



MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA YRITYKSILLE?

Mahdollisuusraportti 2017

**ENNUSTAMINEN
TUOTTA
KESKINKERTAISUUTTA** S. 7

**MANTRA
KETTERYYDESTÄ
EI RIITÄ** S. 10

**FIKSU JA
INNOVOIVA YRITYS
VAALII NÄLKÄÄ** S. 24



Copyright © Ellun Kanat Oy
Kustantaja: Ellun Kanat Oy
Ulkoasu ja taitto: Lea-Maija Laitinen
Valokuvat: Kira Hagström ja Quiet
Painopaikka: Star-Offset Oy, Helsinki

- 5 ESIPUHE: AJATTELUUN KANNATTAA PANOSTAA**
- 7 ENNUSTAMINEN TUOTTA KESKINKERTAISUUTTA** Miten asiantuntija pärjää tikkaa heittävän simpanssin kanssa? Huomisen hallintaan auttaa se, mitä teemme tänään.
- 9 HEVOSET PYSYVÄT - AUTOT OVAT VAIN MUOTIOIKKU** Kokoelma pahasti pieleen menneitä ennustuksia.
- 10 MANTRA KETTERYYDESTÄ EI RIITÄ** Esimerkkitapaus Microsoft. Pitkäjänteinen satsaus pilvipalveluihin on pitänyt yritysjätin mukana bisneksessä.
- 12 OLETKO KOSKAAN MIETTINUT MIKSI YRITYKSESI TEKEE SITÄ MITÄ SE TEKEE?** Huomisen menestyjäyrityksillä on omaa toimialaansa suurempi tarkoitus.
- 16 KUINKA SELVITÄ YRITYSTEN PUDOTUSPELISTÄ VOITTAJANA?** Neljä avainhavaintoa miten voit pelastaa bisneksesi.
- 21 ARVOREMONTILLA TULOS KUNTOON** Suomalaiset yritykset eivät usko erilaisuuden tai monimuotoisuuden voimaan liiketoimintaa ohjaavana arvona.
- 23 BULLSHIT-BINGO VAI TEKNOLOGIA-ORAAKKELI?** Miten kauan kestää ennen kuin tietty teknologia otetaan laajasti käyttöön ja milloin myös tuottavuus paranee merkittävästi?
- 24 FIKSU JA INNOVOIVA YRITYS VAALII NÄLKÄÄ** Mitä suuret yritykset ja start upit voivat oppia toisiltaan?
- 28 MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA YRITYKSILLE?** Paras strategia tulevaisuuden varalta on uuden rakentaminen, ei menneen puolustaminen.
- 30 PUTKI, ALUSTA VAI EKOSYSTEEMI?** Digitalisaatio ja kuinka jokaisesta yrityksestä tulee ohjelmistotalo.
- 32 AMAZON ON KULUTUKSEN VALLANKUMOUS** Kirjakaupat olivat vasta alkua. Amazon on amerikkalaisteinien suosikkiostospaikka verkossa.
- 34 NELJÄ V:TÄ TULEVAISUUDEN VOITTAJAYRITYKSILLE** Varaudu. Viilaa. Vapauta. Viesti.
- 35 VALINTOJA, VALINTOJA** Steve Jobsin tekemät ennustukset ja miten niille sitten kävi.
- 36 ILMAN NÄKEMYSTÄ DATASI JÄÄ HYÖDYNTÄMÄTTÄ** Taru Tujusen teesit datalouhijoille.
- 38 LUE LISÄÄ TÄÄLTÄ** Nämä kirjat, tekstit, elokuvat, ihmiset ja puheet innoittivat meitä raportin teossa.

AJATTELUUN KANNATTA PANOSTAA

Pidät käsissäsi ensimmäistä osaa Ellun Kanojen ja Mitä tapahtuu huomenna (MTH) tehtaan Mahdollisuusraportista vuodelle 2017.

Raportti on syntynyt, koska päätimme yhdessä yrityksenä sijoittaa näkemykseen ja ajatteluun yli 1 500 työtuntia.

Yhdeksässä vuorossa, viikon kerrallaan jokainen Kana ja Kananpoika lähti Tehtaalle, joka tässä tapauksessa oli pop up -toimistotila Punavuorella. Tavoitteenamme oli se, että törmäytämme kunnolla ajatuksia huomisesta ja sen mahdollisuuksista.

Ajattelu tarvitsee syöttöjä ja vuoropuhelua. Ajattelu elää uteliaisuudesta ja rohkeudesta tutkia polkuja, joiden ei pitänyt olla mahdol-

lisia. Jotta voimme löytää uutta, pitää mielikuvitukselle antaa aikaa ja tilaa.

Tehtaalla syvennyimme mm. uusiin teknologioihin, huomisen esikuviin sekä tulevaisuuden arvoihin. Tämä ensimmäinen osa keskittyy yrityksiin ja siihen, miten niiden nopeasti muuttuvassa maailmassa kannattaa olla.

Kerron teille myös salaisuuden. Aiomme tehdä saman uudestaan ensi vuonna. Miksi? Koska emme halua olla kaiken tapahtuvan armoilla. Haluamme etsiä niitä mahdollisuuksia, joita tulevaisuus tuo meille.

Kirsi Piha,
Ellun Kanojen hallituksen puheenjohtaja



ENNUSTAMINEN TUOTTAA KESKIN- KERTAISUUTTA

MAAILMA EI OLE ENÄÄ JÄRJESTYKSESSÄ. TAI EHKÄ SE EI KOSKAAN OLLUTKAAN. JOSKUS KUITENKIN VIELÄ NAIIVISTI KUVITELTIIN, ETTÄ SITÄ VOITAISII HALLITA JA ENNUSTAA VIISIVUOTISSUUNNITELMIN JA PITKÄN AIKAVÄLIN TALOUSENNUSTEIN.

Tietokoneiden laskentatehon räjähdysmäinen kasvu on parantanut sääennusteiden luotettavuutta. Samalla maailma on kuitenkin monimutkaistunut ja pienentynyt.

Yritysten, valtioiden ja jopa yksittäisten ihmisten toiminta vaikuttaa maailmanlaajuisesti toisiinsa voimakkaammin kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa. Inhimillisen toiminnan ennustaminen ei siis ole ainakaan sanottavasti muuttunut helpommaksi.

Miksi näin ollen edes yrittää ennustaa tulevaisuutta?

SE NYT VAAN ON IHAN TYHMÄÄ ENNUSTAA?

Hieman kuluneen, jääkiekkolegenda Wayne Gretzkyn suuhun laitetun viisauden mukaan kannattaa mieluummin luistella sinne, missä kiekko on seuraavaksi kuin sinne, missä se on ollut.

Yritykset saavat kilpailuedun, jos ne kykenevät tarttumaan tehokkaasti uusiin mahdollisuuksiin ennen kilpailijoitaan. Poliittiset päätöksentekijät taas voivat varautua tulevaisuuden haasteisiin hyvissä ajoin, jos osaavat.

Maaliin osuneista ennusteista voi siis olla kiistatonta hyötyä niin yrityksille kuin yksittäisille ihmisillekin. Mutta kenen ennusteisiin voi ja kannattaa luottaa?

Professori Philip Tetlockin pari vuosikymmentä kestäneen tutkimushankkeen lopputulos oli tässä suhteessa kiinnostava. Hän kokosi satoja asiantuntijoita – tutkijoita, virkamiehiä, politiikan kommentaattoreita, toimittajia ja niin edelleen – vastaamaan tuhansiin tulevaisuutta koskeviin väittämiin 1984–2004.

Johtopäätös oli, että keskimääräinen asiantuntija osui ennustuksissaan yhtä hyvin kohdalleen kuin satunnainen arvaus – tai tikkaa heittävä simpanssi, kuten hankkeesta raportoinut media tykkäsi ilmaista. Oli jopa niin, että mitä näkyvämpi asiantuntija oli mediassa, sitä pahemmin metsään hänen ennustuksensa keskimäärin menivät.

Jonkin alan erityisasiantuntijuus ei siis välttämättä tee ihmisestä hyvää ennustajaa. Yksi Tetlockin myöhemmistä havainnoista oli, että jo pelkästään lyhyehkön ennusteiden laatimista koskevan ohjeistuksen lukeminen paransi ihmisen tekemien ennustusten osuvuutta selvästi. Ennustaminen on siis taitolaji, jossa kuka tahansa voi oppia paremmaksi.

Auttaako ennustaminen yrityksiä ja muita organisaatioita oikeaan suuntaan? Ei välttämättä. Ennusteita voi käyttää myös “väärin”, tai vähintäänkin haitallisella tavalla.

VARMISTELU JOHTAA VANHOISSA RAKENTEISSA RIIPPUMISEEN

Jos yritys esimerkiksi havainnoi pelkästään tulevaisuuden riskejä ja uhkia, se saattaa käyttää energiansa väärin asioihin ja jättää tarttumatta mahdollisuuksiin. Näin tulevaisuuden ennustaminen johtaa korkeintaan keskinkertaisiin tekoihin. Ennustusten perusteella vetäydytään entistä syvemmälle kuoreen ja ylläpidetään vanhoja rakenteita ja toimintatapoja, jotka eivät toimi edes nykymaailmassa, saatikka tulevaisuudessa.

Toisaalta jos yritys luottaa sokeasti epävarmaan ennusteeseen, se saattaa tehdä väärää strategisia päätöksiä. Gretzkyn jääkiekkovertaus tuntuu tässä mielessä ainakin yritysmaailman käyttöön hieman vanhentuneelta. Voittamisen kannalta ennustamista ja huippuyksilöitä tärkeämpiä ovat vahva strateginen näkemys ja hyvin yhteen pelaa-va joukkue.

Sen sijaan, että yritetään saada varmuus tulevaisuudesta, yritysten pitäisi pohtia, mitä ne voivat tehdä organisaatiolleen ja toiminnalleen jo tänään. Filosofija ja tutkija Nassim Nicholas Taleb kirjoittaa ei-ennustavan päätöksenteon hyödyistä. Koska epätodennäköisten mutta vaikutuksiltaan merkittävien tapahtumien ennakointi on mahdotonta, yritysten kannattaa mieluummin pyrkiä muuttamaan iskunkestäviksi tai paremminkin iskuista vahvistuviksi.

Tämä on tietenkin helpommin sanottu kuin tehty. Tottakai kaikki haluavat



kestää vastoinkäymisiä, mutta tämä vaatii rohkeutta. Rohkeutta murtaa sementoituineita rakenteita, rohkeutta muuttaa totuttuja toimintatapoja ja rohkeutta vapauttaa oma organisaatio kommunikoimaan muun maailman kanssa.

Tämä voi tuntua aluksi pelottavalta. Mutta se on ainoa tapa, jolla yritys voi kohdata epävarman huomisen ilman kuoreensa kääpertymistä.

Kun tarkastelee teknologian kehitystä ihmiskunnan historiassa, se näyttää kiihtyneen eksponentiaalisesti. Pelkästään 1900-luvun aikana siirryttiin hevoskärryistä autoihin ja radiovastaanottimesta langattomaan internetiyhteyteen. Futuristi Ray Kurzweil kutsuu ilmiötä kiihtyvien tulosten teoriaksi (Law of Accelerating Returns).

Intelin perustaja Gordon E. Moore havaitsi jo muutama vuosikymmen sitten, että edullisissa mikropiireissä käytettävien transistorien lukumäärä kaksinkertaistui teknologisen kehityksen myötä noin kahden vuoden välein. Tämä Mooren laiksi kutsuttu ilmiö on kuitenkin pitänyt kutinsa näihin

päiviin asti ja sen ennustetaan jatkuvan vielä ainakin yli 2010-luvun.

Jos teknologinen kehitys jatkaa eksponentiaalista kasvuvauhtiaan, ennustamiseksi tulee entistä vaikeampaa. Missä vaiheessa tekoäly ohittaa ihmisaivojen älyllisen kapasiteetin ja mitä siitä seuraa? Tähän kysymykseen ei ole vastausta. Se ei ole ennustettavissa. Ja silti tämä tapahtuma on tutkijoiden mukaan edessämme hyvin todennäköisesti jo parin vuosikymmenen sisällä.

Seisomme valtaviin teknologisten harppauksien kynnyksellä, mutta katsomme menneeseen. Menneisyys on se, minkä jo näemme, tulevaisuus se, minkä väistämättä kohtaamme.

Kun kysymme, mitä tapahtuu huomenna, vastaus on: se, mitä teemme tänään. ×



HEVOSET PYSYVÄT - AUTOT OVAT VAIN MUOTIOIKKU

"I think there is a world market for maybe five computers."

- Thomas Watson IBM:n hallituksen puheenjohtaja (1943)

"It will soon be possible to transmit wireless messages all over the world so simply that any individual can own and operate his own apparatus."

- Nikola Tesla (1909)

"There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share. No chance."

- Steve Ballmer, Microsoftin toimitusjohtaja (2007)

"The horse is here to stay but the automobile is only a novelty - a fad."

- George Peck, Michigan Savings Bankin hallituksen puheenjohtaja (1903)

"Wireless telephone and telegraph circuits will span the world. A husband in the middle of the Atlantic will be able to converse with his wife sitting in her boudoir in Chicago. We will be able to telephone to China quite as readily as we now talk from New York to Brooklyn."

- John Elfreth Watkins Jr. artikkelissaan "What May Happen in the Next Hundred Years" The Ladies' Home Journal-lehdessä vuonna 1900

"Ihan mielenkiintoinen tuote, mutta siitä puuttuu muutamia välttämättömiä ominaisuuksia kuten nopeat tiedonsiirtoyhteydet mahdollistava 3G."

- Anssi Vanjoki, Nokian Multimedia-toimialan johtaja (2007) iPhonesta

"Visionaries see a future of telecommuting workers, interactive libraries and multimedia classrooms. They speak of electronic town meetings and virtual communities. Commerce and business will shift from offices and malls to networks and modems. And the freedom of digital networks will make government more democratic. Baloney."

- Clifford Stoll (Newsweek 26.2.1995)

"We will have high-definition, wide-screen television sets and a push-button dialing system to order the movie you want at the time you want it."

- Elokuvakriitikko Roger Ebert kesäkuussa 1987 Omni-lehden haastattelussa

"What would I do? I'd shut [Apple] down and give the money back to the shareholders."

- Michael Dell, Dellin toimitusjohtaja (1997)

"When [Floyd] had tired of official reports, memoranda and minutes, he would plug his foolscap-sized Newspad into the ship's information circuit and scan the latest reports from Earth. One by one, he would conjure up the world's major electronic papers."

- Arthur C. Clarke vuonna 1968 julkaistussa romaanissaan "2001 avarusseikkailu"

"The Americans have need of the telephone, but we do not. We have plenty of messenger boys."

- Sir William Preece, British Post Officeen pääinsinööri (1878)



MANTRA KETTE- RYYDESTÄ* EI RIITÄ

**Ketteryys: nopea mobilisointi, yhteistyö, helppous saada asiat aikaan, herkkä reagointi, vapaa tiedon liikkuvuus, nopea päätöksenteko, valtuudet toimia, lannistumattomuus, virheistä oppiminen.*





Ketteryys on lukemattomien yritysten strategioiden johtotähti. Kaikki haluavat olla ketteriä. Ja miksi eivät haluaisi? Ketteryys yhdistetään usein kykyyn sopeutua ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Yhdessä ääripäässä ovat dynaamiset ja nopealiikkeiset startupit, toisessa jähmeät ja riskejä kaihtavat suuryritykset.

Boston Consulting Group tutki yli sataa yhdysvaltalaisista ja eurooppalaisista pörssiyritystä ja päätyi hätkähdyttävään tulokseen: erilaisten prosessien, rakenteiden, hierarkian tasojen ja vaadittujen hyväksyntien määrä oli noussut 50–350 prosenttia vain 15 vuoden aikana. Kaikkein monimutkaisimman viidenneksen yrityksissä johtajat käyttävät 40 % työajastaan raportointiin ja 30–60 % palavereihin.

Ei kovin ketterää. Mutta onko ketteryys itseisarvo? Yrityskonsultti Greg Satell kirjoittaa Harvard Business Review'ssä (10/2016), ettei nykyisyyteen sopeutuminen ole menestyvän yrityksen salaisuus. Tulevaisuuden muuttaminen sen sijaan on.

Yritykset, jotka kykenevät muokkaamaan koko bisneksen tulevaisuutta ovat myös ne, jotka pärjäävät. Ketteryydestä ei tässä varmasti ole haittaa, mutta se ei Satellin

mukaan yksin riitä. Juuri suuryrityksillä on kyky ja resurssit tehdä pitkän aikavälin investointeja, joilla ne voivat muokata oman toimialansa tulevaisuutta.

Satell nostaa yhdeksi esimerkiksi yritysjätti Microsoftin, johon harva äkkiseltään yh-

*Nykyisyyteen
sopeutuminen
ei ole menestyvän
yrityksen salaisuus.
Tulevaisuuden
muuttaminen
sen sijaan on.*

distää ketteryyttä. Mielikuvissa Microsoft saattaa hävitä monille kilpailijoilleen, mutta sen liikevaihto on kasvanut viimeiset kymmenen vuotta 10 prosenttia vuodesta toiseen ja liikevoittoprosentti pysynyt 30 prosentin hujakoilla.

Satellin mukaan kiitos tästä kuuluu mer-

kittävilta osin Microsoftin nopeasti kasvaneille pilvipalveluille, joiden kehittämiseen yritys on panostanut jo yli vuosikymmenen. Miljardien dollarien vuosibudjetilla toimivan tutkimusosastonsa Microsoft perusti jo vuonna 1991. Sen tehtävänä on tarkastella asioita jopa parin vuosikymmenen ajankänteellä.

Microsoft on pyrkinyt aika ajoin haastamaan Applen mediaseksikkäitä teknologisia innovaatiota omillaan. Harva muistaa enää Zune-musiikkisoihtinta. Nokialta ostettu puhelinbisnes ei sekään lähtenyt lentoon.

Suuryrityksenä Microsoft on kuitenkin voinut laskea paljon verkkoja vesille. Pitkäjänteisellä tutkimuksella se on kartoittanut tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja investoinut niihin. Hitaasti mutta varmasti se on pystynyt kasvattamaan liikevaihtoaan ja tahtoamaan siinä sivussa voittoakin.

Ketteryydestä on yritykselle varmasti hyötyä, mutta sen merkitystä ei pidä yliarvioida. Sen minkä suuryritys häviää start upille ketteryydessä ja reagointinopeudessa, se voi ottaa takaisin huolellisessa valmistautumisessa, pitkän aikavälin tutkimuksessa ja siitä kautta koko toimialan tulevaisuuden muovaamisessa. Toisinaan kilpikonna voittaa jäniksen juoksukilpailussa. ✕

**OLETKO
KOSKAAN
MIETTINYT,
MIKSI
YRITYKSESI
TEKEE SITÄ
MITÄ SE
TEKEE?**



MIKSI YRITYS VALMISTAA VAATTEITA, TEKEE RUOKAA, TARJOAA KONSULTTIPALVELUITA TAI TOIMITTAA NOSTOLAITTEITA? NO, TIETYSTI IHMISET TARVITSEVAT UUSIA VAATTEITA JA RUOKAA PITÄÄ SYÖDÄ. AINA JOLLAIN ON TARVETTA KONSULTIN NEUVOILLE TAI SIIRTÄÄ TAVARAA PAIKASTA TOISEEN.

Maailmassa on monia yrityksiä, jotka tarjoavat samoja tuotteita tai palveluita. Mikä tekee toisesta yrityksestä halutunman kuin toisesta?

Miksi Teslan sähköautoja jonotetaan vuosia, vaikka Nissan Leafin saisi suoraan kaupasta? Miksi ihmiset leiriytyvät Applen kauppojen eteen päiviksi saadakseen ensimmäisten joukossa jälleen uuden version vanhasta puhelimesta? Entä miksi nyhtökaurasta tuli ilmiö ennen kuin kenelläkään oli pienintäkään hajua siitä, miltä tuote maistuu?

Vastaus on olemassaolon tarkoitus. Kuulostaa filosofiselta, mutta on varsin pragmaattinen. Nämä yritykset ovat houkuttelevia siksi, että niillä on itseään ja omaa toimialaansa suurempi tarkoitus. Ne kaikki ovat määritelleet, miksi ne ovat olemassa. Ennen kaikkea ne ovat vastanneet kysymykseen, mitä maailma menettäisi, jos niitä ei olisi olemassa.

Tesla on olemassa, koska Elon Musk haluaa pysäyttää ilmastonmuutoksen. Se on niin suuri missio, että edes Muskin väitetty hirviömäisyys pomona ei estä työntekijöitä työskentelemästä tavoitteen eteen. Apple perustettiin, koska se halusi haastaa vallitsevan status quon ja parantaa ihmisten elämää. Nyhtökauraa valmistava Gold&Green haluaa olla mukana ratkaisemassa ruuantuotantoon

liittyviä eettisiä ja ekologisia ongelmia.

HALUAMME YRITYKSILTÄ RATKAISUJA VIHELIÄISIIN ONGELMIIN

Maailmalla tällaisista yhtiöistä puhutaan ”purpose driven” -bisneksenä. Se tarkoittaa, että viivan alle jäävää summaa enemmän liiketoimintaa ohjaa yrityksen toiminnan arvot ja vaikutukset.

Kuulostaako new age -hörhöilyltä? Suurimmalle osalle maailman yrityksistä se onkin sitä – määritteli hän monetaristisen taloustieteen isä Milton Friedman jo 1970-luvulla, että yritysten tärkein tehtävä on maksimoida voitto.

Maailma on onneksi muuttunut 40 vuodessa. Nalle Wahlrooskin kuulostaa nykyään menneen maailman jäänteeltä hokiessaan, että yrityksillä ei ole muuta tehtävää kuin tuottaa omistajilleen mahdollisimman paljon voittoa.

Kävi nimittäin niin, että me kuluttajat rupesimme vaatimaan yrityksiltä enemmän. Kuten vastuullisuuteen erikoistunut Fast Companyn toimittaja Ben Schiller kirjoittaa, enää meille ei riitä, että yritykset tekevät hyvää, me haluamme niiden olevan hyviä. Me haluamme, että yritykset ovat osa ratkaisua, eivät osa ongelmaa. Me haluamme niiden tarjoavan ratkaisuja maailman viheliäisiin ongelmiin.

Siksi bisnesguru Simon Sinekin kuuluisa

oppi ”Start with why” ei enää riitä. Miksi-kysymyksen lisäksi yritysten on kysyttävä itseltään, mitä vaikutuksia niiden toiminnalla on ihmisiin, osakkeenomistajiin, asiakkaisiin, ympäröivään yhteiskuntaan.

Sillä kuten Sinek opettaa: *”The goal is not to do business with everybody who needs what you have. The goal is to do business with people who believe what you believe.”*

MIKSI YRITYKSEN TARKOITUKSESTA KANNATTAA OLLA KIINNOSTUNUT?

Ihan yksinkertaisesti siksi, että muuten yrityksellä ei ole tulevaisuutta. Paitsi että kuluttajat ja muut sidosryhmät lakkaavat olemasta kiinnostuneita, myös potentiaalisten työntekijöiden kiinnostus loppahtaa.

Tutkimus toisensa perään, tuoreimpana mm. Deloitte Millennium Survey 2016, osoittaa, että milleniaalit valitsevat työpaikkansa yrityksen tarkoituksen perusteella.

Yli puolet nuorista uskoo perustavansa oman yrityksen ja suurin osa on sitä mieltä, että yrityksen bisneksen ajuri pitää olla joku muu kuin voitontavoittelu. Työmarkkinoiden uusi sukupolvi ei halua työskennellä vanhojen jäätien perustamissa firmoissa, mikä luonnollisesti on merkittävä uhka maailman suurimmille yhtiöille.

ENTÄ NE SIOITTAJAT SITTEN?

Ajatus siitä että yrityksen liiketoiminta perustuisi jollekin muulle kuin voitontavoittelulle, on yhä suurimmalle osalle maailman yrityksistä täysin vallankumouksellinen. Se johtuu siitä, että yritykset tarvitsevat sijoittajien rahaa ja sijoittajat haluavat rahoilleen vastinetta.

Kapitalismikritiikin kuningatar Naomi Klein muun muassa väittää uusimmassa kirjassaan ”Tämä muuttaa kaiken”, että ilmastomuutosta ei saada pysäytettyä siksi, että markkinafundamentalistit kieltävät sen olemassaolon tietoisesti ja systemaattisesti.

Maailma muuttuu tässäkin asiassa. Sijoittajat ottavat nimittäin yhä useammin huomioon vastuullisuuden ja vastuuttomuuteen liittyvät riskit tehdessään sijoituspäätöksiä. Siinä on myös taloudellista järkeä: tutkimusten mukaan vastuulliset yritykset menestyvät muita paremmin ja niihin tehdyt sijoitukset tuottavat enemmän.

Sijoittajien näkökulma maailmaan on muuttunut. Maailman vaikutusvaltaisimpien johtajien joukkoon listattu Peter H. Diamandis toteaa kirjassaan ”Bold”: ”Maailman suurimmat ongelmat tarkoittavat maailman suurimpia bisnesmahdollisuuksia”.

Toinen hyvä esimerkki tästä on brasilialainen kosmetiikkayhtiö Natura. Siitä tuli ensimmäinen pörssi-yhtiö, joka hyväksyttiin niin sanottujen B Corporationsien eli Benefit Corporationsien joukkoon. ”B Corpsit” ovat yksi kiinnostavimmista esimerkeistä tulevaisuuden vastuullisuudesta.

B Corporations on globaali vastuullisuusohjelma, jonka on kehittänyt B Lab -niminen yhtiö. Saadakseen B Corp -sertifikaatin, yrityksen täytyy pystyä osoittamaan toimintansa positiiviset vaikutukset huomattavasti ny-

kyistä vastuullisuusraportointia laajemmin ja perusteellisemmin.

Ohjelmassa on tällä hetkellä mukana noin 2 000 yhtiötä 50 maasta. Suurin osa niistä on pieniä yrityksiä, mutta mukana on myös esimerkiksi Kickstarter ja energiayhtiö Green Mountain Power.

Esimerkiksi Unileverin pääjohtaja Paul Polman, joka tutkii parhaillaan yhtiönsä mahdollisuuksia liittyä B Corpsien joukkoon, on sanonut, B Corpsien lähettävän maailmalle ”vahvan signaalin siitä, että bisneksen tarkoitus ei ole vain voitontavoittelu, vaan positiivisen vaikutuksen aikaansääminen sekä yhteiskuntaan että ympäristöön”.

*Yritykset tekevät hyvää,
me haluamme niiden
olevan hyviä.*

YKSINKERTAINEN ON KAUNISTA

Me tiedämme, että yrityskulttuurit muuttuvat hitaasti ja sen myötä maailmakin. Mutta loppujen lopuksi kyse on hyvin yksinkertaisesta asiasta. Tunteesta. Me ihmiset kun emme tee päätöksiä tilastojen, vaan tunteen perusteella.

Strategiaguru Graham Kenny on laatinut yrityksensä tarkoitusta etsiville yksinkertaisen ohjenuoran: ”If you’re crafting a purpose statement, my advice is this: To inspire your staff to do good work for you, find a way to express the organization’s impact on the lives of customers, clients, students, patients – whomever you’re trying to serve. Make them feel it.” ✕



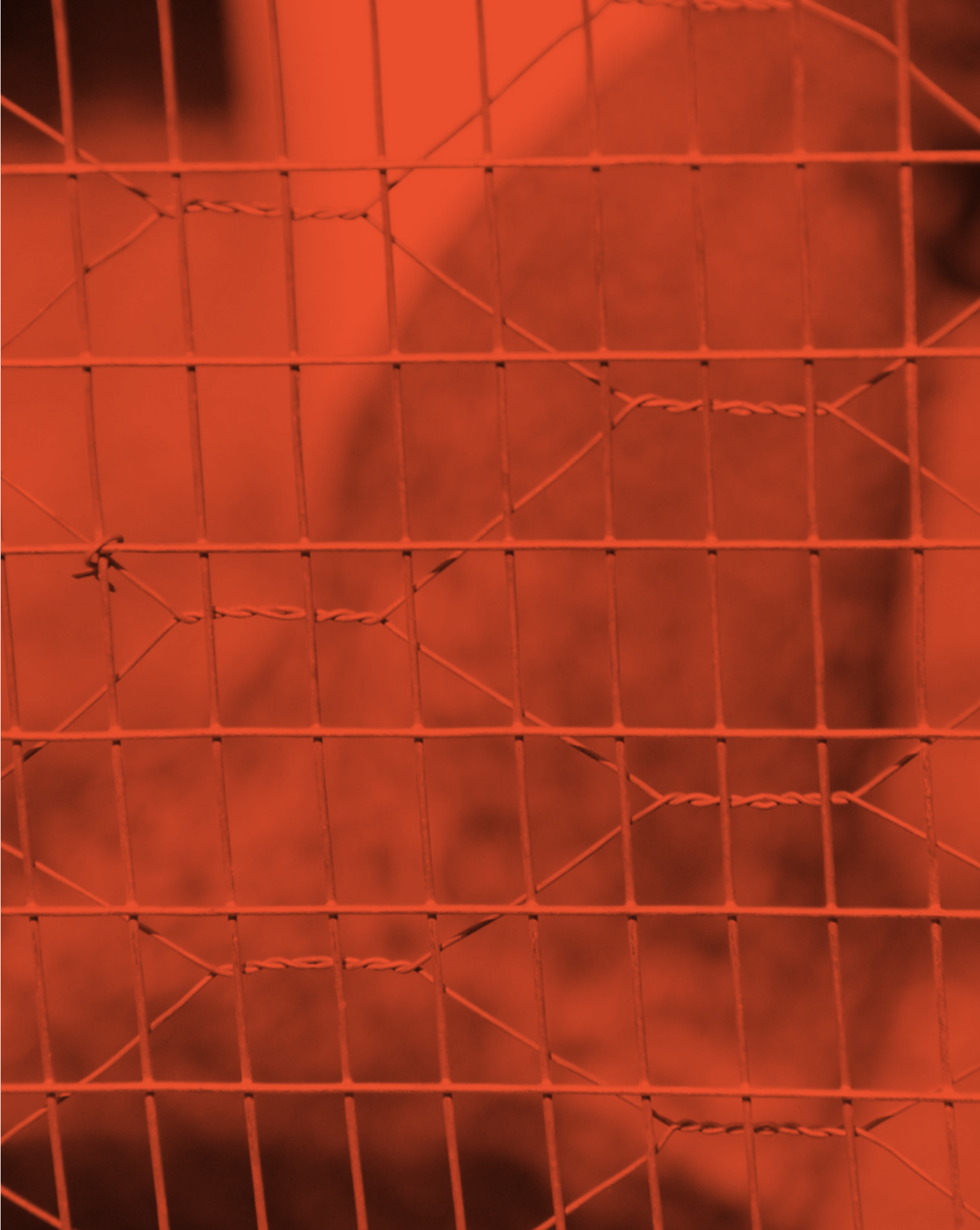
Yli 50% milleniaaleista uskoo perustavansa oman yrityksen



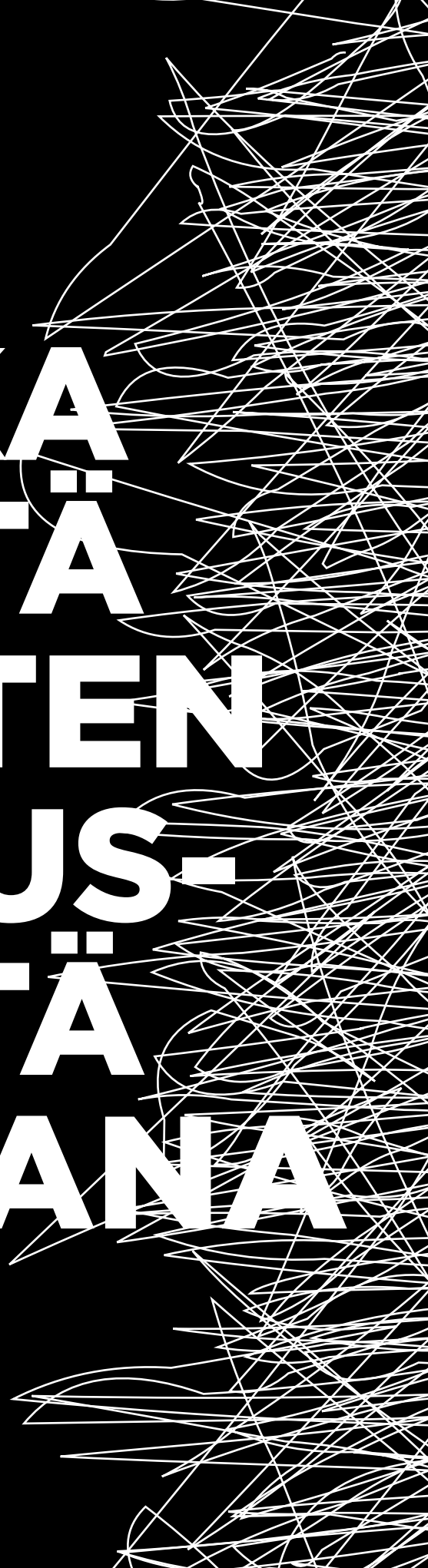
2000 yhtiöllä 50 eri maassa on B Corp -sertifikaatti



Päätökset syntyvät tunteella



**KUINKA
SELVITÄ
YRITYSTEN
PUDOTUS-
PELISTÄ
VOITTAJANA**



YRITYKSEN ON YMMÄRRETTÄVÄ, ETTEI TÄYSIN UUDENLAISIA HAASTEITA VOI RATKOA VANHOILLA, HYVIKSI HAVAITUILLA TAVOILLA

London Business Schoolin professori Donald Sull kuvaa käsitteellä aktiivinen inertia yritysjohton taipumusta vastata maailman ja markkinoiden mullistuksiin satsaamalla niihin toimenpiteisiin, joista oli sille aiemmin apua.

Esimerkkinä Sull käyttää yhdysvaltalaisen rengasvalmistajan Firestonen kokemuksia 1970-luvulta. Eurooppalaisen kilpailijan Michelinin uusi vyörengas mullisti markkinat. Firestone ei suinkaan ottanut uuden innovaation hyödyistä opikseen, vaan lisäsi rai-vokkaasti toimenpiteitään vanhojen rengasmallien ympärillä. Se paranteli olemassa olevaa teknologiaa ja lisäsi rengastuotantoaan, toisin sanoen kaivamalla itselleen entistä syvempää kuoppaa.

Syitä tällaiseen reagointiin on monia: pelko muutoksen vaikutuksista omaan organisaatioon, uusien toimintamallien kehittymisen estävät prosessit ja ajattelua yhdenmukaistava organisaatiokulttuuri.

Vastustaakseen yhä syvemmän kuopan kaivamista, yritysten on kyettävä muodostamaan rohkea ja rehellinen näkemys omasta tilanteestaan, kun ympäristöstä alkaa nousta merkittäviä muutossignaaleja.

*Suomalaisten
pörssiyritysten hallitusten
jäsenten keski-ikä on
56 vuotta.*

YRITYKSEN ON LUOVUTTAVA PYRKIMYKSESTÄ TURVALLISEEN SAMANKALTAISUUTEEN

Usein suomalaisissa yrityksissä arvostetaan ennen kaikkea vankkaa kokemusta. Tällöin niiden hallitukseen valikoituu helposti vakiintunut joukko vanhempia toimitusjohtajia, yleensä eläkeikää lähestyviä miehiä, joilla on taustallaan vuosikausien kokemus perinteisten toimialojen saralta.

Helsingin Sanomien elokuussa 2016 tekemän selvityksen mukaan suomalaisten pörssiyritysten hallitusten jäsenten keski-ikä on 56 vuotta. Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on hieman yli 20 prosenttia ja alle 40-vuotiaita on vain noin viisi prosenttia. Ulkomaalaisten hallitusjäsenten osuus oli kasvanut 20 prosenttiin.

Kokemus on arvokasta, mutta edellä mainituista syistä tämä kokemus suomalaisten yritysten hallituksissa on usein myös hyvin samankaltaista.

Ikää, sukupuolta ja tittleitä tärkeämpää on kuitenkin, että hallitukseen valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on osaamista ja näkemystä yrityksen kehittämiseksi. Erilaiset näkökulmat, toimintatavat ja kiinnostuksen kohteet auttavat yrityksiä muodostamaan entistä rohkeamman näkemksen yrityksen suunnasta.

E erityisen tärkeää tämä ominaisuus on yhtiöiden hallituksille, joiden tulisi toimitusjohtajan yhteistyökumppanina ja yhtiön strategian viitoittajana kyetä tuomaan pöytäan erilaisia visioita ja sparrata yhtiön johtoa näiden visioiden toteuttamiseksi.

Samanlainen monimuotoisuuden tarve koskee myös yritysten rekrytointeja ylipäättään. Yrityksiin palkataan usein taustaltaan samanlaisia osaajia, tutusta koulutusputkesta valmistuneita toimialan konkareita, joiden kiinnostuksen kohteet ja sosiaalinen elämäkin ovat suhteellisen samanlaisia.

Monimuotoisuus tuo tutkitusti myös tulosta. McKinseyn vuonna 2015 Yhdysvalloissa, Kanadassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Isossa-Britanniassa tekemän tutkimuksen mukaan etnisyydeltään ja sukupuolijakaumaltaan monimuotoinen yritys menestyy keski-vertoyritystä paremmin.

YRITYKSEN ON RAVISTAUDUTTAVA IRTI NYKYNÄKEMYKSESTÄ JA HAASTETTAVA SITÄ TÄYSIN ENNENNÄKEMÄTTÖMÄLLÄ TAVALLA

Sosiaalipsykologit puhuvat kognitiivisesta vinoumasta, millä viitataan ihmisten taipumukseen painottaa ja hahmottaa havaintojaan sekä käytettävissä olevaa informaatiotaan tietyllä tavalla.

Keräämme esimerkiksi sellaisia huomioita, jotka tukevat olemassa olevaa käsitystämme sekä suosimme mielipiteitä jotka tukevat omiamme (confirmation bias), oletamme muiden ajattelevan samoin kuin me itse (projection bias) ja suosimme päätöksiä, joilla pyritään minimoimaan muutos (status-quo bias). Lisäksi luotamme muistiimme enemmän kuin faktoihin.

Yritykset on rakennettu niin, että markkinamullistusten ja suurten muutosten edessä tuntuu turvallisemmalta, jopa järkevämmältä, tehdä entistä paremmin sitä, missä joskus oltiin hyviä. Tämä koskee niin yrityksissä toimivia ihmisiä kuin koko yrityksen rakenteita ja prosesseja.

YRITYKSEN ON PYSYTTÄVÄ HEREILLÄ, VARAUDUTTAVA TULEVAAN JA RAKENNETTAVA TULEVAISUUTTA KESKEISTEN VAHVUUKSIEN POHJALTA

Yritysten tulisi aktiivisen muutosvastaisuuden sijaan myöntää avoimesti, että tulevaisuus on vielä epäselvä. Sen sijaan, että massiivisen strategiatyön tuloksena määritellystä tulevaisuudenkuvasta pidetään jääräpäisesti kiinni, olisi paljon hedelmällisempää parantaa yleistä ketteryyttä ja toimintavalmiutta tiedossa olevien epävarmuustekijöiden, kuten sääntelyn, teknologian, kilpailun ja makroekonomian alueella.

Useimmilla kompuroivilla yrityksillä on tonneittain tietoa nykytilanteesta ja neuvoja siitä, mitä pitäisi tehdä. Sen sijaan selkeää ymmärrystä siitä, mitä aiemmasta menestysreseptistä pitäisi radikaalisti muuttaa, ei välttämättä ole. Toimintamallin täydellinen muuttaminen, etenkin kun se usein vielä toistaiseksi tuottaa jossain määrin rahaa, on rohkea teko. Historian painoarvo tulevaisuutta koskevissa päätöksissä on usein valitettavan suuri.

Teknologiajätti IBM oli 1990-luvun alussa kuin dinosaurus kuilun partaalla. Saavutettuaan kaikkein aikojen parhaan tuloksensa vuonna 1990, yhtiön tilanne oli kääntynyt lähes 5 miljardin tappiolle vuonna 1992. Tähän olivat johtaneet sen massiivinen koko, eristyttyvä toimintatapa ja kyvyttömyys reagoida PC-vallankumoukseen ja laskevaan keskuskonemyyntiin.

Ulkopuolelta palkattu toimitusjohtaja Lou Gerschner leikkasi kuluja, mutta ennen kaikkea herätti uudelleen henkiin IBM:n yrityskulttuurin vahvuudet ja hyödynsi näitä uusissa toimintamalleissa. Sen sijaan, että yhtiö olisi hylännyt vanhan selkäransansa keskustietokoneet, se lähti rakentamaan niiden ympärille ohjelmistoja ja palveluita, joilla se pystyi tarjoamaan asiakkailleen kokonaisratkaisuja. Yhtiö uudistui, ja perusti tämän uudistuksen omille, erityisille vahvuuksilleen ja ominaispiirteilleen.

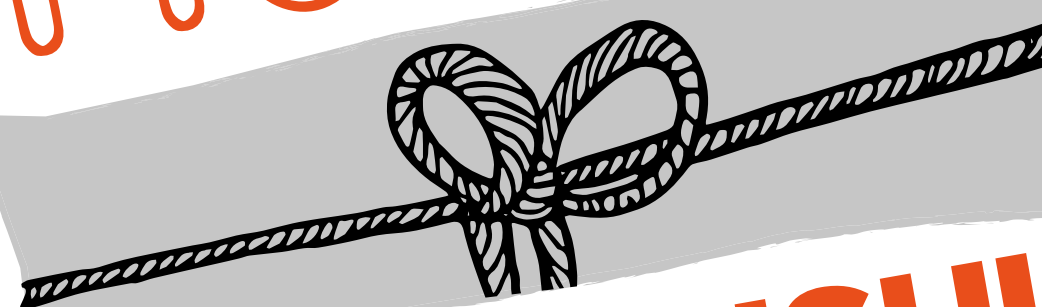
Kaikilla toimialoilla on edessä vielä vuosituhannen vaihdettakin suurempia mullistuksia, joita esimerkiksi digitalisaatio, robotiikka, maailmantalous ja isot muutokset kuluttajien käyttäytymisessä tuovat väistämättä suomalaistenkin yritysten eteen. Selvityäkseen näistä on yritysten varauduttava huomiseen ja ravistauduttava irti eilisen taakasta. ✘

*Historian
painoarvo
tulevaisuutta
koskevissa
päätöksissä on
usein
valitettavan
suuri.*

TTISYYYS

JOHTAMINEN
YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS
YHDESSÄ KEHITTYMINEN

kuulumus
VAATIOT



MONIMUOTOISUUS

aktivinen ajattelu
illinen kehitys
VERTAISUUS

HARKITSEVUUS

ERINOMAISUUS KESTÄVÄ KEHITYS

kunnioitus

menestys
IHMISYYS

OSALLISTUMINEN

TERVEYS & HYVINVOINTI

ULUTUS
ellisyys



HTEISTYÖ

OIKEUDEN-
MUKAISUUS

PUOLUEETTOMUUS



SAAVUTETTAVUUS
monimuotoisuus
MÄÄRÄTIE TOISUUS
IHMISET KILPAILUETUNA

YKSILÖN KUNNIOITUS
YKSITYISYYS

vastuullisuus

TURVALLISUUS ASIAKASLA

OIKEUDENMUKA

ARVO- REMONTILLA TULOS KUNTOON

MIKSI YRITYKSEN ARVOILLA ON VÄLIÄ? KUINKA MONI TYÖNTEKIJÄ OSAA NIMETÄ OMAN TYÖPAIKKANSA ARVOT? MIKSI YRITYSTEN ARVOLISTAT JÄÄVÄT USEIN PÖLYISIKSI, ABSTRAKTEIKSI LISTOIKSI JA JUHLAPUHEIDEN YLEVIKSI SANOIKSI?

Pöyhimme suomalaisten ja kansainvälisesti menestyneiden yritysten itse ilmoittamia arvoja ja havaintojemme perusteella tulevaisuuden menestysyritysten arvoilla on väliä.

MONIMUOTOISUUS EI JUHLI OY SUOMI AB:N ARVOLISTOILLA

Uudistuminen, vastuullisuus sekä asiakas-keskeisyys korostuvat kantavina teemoina Talouselämä 500 -listan kymmenen suurimman yrityksen arvoissa. Teemat kertovat paljon yritysten hyvistä aikeista ja samalla kasvukivuista, joita muuttuva maailma ja pakotettu uudistuminen avaavat myös yritysten eteen yhä kiihtyvällä vauhdilla.

Merkittävin ja hätkähdyttävä havainto verrattuna kansainvälisiin, globaalisti menestyneisiin yrityksiin on se, että suomalaiset yritykset eivät vielä näe erilaisuutta tai monimuotoisuutta itselleen tärkeänä ja liike-toimintaa ohjaavana arvona. Tässä suhteessa yritykset ovat kuin suomalainen yhteiskunta pienoiskoossa, joka kipuilee suhteessaan kansainvälistyvään ja monikulttuuriseen

Suomeen.

Ilahduttavana ja esimerkillisenä toimijana korostuu palveluyritykseksi tähtäävä OP Ryhmä, joka keskittyy asiakaslähtöisyyden sijaan ihmislähtöisyyteen. Vivahde-ero on näennäisesti pieni, mutta erittäin voimakas, jos se lihallistuu teoiksi. Tämä on tärkeää, koska kuten Journal of Cross-Cultural Psychology -tiedelehden referoima tutkimus tietää kertoa, ovat suomalaiset lähes maailman huonoimpia asettumaan toisen ihmisen asemaan. Tämä on rasitteemme kansainvälistymisen kynnyksellä.

HUIPPUYRITYSTEN TYÖNTEKIJÄT ARVOLÄHETILÄINÄ

Talousjulkaisu Forbes listaa yrityksiä vuosittain mm. liikevaihdon, liikevoiton sekä markkina-arvon perusteella. Vuoden 2016 Forbes Global 2000 -listan TOP 10 yritysten joukossa eettisyys, oikeudenmukaisuus sekä monimuotoisuus korostuivat muita teemoja näkyvämmiin esille. Teemat kertovat tarinaa huomattavasti suuremmista tavoitteista verrattuna suomalaisiin yrityksiin.

Monet globaalisti menestyvät yritykset eivät tyydy listaamaan tavoittelemisen arvoisia asioita sanalistana, vaan puukevat ne tositarinoina, joita kertovat heidän omat työntekijänsä. Arvojen voisi kuvitella heijastuvan myös käytännössä yritysten toiminnassa, mutta voimme olettaa myös kulttuurien ja perinteiden värittävän käytäntöjä maailmaa syleilevään suuntaan

EMPATIA ON KILPAILUVALTTI

Brittiläinen konsulttiyritys Lady Geek on kehittänyt empatiaindeksin. Listaus on herättänyt maailmalla paljon huomiota. Se arvioi yritysten taloustietoja, sosiaalista vuorovaikutusta Twitter ja Reddit -palveluista sekä kerää tietoa paneelitutkimuksesta (Lady Geek Opinion Leaders -tutkimus). Indeksia varten tutkitaan mm. henkilöstön työtyytyväisyyttä ja naisten hallituspaikkoja. Myös firmaa kohdanneet kohut ja skandaalit käydään läpi.

Naisvetoisen konsulttiyrityksen mukaan empatia tarkoittaa niin työntekijöiden kuin asiakkaiden kokemusten tiedollista ja

TEEMAT, JOTKA KOROSTUVAT

» SUOMALAISET YRITYKSET TOP 10 «

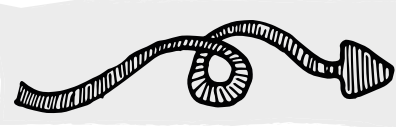
MENESTYMINEN ASIAKASLÄHTÖISYYS

Luottettavuus
AIKAANSAAMINEN
tuloksellisuus



YHTEISTYÖ

VASTUULLISUUS



JOHTAMINEN & SAAVUTUKSET
Oikeudermukaisuus
LOJAALISUUS + LAATU

UUDISTUMINEN

TEEMAT, JOTKA KOROSTUVAT

» LADY GEEK GLOBAL EMPATHY INDEX TOP 10 «

OIKEUDENMUKAISUUS

LUOTTAMUS INNOVAATIOT yhteisöllisyys

LAATU ASIAKASLÄHTÖISYYS



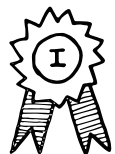
ERINOMAISUUS



EKOLOGISUUS
YHDENVERTAISUUS
MOBIILISUUS

MONIMUOTOISUUS

TEHOKKUUS
Yhdenvertaisuus
VOITONTAHTO



käyttäjäkeskeisyys
SAAVUTETTAVUUS
HYVÄNTEKEVÄISYYS



tasallisuus

YKSITYISYYS LUOVUUS VASTUULLISUUS

kannattavuus UTELIAISUUS



ROHKEUS

YHTEENKUULUVUUS

emotionaalista ymmärtämistä ja myötäelämistä, mikä johdattaa firman oikeanlaisen toimintaan.

Tutkimuksessa oli mukana 160 globaalia pörssiyhtiötä. Parhaiten pärjäivät Microsoft, Facebook ja Tesla Motor. Kymmenen huonoimman yrityksen joukossa olivat mm. Ryanair, lääkefirma Merck ja vaatefirma Abercrombie & Fitch. Huonon empatiaindeksin saivat myös monet suuret autonvalmistajat.

Innovaatiot, monimuotoisuus ja vastuullisuus korostuivat kantavina teemoina kaikkien empatiaindeksin kärkikymmenikön yrityksissä. Näistä viisi sijaitsee Piilaaksossa ja samalla ne ovat myös kaikkein kannattavimpia ja nopeimmin kasvavia. Sosiaalisen median avoimeen dataan pohjautuvaa osuutta tuloksissa on kuitenkin syytä tulkita varuksella; koneellisesti toteutetun analyysin mahdollisten virheiden ja mahdollisen sentimenttianalyysin epätarkkuuksien osalta.

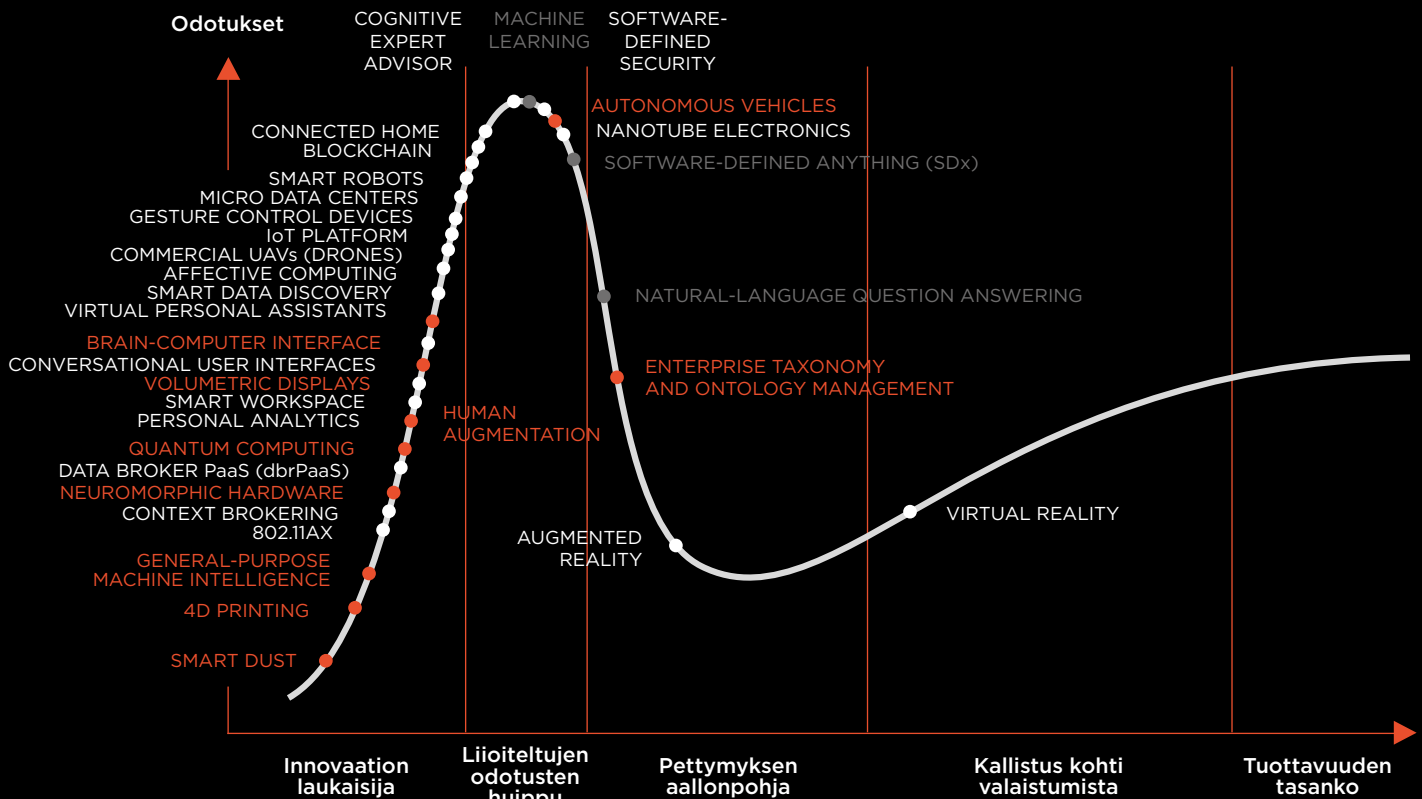
Empatiaindeksin mieltä kiihdyttävän tieto on se, että konsulttiyritys väittää empatian korreloivan positiivisesti kasvuun, tuottavuuden ja tuoton kanssa. Empatiaindeksin kymmenen kärkiyhtiötä ovat kasvattaneet tuottoaan 50 prosenttia enemmän kuin listan kymmenen alinta yhtiötä.

Empatia voi olla uusi musta. Pehmeäksi mielletystä empatiasta voisi siis kehittää kovan kilpailuvaltin.

Jos empatia tarkoittaa tarvittavaa kykyä asettua toisen asemaan ja ymmärtää tämän tunteita sekä näkökulmia, tarjoavatko empatian ja erilaisuuden korostaminen ratkaisun myös yrityksen menestykseen ja tarjoisiko se tarttumapintaa yrityksen tarinaan henkilöstön ohella myös asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden suuntaan?

Matkalla asiakaslähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen, empatia voi toimia siltana, joka tarjoaa resursseja säästävän alustan ihmisten ja yritysten kohtaamiselle - matkalla kohti parempaa maailmaa, sekä kannattavampaa liiketoimintaa. x

BULLSHIT-BINGO VAI TEKNOLOGIAORAAKKELI?



VUOSIA KOHTI VALTAVIRTAISTUMISTA:



Kansainvälinen teknologiakonsulttiyritys Gartner julkaisee säännöllisesti arviointinsa tulossa olevista teknologioista ja niihin sisältyvästä lupauksesta. Käyrällään Gartner pyrkii osoittamaan sen,

kuinka kauan kestää ennen kuin tietty teknologia otetaan laajamittaisesti käyttöön ja milloin tuottavuus paranee merkittävässä määrin.

Esimerkiksi pilvipalvelut ilmestyivät Gar-

tnerin käyrälle vuonna 2008. Nyt ne muodostavat ison osan niin Amazonin (noin 10 mrd dollaria vuodessa) kuin Microsoftin (noin 7 mrd) liiketoiminnasta.



**FIKSU JA
INNOVOIVA
YRITYS-
KULTTUURI
VAALII
NÄLKÄÄ**

Innovaatiot eivät synny itsestään eivätkä pakottamalla. Niiden tekemiseksi tarvitaan ihmisiä, yhteistyötä, osaamista ja oikeanlaista kulttuuria. Tarvitaan nälkää.

Tuskin mieleen tulee kovinkaan montaa uutta innovaatiota, jotka olisivat syntyneet leipiintyneiden työntekijöiden toimesta tai äärimmäisen byrokraattisen ja kontrolloivan yrityksen käsistä.

Kirjassaan *Abundance: The Future is Better than You Think* (2012) Peter H. Diamandis ja Steven Kotler määrittelevät neljä keskeistä motivaattoria, jotka toimivat innovaatioiden ajureina. Näitä ovat uteliaisuus, pelko, halu luoda vaurautta sekä halu tehdä jotakin merkittävää. Yrityksissä tämä tarkoittaa sellaisen kulttuurin luomista, jossa uteliaisuudesta palkitaan ja työn tekemiselle luodaan sellainen missio ja suunta, johon jokainen työntekijä palaa halusta sitoutua.

Innovaatiivisen yrityksen maineeseen on päässyt muun muassa Google, jossa innovatiivisuutta vaalitaan Laszlo Bockin Googlen yrityskulttuuria käsittelevän *Work rules!*-kirjan (2015) mukaan esimerkiksi siten, että työntekijöille annetaan mahdollisimman paljon vapautta ja työn tekemisestä pyritään tekemään hauskaa. Myös statussymboleista on luovuttu. Samalla kun ihmisiltä odotetaan paljon, heidän annetaan muokata sekä omaa työtään että koko yhtiötä.

Google on ollut pitkään tunnettu työn järjestämisen tavasta, jossa työntekijöille on allukoitu 20 prosenttia työajasta omiin pro-

jekteihin uusien innovaatioiden kehittämiseksi. Googlella innovatiivisuus on siis vahvasti strategian ytimessä ja se on viety hyvin konkreettisesti työn tekemisen tasolle. Uusien innovaatioiden kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä puuhaa.

Esimerkiksi Gmailia kehittänyt insinööri Paul Buchheit työskenteli sähköpostipalvelun kanssa kaksi ja puoli vuotta ennen kuin se lanseerattiin.

Pitkällä aikavälillä yksittäisten innovaatioiden sijaan merkitykselliseksi muodostuukin innovatiivisuus, kyky tuottaa innovaatioita tehokkaasti ja tehdä sitä jatkuvasti paremmin.

MITEN TÄMÄ TEHDÄÄN KÄYTÄNNÖSSÄ?

Diamandis ja Kotler ovat sitä mieltä, että pienet ryhmät ovat keskeisiä innovaatioiden luomisessa, sillä isot ryhmät ja organisaatiot eivät ole luonnostaan ketteriä eivätkä pysty ottamaan isoja riskejä. Pienet ryhmät sen sijaan toimivat usein ilman byrokratiaa, niillä on vähemmän hävittävää ja intohimo näyttää kykynsä.

Olemme tottuneet yhdistämään innovaatiot pieniin startuppeihin, joissa pieni ja nälkäinen porukka kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Pienien ryhmien voimaa on hyödyntänyt myös jo isommaksi kasvanut Su-

percell, jonka yrityskulttuuri rakentuu matlasta organisaatiosta ja toiminnastaan itsenäisesti vastaavista soluista.

Myös perinteisempi IT-yritys Tieto on Sitran uutta työtä käsittelevän selvityksen mukaan lähtenyt uudistamaan rakenteitaan ja kehittämään mallia, jossa yrityksen sisälle rakennetaan startupeja. Tiedolla keskeiset innovaatioita edistävät tekijät ovat johdon tuki ja rahoitus, autonomia, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että startupit raportoivat suoraan toimitusjohtajalle. Myös jatkuva oppiminen ja siihen sidotut kannustimet ovat tärkeitä innovaatioiden edistäjiä.

STARTUP-YHTEISTYÖLLÄ UUTTA DRAIVIA TEKEMISEEN

Startup-yhteistyö on globaali ilmiö, joka kasvattaa edelleen suosiotaan. Usein yhteistyön tavoitteena on luoda uusia innovaatioita ja edistää näin sekä startupien että suurten yritysten kasvua ja liiketoimintaa. Yhteistyö voi toteutua esimerkiksi erilaisten pilottihankkeiden kautta, jossa uusia tuotteita testataan suurten yritysten tarjoamissa olosuhteissa. Pilottihankkeella voidaan täydentää suuryritysten tuotekehitysosaamista.

Brittiläisen innovaatioasäätiö Nestan raportin mukaan yhteistyön tavoitteena on usein erityisesti suurten yritysten näkökulmasta myös yrityskulttuurin kehittäminen,



Googella työntekijöille on allokoitu 20% työajasta omiin projekteihin uusien innovaatioiden kehittämiseksi.

brändin vetovoiman parantaminen, liiketoimintahaasteiden ratkaiseminen tai uusille markkina-alueille laajentuminen. Isot yritykset ovat heränneet siihen faktaan, että start-upit kehittävät merkittäviä innovaatioita, jotka voivat pistää koko toimialan säännöt uusiksi. Näin ollen eteenpäin katsovat firmat näkevät pienet toimijat uhkan sijaan potentiaalisina kumppaneina, joiden kanssa voidaan luoda lisäarvoa niin yrityksille itselleen kuin asiakkaille ja toimialallekin.

– Suuryrityksille on tehokkaampaa auttaa jo olemassa olevan ratkaisun kehittämisessä kuin alkaa alusta itse rakentamaan vastaavaa. Pienille pilotit ovat taas hyvä väylä testata uusia ideoita oikeassa ympäristössä, saada resursseja kehitykseen sekä hyödyllistä tietoa toimialasta ja markkinoista, kertoo Veolian Open Innovation Officer Emmi Kaipio Singaporesta. Veolia on yksi isoista yrityksistä, joka on lähtenyt rakentamaan startup-yhteistyötä tositaroituksella.

Miltä startup-yhteistyö tällä hetkellä sitten näyttää? Elinkeinoelämän Keskusliiton tuoreen selvityksen mukaan yhteistyö ei kuulu enää vain suuryrityksille. Selvityksen mukaan 18 prosenttia pk-yrityksistä on saanut kokemuksia erityyppisestä startup-yhteistyöstä. Yhteistyön eri teemoista korostui digitalisaatio, mutta myös energiatehokkuus ja kiertotalous nousivat esille. Monet pk-yritykset paikkaavat startup-yhteistyöllä osaamisvajettaan ja etsivät keinoja rakentaa kansainvälisen tason kilpailukykyä.

Globaalisti tarkasteltuna startup-yhteistyö on jo hyvin yleistä ja ilmeisen tuottavaa. Kauppakorkeakoulu Inseadin ja pääomasijoittaja 500 Startupsin tekemästä raportista selviää, että 68 prosenttia sadasta parhaasta yrityksestä Forbesin globaalissa listauk-

nessa tekee startup-yhteistyötä. Sata parasta yritystä tekee kaksi kertaa enemmän yhteistyötä startupien kanssa kuin listauksen sata huonointa yritystä.

Yhteistyö tuottaa tulosta myös Suomessa. EK:n heinäkuussa ilmestyneen startup-tutkimusraportin mukaan 30 prosenttia yhteistyötä tehneistä pk-yrityksistä arvioi liikevaihdon kasvaneen. Strateginen kumppanuus voi auttaa esimerkiksi uusien innovaatioiden, liiketoiminnan ja kasvumahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä toimintaprosessien uudistamisessa ja osamisen päivittämisessä. Yhteistyö on siis päässyt mukavasti aluilleen, mutta tekemistä riittää vielä, jotta isoja hyötyjä saadaan näkyville.

ESIMERKKI SUOMESTA: CASE FORTUM & PROCESS GENIUS

Joensuulainen virtuaalikäyttöliittymiä teollisuudelle kehittävä startup Process Genius otti jättäharppauksen eteenpäin yhteistyössä Fortumin kanssa. Uusi yritys osallistui vuonna 2015 Nordic Innovation Accelerator -palveluun, jossa törmätetään startupeja ja suuryrityksiä. Ohjelmassa mukana ollut Fortum otti yhtiön suojatukseen ja yritykset lähtivät tekemään yhteistä pilottihanketta.

Pilottiprojekti käynnistyi vuoden 2015 tammikuussa. Projektin tuloksena Fortum hyödyntää nyt Process Geniuksen ratkaisuja Joensuun pyrolyysilaitoksella, missä biomassasta tuotetaan bioöljyä. Laitoksesta tehtyyn 3D-malliin on tuotu visuaaliseen muotoon automaatio- ja huoltojärjestelmät. Eri komponentteja tarkastelemassa työntekijä saa esimerkiksi reaaliaikaisen näkymän niin huoltohistoriasta, käyttöohjeista kuin mahdollisesta sensoridatasta.

STARTUP-YHTEISTYÖ

18%

suomalaisista pk-yrityksistä kokemusta

30%

suomalaisista yrityksistä liikevaihto kasvoi

68%

Maaailman 100 huippuyrityksestä tekee yhteistyötä

Yhteistyöprojekti on siis tuonut selvää hyötyä niin Fortumille kuin Process Geniuksellekin, joka tuplasi liikevaihtonsa vuoden 2015 aikana ja sai pilotin jälkeen myös paljon uusia asiakkaita hyvän referenssin siivittämänä.

ESIMERKKI MAAILMALTA: CASE DELL

Yksi startup-yhteistyön keskeisistä tavoiteista voi olla kulttuurin uudistaminen ja sisäisen oppimisen edistäminen. Startup-yhteistyö on yksi Dellin pääelementeistä strategiassa, jonka tavoitteena on rakentaa yrittäjähenkistä ja innovatiivista yrityskulttuuria, brittiläisen innovaatioasäätiö Nestan raportista selviää.

Dell tarjoaa startupeille useita erilaisia ohjelmia. Dell for Entrepreneurs -katto-organisaatio ylläpitää mm. naisille omaa ohjelmaa, Women's entrepreneurs -verkostoa. Ohjelmat koostuvat esimerkiksi mahdollisuudesta päästä käsiksi Dellin resursseihin, mentoroinnista, rahoituksesta tai markkinoinnin sparrauksesta.

Dell on hyötynyt startup-yhteistyöstä monilla tavoin. Yhteistyö on auttanut delliläisiä ymmärtämään paremmin yrittäjien intohimoa ja energiaa, mikä puolestaan on tuonut aineksia Dellin oman yrityskulttuurin kehittämiseen. Yrittäjämäinen toimintatapa on myös viety suorituksen arvioinnin mittareihin. Kulttuurillisten hyötyjen lisäksi yhteistyö on auttanut Dellia identifioimaan innovatiivisia teknologioita ja potentiaalisia tulevia bisnespartnereita.

KESKINKERTAISUUDESTA ERINOMAISUUTEEN

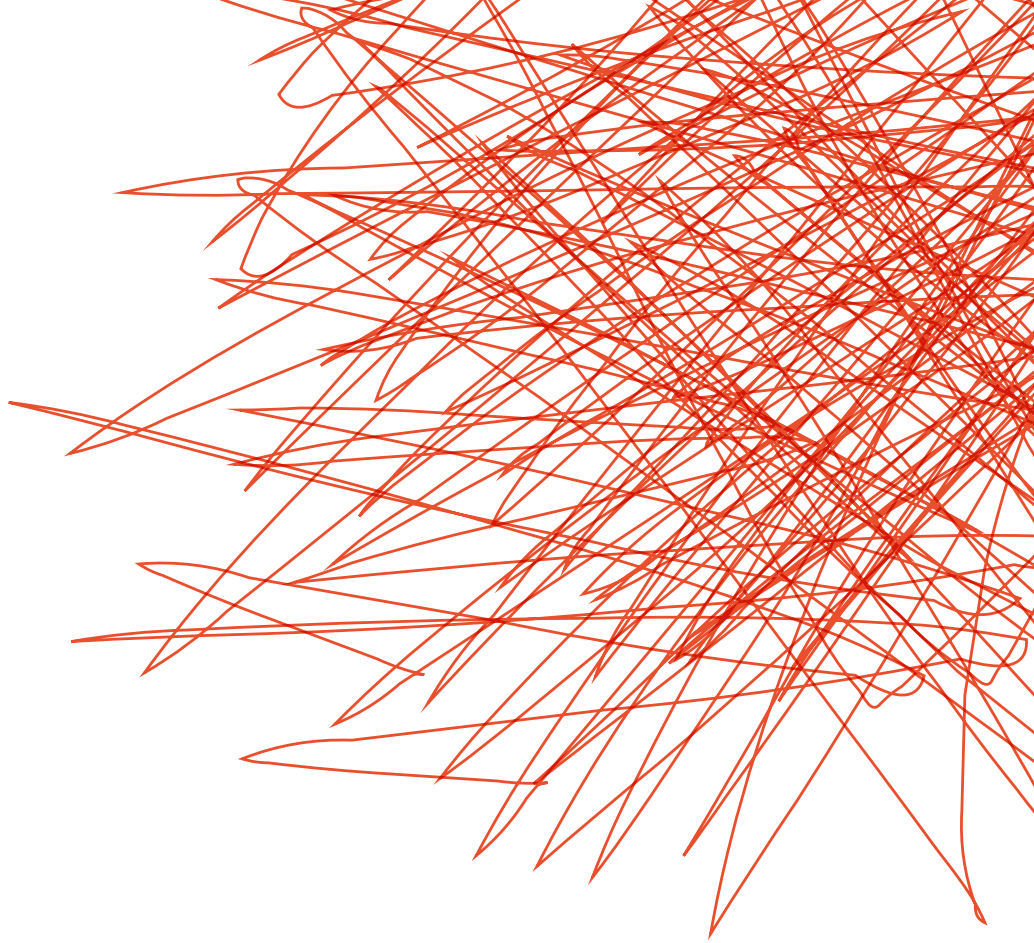
Huipulle ei pääse keskinkertaisuutta tavoittelemalla. Elämme maailmassa, jossa kilpailu on kovaa. Emme voi peilata tekemisiämme pelkästään kotimaan markkinoihin. Meidän täytyy kyetä tekemään maailmanluokan tuotteita, palveluita ja konsepteja, jos haluamme kammata itsemme pois kuopasta ja alkaa rakentaa suomalaista menestystarinaa.

Myös yritysten tulee tavoitella erinomaisuutta siinä mitä ne tekevät. Fiksut yritykset vaalivat nälän tunnetta, katsovat omia nurkkiaan pidemmälle ja kokeilevat rohkeasti uutta, myös yllättävien kumppaneiden kanssa. Ne ymmärtävät myös, että hyvät innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen sopivia kasvualustoja. Sellaisia kasvualustoja, joissa ihmisten välinen yhteistyö ja luovuus voivat kukoistaa ja turha raja-aidat ja rajoitteet on karsittu pois. Kasvualustoja, joissa uteliaisuus ja kriittisyyskin on toivottua eikä virheistä saa sakkoja. ✘





**MITÄ
TAPAHTUU
HUOMENNA
YRITYKSILLE?**



1. MUUTOS JATKUU JA KOSKEE KAIKKIA YRITYKSIÄ

Teknologia jatkaa kehittymistään ja muutoksen tahti kiihtyy. Kun vanhalla bisneksellä menee entistä huonommin, et-sii moni yritys uutta putkea vanhan tilalle. Olemme nähneet ja tulemme varmasti näkemään enemmän toimialasiirtymiä.

Ensimmäinen opetus on se, että yritysten pitää ennakoida niiden toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia paljon nykyistä paremmin. Ratkaiseva tekijä yrityksen menestykselle on se, kuinka valmis sen yrityskulttuuri on omaksumaan uusien teknologioiden mahdollistamat ja ajamat uudet bisnesmallit.

2. UUDET TEKNOLOGIAT YHDISTETTYINÄ VANHOIHIN TEKNOLOGIOIHIN TUOTAVAT AINA JOTAIN UUTTA JA YLLÄTTÄVÄÄ

Walter Isaacsonin kirjoittamassa Steve Jobsin elämäkerrassa kuvataan ne kaksi syytä, jotka aikoinaan johtivat iPhone'n syntyyn. Ensimmäinen oli Applen huoli siitä, että joku puhelinvalmistaja ennen pitkää yhdistäisi kännykkään mp3-soittimen. Sen myötä vuonna 2001 esitellyn iPodin markkina kuoli pois. Kehitystyön alkaessa vuonna 2005

iPod vastasi 45 % Applen liikevaihdosta.

Toinen oli se havainto, että silloiset matkapuhelimet olivat todella surkeita ja huonoja käyttää. Tähän havaintoon yhdistyi usko siitä, että Apple voisi tehdä paremman puhelimen kuin muut ja että se olisi kannattava bisnes. Kaikki nojasi kuitenkin Jobsin pitkäaikaiseen visioon siitä, millainen tulevaisuus olisi.

Lähivuosina odotettavissa olevien uusien teknologioiden luettelo on pitkä: Halpa ja puhdas energia, ilmainen internet, tehokas oppiva tekoäly, robotit, lohkaketjun mahdollistamat älykkäät sopimukset, perinnölliset sairaudet hävittävä geeniteknologia. Ja niin edelleen. Ja niin edelleen.

Nämä uudet teknologiat yhdistyvät olemassa oleviin toimintamalleihin ja teknologioihin tavalla, jota voi olla vaikeaa ennustaa. Jos elämme maailmassa, jossa viisi miljardia ihmistä on ensimmäistä kertaa yhdistettyinä toisiinsa ja kaikkeen maailman tietoon, voi olla vaikeaa ennustaa lopputulosta. Ihmisen neuvokkuus ja mielikuvitus eivät tunnetusti tunne rajoja.

Applen logiikassa puolustaa vanhaa tekemällä jotain aivan uutta piilee myös hyvä opetus kaikille yrityksille. Paras strategia tulevaisuuden varalta on uuden rakentaminen, ei menneen puolustaminen.

3. YRITYSTEN ON INNOVOITAVA BISNESMALLIAAN

Putki on rikottava. Ainakin yritysten on mietittävä sitä, miten niiden bisnesmallia voisi muuttaa, jotta se sopisi paremmin tähän alusta-aikaan.

Monen yrityksen on myös hyvä pysähtyä ja miettiä sitä, josko sittenkin on vain vaihdettu yksi putki toiseen. Bisnesmallievoluutiota tapahtuu jo paljon: myydäänhän meille jo nyt niin silmälasia kuin hammashoitoa kiinteähintaisilla palvelusopimuksilla.

Tulevaisuudessa yritysten arvoa arvioidaan ennen kaikkea sen alustan, johon yritys nojaa, ja sen omaksuman bisnesmallin kautta. Uberin arvoksi on viimeisimpien rahoituskierrosten perusteella laskettu noin 62,5 mrd dollaria ja Airbnb'n arvoksi noin 30 mrd.

Molempien yritysten perinteinen tasearvo on jotain muuta. Arvostuksessa näkyy se, että bisnesmalli on skaalattavissa nopeasti ja hyvin edullisesti. Hyvin nopea kasvu on mahdollista. Tämä näkyy myös uusissa startupeissa, jotka on ensimmäisestä päivästä asti rakennettu maailmanvalloitukseen.

PUTKI, ALUSTA VAI EKOSYSTEEMI?

YRITYKSET TOIMIVAT ENNEN PUTKESSA

Ennen yritykset olivat käytännössä putkia. Putkessa ne valmistivat asioita, olivat ne sitten sisältöjä, tavaroita tai palveluita. Asiakkaita houkuteltiin ostamaan tai käyttämään niitä. Yritysten bisnesmallit olivat kohtuullisen selkeitä ja ne olivat oman arvoketjunsä valtiata. Jos myynti sakkasi, sitä vauhditettiin parantamalla tuotetta, panostamalla markkinointiin tai laskemalla hintaa. Jos kannattavuus heikentyi, johti se tuotannon tehostamiseen.

PUTKEN TILALLE TULEE ALUSTA

Alustassa on kysymys uudenlaisesta bisnesmallista. Se tarkoittaa sitä, että kysyntä ja tarjonta saatetaan yhteen uudenlaisella tavalla. Alustana toimiva yritys ottaa tästä palvelusta pienen maksun jommalta kummalta tai molemmilta.

Tämä on logiikka, jolla Uberin ja Airbnb'n kaltaisten toimijat tekevät bisnestä. Uber hoitaa parisen miljoonaa kyytiä maailmassa joka päivä. Eikä se itse omista yhtään autoa. Airbnb tarjoaa majoitusta 34 000 kaupungissa 191 maassa omistamatta ensimmäistään huonetta tai sänkyä.

Alustassa on myös kysymys arvon ja myös vallan uudelleen jakautumisesta. Yritys ei yksin määrittele arvoa eikä se yksin tuota arvonlisää, vaan tämä kaikki tapahtuu yhteistyössä ja erilaisissa kumppanuuksissa.

Alusta sisältää kannustimia eri osapuol-

lille tuottaa yhdessä lisäarvoa, koska kaikki hyötyvät siitä. Voimme käyttää ”ilmaisia” sosiaalisen median palveluita, koska palveluntarjoaja hyötyy toiminnastamme esimerkiksi hyödyntämällä tietoa meistä kohdennettujen mainosten myynnissä.

Alustan tarjoava yritys tasapainoilee yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien välillä. Esimerkiksi YouTube maksoi sisällöntuottajille 55 % liikevaihdostaan, yhteensä noin 5 miljardia dollaria vuonna 2015.

Accenture kuvaa muutosta vuoden 2016 trendiraportissaan seuraavasti: *”Yritykset eivät enää vain palvele asiakkaitaan – ne tekevät heidän kanssaan yhteistyötä. Yritykset eivät enää vain kilvoittele kilpailijoidensa kanssa – ne lyöttäytyvät heidän kanssaan yhteen. Yritykset eivät enää toimi rajatuilla toimialoilla – ne jättävät rajat huomioimatta.”*

Muutama yritys on ekosysteemi

Esimerkiksi Apple on ekosysteemi. Jobsin aikanaan esittämästä visiosta on rakentunut oma ekosysteeminsä, jossa erilaiset toimijat tekevät yhteistyötä edistääkseen ekosysteemin elinvoimaisuutta. Sovellusten kehittäjillä on kannusteet luoda uusia palveluita ja sisältöjä Applen laitteisiin. Mutta samalla Apple on myös oman ekosysteeminsä herä. Ilman sitä koko ekosysteemi ei olisi mahdollinen.



*Apple on myös oman
ekosysteeminsä herra.
Ilman sitä koko
ekosysteemi ei olisi
mahdollinen.*

4. JOKAISESTA YRITYKSESTÄ TULEE OHJELMISTOTALO

Kaikki yritykset eivät ala kirjoittaa koodia ja tehdä sovelluksia App Storeen. Mutta jokaisen yrityksen on tarve syventää ymmärrystään digitalisaatiosta. Mitä se merkitsee yritykselle ja sen toimialalle?

Alustat hyötyvät siitä, että niissä on mukana mahdollisimman moni. Näin alusta synnyttää eniten lisäarvoa. Siksi ne ovat yleensä avoimia. Niihin voi liittyä avoimen rajapintojen kautta ja siihen tarvitaan ohjelmistoja. Siksi kaikista yrityksistä tulee ohjelmistotaloja.

Yritysten täytyy vähintään ymmärtää se, mitä mahdollisuuksia ja uhkia niille syntyy. Digitalisaatio parantaa tuotteita ja palveluita. Yrityksen prosesseista tulee tehokkaampia. Koodi mahdollistaa uusia tapoja tuottaa arvoa, sitouttaa asiakkaita ja keksiä uutta. Ohjelmistojen hyödyntäminen lisää tietoa ja tuottavuutta.

Siksi yrityksen pitää pysähtyä ja miettiä sitä, mikä osa sen toiminnoista voidaan digitalisoida ja/tai antaa esimerkiksi älykkäiden, oppivien (tekoäly)robottien hoidettavaksi. Tämä on tärkeää myös, koska elämme maailmassa, jossa 90 prosenttia kaikesta siitä tiedosta, mitä meille on kertynyt, on kerätty viimeisen kahden vuoden aikana. Tahti kiihtyy, koska IoT ja tekoäly kehittyvät.

Mitä enemmän tietoa kertyy, mitä enemmän sitä voidaan kerätä ja mitä enemmän sitä voidaan analysoida ja prosessoida yhä nopeammin kehittyvän tekoälyn toimesta, sitä arvokkaammaksi tieto samalla muuttuu. On yrityksille välttämätöntä käydä nämä mahdollisuudet läpi ja miettiä sitä, miten niille jo nyt kertyvää tietoa voidaan hyödyntää paremmin. On mietittävä myös sitä, mitä kriittistä tietoa jää mahdollisesti keräämättä ja hyödyntämättä. Miksi? Koska siinä saattaa piillä uuden bisneksen ydin.

Singularity Universityn Rob Nail on käyttänyt esimerkkinä tällaisesta piilevästä mahdollisuudesta geenitestien halpenemista. Kun testauksen hinta halpenee ja teknologia kehittyy, ihmisten terveyttä voisi edistää ja tauteja ennaltaehkäistä yhdistämällä testaus wc-istuimiin. Näyte otettaisiin säännöllisesti ja muutokset huomattaisiin nopeasti. Tämä parantaisi huomattavasti saadun hoidon vaikuttavuutta. Tulevaisuudessa wc-istuinkin voi olla älykäs. ✕

AMAZON ON KULUTUKSEN VALLANKUMOUS

AMAZON ALOITTI TOIMINTANSA VUONNA 1995 NETTIKIRJAKAUPPANA, JOKA ONNISTUI SYSÄÄMÄÄN UNHO-
LAAN MONTA ISOA JA PIENTÄ KIRJAKAUPPAA. SITTEMMIN VALIKOIMA ON LAAJENTUNUT JA LIIKEVAIHTO KAS-
VANUT. VUONNA 2015 LIIKEVAIHTO OLI 107 MILJARDIA DOLLARIA, KASVUA EDELLISVUODESTA 25 PROSENTTIA.

Puolet Amazonin myymistä tavarois-
ta on kolmansien osapuolien ku-
luttajille myymiä tuotteita. Noin
70 000 yrityksen myynti Amazo-
nin kautta ylittää 100 000 dollaria vuodessa.
Amazonin kannattavin osa on tätä nykyä sen
muille yrityksille tarjoamat kehittyneet pilvi-
palvelut (Amazon Web Services).

Yhdysvalloissa niin kotitaloudet kuin yri-
tykset voivat ostaa Amazonin kautta myös
hyvin erilaisia palveluita pienistä askareis-
ta isompiin korjauksiin. Palvelutarjoajat on
tarkastettu ja hyväksytyt. Amazonin heiltä
veloittama välityspalkkio on 10–20%.

Tekoäly, lohkoketjut ja kehittynyt logis-
tiikka luovat tilanteen, jossa Amazonin ym-
pärilille rakentuu oma ekosysteemi. Mutta eri-
tyisesti Amazon Prime -palvelu voi lopulta
olla se disruptio, joka pyyhkääse valtaosan
kivijalkakaupoista täältä ikuisuuteen.

Amazon Prime on vuonna 2005 käynnis-
tynyt palvelu, jossa vuosimaksua vastaan
(tällä hetkellä 99 dollaria vuodessa) asiak-
kaan tilaamat tavarat toimitetaan ilmaiseksi
kahdessa päivässä. Palvelu on nykyään käy-
tössä Yhdysvaltain lisäksi Saksassa, Japanis-
sa, Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Italiassa
ja Intiassa.

Vuosimaksun vastineeksi saa ilmaisten
toimitusten lisäksi sisältöpalveluita, joihin

kuuluu suoratoistopalveluina musiikkia, elo-
kuvia ja tv-sarjoja. Prime-tilaajat voivat lukea
ilmaiseksi miljoona e-kirjaa ja heillä on mah-
dollisuus tallentaa omia valokuviaan rajatto-
masti verkkoon.

Amerikkalainen investointipankki Piper
Jaffray arvioi, että yksin Yhdysvalloissa Ama-
zonilla on noin 57–61 miljoonaa kotitaloutta
Prime-asiakkaana. Prime-asiakkailla on oma
maksukortti, jolla saa 5 prosentin alennuk-
sen kaikista ostoksista.

Prime Now on puolestaan vuonna 2014
käynnistetty lisäpalvelu Prime-asiakkaille. Se
on oma verkkokauppa, jonka valikoimissa on
yli 25 000 erilaista nimikettä, jotka toimita-
taan asiakkaille ilmaiseksi kahdessa tunnis-
sa. Mukana on myös ravintoloita, joiden ruo-
ka-annoksia palvelusta voi tilata. Prime Now
on tarjolla valikoiduissa kaupungeissa. Pien-
tä lisämaksua vastaan tavarat toimitetaan
tunnin sisällä tilauksesta. Ruoka-annokset
toimitetaan aina ilmaiseksi tunnissa.

Lähivuosina Amazon laajentaa Prime
Now-palveluaan yhä uusille alueille. Sen lo-
gistiikkakeskukset (Fullfilment Centers)
ovat alan huippua. Nopeat toimitukset vie-
vät verkkokaupan suoraan kivijalan tontille.
Tähän mennessä verkkokauppa on ollut vai-
vatonta ostamista laajoista, lähes loputto-
mista valikoimista omaan tahtiin ja omassa

aikataulussa. Erilaisten tuotteiden ja palve-
luiden vertailu on helppoa. Heikkoutena on
ollut verkkokaupan pitkät toimitusajat: sam-
man tuotteen on saanut heti kaupasta. Prime
Now tuo verkkokaupan asiakkaat samal-
le viivalle.

Lisäksi robotit ja lennokit tulevat tehos-
tamaan toimitusketjun loppupään logistiik-
kaa. Piper Jaffrayn arvion mukaan jo nyt 44
prosenttia amerikkalaisista elää 32 kilomet-
rin (20 mailia) säteellä Amazonin logistiik-
kakeskuksesta. Lohkoketju ja sen tarjoamat
älykkäät sopimukset tulevat tehostamaan
maksuliikennettä sekä varastojen hallintaa.

Yhdysvalloissa Amazon on jo nyt yliver-
taisessa asemassa verkko-ostamisessa. Ame-
rikkalainen markkinointiyritys BloomReach
on tutkinut kuluttajien käyttäytymistä. Syys-
kuussa 2016 tehdyssä tutkimuksessa 55 pro-
senttia amerikkalaisista kuluttajista etsi
ensimmäiseksi haluamaansa tuotetta Ama-
zonista. Hakukoneiden osuus oli 28%. Piper
Jaffrayn keväällä 2016 tekemän nuorisotut-
kimuksen mukaan amerikkalaisten suos-
sikkiospaikka verkossa oli Amazon – yli-
vertaisella 44%:n osuudella. Kakkosena oli
Nike (5%).

BloomReachin mukaan lähes jokainen
amerikkalainen (94%) suunnitteli tekevänsä
jouluostoksia Amazonin palvelussa. Enem-

mistö (53 prosenttia) piti Amazonin sivuston käyttökokemusta parhaana. Erillisessä tutkimuksessa selvitettiin myös myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten näkemystä. Niiden keskuudessa, jotka nimesivät Amazonin kovimmaksi kilpailijakseen, 67 % pelkäsi sitä, että Amazon vie heidän yrityksensä konkurssiin.

Amazonilla on luja ote monen tuotekategorian verkkomyynnistä. Amerikkalainen analyysiyhtiö 1010data tutki marraskuussa arviolta 113 miljoonan dollarin arvoista paristojen verkkokauppaa. Yhtiön mukaan Amazonin markkinaosuus kaupasta oli 94 %. Sen johdosta Amazonin oman merkin, Amazon-Basics, osuus kaikista verkkokaupassa myydyistä paristoista oli 31 %. Oman merkin myynnin vuosikasvu oli 93 %.

Jatkossa kuluttajalle on siis tarjolla netti-kaupan laajat valikoimat, nopea toimitusaika, edulliset hinnat ja vaivaton maksaminen sekä lisäpalvelut. Amazon pystyy nousemaan vähittäiskaupan ekosysteemiksi, jonka tehokkuus tekee monelle kivijalkakaupalle (kömpelöistä verkkokaupoista puhumatta-kaan) saman, minkä alkuperäinen Amazon teki kirjakaupoille.

Amazon ei ole liikkeellä yksin. Esimerkiksi saksalainen muodin verkkokauppa Zalando rakentaa omaa alustaa, jolla kivijalkakaupat ja Zalando liittoutuivat. Kivijalkamyymälöiden muoti olisi ostettavissa Zalandon verkkokaupan kautta. Tavoitteena on lyhentää toimitusaikoja päivistä tunteihin ja vastata kilpailuun. ✕

Prime Now'n valikoimissa on yli 25 000 erilaista nimikettä, jotka toimitetaan asiakkaille ilmaiseksi kahdessa tunnissa.

AMAZON LUKUINA

 **44%**

Amerikkalaisteineistä nimesi suosikki-ostospaikkakseen verkossa Amazonin

 **94%**

Amerikkalaisista suunnitteli tekevänsä joulustoksia Amazonissa

 **67%**

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista pelkäsi Amazonin vievän heidän yrityksensä konkurssiin

NELJÄ V: TÄ TULEVAISUUDEN VOITTAJA- YRITYKSELLE

#1 VARAUDU TUNTEMATTO- MAAN

BCG:n yritysconsultti Martin Reeves toteaa, että menestynyt organisaatio mukailee ihmisen immuunipuolustusjärjestelmää. Kun yksi osa joutuu hyökkäyksen kohteeksi, toinen pystyy nopeasti paikkaamaan. Näin organisaation toiminta jatkuu vain lyhyen häiriön jälkeen.

Tämä vaatii myös ylimääräisiä, turhiakin resursseja, joita ei normaalisti tarvita. Järjestelmä ylireagoi jokaiseen pieneenkin uhkaan ja toimii niiden kitkemiseksi. Immuunipuolustus siis varautuu johonkin sellaiseen, jota se ei vielä edes tunne.

#2 VIILAA JATKUVASTI

Tuntemattomaan varautumista auttaa tuotteiden, palveluiden ja strategian jatkuva viilaus paremmiksi. Tämä antaa etumatkaa niihin kilpailijoihin, jotka tekevät samaa vain harvakseltaan.

Sijoittaja Ray Statan mukaan innovaatioissa ei nykypäivänä ole enää niinkään kyse teknologiasta tai luovuudesta vaan pikemminkin organisaation ketteryydestä ja kyvykkydestä toimia.

#3 VAPAUTA TIETO

Tiedon on liikuttava organisaatiossa sujuvasti. Teknisiä ratkaisuja tärkeämpää on se, että yrityksessä on aito halu jakaa informaatiota avoimesti. Tässä auttaa vähäinen hierarkkisuus.

Olennaista on synnyttää jakamisen ja luottamuksen kulttuuri, jossa kukaan ei hyödy tiedon pimittämisestä. Tällaisessa yrityskulttuurissa negatiivisiin uutisiin suhtaudutaan ratkaisukeskeisesti ja villit ideat uskalletaan tuoda pöytään.

#4 VIESTI VISIOSTA

Ketterällä yrityksellä on oltava selkeä visio siitä, mitä se edustaa ja mihin se on menossa. Tällöin päätösten tekeminen ei ole riippuvaista työntekijöistä tai edes pomoista, vaan se pohjautuu yrityksen dna:han.

Vahva yrityskulttuuri vaatii panostuksia ja rohkeita tekoja. Zappos tuli kuuluisaksi vastaamaan tarjota työntekijöilleen 3 000 dollaria siitä, että nämä jättäisivät työpaikkansa. Näin varmistettiin, että firmaan jäävät ovat sitoutuneita yritykseen ja sen arvoihin. ✕

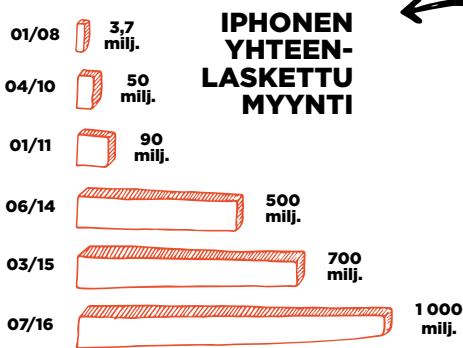
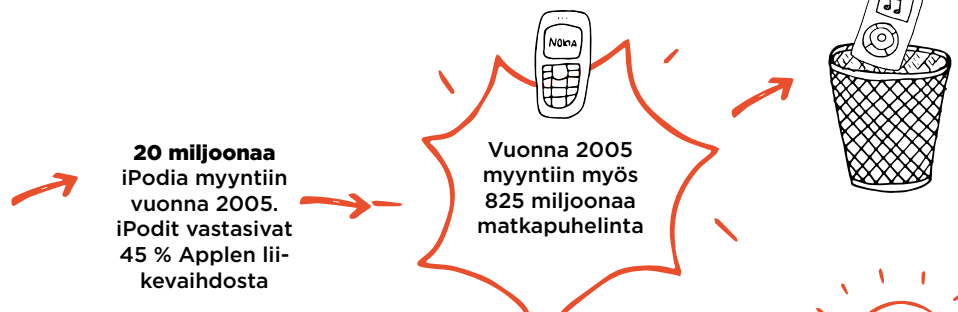
VALINTOJA, VALINTOJA...

Steve Jobs luotasi tulevaisuutta kuuluisassa puheessaan Center for Design Innovationin tilaisuudessa vuonna 1983. Miten Jobsin visiolle kävi? Mitä strategisia valintoja Apple joutui tekemään?

1. "One of these days, when you have portable computers with radios stuck in them, you'll be walking around Aspen and retrieve your messages."

2. "What we want to do is we want to put an incredibly great computer in a book that you can carry around with you that you can learn how to use in 20 minutes."

3. "So where when you wanna buy a piece of software... we'll send tones over the phone to transmit directly from computer to computer, that's what we'll be doing."



” Se on maailman kallein puhelin. Eikä se vetoa yritysasiakkaisiin, koska siinä ei ole näppäinsäädintä.”
-Steve Ballmer, Microsoft

iPhone
tuli myyntiin kesäkuussa 2007

” Laite, joka voi taata meidän lounaamme, on matkapuhelin.”
-Steve Jobs vuonna 2005

AppStore
Perustettiin 2008.
"There's an app for that."
Tänä päivänä on saatavilla 2 miljoonaa erilaista sovellusta

iPad
esiteltiin tammikuussa 2010. Nyt Steve Jobsin vuonna 1983 ennustama "helppokäyttöinen kirjatiekone" oli lopulta totta

” Deciding what not to do is as important as deciding what to do.”
"Customers don't know what they want until we've shown them."



**ILMAN
NÄKEMYSTÄ
DATASI JÄÄ
HYÖDYN-
TÄMÄTTÄ**



Datalouhinta, tiedon hallinta ja sen analysointi ovat kuumia aiheita yritysmaailmassa tällä hetkellä. Ellun Kanojen toimitusjohtaja Taru Tujunen haluaa katsoa vielä pidemmälle.

Huomisen huippuyritykselle ei riitä, että se hallitsee ja osaa kerätä tietoa asiakkaistaan, maailman muutoksesta, arvoista ja trendeistä, jos tiedosta ei osata luoda näkemystä.

– Vanhassa maailmassa tieto kasvoi lineaarisesti ja ennustaminen oli paljon helpompaa. Silloin näkemyksen merkitys oli vähäisempi, koska tulevaisuusennusteita pystyi laatimaan historiatiedoilla, ymmärryksellä eilisestä. Nyt tieto kasvaa eksponentiaalisesti. Tietoa on todella paljon ja ennustaminen on vaikeampaa. Siksi tiedon rinnalle tarvitaan ehdottomasti näkemystä, Tujunen summaa.

Tujusen mukaan yritykset tarvitsevat analytiikkoja, mutta juuri ylimmän johdon tehtävä on yhdessä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa muodostaa yrityksen näkemys tulevaisuuden suunnasta. Tujusen mielestä näkemyksellisyys on keskeisiä vaatimuksia huippujohtajalle viestinnän ja tuloksenteon rinnalla.

– Näkemystä tarvitaan erityisesti siksi, että tarjolla on myös ristiriitaista tietoa.

– Näkemyksen korostumisessa on jotain inhimillistä. Absoluuttisilla mittareilla on vaikea mitata, mikä on oikein tai väärin. Onnistumista voidaan mitata vasta jälkikäteen. Pitää myös olla tilaa epäonnistua. Toisaalta yrityksen pitää kyetä uudistumaan nopeasti.

Big data lisää kilpailua yritysten välillä. Tieto ja näkemys tuovat kilpailijoita yrityk-

sen tontille yllättävältä suunnalta.

– On osattava kuunnella herkällä korvalla. Kurssiaan pitää osata reivata nopeasti uuteen suuntaan, jos tarvetta tulee. Hitaasti kulkevat valtamerilaivat eli yritykset pitää saada kulkemaan yhä nopeammin, Tujunen sanoo.

”Ajatteluun käytetään yllättävän vähän aikaa. Ajattelun ei pitäisi olla vain tiettyjen tahojen etuoikeus, vaan siihen pitäisi satsata”

Maailmalla yritykset panostavat tällä hetkellä dataan ja sen analysointiin paljon. CapGeminin ja EMC:n tekemän selvityksen mukaan yli puolet yritysjohtajista suunnittelee lisäävänsä investointejaan data-analytiikkaan seuraavien kolmen vuoden aikana. Tutkimukseen osallistui tuhat ylimpään johtoon kuulunutta henkilöä kymmenestä eri maasta ja yhdeksältä eri alalta.

Toisen tuoreen tutkimuksen (KPMG and Forrester Consulting) mukaan vain vajaat 40%:a päätöksentekijöistä kuitenkin luot-

ti asiakkaidensa näkemyksiin ja vain kolmasosa luotti omaan analytiikkaansa yritystensä operaatioista. Yritykset siis lyövät rahaa kiinni data-analytiikkaan, mutta toimitusjohtajat eivät luota datasta saatavaan tietoon. Yllättävä lopputulos.

Tujusen mielestä ajattelu on yritykselle elintärkeä investointi.

– Ajatteluun käytetään yllättävän vähän aikaa. Ajattelun ei pitäisi olla vain tiettyjen tahojen etuoikeus, vaan siihen pitäisi satsata, Tujunen analysoi.

Ellun Kanat lanseeraa tänä vuonna Ajattelun Bootcampit, jonne etsitään eri alojen toimijoita törmäyttämään omaa tietoaan ja ajatuksiaan, esimerkiksi asumisesta tai työn tulevaisuudesta.

– Tulevaisuudessa toimialojen rajat ryskyvät. Voi olla eri toimialoja, mutta sama kiinnostuksen kohde. Kun ajatukset ja toimialat törmäytetään yli rajojen, siitä syntyy parhaimmillaan syvempi ja laajempi näkemys vaikka asumisen tulevaisuudesta. Samalla osallistujat voivat kehittää omaa bisnestään ja tuoda tuotekehittelynsä uusia ajatuksia, Tujunen sanoo.

Ajattelun Bootcampit kestävät kolme päivää. Osallistuvia yrityksiä on neljästä kuuteen. Ellun Kanat fasilitoi, etsii parhaat ulkopuoliset sparraajat sekä kokoaa työn päätteeksi näkemyksen osallistujien käyttöön. Ensimmäiset bootcampit käynnistävät ensi vuoden alussa. ✕

LISÄÄ LUETTAVAA

- **Philip E. Tetlock & Dan Gardner:** Superforecasting: The Art and Science of Prediction (2015)
 - **Nassim Nicholas Taleb:** Antifragile: Things That Gain From Disorder (2012)
 - **Tim Urban:** “The AI Revolution: The Road to Superintelligence”, Wait But Why -blogi (1/2015)
 - **The Big Short,** elokuva (2015)
“Yhdysvaltain asuntokuplan puhkeamisella myös rikastuttiin. Katso tämä elokuva (tai lue samanniminen kirja), jos rahoitusmarkkinoita koskevat ennustukset kiinnostavat.”
 - **Greg Satell:** “Successful Companies Don’t Adapt, They Prepare”, Harvard Business Review 18.10.2016
 - **Peter H. Diamandis & Steven Kotler:** Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World (2015)
 - **Walter Isaacson:** Steve Jobs (2015)
 - **Naomi Klein:** This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate (2014)
 - **Jukka Manninen:** Mitä tapahtuu huomena vastuullisuudelle? (2016)
 - **B Corporation -sertifikaatti:** www.bcorporation.net
“B Corporation -sertifikaatti on tarkoitettu yrityksille, jotka haluavat hyödyttää osakkeenomistajiensa lisäksi yhteiskuntaa kantamalla sosiaalista- ja ympäristövastuuta. Mukana on lähes 2000 yritystä 50 eri maassa. Voisiko sinun yrityksesi liittyä joukkoon?”
 - **Wouter Aghina, Aaron De Smet & Kirsten Weerda:** “Agility: It rhymes with stability”, McKinsey Quarterly (12/2015)
 - **Jeremy Heimans & Henry Timms:** “Understanding ‘New Power’ Harvard Business Review 12/2014
 - “The Deloitte Millennial Survey 2016. Winning over the next generation of leaders”, Deloitte Insights (2016)
 - **Vivian Hunt, Dennis Layton & Sara Prince:** “Why diversity matters”, McKinsey (1/2015)
 - **Scott D. Anthony, S. Patrick Vigerie & Andrew Waldeck:** “Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations”, Innosight Insights 3/2016
 - **Donald Sull:** “Why Good Companies Go Bad”, Harvard Business Review, 7-8/1999
 - **Samantha Lee & Shana Lebowitz:** “20 cognitive biases that screw up your decisions”, Business Insider 26.8.2015
 - **The Empathy Business:** <http://theempathybusiness.co.uk/>
“Lady Geek -nimellä aloittanut teknologiayritys The Empathy Business julkaisee globaalia listaa empaattisimmista yrityksistä. Kolmas Empathy Global Index julkaistiin marraskuussa 2016”
 - **William J. Chopik, Ed O’Brien & Sara H. Konrath:** “Differences in Empathic Concern and Perspective Taking Across 63 Countries”, Journal of Cross-Cultural Psychology 14.10.2016
 - **Laszlo Bock:** Work Rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead (2015)
 - **Esko Kilpi (toim.):** “Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations”, Sitra Studies 114 (8/2016)
 - **Valerie Mockler, Simona Bielli & Christopher Haley:** Winning Together: a guide to successful corporate-startup collaborations (6/2015)
Sitran brittiläinen sisärsäätö NESTA pyrkii edistämään innovaatioita tutkimuksella, investoinneilla ja käytännönläheisillä ohjelmilla. Tässä Nestan raportissa tutkitaan suuryritysten ja startupien yhteistyötä.
 - “People First: The Primacy of People in a Digital Age” Accenture Technology Vision 2016
- 📌 **KATSO**
Martin Reeves: “How to build a business that lasts 100 years”, TED Talk 5/2016
- 📌 **SEURAA TWITTERISSÄ**
Vala Afshar
Thomas Kolster
Michael Moore: “5 Reasons Why Trump Will Win”
“We want to – we need to – hope for the best because, frankly, life is already a shit show and it’s hard enough struggling to get by from paycheck to paycheck. We can’t handle much more bad news. So our mental state goes to default when something scary is actually, truly happening.”

MTH Mahdollisuusraportti 2017 julkaistaan kokonaisuudessaan
28.2. Rytmihäiriö² -tilaisuudessa



ELLUN  **KANAT**