuntijoita, mutta on tärkeää että jokaisella on yhdenmukainen perusymmärrys koko palvelutarjonnasta.

Yksi verkostomaiseen palveluliiketoimintaan siirtymisen haasteista on johtamiskulttuurin muuttaminen. Toimintaa on aiemmin arvioitu pääosin puukaupallisten tulosten perusteella. Nyt pitäisi katsetta kohdistaa enemmän tulevaisuuteen ja laajentaa tulosten arvioimista.

– Jatkossa tärkeitä kehityskohteita yhteistyöverkostossa ovat yrittäjien ja kuljettajien palveluosaaminen sekä palveluorganisaation johtaminen. Metsämiehet ovat tottuneet katsomaan enemmän peräpeiliin. Ja tähän asti olemme johtaneetkin saavutusten kautta. Nyt on opittava ennakoimaan – mitä esimerkiksi pitäisi tehdä, että saataisiin ensi kuun tavoitteet toteutettua. Tämä työ on etenemässä, Jyrki Husu kertoo.

Tärkeintä on tyytyväinen asiakas arvoketjun molemmissa päissä. Yrityksen palveluja käyttävän metsänomistajan on koettava, että hänen metsäomaisuuttaan hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisessa päässä puolestaan on varmistettava korkealaatuisen puun ja metsäenergian toimittaminen kilpailukykyisesti sekä Metsä Groupiin kuuluville yrityksille että muille asiakkaille.

KUVA: METSÄ GROUP

Uuden palvelun pitää olla valmiina, ennen kuin asiakas osaa sitä kysyä.
Tärkeintä on tyytyväinen asiakas arvoketjun molemmissa päissä.

KUVAT: METSÄ GROUP

– Mottien ja eurojen mittaamisen lisäksi pyrimme nyt parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Määrän sijasta tavoitellaan siis laatua. Siinä tarvitaan aivan uudenlaista johtamista.

Sisäisen muutoksen isot haasteet

Suurin haaste palveluliiketoiminnan kehittämisessä on liittynyt yrityskulttuurin muutokseen. Kulttuuri muodostuu toimintatavoista ja ajattelumalleista. Vanhat toimintatavat hidastavat uusien omaksumista. Aiemmista rooleista ja markkina-asetelmista voi olla vaikeaa luopua ja hypätä uusiin.

– Haastavinta on ollut koko porukan saaminen sataprosenttisesti mukaan. Kynnys muuttua voi olla korkea monista syistä, myös henkilösuhteiden ja -kemioiden vuoksi. Pienessä maalaiskunnassa toimittaessa työntekijöillemme voi olla vaikeaa, kun entisestä yhteistyökumppanista tuleekin yhtäkkiä kilpailija, Jyrki Husu kuvailee.

Sitoutumista muutokseen ei saada aikaan ylhäältä alaspäin käskemällä. Metsä Groupissa sitä on luotu vuorovaikutteisesti ja keskustelemalla. Tilanteiden ja toiminnan analysointi ryhmissä on tehokas työväline. Markkinat ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Muutokset synnyttävät ristiriitaa ja kysymyksiä. Muutos voi olla vaikeaa varsinkin, jos työtä on tehty kymmeniä vuosia tietyllä tavalla. Jokaisen on itse oivallettava, miten uudessa tilanteessa tulee toimia asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi.

Sisäisillä työkaluilla on ollut tärkeä merkitys prosessien yhdenmukaistamisessa, toiminnan tehostamisessa ja käytäntöjen uudistamisessa. Saavutettu uudistumiskyky on Metsä Groupin vahvuus.

– Sisäinen muutos on ollut myös haasteellista. On vaatinut uskallusta lähteä poh-

timaan yhdessä ja avoimesti, miten pitäisi toimia. Välillä minua itseäkin huimaa vauhti jolla lukuisia uusia asioita on omaksuttu, Husu kuvailee.

Jatkuva uudistuminen on edelläkävijyyttä. Asiakastarpeet muuttuvat koko ajan ja myös palveluliiketoimintaa on kehitettävä jatkuvasti.

– Palvelu on sellainen asia, ettei se ikinä tule valmiiksi. Aina pitää olla edellä asiakasta. Uuden palvelun pitää olla valmiina, ennen kuin asiakas osaa sitä kysyä. Osittain olemme pystyneet kehittymään juuri näin, edellä asiakasta, mutta kehittämistyö ei tietenkään pääty tähän. Maailma muuttuu, ja meidän on kyettävä muuttumaan mukana, Husu kiteyttää.

Metsäverkkopalvelu poiki isoja asiakkuuksia

Metsä Group on pyrkinyt olemaan edelläkävijä ja tarjoamaan uusia ratkaisuja ensimmäisenä markkinoille. Yrityksen metsäverkkopalvelu helpottaa metsänomistuksen kokonaisvaltaista hallintaa. Yhtiön kehittämä sähköinen palvelu oli ensimmäisiä kokonaisvaltaisia metsäverkkopalveluita markkinoilla. Erityisesti suurten metsäomaisuuksien hallinta on usein vaikeaa. Palvelu toikin yritykselle suurasiakkaita, esimerkiksi säätiöitä.

Metsä Group on saanut palvelusta paljon myönteistä palautetta. Yritys pyrkii jatkossa tarjoamaan entistä enemmän etuja ja uusia ratkaisuja osuuskuntansa jäsenille.

– Kehitämme toimintaamme jatkuvasti. Osuuskuntamuotoisessa liiketoiminnassamme jäsenen eli omistajan edut korostuvat, pyrimme tarjoamaan mahdollisimman paljon hyötyjä jäsenillemme. Kehitämme myös asiakkuuksiamme, kannustamme jäseniä nousemaan tasolta toiselle. Pyrimme olemaan metsäpalveluissa edelläkävijöitä, Jyrki Husu kuvailee.

Palveluiden rooli vain kasvaa

Metsäalan rakennemuutos ei ole ohi. Metsien omistajakunta ikääntyy yhä. Samalla metsäpalvelujen tarve kasvaa edelleen. Myös metsän arvo omistajilleen moninaistuu tulevaisuudessa entisestään. Edelläkävijän on tavoitettava erilaiset asiakassegmentit uusilla ratkaisuillaan ja tunnistettava, millaista arvoa kukin asiakas metsästään tavoittelee.

– Asiakkaat tarvitsevat entistä enemmän palveluja ja hyvää, luotettavaa yhteistyökumppania. Vanha ja uusi polvi ovat kiireisiä eri syistä ja halukkaita ostamaan vaivattomia ratkaisuja metsätarpeisiinsa. Lisäksi on huomioitava sekin haara, joka on kiinnostunut metsästään siten että haluaa siellä myös puuhastella. Siinä ovat muut arvot tärkeitä, ja meidän pitää entistä paremmin tavoittaa sekin segmentti, Husu kertoo.

Metsäala tarjoaa kasvua tulevaisuudessakin. Metsä Group on liki kolminkertaistanut palveluliiketoimintansa liikevaihdon kolmessa vuodessa. Suurin osa kasvusta on tullut kokonaisratkaisujen myynnistä. Esimerkiksi avohakkuun yhteydessä hakattavalle alueelle on myyty uudistamispalvelu, joka sisältää maanmuokkauksen, taimet ja istutuksen. Samalla on havaittu muualla metsässä oleva taimikonhoidon tarve ja tarjottu myös siihen palveluja.

Metsä Group haluaa olla suomalaisen metsänomistajan paras ja osaavin kumppani ja siltä pohjalta menestyä tulevaisuuden markkinoilla. Jyrki Husun mukaan kaikilla paikkakunnilla toimivalla yhtiöllä on siihen hyvät edellytykset.

– Olemme ainut kotimainen iso toimija. Olemme panostaneet Suomeen, omistuspohjamme on suomalainen. Ostamme jatkuvasti puita jäseniltämme kilpailukykyisillä hinnoilla. Pyrimme tekemään metsänhoidosta asiakkaille helppoa. Palvelun merkitys liiketoiminnassamme on korostunut. Valittu linja on ollut oikea. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Uutuusarvo. Metsä Group pyrkii kehittämään uusia palveluja ennen kuin asiakas osaa niitä edes pyytää. Yritys toi ensimmäisten joukossa markkinoille avaimet käteen -kokonaisratkaisut kaikille metsänomistajille. Metsä Groupin metsäverkkopalvelu on ensimmäisiä sähköisiä palveluita metsäomaisuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Palveluasenne. Palvelukulttuurin kehittämisellä ja sisäisten toimintatapojen muutoksella on ollut keskeinen rooli Metsä Groupin liiketoiminnan uudistumisessa. Yrityksen tavoitteena on tyytyväinen asiakas arvoketjun molemmissa päissä.

Verkostoituminen. Metsä Groupin palvelut tuottaa useista eri yrityksistä koostuva alihankkijoiden verkosto. Toimiva, vakiintunut yrittäjäverkosto ja tiiviit, suorat kumppanuussuhteet ovat Metsä Groupin kilpailuetu.

UUSIUTUVAA LÄHILÄMPÖÄ KOKO KORTTELIIN

Suomalainen One1 Oy kehittää energiaratkaisuja, joiden avulla lähellä tuotetulla uusiutuvalla energialla voidaan lämmittää kokonaisia asuinalueita.

JAANA AURAMO

Markkinoilla uusiutuvan energian alueellisten kokonaisratkaisujen kysyntä kasvaa. Jo nyt suomalaiset kotitaloudet käyttäisivät paljon enemmän uusiutuvaa energiaa, jos tarjolla olisi selkeää neuvontaa sopivien energiaratkaisujen valintaan. Näin vakuuttavat vuonna 2010 toimintansa aloittaneen uusiutuvan energian alueellisiin kokonaisratkaisuihin erikoistuneen One1 Oy:n perustajat **Harri Kemppi** ja **Mika Kallio**.

Erilaisia uusiutuvan energian teknologioita on kyllä kehitetty runsaastikin, mutta alan kokonaisratkaisuja palveluineen ei juuri ole ollut tarjolla. Kemppi ja Kallio huomasivat, että alalle tarvitaan joku jalostamaan eri teknologioista, ohjelmistoista ja palveluista selkeä paketti.

– Toiminta uusiutuvan energian alalla on toistaiseksi ollut hyvin teknologiakeskeistä. Palveluliiketoimintaan ei ole juuri investoitu. On haluttu tehdä paras "tuulimylly", ei parhaiten palvelevaa kokonaisuutta, sanoo One1:n toimitusjohtaja Mika Kallio.

Lahdesta käsin toimiva One1 haluaa ratkaisuillaan helpottaa uusiutuvan energian käyttöä. Yritys yhdistää hajallaan olevat alan teknologiatoimittajat, energiayhtiöt ja asiakkaat.

Ekologista lähienergiaa myös kypsille asuinalueille

Uusiutuvaa energiaa ei toistaiseksi juurikaan tuoteta alueellisesti, lähellä energian kuluttajia.

– Lähilämpöenergia ei ole vain uusien alueiden yksinoikeus. Myös jo olemassa oleville asuinalueille voidaan suunnitella lähellä tuotettuun uusiutuvaan energiaan perustuvia ratkaisuja. Puhdas energia ja

KUVA: EEVA ANUNDI

Lähilämpöenergia ei ole vain uusien alueiden yksinoikeus.

Alueellisesti toteutetuissa energia-ratkaisuissa paikallisten palveluiden merkitys korostuu.

Paikallisuuden ja älyn yhdistäminen tuo mahdollisuuksia uudenlaisille kuluttajapalveluille tulevaisuudessa, pohtivat Mika Kallio ja Harri Kemppi.

Vasta palvelu tekee teknologiasta kokonaisuuden.

kehittyneet alueelliset energiapalvelut ovatkin herättäneet laajasti kiinnostusta, Kallio kertoo.

Yrityksen asiakkaita ovat alueelliset toimijat, kuten energiayhtiöt, kunnat ja rakennuttajat. One1:n palvelut tarjoavat näille mahdollisuuden tuottaa omille asiakkailleen uusiutuvaa lähilämpöenergiaa. Yrityksen tuotteet täydentävät muiden energia-alan toimijoiden tarjontaa. Ratkaisut myös leikkaavat energiatuotannon kustannuksia.

Ensimmäisten asiakasyhteyksien perusteella kunnilla ja energiayhtiöillä voidaan päätellä olevan tarvetta One1:n tarjoamille integroiduille kokonaisratkaisuille. Laajempi markkinapotentiaali on vielä selvittämättä.

Yhtiön liiketoimintamalli myös edistää osaltaan uusiutuvan energian käytölle asetettujen kansallisten tavoitteiden saavuttamista rakennetussa ympäristössä. Ratkaisuillaan, joissa lämpö tuotetaan pääasiassa maalämpöä ja aurinkoenergiaa hyödyntävien pien-CHP-laitteistojen avulla, One1 on mukana rakentamassa kestävämpää tulevaisuutta.

Paikalliset palvelut liiketoiminnan ytimenä

Uusiutuvan energian hajautettu tuotanto tarjoaa mahdollisuuden luoda uudenlaisia liiketoimintamalleja sekä palveluita. Alueellisesti toteutetuissa energiaratkaisuissa paikallisten palveluiden merkitys korostuu.

One1 kehitti yhteistyössä energiateollisuuden kanssa toimintakonseptin, joka mahdollistaa laajamittaisen uusiutuvan lämpöenergian käyttöönoton. Palveluinnovaatio antaa energiayhtiöille mahdollisuuden päästä uusiutuvan lähilämpöenergian tuottajiksi. Palvelukokonaisuuteen kuuluu myös talohallintajärjestelmä.

One1:n talohallintajärjestelmä liittää palvelut, järjestelmät ja laitteet yhteen. Asiakkaalle, kuten energiayhtiölle, luodaan kustannus- ja ekotehokas energiaratkaisu, joka on helppo ottaa käyttöön.

– Toimintamallimme mahdollistaa itsenäisen alueellisen energian tuotannon. Ratkaisumme tarjoavat asiakkaille perinteisten kaukolämpöratkaisujen edut, vaikka lämmön lähteenä käytetään paikallisesti tuotettua uusiutuvaa energiaa, toteaa Mika Kallio.

One1 on alueellisten energiamallien kokonaistoimittaja. Yhtiö vastaa niiden suunnittelusta, toteutuksesta, käyttöönotosta ja ylläpidosta. Lähialuelämpöä voidaan tuottaa keskitetysti, joten se on taloudellisesti edullisempi kuin kiinteistökohtaiset ratkaisut.

Alueellisissa energiaprojekteissa investoija, esimerkiksi energiayhtiö, kunta, kiinteistöjen omistaja tai jokin alueen yhteisö, ostaa energiaratkaisun One1:lta. One1 vastaa asiakkaansa puolesta yhteyksistä kaikkiin toimijoihin, joita tarvitaan laajan alueellisen ratkaisun rakentamiseen sekä ylläpitoon toiminnan käynnistyttyä. Asiakkaalle asiointi "yhden luukun", yhden asiakasrajapinnan, kautta on joustavaa ja sujuvaa. Yhtiö laskuttaa palveluistaan (operointi, huolto, raportointi, koordinointi) kausittain käytön tai palveluiden tarjolla pidon perusteella. Tällainen ansaintamalli luo tasaista ennustettavaa kassavirtaa, jolla voidaan rahoittaa toimintaa kestävästi.

Ratkaisut luodaan kumppaneiden kanssa

One1:n tarkoituksena on verkostoitua vahvasti; yhtiö kehittää kumppanuuksia asiakkaiden kanssa ja kasvattaa tunnettuuttaan toimialan sisällä verkostojen kautta. Verkostoitunut yhteistyö tukee myyntiä. Kaukolämpöyhtiöiden kanssa One1 ei kilpaile.

– Kaukolämpöyhtiöt ovat kumppaneitamme uusiutuvassa energiassa. Tämä tarjoaa kaukolämpöyhtiöille mahdollisuuden saada omaa totuttua toimintamalliaan muuttamatta asiakkaiksi myös alueita, jotka sijaitsevat liian kaukana yhtiön omasta verkosta, Mika Kallio sanoo.

Kokonaisvaltaisten konseptien tuottaminen tuo One1:lle kilpailuedun. Yhtiö on riippumaton yksittäisistä teknologioista tai niiden toimittajista, ja voi sen vuoksi toimia joustavasti. One1:n oma alueellinen uusiutuvan energian ICT-hallintajärjestelmä on keskeinen työkalu, kun palveluita tarjotaan kuluttajille sekä asiakkaille, esimerkiksi energiayhtiöille ja kunnille. Tämä erottaa One1:n kilpailijoistaan. Yksittäisten toimijoiden ei näin ollen myöskään ole helppoa kopioida yhtiön toimintamallia. Keskitetyn toiminnan ansiosta yhtiön ratkaisut ovat hinnaltaan kiinteistökohtaisia ratkaisuja edullisempia.

One1:n tavoitteena on olla kärkiyritys alueellisissa uusiutuvan energian kokonais-

toimituksissa. Yhtiö ei itse kehitä yksittäisiä komponentteja tai myy energiaa. Sen sijaan yhtiö kehittää ja kokoaa asuinalueille uusiutuvan energian kokonaispaketteja. Kaikki asiakkaat ovat alueellisia toimijoita, kuten kuntia, kaupunkeja, rakennuttajia ja energiayhtiöitä. Yksittäisille pienkiinteistöille yhtiö sen sijaan ei tarjoa palvelujaan.

Lähilämpö lisää yhteisöllisyyttä

Loppukäyttäjille eli alueen asukkaille One1 tarjoaa yhteisöllisen verkkopalvelun. Sen kautta asukkaat voivat muun muassa seurata omaa energiankulutustaan sekä saada ajankohtaista, energiaan, ympäristöön ja alueen toimintaan liittyvää tietoa. Lisäksi verkkopalvelun kautta kuluttajat voivat tilata erilaisia asumisen arkea helpottavia palveluita vaikkapa kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon.

– Olemme havainneet, että yhteisöllisyyttä ja kyläyhteisöjen aktiivisuutta voi lisätä myös energia-asioiden kautta, Mika Kallio toteaa.

Tukijat tiukassa – halu maailmalle

Palveluun perustuvan bisnesidean myyminen sijoittajille ei onnistunut ihan kertalaakista.

– Sijoittajat tuntuvat etsivän tuettavikseen konkreettisia teknologisia innovaatioita. Palveluinnovaatioihin sijoittamista harkitaan tarkemmin, sillä niissä ansaintamalliin ja erityisesti kansainvälistymiseen liittyy enemmän haasteita, Kallio pohtii.

One1:n on kuitenkin onnekas, sillä Sitra ja Cleantec Invest Oy ovat päätyneet sijoittamaan yhtiöön. Sitrassa uskotaan yhtiön mahdollisuuksiin kasvaa merkittäväksi lähienergiapalvelujen ja kokonaisratkaisujen toimittajaksi sekä kotimarkkinoilla että kansainvälisesti. Yhtiön liiketoiminta tukee Sitran strategiaa lisätä lähellä kuluttajaa tuotettavan uusiutuvan energian tuottoa ja käyttöä. Myös Cleantech Invest Oy:ssä nähdään mielenkiintoisena sijoituskohteena yhtiö, joka tuottaa puhdasta energiaa kustannustehokkaasti ja asiakkaiden tarpeet ja paikalliset erityispiirteet huomioiden.

Mika Kallio puolestaan on sitä mieltä, ettei pelkillä teknologisilla innovaatioilla edes päästä maailmalle. Tueksi tarvitaan kilpailukykyisiä kokonaisvaltaisia palveluinnovaatioita. Hän toteaa yhtiönsä haluavan olla etunenässä viemässä suomalaisen teknologian lisäksi myös alan palvelubisnestä ulkomaille.

– Vasta palvelu tekee teknologiasta kokonaisuuden. Ilman palvelua ei päästä ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa.

One1 ponnistelee luodakseen palveluvientiinsä toimivan konseptin, jota voidaan kilpailukykyisesti monistaa uusille alueille. Kansainvälistymisessä tarvittavan yhteistyöverkoston luominen on käynnistetty ja kiinnostusta palveluun Suomen rajojen ulkopuolella on jo kartoiteltu. Alkuun yhtiö tähyää Baltian markkinoille. Pidemmässä juoksussa myös Venäjä kiinnostaa.

Kohti älypalveluita

One1 on nuori toimija murroksessa olevalla markkinalla. Liiketoiminta on käynnistynyt lupaavasti, mutta kasvuhaluisena yrityksenä One1 haluaa kehittää palvelutarjontaansa monipuolisemmaksi. Tätä varten yritys kasvattaa kumppanuusverkostoaan ja nuuhkii koko ajan muuttuvassa markkinassa avautuvia uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Lähitulevaisuudessa yrityksen tavoitteena on tuotteistaa nyt kehitteillä oleva palvelu, jossa erilaisten energiavaihtoehtojen käyttöä säädellään. Tässä palvelussa energiavaihtoehtojen käyttöä ohjataan hinnan mukaan eli uusiutuvista energianlähteistä valitaan aina käytettäväksi taloudellisin vaihtoehto.

– Tähän sisältyy jo sitä peräänkuulutettua älyä, Mika Kallio hehkuttaa.

Palvelua tukee älykäs energiaverkko, joka yhdistää sähkövoimatekniikkaa ja lämpötekniikkaa automaatio-, tieto- ja viestintätekniikkaa avulla. Älykkään energiaverkon avulla energian kulutusta pystytään ohjaamaan ja tasaamaan. Järjestelmä tuottaa sekä energiayhtiöille että kuluttajille aikaisempaa tarkempaa tietoa energian käytöstä ja mahdollisuuksista säästää energiaa. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. Yritys tarjoaa markkinoilla kysyttyjä "yhden luukun" ratkaisuja – ympäristöystävällistä lähilämpöä helposti yhdeltä toimittajalta.

Kyseenalaistaminen. Energia-alan murros ja vaatimus jarruttaa ilmastonmuutosta synnyttävät uusia mahdollisuuksia. One1 ottaa riskin ja kehittää uusia tuotteita ja palveluita muuttuville markkinoille.

Verkostoituminen. One1 rakentaa asiakkaille tarjottavat palvelukokonaisuudet yhdessä kumppaneidensa kanssa.

TimberLink ja Tuning Day eivät häiritse koneen tuottavaa käyttöä, vaan tukevat sitä.

Jälleenmyyjienkin pitää kehittää huomattavasti asiakaslähtöisempiä myynti- ja toimitustapoja.

KUVA: JOHN DEERE

PALVELUSTRATEGIA JÄLLEENMYYJÄ-VERKOSTOON

Kun John Deere kehitti metsäkoneiden huoltopalveluita merkittävästi aikaisempaa asiakaslähtöisemmiksi, nousi erityishaasteeksi myös jälleenmyyjien myynti- ja toimitustapojen kehittäminen. Yhtiön oman strategisen muutoksen lisäksi oli houkuteltava jälleenmyyjätkin strategisiin muutoksiin. Innokkaimmin uuden liiketoimintamahdollisuuden hyödynsi latvialainen metsäkoneiden jälleenmyyjä.

ISMO TURUNEN

John Deere on kehittänyt metsäkoneyrittäjille palvelun, joka parantaa koneiden käyttöastetta. Koneen suorituskyvyn jatkuvaan seurantaan perustuvan huoltopalvelun tavoitteena on pitää asiakkaiden koneet tuottavina joka päivä ja päivittäiset käyttökustannukset kurissa.

John Deere tunnisti jo kehitystyön alussa asiakkaita lähellä olevien jälleenmyyjien oleellisen merkityksen uudelle palvelumallille. Uusien asioiden oppiminen ei yksin riittänyt. Lisäksi jälleenmyyjät innostettiin uudistamaan liiketoimintaa ansaintalogiikasta lähtien kokonaisvaltaisesti.

John Deere käynnisti kehittämisyhteistyön suurimpien ja uudistushaluisimpien jälleenmyyjien kanssa. Kehittämisyhteistyöhön osallistui kymmenkunta jälleenmyyjää. Heidän kanssa analysoitiin lähtötilanne valmiuksien ja osaamisten kartoittamiseksi. Sen jälkeen suunniteltiin noin kymmenestä osaamisalueesta koostuva koulutuskokonaisuus, joka toteutettiin erikseen kunkin jälleenmyyjän luona. Uusia palveluita opeteltiin, niihin tehtiin maakohtaisia tarkennuksia ja kaupallistettiin ensimmäisiksi myynti- ja toimitusprojekteiksi. Loppuasiakkaat toivat koulutukseen arvokasta tietoa huoltopalvelujen merkityksestä kannattavalle toiminnalleen. Koulutus antoi jälleenmyyjille riittävät valmiudet toimia vahvana palveluverkoston osana.

Jälleenmyyjien aktivointi uudenlaiseen palveluliiketoimintaan onnistui kiitettävästi. Yhteistyö jatkuu normaalien liiketoimintaan kuuluvien yhteyksien kautta. Jatkuvaan

parantamiseen keskitytään erityisesti John Deeren ja jälleenmyyjien vuosittaisissa tapaamisissa.

John Deere on kansainvälinen työkoneita valmistava yritys, jonka suomalainen tytäryhtiö, John Deere Forestry Oy, valmistaa metsätyökoneita. Metsäkoneiden tuotekehityksen ja tuotannon sekä huoltoliiketoiminnan keskus on Tampereella. Loppuasiakkaat eli metsäkoneyrittäjät tavoitetaan maailmanlaajuisesti kansallisten jälleenmyyjäyritysten kautta.

Huoltopalvelut asiakaslähtöisemmiksi - *TimberLink*

Metsäkoneet, niin kuin monet muutkin tuotantokoneet, on perinteisesti huollettu säännöllisesti, esimerkiksi vuoden välein. Näin tuotantokone saadaan pidettyä jatkuvasti toimintakuntoisena ja normaalista koneen käytöstä aiheutuvat rikkoutumiset jäävät vähäisiksi. Huoltojen välit määritetään 'varman päälle' pikemminkin kuin koneen todellisen huoltotarpeen mukaan. Huollettaessa säännöllisesti ei huomioida kovinkaan tarkasti konekohtaista kuntoa, olosuhteita tai käyttöhistoriaa. Metsäkoneen osien kulumiseen ja kuntoon vaikuttavat kuitenkin oleellisesti muun muassa käyttötunnit, kuljettajan ajotapa sekä maasto, jossa konetta käytetään.

Vuonna 2007 John Deere lähti kehittämään huoltopalvelujaan niin, että huollot ajoitetaan aikaisempaa paremmin yksittäisen metsäkoneen todellisen huoltotarpeen mukaan. Oikean huollon valinta ja ajoitus perustuu jatkuvaan koneen käytön ja kunnon mittaukseen. Tähän tehtävään John Deere käyttää muun muassa öljyanalyysejä sekä erityisesti metsäkoneiden kunnonvalvontaan kehitettyä *TimberLink*-järjestelmää. *TimberLink* hyödyntää koneessa valmiiksi olevia antureita ja laskee mittaustiedoista erilaisia koneen tilaa ilmaisevia tunnuslukuja. Tiedot siirretään mobiiliverkon kautta John Deeren keskuspalvelimelle. Joidenkin lukujen perusteella voi tehdä suoria johtopäätöksiä, mutta vasta John Deeren asiantuntijoiden laajempi analyysi antaa kattavan näkemyksen metsäkoneen teknisestä kunnosta, suorituskyvystä ja kuljettajan taidoista.

Saatuja tuloksia myös verrataan muihin samanlaisissa olosuhteissa toimiviin metsäkoneisiin. Vertailu paljastaa selvästi, miten hyvin kyseisen koneen tuotantokapasiteettia on hyödynnetty ja kuinka tuottava metsäkone on ollut omistajalleen.

Oikeaan aikaan oikeita asioita – *Tuning Day*

Metsäkoneen käyttöhistoriasta ja kunnosta kootaan kunnonvalvonnan tuloksiin perustuva yhteenveto (Machine Performance Report, MPR). MPR-raportissa tulokset esitetään hyvin selkeästi. Sen pohjalta koneyrittäjälle on helppoa esittää, kuinka metsäkonetta on käytetty ja millaisessa kunnossa se on. Lisäksi tulos voi antaa osviittaa kuljettajan tarpeesta saada neuvoja ja koulutusta käyttämään metsäkonetta tehokkaammin ja säästeliäämmin. Tietojen perusteella koneyrittäjän kanssa on selkeää keskustella ja sopia seuraavista huoltotoimenpiteistä, joilla koneen suorituskyky ja tuottavuus pidetään hyvällä tasolla.

Tarpeelliset huollot kootaan muutamasta tunnista pitkään työpäivään sopivaksi kokonaisuudeksi. Etukäteen sovittujen tehtävien lisäksi asiantuntijaryhmä tekee koneella lisää tarkastuksia, mittauksia ja tarpeelliseksi havaittuja töitä. Näin muodostuu *the Tuning Day*.

KUVAT: JOHN DEERE

The Tuning Day optimoi koneyrittäjälle metsäkoneen tuotantokyvyn. Koneen luokse mennään silloin, kun huollot häiritsevät mahdollisimman vähän koneen tuottavaa käyttöä. Koneen tuleva suorituskyky varmistetaan tekemällä koneelle juuri oikeat ja tarpeelliset huollot ja säädöt. Kuljettajalle annetaan yksityiskohtaista tietoa, millä käyttötavoilla metsäkoneen suorituskyky tulee hyödynnettyä maksimaalisesti rasittamatta konetta kuitenkaan turhaan.

The Tuning Dayn jälkeen kone toimii tehokkaasti ja optimaalisesti ja *TimberLink* jatkaa edelleen kunnon seurantaa. Lyhyesti ja ytimekkäästi: *TimberLink* ja *Tuning Day* eivät häiritse koneen tuottavaa käyttöä, vaan tukevat sitä.

Strateginen muutos ja strateginen muutos

Valtaosa koneelle tehtävistä huoltotöistä on aivan samoja riippumatta siitä, huolletaanko konetta säännöllisin väliajoin vai ajoitetaanko huollot kunnonvalvonnan perusteella. Sen sijaan valinnat ja päätökset siitä, mitä huoltoja tehdään ja milloin, poikkeavat toisistaan täysin.

Metsäkoneen tietojen mittaamiseen, siirtämiseen, tallentamiseen ja käsittelyyn tarvitaan useita teknologisia ratkaisuja. Tarvitaan omat asiantuntijansa omilla työprosesseillaan analysoimaan tietoja ja kokoamaan niistä johtopäätökset. Ja toiset koostamaan ja hinnoittelemaan asiakkaalle tarjottava palvelukokonaisuus. Taustatyönä on tietenkin tehty strategiset muuttuvan liiketoiminnan suunnittelut ja päätösten teot. Pitkään kokemukseensa ja vankkaan osaamiseensa nojaten John Deere Forestry toteutti selkeästi ja hallitusti haastavan yrityksen sisäisen kehitystyön.

Hyvin erilainen haaste on tarvittavien muutosten käynnistäminen jälleenmyyntiyrityksissä. Siinä missä asiakaslähtöisempien palveluiden kehittäminen oli strategisen tason muutos John Deerelle, on se sitä myös jälleenmyyjille. Kyseessä ei ole tyypillinen uuden tuotteen lanseeraus, josta tiedotetaan ja joka ohjeistetaan ja toteutetaan vallitsevilla jälleenmyyjien toimintatavoilla. Jälleenmyyjienkin pitää kehittää huomattavasti asiakaslähtöisempiä myynti- ja toimitustapoja, jotta mittaustiedon mahdollistamat uudenlaiset hyödyt metsäkoneen tuottavuuteen saadaan asiakkaille asti.

Kehityksen kärjessä latvialainen jälleenmyyjä

Hieman yllättäen uudenlaisen liiketoimintamahdollisuuden parhaiten hyödyntänyt jälleenmyyjä löytyy Latviasta. INTRAC Latvija -yhtiössä havaittiin John Deeren kehittämän uudenlaisen huoltotavan sopivan erinomaisesti latvialaisten koneyrittäjien tarpeeseen. Latviassa metsäkoneilta vaaditaan paljon. Kolmivuorotyössä niille kertyy vuosittain keskimäärin 5000 käyttötuntia. Keski-Euroopassa käyttötunteja on konetta kohden tyypillisesti 2000–3000 vuodessa. Mittaustietoon ja todelliseen kuntoon perustuva huoltotoiminta hyödyttää erityisesti lähes jatkuvassa tuotantokäytössä olevaa työkonetta.

INTRAC Latvija teki strategiset päätökset oman liiketoimintansa uudistamiseksi ja osoitti tarvittavat resurssit muutoksen toteuttamiseksi. Koulutusten jälkeen yritys jalkautti uusia työkaluja hyödyntävän palvelun omalle markkinalleen.

Tyypillisenä latvialaisena *Tuning Day* -päivänä metsäkoneen kaikki osat tar-

Koneen luokse mennään silloin, kun huollot häiritsevät mahdollisimman vähän koneen tuottavaa käyttöä.

Asiakkaat ovat saaneet yhtä konetta kohti jopa 100 000 euron vuosittaisen lisähyödyn.

kastetaan silmämääräisesti, päivitetään *TimberLink*-kunnonvalvontajärjestelmä, säädetään koneen toimintoja ohjaava automaatiojärjestelmä, säädetään hydrauliikkajärjestelmän paineet ja venttiilit, teroitetaan harvesteripään terät, vaihdetaan mahdolliset rikkoutuneet anturit ja muut pienosat, tehdään tapauskohtaisesti joitakin muita huoltotöitä sekä koulutetaan 1–2 tunnin verran koneen kuljettajaa. Huoltopäivä sekä yhteistyö kuljettajan kanssa rakentuu MPR-yhteenvetoraporttiin, joka osoittaa yksiselitteisesti tärkeimmät metsäkoneen sen hetkiseen kuntoon ja tuotantokykyyn vaikuttavat tekijät.

Huoltopäivän toimenpiteet ja havainnot kootaan huoltoraporttiin, joka lähetetään metsäkoneen omistajalle. Lisäksi raportissa todetaan seuraavaksi huoltoja tai vaihtoja vaativat kohteet. Näin seuraavatkin huollot voidaan suunnitella ajoissa ja hallitusti, jolloin metsäkone saadaan pidettyä tuottavassa työssä mahdollisimman tehokkaasti. MPR-raportti sekä huoltopäivän raportti antavat niin koneen omistajalle kuin huoltoyhtiöllekin ainutlaatuisen arvokasta tietoa metsäkoneen todellisesta kunnosta.

– INTRAC Latvija hyödyntää *TimberLink*-järjestelmää ja *Tuning Day* -huoltopäivää juuri siten kuin John Deere on suunnitellut, toteaa John Deere Forestryn koulutuskoordinaattori **Simo Tujula**.

Yritys on maailmanlaajuisesti edelläkävijä uuden palveluliiketoiminnan hyödyntäjänä. Yrityksen huoltopisteissä on asianmukaiset työkalut ja riittävästi huoltohenkilöstöä, toimintatapoja parannetaan jatkuvasti ja henkilöstöä koulutetaan. Yrityksellä on kattava latvialaisten metsäkoneiden tietovarasto sekä intoa ja halua soveltaa kaikkia saatavilla olevia metsäkoneen optimoinnin työkaluja uusissa konetoimituksissaan.

Lisäarvoa kaikille

John Deere uudisti huoltotarjoomansa onnistuneesti. Myös uudet toimintatavat on omaksuttu hyvin.

Uudistuksen ansiosta asiakkaat ovat saaneet yhtä konetta kohti jopa 100 000 euron vuosittaisen lisähyödyn kuljettajan taitojen ja metsäkoneen polttoainetalouden paranemisen kautta. Uusien huolto-ohjelmien ansiosta huoltokustannukset ovat pienentyneet jopa 25 prosenttia. Jälleenmyyjien palveluliiketoiminnan kannattavuus on parantunut ja heidän markkinaosuutensa on kasvanut. Myös John Deeren kulutustarvikkeiden ja varaosien myynti on kasvanut.

John Deere otti merkittävän askeleen palveluliiketoiminnan edelläkävijäksi siirtämällä huomionsa loppuasiakkaiden välttämättömyysprosesseista tuottaviin prosesseihin. Tämä muuttaa palveluntarjoajan roolin tunnettujen tarpeiden asiantuntijatoimittajasta asiantuntijakumppaniksi, joka etsii ja tuottaa uudenlaisia hyötyjä asiakkailleen.

Juuri asiakkaalle koituvan hyödyn kasvu muodostaa sen taloudellisen perustan, jonka varassa niin John Deeren kuin jälleenmyyjien on mahdollista uudistua. Haasteellisuudestaan huolimatta asiakaslähtöisen tarjooman sekä myynti- ja toimitusketjun uudistaminen onnistuu, kun yhteinen tavoite on kaikille kirkas: asiakasyrityksen tuottavuuden parantaminen. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. John Deere uudisti palveluliiketoimintaa siirtämällä huomion loppuasiakkaiden välttämättömyysprosesseista tuottaviin prosesseihin.

Verkostoituminen. John Deere tunnisti, että oman palveluliiketoiminnan strateginen muutos edellyttää myös jälleenmyyjiltä strategisen tason muutoksen.

Ennakointi. Erityisosaamisensa avulla John Deere ennakoi asiakkaiden huoltotarpeet.

KYSYTTYJÄ KOKONAISRATKAISUJA KIERRÄTYKSEEN

Kierrätysalalla lakisääteiset velvoitteet tiukentuvat ja kysyntä vaivattomille kokonaisratkaisuille kasvaa. Alan edelläkävijöihin kuuluva Kuusakoski Oy kehittää kattavia kumppanuuksiin perustuvia avaimet käteen -palveluja asiakkailleen.

HELI PAAVOLA

Euroopan unionin alueella tuotetaan vuosittain liki kaksi miljardia tonnia jätettä. Jätettä syntyy lähes kaikkialla. Kaikista markkinoille saatetuista tuotteista tulee ennemmin tai myöhemmin jätettä. Myös kaikki tuotantoprosessit synnyttävät jätettä. Jätehuollon tavoitteet tärkeysjärjestykseen asettava EU:n jätehierarkia sekä 1.5.2012 voimaan tullut uusi jätelaki ohjaavat vahvasti alan kehitystä. Lainsäädäntö korostaa jätteiden syntymisen ennalta ehkäisemistä ja kierrättämistä.

– Uusia innovaatioita tarvitaan kehittämään yhteiskunnallekin tärkeää kierrätystoimintaa. Kaatopaikat ovat tiensä päässä. Energiahyödyntäminen lisääntyy. Jätevero nousee ja laajenee. Kymmenen vuoden sisällä suuria muutoksia on edessä. Nyt on tarve kehittää uusia ratkaisuja ja yhteistyömalleja kierrätysalalle, toteaa palveluliiketoiminnan johtaja **Juha Ahvenainen** Kuusakoskelta.

Kierrättäjän noustava arvoketjussa ylöspäin

Kuusakoski Oy on kulkenut pitkän tien viipurilaisesta romuliikkeestä Euroopan pohjoisosien johtavaksi teolliseksi kierrättäjäksi. Yli 90-vuotisen historiansa aikana yritys on useaan otteeseen vahvistanut asemaansa ja tarkentanut suuntaansa. Kasvun paikkoja ovat olleet Suomen teollistumisvaihe sotien jälkeen, yrityksen voimakas kansainvälistyminen 1970–1990 -luvuilla sekä hankintaverkoston laajentaminen 2000-luvulla. Kuusakoskella on yli 100 toimipistettä, joista noin 20 sijaitsee Suomessa. Kuusakoski toimii Suomen lisäksi Venäjällä, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Ruotsissa, Englannissa, Kiinassa, Taiwanissa, Tanskassa ja USA:ssa.

2010-luvulla Kuusakosken haasteena on uudistaa toimintatapojaan. Valtaosa yrityksen liikevaihdosta tulee kierrätyksestä, mutta markkinat eivät juuri kasva. Vanhoilla toimintatavoilla on vaikeaa löytää enää kasvua.

– Aiemmin odotettiin, että joku toi jätteet kierrätysyritykseen. Nyt pitää päästä aikaisemmassa vaiheessa jätteisiin käsiksi.

Suuria muutoksia on edessä. Nyt on tarve kehittää uusia ratkaisuja ja yhteistyömalleja kierrätysalalle.

Meidän on oltava arvoketjussa aikaisempaa korkeammalla, jotta voimme määrittää mitä jätteelle tehdään. Jos vain odotellaan jalostusvaiheessa, ei jäte ehkä edes tule sinne asti, Juha Ahvenainen kertoo.

Avaimet käteen -ratkaisut asiakkaiden mieleen

Perinteiset kierrätys- ja jätehuoltoratkaisut eivät enää vastaa markkinoiden vaatimuksiin. Yritysasiakkaat etsivät kustannustehokkaampia ja vaivattomampia tapoja organisoida ympäristövastuun piiriin kuuluva toimintansa. Myös kuluttajat kaipaavat helppoja kierrätysratkaisuja arkeensa. Kysyntä avaimet käteen -periaatteella toimiville yhden luukun palveluille kasvaa.

Yksi esimerkki asiakkaan kannalta vaivattomista kokonaisratkaisuista on Kuusakosken raksasäkki. Raksasäkkiä myydään rautakaupoissa ympäri Suomen. Säkin hintaan kuuluu nouto ja sisällön kierrätys. Remonttia tekevä kuluttaja voi lajittelematta täyttää säkin sekalaisella rakennusjätteellä ja säkin täytyttyä tilata noudon netin kautta tai puhelimitse.

Haasteena yhtenäinen palvelukokemus

Kuusakoski pyrkii vastaamaan markkinoiden tarpeeseen luomalla kansainvälisestikin uusia ratkaisuja, joissa hyödynnetään älykkäästi uutta teknologiaa ja osaamista. Edelläkävijäyrityksen tavoitteena on kehittää laajalle vaikuttavia innovaatioita ja linjata koko toimialan kehitystä uusilla avauksillaan. Kumppanuusverkoston luominen ja hallinta on tärkeä osa tätä kehitystyötä.

Kuusakoski hyödyntää verkostoja niin hankinnassa, jakelussa kuin liiketoiminnan kehittämisessäkin. Verkostojen kehittämisen taustalla on ennen kaikkea tarve täyttää arvolupaus asiakkaalle kaikissa palvelun vaiheissa. Kuusakoski toimii operaattorina kumppanuusverkostossa. Näin ollen se vastaa asiakkailleen myös kumppaneidensa toiminnasta.

– Yhtenäisen palvelukokemuksen luominen on oleellista. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki asiat, niin kumppanien käyttämä kalusto kuin kumppanien toimintatavatkin. Onkin tärkeää rakentaa toimintamalli, joka takaa yhtenäisen asiakaskokemuksen prosessin kaikissa vaiheissa, Ahvenainen painottaa.

Selkeästi määritellyt kumppanuussuhteet

Kumppanuussuhteet muodostavat verkostojen hallinnan ytimen. Kuusakoski on määritellyt kumppanuussuhteilleen selkeät tavoitteet, vastuunjaon, roolit, laatukriteerit ja toimintamallin yhteistyön kehittämiseksi.

– On tärkeää esimerkiksi määritellä omat ja kumppanien odotukset sekä roolit yhteistyössä ja asiakkuuksien hallinnassa, Juha Ahvenainen toteaa.

Kuusakoskella on kumppanuustoimintamalli, jossa kumppanuudet jaetaan kolmeen tasoon. Tasot ovat: strateginen allianssi, kumppanuussopimus ja suosittu palvelutoimittaja. Kullekin tasolle on määritetty tavoitteet ja vastuunjaot. Kumppanuustiimin koko ja ohjaussykli vaihtelevat kumppanuustasoittain. Esimerkiksi strategisen allianssin kumppaneidensa kanssa Kuusakoski järjestää aina neljännesvuosittain kehitystyöpajan, jossa työskennellään viiden hengen tiiminä.

– Toimintamallin kehittäminen on parantanut yhteistyöverkostojen hallintaa ja yhtenäistänyt asiakkaiden palvelukokemusta. Lisäksi se on tuonut johdonmukaisuutta palvelukehitykseen, kertoo Juha Ahvenainen. ■

KUVAT: KUUSAKOSKI

EDELLÄKÄVIJYYS

Kyseenalaistaminen. Kuusakoski haastaa uusilla toimintavoillaan jätealaa uudistumaan.

Uutuusarvo. Yritys kehittää kansainvälisesti uusia ratkaisuja kierrätysalalle.

Verkostoituminen.Kuusakoski hyödyntää sekä operatiivisessa että strategisessa toiminnassaan monipuolisesti verkostoja.

KUVA: KUUSAKOSKI

KETTERÄ SAA KAUPAT

Riihimäkeläisen SabriScan Oy:n ammattilaiset ymmärtävät syvällisesti, miten lastu irtoaa metallikappaleesta. Terän irrottaessa ohutta lastua irti metalliaihiosta lämpötila käy jopa 1200 asteessa. Lopputuloksena hammaspyörään syntyy sileä vierintäpinta ja muovikappaleen valumuottiin peilaava pinta.

ISMO TURUNEN

SabriScan Oy on palveluyritys, joka tarjoaa ratkaisuja kone-, metalli- ja muoviteollisuudelle – valmennuksia, konsultointia, komponentteja, työkaluja, suunnittelupalvelua, teknisiä ratkaisuja tai kokonaisen toimitusketjun hallintaa.

Liiketoiminnan ydin on erinomainen lastuavan koneistuksen osaaminen. Materiaali ja tekniset taidot eivät kuitenkaan yksin riitä. Maailmassa, jossa tuotteiden elinkaaret lyhenevät, uutuuksilla on aina kiire. Verkottuneessa tuotannossa kiire välittyy kaikille arvoketjun toimijoille. SabriScan on asettanut tavoitteekseen nopeuttaa arvoketjuja auttamalla asiakkaitaan ketteriksi asiakaspalvelijoiksi.

Muotti kulminaatiopisteessä

Yksi muoviosien valmistusmenetelmä on ruiskupuristaminen. Metalliseen muottiin syötetään sulaa muovia. Muovin jähmetyttyä kappale lopullisessa muodossaan on valmis. Ruiskupuristaminen on nopeaa ja tehokasta ja antaa muotoilijoille paljon vapauksia muoviosien muotojen suunnitteluun. Monista käyttöesineistä, kuten matkapuhelimista ja autoista, sekä teollisuuden laitteista, esimerkiksi työkoneista, löytyy runsaasti erimuotoisia muoviosia, jotka on valmistettu ruiskupuristamalla.

Jo parin vuosikymmenen ajan muotoilun merkitys on vahvistunut ja tuotevalikoimat ovat pirstaloituneet, mikä on kasvattanut ruiskupuristettujen muovituotteiden kysyntää. Samalla kun erilaisten muoviosien tarve kasvaa, yksittäisten muoviosien valmistusmäärät pienenevät. Markkinoille tuotteet tarvitaan yhä nopeammin ja nopeammin.

Tahti koko arvoketjussa on kiihtynyt. Se aiheuttaa suurimman haasteen juuri metallisten muottien valmistajille. Laite- tai konevalmistaja hankkii tarvitsemansa muoviosat ruiskupuristukseen erikoistuneilta yrityksiltä. Nämä puolestaan odottavat muottien valmistajalta yhä nopeampaa muottien suunnittelua ja valmistusta. Muovikappaleet myös kehittyvät koko ajan entistä runsasmuotoisemmiksi.

Taito ratkaisee – ja aika

Voit matkapuhelintasi tai auton valoumpioita katsellessasi kuvitella, millainen on se metallikappale jonka sisällä nuo muoviosat ovat jähmettyneet muotoonsa. Näkemämme muodot syntyvät muotoilijoiden mielikuvituksen ja muottien valmistamisen asettamien rajojen risteyksessä. Mitä parempi metallien valmistustekninen osaaminen, sitä moninaisempia muovikappaleita kohtaamme tulevaisuudessa.

Lastuavan koneistuksen osaamiselle on kysyntää Suomessa, varsinkin kun ammattilaisten koulutusta metallien työstämisen menetelmäsuunnitteluun on vähennetty viimeisten 15 vuoden aikana hälyttävästi.

KUVA: SABRISCAN

Muotin-valmistajat eivät menesty pelkällä valmistusmenetelmien osaamisella.

Ruiskupuristaminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia muoviesineiden muotojen suunnitteluun. Kuvassa matkapuhelimen kuoren muoviosan valumuotti.

Aika ratkaisee on yksi SabriScanin motoista.

Osaajia, jotka kykenevät vastaamaan nykypäivän valmistusteknisiin haasteisiin, on Suomessa aivan liian vähän.

Menetelmäosaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, kun asiakkaat haluavat uudenlaiset muovikappaleensa yhä nopeammin tuotantoon. Kun konevalmistajan kysely valuu arvoketjussa muovipuristajayhtiön kautta muotinvalmistajalle, on uudenlainen muotti valmis pahimmillaan vasta kahdenkymmenen viikon päästä. Tilataanko sitten uusi muotti kyvykkäimmältä muotintekijältä vai siltä, joka pystyy tarjoamaan ja toimittamaan uuden muotin mahdollisimman nopeasti? Tilauksen saa se, joka pystyy palvelemaan asiakasta hänen kokonaistarpeensa mukaisesti.

SabriScanissa oivallettiin jo yrityksen perustamisvaiheessa 1990-luvun lopussa, että muotinvalmistajat eivät menesty pelkällä valmistusmenetelmien osaamisella. Sveitsiläisessä ja saksalaisessa työvälineteollisuudessa kokemustaan kartuttanut yrityksen toimitusjohtaja **Jari Kokkonen** teki tuolloin kattavan toimiala-analyysin. Se osoitti, että Suomessa oli tarvetta sekä soveltaa uusimpia koneistusmenetelmiä että erityisesti nopeuttaa suunnittelu- ja valmistusprosesseja. Kotimaassa oli liiketoimintapotentiaalia, sillä valtaosa Suomen ruiskupuristajien hankkimista metallimuoteista tuotiin ulkomaisilta valmistajilta. Tämän muuttamiseksi ei riittäisi pelkkä menetelmäosaamisen parantaminen, vaan yritysten olisi pystyttävä toimimaan yhä ketterämmin. Aika ratkaisee onkin yksi SabriScanin motoista.

Tähän kokonaistarpeeseen SabriScan palvelee. Sydän sykkii edelleen metalliselle lastulle, josta syntyy yhteinen kieli muotinvalmistajien kanssa. Mutta liiketoiminta paranee vasta nopeiden ja ketterien toimintatapojen kautta.

Luotettu kumppani

Tulokset kertovat, että SabriScanin kokonaisvaltainen lähestymistapa ketterämpiin tuotantotapoihin on onnistunut. Hyvä esimerkki on matkapuhelimen kuoren valmistuksessa tarvittava muotti. SabriScanin avulla muotinvalmistaja pystyi pienentämään yhden muotissa tarvittavan osan valmistusajan neljänteen osaan alkuperäisestä. Huima parannus koostuu monesta tekijästä. Yksi monista työvaiheista lyheni 252 tunnista 42 tuntiin ja entisen kahdeksan henkilön ja neljän eri työstökoneen työpanos tehostui yhden henkilön työksi yhdellä työstökoneella.

Onnistumiset ovat vakuuttaneet toimialan johtavia koti- ja ulkomaisia yrityksiä. Muotinvalmistajien lisäksi SabriScan valmentaa tänä päivänä ketteräksi myös muoviosia ruiskupuristamalla valmistavia yrityksiä. Laajimmillaan asiakkaana on koko arvoketju laitevalmistajasta muoviosien- ja metallimuotintekijöihin.

Ketteryys ei ole arvo sinällään, vaan silloin kun se hyödyttää arvoketjua. Tämä ajattelumalli on ohjannut SabriScanin palveluiden kehittämistä. Vahvojen asiakkaiden antamat isot roolit ja luottamus osoittavat arvoketjupohjaisen ja asiakkaita kokonaisvaltaisesti palvelevan ajattelutavan onnistumisen. Vaikka edelleen yrityksen sydän sykkii eniten metallilastulle ja käytännönläheiselle osaamiselle. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. SabriScan tuntee asiakkaiden koko arvoverkon sekä sieltä tulevat asiakastarpeet.

Kyseenalaistaminen
Muotinvalmistajat eivät menesty pelkällä valmistusmenetelmien osaamisella. Liiketoiminta paranee vasta ketterien toimintatapojen kautta.

Palveluasenne. SabriScan auttaa asiakkaitaan toimimaan tehokkaasti arvoketjuissaan.

Verkostoituminen. Yritys valmentaa ruiskupuristamalla muoviosia valmistavia asiakasyrityksiään ketterämmiksi ja kehittää koko arvoketjua vastaamaan siten paremmin asiakastarpeeseen.

YHTEISTYÖSTÄ KASVAA PALVELUVERSOJA

Palveluinnovaatioita syntyy yhdistettäessä erilaista osaamista yli organisaatiorajojen. Tekesin Serve-ohjelman VersO-tutkimushankkeessa tutkijat ja yritykset loivat yhteistyössä uusien palvelujen versoja. Palvelukehityksen tueksi luotiin myös verkoston hallintaa edistäviä toimintamalleja.

HELI PAAVOLA

Asiakkaan palvelussa kokema arvo syntyy vuorovaikutuksen tuloksena. Myös palveluja kehitettäessä tarvitaan vuorovaikutusta – palvelua ei voida kehittää valmiiksi laboratoriossa. Innovatiiviset palvelut syntyvät usein yhdistettäessä erilaista osaamista yli organisaatiorajojen. Organisaatioiden ja toimialojen rajapinnat muodostavat hedelmällisen maaperän uusien palvelujen versoille.

VersO – Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa -hanke toteutettiin VTT Liiketoiminta ja teknologian johtaminen -osaamiskeskuksen, Turun kauppakorkeakoulun Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitoksen sekä hankkeeseen osallistuneiden yritysten välisenä yhteistyönä.

– Yhteistyötä kannattaa tutkia yhteistyössä, vanhempi tutkija **Taru Hakanen** VTT:ltä kiteyttää.

Hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin palveluja vuorovaikutteisesti yritysverkostoissa. Uusien asiantuntijapalvelujen kehityspolkuja tutkittiin viidessä eri alan verkostossa poikkitieteellisesti haastattelujen ja toimintatutkimuksen keinoin. Tutkimustietoon perustuen VersOssa sekä kasvatettiin uusia palveluversoja että luotiin verkostomaisen palvelukehityksen toimintamalleja.

Verkostosta voimavaroja palvelukehitykseen

Verkostoyhteistyö tarjoaa yrityksille voimavaroja palvelukehityksen ja palvelujen tuottamisen tueksi.

– Yritys voi esimerkiksi saada kumppaneilta, asiakkailta, alihankkijoilta ja tutkimuslaitoksilta kehitystyöhön rahoitusta, työkaluja, osaamista, suhteita, ideoita, kokemusta ja tietoa, Taru Hakanen luettelee.

Näihin resursseihin yritys pääsee käsiksi alihankinnan, rekrytointien, yritysostojen ja yhteistyösuhteiden kautta. Aineettomia resursseja, kuten asiakastietoa ja kokemuksia, ei kuitenkaan aina saada tehokkaasti hyödynnettyä kehitystyössä ilman vuorovaikutusta ja luottamusta tukevia toimintamalleja.

Yhteistyön monet muodot ja haasteet

Palveluja voidaan kehittää verkostoissa monin eri tavoin. Erityisesti monialaisissa yrityksissä myös sisäisten verkostojen hyödyntäminen palvelukehityksessä on tärkeää, muistuttaa Taru Hakanen.

– Tämä edellyttää, että tietoa jaetaan sisäisesti ja toimitaan tavoilla jotka tukevat yhdessä innovointia.

Asiakkaiden ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen lisää ymmärrystä heidän

tarpeistaan ja toimintatavoistaan. Vain testaamalla palvelua asiakkailla yritys voi selvittää, toimiiko se myös käytännössä.

Yritys voi kehittää kumppaneiden kanssa yhdessä tuotettavia palveluja. Kumppaneiden erityisosaaminen voi tukea palvelun räätälöimistä ja yrityksen erilaistumista. Yritys voi rakentaa myös koko liiketoimintamallinsa kumppanuuksien varaan; palveluintegraattorina toimiva yritys koordinoi ja yhdistää verkoston voimavaroja palvelun tuottamiseksi osallistumatta siihen itse.

Yhteistä palvelukehitystä verkostossa edistävät muun muassa yritysten toisiaan täydentävä osaaminen, ymmärrys kumppaneiden toiminnan luonteesta ja tavoitteista, keskinäinen avoimuus, luottamus ja arvostus sekä avainhenkilöiden hyvät vuorovaikutustaidot.

Entä millaisia esteitä yhteistyölle voi olla?

– Yhteistyötä voi hankaloittaa verkoston jäsenten keskinäinen kilpailu, epäselvyys kullekin osapuolelle koituvista hyödyistä ja tuotoista, yhteisten toimintamallien ja yhteistyöfoorumien puute sekä kehitystyön aliresursointi, Hakanen summaa.

Vaikeus ennakoida palveluprosessin etenemistä ja lopputuloksia lisää riskejä niin asiakkaan kuin palveluntuottajankin näkökulmasta.

Yhdessä kehittämistä tukeva palvelukonseptimalli

Yksi keskeisistä VersO-hankkeen tuloksista on palvelukonseptimalli. Työkalun avulla yritykset voivat yhdessä aikaisempaa tehokkaammin suunnitella, määrittää, myydä ja toteuttaa yhteisiä palveluja. Palvelukonseptimalli liittää eri toimijoiden odotukset, resurssit ja palvelulupaukset yhteen.

Mallin avulla tunnistetaan ensin eri osapuolten osaamiset, roolit, tehtävät ja kullekin yhteistyöstä koituvat hyödyt. Toiseksi määritetään yhteisen palvelun sisältö ja komponentit. Kolmanneksi palvelukonseptiin nimetään asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ja yritykset sekä määritetään asiakkaan palvelukokemuksen luonne. Neljänneksi tunnistetaan asiakkaalle tuotettavat konkreettiset hyödyt ja arvo.

– Silloin kun asiakkaiden tarpeet ovat suhteellisen samankaltaisia, verkostoituneet yritykset voivat yhdessä kehittää heille uutta arvoa luovia palveluja yhdistämällä erilaisia osaamisiaan ja palvelujaan, Taru Hakanen selventää. Palvelujen uutuusarvo voi liittyä etenkin ostamisen helppouteen ja toiminnan tehokkuuteen.

Asiakkaiden tarpeet voivat myös vaihdella ja olla monimutkaisia. Tällöin verkostoituneet yritykset voivat kehittää yhteistyömalleja, joissa yhdessä tuotettavan palvelukokonaisuuden sisältöä räätälöidään joustavasti.

– Mitä enemmän palvelu edellyttää räätälöintiä ja erikoisosaamista, sitä haastavampaa voi yhteisen näkemyksen saavuttaminen kuitenkin olla, Hakanen tietää.

Palvelukehitysmalli vaikuttaa siihen, millaista arvoa verkosto voi tuottaa. Hyvin johdettu verkosto helpottaa palvelun ostamista ja myymistä sekä lisää toiminnan tehokkuutta. Silloin kun verkostoon kuuluvien yritysten roolit ja vastuut palvelun suunnittelussa ja tuottamisessa vaihtelevat, yhteistyö voi tuottaa uudenlaisia ideoita asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi. Toisaalta epäselvä työnjako voi aiheuttaa verkoston sisäistä kilpailua.

KUVA: ISTOCKPHOTO

Palvelukehitysmalli vaikuttaa siihen, millaista arvoa verkosto voi tuottaa.

Työpajoista kipinää palvelukehitykseen

VersO-hankkeessa tuettiin yritysten verkostomaista palvelukehitystä ja samalla tutkittiin vuorovaikutteisen palvelukehityksen toimintamalleja, vaiheita, vauhdittajia ja esteitä. Hankkeessa tutkittiin muun muassa huolto- ja kunnossapitopalveluita, mainostoimisto-, viestintä-, konsultointi- ja suunnittelupalveluita. Tutkimuskohteiden monimuotoisuudella varmistettiin, että kehitettävät mallit ja menetelmät soveltuvat eri toimialoille.

Tutkimuksessa haastateltiin osallistuvien yritysten avainhenkilöitä, kumppaneita ja asiakkaita. Lisäksi järjestettiin yritysten sisäisiä sekä verkoston yhteisiä työpajatilaisuuksia. Tutkijat johtivat työskentelyä palvelukehitysryhmissä, tuottivat ideoita, toivat ulkopuolisen näkemyksen sekä tuoreimman tutkimustiedon kehitystyön tueksi, dokumentoivat kehitystyön tuloksia sekä edistivät hyvien käytäntöjen ja ideoiden jakamista yritysten välillä.

– Järjestimme yli 100 erilaista tapaamista ja tapahtumaa yritysten kanssa. Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja levittämistä edisti osaltaan hankkeeseen osallistunut uudistuvaa, kasvavaa ja kansainvälistyvää pk-yritystoimintaa edistävä PKT-säätiö, Taru Hakanen selventää.

Machinery Man – tehoa piensarjatuotantoon

Yksi VersO-hankkeeseen osallistuneista yrityksistä on Machinery Oy. Machinery on teknisen kaupan yritys, joka maahantuo ja myy koneita ja laitteita konepajateollisuudelle, rakennusteollisuudelle ja puolustusvoimille sekä tarjoaa niihin liittyviä asennus- ja

Verkostoyhteistyö tarjoaa yrityksille voimavaroja palvelukehityksen ja palvelujen tuottamisen tueksi.

Henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön vahvistaa suuntautumista asiakaspalveluun.

ylläpitopalveluja. Yritys on viime vuosina kehittänyt uusia palveluratkaisuja konepajateollisuuden tarpeisiin ja myös etsinyt aktiivisesti uusia keinoja palvelukehitykseen.

Machinery kasvatti VersO-hankkeessa innovatiivisten palvelujen versoja yhdessä kumppaneiden kanssa. Samanaikaisesti yritys lisäsi vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä oman yrityksen eri yksiköiden välillä. Yhtenä hankkeen palveluversona ideoitiin, suunniteltiin ja kehitettiin *Machinery Man*-palvelukonsepti Machineryn ja sen kumppaniyrityksen, suomalaisen robotiikan uranuurtajan Orfer Oy:n sekä tutkijoiden yhteistyönä.

Kustannustehokkuutta ja tuottavuutta lisäävä *Machinery Man* on kehitetty erityisesti alihankintateollisuudessa toimivien, piensarjatuotantoon erikoistuneiden konepajojen tarpeisiin. Palvelukonsepti yhdistää automaatioteknologian, työstökoneet ja teollisuuden palvelut saumattomaksi kokonaisratkaisuksi. Ratkaisussa on yhdistetty Orferin tekninen automaatio-osaaminen sekä Machineryn markkinatuntemus.

Machinery Man kasvattaa asiakkaan tuotantokapasiteettia ja tekee pienten sarjojen tuottamisesta kustannustehokasta automatisointia lisäämällä. Palvelu on helppokäyttöinen ja myös sen ostaminen on helppoa; yhdeltä luukulta ostettava kokonaisratkaisu sisältää robotin, työstökoneet ja palvelut. Konsepti on nopeasti muunneltavissa ja liikuteltavissa. Laitteessa on älykäs, käyttäjäänsä opastava käyttöliittymä sekä ohjelmointia nopeuttava konenäkö. Tekniset ominaisuudet varmistavat nopean asennuksen, ohjelmoinnin ja kappaleenvaihdon sarjojen välillä. Palvelusopimuksella taataan häiriötön toiminta. *Machinery Man* -palvelukonseptin hankkimiseksi on mahdollista saada myös rahoitus- tai vuokrasopimus. *Machinery Man* lanseerattiin alihankintamessuilla 2010.

– Uusien palveluversojen ohella kehitimme hankkeessa palveluliiketoimintaa ja sen työkaluja Machineryn Konepajateollisuus-liiketoiminnassa sekä strategisella että operatiivisella tasolla, Taru Hakanen selventää.

VersO-hanke tuki yrityksen strategiatyötä sekä asiakas- ja yhteistyösuhteiden kehittymistä. Lisäksi se edisti toiminta- ja ajattelumallien muuttumista yrityksessä. Palvelukehitys toteutettiin Machinerylla tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden, kumppanin ja henkilöstön kesken.

Tutkimushanke toi selkärankaa Machineryn palveluliiketoiminnan kehitystyöhön. Yrityksen palveluliiketoimintaosaaminen kasvoi; kasvavaa osaamista hyödynnettiin erityisesti luotaessa palvelukonsepteja ja myytäessä ratkaisuja. Palveluosaamista kehitettiin myös rekrytointien, huollon koulutuksen ja uuden toimintamallin jalkauttamisen kautta. Verkostoitumisen kautta yritys sai omaa osaamistaan täydentävää osaamista; palvelujen uutuusarvo syntyikin juuri uudenlaisesta osaamisten yhdistelmästä.

– Myynnin ja huollon henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön vahvisti suuntautumista asiakaspalveluun ja motivaatiota viedä muutosta eteenpäin käytännön tasolla, Taru Hakanen kuvailee. Myös VersO-hankkeen tarjoamat työkalut myynnin tehostamiseksi olivat arvokkaita; esimerkiksi palvelujen hyödyt ja myyntiargumentit määriteltiin ja niiden pohjalta työstettiin myyntimateriaaleja.

Tehoa palvelukehitysverkostoihin – Salomaa Yhtiöt

Myös Salomaa Yhtiöt osallistui VersO-hankkeeseen. Salomaa Yhtiöt on Pohjoismaiden merkittävin markkinoinnin yhtiöryhmä.

Siihen kuuluvat yritykset tarjoavat osaamista muun muassa markkinoinnin, mainonnan, mediasuunnittelun, digitaalisen ja asiakassuhdemarkkinoinnin, maineen hallinnan, ostokäyttäytymisosaamisen sekä markkinointiviestinnän vaikuttavuuden tutkimuksen ja konsultoinnin aloilla. Kuusi konserniin kuuluvaa yritystä osallistui VersO-hankkeeseen kehittääkseen tehokkaammin palveluja verkostoissaan. Tavoitteena oli tunnistaa verkostomaisen toiminnan hyödyt, esteet ja yhteistyön arvo eri osapuolille sekä kehittää kokonaisasiakkuuden toimintamallia verkostossa.

– Tutkijoiden vetämät työpajat ja tutkimustulokset auttoivat Salomaa Yhtiöitä löytämään verkostomaisen palvelumallin mahdollistajia ja esteitä, joihin yritys on nyt tarttunut. Yhteistyö toi ryhtiä myös yrityksen omaan kehitystyöhön, Taru Hakanen summaa.

Salomaa Yhtiöiden yritykset toimivat verkostoissa, jotka muuttuvat asiakkaan tarpeiden ja toimeksiannon luonteen perusteella. Yhteinen historia, arvot, mittaamis- ja johtamiskäytännöt sekä asiakasymmärrys koetaan yhtiöryhmässä erityisiksi yhteistyön vahvuuksiksi. Tavoitteena oli hyödyntää nämä verkoston vahvuudet entistä tehokkaammin kehitettäessä palveluja ja asiakkuuksia. Lisäksi pyrittiin vahvistamaan yhteistä visiota siitä, miten yritykset voivat tulevaisuudessa hyödyntää mahdollisimman optimaalisesti yhteistyön mahdollisuuksia liiketoiminnassaan.

Hankkeen alussa tehty verkostoanalyysi osoitti, että verkoston operatiivinen toiminta on vuosien varrella hioutunut tehokkaaksi ja sujuvaksi.

– Luottamukselliset suhteet yritysten välillä luovat hyvän maaperän verkostomaiselle palvelukehitykselle, Hakanen selventää.

Sen sijaan yhteisen vision määrittämisessä ja strategisen tason yhteistyössä tunnistettiin kehitystarpeita. Tähän haasteeseen tartuttiin jakamalla asiakastietoa ja suunnittelemalla liiketoimintaa yhdessä. Myös toiminnan päällekkäisyyksiä karsittiin ja toimijoiden keskinäisiä rooleja selkeytettiin verkostossa. Verkoston yhdessä tarjoamaa palvelukonseptia jäsennettiin kuvaamalla palvelun ydinratkaisu, palvelun vaiheet, palvelukokemus ja palvelun arvo.

Myös asiakkaan palvelukokemuksen johtaminen todettiin tärkeäksi verkostoyhteistyön kehityskohteeksi.

– Yritykset muodostivat yhteisen käsityksen siitä, millaisen palvelukokemuksen he pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen ja millaisia yhteisiä toimintamalleja tämä edellyttää asiakastyössä, Taru Hakanen kertoo.

Hankkeessa tunnistettiin myös verkoston arvo yrityksille ja asiakkaille. Verkosto tarjoaa siihen kuuluville palvelua tuottaville yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja saada täydentävää osaamista kumppaneilta. Lisäksi verkoston yksittäistä yritystä suurempi koko lisää uskottavuutta isompien yritysten rinnalla sekä tarjoaa siihen kuuluville yrityksille pääsyn markkinoille, jotka eivät avautuisi oman yrityksen voimin. Ostajien näkökulmasta verkoston yhden luukun periaate helpottaa ostamista. Kuitenkin hankkeessa tunnistettiin myös, että asiakkaat eroavat toisistaan. Siinäkin, miten he palveluja ostavat ja millaista arvoa he palveluilla tavoittelevat, on huomattavaa vaihtelua. ■

EDELLÄKÄVIJYYS

Asiakasymmärrys. VersOssa tutkittiin verkoston arvoa asiakkaalle.

Uutuusarvo. VersOssa sekä kasvatettiin uusia palveluversoja että luotiin uusia verkostomaisen palvelukehityksen toimintamalleja yrityksille.

Verkostoituminen. VersOssa tutkittiin ja kehitettiin palveluja vuorovaikutteisesti yritysverkostoissa. Hankkeessa tunnistettiin verkostomaisen palvelukehityksen toimintamalleja, esteitä, mahdollistajia ja hyötyjä strategisella ja operatiivisella tasolla.

KUVA: ISTOCKPHOTO

SUOMI PALVELUVALTAISTUU

Suomi on globaalisti teollisuuden palveluvaltaistumisen edelläkävijämaita.

KUVA: EEVA ANUNDI

TUOTE BULKKIUTUU – PAKENE PALVELULLA!

Suomen teollisuus on 2000-luvun kuluessa muuntunut nopeasti palveluvaltaisemmaksi. Kehitys on tukenut maan ja sen kansalaisten taloudellista hyvinvointia. Samalla palvelut ovat muuttuneet tavalla, mikä on tehnyt teollisuuden ja palvelun välisen rajanvedon turhaksi ja haitalliseksikin: vastakkainasettelun sijaan olisi hedelmällisempää keskittyä ajattelemaan liiketoimintoja, joilla on aina joku fyysinen, palvelu-, digitaalinen ja aineettomien oikeuksien ulottuvuus.

MIKA PAJARINEN JA PETRI ROUVINEN

Ruotsalainen Sandvik Tooling on yritys, joka hankkii omiin tarpeisiinsa 40 ja tarjoaa asiakkailleen 15 erityyppistä palvelua, vaikka sen päätoimialoina ovat metallintyöstölaitteet ja -tarvikkeet. Kyse ei ole vain yksittäistapauksesta, vaan 2000-luvulla voimistuneesta palveluvaltaistumisesta (servicification). Erityisesti kehittyneiden maiden teollisuus erikoistuu enenevässä määrin korkean lisäarvon palveluihin. Sen seurauksena palvelualat muistuttavat prosessiensa ja tarjoomiensa näkökulmasta yhä enemmän teollisuutta.

Mikäli maailmankauppa rekisteröitäisiin jalostusarvopohjaisesti (vastaavasti kuin bkt lasketaan), olisi palveluiden osuus viennistä noin puolet useimmissa kehittyneissä maissa. Suomessa osuus on jopa keskimääräistä korkeampi ja se on kasvanut viime vuosina voimakkaammin kuin monissa muissa länsimaissa. Tuoreen OECD-WTO (2013) tietokannan mukaan Suomessa tuotetun jalostusarvon viennistä jo yli puolet onkin erilaisia palveluita.

2000-luvun rysähdyksenomaisen muutoksen ansiosta Suomi on globaalisti teollisuuden palveluvaltaistumisen edelläkävijämaita. Tähän ovat johtaneet sekä edelläkävijäyritysten onnistuneet valinnat että pakko. Kiinan aktivoiduttua maailmanmarkkinoilla 1970- ja 1980-lukujen taitteessa teollisuustuotteiden hinnat suhteessa kehittyneiden maiden kustannustasoon ovat romahtaneet 40 prosenttia. Samanaikaisesti aiemmin keskittynyt prosessi- ja tuoteosaaminen on levinnyt maantieteellisesti. Näiden kehityskaarien seurauksena

ollaan tilanteessa, jossa "puhdas teollisuustuote" – ilman brändiä, digitaalisia ulottuvuuksia ja lisäpalveluita – on usein bulkkia, josta ei ainakaan kehittyneissä maissa valmistettaessa juuri katetta jää. Aineettomat ulottuvuudet ovat siis tavallaan "viimeinen pakopaikka".

Vaurastuminen ja palveluvaltaistumisen aallot

Kansakunnan vaurastumisen ja palvelujen bkt-osuuden nousun välinen yhteys on tunnettu ja tunnustettu jo vuosikymmeniä. Palveluosuuden kasvun eteneminen kahdessa aallossa on vähemmän tunnettu ja uudempi havainto, jonka tekivät **Barry Eichengreen** (University of California) ja **Poonam Gupta** (National Institute of Public Finance and Policy) vuonna 2011. Maan vaurastuessa ensimmäisessä aallossa osuuttaan kasvattavat perinteiset, usein kuluttajille suunnatut, palvelut. Melko korkean elintason saavuttamisen jälkeen osuuttaan alkavat kasvattaa "modernit", usein tietointensiiviset palvelut.

Palvelut ovat keskenään varsin erilaisia. Monia henkilökohtaisia palveluita ei tuoteta milloinkaan kahta täysin samanlaista; tietotekniikkapalveluissa puolestaan on suuria mittakaavaetuja. Yhä suurempi osa palveluista voidaan kuitenkin nykyisin ainakin osin digitalisoida, niitä voidaan siirtää ja varastoida samaan tapaan kuin teollisuustuotteita. Perinteiset määritelmät, joiden mukaan palvelut tuotetaan ja kulutetaan samassa paikassa ja samaan aikaan kuin ne tuotetaan, ovat katoamassa.

Palveluilla on myös kasvava osuus erilaisissa investointihyödykkeissä – koneissa ja laitteissa. Tätä kautta palvelut kasvattavat pääomakantaa välillisesti. Mutta palvelumenot kasvattavat pääomakantaa myös suoraan, ja paljon enemmän: useat palvelumenot – koulutus, tutkimus, muotoilu, brändin luominen, organisaatioiden kehittäminen – ovat investointeja. Niiden tavoitteena on tulevaisuudessa kerryttää tuloja ja kasvattaa aineetonta pääomakantaa. Aineeton pääoma on Suomessa ja monissa muissa kehittyneimmissä talouksissa jo suurempi kuin aineellinen.

Moniin digitaalisiin palveluihin liittyvät valtavat mahdollisuudet tuottavuuden kasvattamiseen. Tyypillisinä esimerkkeinä ovat ohjelmistot, taloushallinto tai toiminnan- ja tuotannonohjaus: kun palvelu on kerran tuotettu, sen käyttäjäkunnan laajentaminen on mahdollista pienin lisäkustannuksin. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut ovatkin olleet muutaman vuosikymmenen ajan kehittyneiden maiden nopeimmin kasvavia toimialoja.

Liike-elämän palveluiden vaikutus tuottavuuden kasvuun voi olla huomattava. Ne ovat kasvava osa muiden sektoreiden välituotteiden käyttöä. Tuottavuuden kasvuun ne vaikuttavat mahdollistamalla syvenevän työnjaon ja mittakaavaetujen hyväksikäytön. Pienetkin yritykset voivat hyödyntää asiantuntijapalveluita, joita aikaisemmin tuotettiin vain suurten yritysten sisällä. Tällaisia palveluita ovat muun muassa markkinointipalvelut, kehittyneet logistiikkapalvelut, tiedonhankinta ja tutkimuspalvelut. Palveluiden siirtäminen niihin erikoistuneille yrityksille voi siis välillisesti nostaa tuottavuutta koko taloudessa sen lisäksi, että digitaaliteknologian ansiosta tuottavuus monien palvelualojen sisällä on kasvanut merkittävästi.

Palveluiden käytön vaikutus tuottavuuteen kulkee kahta reittiä. Yllä mainitun ulko-

KUVA: EEVA ANUNDI

Kehittyvissä maissa teollisuus on palveluvaltaistunut ja palvelut ovat ”teollistuneet”.

Mika Pajarinen ja Petri Rouvinen arvioivat teollisuuden erikoistumisen korkean lisäarvon palveluihin lisääntyvän erityisesti kehittyneissä maissa. Pajarinen työskentelee tutkijana ETLAn tytäryhtiössä, Etlatieto Oy:ssä. Rouvinen on Etlatieto Oy:n toimitusjohtaja.

puolisen palvelutuotannon ainakin potentiaalisesti tehokkaampien erikoistumis- ja mittakaavaetujen vuoksi, ja toiseksi uuden tiedon leviämisen kautta. Tiedon leviämisen vaikutus (sekä tarkoituksellinen tiedonsiirto että tahattomat ulkois- tai "läikkymisvaikutukset") on epäilemättä pitkällä aikavälillä jopa tärkeämpi mekanismi. Useat palvelut – erityisesti ns. asiantuntijapalvelut – ovat tietotuotteita, joihin aina liittyy ulkoisvaikutuksia: tietointensiivisiin palveluihin sisältyvän tiedon arvo käyttäjille on suurempi kuin niiden markkinahinta.

Korkeaa osaamistasoa vaativat työtehtävät lisääntyvät

Toimintojen ulkoistaminen on osa jatkuvasti meneillään olevaa rakennemuutosta. Tämä muutos tapahtuu yhä hienojakoisemmalla tasolla, kun yritykset erikoistuvat ja hajauttavat toimintojaan eri sijaintipaikkoihin myös monikansallisten yritysten sisällä. Erikoistumisen ja tuotantoketjujen hajauttamisen seurauksena myös maat ja alueet erikoistuvat uudella tavalla – korkean koulutus- ja tulotason maat erikoistuvat korkeamman tuottavuuden aloille sekä korkean lisäarvon osiin globaaleissa arvoketjuissa; matalan kustannus- ja koulutustason maat puolestaan matalamman lisäarvon osiin.

Globaalin työnjaon muutos on näkynyt selvinä siirtyminä kehittyneiden maiden työmarkkinoilla. Työmarkkinat ovat polarisoituneet. Tehtävärakenteiden muutosta kuvaava käyrä on U-muotoinen: korkeaa osaamista vaativien työtehtävien osuus on noussut, keskitason tehtävien osuus pienentynyt ja matalan osaamistason tehtävien osuus säilynyt tai noussut hieman.

ETLAn tutkimusten mukaan tämänkaltainen muutos on havaittavissa myös Suomessa. Käyrän U-muoto tulee Suomessa ennen muuta siitä, että vaativien palvelutehtävien – johto-, tutkimus- ja asiantuntijatehtävien – osuus on 2000-luvulla kasvanut ja rutiininomaisten toimistotehtävien määrä vähentynyt. Sen sijaan matalan osaamistason tehtävien määrän muutos on ollut suhteellisen vähäinen. Kyse on globalisaation ja teknologisen kehityksen yhteisvaikutuksesta. ICT on ollut osaamistyötä täydentävää, mutta rutiinitehtäviä korvaavaa. Rutiinitehtäviä on siirtynyt matalamman kustannustason maihin. Sen sijaan monet henkilökohtaista kanssakäymistä vaativat tehtävät eivät ole siirrettävissä – siksi käyrä kääntyy myös oikealla ylöspäin.

Polarisoitumisilmiö näkyy siis globaalissa työnjaossa sekä siihen liittyen kotimaisilla työmarkkinoilla tehtävärakenteiden muutoksena. Se näkyy monissa kehittyneissä maissa myös palkkakehityksessä. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa palkkakehityksen eriytyminen ammattirakennemuutosten mukaisesti on ollut vähäisempää kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, mutta samansuuntaista. Palkat ovat nousseet suhteellisesti eniten juuri korkeaa osaamista vaativissa tehtävissä.

Palveluita pidetään monesti Suomessakin matalan koulutus- ja palkkatason työpaikkojen sektorina. Näin ei kuitenkaan ole. Hajonta koulutus- ja palkkatasoissa on kyllä suurempaa kuin yrityssektorilla keskimäärin, mutta nykyisin Suomen palvelusektorin työpaikoista jopa puolet on korkeaa koulutus- ja osaamistasoa vaativia – osuus on EU-alueen korkeimpia. Muidenkin alojen

Olisi syytä unohtaa teollisuuden ja palveluiden välinen jako.

Toimintojen ulkoistaminen on osa jatkuvasti meneillään olevaa rakennemuutosta.

sisällä – erityisesti teollisuudessa – korkean osaamistason (sisäisten) palvelutehtävien osuus on kasvanut ja on Suomessa kansainvälisesti vertaillen hyvin korkea. Johto-, asiantuntija- tai tutkimustehtävissä toimii Suomessa kaksi viidestä teollisuuden työntekijästä ja kaiken kaikkiaan lähes puolet teollisuuden työtehtävistä liittyy palveluihin. Nykyisin koko talouden tasolla arviolta lähes yhdeksän kymmenestä Suomessa tehtävästä työtunnista on sellaista työtä, joka ei ole välittömässä yhteydessä fyysiseen valmistukseen.

Myös palkkatasoltaan yksityiset palvelut ovat vertailukelpoisia teollisuuden kanssa. Vaikka keskimäärin palkat tehtyä työtuntia kohden ovatkin yksityisissä palveluissa alhaisemmat kuin teollisuudessa, niin palveluissa korkeimpien tuntipalkkojen osuus ja absoluuttinen määrä ovat huomattavasti suurempia kuin teollisuudessa. Vähintään 40 euron tuntipalkkaan yltää yksityisissä palveluissa 23 000 henkilöä. Vastaavaan tuntikorvaukseen teollisuuden puolella pääsee 6 400 henkilöä.

Erityisesti ICT-palveluissa työtehtävien rakennemuutos on ollut nopeaa. Tutkijoiden ja erityisasiantuntijoiden osuus on kasvanut samaan aikaan, kun perinteisen toimistotyön osuus on supistunut merkittävästi. Muutos kuvaa sekä koko talouden että ICT-klusterin ja -palveluiden rakenteellista muutosta. ICT-klusterin sisällä on ollut meneillään voimakas muutos kohti palveluita, kun teknologiavalmistus on supistunut. ICT-palveluiden ja ohjelmistotuotannon työllisyyden kasvu on pääosin kompensoinut ICT-teollisuuden työvoiman supistumisen. Muutos tähän suuntaan alkoi jo 2000-luvun puolivälissä.

Osittain ICT-palveluiden kasvua selittää juuri edellä kuvattu muutos kohti digitaalitaloutta ja ICT-palveluiden ulkoistaminen niihin erikoistuneille yrityksille. Pääosa on kuitenkin aitoa palvelutehtävien kasvua ja talouden palveluvaltaistumista. Suomen talous on 2010-luvun alkuvuosina merkittävässä murrosvaiheessa, koska ICT-osaajien liikkuminen työmarkkinoilla sekä toimialojen että yritysten välillä – mutta myös työtehtävästä toiseen – kasvaa voimakkaasti.

Suomi – palveluvaltaistumisen edelläkävijämaa

Kehittyvissä maissa teollisuus on palveluvaltaistunut ja palvelut ovat "teollistuneet". Vähitellen olisi syytä unohtaa teollisuuden ja palveluiden välinen jako sekä siihen usein liittyvä vastakkainasettelu. Olisi hedelmällisempää keskittyä ajattelemaan liiketoimintoja, joilla on aina joku fyysinen, palvelu-, digitaalinen ja aineettomien oikeuksien ulottuvuus. 2000-luvun kuluessa kehittyneet maat ovat globaalissa työnjaossa keskittyneet kolmeen jälkimmäiseen, mikä on ollut keskeinen tekijä niiden saavuttaman korkean elintason ylläpitämisessä.

Kiina ja muut kehittyvät maat ovat toki tiedostaneet, että nykyisissä globaaleissa arvoketjuissa parhaat tuotot jäävät aineettomille oikeuksille ja korkean lisäarvon palveluille kehittyvissä maissa. Ei ihme, että palveluvaltaistumisen edistäminen on osa Kiinan nykyistä virallista strategiaa. Osin kyse on siitä, että Kiinan perusetu, halpa kouluttamaton työvoima, on happanemassa.

Suomella on hyvät edellytykset kehittyä palveluliiketoiminnan edelläkävijämaaksi. Vahvuuksiamme ovat vakaan ja toimivan yhteiskunnan sekä korkeasti koulutetun työvoiman lisäksi esimerkiksi modernit liikkeenjohdon toimintatavat, kuten elinkaariajattelu sekä tuotannon ja logistiikan ympäristövaikutusten huomioiminen. Lisäksi valmistustekniset edistysaskeleet 3D-tulostuksessa ja robotiikassa saattavat johtaa nykyistä paikallisempaan liiketoimintaan.

Vaikka kehittyvien maiden haaste myös palveluissa on todellinen, monet seikat antavat aihetta suhtautua optimistisesti suomalaisen liiketoiminnan kilpailukykyyn. ■

AIMO HARPPAUS ASIAKASKESKEISYYTEEN

Serve-ohjelmassa luotiin roppakaupalla uutta palveluosaamista ja -bisnestä. Luomistyötä yrityksissä siivitti pureutuminen syvälle asiakkaan arkeen ja yrityksen omaan kulttuuriin. Muutos tuote- ja tuotantokeskeisestä yhteiskunnasta asiakaskeskeiseksi edelläkävijäyhteiskunnaksi on nyt maassamme hyvällä alulla.

JAANA AURAMO JA MINNA SUUTARI

Yritys menestyy vastaamalla asiakkaan tarpeeseen aina vain paremmin. Palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnassa arvo loppukäyttäjälle ei synny pelkästä tuotteesta tai palvelusta. Se syntyy asiakkaan arkeen tuotettavista, usein aineettomista hyödyistä ja merkityksistä.

Asiakkaan aito ymmärtäminen sekä asiakkaan osallistuminen innovaatiotoimintaan on ollut Serve-ohjelman johtoajatus. Ohjelma on kannustanut yrityksiä kehittämään asiakkaalle arvoa tuottavia palveluja ja ratkaisuja, joilla ne voivat uudistua ja haastaa kokonaisia toimialoja muuttumaan.

Ohjelmassa on kuljettu pitkä tie asiakastiedon keräämisestä asiakasymmärrykseen ja siitä edelleen yhdessä asiakkaan kanssa tuotettavaan arvoon ja arvoperustaiseen ansaintaan. Asiakasymmärrys on yksi edelläkävijyyden peruskivistä, johon tukeutuen rakennetaan nykypäivän ja tulevaisuuden menestystarinoita. Sen merkityksen osoittavat myös tämän kirjan edelläkävijätarinat.

Asiakasymmärryksellä on keskeinen rooli palveluinnovaatioita kehitettäessä. Palvelujen merkitys elinkeinoelämän uudistajana ja uuden kasvun vauhdittajana on viimeisen vuosikymmenen aikana tunnistettu ja tunnustettu. Palvelujen innovaatiotoiminnan kehittämiseen on alettu sijoittaa aiempaa enemmän rahaa ja muita resursseja. Tekes on vauhdittanut suomalaisten yritysten uudistumista ja uudenlaisen, asiakaskeskeisen edelläkävijyyden syntymistä. Serve-ohjelmassa rahoitetuissa 283 yrityshankkeessa ja 95 tutkimushankkeessa on luotu runsaasti uutta osaamista ja liiketoimintaa.

Palvelujen merkitys kasvaa

Serve-ohjelman käynnistyessä esitettiin myös kriittisiä puheenvuoroja. Niissä palveluliiketoiminta arvioitiin piikakulttuurin paluuksi tai paitojen pesettämiseksi toinen toisillamme. Palvelut nähtiin usein huonosti palkattuina tehtävinä, joita ei juuri arvosteta. Niillä ei uskottu olevan kovin suurta merkitystä yritysten kasvun saati koko yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta.

Tänä päivänä tilanne on toinen. Monet tämänkin kirjan yritystarinat osoittavat

KUVA: SUSANNA LEHTO

Peukut pystyyn suomalaisten edelläkävijöiden maailmanvalloitukselle! Serve-ohjelmaa johtaneet Jaana Auramo ja Minna Suutari Tekesistä korostavat aidon asiakaskeskeisyyden tärkeyttä menestystarinoita luotaessa.

palvelujen olevan paljon enemmän kuin paitojen pesettämistä – pesulapalveluita mitenkään väheksymättä. Palveluliiketoimintaa on alettu tarkastella korkean lisäarvon liiketoimintana, joka uudistaa kokonaisia toimialoja, avaa uusia ansainnan mahdollisuuksia, sitouttaa asiakkaita pitkäjänteisesti ja voi tuoda suomalaisille kilpailuetua myös globaaleilla markkinoilla.

Raja teollisuuden ja palveluiden väliltä on vihdoin katoamassa. Tuon rajan vetäminen on ollut haasteellista jo pitkän aikaa, koska yritykset kehittävät palveluita ja tuotteita yhdistäviä kokonaisuuksia. Kokonaisratkaisut kerryttävät yrityksiin aineetonta pääomaa, jonka merkitys liiketoiminnan kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta on jo vähintään yhtä suuri kuin aineellisen pääoman merkitys. Monet yritykset investoivat jo enemmän osaamisperustaiseen pääomaan – tietoon, ohjelmistoihin, teollisoikeuksiin, brändiin ja ihmisiin – kuin fyysiseen pääomaan. Maailman huippubrändit, kuten Apple, Google tai Starbucks, osoittavat arvonmuodostuksen perustuvan enenevässä määrin aineettomuuteen. Myös Suomessa ollaan tällä tiellä.

Rohkeat innovoijat ensimmäisinä liikkeellä

Viimeisen kymmenen vuoden aikana palveluliiketoimintaa on kehitetty uudella tavalla, aiempaa järjestelmällisemmin. Yritykset ovat alkaneet johdonmukaisesti kehittää ja tuotteistaa palvelutarjontaansa ja hakea siihen innovatiivisia näkökulmia ja toimintatapoja. Serve-ohjelman kautta jaettu Tekesin rahoitus on tarjonnut yrityksille mahdollisuuden rohkeisiin avauksiin ja riskinottoon. Lisäksi yritykset ovat voineet konkreettisesti hyödyntää ohjelmassa tuotettua tietoa ja työkaluja palveluliiketoimintansa kehittämisessä.

Tekes on ollut palveluliiketoimintaa kehittävänä innovaatiotoimijana globaali edelläkävijä. Jo useita vuosia sitten Tekesin tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksen kohdistuminen palveluihin ohitti perinteiseen teollisuuteen kohdistuneen rahoituksen. 2000-luvun alussa pohdittiinkin, pitäisikö Tekesin käynnistää palveluihin kohdistuva ohjelma. Asia jätettiin kuitenkin vielä kypsymään muutamaksi vuodeksi.

Serve-ohjelman käynnistymisen aikoihin palveluliiketoiminnan ja palveluinnovaatioiden ympärille oli alkanut syntyä monenlaista liikehdintää niin tutkimuslaitoksissa kuin yrityksissäkin. Esimerkiksi IBM käynnisteli Service Science -aloitettaan samoihin aikoihin ja myös akateeminen palvelututkimus laajeni ja monipuolistui. Monissa maissa seurattiin uteliaina Tekesin toimintaa palvelujen alueella ja malliakin otettiin. EU:ssa Tekesillä on ollut keskeinen rooli palvelujen innovaatiotoiminnan edistäjänä. Myös monet Aasian maat ovat ottaneet meistä esimerkkiä tällä alueella.

Paljon puhetta palveluinnovaatioista

Serve-ohjelmassa on etsitty uusia malleja ja toimintatapoja yritysten ja organisaatioiden innovaatiotoimintaan. Keskeisenä tavoitteena on ollut herättää laajasti palveluja kehittävien yritysten kiinnostus siihen. Moniulotteisen palveluinnovaatiokäsityksen avulla ohjelma on haastanut yritykset strategiseen muutokseen. Uusien palvelutuotteiden kehittäminen ja tuotteistaminen on vain jäävuoren huippu matkalla edelläkävijäksi. Uusia palveluita tai ratkaisuja kehitettäessä on tarpeen tarkastella myös yrityksen asiakasrajapintaa, oman organisaation toimintatapoja sekä verkostokumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä.

Palveluinnovaatio voi syntyä yrityksen uudesta tavasta kohdata asiakas. Se voi löytyä uudenlaisesta liiketoimintamallista ja tavasta organisoitua ja johtaa toimintaa. Palveluinnovaatio voi myös perustua uudenlaiseen yhteistyöhön verkostokumppaneiden kanssa. Usein palveluinnovaatio on yhdistelmä näistä. Menestyvän asiakaskokemuksen aikaansaaminen edellyttää, että liiketoimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti, ei vain yhtä kulmaa viilaten.

Myös tekoja ja tuloksia

Ohjelman loppuarviointia ei vielä ole tehty, mutta voimme ohjelman toteuttajina käsi sydämellä todeta Serven onnistuneen tavoitteissaan hyvin. Ohjelmasta rahoitusta saaneiden yritysten lukumäärä sekä erilaisiin tapahtumiin osallistuneiden henkilöiden määrät osoittavat, että palveluihin kohdistuva innovaatiotoiminta on lisääntynyt eri aloilla. Se on myös aiempaa järjestelmällisempää.

Marras–joulukuussa 2012 tehtyyn yritys- ja tutkimushankekyselyyn vastasi 84 Serve-ohjelmassa rahoitettua yrityshanketta ja 51 tutkimushanketta. Ohjelman kautta jaetulla Tekesin rahoituksella on ollut tärkeä merkitys näiden yritysten kehitystoiminnalle. Rahoitus on vaikuttanut ratkaisevasti yrityksen kehitystyöhön yli puolessa kehitysprojekteista. Tekes-rahoitteisella kehitysprojektilla on ollut suuri vaikutus liiketoiminnan kehittymiseen jopa neljässä viidestä kyselyyn vastanneista yrityksistä. Lähes puolet vastaajista koki, että Serve-ohjelma on vaikuttanut ratkaisevasti ja monella tavalla palveluliiketoiminnan kehittymiseen.

Kehitystyön rahoituksen lisäksi ohjelma on tarjonnut sparrausta ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Ohjelman tapahtumat ja julkaisut ovat tuottaneet uusia ideoita kehitystyöhön.

Ohjelman alkuvaiheessa rahoitetuissa yritysten kehitysprojekteissa painottui palvelujen tuotteistaminen. Sittemmin, kun palvelujen kehittäminen on muuttunut yrityksissä järjestelmällisemmäksi, niiden tuotteistamisesta on tullut Tekesin näkökulmasta normaalia arjen toimintaa. Viime vuosina ohjelma on tavoittanut yrityksiä, jotka rohkeasti uudistavat liiketoimintaa palveluinnovaation eri ulottuvuuksien avulla.

Erään saksalaisen analyysin mukaan suomalainen teollisuus on yhtenä eturivin toimijana uudistanut toimintaansa palvelujen kautta. Erityisen vahvaa on ollut asiantuntijapalveluiden kehittäminen osaksi tarjoomaa. Tekes on Serve-ohjelmassa rahoittanut teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämistä yksittäisten yritysten projekteissa. Lisäksi Tekes on ollut kumppanina Teknologiateollisuuden johtamassa, palveluliiketoiminnan kehittämiseen keskittyneessä BestServ Forumissa.

Konsulttipalveluita tarjoavat yritykset ovat olleet vahvasti mukana Serve-ohjelmassa. Konsulteilla on ollut tärkeä rooli tiedon ja osaamisen välittäjinä ja asiakkaidensa innovaatiotoiminnan tukijoina.

Ohjelmassa, joka on haastanut myös kaupan alaa uudistumaan, on tehty tiivistä yhteistyötä Kaupan Liiton, Erikoiskaupan liiton sekä Teknisen kaupan ja palvelujen yhdistyksen kanssa. Monia kaupan palveluliiketoiminnan tutkimushankkeita on rahoitettu. Ohjelma on nostanut esiin kaupan alan palveluliiketoiminnan menestystarinoita.

Ohjelmassa rahoitetut tutkimushankkeet, yritysten kehityshankkeet sekä ohjelmapalvelut ovat tuottaneet uutta ymmärrystä ja uusia työkaluja palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Osaaminen muun muassa palveluinnovaatioiden perusominaisuuksista ja palvelujen innovaatiotoiminnasta, palvelujen kehittämismenetelmistä, asiakasymmärryksestä ja sen kehittämismenetelmistä sekä palveluliiketoiminnan käytännöistä on kasvanut. Markkinoille on syntynyt paitsi uusia konsepteja, myös konsultointiosaamista joka auttaa yrityksiä palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Tästä on hyvä jatkaa

Tekesin tehtävänä on paitsi rahoittaa tutkimus- ja kehityshankkeita, myös ravistella nykyisiä ajattelutapoja uudella tiedolla sekä haastaa potentiaalisia edelläkävijöitä jatkuvaan uudistumiseen. Tekesin työ palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan edistäjänä jatkuu Serve-ohjelman päätyttyäkin. Monet uudet ohjelmat ottavat pallosta kopin. Yrityksiä haastetaan esimerkiksi tunnistamaan aineettoman pääoman ja asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle, hakemaan uudenlaisia johtamisen työtapoja globaalisti verkottuneessa toimintaympäristössä, kehittämään fiksuja ja ihmiskeskeisiä kaupunkiympäristöjä sekä kehittymään innovatiivisiksi ostajiksi.

Serve-ohjelma on luonut hyvää henkeä ja nostetta palveluliiketoiminnan kehittämiselle. Yrityksissä on kysyntää palveluosaamiselle. Tutkimuksella on luotu perustaa koulutukselle. Monessa oppilaitoksessa tarjotaan jo palveluliiketoiminnan koulutusohjelmia. Suomalaisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen resursseja on suunnattava jatkossa niin, että osaaminen leviää laajasti suomalaiseen elinkeinoelämään. Haluamme haastaa muita toimijoita mukaan tähän työhön, sillä yksin Tekes ei voi muuttaa maailmaa eikä edes Suomea.

Yksi uusi toimija tällä kentällä on lokakuussa 2012 perustettu Finnish Service Alliance, joka kokoaa yhteen alan osaajia niin tutkimuksesta kuin yrityksistä. Finnish Service Alliancen tehtävänä on edistää suomalaista palvelututkimusta ja lisätä sen soveltamismahdollisuuksia yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.

Suomella on kaikki edellytykset kehittyä maailman johtavaksi palveluliiketoiminnan osaajaksi. Hihat on jo kääritty ja kädet ovat savessa. Nyt on aika unohtaa vaatimattomuus ja nostaa pää pystyyn: täältä pesee! Jos välillä epäonnistutaan, se ei haittaa – kunhan tähtäimessä on maailman huippu. ■

EDELLÄKÄVIJÄN MATKA JATKUU

Edelläkävijyys on enemmän matka kuin sen päätepiste. Yrityksen on kehityttävä jatkuvasti ja taisteltava olemassaolostaan markkinoilla. Suunnannäyttäjältä vaaditaan visionäärisyyttä, sinnikkyyttä, kärsivällisyyttä, rohkeutta, uskoa ja monipuolista osaamista. Saavutettu menestys kasvattaa menestyksen nälkää entisestään – yrityksen on vaikea pysähtyä tai edes hidastaa.

HELI PAAVOLA

Edelläkävijä pysyy alati kilpailijoiden edellä ja kehittyy liiketoiminnassaan ja ajattelussaan. Muutos ja eteneminen ovat jatkuvia. Uusien innovaatioidenkin elinkaari on rajallinen; suunnannäyttäjä taistelee koko ajan olemassaolonsa oikeutuksesta ja suunnitelee uusiin mahdollisuuksiin tarttumista.

Tässä kirjassa on kuvattu edelläkävijyyttä yrityksistä ja tutkimushankkeista kertovien tarinoiden kautta. Eri tarinat avaavat erilaisia näkökulmia ilmiöön; suunnannäyttäjästä piirtyy monivivahteinen kuva näiden tarinoiden kautta.

Visionäärisyyttä

Edelläkävijällä on visionäärisyyttä – tai näkijän lahja, kuten Kalevala Korun tarinassa kävi ilmi. Visionäärisyys liittyy vahvasti ennakointikykyyn. Suunnannäyttäjä on liiketoiminnassaan askeleen edellä kilpailijoita. Asiakkaan edellä yrityksen ei aina tarvitse kuitenkaan olla; näkemys tulevaisuudesta voi rakentua myös yhdessä asiakkaan kanssa pohtien kuten Forecan tapauksessa.

Suunnannäyttäjällä on näkemystä siitä, miten markkinat kehittyvät tulevaisuudessa. Samoin kykyä toteuttaa sen pohjalta uusia asioita kaupallisesti menestyen. Tällainen yritys tarttuu rohkeasti ennakoidun muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin; REACHLaw:n tarina on hyvä esimerkki tästä.

Edelläkävijä ennakoi myös oman ratkaisunsa asiakkaalle synnyttämää arvoa koko sen elinkaaren ajalta. Esimerkiksi ABB Marinen valmistaman Azipod-ruoripotkurilaitteen tuotekehitysvaiheessa määritettiin tarkasti, kuinka suuria kustannuksia sen käytöstä kertyy ja millaisia huoltoja tuotteen elinkaaren aikana tarvitaan. Kilpailuetua syntyy kun pystytään tarjoamaan kilpailijoita enemmän arvoa asiakkaalle.

Sisua, sitkeyttä ja kärsivällisyyttä

Suunnannäyttäjällä on sisua ja sitkeyttä kehitystyön toteuttamisessa ja kärsivällisyyttä sietää muutoksen hitautta. Toimialojen perinteitä haastavat innovaatiot edellyttävät markkinoiden muuttumista; asiakkaiden pitää oivaltaa uudenlaisen toimintatavan hyödyt. Kuten REACHLaw:n tarina osoitti, aina markkinat eivät muutu odotetulla tavalla – muutos voi viedä ennakoitua kauemmin.

Markkinoiden kasvu harvoin toteutuu ennusteiden mukaisena. Innovaatiot eivät synny tyhjiöön; myös markkinat muuttuvat koko ajan. Kilpailu voi syödä yrityksen

KUVA: SUSANNA LEHTO

Edelläkävijän on taisteltava koko ajan olemassaolonsa oikeutuksesta.

Voittajan ei ole aina helppo hymyillä – edelläkävijältä vaaditaan sitkeyttä, uhkarohkeutta ja uskoa omaan ratkaisuun tietää Serve-ohjelman koordinaattori Heli Paavola Ramboll Management Consultingista.

Suunnannäyttäjä ui vastavirtaan, vaikka helpompaa olisi toimia kuten muutkin.

Menestyksen aallon harjalla on vaikea pysähtyä tai edes hidastaa.

tavoittelemaa markkinaosuutta. Asiakkaat voivat myös kehittää omia uusia ratkaisujaan, joiden toteuttamiseen he eivät tarvitse ulkopuolista osaamista.

Toisaalta kilpailun syntymisellä on myös myönteisiä vaikutuksia; kilpailijoita tarvitaan muutoksen aikaansaamisessa markkinoilla. Kuten Anton & Antonin tarinassa kävi ilmi, yhden pienen yrityksen on vaikea muuttaa markkinoita – tarvitaan myös muita lähiruokakonsepteja muuttamaan kuluttajien vakiintuneita asiointirutiineja.

Joskus kasvu voi myös yllättää, kuten yllätti Kekkilän. Silloin kärsivällisyyttä vaaditaan pitämään kasvu suitsissa. Sisäisten prosessien pitää olla valmiita suureen volyymiin, ettei kasvu karkaa käsistä.

Uhkarohkeutta – jopa arvostelukyvyn puutetta

Edelläkävijältä edellytetään uhkarohkeuteen asti yltävää rohkeutta hypätä tuntemattomaan. Ensimmäisenä markkinoilla oleva ottaa väistämättä riskejä.

REACHLaw yritti keittää jokaista merta samaan aikaan. Eräs yrityksen menestystekijä onkin ollut täydellinen arvostelukyvyn puute – kukaan muu ei ole yrittänyt mitään vastaavaa.

Markkinariskejä voi pienentää kokeilemalla uusia ratkaisuja nopeasti ja pienesti. Serve MIND osoitti, että vasta idean testaaminen käytännössä tuottaa tietoa siitä, toimiiko se. Ja myös miten ideaa pitää kehittää eteenpäin, että se toimisi.

Testaamisessakin tarvitaan luovuutta. Testaamalla saa myös käyttäjien huomion – esimerkiksi hidaskassakokeiluilla kauppa sai miljoonien eurojen arvosta medianäkyvyyttä.

Uskoa omaan ratkaisuun

Monessa kirjan tarinassa nousee keskeisesti esille usko omaan ratkaisuun ja siihen, että markkinat muuttuvat. Suunnannäyttäjä ui vastavirtaan, vaikka helpompaa olisi toimia kuten muutkin.

Ensimmäisenä markkinoita avaavan usko voi olla koetuksella kohdattaessa vastarintaa joka taholta. Asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, rahoittajat tai edes oma organisaatio ei ole aina valmis uusiin toiminta- ja ajattelumalleihin.

Uuden ratkaisun hyödyt pitää osata myydä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. Ilman ylimmän johdon sitoutumista ja aitoa uskoa asiaan muutosta on vaikea saada aikaan. Esimerkiksi Kempillä muutostyötä on tehty organisaation sisällä ja markkinoilla jo kymmenen vuoden ajan perustuen ylimmän johdon uskoon siitä, että pelkillä laitteilla ja niiden huoltamisella ei menestytä markkinoilla.

Monipuolista osaamista

Edelläkävijältä edellytetään monipuolista osaamista. Palveluliiketoiminnassa tuotteistamisosaaminen on keskeistä ja sen merkitys korostuu monessa kirjan tarinassa; huippuidea ei yksin riitä, on osattava paketoida ratkaisu asiakkaalle selkeäksi kokonaisuudeksi. Lisäksi on valjastettava koko arvoverkosto tuottamaan kustannustehokkaasti laadultaan yhdenmukaista palvelua.

Asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen, mutta tuotteistaminen vähentää räätälöinnin tarpeen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Standardointi mahdollistaa palvelujen skaalaamisen

kansainvälisille markkinoille ja luo siten edellytykset liiketoiminnan kasvulle. Esimerkiksi Senaatti-kiinteistöt ovat siirtyneet vuokrausbisneksestä ratkaisuliiketoimintaan palvelujen tuotteistamisen ja massaräätälöinnin oppien pohjalta; yrityksessä oivallettiin kantapään kautta, että ylivertainen asiakaskokemus ei synny tarjoamalla kaikkea kaikille. Yritys päätyikin kehittämään modulaarisista, Lego-palikoiden tavoin yhdistettävistä standardoiduista palveluista muodostuvan ratkaisun.

Myös ostaminen edellyttää osaamista. Fondian tarinassa korostui, että palveluiden ostaminen vaatii yritykseltä ymmärrystä siitä mitä on ostamassa ja mistä haluaa maksaa. Kehitystyötä tulisi tehdä ketterästi, yksi asia kerrallaan; IT-ratkaisuissa ei kannata yrittää saada kerralla kaikkea kuntoon.

Siirtyminen tuotekeskeisestä toiminnasta palvelu- ja asiakaskeskeiseen toimintaan luo myös kokonaan uusia osaamisen haasteita. Algol Technicsillä myyjien rooli asiakastarpeiden tunnistamisessa korostui ja tuotekeskeisestä myynnin argumentoinnista siirryttiin asiakastarpeiden kartoittamiseen kysymällä. Algolilla myyjä ei saa luulla ymmärtävänsä asiakkaan tarpeita, vaan hänen pitää kysyä ja kuunnella. Aina osaaminen ei siis yksin riitä; on osattava myös erottaa luuleminen tietämisestä.

Myöskään suunnannäyttäjän oma osaaminen ei riitä – uuden oppimisen tarpeet koskettavat yrityksen liiketoiminnassa kaikkia verkostokumppaneita. Andritzin tarinassa ilmeni, että tuottavan yhteistyön rakentaminen vaatii kaikilta osapuolilta oppimista ja oman osaamisen soveltamista palvelemaan kokonaisuutta ja yhteistä tavoitetta. Vastaavasti John Deeren haasteena metsäkoneiden huoltopalveluiden kehittämisessä oli jälleenmyyjien myynti- ja toimitustapojen kehittäminen. Edelläkävijän roolina voikin olla koko arvoketjun osaamisen kehittäminen; esimerkiksi SabriScan kehitti asiakkaitaan ketteriksi asiakaspalvelijoiksi nopeuttaakseen koko arvoketjun toimintaa ja siten uutuuksien markkinoille pääsyä.

Rahoitusta

Mikään näistä menestystarinoista ei olisi syntynyt ilman rahoitusta – niin innovaatioiden kehittäminen kuin toteuttaminenkin edellyttävät investointeja. Rahoituksen saaminen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja pyörittämiseen on kuitenkin haastavaa. Palveluinnovaatioihin sijoittamista harkitaan tarkemmin ja palveluidean myyminen sijoittajille harvoin onnistuu kerrasta; tämä nousi esille muun muassa One1:n tarinassa.

Tekes rahoittaa palveluinnovaatioiden kehittämistä ja tarjoaa siten yrityksille mahdollisuuden rohkeisiin avauksiin ja riskinottoon.

Menestyksen nälkää

Suunnannäyttäjä ei aina menesty, vaikka tämän kirjan tarinoista useimmat kertovatkin menestyksestä. Toisaalta menestys kasvattaa menestyksen nälkää. Mikään ei pelasta menestyvää yritystä itseltään – menestyksen aallon harjalla on vaikea pysähtyä tai edes hidastaa.

Kirjan tarinat lukuun ottamatta Anton & Antonia, Hong Kongia, Digital Foodieta ja Planmecaa ovat syntyneet Serve-ohjelman hankkeissa. Menestystarinoita on enemmän kuin kirjaan mahtui. Niin pienemmät kuin suuremmatkin edelläkävijätarinat osaltaan edistävät myös koko suomalaisen palveluliiketoiminnan menestystarinaa – kuten ETLAn artikkelissa kävi ilmi, Suomen teollisuus on 2000-luvun kuluessa muuntunut nopeasti palveluvaltaisemmaksi. Suomi onkin globaalista näkökulmasta teollisuuden palveluvaltaistumisen edelläkävijämaita.

Suomen kaltaisen pienen maan on keskityttävä noustakseen kansainväliseksi edelläkävijäksi. Kaikessa ei voi olla suunnannäyttäjä – on tunnistettava missä se on realistinen vaihtoehto ja mitä tavoitellaan, kun pyritään edelläkävijäksi. Sekä mitä tavoitteen saavuttaminen edellyttää.

Aimo harppaus asiakaskeskeisyyteen -luvussa todettiin, että Suomella on kaikki edellytykset kehittyä maailman johtavaksi palveluliiketoiminnan osaajaksi. Serve-ohjelman myötävaikutuksella edelläkävijyydestä on myös tullut koko Tekesin strateginen tavoite. Matka edelläkävijyyteen jatkuu suomalaisessa elinkeinoelämässä. ■

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on innovaatiorahoittaja. Rahoitamme kasvuun ja uuteen liiketoimintaan tähtäävien innovaatioiden kehittämistä ja uuden osaamisen luomista. Kannustamme edelläkävijyyteen. Asiakkaitamme ovat yritykset, tutkimusorganisaatiot ja julkisten palvelujen tarjoajat. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 550 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysprojektien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja.

Copyright Tekes 2013.
Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin. Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa. Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista. Lainattaessa on lähde mainittava.

Matkaeväitä edelläkävijyyteen palveluliiketoiminnassa

Maailma tarvitsee edelläkävijöitä – ihmisiä ja yrityksiä, jotka unelmoivat suuria unelmia ja valtaavat ensimmäisenä tuntemattomia mantereita kilpailun ulottumattomissa. Ilman edelläkävijöitä liike-elämän pyörät pysähtyisivät ja toimialat juuttuisivat omiin lainalaisuuksiinsa.

Edelläkävijyys on enemmän tekoja kuin ideoita – se on rohkeutta hypätä tuntemattomaan, sitkeyttäkin. Edelläkävijä toteuttaa epäröimättä uusia asioita ensimmäisenä ja sietää sinnikkäästi markkinoiden muutoksen hitautta.

Palveluliiketoiminnassa edelläkävijyys on asiakasymmärrystä, kyseenalaistamista, uutuusarvoa, palveluasennetta, verkostoitumista, ennakointikykyä ja kasvunnälkää. Edelläkävijä luo asiakkaalle uutta arvoa tarjoavia ratkaisuja kyseenalaistamalla totutut toimintatavat ja ymmärtämällä mitä asiakas arjessaan tavoittelee.

Edelläkävijyys on enemmän matka kuin sen päätepiste. Edelläkävijä taistelee koko ajan olemassaolonsa oikeutuksesta, kehittää toimintaansa ja suunnittelee uusiin mahdollisuuksiin tarttumista.

Tämä teos avaa edelläkävijyyden ulottuvuuksia kahdenkymmenen yrityksistä ja neljän tutkimushankkeista kertovan tarinan kautta. Kirja tarjoaa inspiraatiota ja oivalluksia matkaevääksi edelläkävijyyteen.

Tekes