
UNOHDA INNOVOINTI.



Keskity arvonluontiin.

*Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita
eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä.*

UNOHDA
INNOVOINTI.

Keskity arvonluontiin.

UNOHDA INNOVOINTI.



Keskity arvonluontiin.

*Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita
eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä.*



1. painos

Julkaisija: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
Kustantaja: Edita Publishing Oy

© Kirjoittajat, Sitra ja Edita Publishing Oy

Kansi: Suvi Sillanpää
Ulkoasu ja taitto: Anu Mikkonen
Kannen kuva: Shutterstock

Tämä teos kuuluu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto
Sitran julkaisusarjaan (Sitra 291)

Julkaisua koskevat tiedustelut sähköpostilla julkaisut@sitra.fi,
tai puhelimitse (09) 618 991

ISBN 978-951-37-5893-6 (nid.)
ISSN 0785-8388 (nid.)

ISBN 978-951-563-704-8 (URL:<http://www.sitra.fi>)
ISSN 1457-5736 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Edita Prima Oy
Helsinki 2011

*There is a common saying:
"If you hear hooves,
it's probably horses, not zebras."
But we say:
"What if it is a zebra?"*

Esipuhe

Innovaatio-sana lienee arkkitehtuurin ohella ehkä eniten inflaatiota kärsineitä sanoja. Koska teema on niin kuuma ja ajankohtainen kansainvälisessä kilpailussa, sen ympärille on kehitetty tutkimusta, konsultaatiota ja muuta toimintaa, mikä ei ole millään muotoa selkiyttänyt tilannetta – usein juuri päinvastoin. Kansainväliset gurut pyrkivät puristamaan teemasta kaiken tuoton mitä kirjoilla, esiintymisillä tai artikkeleilla on saatavissa. Tätä ei pidä ymmärtää innovaatio-teeman kritiikiksi vaan enemmänkin oikeutetuksi huoleksi koko ekosysteemin aihepiirin hajaannuksesta ja teoretisoitumisesta, mikä kasvattaa turhaan kuilua tutkimuksen ja tosielämän välille.

6 Sen vuoksi käsillä oleva teos on kuin tuore tuulahdus todellisesta maailmasta. Toki käytössä on uusi teoreettinen viitekehys, jota tekijät kutsuvat nimellä ”innovaatioantropologia”, mutta teoksen parasta antia ovat viitekehyksen toimivuudesta todistavat tosielämän esimerkit. Kyse on yrityksistä, jotka ovat omassa liiketoiminnassaan vieneet konkreettisesti läpi murrosta perinteisestä ”tuote tai teknologia edellä” -ajattelusta tarve- ja markkinalähtöiseen arvo-ajatteluun. Mikä on se lisäarvo, jonka tarjoamme asiakkaillemme ja kuinka voimme viilata arvolupauksemme – siis tuotteemme tai palvelumme – niin että tuo arvolupaus auttaa ihmisiä heidän jokapäiväisissä askareissaan?

Innovaatioantropologia on suhteellisen tuore soveltavan antropologian lähestymistapa, jossa asiakas- ja käyttäjäryhmien tavoitteet, toiveet ja arkielämän ongelmat pyritään ymmärtämään niiden omasta perspektiivistä. Mallia on toki jo käytetty yritysmaailmassa, mutta sen soisi leviävän nopeammin – erityisesti tässä insinöörien luvatussa maassa, jossa teknisen ratkaisun keksiminen on yleensä kiinnostavampaa kuin se, minkä arkipäivän ongelman keksintö ratkaisee. Tulevaisuus on jo täällä mutta hyvin epätasaisesti jakautuneena.

Vaikka tämä ajattelu on jo monen yrityksen ohjenuora, on silti perusteltua kysyä, kuinka moni todella toimii sen mukaisesti – edes jollakin tasolla. Tämän teoksen esimerkkiyritykset toimivat. Ne ovat omalla sarallaan saaneet aikaan merkittävän parannuksen myös liike-toiminnassaan. Ne osoittavat, kuinka vanha teesi siitä, että asiakkaat on hankittava ja myös pidettävä, johtaa lopulta myös kestävään liike-toimintaan ja hyvään tulokseen. Yritysten valitsema lähestymistapa on luonnollisesti riippuvainen toimialasta ja sille ominaisesta arvoketjusta. Kaikilla esimerkkiyrityksillä tuotesuunnittelun keskiössä ovat kuitenkin asiakasvaatimukset, ja tulokset ovat parhaimmillaan loistavia kuten vaikkapa Tapiola Private Bankingin esimerkki osoittaa.

Konkreettisten elävän elämän esimerkkien lisäksi teoksen ansioksi on luettava myös uuden viitekehyksen, innovaatioantropologian, soveltaminen. Jatkoa ajatellen myös teoreettisen viitekehyksen soisi kehittyvän samalla kun sen soveltaminen laajenee. Sillanrakentaminen tutkimuksen ja konkretian välille ei ole tärkeää vaan välttämätöntä.

Ilman loistavia yritysesimerkkejä tämä kirja olisi kovin erilainen. Haluammekin kiittää yrityksiä, yhteisöjä ja haastateltavia heidän keskeisestä panoksestaan hankkeen toteutuksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön Tero Kuitusta haluamme erikseen kiittää aktiivisesta ohjausryhmätyöskentelystä. Tietysti kiitos kuuluu myös varsinaisen työn tekijöille Minna Ruckensteinille, Johannes Suikkaselle ja Sakari Tammisselle, joiden asiantuntemus ja innostus ovat olleet ratkaisevia tekijöitä työn onnistumiselle.

7

Helsingissä 7.1.2011

Jari Pasanen, Sitra

Jari Romanainen, Tekes

Sisällysluettelo

1 Lukijalle 11

TEORIA

Arvonluonnin innovaatioantropologiset perustelut.

2 Innovaatioantropologia ja arvo 14

3 Innovaation sosiaalinen perusta 18

Yksilöllisyyden illuusio 19

Sosiaalisuuden taloudellinen arvo 20

BRÄNDILLE ARVOA TUOTEKEHITYKSELLÄ 21

RUOTSALAISTEN MENESTYSKONSEPTIT 22

Irti kapea-alaisesta käyttäjälähtöisyydestä 23

PROCTER & GAMBLLEN VERKOSTOJA RAKENTAVA INNOVAATIOKULTTUURI 26

Google markkinoiden määrittäjänä 26

Applen arvonverkosto palvelutalouden suunnannäyttäjänä 29

IBM ja uudenlainen arvonluonti 31

EMPATIALLA EDELLÄKÄVIJÄKSI 31

LASKUTOIMITUKSISTA ARJEN YMMÄRRYKSEEN 32

Intelin antropologiset opit 34

CARLSBERGIN KULUT KURIIN KENTTÄTYÖLLÄ 36

Etnografian lupaus 36

TULOXSIA ETNOGRAFIALLA 39

4 Arvon ulottuvuudet innovaatiotoiminnassa 40

Innovaatioiden uudet paikat 43

TEOT

Ihmiset innovaatioiden takana.

5 Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan edelläkävijät 48

Yhteisöllinen asuminen:
uudenlaisen markkinan määrittäjä 50

IHMISLÄHTÖISYYS RAKENNUSALAN
JA INNOVAATIOPOLITIIKAN HAASTAJANA 58

Golla:
kovasta teknologiasta pehmeään kokemukseen 59
ARVOVERKOSTON HALLINNALLA GLOBAALIKSI TOIMIJAKSI 70

Tapiola Private:
design thinking liiketoiminnan kehityksessä 71
ASIAKKAAN TARPEET KONSEPTIN YTIMESSÄ 82

Habbo Hotelli:
sosiaalista arvoa taidokkaalla kehitystyöllä 83
ARVONLUONNIN PERUSTANA ROHKEUS JA AVOIMUUS 95

Sinebrychoff:
arvonluontia omien asiakkaiden kanssa 96
INNOVAATIOTOIMINTA ARVOVERKOSTON LUJITTAJANA 102

Kone:
arjen luksusta uusilla ratkaisulla 103
ARJEN LUKSUSTA UUSILLA RATKAISUILLA 113

Stora Enso:
älypakkauksilla uusille markkinoille 114
KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS AVAA UUSIA MAHDOLLISUUKSIA 122

TEESIT

Innovaatiopuheista arvonluonnin tukemiseen.

6 Kymmenen innovaatio-oppia yrityksille 124

- Tunne asiakkaasi 124
- Vastuuta pieni tiimi 125
- Rajaa budjetti – älä lopputulosta 125
- Pilotoi nopeasti 126
- Huolehdi yksityiskohdista 126
- Vaali pitkäjänteistä innovaatiotoimintaa 127
- Edistä innovointia tukevaa johtajuutta 127
- Opeta organisaatio joustamaan 128
- Arvosta uudenlaista osaamista 128
- Aseta kurinalainen innovaatiotavoite 129

7 Kuusi teesiä innovaatiopolitiikan tueksi 131

- Tukea ruohonjuuritason kansainvälistämiseen 131
- Immateriaaliset prosessit käyttäjälähtöisyyden keskiöön 132
- Klusteriajattelua purettava aktiivisesti 133
- Inhimilliset resurssit käyttöön arvonluonnin tukemiseksi 135
- Innovaatioaloitteet vaativat omistajuutta 136
- Uusia mittareita innovaatiotoiminnan arviointiin 137

8 Ihmislähtöisyydellä edelläkävijäksi 139

- Lähteet 141
- Kirjallisuus 141
- Tiivistelmä 143

1

Lukijalle

Käyttäjälähtöisyys ja ihmislähtöisyys ovat vakiintumassa innovaatiopolitiikkaa ohjaavaksi uudeksi näkökulmaksi. Laajaa yhteisymmärrystä siitä, miten ihmislähtöisyys muuntuu taloudelliseksi lisäarvoksi, ei kuitenkaan ole syntynyt. Tämä teos kytkee ihmiset – olivatpa he käyttäjiä, asiakkaita, kuluttajia tai kansalaisia – ja innovaatiotoiminnan mielekkäällä tavalla yhteen. Kuvaamme, kuinka taloudellista lisäarvoa voidaan tuottaa ratkomalla arkisia ongelmia ja tukemalla inhimillisiä pyrkimyksiä.

Perinteinen innovaatiotoiminta on keskittynyt uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen. Ehdotamme tällaisen työskentelytavan rinnalle uudenlaista lähestymistapaa, joka ei avaudu pelkillä tutkimusmenetelmillä ja käyttäjät huomioon ottavilla prosesseilla. Globaalit toimintaympäristöt ovat nykyään hyvin monimutkaisia, eikä niitä oteta haltuun pelkillä tuote- ja teknologiainnovaatioilla. Siksi tarvitsemme uudenlaista – innovaatioantropologista – ajattelutapaa ja osaamista.

Innovaatioantropologia on hybridi tutkimuksesta ja käytännön tekemisestä. Se ei ole uusi tutkimussuuntaus vaan olemassa olevan tutkimustiedon hyödyntämistä käytännön innovaatiotoimintaa palvelevalla tavalla. Antropologista innovaatiotoimintaa on harjoitettu jo vuosikymmenien ajan, pääasiassa Yhdysvalloissa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana myös Tanskaan on syntynyt alan osaamista. Haastattelimme tutkimustamme varten antropologisen innovaatiotoiminnan edelläkävijöitä sekä Kööpenhaminassa että Kaliforniassa. Havainnollistamme asiantuntijankemysten sekä suomalaisten ja ul-

komaisten yritysmerkkin avulla, kuinka kyky ymmärtää ja tuottaa uudenlaista arvoa nousee keskeiseksi kilpailutekijäksi yhä vaikeammin haltuunotettavissa taloudellisissa toimintaympäristöissä. Kiitämme lämpimästi kaikkia kirjaa varten haastateltuja.

Innovaatioantropologia ei tyhjene johonkin menetelmään tai prosessiin. Se on uteliaisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua vaativa työkentelytapa. Siksi emme tarjoa tutkimuksessamme ihmislähtöisyyteen ohjaavia prosessimalleja ja tutkimustekniikoita, vaan tutustumme lukijan kepeän teoreettisesti ja käytännön esimerkein taloudellisen arvon tuottamisen perustana olevaan sosiaaliseen arvoon sekä merkityksellisten erojen tuottamiseen. Nostamme esille antropologisia oppeja, joiden omaksuminen auttaa mitä tahansa yritystä tai yhteisöä hahmottamaan arvon tuottamisen prosessit osaksi liiketoimintaa tai muuta kehitystyötä. Teoksessa esitetään myös väitteitä, joiden avulla yritykset voivat kehittää käytännön innovaatiotoimintaansa ja suomalainen yhteiskunta voi vastata aiempaa tarkoituksenmukaisemmin taloudellisen toimintaympäristön muutoksiin. Kannustamme innovaatiotoiminnasta vastaavia ihmisiä sekä julkisen sektorin organisaatioissa että yrityksissä kehittämään ajatteluaan ja omaksumaan innovaatioantropologista näkökulmaa. Esimerkkimme suomalaisista menestystarinoista – yhteisöllisen asumisen, Gollan, Tapiolan, Sulakkeen, Sinebrychoffin, Koneen ja Stora Enson tapauksissa – osoittavat, että se on pitkällä aikavälillä sekä inhimillisesti että taloudellisesti kannattavaa.

12

Ihmislähtöisyydelle on tunnusomaista, ettei se ole koskaan valmista. Se on jatkuvaa matkaamista. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole päätyä johonkin lopulliseen totuuteen innovaatiotoiminnasta vaan pikemminkin sysätä liikkeelle jotakin uutta. Innovaatioantropologia houkuttelee sietämään epävarmuutta ja välitiloja, joita innovaatiotoiminta aina vaatii. Uudenlaista arvoa ei synny itsepintaisuudesta ja kyvyttömyydestä tarkistaa omia kantoja vaan uuden tiedon omaksumisesta, kyvystä kuunnella ja asettua toisen asemaan.

TEORIA

*Arvonluonnin
innovaatioantropologiset
perustelut.*

2

Innovaatioantropologia ja arvo

Innovaatioihin liitetään nykyään valtavasti taloudellisia ja poliittisia toiveita. Siksi niistä myös puhutaan paljon. Innovaatio on nyky-Suomessa merkityksiltään niin moninainen, että se voi lopulta tyhjentyä merkityksistä. Tutkimuksemme tavoite on määrittää innovaatio tavalla, joka tekee siitä puhumisen mielekkääksi. Väitämme innovaation olevan uudenlaisen arvon tuottamista. Innovaatio tuottaa arvoa jollekin ihmisryhmälle, yritykselle, organisaatioille tai yhteiskunnalle. Menestyneimmät innovaatiot tuottavat arvoa monille eri tahoille yhtäaikaisesti, vaikka arvon syntymiseen ja tuottamiseen liittyvät tekijät ovat innovaation koskettamille tahoille erilaisia.

14

Vaikka arvoa tuotetaan lukuisin eri tavoin, menestyneet innovaatiot perustuvat aina taloudelliseen, sosiaaliseen ja merkityksellistä eroa tuottavaan arvoon. Käytännössä nämä arvottamisen tavat ovat toisiinsa kytköksissä tietylle toimintaympäristölle tunnusomaisella tavalla. Selventääksemme väitettämme teoreettisesti perustellulla tavalla tukeudumme tavanomaisempien innovaatio-oppien lisäksi antropologiseen kirjallisuuteen. Muotoilemme käytännön esimerkkien ja antropologisen näkökulman pohjalta lähestymistavan, jonka avulla innovaatiokäytäntöihin avautuu täysin aiemmasta poikkeava näkökulma. Kutsumme tätä lähestymistapaa innovaatioantropologiaksi.

Innovaatioantropologia ei ole menetelmä vaan pikemminkin tulkinnallinen viitekehys. Se kiinnittää huomion taloudellista toimintaa edistäviin ja ohjaaviin tekijöihin käytännön tasolla: yrityksissä tai asiakasryhmissä vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin ja niissä syntyneisiin pelisääntöihin. Lisäksi viitekehysten avulla voi tulkita keinoja, joilla

tuottaa uudenlaisia ja houkuttavia tapoja erottautua merkityksellisellä tavalla muista tuotteista tai palveluista, ihmisistä ja toiminnan tavoista. Näiden eri tekijöiden huomioiminen innovaatiotoiminnassa mahdollistaa kestäväen taloudellisen arvon tuottamisen.

Teoksen luvut 2 ja 3 rakentavat teoreettisen perustan innovaatioantropologiselle viitekehykselle. Luku 4 havainnollistaa käytännön esimerkein arvon eri ulottuvuuksia ja niiden suhdetta innovaatiotoimintaan. Valitsemamme esimerkit – yhteisöllinen asuminen, Golla, Tapiola, Sulake, Sinebrychoff, Kone ja Stora Enso – muodostavat tämän selvityksen ytimen tekemällä konkreettisesti näkyväksi arvonluonnin prosesseja. Valitut esimerkit kertovat siitä, miten taloudellinen arvo tulee mahdolliseksi, kun ihmisten välistä toimintaa tai suhteita luodaan tai järjestetään uudelleen.

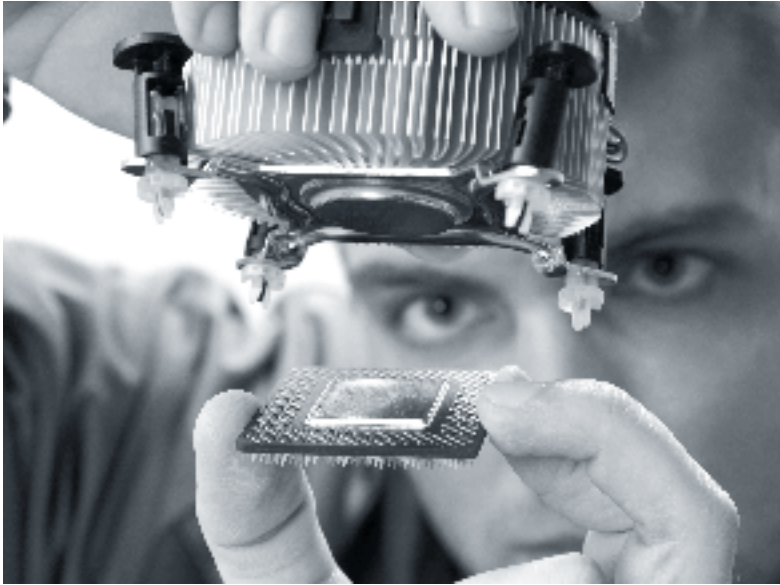
Arkinen innovaatiotyö on usein prosessinomaista, eikä se välttämättä hahmotu selkeinä tarinoina. Liiketoiminnassa arvon eri ulottuvuuksien menestyksekkäs yhteensovittaminen vaatii lukuisia pienempiä ja suurempia uudistuksia. Se edellyttää vakiintuneiden toimintojen ja suhteiden uudelleenjärjestämistä, markkinoiden uudelleenmäärittelyä, yrityksen sisäisten rakenteiden muutosta tai arvoverkoston uudenlaista kokoonpanoa. Kuvaamme näiden yhteensovittamisen lisäksi laajempaa taloudellisten toimintaympäristöjen muutosta ja arvon ulottuvuuksien moninaisuutta osana onnistunutta innovaatio-toimintaa. Käytännön esimerkit todentavat innovaatioantropologisen tulkintakehityksen toimivuuden: innovaatioiden on tuotettava sosiaalista arvoa ja merkityksellisiä erotteluja, jotta taloudellista lisäarvoa syntyisi. Menestyneiden innovaatioiden on oltava sosiaalisesti kannattelevia, hyväksyttäviä ja houkuttavia.

Tavoitellun kohderyhmän toimintaympäristö on tunnettava perusteellisesti innovaatioita suunniteltaessa. Yhtä tapaa oppia tuntemaan inhimillisiä tarpeita ja tavoitteita ei ole. Arvon tuottamisen kannalta käytetyt tiedonkeruumenetelmät eivät toisin sanoen ole työskentelyn päämäärä. Tietoa voi kerätä haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimalla, osallistuvalla havainnoinnilla tai osallistamalla käyttä-

jiä. Keskeistä on, miten kerättyä tietoa käytetään hyväksi ja jalostetaan edelleen uutta arvoa luotaessa. Tietoa on osattava tulkita mielekkäällä tavalla ja yhdistellä muihin tietolähteisiin. Lisäksi tulkitun tiedon pohjalta on kyettävä toimimaan ihmisiä liikuttavalla tavalla, jotta siitä olisi todellista hyötyä innovaatiotoiminnassa.

Osaavat ihmiset ovat kaiken innovaatiotoiminnan perusedellytys. Piirrämme esiin innovatiivisten ihmisten kykyä ottaa haltuun erilaisia toimintaympäristöjä. Maailmassa, jossa innovatiivisuus edellyttää arvon tuottamisen eri ulottuvuuksien yhteensovittamista ja hallintaa, on yhä tärkeämpää, että ainakin osa työntekijöistä näkee yrityksen vakiintuneen toimialan ja päivittäisten työtehtävien yli. Vain sillä tavalla voi tulla edelläkävijäksi. Innovatiivisuus on kykyä tunnistaa avautuvia mahdollisuuksia tilanteissa, joissa muuttunut toimintaympäristö synnyttää täysin uusia tarpeita ja uudenlaisia suhteita.

16 Innovatiiviset yritykset suuntaavat nykyään toimintaansa kohti tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, palvelukonsepteja, joihin kiteytyvät kokonaiset ratkaisut. Asiakkaille ei pyritä tarjoamaan tuotteita tai välttämättä edes palveluita vaan uudenlaisia ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin tai toiminnassa havaittuihin arkiongelmiin. Innovaatiotoiminnan ajankohtaisista tavoitteista kertovan tutkimuksemme pyrkimyksenä on osoittaa innovaatioantropologian valtava potentiaali yrityksille ja yhteiskunnalle nimenomaan tässä murrosvaiheessa, jossa tuote- ja toimialakeskeisestä ajattelusta pyritään eroon. Innovaatioantropologia nojaa vakiintuneeseen tutkimusperinteeseen arvosta. Sen avulla voi kohdentaa näkökulman joko yksittäisiin ihmisiin tai globaaleihin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Lähestymistapa on siten yhtä aikaa sekä ihmislähtöinen että globaali.



KUVA 1. Teollinen arvontuotanto vs. arvon synnyttäminen ihmisten välisissä suhteissa.



3

Innovaation sosiaalinen perusta

”The most important political struggles in any society will always be over how value itself is to be defined.”

(Graeber 2001, 115)

18

Innovaatioantropologian näkökulmasta innovaation on tuotettava uudenlaista arvoa. Mikäli uudenlaista arvoa ei synny, kyse ei yksinkertaisesti ole innovaatiosta. Arvoa syntyy ihmisten, esineiden ja asioiden välisissä suhteissa, ja sitä voidaan määrittää lukuisin eri tavoin. Arvo toisin sanoen riippuu siitä, mitä arvostetaan. Voidaan puhua taloudellisesta, sosiaalisesta, eettisestä, moraalisisesta, ekologisesta tai poliittisesta arvosta. Innovaatioantropologia mahdollistaa näiden erilaisten ”arvojen” tarkastelun systemaattisella tavalla. Innovaatioantropologian näkökulmasta innovaatiotoiminta tarvitsee siis tuekseen mekanismeja, joiden avulla arvon eri ulottuvuuksia ja niiden välisiä suhteita saadaan näkyviin ja arvioitaviksi. Pelkkään taloudelliseen arvoon sitoutuminen voi innovaatiotoiminnan kannalta olla jopa yritystä vahingoittavaa.

Vaikka innovaation sosiaalinen arvo usein tunnustetaan, sitä on hankalampi määrittää ja mitata uskottavasti kuin taloudellista arvoa. Innovaatiokirjallisuudessa puhutaan usein varsin epämääräisesti arvon sosiaalisista ulottuvuuksista. Sosiaalisen arvon ajatellaan tupsah-tavan maailmaan ikään kuin se olisi innovoinnin sivutuote. Tuotteiden kohdalla sosiaalisuutta voi tarkastella esimerkiksi esineiden ja ihmisten välisinä suhteina: kuinka esineitä käytetään, mikä erilaisten esineiden välinen suhde on, mitä ne merkitsevät eri ihmisille ja mitä niiden avulla tavoitellaan. Yksi vaihtoehto on kiinnittää huomio sii-

hen, miksi ihmiset valitsevat tiettyjä tuotteita tai palveluita vaikka ne olisivat kalliimpia kuin muut vaihtoehdot, ja kuinka näillä valinnoilla pystytään tuottamaan merkityksellisiä eroja, jotka puolestaan rakentavat yrityksen brändiarvoa. Yrityksen brändistä tulee arvokas, kun se erottuu muista vastaavista yrityksistä tuote- ja palveluvalintoina ihmisten arjessa. Brändi ei ensisijaisesti ole taloudellista arvoa vaan se syntyy ihmisten tekemistä valinnoista.

Yksilöllisyyden illuusio

Innovaatioantropologian ihmiskäsitys ei ole yksilökeskeinen. Tässä se eroaa puhtaasti psykologisesta tarkastelutavasta, joka on monien markkinatutkimusten perusta. Yksilökeskeisyydestä irtautumisesta ei seuraa, että innovaatioantropologia jättäisi huomiotta ihmisten halun ja pyrkimyksen yksilöllisyyteen. Päinvastoin: pyrkimys yksilöllisyyteen ja muista erottautumiseen on kulutuskulttuuria eteenpäin vievä voima. Kulutustavarat tukevat ihmisille tärkeitä merkityksellisiä erotteluita ja heidän toivettaan olla omanlaisiaan. Tuotteet ja palvelut auttavat ihmisiä tuomaan esille, keitä he mielestään ovat – Audi-miehiä vai polkupyöräileviä urbaaneja hipstereitä. Näitä merkityksellisiä eroja tehdään aina suhteessa muihin. Yksilöllisyys syntyy suhteiden verkostossa. Tässä piilee myös yksilöllisyyden suuri illuusio. Ihmiset pyrkivät yksilöllisyyteen, mutta lähemmin tarkasteltuna nämä pyrkimykset ovat hämmästyttävän samankaltaisia.

Innovaatioantropologia kiinnittää huomion yksilöllisyyden säännönmukaisuuksiin korostamalla jaettuja pyrkimyksiä. Se ohjaa tarkastelemaan ihmisten, esineiden ja asioiden välisiä suhteita. Uudenlaisen arvon tuottamisen prosessien kannalta sosiaaliset suhteet ovat toisin sanoen keskeisiä, eivät yksittäiset ihmiset. Jotta innovaatiosta tulisi menestys, sen on oltava sosiaalisesti houkuttava. Innovaation on liikuteltava ihmisryhmiä, tuettava jaettuja pyrkimyksiä, merkityksellisten erojen ja erilaisten identiteettien tuottamisen prosesseja. Tässä piilee osaltaan antropologisen otteen liiketoimintapotentialiaali.

Antropologinen tarkastelu avaa ihmisten pyrkimyksiin liittyviä lainalaisuuksia. Se tekee näkyväksi moninaisia tapoja, joilla ihmiset suunnataavat tulevaan ja järjestävät arkisia tekemisiään.

Sosiaalisuuden taloudellinen arvo

Arvon tuottamisen näkökulmasta on olennaista ymmärtää, mitä sosiaalinen merkitsee. Sosiaalinen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan suhdetta. Sen kantasana on latinan sanassa *socialis*, joka tarkoittaa ystävien tai tuttavien muodostamaa joukkoa. Sosiaalinen ja kulttuurinen sekoitetaan usein käsitteinä toisiinsa. Kulttuuri viittaa vakiintuneeseen sosiaalisuuteen eli toistuviin tapoihin toimia ja hahmottaa arjen tasolla merkityksellisiksi koettuja suhteita ja asioita.

20 Tutkimuksellisesti sosiaalisuuteen päästään käsiksi tarkastelemalla erilaisia suhteita: sitä kenen ja minkä kanssa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa tietyssä tilanteessa, roolissa tai toiminnan paikassa, ja mitä tässä toiminnassa pyritään aikaansaamaan. Lisäksi kiinnostavaa on, mitä välineitä tässä toiminnassa käytetään. Kulttuuria, eli vakiintunutta sosiaalisuutta, voi puolestaan tutkia havainnoimalla tietyn yhteisön kielellisesti jakamia asioita (esim. käsitteitä, arvostuksia eli normeja, ajattelurakenteita), vakiintuneita toiminnallisia tapoja (miten asioita tehdään ja mitä tavoitellaan) ja tyypillisiä työkaluja, joita yhteisön jäsenet toimiessaan käyttävät.

Merkityksellistä eroa taas luodaan joko uusilla käsitteillä ja visuaalisilla esityksillä (esimerkiksi brändäys), työkaluilla (teknologia ja resurssit) tai toimintatavoilla (esimerkiksi organisaatiomuutos). Haasteena on saada nämä uudet tavat vakiintumaan osaksi yhteisön toimintaa, eli muodostumaan osaksi halutun ihmisryhmän arkipäivän kulttuuria. Tästä innovaatioissa ja niiden tuottamassa uudenaikaisessa arvossa on loppujen lopuksi kyse.

Tavoitteenamme on näyttää, että sosiaalista arvoa ja merkityksellisiä erotteluja voi tuottaa yhtä systemaattisesti kuin taloudellista arvoakin. Luvun 4 esimerkkien avulla kuvaamme, kuinka sosiaalis-

Brändille arvoa tuotekehityksellä

Brändille ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, mutta yritysten laajalti omaksumat tarkat brändiohjeistukset ja työtehtävät kuten brand manager antavat vihiä siitä, että yritykset kokevat brändinsä tärkeäksi kilpailuedun tuojaksi. Oletus brändin keskeisestä roolista arvon luonnissa on koskettanut myös suomalaista arkipäivää maabrändityöryhmän noustua uutisaiheeksi. Maabrändin avulla pyritään eliitin toimesta kirkastamaan muulle maailmalle todellinen, aito Suomi.

Tällainen brändiajattelu juontaa juurensa markkinoinnin klassisista teoksista kuten David A. Aakerin *Building Strong Brands* (1995) ja Jean-Noël Kapfererin *Strategic Brand Management* (1997). Nämä teokset korostavat brändin olemusta eräänlaisena oman uniikin DNA:n omaavana ydinidentiteettinä, jonka tarkka määrittely ja viestintä muulle maailmalle turvaa tarjonnan menestyksen pitkällä aikavälillä. Merkityksellisen eron uskotaan syntyvän brändi-identiteetin tarjonnalle luoman merkityksen kautta. Tästä syystä brändiä tulee vaalia ja hallita erityisen huolellisesti.

Tällainen ajattelumalli on ristiriidassa innovaatioantropologian keskeisten väitteiden kanssa. Näkemyksemme mukaan brändi liittyy aina tarjonnan kykyyn luoda arvoa asiakkaille. Tämän pohjalta asiakasryhmät tulkitsevat yrityksen brändityöskentelyä ja sen ehdottamia viestejä tarjonnan arvosta suhteessa siihen, kuinka hyvin ne palvelevat taloudellisia, sosiaalisia ja erottautumisen pyrkimyksiä. Brändin identiteetin puhtauden vaaliminen ja viestintä ei siis yksin luo brändille arvoa vaan se on vain osa kokonaistarjontaa, joka luo (tai ei luo) asiakkaalle haluttavaa ja tavoiteltavaa arvoa. Ajatus brändiytimen kirkkauden vaalimisesta pitkän aikavälin menestyksen takaajana onkin kyseenalainen. Esimerkiksi Nokia on investoinut paljon rahaa brändinhallintaan, mutta tämä ei ole estänyt yrityksen brändin arvon romahtamista erilaisissa mittauksissa. Brändin erottaminen tarjonnasta ja kokonaisvaltaisesta merkityksellisten erojen tuottamisesta on mahdotonta, ja siksi yritys ei voi hallinnoida brändiä irrallaan esimerkiksi tuotekehityksestä. Innovaatioantropologian näkökulmasta brändiajattelua tulisikin laajentaa kohti asiakaslähtöistä merkityksellisten erojen tuottamista.

Ruotsalaisten menestyskonseptit

Suomessa on ihmetelty ruotsalaisen muotitalo Hennes & Mauritzin nousua Pohjoismaiden arvokkaimmaksi yritykseksi ohi Nokian. H&M:n lisäksi Ruotsiin on syntynyt myös muita kasvavia ja kansainvälistyviä muotialan yrityksiä suomalaisen alan yritysten jäädessä hyvin pieniksi. Yksi ruotsalaisista menestystarinoista on Acne Jeans, joka perustettiin tukholmalaisen design- ja mainosalan toimiston yhteyteen 1990-luvun loppupuolella. Acne Jeansista on vuosien varrella muodostunut hyvätuloisen nuoren kaupunkiväestön suosikkibrändi, jonka jälleenmyyjä on keskiluokkaisuudessa kaupunginosissa kaikkialla maailmassa.

Acne Jeansin toiminta perustuu tarkasti suunnattuun konseptointiin. Muodikkaiden tuotteiden lisäksi yritys tekee oman viestintänsä, johon kuuluvat oma julkaisu sekä erilaiset muut mediat kuten mainoselokuvat, oma myymäläkonsepti sekä tarkasti valitut jälleenmyyjät. Acne on onnistunut asemoimaan itsensä tunnistettavaksi ja halutuksi muoti-ikoniksi tavoittelemansa asiakaskunnan maailmassa. Acnen vaatteet omaksuvat kaupunginosan ja sen asukkaiden yhteisen hyvän maun ja heijastavat sitä. Acne samanaikaisesti ammentaa asiakaskuntansa kulttuurista ja ruokkii sitä.

ta arvoa ja sitä tukevia merkityksellisiä eroja on aktiivisesti pyritty synnyttämään ja hallinnoimaan yrityksissä. Pureutumalla sosiaaliseen arvoon ja merkityksellisten erojen tuottamiseen tuomme esille sekä niiden ominaisuutta että liiketaloudellista hyödyllisyyttä. Väitämme, että onnistuneen innovaation rakentaminen edellyttää arvon eri ulottuvuuksien ymmärrystä heti kehitysprosessin alkuvaiheessa. Laaja-alainen arvon ymmärtäminen mahdollistaa innovaation taloudellisen arvon arvioinnin ja konkretisoinnin lopullisen tarjonnan muodossa. Tästä näkökulmasta innovaatioita ei tule edes yrittää mitata yksinomaan taloudellisilla mittareilla, koska innovaatioiden tuottaman sosiaalisen arvon suhde taloudelliseen tuottavuuteen voi olla

Acne Jeansin ja muiden ruotsalaisten vaatemerkkien kansainvälistä menestystä on mielenkiintoista tarkastella suhteessa Suomessa tyypilliseen tapaan hahmottaa kulttuuria ja käyttäjälähtöisyyttä. Acne ja muut ruotsalaiset muotitalot eivät rakenna tietyn ruotsalaisen koulukunnan mukaisia tuotteita vaan kytkvät tarjontansa tuntemiinsa ja tunnistamiinsa kulttuuriin virtauksiin. Ruotsalainen suunnittelu kykenee hallitsemaan erilaisia kulttuurisia maailmoja, ja tuottamaan näissä maailmoissa vallitseviin moninaiisiin suhteisiin mielekkäitä, tunnistettavia ja haluttavia symboleja.

Tässä on merkittävä ero suomalaiseen käsitykseen kulttuurista ja asiakkaiden roolista suunnittelutyössä. Suomessa kulttuurin käsite liitetään toistuvasti ei-kaupallisena pidettävään toimintaan, kuten korkeakulttuuriin tai kansallisiin kulttuureihin. Suunnittelutyössä kulttuuri ymmärretään oman kansallisen perinteen ylläpitäjänä ja lujittajana – suomalaisena designina. Kohdeyleisöjen erilaiset, kansalliset rajat ylittävät kulttuuriset maailmat eivät tällöin ohjaa liiketoiminnan kehitystä. Tästä seuraa se, että monet herkulliset ja innovaatioita ruokkivat elementit eivät valitettavasti toteudu suomalaisyritysten kehitystyössä, vaikka nimenomaan niiden avulla rakennetaan yllättäviä menestystarinoita.

epäsuora. Taloudellista arvoa pikemminkin syntyy muunlaisten arvon tuottamisen tapojen tukemana: taloudellinen lisäarvo mahdollistuu vain jos uusi innovaatio tuottaa sen käyttäjälle muuta kuin suoraa taloudellista arvoa. Tämän ovat osoittaneet tuotteillaan esimerkiksi Google, Apple, Amazon, Sulake tai Intel.

Irti kapea-alaisesta käyttäjälähtöisyydestä

Käyttäjälähtöisyyden kirjaaminen osaksi innovaatiopolitiikkaa on uraauurtavaa. Se tuo asiakkaat aiempaa tiiviimmin mukaan innovaatiotoimintaan. Käyttäjälähtöisyys rikkoo ajatuksen innovaatiotoimin-

nan yksisuuntaisuudesta ja houkuttelee innovaatiotoimijoita dialogiin käyttäjien, kuluttajien ja kansalaisten kanssa.

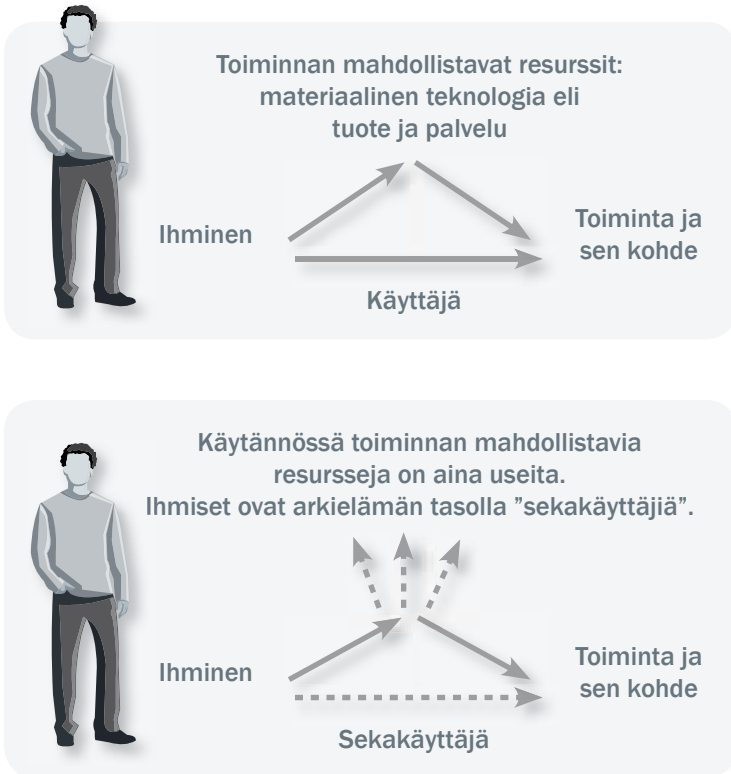
Käyttäjälähtöisyyttä on edistänyt teknologiakeskeisen innovaatiotoiminnan kalleus. Suuri osa teknologiainnovaatioista epäonnistuu, koska niitä ei haluta käyttää. Tuotekehitys ei toisin sanoen epäonnistu teknologian puutteiden takia vaan tuottajien ja kuluttajien maailmojen kohtaamattomuuden takia. Käyttäjälähtöisyydellä halutaan lyhentää tuottajien ja kuluttajien välistä etäisyyttä ja näin nopeuttaa innovaatioiden matkaa markkinoille. Kun ihmiset testaavat ja kehitelevät eteenpäin tuotteita ja palveluita, heiltä kerätyllä tiedolla ja kokemuksilla niitä voidaan hioa ja parannella.

Innovaatioantropologian näkökulmasta käyttäjälähtöisyys on kannatettavista pyrkimyksistään huolimatta pidemmällä aikavälillä riittämätön. Historiallisesti käyttäjälähtöisyys on ankkuroitunut kapea-alaisesti ihmisen ja tuotteen tai teknologian välisten suhteiden tutkimukseen. Innovaatioantropologia taas pyrkii tunnistamaan laajempia prosesseja: toimintaa organisoivia puhetapoja, käytäntöjä ja niiden avulla tehtyjä erontekoja. Nimenomaan nämä prosessit auttavat ymmärtämään jokapäiväistä elämää kannattelevien suhteiden merkityksen innovaatiotoiminnassa.

24

Vaikka käsittelemme raportissamme käyttäjälähtöisyyteen liittyviä kysymyksiä, erottaudumme kapea-alaisesta käyttäjälähtöisyydestä, joka on varsin vaivattomasti kesytettävissä osaksi vallitsevaa tapaa tehdä asioita. Tällaisessa käyttäjälähtöisyydessä on vaarana, että innovaatiotoimintaa tehdään edelleen yksittäisten teknologioiden, ei ihmisten ehdoilla. Ihmisten elämä ei pyöri erilaisten tuotteiden tai laitteiden ympärillä, eivätkä he koskaan ole yksinomaan yhden tuotteen tai palvelun käyttäjiä – ihmiset ovat paremminkin monen tuotteen ja palvelun sekakäyttäjiä. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjäkeskeisyydessä harhaudutaan usein ajattelemaan vain yhden tuotteen tai palvelun käyttöhetkeä tai -kokemusta kerrallaan. Arkipäivän tasolla ihmiset käyttävät kuitenkin jatkuvasti erilaisia – ja toistensa kanssa kilpailevia – resursseja saavuttaakseen päämääränsä ja pystyäkseen toimimaan

arjen ympäristöissä, eli ihmiset ovat sekakäyttäjiä (ks. Hyysalo 2009, 52). Ihmisten arkinen toiminta on toisin sanoen paljon enemmän kuin erilaisten tuotteiden ja palveluiden käyttämistä samaan aikaan tai peräjälkeen. Käyttäjälähtöisyys sinänsä ei siis ole ongelma, vaan se, että käyttäjälähtöisyyden perinteeseen ei ole sisällytetty näkökulmaa, joka toisi sosiaalisen ulottuvuuden ja merkitykselliset eronteet esiin. Innovaatioantropologian pyrkimys on aidosti uudenlaisen arvon synnyttäminen: siksi lähtökohdan on oltava laajemmissa viitekehyksissä kuin mitä käyttäjälähtöisyys on kyennyt tarjoamaan. Käyttäjälähtöisyys on



KUVA 2. Käyttäjälähtöisyydestä laajempaan ihmislähtöiseen lähestymistapaan.

hyvä ensimmäinen askel, jos innovaatiotoimintaa on tehty kovin tuotteita teknologikeskeisesti. Mikäli pyritään aitoon edelläkävijyyteen, tulee käyttäjälähtöisyydessä pyrkiä kohti laajempaa ymmärrystä sosiaalisista suhteista ja kulttuurisista orientaatioista.

Google markkinoiden määrittäjänä

Paitsi arkielämässä havaittavaan sosiaaliseen toimintaan, arvon tuottamisen prosessit ovat luonnollisesti kytköksissä laajempaan taloudelliseen toimintaympäristöön. Tämä ympäristö asettaa reunaehjoja sille,

Procter & Gamblen verkostoja rakentava innovaatiokulttuuri

26

Procter & Gamble tuottaa maailmanlaajuisille markkinoille kulutustavaroita, kuten hajuvesiä, hammastahnaa, vaippoja ja pesuaineita. Asiakaslähtöisyys on aina ollut Procter & Gamblen työskentelyä ohjaava periaate, ja yrityksessä on käytetty etnografista otetta asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Procter & Gamblen työntekijät ovat viettäneet lukemattomia tunteja ihmisten kodeissa. He ovat tarkkailleet, kuinka ihmiset eri puolilla maailmaa meikkaavat, ajavat partaa, tiskaavat astioita, pesivät lattioita ja vaihtavat vaippoja. Etnografisen työn peruslähtökohtana on ollut, etteivät ihmiset välttämättä osaa kertoa tarpeistaan ja haluistaan, mutta ne tulevat näkyviksi heidän toiminnassaan. Etnografian avulla toisin sanoen kuvataan, mitä kuluttajat haluavat ja sen jälkeen luodaan tuotteita, joilla haluttu kokemus toivon mukaan syntyy. Procter & Gamble ei siis pyri tuottamaan yksinomaan tuotteita vaan kokemuksia ja elämyksiä. Kokemus on erityisen olennainen tekijä Procter & Gambelle, koska yrityksen tuottamat kulutustavarat ovat lyhytikäisiä. Kuluttajan on palattava kauppaan ostamaan nimenomaan Procter & Gamblen tuotteita, jolloin kokemuksen maskarasta, hammastahnasta tai vaipoista on oltava niin hyvä, että asiakas varmasti päätyy ostamaan saman tuotteen uudelleen.

kuinka sosiaalisista suhteista ja merkityksellisistä eroista voi tulla taloudellisesti arvokkaita. Viime aikoina herännyt halu hallinnoida arvon tuottamisen prosesseja liittyykin nimenomaan markkinaympäristöjen muutoksiin. Taloudesta on viimeisten vuosikymmenien aikana alettu puhua termeillä, jotka kaikki viittaavat siihen, että jotakin on peruuttamattomasti muuttunut. Nykyään liiketoimintaa tehdään monimutkaisissa yhteistoiminnan verkostoissa. Uudet teknologiat ja innovatiiviset rahoitusalan konseptit ovat tukeneet yritysten maailmanvalloitusta.

Globalisaation ja postfordismin maailmojen haltuunottaminen ja hallinnoiminen vaatii laaja-alaisuutta ja eri alojen osaajien yhteis-

Asiakasymmärryksen yhä keskeisempi rooli innovaatiotyössä aikaansai vähitellen muutoksen koko Procter & Gamblen tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Yrityksen pitkäaikaisen tutkimusjohtajan Nabil Sakkabin (2007) mukaan tutkimus- ja kehitystyön erottaminen omaksi tutkimus- ja kehitysyksiköksi edustaa mennyttä maailmaa, jolloin tutkimusta tehtiin muusta maailmasta irrotetuissa laboratorioissa. Tutkijat tekivät myös usein töitä yksin, minkä seurauksena he pikemminkin varmistelivat sitä, mitä he jo tiesivät kuin etsivät radikaalisti uudenlaisia näkökulmia. Sakkabin mukaan uudenlainen innovaatioajattelu edellyttää yhteistyötä, joten parempi nimi tutkimus- ja kehitysyksikölle olisikin C&D eli Connect & Develop, vapaasti suomennettuna verkostojen rakentamisen ja kehittämisen yksikkö. Kehitystyössä olennaisen tärkeää on pitää yhteyttä asiakkaisiin, muihin yrityksiin ja tutkimusyhteisöihin. Procter & Gamblen tavoitteena on, että ainakin puolet uusista ideoista syntyisi yrityksen ulkopuolisten kanssa tehdyn yhteistyön tuloksena. Sakkab korostaa, ettei tavoitteena ole tutkimus- ja kehitystyön ulkoistaminen (out-sourcing) vaan pikemminkin luovien voimavarojen tuominen yritykseen sen ulkopuolelta (in-sourcing).

työtä, eikä se sittenkään välttämättä onnistu. Kompleksisuus pakottaa jatkuvaan uuden opetteluun ja vallitsevien käytäntöjen uudelleen arviointiin.

Muuttunutta taloudellista toimintaympäristöä on pyritty järjestämään uuden talouden teorioilla ja sanastolla, joka korostaa arvon tuottamisen taloudellisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien kiinteää yhteyttä (esim. Prahalad & Ramaswamy 2004; Ritzer & Jurgenson 2009). Puhutaan uuden kapitalismin kulttuurista, verkostotaloudesta, innovaatiotaloudesta, elämystaloudesta, arvotaloudesta, hybriditaloudesta, merkitystaloudesta ja bränditaloudesta. Uusi taloustermistö tunnistaa ilmiökentän, ja antaa joitakin välineitä ja näkökulmia siihen, miten muuttuneessa maailmassa ja sen avaamilla markkinoilla tulisi toimia. Innovaatioantropologian näkökulmasta parhaiten tätä maailmaa oppii hallitsemaan ottamalla haltuun erilaisia toimintaympäristöjä ja osallistamalla uteliaasti ja aktiivisesti niiden tapahtumiin. Jalkautumista ihmisten pariin vältellään yrityksissä, koska se on aikaa vievää ja työlästä. Oma kokemus on kuitenkin paras tapa oppia ymmärtämään sitä, miten ihmisten toiminta ja erilaiset pyrkimykset ohjaavat arvonaluonnin prosesseja.

28

Uudenlaisia tuotannon, jakelun ja kulutuksen muotoja kehitellään valtavalla tarmolla eri puolilla maailmaa. Osa yrityksistä tulee markkinoille täysin uudenlaisin markkinamäärityksin ja kyseenalais-
taa vallitsevat liiketoiminnan muodot: esimerkiksi Google on tiedon jakelun ja hallinnan muotoja purkamalla haastanut eri alojen toimijoita, mukaan lukien kirjankustantajat ja matkapuhelinvalmistajat. Teknologinen murros hämärtää käsitystä toimialojen ja yritysten kilpailullisista raja-aidoista. Yritysten voi olla yhä vaikeampaa ymmärtää, ketä vastaan he oikein kilpailevat. Veikkaustuotteita ja elokuvia tarjoava kioskiketju ei selkeästi kilpaile muita lähialueen kioskeja vastaan – haastajaksi on kohonnut internet. Toisaalta lähikauppa-
kettujen ilmoittavat kehittävänsä toimipisteistään kioskien tapaisia naapuruston kohtaamispaikkoja, eräänlaisia kolmansia tiloja.

Tällaisessa murroksessa on oleellista ymmärtää, että kilpailullisesti markkinaa ei ehkä kannata hahmottaa suhteessa oman alan

kilpailijoihin: kilpailukenttä ei ole staattinen. Kilpailukentän muuttuminen vaikeammin hahmotettavaksi haastaa esimerkiksi kilpailja-benchmarkkauksen merkitystä osana yrityksen strategiaprosessia. Kilpailijoihin vertautuminen on toki edelleen hyödyllistä, mutta sen ei tulisi ensisijaisesti ohjata yrityksessä tehtävää strategista kehitystyötä.

Toisaalta asiakkaita tai käyttäjiä voi olla yhtä lailla vaikea hahmottaa. He eivät muodosta yhtenäistä ja selvärajaista ryhmää vaan ihmisillä on lukuisia erilaisia ja osin ristiriitaisia tarpeita ja pyrkimyksiä. Yhä useammat yritykset keskittyvätkin kilpailun sijaan asiakkaisiinsa tekemällä yhä enemmän asiakkaiden arkielämän ymmärtämiseen paneutuvia tutkimuksia. Tämä kertoo siitä, että yritykset määrittävät olemassaolonsa oikeutusta ja rooliaan maailmassa asiakaslähtöisesti, ollakseen relevantteja sekä nykyisille että potentiaalisille uusille asiakkaille. Näin yritykset kykenevät reagoimaan nopeammin esimerkiksi uusien teknologioiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ne otetaan käyttöön, mikäli niiden avulla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille.

Yksi olennainen seuraus taloudellisten toimintaympäristöjen muutoksesta on yritysten toiminnan painopisteen vähittäinen siirtyminen tuotteiden tuottamisesta kohti palveluita ja kokonaisia toimintaympäristöjä. Asiakkaita tai käyttäjiä ei lähestytä yksinomaan tuotteiden kuluttajina vaan myös merkitysten tuottajina. Ihmisille ei pyritä vain myymään tuotteita vaan heitä houkutellaan mukaan tuotteiden ja palveluiden kanssa seurusteluun ja interaktiivisuuteen kulttuurisesti tunnistettavilla tavoilla ja tarinoilla. Konkreettinen esimerkki tästä on se, ettei lapsille myydä vain leluja vaan osallistavia lelumaailmoja. Lego, Pokemon, Nintendo tai Tamagotchi edistävät vuorovaikutteisia maailmoja, joissa lelut, mediat ja lasten väliset sosiaaliset suhteet tukevat saumattomasti toisiaan.

Applen arvoverkosto palvelutalouden suunnannäyttäjänä

Musiikkiteollisuus on erinomainen esimerkki uudentyypisestä palvelutaloudesta. Musiikin digitalisoituminen on tuottanut ennennäkemät-

tömän murroksen alalle. Äänilevyistä ja kaseteista on siirrytty täysin uudenlaisiin jakelukonsepteihin. Ruotsalainen Spotify tarjoaa kuuntelijoille valtavan internet-musiikkikatalogin tehden samalla omista soittolistoista tai yksittäisistä kappaleista jaettavia Facebook-ystävien kesken. Spotifyn kehittäjät ovat ymmärtäneet, ettei internet ole vain potentiaalinen uudenlainen jakelukanava. Sen avulla voi luoda ja tukea musiikkiin liittyviä muita arvostuksen kohteita, kuten musiikin kuunteluun kiinteästi liittyvää sosiaalista jakamista. Spotify mahdollistaa näin tärkeäksi koettujen sosiaalisten suhteiden vahvistamisen, ja uuden musiikin löytämisen näiden luotettujen suhteiden kautta. Näin tehdessään se kiinnittää käyttäjiä juuri tähän palveluun kaikista mahdollisista internetissä toimivista digitaalisen musiikin palveluista.

30 Palveluiden immateriaalisuudesta seuraa, että ihmisille on tarjottava kokemuksia ja elämyksiä, joilla heidät ikään kuin lukitaan palveluun. Näin palveluille perustuvat markkinat haastavat yritykset näkemään entistä tarkemmin sosiaaliset suhteet ja erilaiset pyrki-mykset näissä suhteissa. Palvelutalouden keskeinen elementti onkin nimenomaan kyky tuottaa oikeanlaista arvoa asiakassuhteissa. Tämä ei tarkoita pelkästään loppukäyttäjien ymmärtämistä. Se voi olla myös monimutkaisten tuotanto- tai jakelumallien organisoimista yhdessä omien yritysasiakkaiden kanssa loppukäyttäjille arvoa tuottaviksi uudenlaisiksi ratkaisuiksi. Yksi maailman ihailluimmista ja seuratuimmista yrityksistä, Apple, on esimerkillinen tässä suhteessa. Se ei luo arvoa yksinomaan tarjoamalla erinomaisia käyttökokenuksia asiakkaalleen. Apple on jo vuosien ajan rakentanut huolellisesti erilaisia toimijoita yhteen tuovaa arvoverkostoa, joka palvelee Applen ja eri toimijoiden yhteistä asiakaskuntaa. Applen tuotteiden ostajat saavat käyttöönsä lukuisia erinomaisesti toimivia lisäpalveluja. Lisäpalvelujen tuottajat taas saavat Applen takaaman reilun liiketoimintamallin ja suoran pääsyn valtavaan asiakaskuntaan, joka kykenee maksamaan palveluista yksinkertaisella tavalla. Apple hallinnoi näitä suhteita tuottaen arvoa sekä asiakkaalleen että erilaisille palveluntuottajille samalla ylläpitäen korkeita laatustandardeja. Suuri osa Applen taloudellisesta

Empatialla edelläkävijäksi

Empatian merkitys yritystoiminnan kehittämisessä on ajankohtainen teema esimerkiksi Yhdysvalloissa. Suomalaiseen keskusteluun yrityksen arvonluonnin perusteista empatia ei ole juurtunut. Tähän on mahdollisesti syynä suomalainen taipumus sekoittaa termit empatia ja sympatia. Esimerkiksi amerikkalainen innovaatiokonsulttitoimisto Jump Associates kuvaa empatiaa yksinkertaisimmillaan kyvyksi asettua toisen ihmisen asemaan, taidoksi ymmärtää mikä ihmisiä valvottaa öisin. Tämän taidon merkitys yritystoiminnan kehittämisessä on Jump Associatesin Dev Patnaikin ja Peter Mortensenin mukaan keskeistä, jos yritys haluaa tehdä loistavia tuotteita tai palveluja. Innovatiivisen tarjonnan täytyy ratkoa ihmisten kohtaamia todellisia ongelmia tai tukea heidän pyrkimyksiään.

Parhaimmillaan empatiataidon kehittäminen auttaa koko yrityksen henkilöstöä tekemään oikeita päätöksiä. Kyky empatiaan ei kuitenkaan kehity yksinomaan keräämällä ja tulkitsemalla aineistoa kuluttajista. Se vaatii uteliaisuutta ja osallistumista maailmaan, halua ymmärtää ja kohdata muita ihmisiä. Patnaikin ja Mortensenin mukaan tämä kannattaa, sillä uudet liiketoimintamahdollisuudet eivät synny powerpoint-esityksistä vaan ymmärtämällä ihmisten arkisia suhteita ja tekemisiä kodeissa, työpaikoilla tai matkoilla. Toisin sanoen kyky empatiaan tarkoittaa kykyä ymmärtää, mitä oman yrityksen tai muun työpaikan ulkopuolisessa maailmassa todella tapahtuu ja miten ihmiset kokevat nämä tapahtumat.

31

arvosta syntyy tästä kyvystä hallita ja tukea näitä moninaisia suhteita ja pyrkimyksiä, joissa Applen omalla tarjonnalla on keskeinen asema.

IBM ja uudenlainen arvonluonti

Toimivien palveluiden rakentaminen vaatii kehittyneitä ymmärrystä arvon tuottamisen eri ulottuvuuksista ja kaikista niistä suhteista, joissa yritys on osallisena. Maailman suurimmat teknologiayhtiöt ovatkin

ymmärtäneet, että siirtymä tuotteista kohti palveluita ja erilaisia kokonaisratkaisuja edellyttää sosiaalisten maailmojen lainalaisuuksia ymmärtävien ihmisten palkkaamista. 1990-luvulla IBM:n siirryttyä enenevässä määrin kohti palveluliiketoimintaa yrityksessä ymmärrettiin liiketoiminnan kehittämistä tukevan uudenlaisen tutkimusosaamisen tarve. Näin IBM löysi antropologian. Nykyään yhtiö työllistää lukuisia antropologeja ja muita humanisteja ja sosiaalitieteilijöitä, jotka kehittävät IBM:n palveluliiketoimintaa. Palveluiden kehityksen myötä liike-elämän käsitys tuotteiden ja kuluttamisen merkityksestä on vähitellen

Laskutoimituksista arjen ymmärrykseen

32

Intelillä työskentelevä antropologi Ken Anderson on tehnyt yhteistyötä useiden isojen yritysten kanssa eri puolilla maailmaa. Hänelle on syntynyt mielikuva siitä, millaista osaamista eri puolilta maailmaa löytyy. Suomalaisia hän pitää hyvinä laskijoina: he osaavat seurata järjestelmällisesti prosessien kulkua. Sen sijaan ymmärrys teknologian ja teknologiaa hyödyntävien palvelujen merkityksistä ihmisille ei hänen arvionsa mukaan ole vahvalla pohjalla. Liian vähän pohditaan esimerkiksi sitä, mitä tarkoittaa, että teknologia kyllästää ihmisten arjen: "Tarvitaan enemmän ymmärrystä kulttuurista, merkityksistä tai suhteista", hän tiivistää.

Anderson on Intelillä selvittänyt esimerkiksi sitä, miten ihmiset todellisuudessa käyttävät tietokoneita. Kysymällä tätä ei saada selville: Intelin tekemät kysely- ja haastattelututkimukset kertovat, että ihmiset käyttävät tietokoneitaan yhä enemmän videoiden katseluun. Etnografisen tutkimus kuitenkin paljastaa, että näin ei ole. Tämä luo mielenkiintoisen tilanteen, jossa Andersonin ryhmä auttaa markkinointia korostamaan videon roolia markkinoinnissa (koska ihmiset kuvittelevat katsovansa enemmän ja enemmän videoita). Insinööreille taas täytyy opettaa tietokoneen käytön todellisuutta, jotta he voisivat tehdä oikeanlaisia teknologiapäätöksiä.

muuttunut. Yhä useampi liiketoiminta rakentuu palvelulogiikalle, jossa tuotteiden sosiaalinen elämä ja erilaiset merkitykset ovat keskiössä. Esimerkiksi teleoperaattorit saattavat tarjota omille palveluasiakkailleen mahdollisuutta vaihtaa kännykkää kesken sopimuskauden pientä lisämaksua vastaan. Autovalmistajat pyrkivät kiinnittämään asiakkaitaan yhteen brändiin rakentamalla palvelukokonaisuuksia, ja toisaalla luksustavaroille syntyy vuokramarkkinat. Vuittonin käsilaukkua ei välttämättä tarvitse omistaa – sen voi hankkia itselleen juuri niihin tilanteisiin, joissa se tukee kantajansa pyrkimyksiä.

Yhdysvalloissa antropologiaa on käytetty innovaatiotoiminnassa jo vuosikymmenien ajan. Tutkimusta varten haastateltu IBM:llä työskentelevä antropologi Melissa Cefkin (ks. Cefkin 2009) muistuttaa yritysmaailman ja antropologian yhteisestä historiasta, ja ennustaa näiden yhteyksien lujittuvan entisestään. Yritykset etsivät nyt antropologista osaamista, joka voidaan kytkeä aiempaa tiiviimmin strategisiin ja operationaalisiin tavoitteisiin. Menestyneet yritykset ovat Yhdysvalloissa usein markkinalähtöisempiä kuin Suomessa. Ne etsivät aktiivisesti uudenlaisia markkinamäärittäjiä ja niiden toiminta pohjaa siihen, että tarjonta pyritään mukauttamaan asiakkaiden moninaiisiin pyrkimyksiin. Applen kaupallisen menestyksen taustana on jatkuva reagointi teknologian kehitykseen. Apple ei kuitenkaan ole toiminnassaan teknologialähtöinen: tuotteissa käytetään hyväksi uusimpia teknologioita, mutta tuotteista ja palveluista pyritään tekemään visuaalisesti houkuttavia ja helposti käytettäviä.

Antropologisen lähestymistavan toimivuus yritysten innovaatiotoiminnassa on perustunut tapaan piirtää esiin ihmisten toimintaa ohjaavia sosiaalisia suhteita ja vakiintuneempia kulttuurisia orientatioita. Näin päästään käsiksi merkityksellisiin ihmisten ja esineiden välisiin suhteisiin ja niissä tuotettuihin erottautumisen keinoihin ja tapoihin. Innovaatioantropologian vahvuuden voi ajatella piilevän siinä, että lähestymistavan avulla voi esittää aina uudenlaisia kysymyksiä siitä, mikä yrityksen tarjonnassa on tärkeää ihmisille arjessa. Samalla antropologia tarjoaa näkökulmaa maailmaan, joka ei ole valmis vaan

muuttuu jatkuvasti tarkastelukulmasta riippuen. Innovaatioantropologinen ote on luontaisesti ketterä ja joustava.

Intelin antropologiset opit

Intelillä työskentelevän antropologi Ken Andersonin mukaan antropologinen ote auttaa parhaimmillaan yrityksiä lähestymään markkinaa mielekkäällä tavalla. Antropologit voivat näin johdattaa yritystä näkemään olennaisen. Näin on mahdollista luoda mielekkäitä toiminnan kehikoita tai viitekehyksiä koko yritykselle. Käytännössä tämä tarkoittaa antropologisen lähestymistavan nostamista strategiselle tasolle. Strategia määrittyy tässä yhteydessä tietoiseksi projektiksi, jonka ytimessä on käsitys siitä, miten yritys luo tai tulee luomaan arvoa. Strateginen ote on ikään kuin pyrkimystä ihannetilaan, jossa yrityksen resurssit on valjastettu tuottamaan arvoa asiakkaille ja tätä kautta myös omistajille.

34 Innovaatiotoiminnassa keskeistä on nimenomaan kyky tuottaa asiakkaiden maailmaan uudenlaista arvoa yritysten toiminnallista osaamista mahdollisimman tehokkaasti hyödyntävällä tavalla. Ken Anderson toteaa, että esimerkiksi Intelillä on tultu siihen tulokseen, että pelkästään antropologisen tutkimuksen pohjalta syntyvät uudet liiketoimintakonseptit ovat harvoin innovatiivisia, koska ne eivät kytkeydy Intelin tuotannolliseen ja teknologiseen osaamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaimmillaan antropologinen näkökulma kytkee yrityksen keskeisen ydinosaamisen ja markkinat saumattomasti toisiinsa. Tämän ehtona on kyky tuoda yhteen erilaista osaamista ja uskallus nostaa antropologinen ote strategiselle tasolle. Strategiatyössä on loppujen lopuksi kyse yrityksen arvon luonnin täsmentämisestä, ja tämän prosessin kääntämisestä operatiivisiksi toiminnoiksi. Andersonin mukaan esimerkiksi strategisesti tärkeitä teknologiavalintoja tulee tehdä ymmärtäen sekä ihmisten todellisia tapoja käyttää teknologiaa että sitä, miten he kuvittelevat tai haaveilevat käyttävänsä teknologiaa. Tällaista arkisten tekemisten ja ihanteiden

ja mielikuvien välistä eroa haetaan usein nimenomaan etnografisella tutkimuksella.

Antropologisen otteen ulottaminen mahdollisimman laajalle yrityksen strategiaan ja organisaatioon avaa näkymän yrityksen arkisiin tekemisiin. Yrityksen strategia kääntyy lopulta tuhansiksi pieniksi päätöksiksi, jotka muodostavat kokonaisuuden ja pohjan menestykselle tai menestymättömyydelle. Jump Associatesin Peter Mortensen korostaa, että parhaimmillaan antropologinen ote luo yrityksen sisällä jaetun käsityksen asiakkaiden elämästä ja pyrkimyksistä. Tämä jaettu käsitys ohjaa arkisia pieniä ja suuria päätöksiä, eli viime kädessä strategiaa.

Valitettavasti yritysantropologia mielletään edelleen pääasiallisesti tuotesuunnittelun osaksi tai käyttäjätutkimukseksi, eikä niinkään strategiseksi ajattelutavaksi. Andersonin mukaan esimerkiksi Tanskan ja Britannian kansalliset käyttäjälähtöiset innovaatiopolitiikkaohjelmat ovat pääasiassa keskittyneet tuotesuunnitteluun. Tanskassa käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan on tehty viimeisen kymmenen vuoden aikana valtavia panostuksia. Antropologian ja innovaatiotoiminnan kytköksiä ja laajemmin käyttäjälähtöisyyttä on tuettu Tanskassa uusilla professuureilla ja tutkimus- ja koulutusyksiköillä. Tämä on sysännyt liikkeelle uudenlaista liiketoimintaa käyttäjä- ja asiakaslähtöisyyden ympärille. Tanskalaiset konsulttitoimistot ovat alan huippuja maailmassa. Tanskaan on toisin sanoen hyvin tietoisesti rakennettu uudentyypisellä koulutuksella ja tutkimusrahoituksella käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan edelläkävijyyttä. Työn tuloksista kertoo se, että tanskalaiset yritykset ja yliopistot ovat onnistuneet houkuttelemaan osaajia myös muualta maailmasta rakentamaan uudenlaista innovaatiokulttuuria. Käynnissä on lukuisia kiinnostavia hankkeita ja kokeiluja, jotka perustuvat vankalle tutkimus- tai käytännön innovaatiotyön osaamiselle.

Kuten Ken Anderson tuo esille, kaikilta osin tanskalaisten panostukset eivät kuitenkaan ole tuottaneet merkittävää uudenlaista arvoa. Antropologista otetta käytetään edelleen tuotekeskeisesti, jolloin laa-

Carlsbergin kulut kuriin kenttätyöllä

Panimoyhtiö Carlsberg on käyttänyt jo pitkään hyväksi etnografista menetelmää. Yhdessä yrityksen tutkimushankkeista selvitettiin etnografian avulla markkinoinnin ja mainonnan tehokkuutta. Tutkimuksen toteutti tanskalainen konsulttiryitys Red Associates. Kenttätyöhön kuului esimerkiksi oluen myyntiä ja pöytien siivousta Carlsbergin oluita myyvissä pubeissa ja ravintoloissa useissa eri maissa.

Etnografinen projekti paljasti Carlsbergin käyttävän suuria summia rahaa mainosmateriaaleihin, joita baarien ja ravintoloiden pitäjät eivät koskaan laittaneet esille. Ne eivät siis luoneet minkäänlaista arvoa. Baarimestarit ja ravintoloitsijat pitivät mainoksia ravintolaan sopimattomina, koska he halusivat luoda asiakkailleen kodinomaisen ja viihtyisän ympäristön. Tutkimusprojekti osoitti, että taloudellisesti tehokkaampi myynninedistäminen edellyttää markkinointia ja mainontaa, joka vastaa aiempaa paremmin ravintoloitsijoiden käsitystä myynninedistämisestä. Projekti oli Carlsbergille taloudellisesti erittäin kannattava, koska turhasta mainonnasta ja markkinoinnista voitiin luopua. Tätä johtopäätöstä olisi ollut mahdotonta todentaa ilman kenttätutkimusta baareissa ja ravintoloissa.

jemmat mahdollisuudet muutokseen jäävät näkemättä. Intelin kokemusten perusteella antropologisen lähestymisen suurin arvo yrityksille saattaa kuitenkin piillä strategisella tasolla yrityksen toiminnan tietoisessa suuntaamisessa kohti sosiaalisen arvon ja merkityksellisten erojen luontia.

Etnografian lupaus

Antropologian alalla kehitetty tiedonhankinnan menetelmä etnografia on yleisin yritysantropologian ilmenemismuoto. Käytännössä etnografian avulla pyritään laaja-alaiseen ymmärrykseen tutkittavasti ilmiöstä:

se voi olla sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tiedon analyysia ja tulkintaa (esim. Wolcott 1999). Etnografisen tutkimuksen peruslähtökohtana on empiirisen tiedon kerääminen ihmisten vakiintuneista tavoista toimia tietyssä ympäristössä, tietyn ihmisryhmän jakamien keskeisten merkitysten ymmärtäminen ja nykyisten työkalujen ja teknologioiden kartoittaminen. Etnografiaa voi hyödyntää strategisessa työskentelyssä, jonka avulla kehitetään tietoisella tavalla yrityksen arvon luonnin prosesseja tai sitä voi käyttää hyvin rajattujen ongelmien ratkomiseen (Cefkin 2009; Ehn & Löfgren 2009; Sunderland & Denny 2007). Etnografian avulla voi myös purkaa arvon tuottamisen prosesseja ja näin karsia yrityksestä turhia toimintoja.

Yleistyvä tapa käyttää etnografiaa on asiakkaiden käytäntöjen tutkimus. Tällaisessa lähestymistavassa pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa tuotteiden tai palvelujen käyttäjinä tietyissä selvästi rajatuissa toiminnan konteksteissa. Käytäntöjen tutkimuksissa usein ikään kuin etsitään inhimillisen käyttäytymisen perimmäistä totuutta tarkasti rajatulla toimintakentällä. Tällainen tutkimus istuu hyvin osaksi suomalaista teknis-taloudellista maailmankuvaa, ja tulee todennäköisesti yleistymään. Innovaatioantropologian näkökulmasta käytäntöjen tutkimus on kuitenkin harmittavan kapea-alaista, vaikka konkreettiseen toimintaan keskittyvä käytäntöjen tutkiminen on toki usein hyödyllistä. Tarkasti rajatuilla toimintakentillä, esimerkiksi terveydenhuoltojärjestelmän sisällä, hoitoketjuja on korjattu paremmin potilaiden arkea palveleviksi tutkimalla potilaiden ja hoitohenkilökunnan arkisia kohtaamisia ja käytäntöjä. Tarkasti rajatut toimintakentät ovat kuitenkin ongelmallisia kytkettäessä käytäntöjen tutkimusta innovaatioihin, jotka tähtäävät täysin uudenlaisten markkinoiden ja toimintamahdollisuuksien avaamiseen. Pelkkä ennalta määriteltyjen käytäntöjen ja kontekstien tutkimus supistaa uusien mahdollisuuksien etsimisen näkökulmasta keskeisen eksploraatiivisen tutkimuksen liian suppeaksi. Näin saattaa jäädä tutkimatta innovaatioiden kannalta olennainen erilaisten todellisuuksien maailma, jonka tunnistaminen on tärkeää nykypäivän liiketoiminnassa. Esimerkiksi hyvinvoinnin ja

mielekkään elämän tärkeät asiat, kuten hyvä vanhemmuus tai hyvä maku sekä näiden osoittaminen muille, läpäisevät lukuisat eri arkielämän käytännöt liiketoiminta-alueesta riippumatta.

Useimmiten etnografiaa hyödynnetään yrityksissä konkreettisissa ja ajallisesti nopeissa hankkeissa, joissa tavoitteet ovat helposti saavutettavissa. Tällainen pikaetnografia on yleistynyt valtavasti Yhdysvalloissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tässä on myös ongelmansa. Yhdysvalloissa pitkän uran yrityksille suunnatun tutkimuksen parissa tehnyt antropologi Brigitte Jordan (ks. Jordan & Putz 2003; Jordan 2009a, 2009b) toteaa, että yritykset ovat valitettavan harvoin valmiita sitoutumaan pitkäkestoisempiin hankkeisiin, vaikka niistä olisi niille etua. Jordanin mukaan pikaetnografia on ristiriidassa antropologisen tutkimusperinteen kanssa, ja ohjaa etnografista tutkimusta pieniin hankkeisiin, joiden avulla ei saada aikaan merkittäviä tuloksia. Pahimmillaan etnografia rajoittuu tuotekehityksen palaseksi. Tämä on Jordanin mukaan harmillista, sillä yritykset voisivat hyötyä nimenomaan hyvin tehdystä pitkäkestoisemmasta etnografiasta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että yritysjohto sitoutuu etnografiahankkeisiin.

38

Jordan toteaa, että antropologinen lähestymistapa ja erityisesti etnografia ovat innovaatiopiireissä muotia. Japanissa yritykset pyrkivät aktiivisesti lisäämään etnografista kompetenssiaan ja myös Kiinassa pyritään kehittämään alan osaamista. Haasteena on, kuinka etnografiaa käyttävät yritykset ja organisaatiot saavat etnografiasta irti sen hyödyn, minkä menetelmä lupaa. Nyt on jo nähtävissä, että etnografia ei lunasta lupauksiaan, koska se kutistetaan yhdeksi markkinointitutkimuksen tai tuotesuunnittelun osaseksi. Etnografiaa pidetään haastatteluna ja havainnointina pikemminkin kuin mahdollisuutena ymmärtää, miten erilaiset toimintaympäristöt järjestyvät suhteessa pyrkimyksiin luoda uudenlaista arvoa. Innovaatioantropologian kannalta on olennaista ymmärtää, ettei yksittäisten menetelmien, esimerkiksi etnografian, käyttö takaa innovaatiotoiminnan tuloksellisuutta vaan strateginen työskentely, jota tuetaan erilaisin menetelmin.

Tuloksia etnografialla

Innovaatioantropologisen työskentelyn ja sitä tukevan etnografian voi kohdentaa eri tavoin rajattujen aiheiden tai ongelmien tarkasteluun.

Etnografinen pyrkimys: Keskeisten toimijoiden haastattelut ja nopea havainnointi rajatun ja tyypillisesti paikallisen tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Mitä toistuvia toimintatapoja, jaettuja toimintaa ohjaavia merkityksiä ja työkaluja/teknologioita ihmiset nyt käyttävät?

Pikaetnografia: Nopeaa päivistä viikkoihin kestävää osallistuvaa havainnointia, jonka tarkoituksena on aikaansaada ymmärrys tutkimusta ohjaavan kysymyksen kontekstista. Sopii hyvin esimerkiksi rajattuihin tuote- ja palvelukehityshankkeisiin tai esimerkiksi palautteiden keräämiseen tuoteideoista tai prototyypeistä.

Etnografia: Pitkäkestoisempaa työskentelyä, jonka aikana erilaisten menetelmien avulla kerättyä tietoa tulkitaan ja analysoidaan. Näin muodostetaan laajempia ohjaavia ja järjestäviä viitekehyksiä, joita voidaan käyttää esimerkiksi uudenlaisten markkinoiden ja tulevaisuuden strategioiden tukena.

4

Arvon ulottuvuudet innovaatiotoiminnassa

Innovaatioantropologia tukeutuu innovaation ja arvon kiinteään yhteyteen: innovaation on tuotettava uudenlaista arvoa. Sosiologian ja antropologian alalla arvon muodostamisen prosesseja on pohdittu perusteellisesti. Oppihistorian suurmiehet, Karl Marx, Georg Simmel, Marcel Mauss ja Ferdinand de Saussure, ovat kaikki esittäneet oman näkemyksensä siitä, mikä arvoa tuottaa. Arvon tuottamisen prosessien avulla on tuotu esille ihmiselämän taloudellista, eettistä, esteettistä, kielellistä ja poliittista ulottuvuutta.

40

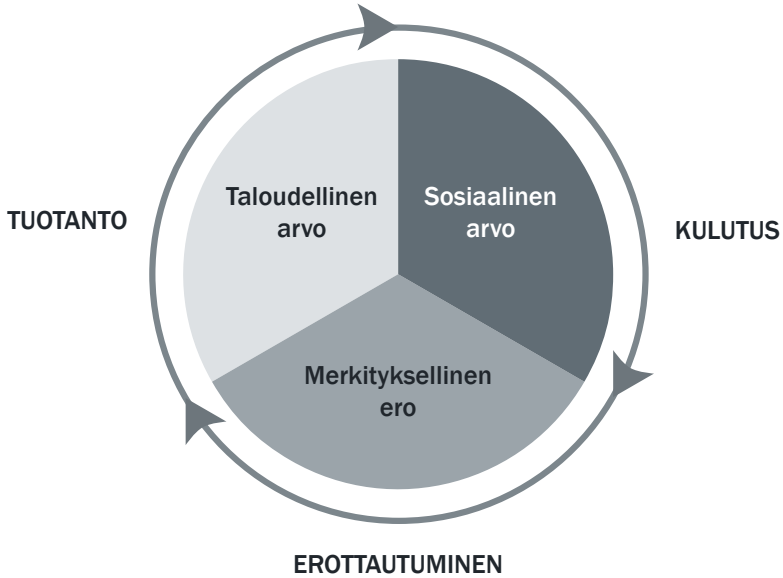
Olemme luoneet aiemman tutkimuksen avulla tulkinnallisen viitekehyksen, jota käyttämällä voi kuvata ja analysoida arvon tuottamisen eri ulottuvuuksia. Tukeudumme erityisesti antropologi David Graeberin (2001) teokseen, *Toward an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Dreams*, joka osoittaa arvon kiinteän yhteyden sosiaalisiin ja taloudellisiin pyrkimyksiin. Graeber esittää, ettei arvo synny esineistä, asioista tai ihmisistä vaan toiminnasta, jolla pyritään edistämään merkityksellisten suhteiden syntymistä. Innovaationäkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että merkitykselliset innovaatiot kykenevät joko muokkaamaan kiinnostavalla tavalla esineiden, asioiden ja ihmisten välisiä suhteita tai synnyttämään täysin uudenlaisia suhteita.

Graeberin (2001, 1–2) lähtökohtana on havainto, jonka mukaan systemaattista teoriaa arvosta on vaikea löytää teoreettisesta kirjallisuudesta. Tämä johtuu arvon käsitteen suhteellisuudesta. Arvosta voidaan kuitenkin puhua kolmen näkökulman avulla, jotka sisältävät laajasti ymmärrettyinä erilaiset arvoteoriat:

- 1) Arvot sosiaalisessa merkityksessä: laajasti ymmärrettynä tietyn ihmisryhmän jakamat käsitykset siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa ihmiselämässä ja miten yhteisö pitäisi järjestää näiden käsitysten ympärille. Poliittinen, moraalinen, esteettinen ja muut sosiaaliset arvot ulottuvuudet ovat tietyn ihmisryhmän jakamia. Tällaisina ne ovat tietyille kulttuurille ominaisia tapoja arvottaa erilaisia päämääriä ja toiminnan tapoja.
- 2) Arvo eronteon merkityksessä: miten erilaisia merkityksiä tuotetaan esimerkiksi hyvän ja tavoiteltavan elämän ympärille erilaisilla symbolis-kielellisillä eronteoilla (esimerkiksi ”life-style”-brändi) ja konkreettisella toiminnalla (esimerkiksi itsepalvelu merkitsee ravintolan asiakkaalle konkreettisesti eri asioita kuin pöytiintarjoilu).
- 3) Arvo taloudellisessa merkityksessä: kuinka paljon esineitä ja asioita halutaan, erityisesti mitattuna sillä, miten paljosta ja mistä ollaan valmiita luopumaan, jotta ne saataisiin.

Kaikki kolme arvon ulottuvuutta ovat innovaatioiden näkökulmasta yhtä tärkeitä: uudenlaista arvoa ei synny, jos ulottuvuudet eivät ole tasapainossa. Havainnollistamme arvon tuottamisen ulottuvuuksien kiinteää yhteyttä seuraavan sivun kaaviolla, joka korostaa tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuutta.

Arvon eri ulottuvuudet ovat toisiinsa kytköksissä: niiden välille muodostuu erilaisia suhteita. Innovaatio tukee sitä, mikä on tietyn ihmisryhmän elämässä hyvää ja tavoiteltavaa: ihmisryhmän voi luonnollisesti hahmottaa eri tavoin, uusheimona, kuluttajasegmenttinä tai käyttäjäyhteisönä. Innovaation avulla tuotetaan merkityksellisiä eroja, jotka herättävät tunteita sekä samastumisen ja ulossulkemisen mahdollistavia erontekoja muihin. Lopuksi, uuden tuotteen tai palvelun arvo konkretisoituu vaihtosuhteessa: tuotteen tai palvelun valitseminen tarkoittaa paitsi henkilökohtaisten mieltymysten osoittamista, myös muista immateriaalisista vaihtoehdoista erottautumista. Valitsemalla tietyn tuotteen asiakas tai kuluttaja tekee eroa muihin



42

KUVA 3. Arvon kolme ulottuvuutta ovat erottamattomalla tavalla kytköksissä toisiinsa.

brändeihin ja kulutuksen muotoihin. Valinta konkretisoituu materiaalisista resursseista, rahasta, luopumisena.

Kulutus ja empiirisesti havainnoitavissa olevat vaihtosuhteet syntyvät ihmisten välisessä toiminnassa. Edelläkävijäyritykset tarkkailevat erilaisten arvostusten ja pyrkimysten välisiä suhteita ja tuottavat niiden pohjalta tarjontaa, joka tukee näitä suhteita ja tuottaa kuluttajalle lisäarvoa tavalla, joka on muista vaihtoehdoista ja materiaalisista resursseista luopumisen kannalta mielekästä. Tämä on tärkeää ymmärtää, sillä uudet tuotteet ja palvelut eivät synny maailmaan irrallisena muusta tarjonnasta, jonka avulla ihmiset rakentavat itselleen mielekkäitä maailmoja.

Kuten edellä on tullut jo esille, innovaatiokirjallisuudessa ja -tutkimuksessa painotetaan arvon taloudellista ulottuvuutta. Tämä ei ole yllättävää: innovaatioilta odotetaan nimenomaan rahallista hyötyä. Taloudellisen arvon mittaaminen on myös yksiselitteisempää, koska se muuntuu liikevaihdoksi ja yrityksen voitoksi. Vaikka taloudellista arvoa mitataan muista arvon ulottuvuuksista irrallisena, sitä todellisuudessa tuotetaan sosiaalisen arvon ja sitä tukevien merkityksellisten erojen perustalle. Taloutta pidetään hyvin tyypillisesti muusta ihmisten toiminnasta erillisenä ja riippumattomana toiminnan alueena. Taloudelliset järjestelmät ovat kuitenkin aina sidoksissa sosiaalisiin suhteisiin – itse asiassa kaikki talousjärjestelmät koostuvat niistä. Innovaatioantropologian näkökulmasta aiempaa paremmin todellisuutta vastaava käsitys taloudesta on innovaatiotoiminnan perusedellytys. Taloudellista arvoa ei voi syntyä ilman keskinäistä luottamusta ja erilaisia sopimuksia. Taloudellinen arvo on siis viime kädessä sosiaalista arvoa, ja päinvastoin.

Konkreettinen esimerkki tästä on se, että rahoitusalan ammattilaiset eivät määritä ostettavan yrityksen hintaa ilman intuitiivista ymmärrystä arvon sosiaalisista ulottuvuuksista. Yrityskaupoissa tarkastellaan liikevaihdon lisäksi sitä, miten yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin tai miten yrityksen työntekijät kertovat työyhteisöstään tai tulevaisuuden odotuksistaan. Mitattavan taloustiedon lisäksi asiantuntijat keräävät siis tietoa yrityskulttuurista, yrityksen sisäisistä suhteista ja niiden tuottamasta symbolisesta lisäarvosta asiakkaille. Toisin sanoen taloudellinen arvo heijastelee arvon sosiaalisia lähteitä.

Innovaatioiden uudet paikat

Kulutustavaroita tuottavat yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan rakentamalla kiinnostavaa tuotepalettia. Tuotteissa korostetaan eroja, jotka voivat tosiasiallisesti olla hyvin pieniä. Samanlainen pyrkimys erottautumiseen luonnehtii kuluttamista. Ihmiset ta-

voittelevat yksilöllisyyttä käyttämällä tiettyjä tuotteita tai palveluita, esimerkiksi syömällä sushia tai ostamalla luksuskäsilaukkuja. Arvon tuottamisen näkökulmasta olennaisia eivät ole merkitykselliset erot siinänsä: ihmiset tuottavat niitä jatkuvasti mitä mielikuvituksellisimmilla tavoilla. Olennaista on tapa, jolla merkitykselliset erot kytkeytyvät toisiinsa ja sosiaalisen ja taloudellisen arvon tuottamiseen. Innovaatio-antropologia tutkii nimenomaan näitä kytköksiä. Merkitykselliset erot ohjaavat tarkastelemaan ihmisten, esineiden ja asioiden välisiä suhteita ja niitä ylläpitävää toimintaa. Ihmisten, esineiden ja asioiden synnyttämä toimintaympäristö on tunnettava, jotta uudenlaista arvoa voisi synnyttää.

44 Innovaatiot, jotka ratkovat käytännön ongelmia, eivät perustu yksinomaan merkityksellisiin erotteluihin. Ne tukevat ja tuottavat vastauksia arkisiin tekemisiin, niissä kohdattuihin ongelmiin ja mielikuviin. Talousalan ammattilaisilla on usein tapana palauttaa ihmisten tarpeet yksinkertaistettuun tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmiset pyrkivät ensin tyydyttämään perustarpeensa ja vasta sen jälkeen he siirtyvät korkeamman tason tarpeisiin, kuten toteuttamaan itseään ja omaa yksilöllisyyttään. Tarvehierarkian ajatus tukee käsitystä omaa hyötyä ja hyvinvointia maksimoivasta yksilöstä, mutta on todellisuudessa yksinkertaistettu näkemys ihmisiä motivoivista tekijöistä. Käytännöt syntyvät harvoin pelkästään hierarkianomaisesti ymmärretyistä perustarpeista, koska ihmiset ovat mielikuvituksessaan ja sosiaalisuudessaan enemmän kuin heidän tarpeensa syödä tai saada suojaa. Käytännöt pikemminkin tähtäävät sellaisten sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja luomiseen, joiden sisällä ihmiset järjestävät erilaisia arvoja tuottavaa toimintaa. Tällaisia sosiaalisia suhteita ohjailevat esimerkiksi perheet, jengit, klaanit, salaseurat, hallitukset tai ministeriöt. Toistuvista käytännöistä syntyy asemia, joista käsin maailmaan pyritään vaikuttamaan.

Nämä asemat eivät ole muuttamattomia. Uusia tarpeita, haluja ja asemia syntyy jatkuvasti. Rakenteet ovat dynaamisia ja käytännöt muuttuvia, ja siksi myös markkinat muuttuvat ja tekevät tilaa

innovaatioille. Uusien innovaatioiden paikat avautuvat nimenomaan uudennlaisista toiminnoista ja niistä tehdyistä tulkinnoista arjessa. Sanomalehtien sijaan tietoa tuotetaan blogeissa. Toimittajan rinnalle syntyy uusi tiedontuottaja, bloggaaja. Ihmisten toiminta on jatkuvaa ja päämääriltään avointa. Se tuottaa jatkuvasti uusia tarpeita, haluja ja uudennlaisia sosiaalisia suhteita tuotannollisen toiminnan ylläpitämiseksi. Yhteiskunta syntyy ja ylläpitää itsensä tällä jatkuvalla liikkeellä, eikä se ole suinkaan niin pysyvä tai sisäisesti yhtenäinen kuin usein ajatellaan.

Innovaatioantropologian näkökulmasta on keskeistä, että kaikessa inhimillisessä toiminnassa on viime kädessä kysymys erilaisista suhteista ja niiden hallinnoinnista. Nämä suhteet voivat olla joko esi-
neiden, asioiden tai ihmisten välisiä. Innovaationäkökulmasta taloudellisen lisäarvon tuottaminen edellyttää siis sitä, että innovaatiot tulevat osaksi yhteisön ja sen muodostavien yksilöiden välisiä suhteita ja käytäntöjä. Kaunis esine tai hienosti toimiva teknologinen laite on innovaatio, kun se tuottaa uudennlaista arvoa muillekin kuin tekijälleen. Uudet teknologiat tuottavat taloudellista lisäarvoa, kun niille löytyy käyttäjiä, jotka pitävät teknologioita niin merkityksellisinä, että he ovat valmiita joko maksamaan niistä rahaa tai tukemaan niitä toiminnallaan.

45

Kuten luvun 5 esimerkit osoittavat, innovointi on lähtökohtaisesti hyvin käytännönlähtöistä. Työssä on tärkeää tunnistaa ne suhteet, joita arvon eri ulottuvuuksien jatkuvassa yhteensovittamisessa hyödynnetään. Yrityksen toiminnan tulee samanaikaisesti tukea kaikkia arvon tuottamisen eri ulottuvuuksia ja useista eri näkökulmista. Innovaatiokirjallisuudessa puhutaan arvoketjuista, jotka kuvaavat lineaarisesti arvoa synnyttäviä elementtejä. Innovaatioantropologian näkökulmasta olennaista on suhteiden samanaikaisuus: arvoketjun sijaan osuvampi kuvaus on arvosuhteiden verkosto. Arvon eri ulottuvuudet sovittuvat yhteen, tukevat ja vahvistavat toisiaan. Arvoa tuotetaan yritysten ja erehdysten, hyvien ja huonojen päätösten avulla. Innovatiivisissa yrityksissä arvon tuottamisen prosesseja hiotaan jat-

kuvasti. Innovatiivisten edelläkävijäyritysten ja yhteisöjen arvo ei ole staattinen vaan se syntyy toiminnassa, jolla ei ole päätepistettä. Se on yhteisten päämäärien jatkuvaa tarkistamista, oppimista, iteratiivisia prosesseja ja kykyä hyödyntää konkreettisesti uudenlaisia oivalluksia.

TEOT

Ihmiset innovaatioiden takana.

5

Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan edelläkävijät

48

Innovaatioantropologian konkreettinen anti tulee parhaiten näkyväksi suhteessa innovaatiotoiminnan käytäntöön. Tässä luvussa kuvataan innovaatiotoiminnan arkea. Sitä luonnehtii aktiivinen pyrkimys ratkoa arvon tuottamiseen liittyviä esteitä. Aineisto on kerätty lokakuun 2009 ja maaliskuun 2010 välisenä aikana. Esimerkkejä varten on haastateltu kymmeniä innovoinnista vastaavia ihmisiä. Kvantitatiivisiin pikemminkin kuin kvalitatiivisiin tutkimuksiin luottava lukija voi kysyä, mitä voi päätellä näin pienestä ihmisjoukosta ja heidän tekemisistään. Ihmiset eivät välttämättä edes kerro totuutta vaan oman versionsa tapahtumien kulusta. Innovaatiotoiminnassa lopputulokset puhuvat puolestaan. Valituilla esimerkeillä on yleisempää kerrottavaa siitä, miten taloudellinen arvo mahdollistuu järjestettäessä uudelleen joko toimintaa tai ihmisten välisiä suhteita.

Kuvaamme käytännön esimerkeillämme, millaisissa ympäristöissä ja millaisten ehtojen vallitessa uudenlaista arvoa on syntynyt. Tunnistamme tuotteisiin, jakeluun ja palveluihin liittyviä innovaatioita. Tuomme esille niiden historiaa, tunnusomaisia piirteitä ja innovaatiotyöskentelyyn liittyviä oppimisprosesseja. Oivallukset ovat syntyneet ongelmia ratkottaessa, käytännön työtä tehtäessä. Innovaatiotoimintaa ovat vieneet eteenpäin uudenlaiset tavat luoda suhteita ja ratkoa näistä suhteista rakentuvia monimutkaisia kokonaisuuksia. Olemme kiinnittäneet johdonmukaisesti huomiota siihen, miten yritykset ja yhteisöt tuottavat uudenlaista arvoa tekemällä muutoksia johonkin arvottamisen kentistä. Olemme kysyneet yhä uudelleen, mikä ideassa,

tuotteessa tai toimintamallissa todella luo arvoa, ja mikä tämän arvon olemus on. Mihin perustuu innovaation tuottama uudennainen arvo? Ja miten se kääntyy taloudelliseksi lisäarvoksi?

Analysoimalla arvon tuottamisen prosesseja käytännön työn näkökulmasta avaamme ruohonjuuritason näkökulman innovaatio-toimintaan. Merkittävää on, että tällainen tarkastelu avaa innovaatio-toimintaan varsin hitaan näkökulman. Innovointi on pitkäjänteisyyttä vaativaa, käytännönlähtöistä toimintaa. Kun päämääränä on luoda lisäarvoa lukuisille toimintaan osallistuville osapuolille, erilaisten arvon tuottamisen prosessien tukeminen ja yhteensovittaminen edellyttää aikaa vievää toimintojen hiomista. Viime kädessä innovatiivisten työskentelytapojen toimivuus tulee testatuksi käytännön työssä. Ihmiset kokeilevat erilaisia innovoinnin menetelmiä ja oppivat niiden avulla uutta. Esimerkit tuovat esille, että pienikin näkökulman muutos innovaatioantropologiseen suuntaan voi tuottaa uusia oivalluksia.

Pääosassa tarkastelussa ovat ihmiset innovaatioiden tekijöinä. Näillä ihmisillä on ollut kykyä ymmärtää myös muita ihmisiä: käyttäjiä ja asiakkaita. Innovaatiotoiminnan palauttaminen käytäntöön ja ihmisiin muutosten tekijöinä on yksi tärkeimmistä tätä tutkimusta ohjaavista teoreettisista lähtökohdista. Arvon tuottamisen kannalta on olennaista, että arvo tulee näkyväksi, kun ihmisten voima ja kyky toimia muuntuu konkreettisiksi muodoiksi. Graeberin (2001, 51) mukaan syy siihen, että uskomme teknologioiden tai rahan pikemminkin kuin ihmisten muuttavan maailmaa johtuu tavasta kuvitella maailma lähtökohtaisesti staattiseksi. Ajatellaan, ettei maailma muutu ilman ulkoisia vaikuttimia, jotka pakottavat sen muutokseen. Innovaatioiden tekijät kuitenkin työskentelevät sillä oletuksella, että he kykenevät muuttamaan maailmaa. Marx on osuvasti tuonut esille, että tässä on ihmisen ja eläimen tärkein ero. Toisin kuin taitavin hämähäkki, huonoinkin arkkitehti näkee rakennelmansa mielikuvituksessaan ennen kuin siitä tulee todellinen rakennus. Ihminen voi aikaansaada muutoksia hyvin tietoisella tavalla, koska hänellä on kyky kuvitella ne. Innovaatiot syntyvät näistä kuvitelmista, niitä tukevista pyrkimyksistä

ratkaista asioita uudennlaisilla tavoilla, ja käytännöistä, joilla ihmisten, esineiden ja asioiden välisiä suhteita saadaan muutettua.

Yhteisöllinen asuminen: uudennlaisen markkinan määrittäjä

Yhteisöllisen asumisen ympärille on viimeisen kymmenen vuoden aikana syntynyt innovaatiotoimintaa, joka on syntynyt markkinoiden ulkopuolisen, yhä laajenevan tyhjän tilan havaitsemisesta ja yrityksestä kehittää uudennlaisia asumisen ratkaisuja. Yhteisöllisen asumisen peruskonsepti on hyvin selkeä. Se vastaa eri-ikäisten ihmisten yhteisyyden kaipuuseen, tukee ekologisesti kestäväää asumista ja hyvinvointia. Yhteisöllinen asuminen poikkeaa ratkaisevasti tämän raportin muista esimerkeistä, koska sen tukemiseen ei ole syntynyt merkittäväää liiketoimintaa tai uudennlaisia palvelukonsepteja. Olennaista tämän raportin kannalta on, ettei liiketoiminnan puuttuminen yhteisöllisen asumisen ympäriltä kerro uudennlaisten asumisen konseptien liiketoimintapotentiaalista. Se kertoo vain siitä, että liiketoimintaa ei ole rakennettu.

50

Väestön ikääntyminen tarkoittaa sitä, että yhä useampi ihminen tulee elämään pitkiä aikoja yksin. Kaikilla ikäihmisillä ei ole puolisoa tai lapsia, joihin he voisivat turvata, ja moni seniori ei edes halua olla taakkana lapsilleen. Yhteisöllinen asuminen on vastaus näihin yleistyviin, sosiaalisiin tarpeisiin. Se mahdollistaa identiteetin luomisen aktiivisena ja sosiaalisena, ei yksinäisenä asujana. Yhteisöllinen asuminen tuo esimerkkinä hyvin konkreettisesti esille, miksi käyttäjälähtöisyys on riittämätön tapa edistää uudennlaista innovaationäkemyistä. Palveluasuminen on jo olemassa oleva käyttäjälähtöinen ratkaisu ikäihmisten asumisen haasteisiin. Monet ikäihmiset eivät kuitenkaan halua palvelutaloihin, koska ne tuntuvat ikäviltä standardiratkaisuilta. Ne ovat kyllä käyttäjälähtöisiä, mutta määrittävät käyttäjän liian kapeasti: käyttäjä on ”palveltava perusseniorei”. Ikääntyminen ei tee kaikista ihmisistä samanlaisia, eikä ihmisten pyrkimys toteuttaa itseään katoa eläköityessä. Yhteisöllinen asuminen toisin sanoen yhdistää oivallisella tavalla pyrkimyksen yhteisöllisyyteen ja yksilöllisyyteen

kaikissa elämänvaiheissa. Asukkaat asuvat omissa, toisinaan jopa itse suunnittelemissaan asunnoissa. Heidän ei tarvitse muuttua perus-senioreiksi vaan he voivat elää yksilöllisesti yhdessä muiden kanssa.

Loppukiri – Arabianrannan menestystarina

Yhteisöllisen asumisen palkittu pilottiprojekti Loppukiri-senioritalo sijaitsee Helsingin Arabianrannassa. Vastaavia projekteja on käynnis-sä eri puolilla Suomea. Nämä hankkeet eivät ole näyttäneet inno-vaatiopolitiikan näkökulmasta kiinnostavina: ne ovat liian paikallisia, vaikeasti hallinnoitavia ja monistettavia. Kannatettavista päämääristä huolimatta yhteisöllisen asumisen hankkeille on vaikea löytää raken-nuttajia. Asuntoasioista vastaavan ministeri Jan Vapaavuoren mukaan ammattirakennuttajia olisi ehkä helpompi houkutella mukaan yhtei-söllisen asumisen hankkeisiin, kun asumisen konsepti olisi tarkkaan mietitty, suunnittelu- ja asukkaiden osallistumis- ja osallistamisproses-sit olisivat hallinnassa ja asukkaita edustavilla yhdistyksillä olisi esi-tettävissä kunnille suunnitelma useamman kuin yhden tontin raken-tamisesta. Tässä on yksi yhteisöllisen asumisen edistämisen suurista paradokseista: asukkaita edustavien yhteisöjen tulisi ajatella olevansa sarjatuottajia. Yhteisöt eivät kuitenkaan välttämättä halua rakentaa kuin yhden talon, kodin itselleen.

51

Tyhjän tilan täyttäjät

Loppukiri-senioritalon historia on dokumentoitu yksityiskohtaisesti, ja talon vaiheet tuovat hyvin realistisesti esille innovaatiotoiminnan haasteellisuutta. Talon asukkaiden tarinoissa konkretisoituvat näkö-kulmat, joita innovaatiokirjallisuudessa kuvataan aivan liian harvoin. Kun tukevia institutionaalisia rakenteita ei ole, resurssija kuluu ole-massa olevien rakenteiden luomien esteiden ylittämiseen ja kiertämi-seen. Innovatiivisuus vaatii aikaa, rohkeutta, sitkeyttä, kovaa työtä ja jatkuvaa epävarmuuden sietämistä.

Ensimmäiset ideat vaihtoehtoisesta asumista alkoivat elää Mar-ja Dahlströmin ja hänen ystäviensä tavatessa vuonna 1999. Naiset

pohtivat keittiön pöydän ääressä omien äitiensä vanhenemista. He puhuivat siitä, kuinka he haluaisivat ratkaista vanhuuden asumisensa ajoissa, ennen kuin he olisivat liian vanhoja ja raihnaisia niin teh-däkseen. Hyviä vaihtoehtoja oli kuitenkin tarjolla harmittavan vähän: vanhainkodit eivät houkuttelleet ja palvelutalot vaikuttivat kovin pas-sivoivilta. Sitä paitsi niissä asuessa pitäisi maksaa palveluista, joita ei edes käytä. Naiset olisivat vielä pitkään toimintakykyisiä ja he halusi-vat aktiivisesti tehdä hyvinvointiinsa vaikuttavia valintoja.

Dahlströmin ja hänen ystäviensä keskustelut eivät olleet mitenkään ainutlaatuisia. Samoja asioita pohtivat lukuisat seniorit eri puo-lilla Suomea. Heidän keskustelunsa oli kuitenkin poikkeuksellinen, koska he halusivat tehdä asialle jotakin. Joku keksi, että yhteisöllisesti asuessa omaan elämäänsä voisi vaikuttaa. Yhdysvalloissa, Tanskassa ja Ruotsissa on toteutettu erilaisia yhteisöllisen asumisen malleja, ja ihmiset Suomessakin ovat asuneet yhteisöllisesti. Idea yhteisöllises-tä asumisesta ei siis ollut mitenkään uusi tai vallankumouksellinen. Ideat innovaatioista ovat usein jo olemassa mutta tullakseen todel-lisiksi innovaatioiksi ne vaativat jalostamista eteenpäin – niin tässä-kin tapauksessa. Yhteisöllisyys ei ole aiemmin ohjannut suomalaista asuntotuotantoa ja sellaisena Loppukiri-senioritalosta tuli tärkeä uusi avaus. Talohanke perustuu nimenomaan omistusasumiselle ja murtaa näin ennakkoluuloja, joita yhteisölliseen asumiseen on kohdistunut. Yhteisöllinen asuminen ei olekaan vain opiskelijoiden ja hipahtavien vaihtoehtoihmisten asumisratkaisu vaan siitä voivat nauttia nekin, joilla olisi varaa asua yksin omakotitalossa.

Kun radiotoimittaja Anna-Liisa Mikkeli ja hänen musiikkitoi-mittajaystävänsä Anita Wetterstrand palasivat ohjelmantekomatkal-taan Färdknäppen-nimisestä seniorien yhteisöstä Tukholmasta, idea yhteisöllisestä senioritalosta alkoi konkretisoitua. Färdknäppenin toimintamalli ja asukkaiden hyvä henki sytyttivät. Suomalaisporukka alkoi tosissaan puuhata itselleen omaa taloa Helsinkiin. Talohankkeen taustayhteisöksi muotoutui Aktiiviset Seniorit ry. Ruotsalaisten ideoi-ta ja hyviä kokemuksia on hyödynnetty Loppukirissä kaikin mahdol-

lisin tavoin. Färdknäppenin asukkailta on opittu yhteisöllisyydestä ja päivittäisten toimintojen järjestämisestä. Heiltä on saatu reseptejä, joiden avulla kokata isolle porukalle. Färdknäppeniläiset olivat myös tärkeä tuki talon rakentamisen aikana. Kun talohankkeessa koettiin takaiskuja, ruotsalaiset muistuttivat yhteisten unelmien ja tavoitteiden toteutumisen olevan mahdollista.

Kuuden vuoden urakka

Aktiiviset Seniorit ry sai Helsingin kaupungilta varauksen Hitas-tonttiin tammikuussa 2001. Kesti kuitenkin vielä vuosia ennen kuin Arabianrantaan nousi kerrostalo. Loppukirin suunnitteli arkkitehti Kirsti Sivén, jonka työtä ohjasi eläytyvän suunnittelun periaate. Talon idean asukaslähtöisyys jatkui sen toteutuksessa. Ajatuksena oli luoda tilat, jotka mahdollistaisivat täysipainoisen elämisen myöhemmällä iällä. Suunnittelun tärkeitä lähtökohtia olivat esteettömyys ja esteettisyys. Vaikka talossa pääsee kaikkialle pyörätuolilla tai rollaattorilla, Loppukiri ei näytä palvelutalolta. Tukholman Färdknäppenissä laitosmaisuuutta pidetään loitolla myös porrashuoneiden seinille ripustetuilla tauluilla ja seinävaatteilla. Siihen suomalaiset paloturvallisuusmääräykset eivät kuitenkaan taivu.

53

Arkkitehtitoimiston ja asukkaiden tiiviillä yhteistyöllä – myötäsuunnittelulla – pyrittiin säästämään kustannuksia ja takaamaan tulevien asukkaiden tyytyväisyys. Arkkitehti Kaisa Ilkka kehitti asuntokohtaisten erojen hallinnointia varten tietokonealomakkeen, huoneistokortin, jolle koottiin kaikki toiveet. Asuntokortti toimi dokumenttina, jonka asukas sitten kuittasi omalta osaltaan.

Lokakuussa 2004 Aktiiviset Seniorit ry teki päätöksen Loppukirin rakentamisesta. Rakennuttajien kilpailutus oli jo tehty, kun tonttiasia oli selvä alkutalvesta 2001. Kilpailutuksen voitti Sato-Rakennuttajat Oy. Ennen kuin talohankkeelle saatiin rahoitus, tontti puhdistettua ja hankkeelle urakoitsija, oli kulunut vuosia. Kyseessä oli aiemmasta täysin poikkeava hanke ja monet käytännön työvaiheet piti miettiä alusta saakka uusiksi. Projektin venyessä inhimilliset tekijät

mutkistivat sitä. Vain alle puolet talon asukkaista asuu heille suunnitelluissa asunnoissa. Pitkän projektin aikana ehti tulla mielenmuutoksia ja peruutuksia. Osa mukana olleista sairastui, väsyi, päätti muuttaa Espanjaan tai maaseudulle. Hanketta vetävät ihmiset joutuivat jatkuvasti rekrytoimaan uusia ihmisiä poislähteneiden tilalle. Riidoiltakaan ei välttytty. Taloudelliset suhdanteetkin olivat talohanketta vastaan: asuntojen hinnat nousivat rakennusaikana. Entisen asunnon hinta ei riittänyt uuden asunnon rahoitukseen tai pankki ei myöntänyt lainaa. Silti Sato-Rakennuttajien markkinoitavaksi jäi 58 asunnosta lopulta vain seitsemän asuntoa. Kaikki asunnot oli myyty ennen talon valmistumista.

54 Kuuden vuoden kuluttua siitä, kun seniorit olivat aloittaneet työnsä, Loppukiri oli vihdoon muuttovalmis. Hankkeen kaksi puuhanaista, Marja Dahlström ja Sirkka Minkkinen, ovat kirjoittaneet Loppukirin rakentamisen vaiheista: suurista unelmista, ystävydestä, oivalluksista, vaikeista päätöksistä ja huonosti nukutuista öistä. Aktiiviset Seniorit ry järjesti kymmeniä jäseniltoja ja erilaisia työryhmiä. Hankkeen vetäjät kävivät lukemattomia neuvotteluja virkamiesten, arkkitehtien, rakennuttajan, pankkien ja satojen asukkaiksi aikovien kanssa. Kun talo oli vihdoin valmis, se tuntui lähes ihmeeltä.

Lisää yhteisöllisyyttä

Loppukiri-talon valmistumisen jälkeen sen innovatiivisuudesta ei ollut epäilystäkään. Talon valmistuttua siellä on käynyt lukemattomia vierailijaryhmiä sekä kotimaasta että ulkomailta. Helsinki Living Lab on käyttänyt Loppukiriä esimerkkinä tulevaisuuden asumisesta. Aktiiviset Seniorit ry on saanut useita palkintoja, esimerkiksi Vihreän Sivistysliiton Visio-palkinnon ja Pekka Kuusi -ympäristöpalkinnon. Palkinnon perusteluissa korostetaan, kuinka Loppukiri-talo edistää sekä ekologisia arvoja että vaihtoehtoisia tapoja järjestää seniori-ikäisten asuminen.

Talon asukkaat ottavat mielellään vieraita vastaan, koska he ymmärtävät talon ainutlaatuisuuden. Loppukiri voi inspiroida mui-

ta ikääntyneitä ryhtymään oman elämänsä näkijöiksi, kokijoiksi ja määrittelijöiksi. Talon asukkaat kuvaavat olevansa elävä esimerkki vaihtoehtoisesta seniori-ikästä. Tekeminen tuo merkityksellisyyttä elämään ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Asukkaille on tärkeää, että he osallistuvat arkisiin päivällisen laittamiseen ja talon yhteistilojen siivoamiseen. ”Täällä on jopa piinallisen siistiä”, yksi asukkaista naureskelee. Loppukirin yhteisöllisyys syntyy päivittäisissä askareissa, ei muiden palveltavana oleillessa.

Loppukirin asukkailta kysytään toistuvasti yhteisöllisyydestä. Kysyjät epäilevät, etteivät suomalaiset kykene yhteisöllisyyteen. Loppukiriläiset ovat opiskelleet yhteisöllisyyttä ja pohtineet, kuinka kokonaista kerrostalollista ihmisiä voi hallinnoida yhteisöllisesti. Heidän kokemuksensa ovat pääosin erinomaisen hyviä. Asukkaiden joukossa on kuitenkin niitäkin, jotka pohtivat kykenevätkö he yhteisölliseen asumiseen. Kaikille se ei sovi, mutta monille se on toivottu asumismuoto.

Yhteisöllisyyden halu tulee konkreettisesti näkyväksi lukuisina yhteisöllisen asumisen käynnissä olevina hankkeina. Aktiiviset Seniorit ry on myös aloittanut uuden talohankkeen. Tontti on jo valmiina Kalasatamassa.

Yksi kiinnostavimmista meneillään olevista talohankkeista on Salla Korpelan aktiivisesti edistämä Koti kaupungissa ry:n yhteisöllisen asumisen hanke. Talohanke on erittäin kunnianhimoinen. Hanketta varten tullaan perustamaan asunto-osakeyhtiö, joka aikoo rakennuttaa kerrostalonsa Jätkäsaareen itse, ilman ulkopuolista rakennuttajaa. Nimi asunto-osakeyhtiölle on jo valmiina: siitä tulee Malta, koska se sijaitsee Välimerenkadulla. Rakennutettavaan taloon on suunniteltu viitisenkymmentä asuntoa. Asukkailla on omat asunnot ja lisäksi talossa on yhteisiä tiloja. Tavoitteena on, että asukkaat pääsevät vaikuttamaan omien asuntojensa suunnitteluun. Talon rakenneratkaisuissa kiinnitetään erityistä huomiota energiansäästöön, ekologisesti kestäviin ja esteettisiin ratkaisuihin.

Työmäärä tulee olemaan valtava, mutta Korpela on sitä mieltä, ettei muuta vaihtoehtoa ole. Hänellä on hyvin ankea näkemys suoma-

laisista rakennuttajista: ”Rakennuttajien ainoa tavoite on tehdä bisnestä, ja vaikka rakennuttaja saisi myytyä kaikki asunnot etukäteen, se tekee varmuuden vuoksi standardiratkaisuja.” Korpelan mielestä rakennuttajat yksinkertaisesti aliarvioivat asunnonostajia: he uskovat vain bulkkiasuntojen käyvän kaupaksi.

Rakennuttajien jättäytyminen uudenlaisten asumisen hankkeiden ulkopuolelle johtuu kiinnostuksen puutteesta, mutta myös asuntomarkkinoista: jos asunnot menevät muutenkin kaupaksi, miksi turhaa tehdä jotakin aiemmasta poikkeavaa. Kun rakennuttajilla ei ole asukaslähtöisen rakentamisen osaamista, hankkeista tulee väistämättä hankalia, kalliita ja työläitä.

Kerrostalon rakennuttaminen ilman rakennuttajaa tarkoittaa monenlaisia juridisia ja taloudellisia haasteita, jotka on pyrittävä ratkomaan mahdollisimman pitävästi. Juristin on esimerkiksi suunniteltava talon tuleville asukkaille sopimusjärjestely, jossa otetaan huomioon kaikki mahdollisesti eteen tulevat riskit. Koska talolla ei ole ulkopuolista rakennuttajaa, se jää asunnon ostajien etuja suojaavan RS-järjestelmän ulkopuolelle.

56

Jätkäsaareen hankkeessa ollaan nyt siinä vaiheessa, että tulevat asukkaat ovat tehneet keskinäisen sopimuksen ja maksaneet ennakkomaksua tulevista asunnoistaan 30 euroa neliöltä. ”Talohanke rakentuu luottamuspääomalle”, Korpela määrittelee. Koossa on yli 100 000 euroa, jolla taloa päästään todenteolla suunnittelemaan. ”Sikaa ei osteta säkissä. Kaikessa tekemisessä tullaan tavoittelemaan parasta laatua”, Korpela summaa.

Jätkäsaaren talohanke edellyttää uudenlaisen arvoverkoston rakentamista ryhmärakentamisen tueksi. Innovaatioantropologian näkökulmasta hankkeessa on kysymys ihmisten tarpeita ja toiveita tukevien monimutkaisten ratkaisujen luomisesta. Keväällä 2009 Korpela yritti löytää kehitysrahaa, jolla ryhmärakentamisen konseptia voisi miettiä: ”Ei olisi esimerkiksi hullumpaa, jos jostakin löytyisi rahaa kehittää juristipalvelujen avulla mallia, jota voisi käyttää vastaavissa hankkeissa.” Korpela törmäsi byrokraatiaan: hanke ei sopinut olemas-

sa oleviin tukijärjestelmiin. Toistaiseksi hän tekee siis työtä yhteisöllisen asumisen hankkeessa palkatta, free lance -toimittajan työn ohessa.

Innovaatiopolitiikan katvealueella

Yhteisöllisen asumisen hankkeet kertovat ihmisten halusta parantaa oman elämänsä laatua. Ne eivät ole yksinomaan talohankkeita vaan hyvinvointihankkeita. Arvon tuottamisen näkökulmasta ihmiset pyrkivät aktiivisesti luomaan elämäänsä sosiaalista arvoa: tukiverkostoja ja ystävyyttä. Loppukirin asukkaat kertovat hyvin avoimesti siitä, kuinka he saavat tukea muista asukkaista. Yhteinen ruoanlaitto ja siivoaminen, jaetut ateriat, harrastukset ja juhlat tekevät arjesta merkityksellistä. Loppukirissä omatoimisuus, osallisuus ja yhteisöllisyys eivät ole pelkkää retoriikkaa: sanoilla on sisältö, ne luovat ihmisille turvaa.

Asunto-, toimitila ja rakennuttajaliitto Rakli ry:n lakimies Riikka Vitakoski oli mukana Loppukiri-hankkeessa ja hän sanoo rakennuttajien ottavan askeleita ihmislähtöiseen suuntaan. Rakennuttajia kiinnostaa, mikä saisi ihmiset pärjäämään ja viihtymään omissa kodeissa seniori-iässä. ”Yhtäkkiä kaikki ovat jotenkin siirtyneet seuraavalle ajalle, nyt pohditaan laajemmin, miten saadaan ihmiset voimaan paremmin”, hän kuvailee. ”Nyt on ymmärretty, että kyse ei ole vain seinistä.” Osa rakennuttajista on jo aktiivisesti alkanut kehittää uudenlaista asumiseen liittyvää osaamista. Ympäristöministeriö ja Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus kannustavat avustuksilla ja tutkimus- ja kehittämisrahoituksella rakennuttajia kehitystyöhön ja tukevat uusien rakennuttaja- ja omistajayhteisöjen syntymistä. Asunto Osakeyhtiö Helsingin Loppukirin lisäksi ARA:n tukemia tahoja ovat olleet Oranssi ry, Alkuasunnot oy, S-Asunnot oy ja Käpytikka ry.

Rakennusalan ajankohtainen haaste on oppia hahmottamaan asumisen ratkaisuja, jotka tuottavat uudenlaista arvoa. Osallistava toimintamalli, jossa asukkaat ovat aktiivisesti mukana suunnittelutyössä, ei välttämättä istu alan vakiintuneisiin toimintatapoihin. Yhteisöllinen asuminen kertoo asuntotuotannon ja ihmisten arjen tarpeiden kohtaamattomuudesta, mutta se ei missään tapauksessa ole

ainoa ratkaisu asumiseen liittyviin toiveisiin ja pyrkimyksiin. Ihmisten asumista voisi tukea esimerkiksi osallistavalla yhdyskuntasuunnittelulla, mahdollisuuksilla vaikuttaa naapureiden valintaan, uudenaikaisilla vuokra-asumisen käytännöillä, muuntuvilla tilaratkaisuilla asunnoissa ja rakennusten yhteisissä tiloissa.

Ihmislähtöisyys rakennusalan ja innovaatiopolitiikan haastajana

- 1) Asumiseen liittyy paljon uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. Asumisen tapoja kuitenkin järjestävät ja hallinnoivat suurelta osin muut kuin asukkaat tai potentiaaliset yksityisrakennuttajat.
- 2) Rakennusliikkeet tunnistavat rakennemurroksen, joka keskittää tonttien hankinnan ja rakentamisen kasvukeskuksiin. Sen sijaan ne eivät tunnista yhteisöllisyyden kaipuuta. Esimerkkinne näyttää, että sosiaaliset pyrkimykset ja niiden luoma liiketoimintapotentiaali jää hahmottomatta, eivätkä rakennuttajat pääsääntöisesti määritä liiketoiminta-alueitaan kovin asiakaslähtöisesti.
- 3) Yhteiskunnallisella tasolla ei tunnisteta sosiaalisuuden edistämistä osana hyvinvointipolitiikkaa, vaikka se olisi sekä kansanterveydellisesti että suomalaisen hyvinvoinnin kannalta merkittävää.
- 4) Innovaatiotoimintaa syntyy tärkeäksi koettujen asioiden osalta myös ruohonjuuritasolla, vaikka vakiintuneet markkinatoimijat tai innovaatiopolitiikka eivät sitä tukisikaan.
- 5) Sosiaaliset suhteet määrittävät ihmisten taloudellista toimeliaisuutta. Sosiaalinen arvo – tässä yhteydessä asumiseen liittyvä sosiaalinen arvo – muodostuu innovaation menestyksekkääksi perustaksi, vaikka se haastaa voimakkaasti perinteiset rakentamisen liiketoimintamallit.

Golla: kovasta teknologiasta pehmeään kokemukseen

Helsinkiläisyritys Golla on kansainvälisyydessään hyvin poikkeuslaatuinen suomalaisyritys. Värikkäiden kännykkäpussien ja läppäri-laukkujen valmistaja on onnistunut luomaan konseptin, jonkalaisia suomalaisyrityksissä on syntynyt hyvin vähän. Golla toimii pikemminkin ruotsalaisten yritysten tavoin pyrkiessään hallitsemaan erilaisten kohdeyleisöjen maailmoja ja tuottamaan näissä maailmoissa vallitseviin kulttuurisiin suhteisiin tunnistettavia ja haluttavia tuotteita.

Gollassa konkretisoituvat tämän raportin tärkeimmät väitteet antropologisen lähestymistavan merkityksestä kannattavalle yritys-toiminnalle. Gollan konseptissa yhdistyvät esimerkillisellä tavalla arvon luonnin eri ulottuvuudet. Konsepti on pitkällisen työn tulosta ja sen onnistumista on siivittänyt intuitiivinen ymmärrys siitä, ettei arvo synny esineistä, asioista tai ihmisistä vaan toiminnasta, jolla edistetään sosiaalisten suhteiden ja merkityksellisten erojen syntyä. Gollan tuotteet muokkaavat ja kannattelevat ihmisten ja esineiden välisiä suhteita sekä sijoittavat yksittäiset tuotteet laajempaan Golla-maailmaan.

59

Gollassa on olennaista, että sen konseptin ytimessä on ihmisten tapa toimia. Gollan markkinamääritystä voi pitää toiminnallisena: yritys tuottaa arvoa tukemalla ihmisten tapaa toimia ja liikkua paikasta toiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Gollan tuotteiden markkinoiden perusta on hyvin yksinkertainen: markkinat syntyvät siitä, että ihmisillä eri puolilla maailmaa on erilaisia elektronisia laitteita, joita he haluavat kuljettaa mukanaan. Kännyköiden ja tietokoneiden lisäksi ihmiset liikkuvat mukanaan muun muassa kameroita, nauhureita ja soittimia.

Toiminnallisuus ja siihen liittyvät merkitykset on markkinamäärittäksenä innovatiivinen, koska se ei oleta maailman olevan staattinen vaan pyrkii aktiivisesti luomaan uudenlaisia suhteita sekä ihmisten kesken että ihmisten ja esineiden välille. Innovaatioantropologian näkökulmasta Gollan tuotteet eivät siis ole yksinomaan kännykkäpusseja tai kameralaukkuja vaan ihmisten toimintaa kannattelevia

suhteiden mahdollistajia. Pussit ja laukut helpottavat ihmisten päivittäistä toimintaa ja sitovat ihmiset heidän omistamiinsa teknologioihin. Gollan tuotteiden arvo syntyy nimenomaan merkityksellisestä erosta ja erottautumisen arvosta. Golla tekee tusinatavaroista henkilökohtaisia esineitä.

Kuten aiemmissa luvuissa on tullut jo esille, merkityksellisten erojen tuottaminen on kaikkea kulutustavaruustuotantoa eteenpäin vievä voima ja tämä pyrkimys luonnehtii myös Gollaa. Värikkäät pussit ja laukut personoivat ja suojaavat ihmisille tärkeitä elektronisia laitteita. Näin ne tukevat ihmisten halua olla yksilöllisiä. Gollan tuotteilla voi leikitellä erilaisilla identiteeteillä ja itsen esittämisen tavoilla. Uudenlaisen arvon tuottamisen näkökulmasta pelkkä yksilöllisyyden tukeminen ei kuitenkaan riitä. Innovatiivisuuteen tarvitaan muutakin kuin merkityksellisiä eroja: ne pitää kääntää vielä liiketoiminnallisesti järkeviksi tuotteiksi. Menestyneen innovaation takana on oltava myös ammattitaitoista tuotantoa, jakelukanavia, logistiikkaa, varastointia, myyntiä, markkinointia ja mainontaa. Olemme kiinnittäneet erityistä huomiota Gollan konseptia kannatteleviin antropologiin oivalluksiin arvon tuottamisesta. Ne selittävät, kuinka helsinkiläisestä perheyrytyksestä on vaivihkaa tullut globaali toimija.

60

Ankanjaloilla maailmalle

Gollan juuret ovat tiukasti Suomessa, mutta esikuvat ovat pikemminkin ruotsalaisia: Ikea ja Hennes & Mauritz. Ruotsalaiseen tapaan Gollassa pyritään globaalin toimintaympäristön ketterään haltuunottoon. Gollan kännykkäpusseja, kamera- ja tietokonelaukkuja myydään kymmenissä tuhansissa myymälöissä eri puolilla maailmaa. Yrityksen myynnistä yli 99 prosenttia tulee muualta kuin Suomesta. Numeroiden valossa Gollan kasvu ja kannattavuus ovat huippuluokkaa. Liikevaihto on viidessä vuodessa moninkertaistunut. Talouden taantumajaksosta huolimatta yrityksellä on mennyt erinomaisen hyvin. Myyntikonttoreita on perustettu Chicagoon, Shanghaihin, Tokioon, Esseniin ja Lilleen.

Golla toimii erittäin kilpailuilla kulutustavaramarkkinoilla. Kova kilpailu pakottaa pohtimaan jatkuvasti sitä, millaisia tuotteita Golla tekee ja mihin se erikoistuu. Kannettava elektroniikka kannattelee uudenlaista vähittäistuotekategoriaa, jonka ytimessä on käsitys Golla-maailmasta. Yksittäisten tuotteiden tavoitteena on muodostaa tuoteperhe, joka ilmentää kokonaisvaltaisesti tietynlaista tapaa olla maailmassa. Gollan visio tiivistyy sen monissa tuotteissa toistuvassa sanaparissa: Mobile Generation. Tätä visiota viedään eteenpäin tuotteiden lisäksi nettisivuilla, tuote-esitteillä, mainoksilla, messuosastoilla ja kauppojen Golla-osastoilla. Nämä vahvistavat uudenlaista tuotekategoriaa merkityksellisillä yhteyksillä ja niihin liittyvällä markkinoinnilla.

Matka yhtenäiseen Golla-visioon on kestänyt vuosikausia, ja Gollan historiassa tiivistyvät monet innovatiivista toimintaa ohjaavat piirteet. Uusia avauksia ei synny ilman rohkeutta, riskinottoa, kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden oppimista. Golla syntyi 1990-luvun puolivälissä Kähkösen veljesten yhteistyönä. Yrityksen nimi viittaa Rauman Kollan kylään. Yrittäjäys oli tuttua jo kotoa: ”Kyllä mä oon kasvanut siihen ympäristöön. Et se on semmonen geenitauti”, Gollan toimitusjohtaja Petri Kähkönen vitsailee. Kähkönen teki käsityönä metallisia huonekaluja, mutta oivalsi pian ettei käsityöläisyydestä syntyisi liiketoimintaa. ”Minulla ei ollut tarkoitus hakea nimeä muotoilijana, vaan ihan aidosti tehdä liiketoimintaa ja yrittää hakea kasvua sille. Siihen me tarvittiin teollisesti valmistettuja tuotteita.”

Ensimmäiset tuotteet olivat ankanjaljoilla seisovia cd-telineitä ja koiranluun muotoisia cd-pöytätelineitä, joita Petri ja hänen veljensä kasasivat. He suunnittelivat tuotteet niin hyvin, että ne olivat omin voimin koottavissa. Apuna suunnittelutyössä oli Teknillisen Korkeakoulun professoreita. ”Ja sitten monen kommervengin kautta se anka sitten loppujen lopuksi seiso ihan omilla jaljoillaan”, Kähkönen muistelee.

Vuonna 1996 veljekset vuokrasivat halvimman mahdollisen pakettiauton, lastasivat auton täyteen tuotteitaan ja ajoivat kulutus-

elektroniikkamessuille Saksaan. Messut olivat aloitteleville yrittäjille menestys. Kähkönen muistuttaa, että ennen nettiaikaa messut olivat tärkeitä kaupantekopaikkoja. Niillä oli mahdollisuus lisätä liikevaihtoa tuntuvasti. Nykyään messuja ei oikeastaan tarvita kaupantekoon vaan niistä on tullut pikemminkin markkinointitapahtumia. Messuille mennään esittäytymään ja hakemaan yleisempää ymmärrystä alan kehityksestä ja uusista avauksista. Samalla tavataan tuttuja ja kuullaan tärkeitä juorat.

Ankanjalcaisten cd-telineiden jälkeen Kähkösen veljesten liiketoiminnan painopiste alkoi siirtyä kohti kannettavaa teknologiaa. Muovisten kännykkäkoteloiden menestyksen siivittämänä Gollasta tuli Nokian alihankkija. Yhteistyö Nokian kanssa oli opettavaista: logistiikan hallinta oli yrityksessä täysin omaa luokkaansa. Gollan kannalta alihankkijuus osoittautui kuitenkin huonoksi päätökseksi: ”Se ei ollut meidän brändille hyväksi, kun meidän omat moottorit pysähtyivät”, Kähkönen perustelee. Puolentoista vuoden päästä yhteistyö Nokian kanssa päättyi. Kähkönen ei pidä päätöstä dramaattisena. ”Pikemminkin jatkettiin sillä tiellä, mihin itse usko.” Silloin oli jo näkyvissä kännyköiden, digikameroiden ja kannettavien tietokoneiden nopea yleistyminen. Samalla kun tiet erosivat Nokian kanssa, Kähkösen veljekset lähtivät omiin suuntiinsa. Veljellä nykyään oma design-yritys ja Gollasta tuli Petri Kähkösen omaisuutta.

62

Kaupallista Suomi-designia

Nokia-yhteistyön jälkeen Golla alkoi löytää oman identiteettinsä. Syntyi edelleen tuotannossa oleva kännykkäpipo, ”pieni hieno innovaatio”, Kähkönen määrittää. ”Pipo oli sellainen Gollan oman malliston aukaisija.” Gollan tuotteet syntyvät usein kokeilemalla. Kännykkäpipo syntyi paloletkusta: ”Eli paloletkuu ja sit jotenki se kääntyi sitten tomloseksi trikooksiksi. Ja siihen keksittiin sitten se kuminauha sinne sisälle ja miten se taitetaan ja miten se kasataan se pipo.”

Gollan tuotteissa pyritään yksinkertaisuuteen ja selkeyteen: ”Vaikka sä katot sitä pipoa, että noinhan se tietysti pitää tehdä, mut

eipä ollut kukaan sitä ennen tehny.” Yksinkertaisuus ja selkeys liit-
tävät Gollan skandinaaviseen suunnitteluperinteeseen. Yrityksen
muotoilijat ovat pääasiassa suomalaisia, monet Taideteollisen Korkea-
koulun kasvattaja. Gollan perustana on paikallinen muotoiluosaami-
nen, mutta samalla yrityksessä tehdään eroa jäykkään ja suurelliseen
Suomi-designiin. Kähkönen sanoo heidän pyrkivän eroon muotoilu-
maailman paatoksellisuudesta: ”Että kaikesta tehdään heti patsas”,
hän kärjistää. Golla on suomalainen, mutta hakee inspiraatiota suo-
malaisuuden uusista, aiempaa yleismaailmallisemmista sisällöistä.

Siinä missä perinteinen Suomi-design keskittyy kauniisiin ja käy-
tännöllisiin tuotteisiin, Golla pyrkii elektroniikan kuluttajien maail-
man haltuunottoon konseptiomalla juuri siihen sopivia tavaroita ja
mielikuvia. Gollan suunnittelijat ihailevat Applea, jonka tuotteiden
kaupallista menestystä siivittää nopea reagointi markkinoiden muu-
toksiin, visuaalisuus ja käytettävyys. ”Se on hirveen selkee paketti ja
ne osaa hyvin pyörittää sitä hommaa”, Gollan pääsuunnittelija Pia
Haapalainen tiivistää. Applessa visuaalisuuden ja käytettävyuden läh-
tökohtana on aina toimiva ihminen. ”Mac yhdistää visuaalisuuden
musiikkiin ja pukeutumiseen”, suunnittelija Ilkka Heino selittää. Li-
säksi toimintaan liittyy olennaisesti teknologiamailman muutos, joka
yhdistää Gollan Appleen. Markkinoille tulee jatkuvasti uusia laitteita,
joille ihmiset etsivät uusia käyttäjiä. ”Kun koot muuttuvat ja tekniikka
muuttuu, niin me voidaan tehdä vaate, laukku tai muu suoja.”

Suomalaisittain designiin liittyy ristiriitainen näkemys kaupalli-
suudesta. Tuotteiden toivotaan käyvän kaupaksi, mutta niiden ei tulisi
olla liian kaupallisia. Designia pidetään lähtökohtaisesti puhtaampana
kuin liiketoimintaa. ”Joko bisnes on pahasta, tai design on liian hyvä.
Mutta mikä on design? Mun mielestä H&M on tosi design, mutta kun
mä olin Kauppakorkeakoulun kurssilla, siellä mietittiin, että onko
H&M design-yritys”, Heino pohtii.

Gollaa ei välttämättä pidetäkään Suomessa design-yrityksenä,
vaikka Gollan kivijalkana on tuotteiden huolellinen suunnittelu. Gol-
lassa suunnittelun lähtökohtana on konseptin ydin: ihmiset ja heidän

arkiset tarpeensa. Pyrkimyksenä on vastata ihmisten haluun personoida teknologisia laitteita, ilmaista niillä itseään. Tätä halua ruokitaan tuomalla jatkuvasti uusia tuotteita markkinoille. Vuoden 2010 mallistossa oli 160 tuotetta. Jatkuva uuden luominen asettaa suunnittelijoiden työlle tiukat reunaehdot. Gollan tuotteiden on oltava ajankohtaisia, niiden tulee liittyä uusimpiin kannettaviin teknologioihin. Lisäksi suunnittelijoiden on muotoiltava myyviä, hinnaltaan edullisia tuotteita. Näiden reunaehto- jen sisällä suunnittelijat taiteilevat värien ja printtien kanssa, lapsellisuuden ja aikuisuuden rajamailla. ”Me ei saada missään nimessä mennä sinne lapsellisuuden maailmaan, koska sit me flopataan. Se on äärimmäisen tarkkaa työtä”, Kähkönen linjaa.

64 Vaikka Gollan suunnittelijat ymmärtävät hyvin kuluttajien tarpeiden ja pyrkimysten merkityksen työlleen, yrityksessä ei tehdä systemaattista kuluttajatutkimusta. Gollan suunnittelijat saavat palautetta tavarataloketjujen sisäänostajilta ja he luottavat omaan näkemykseen- sä. Tuotteita ei tehdä ”liian osoitteleviksi”. Ne eivät ole millekään tietylelle kuluttajaryhmälle vaan niitä yhdistää elektroniikka, jota voi käyttää kuka vaan. Benettonin tavoin Golla kurkottaa kansallisten ja kulttuuristen rajojen yli. Tuotteita kannattelevat yleismaailmalliset teemat ja aiheet: värit, kukat, viivastot, raikkaus ja positiivisuus. Ta- voitteenä on Golla-tuotteiden tunnistettavuus. ”Sen takia me ei edes haluta ruveta tekemään liian isoja hyppyjä suuntaan tai toiseen. On hyvä asia, että tavallaan on se DNA olemassa”, Haapalainen määrit- tää. Jotta Golla kiinnostaisi jatkossakin, sen ilmettä joudutaan jat- kuvasti miettimään: ”Joka päivä näitä kyllä tässä pohditaan. Pyörii päässä, että kenelle ja miten, ja mimmosia me ollaan”, Heino summaa.

Kiina-ilmiön ilot

Tuotemalliston rakentaminen on pitkäjänteisyyttä vaativaa työtä. En- simmäisessä vaiheessa suunnittelijat piirtävät kuvia palaveriin, jossa pohditaan sekä laitteiden ominaisuuksia että kauden värejä ja print- tejä. Onnistuneimpia kuvia työstetään edelleen ja niiden pohjalta teh- dään ohjeistukset kiinalaistehtailijalle. Gollan tuotteet valmistetaan

neljässä, viidessä kiinalaistehtaassa.”Me annetaan se, miltä tuotteen pitää näyttää ja minkä kokoinen sen pitää olla. Valmistaja ratkaisee, kuinka se rakennetaan”, Haapalainen kuvaa.

Ohjeistukset eivät aina muutu toivotunlaisiksi tuotteiksi, mutta työskentely kiinalaistehtaiden kanssa on sujuvoitunut yhteisen kokemuksen karttuessa. Kiinassa ymmärretään nyt paremmin esimerkiksi värien ja laadun merkitys. ”Ne on semmoisia asioita, joiden kanssa me ollaan tehty ihan hirveästi töitä.” Julkisessa keskustelussa Kiina-ilmiotä pidetään usein uhkana: se tarkoittaa suomalaisten työpaikkojen menetystä. Gollan näkökulmasta se on kuitenkin rikkaus. Kiinalaisten tehtailijoiden ammattitaidolla ideat tulevat toteutetuiksi. Kiinalaiset keksivät mielikuvituksellisia tapoja ratkoa vetoketjujen paikkoja tai kiinnittimiä. ”Ehkä suomalainen design on siksi niin tylsää, että tuotannon realiteetit tulevat aika pian vastaan”, Heino pohtii. Suunnittelun ja toteutuksen on tapahduttava tietyn yrityksen tai rakennuksen sisällä. ”Meillä mielikuvitus saa olla melko vapaassa tilassa. Meitä ei rajoita ne raamit, jotka tuotanto tarjoaa”, hän sanoo. Suomessa tuotantoon tulee stoppi sen kasvaessa liian nopeasti, kun taas Kiinassa tuotantokapasiteettia järjestetään lisää. ”Tehdään tehtaaseen yksi kerros lisää ja otetaan sinne sata ompelukonetta”, Haapalainen konkretisoi.

65

Ymmärrystä katutasolta

Gollan menestyksen perustana on konseptin vahva ydin, mutta maailman valloitukseen tarvitaan kulutustavara-alalla myös ammattimais- ta myyntiä. Gollan yritystoimintaa luonnehtii aktiivinen halu ottaa haltuun nopeasti muuttuvaa taloudellista toimintaympäristöä. Oppia on otettu ruotsalaisyrityksistä ja Nokiasta. Kähkösen pesti Nokian alihankkijana opetti, ettei yksinomaan innovatiivisilla tuotteilla synnytetä globaalia kulutustavarabrändiä. Hyvien tuotteiden lisäksi Gollan menestyksen taustana on innovatiivinen myyntistrategia.

Golla on tehnyt vientityötä omin avuin, eikä Kähkönen juurikaan arvosta suomalaisten vientiponnisteluja tukevia organisaatioita. Hän

korostaa, että maailmalle on mentävä tosissaan. ”Ei sinne voi mennä kepillä jäätä koittaen. Kun sinne lähdetään, ei ole paluuta.” Tässä on Kähkösen mukaan yksi Suomi-designin ongelma. Kansainvälisiä markkinoita ei osata ottaa haltuun. Kun liikaa kaupallisuutta vierokсутaan, myyntiin ei panosteta: ”Ilman oikeanlaista myyntistrategiaa tuotteita ei saa maailmalle”, Kähkönen korostaa. Kauniit ja käytännöllisetkin tuotteet vaativat ammattimaista myyntityötä.

Kähkösen oivallus oli ottaa yhteyttä suoraan vähittäiskauppiaisiin. Ketjujen sisäänostajista tuli heille tärkeitä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Osto-organisaatioiden päälliköiden kanssa sovittiin tapaamisia messuille, heille esiteltiin tuotteet ja heidän kanssaan sovittiin tuotteiden myynnistä. Kähkönen sanoo sisäänostajien pitävän toimintatavasta. ”Varsinkin silloin kun tuote on hyvä ja tarjolla on ammattitaitoa.” Hän muistuttaa, ettei Golla ole pelkkiä tuotteita vaan kokonainen konsepti: ”Tämä tarkoittaa varastoja, mallistojen muutosta ja laatua.” Suurten ketjujen sisäänostajat tutkivat tarkkaan uusien yhteistyöyritysten taustat, jotta ne voivat olla varmoja siitä, että yritys todellakin toimittaa lupaamansa tavarat. Yhteistyö sisäänostajien kanssa on syventynyt partneruuksiksi kauppiaiden kanssa. ”Tavoitteena on, että saadaan yhä enemmän Golla-seiniä, Golla-kornereita, Golla-shoppeja.”

66

Gollan toimintatapa on toisin sanoen luonnehtinut ikään kuin käänteinen myyntitoiminta. Ensin on haettu myyntipaikat ja vakuutettu myynnistä vastaavat ihmiset, jolloin Golla on paremmissa asemissa suhteessa maahantuojaan. Kaikki maahantuojat eivät ole innostuneet Gollan omatoimisuudesta: ”Jossain Italiassakin on hyvin tarkkaa, et tää on meidän maa ja älkää te tulko tänne. Mut ei se toimi niin vaan kyllä meidän täytyy pystyä pitämään se suhde sinne vähittäismyyjään”, Kähkönen sanoo.

Myyntistrategian toimivuudesta kertoo se, että Gollaa myydään suurten elektroniikka-alan ketjujen myymälöissä. Yhdysvalloissa Gollan tuotteita myy Target, Suomessa taas Stockmann. Lentokenät ovat myös luonteva paikka myydä Gollan laukkuja. Myyntitoimistot eri

puolilla maailmaa huolehtivat siitä, että yhteydenpito ostajiin hoituu. ”Jotta me pystytään pitämään yllä se kommunikaatio, me tarvitaan paikallinen läsnäolo”, Kähkönen selittää. Paikallisuuden merkitystä ei voi Kähkösen mukaan aliarvioida, vaikka tavoitteena olisi globaali kulutustavarabrändi. Kun tuote on jo tuttu, jalkatyötä tarvitaan yhä enemmän. ”Myynnin pitää mennä kadulle ja se on nyt tää mun mottoni, että meidän pitää jalkautua enemmän”, Kähkönen sanoo.

Jalkautuminen ihmisten pariin on aikaa vievää ja työlästä, siksi sitä vältellään yrityksissä. Maailmaa on helpompi katsella näyttörüudun takaa. Tässä mennään Kähkösen mukaan vikaan. ”Ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa ja mitä pitää tehdä, täytyy hakea sieltä kadulta”, hän korostaa. Vain oman kokemuksen kautta voi ymmärtää ihmisten toimintaa ja pyrkimyksiä.

Paikallisuus tarkoittaa Gollan tapauksessa myös sitä, että yrityksen on tarvittaessa joustettava yhtenäisestä tuotevalikoimasta. Gollan tuotteita räätälöidään maailman kilpailluimmille kulutustavaramarkkinoille. ”Amerikka on täysin oma maailmansa ja meidän täytyy vaan tehdä heidän ehdoillaan. Toki säilyttäen Gollan imago”, Kähkönen sanoo. Ajatuksena on lähettää yksi suunnittelijoista Yhdysvaltoihin hakemaan syvällisempää ymmärrystä. ”Katsotaan, että mitä se sitten tuo.”

Golla-maailman tikapuut

Gollan tarinassa yhdistyvät esimerkillisellä tavalla merkityksellisen eron yhdistäminen sosiaalisiin ja taloudellisiin ulottuvuuksiin. Gollan tuotteita yhdistää oivallus ihmisten ja kannettavien teknologioiden läheisestä suhteesta ja halusta personoida omat laitteensa. Samalla kun Gollan tuotteet personoivat kameran, kännykän tai tietokoneen, ne vahvistavat ihmisten ja elektronisten laitteiden läheistä suhdetta. Kännykät ja tietokoneet ovat nykyihmisille tärkeitä oman itsen jatkeita, ikään kuin ruumiinjäseniä tai läheisiä ystäviä. Näitä tärkeitä oman itsen kannattelijoita halutaan pitää hyvänä ja suojata laukuilla

ja pussukoilla. Gollan pehmeät laukut ja suoja pussit rikkovat ajatuksen kylmästä, persoonattomasta teknologiasta ja lämmittävät kovaa ja maskuliinista teknologiamaailmaa. ”Yhdistämällä nämä kaksi todellisuutta, niin me uskottiin, että siinä on se meidän mahdollisuus. Ja näin kävi”, toimitusjohtaja Kähkönen sanoo.

Jotta vastakkaisten todellisuuksien yhdistäminen tuottaisi taloudellista voittoa, tarvitaan muutakin kuin antropologista lähestymistapaa. Gollan kaltaista yritystä ei olisi voinut syntyä parikymmentä vuotta sitten. Yritys hyödyntää globalisaation avaamia tuotannon, jakelun ja kulutuksen muotoja. Tämän lisäksi se on tee-se-itse-perheyritys, jossa langat pidetään tiukasti omissa käsissä. ”Kovaa työtä” on ilmaisu, joka toistuu yhä uudestaan Gollan työntekijöiden puheissa.

68 Toimitusjohtajan puheista piirtyy esiin ajatus Gollasta jatkuvasti kehittyvänä. Menestyksestä huolimatta Golla on kaukana valmiista. Innovatiivisille yrityksille on tyypillistä, etteivät ne valmistu koskaan. Globaalit kulutustavarabrändit uudistuvat säännöllisesti. Konseptin jatkuva ja harkittu uudistaminen on ollut esimerkiksi H&M:n menestystarinan punainen lanka. Gollan työntekijöistä välittyy suuntautuminen uuteen: he miettivät ääneen yrityksen seuraavia askeleita. Golla näyttäytyy työyhteisönä, jossa työskentelytapoja kehitetään jatkuvasti. ”Meidän pitää ymmärtää, mitä tekniikka tuo tullessaan, ja mitä meillä on tarjota siihen maailmaan”, Kähkönen linjaa.

Ikean tapaan Gollan organisaatio on matala. Työntekijöitä on kuutisenkymmentä ja kaikki tekevät omaa aluettaan koskevia päätöksiä. Yhteistä toimintakulttuuria luodaan jatkuvalla puheella. Ihmiset sparraavat ja haastavat toisiaan joko pareittain tai pienissä porukoissa. ”Me ollaan vielä pieni yritys, meillä ei ole mitään ohjekirjaa kenellekään antaa”, Kähkönen sanoo. Tukea omille päätöksille haetaan työtovereilta. Ketään ei jätetä yksin, eikä huonoista päätöksistä syytellä. ”Pahempaa olisi, jos päätöksiä ei tehtäisi.” Yrityksen kasvaessa Gollan työntekijöiden on hallittava epävarmuutta ja jatkuvasti muuttuvia

tilanteita. Kaikkien on oltava aktiivisia: ”Salamatkustajia ei voi näin pienessä yrityksessä olla”, Kähkönen sanoo.

Työtä pyritään tekemään mahdollisimman systemaattisesti. Kähkönen selittää, kuinka tekemisiä fokusoidaan jatkuvasti. Taktista suunnittelua tehdään päivittäin. Gollan kenttänä on koko maailma ja sen haltuunotto edellyttää monimutkaisten prosessien hallintaa. ”On vaan jotenkin oltava nöyrä sen asian kanssa. Et jos sä oot jotain rakentanu ja se ei toimi, niin se on aloitettava alusta”, Kähkönen sanoo.

Käytännössä fokusointi tarkoittaa sitä, että yrityksen eri osia pyritään rakentamaan kuin tikapuita, yhtäkään askelmaa ei saa jättää välistä, jotta huipulle päästäisiin turvallisesti.”Sun pitää olla jonkun asian kingi. Ja jotta voisi olla kingi, on mobilisoitava kaikki voimavarat siihen, että olet sen yhden kukkulan kingi, vaikka siellä on muitakin kukkuloita. Niin säilytät markkinajohtajuutesi.”

Kukaan Gollassa ei ole sitä mieltä, että menestys olisi syntynyt helposti. ”Me tehdään todella paljon töitä meidän designin ja meidän olemuksen säilyttämiseksi. Se on itse asiassa aivan uskomattoman iso työmäärä”, Kähkönen sanoo. Gollan työntekijät eivät kuitenkaan tee töitä yötä päivää. Gollan tuotteilla halutaan välittää myös iloa luoda Golla-maailmaa. Gollan tavoitteena ei ole ärsyttää tai haastaa ihmisiä vaan suojata, miellyttää, viehättää ja kannatella.

Arvoverkoston hallinnalla globaaliksi toimijaksi

- 1) Golla on kulutustavaroiden tuottajana hyvin epäsuomalainen. Se toimii Helsingistä käsin, mutta pyrkii systemaattisesti kaupallistamaan muotoilua ja ottamaan haltuun globaalia toimintaympäristöä.
- 2) Gollassa kansainvälisiä ajatuksia ja käytäntöjä osataan hyödyntää rakentavasti ja tehokkaasti uudenlaisen arvon luomiseen. Gollan tapauksessa globalisaatio ei ole merkinnyt uhkaa vaan nimenomaan uusia mahdollisuuksia, erityisesti joustavien tuotantorakenteiden avulla.
- 3) Gollan konsepti perustuu oivallukselle kannettavien teknologioiden personoinnista. Tuotteille on luotu hyvin systemaattisesti kaupalliset edellytykset kulutustavaroiden myynnin perinteisten sääntöjen uudelleen määrittelyllä ja tuotannon menestyksekkäällä järjestämisellä.
- 4) Jotta monimutkaista toimintaympäristöä oppisi hallitsemaan, siinä on oltava osallisena. Gollan toimitusjohtaja käyttää paljon aikaa sen ymmärtämiseen, missä ja miten asiat tapahtuvat. Hänen toimintatapsansa lähenee antropologista otetta: hän pyrkii aktiivisesti ymmärtämään koko Gollan toimintakenttää ja erilaisia arvon luonnin tapoja konseptista toteutukseen.
- 5) Merkityksellisen eron ja sen tuottaman arvon tuotteistaminen innovaatioksi ei ole Gollassa ollut sattumaa: yrityksessä pyritään johdonmukaisesti hallitsemaan monimutkaisia yhteistoiminnan verkostoja, joiden menestyksekkäästä yhteensovittamisesta syntyy innovaatioiden tuottama taloudellinen arvo.

Tapiola Private: design thinking liiketoiminnan kehityksessä

Design thinking eli design-ajattelu on lähestymistapa, joka on syntynyt yhdistämällä arkkitehtuurin, designin ja antropologian työskentelytapoja liiketoiminnallisten haasteiden ratkomiseen. Tapiolan esimerkki näyttää, kuinka design thinking voi auttaa rajaamaan käsiteltävän ongelman ja antamaan sille muodon. Näin on mahdollista määrittää hyvin tietoisesti uudelleen yrityksen markkinaa. Esimerkkimme on arkinen, kysymys on pienimuotoisesta yritystoiminnan uudelleensuuntaamisesta. Tällaiset askeleet ovat innovaatiotoiminnan näkökulmasta kuitenkin tärkeitä, koska ne voivat sysätä liikkeelle merkittäviä uudistamisprosesseja. Koko yrityksen näkökulmasta pienet askeleet ovat silloin radikaaleja.

Innovoinnin näkökulmasta nimenomaan yritystoiminnan uudelleensuuntaaminen on tärkeää. Se tuottaa uudenlaista arvoa avaamalla uusia tapoja kohdata kuluttajia, käyttäjiä, asiakkaita tai kansalaisia. Olennaista on, että arvo syntyy näissä uudenlaisissa kohtaamisissa, eikä innovaatioprosesseissa itsessään. Tapiola-esimerkki konkretisoi tätä näkökulmaa näyttämällä, kuinka markkinamäärittystä voi rakentaa jo olemassa olevan asiakaskunnan kanssa. Pysyvä kilpailuetu syntyy tuotteista, joilla pyritään ottamaan laaja-alaisesti huomioon asiakkaiden omaisuudelle antamia merkityksiä, ja toisaalta toimintatavoista, jotka vahvistavat yrityksen ja asiakkaan suhdetta. Yksittäinen tuoteparannus tai yhteen asiakkaan kohtaamaan ongelmaan vastaaminen ei riitä, jos yritykselle halutaan luoda pysyvää kilpailuetua.

71

Sosiaalista arvoa uudennlaisella konseptilla

Design thinking -työskentelyn tavoitteena on löytää luovia ja käyttäjälähtöisiä ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Yksi ero palvelumuotoiluun on se, ettei design-ajattelu pyri rajaamaan työskentelyä uusien palveluiden kehittämiseen. Tosin osa palvelumuotoilijoistakin työskentelee jo olemassa olevien palveluiden kanssa, joten näillä lä-

hestymistavoilla voi käytännön työssä olla paljon yhteistä. Molempia lähestymistapoja voi käyttää toimintojen uudelleenjärjestelyyn.

Tapiola lanseerasi design-ajattelun opein kehitetyn varainhoitopalvelunsa Tapiola Privaten keväällä 2009. Palvelun lanseerauksen jälkeiset viisi ja puoli kuukautta yllätti koko Tapiola-konsernin. Tänä aikana Tapiola Private teki kolme kertaa enemmän varainhoitosopimuksia kuin edeltäneinä seitsemänä vuotena yhteensä. Samalla se paransi varainhoitonsa tuotekannattavuutta merkittävästi. Onnistumisen takana oli rohkeus ja taito luoda uudenlainen asiakaslähtöinen varainhoidon konsepti.

Tapiola Privaten rakentaminen kertoo innovaatiotyöskentelyn arjesta isossa yrityksessä, jonka toimialalla vakiintuneiden käytäntöjen muuttaminen vaatii innostuneisuutta, kovaa työtä ja rohkeutta. Tarinan pääosassa on johtaja, jolla on intuitiivinen ymmärrys arvon luonnin antropologisista lähtökohdista. Hänen työskentelyään ohjaa käsitys erilaisissa suhteissa syntyvästä arvosta. Tämä käsitys suuntaa hänet kiinnittämään huomion arvoverkoston kehittämiseen innovatiivisen liiketoiminnan avulla. Arvon luomisen näkökulmasta Tapiola Private onnistui tuottamaan sosiaalista arvoa ja merkityksellistä eroa luomalla konseptin, joka oli asiakkaiden näkökulmasta tehty juuri heitä varten.

72

Tapiolan suomalaiset juuret

Tapiola on vakuutusosastajien omistama suomalainen yhtiöryhmä, johon kuuluu kolme vakuutusyhtiötä (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola) sekä Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy. Tapiola-ryhmä syntyi Aura- ja Pohjavakuutusyhtiöiden fuusion tuloksena vuonna 1982 ja yhtiöryhmän juuret ulottuvat jo vuonna 1857 aloittaneeseen Paloapuyhtiöön.

Tapiola-ryhmä koostuu siis useista yhtiöistä, jotka tarjoavat asiakkailleen vakuutus- ja pankkitoimintaa. Tapiolan asiakkaat eivät koe asioivansa erikseen kaikkien eri Tapiolan yhtiöiden kanssa. Yhtiö-

ryhmän eri palvelut pankki-, säästö- ja sijoittaja-asiakkaille koordinoidaan mielekkäiksi kokonaisuuksiksi Tapiolan sisäisen palveluorganisaation avulla. Tapiolan historialliset juuret, suomalaisuus ja vakuutuksenottajien omistajuus näkyvät ja tuntuvat Tapiolassa. Yhtiö ei paistattele julkisuudessa suurten riskien ottajana. Mielikuva yhtiöstä onkin hivenen konservatiivinen ja pitkän aikavälin toimintaa korostava. Työntekijät kuvaavat Tapiolaa demokraattiseksi yhteisöksi, jossa asioista päätettäessä kuunnellaan useiden tahojen mielipiteitä. Asiakkaista koostuvat neuvottelukunnat edustavat asiakkaan ääntä yhtiön päätöksenteossa. Keskeistä Tapiolan toiminnassa on hyvien palvelujen ja etujen tuottaminen omistaja-asiakkaille.

Varainhoidon harmaa massa

Tapiola oli vuosien saatossa kehittänyt merkittävän markkina-aseman yrittäjien, metsänomistajien, johtajien ja yritysten vakuuttajana. Tapiola oli myös hoitanut vakuutusyhtiöidensä useiden miljardien varallisuutta menestyksekkäästi jo vuosikymmenten ajan. Varainhoitopalvelut olivat korkeatasoisia, mutta ne palvelivat vain Tapiola-ryhmän eri yhtiöitä ja institutionaalisia asiakkaita. Varakkaiden asiakkaiden varallisuutta hoidettiin jossain muualla varainhoitomarkkinoilla. Yrityksen osaamisen ja asiakaskannan tarkastelu herätti Tapiolassa ajatuksen, että yritysasiakkaista huolehtiminen voisi pitää sisällään myös yritysten omistajien varallisuuden hyvän hoidon, sillä tämä voisi vahvistaa Tapiolan ja asiakkaiden sidettä. Tällaista yksityishenkilöiden varainhoitopalvelua kutsutaan yleisesti private banking -toiminnaksi.

Yksityishenkilöiden varainhoito oli alun perin rajattu pois Tapiolan pankkipalveluista – siitä huolimatta, että Tapiola oli varainhoidon asiantuntija ja yhtiön asiakaskunnassa oli useita tuhansia yrityksiä ja varakkaita henkilöitä. Tapiola Pankki tarjosi asiakkaille rahastoja, mutta ei erityistä palvelua varakkaille yksityisasiakkaille. Tämä harmitti Tapiolan myynti- ja markkinointijohtaja Tommi Elomaata, jonka mukaan kilpailua varainhoidon markkinoilla pelkillä rahastoilla voi verrata kilpailuun formulakisoissa perheautolla. Kotimaiset varain-

hoidon markkinat olivat kasvussa, mutta Tapiola kasvoi vain yleisen markkinan mukana.

Vuonna 2007 tapahtuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä Elomaan vastuulle tuli sijoituspalvelujen tarjonnan toimivuudesta huolehtiminen. Uudessa roolissaan Elomaa alkoi tutkia kriittisesti oman yhtiönsä toimintaa ja suomalaista varainhoidon kenttää. Hän teki työtä arkisen työnsä ohessa: hänellä oli henkilökohtainen intressi muuttaa yhtiönsä toimintaa ja viedä uudenlaista näkökulmaa eteenpäin. Varainhoitomarkkinan tarkastelu paljasti, että varainhoitopalveluja tarjoavat yritykset eivät käytännössä erottaudu millään tavalla toisistaan. Asiakastyytyväisyydessä ei ollut tutkimusten mukaan eroja ja kaikki varainhoitajat kommunikoivat itsestään identtisellä tavalla. Edes Tapiolan omat työntekijät eivät tunnistanee Tapiolan asiakaslupausta kilpailijoiden joukosta. Arvon tuottamisen näkökulmasta varainhoitomarkkinoilla ei toisin sanoen ollut yrityksiä, jotka olisivat tuottaneet merkityksellistä eroa suhteessa kilpailijoihin. Kaikki varainhoitoa tekevät yritykset olivat samaa harmaata massaa.

74

Omien havaintojensa pohjalta Elomaa lähti rohkeasti rummuttamaan muutoksen tärkeyttä. Hänen viestinsä oli, että Tapiolan varat eivät kasva, ja samanaikaisesti mahdollisuuksia olisi vaikka kuinka paljon, sillä yksikään varainhoitaja ei erottunut toisesta tarjonnallaan. Elomaan mukaan oli olennaista, että kaikki ymmärtävät miksi muutos on pakko tehdä. ”Tökin ihan tahallani erilaisia meidän heikkoja kohtia kerta kerran jälkeen. Että tässä meillä on palveluaukko, tässä meillä on palveluaukko”, hän muistelee. Samanaikaisesti Elomaan yksikössä rakennettiin vastauksia palveluaukkojen tukkimiseksi, jotta muutoksessa päästäisiin eteenpäin. Elomaan mukaan ilman pientä kriisiä ja selkeitä vastauksia ongelmiin muutosta on vaikea saada liikkeelle. Tarvitaan sisäinen ”sosiaalinen tilaus” muutokselle.

Stanfordin opeilla kehitystyöhön

Elomaan vetämä konseptikehitys alkoi suomalaisen yksityisen varainhankinnan markkinan segmentoinnilla. Segmentoinnin tavoitteena oli

luoda ymmärrys siitä, millaisissa asiakasryhmissä Tapiola oli vahvoilla ja minkälaisen liiketoimintapotentialin nämä asiakasryhmät muodostaisivat. Perinteinen tapa määrittää varainhankinnan asiakkaita on varallisuus. Elomaan tiimissä tiedettiin, ettei tämä ole paras tapa. Sen sijaan he päättivät jaotella asiakkaita varallisuuden lähteen mukaan: yrittäjälle suhde omaan varallisuuteen on täysin erilainen kuin vauraan suvun perijälle. Erilaiset varallisuudet taas luovat erilaisia tarpeita ja pyrkimyksiä. Rikkaat suvut tarvitsevat esimerkiksi säätiö- ja palveluita, joita Tapiola ei tarjoa. Vastaavasti esimerkiksi kovalla työllä varallisuutensa ansainnut yrittäjä kokee varallisuutensa hyvin henkilökohtaisesti ja on tärkeää, että varallisuutta varjellaan tavalla, joka heijastelee varallisuuden kartuttamiseen vaadittua suurta työmäärää.

Elomaan tiimissä haettiin asiakasryhmää, jonka tarpeisiin juuri Tapiola voisi vastata rakentamalla hyvän palvelun. Lisäksi Tapiolan tuli näyttäytyä tälle asiakasryhmälle uskottavana yhteistyökumppanina. Segmentoinnin pohjalta Tapiolassa tunnistettiin, että Suomessa oli olemassa alipalveltu joukko yrittäjiä, metsänomistajia ja varakkaita eläkeläisiä, joiden tarpeisiin juuri Tapiola voisi kehittää konseptinsa. Kohderyhmän löydyttyä haasteena oli määrittää, kuinka tällaista ryhmää voisi palvella paremmin kuin koskaan aikaisemmin.

Jotta uudesta konseptista tulisi aidosti asiakaslähtöinen, löydetyn kohderyhmän kokemat epäkohdat suhteessa varainhoitajiin haluttiin selvittää. Tämä asiakkaiden kokemien ongelmien ratkaisuun keskittyvä malli oli tullut Elomaalle tutuksi Stanfordin yliopistossa, jossa hän osana MBA-opintojaan tutustui design thinking -työskentelyyn. Strategisten innovaatioiden johtamisen kurssilla Stanfordin design-instituutin johtaja George Kembel avasi design thinking -kehitysmallin seitsemän vaihetta: määritä, tutki, ideoi, prototypioi, valitse, implementoi ja opi.

Näitä vaiheita seuraamalla ongelma tulee määritetyksi, jolloin hyvät vastauksetkin ovat todennäköisempiä. Toisin kuin ketjutetuissa innovaatiomalleissa, design thinking -työskentelyn vaiheiden ei tarvit-

se seurata kronologisesti toisiaan. Vaiheet voivat olla yhtäaikaista tai ne voidaan tarvittaessa toistaa. Olennaista on määrittää asiakkaiden tarpeet oikein ja pyrkiä löytämään niihin vastauksia palveluprototyypeillä, joita taas testataan asiakkailla. Innovoiminnan näkökulmasta kyse on vuorovaikutteisesta ja iteratiivisesta prosessista, joka mahdollistaa nopean palautteen. Saadun palautteen avulla konseptia voi hioa eteenpäin seuraavaan versioon. Konseptia toisin sanoen rakennetaan pienin askelin, joista opitaan jatkuvasti uutta.

Konseptin kehitystä tutkimustiedolla

76 Elomaan MBA-opintojen markkinoinnin osiossa analysoitiin halpalentoyhtiöiden liiketoimintaa Easy Jet -yhtiötä käsittelevän esimerkin avulla. Elomaa kertoo tuolloin ymmärtäneensä, ettei yksittäinen tuoteparannus tai ratkaisun löytäminen yhteen asiakkaan kohtaamaan ongelmaan riitä, jos yritykselle halutaan luoda pysyvää kilpailuetua. Vahva konsepti vaatii kaikkien kivien kääntämistä ja vasta onnistunut yhdistelmä erilaisia ratkottuja ongelmia synnyttää kilpailuetua. Tätä käsitystä vahvisti Elomaan mielessä myös strategisen asemoinnin tärkeyttä korostaneen Michael Porterin ajatus palvelun eri osien yhteensovittamisesta siten, että jokainen osa vahvistaa toistaan tehden kokonaisuudesta vaikeasti kopioitavan. Intohimoisesti työhönsä suhtautuva Elomaa aloitti verkkokeskusteluja talouslehtien palstoilla ymmärtääkseen, miten ihmiset suhtautuvat varainhoitoon ja mitkä tekijät aiheuttavat asiakkaille mielihapaa. Tämän lisäksi ratkottavia ongelmia hahmotettiin haastattelemalla segmentoinnin pohjalta tunnistettua potentiaalista asiakaskuntaa eli varakkaita yrittäjiä ja eläkeläisiä sekä metsänomistajia. Apuna työssä käytettiin laadulliseen tutkimukseen erikoistunutta tutkimustoimistoa.

Elomaa ei poiminut asiakastutkimuksista asioita, jotka olivat hyvin ja joista asiakkaat pitivät, vaan hän etsi ongelmia ratkottaviksi. Tärkeää oli, ettei tutkimustietoa kerännyt erillinen tutkimusosasto. Elomaa oli suoraan yhteydessä tutkimusta tehneeseen toimitusjohtajaan. Tämä osoittautui erittäin hyödylliseksi toimintatavaksi, sillä

suora suhde tutkijaan mahdollisti tutkimustiedon jatkuvan tulkinnan ja ymmärryksen kiinnittämisen uuden palvelukokonaisuuden kehitykseen. Näin asiakkaiden ja varainhoitajien suhteissa merkitykselliset tekijät eivät etääntyneet kehitystyöstä irralliseksi raportiksi, kuten asiakastutkimuksissa usein käy. Tavoitellun asiakassegmentin lisäksi Elomaan tiimi alkoi kiinnittää huomiota Tapiolan myyjiin. Myyjille tulisi tehdä selväksi uuden asiakaskunnan pyrkimykset. Varallisuuden hoidossa kohdatut epäkohdat koostettiin selkeiksi haasteiksi, jotka ratkomalla Tapiola uskoi voivansa rakentaa aidosti asiakaslähtöisen yksityisen varainhoidon palvelun, jonka tuotteet ovat myös helposti myytäviä.

Tapiola Privatén palvelulupauksen ytimeksi muodostui asiakastutkimuksen avulla tunnistettujen ongelmien ratkaisut. Yksi sijoittajien perusongelma on, että alan hinnoittelu on monimutkaista ja epäselvää. Tapiola Private ratkaisi asian niin, että hinnoittelu perustuu kuukausittaiseen kiinteään maksuun, joka on kaikille asiakkaille sama. Toinen yleinen ongelma on, ettei varainhoitajien tarvitse kantaa vastuuta sijoitusmenestyksestä. He saavat palkkionsa joka tapauksessa. Tapiola Privatessa haluttiin toimia toisin. Rakennettiin palkkiomalli, joka takaa varainhoitajan olevan samassa veneessä sijoittajan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun asiakkaan salkun arvo laskee, varainhoitajan palkkio puolittuu. Jos sijoitukset häviävät vertailuindeksille, palkkio puolittuu myös tässä tapauksessa. Asiakastutkimus paljasti, että asiakkaita ärsyttää suuresti, kun varainhoidossa peritään täydet palkkiot vaikka varat hupenevat. Tapiolan kehittämä malli viestii asiakkaille tietynlaista reilua: asiakkaita ei haluta rokottaa liikaa laskukausina tai sijoituspäätösten epäonnistuessa.

Varainhoidon asiakkaiden mielestä sijoitusessitteet, rahastoraportit ja myyjien puheet ovat tarkoituksellisen vaikeita ja kapulakielisiä. Ne vilisevät termejä, joita asiakkaat eivät ymmärrä. Tapiolassa päätettiin, että viestinnästä ja käytetystä kielestä on tehtävä ymmärrettävää ja asiakkaille tarjotaan vain selkeästi selitettäviä tuotteita. Läpinäkyvyys tarkoittaa käytännössä sitä, ettei mikään myytävissä tuotteissa

saa jäädä asiakkaalle epäselväksi: Private ei yksinkertaisesti tarjoa varainhoidon vaikeasti ymmärrettäviä tuotteita asiakkailleen. Tämä on merkittävä muutos toimialalla, jossa sijoitusammattilaiset valmistelvat uusia tuotteita myynnin myytäväksi. Elomaan mukaan uusi linja on aiheuttanut jännitteitä talon sisällä. Varainhoito ei aina ymmärrä, miksi jotain tuotetta ei voi tarjota asiakkaalle. Liian vaikeaselkoiset tuotteet voivat kuitenkin olla jopa asiakassuhdetta vahingoittavia, jos ne vähentävät asiakkaan luottamusta varainhoitajaan.

Samaan tapaan asiakassuhdetta voi vahingoittaa, jos varainhoitaja pitää aktiivisesti yhteyttä kurssien noustessa, mutta katoaa niiden laskiessa. Tapiola Privaten asiakaslupaukseen kirjattiin, että yhteyttä pidetään myös kurssien ollessa laskussa. Tämä kasvattaa edelleen luottamusta varainhoitajaan. Varainhoitaja uskaltaa kommunikoida asiakkaan kanssa silloinkin, kun hänellä ei ole mukavaa kerrottavaa. Sijoitusneuvojiin ei välttämättä luoteta, koska sijoitustuotteiden myyjillä ajatellaan olevan oma lehmä ojassa. Myyjät myyvät sitä, mistä saavat eniten provisiota. Rakentaakseen uudenlaista luottamussuhdetta asiakkaisiinsa, Tapiolassa päätettiin, ettei asiakkaille myydä mitään, mihin Tapiolan varainhoito ei sijoita itse. Samalla käännettiin ympäri perinteisesti toimialalla vallinnut periaate, jonka mukaan sijoitusneuvojat myyvät usein niitä tuotteita, jotka tuovat parhaan katteen varainhoitajalle. Asiakastutkimus paljasti asiakkaiden ihmettelevän, miksi varainhoitotalot myyvät vain sijoitusinstrumentteja eivätkä suosittele esimerkiksi itselleen huonompaa tuottoa tarjoavia talletustuotteita. Tapiola Private sitoutui asiakaslupauksessaan toimimaan asiakkaan kannalta parhaalla tavalla. Asiakkaiden rahoilla ei tavoitella pikavoittoja.

Usein pitkän uran tehneet ja kovalla työllä rahansa ansainneet kokevat muuhun kuin olennaiseen keskittymisen ikäväksi sijoitusasioissa. He eivät ymmärrä miksi erilaisia lisäpalveluja tarjotaan. Tämän ongelman ratkomisesta tulikin Tapiola Privaten slogan: ”Me keskitymme olennaiseen.” Tapiola Privatesta ei saa uusimpia tuotteita ellei Tapiola itse sijoita niihin. Myöskään turhia lisäpalveluja (kuten

konserttilippuja) ei tarjota asiakkaille. Kaiken kaikkiaan Tapiola Private pyrkii olemaan asiakkaiden asialla. Varainhoidon asiakkaiden ärtymys asiakkaiden rahoilla maksettuihin loisteliaisiin puitteisiin vältetään sillä, että Tapiola Private toimii ”tavallisissa toimitiloissa”, jotka sopivat myös Tapiolan maanläheiseen yrityskulttuuriin.

Konseptilla ongelmiin vastaaminen

Design thinking -menetelmän eri vaiheiden seuraaminen osoittautui Tapiolan tapauksessa erittäin kannattavaksi. Sen avulla oli mahdollista luoda merkityksellistä eroa muihin varainhoitoa tekeviin yrityksiin. Tapiolan varainhoitopalveluilla erottauduttiin alan harmaasta massasta keskittymällä asiakkaiden ongelmiin. Ongelmat osoittautuivat loppujen lopuksi varsin pieniksi ja arkisiksi, mutta niiden ratkaisu vaati silti monien eri toimintatapojen uudenlaista yhteensovittamista. Ratkomalla asiakkaiden kokemia ongelmia Tapiola Privaten ja asiakkaiden välille syntyy vahva luottamussuhde, joka takaa sen, että Tapiolaan luottavat asiakkaat antavat yritykselle valtakirjan, jonka ansiosta jokaista sijoituskokemuksen muutosta ei tarvitse myydä asiakkaalle erikseen. Näin säästyy myyntityötä, jonka suuri määrä oli aikaisemman toimintamallin yksi ongelma.

79

Keskittymällä ensisijaisesti asiakkaisiin Elomaan tiimi pystyi näkemään muita kuin teknologiaratkaisuja uuden konseptin luomisessa. Konseptin kiteytyessä sitä testattiin nopeasti omilla myyjillä ja asiakkailla. Myyntityötä ei usein pidetä innovaatiotoiminnan kannalta merkittävänä, mutta Elomaa korostaa myyjien mukanaolon tärkeyttä: muuten kehitysprojektit jäävät helposti pääkonttorin hankkeiksi, joita ei saateta myyntikentän kautta aina asiakkaisiin saakka. Privaten lanseerauksessa myyjät olivat itse mukana kehittämässä tapaa tuottaa konseptista juuri toivotunlainen kokemus asiakkaalle. Myynnin sitoutuminen kehitystyöhön onkin Elomaan mukaan ehdottoman tärkeää palveluihin keskittyvien innovatiivisten projektien läpiviennille.

Tällaisen kokonaisvaltaisen, koko organisaation läpi vietävän hankkeen merkitystä korostaa myös Tapiola Privaten kehittämistä

tukenut yhtiöryhmän johtaja Jari Saine. Elomaan esimiehenä Saine antoi kehitystyötä tekeville alaiselleen paljon vapautta, mutta samalla hän vaati vastuuta myynnin tuloksista. Tekemisen vapaus ja samanaikainen tavoitteellisuus oli Elomaan ja Saineen mukaan tärkeässä roolissa konseptin onnistumisessa. Saineelle innovaatioiden johtaminen on innovatiivisten ihmisten johtamista. Tässä olennaista on nimenomaan vapaus ja tavoitteellisuus: tekijöille on annettava vapautta, mutta samanaikaisesti työskentelyllä on oltava työskentelyä suuntaava selkeä ja julkilausuttu tavoite.

80 Konseptin testauksessa ja nopean lanseerauspäätöksen tekemisessä tärkeintä oli asiakkailta saatu positiivinen palaute. Esimerkiksi yhdessä konseptin esittelytilanteessa asiakas kertoi asiakaslupaukseen kirjattujen periaatteiden olevan niin hyviä, että ne pitäisi suojata. Elomaan mukaan suojausta ei kuitenkaan tarvita, sillä lupaus koostuu niin monen toiminnon yhteensovittamisesta, että kopiointi on käytännössä mahdotonta. Elomaa uskookin, että innovoinnin kannalta on tärkeää osata yhdistää asioita luovalla tavalla. Hän tiivistää asian näin: ”Silloin pystyy tekemään uudenlaisia yhdistelmiä erilaisista bisnesalueista ja saamaan niistä vähän toisenlaisia juttuja.”

Elomalle innovointi on elämäntapa enemmän kuin arkista aherrusta. Hän on vetänyt muun työn ohella Tapiolan sisällä ryhmää, joka miettii omaa liiketoimintaa uusista kulmista. ”Jos Nokia lähtisikin tekemään vakuutusyhtiöitä, niin miten se toisi ne markkinoille? Miten Apple tekisi sen?” Elomaan mukaan näistä kysymyksistä ja asiakkaiden ymmärtämisestä syntyy huomattavasti mielenkiintoisempia vastauksia kuin perinteisestä benchmarkkauksesta, jolloin omaa yritystä verrataan oman alan kilpailijoihin. Design thinking -työskentelyn näkökulmasta uudet kiinnostavat tavat toimia syntyvät suhteessa asiakkaisiin, eivät suhteessa toisiin yrityksiin.

Arvoa suhteiden uudelleenjärjestelystä

Innovaatioantropologian näkökulmasta Tapiola Private tuo esimerkiksi esiin arvon eri ulottuvuuksien yhteensovittamisen tärkeyttä. Se

kertoo, miten liiketoiminnan arvoa voi kasvattaa asiakkaiden ja varallisuuden välistä suhdetta ymmärtämällä. Tapiolassa juuri tämä suhde oli uuden segmentointimallin keskiössä. Tapiola oli jo vuosia turvanut vakuutuspalveluilla asiakkaiden ja tietyn tyyppisen varallisuuden, esimerkiksi metsävarallisuuden, välistä suhdetta. Varallisuuden kasvattamiseen tähtäävien palveluiden luonti edellytti paluuta tämän suhteen tarkasteluun. Varainhoidon uusien palvelujen kehittäminen ilman suuria taloudellisia panostuksia toisin sanoen edellytti keskittymistä niihin asiakkaiden ja varallisuuden lähteiden suhteisiin, jotka Tapiola tunsi erityisen hyvin ja joita se jo vaali.

Kehitystyössä Tapiola keskittyi valittuihin asiakasryhmiin ja näiden ryhmien ja varainhoitajien välisiin suhteisiin. Keskeistä oli tätä suhdetta rikkovien tai vahingoittavien esteiden tunnistaminen ja niiden ratkominen, jotta uudenlaisen arvon tuottaminen ylipäätään olisi mahdollista. Suhteissa ongelmallisiksi koetut tekijät pyrittiin poistamaan, kääntämään konkreettisiksi toimenpiteiksi ja asiakaslupaukseksi. Kaikkien näiden toimien yhteisenä päämääränä oli vahvistaa Tapiolan ja varainhoidon asiakkaiden välistä suhdetta. Tätä uudenlaista, aiempaa vahvempaa suhdetta symboloi asiakkaiden luottamuksesta kertova varainhoidon valtakirja.

Suhteiden ymmärtäminen ja tukeminen ei jäänyt Tapiolassa yksinomaan konseptin kehittämisen tasolle. Myös myyjien ja asiakkaiden välisen suhteen ymmärtämiseen kiinnitettiin huomiota. Tapiolan myyjät olivat mukana kehittämässä omaa tapaansa myydä konseptia, jotta asiakaslupaus toteutuisi myyntitilanteissa. Näin kokonaisvaltainen arverkostoon hallinnointi ja erilaisten suhteiden ymmärtäminen ja kehittäminen on hyvin harvinaista perinteisillä toimialoilla, joilla organisaatiot ovat rakentuneet erilaisten tuotteiden ympärille. Tapiolassa kuitenkin ymmärrettiin liiketoiminnan arvon syntyvän nimenomaan erilaisia suhteita ymmärtämällä ja niitä tukemalla.

Asiakkaan tarpeet konseptin ytimessä

- 1) Tapiolassa ymmärrettiin, ettei ole olemassa vain yhdenlaista varallisuutta. Varallisuuden laji vaikuttaa siihen, miten varallisuutta halutaan hoitaa. Suhteella rahan ja varallisuuteen on siis merkitystä: erilaiset varallisuuden lajit ovat sidoksissa tietynlaisiin toiminnan päämääriin ja tarpeisiin varallisuuden hoitopalveluissa.
- 2) Tapiolassa otettiin kehittämistyön lähtökohdaksi sijoittajien suhde omaan omaisuuteensa, ja rakennettiin uudelleen tämän suhteen huomioiva asiakaslupaus ja samalla asiakassuhde. Tämä mahdollisti luottamussuhteen, joka tuottaa taloudellista arvoa ja merkityksellistä eroa sekä asiakkaalle että Tapiolalle.
- 3) Konseptista tehtiin koko organisaation yhteinen, ja myynti osallistettiin oman osuutensa suunnitteluun. Tämä vaati ”sosiaalisen tilauksen” synnyttämisen Tapiolan sisälle ja esimiehen tuen projektin eteenpäin viemiselle.
- 4) Uusi innovatiivinen konsepti rakentuu uudennlaisista suhteista, niille annetuista merkityksistä ja toimintatavoista pikemminkin kuin uusista teknologioista tai uusista tuotteista.
- 5) Konseptin kokonaisvaltaisuutta on vaikea kopioida, koska se koostuu sekä yritysten sisäisten suhteiden että asiakassuhteiden uudelleenjärjestämisestä. Näin innovaatio on myös suojattu kilpailijoilta.

Habbo Hotelli: sosiaalista arvoa taidokkaalla kehitystyöllä

Palveluliiketoiminnan yksi suurimmista haasteista on toimivan yhteyden ylläpitäminen käyttäjiin ja heidän muuttuvien tarpeidensa ymmärtäminen. Sulake Oy:n Habbo Hotelli on sosiaalisen kanssakäymisen ja pelaamisen mahdollistava virtuaalimaailma, joka on onnistunut houkuttamaan käyttäjäkseen arviolta noin joka neljännen suomalaisen 13–18-vuotiaan. Yrityksellä on toimintaa 31 maassa ja käyttäjiä on viikoittain miljoonia. Liiketoiminnallisesti Habbo Hotelli on Sulakkeen palveluista ylivoimaisesti kannattavin. Yhtiön liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa, ja siitä neljä viidesosaa on Habbo Hotellin tuottamaa.

Habbo Hotellin liiketoiminnan kasvu ja maantieteellinen laajeneminen on ollut yrityksen käyttäjälähtöisyydelle haaste. Kun yritys kasvaa, sillä on taipumusta muuttua toiminnoiltaan eriytyneeksi. Muutaman hengen yrityksissä ihmisten toimenkuvat voivat olla varsin monialaisia. Työntekijät ymmärtävät, mitä muut tekevät ja yrityksellä on jaettu päämäärä. Isommissa yrityksissä on omat osastonsa, joilla tehdään erilaisia asioita. Toisinaan yrityksen prosessit siiloutuvat, eikä kokonaisuutta ajattele enää kukaan. Yritys kadottaa yhteisen käsityksen siitä, mitä sen tulisi tehdä suhteessa asiakkaisiin. Strategia hämärtyy ja liiketoiminta on ongelmissa, koska tekemiseltä puuttuu selkeä suunta.

Sulakkeessa käytetään laajaa kirjoa käyttäjätutkimuksen menetelmiä, ja siellä pyritään edistämään avoimen ja jaetun innovaatiotoiminnan kulttuuria. Habbo Hotellin kannalta olennaista ei ole kerryttää tietoa käyttäjistä vaan ymmärtää mikä verkon palveluissa on heille merkityksellistä: mitä lapset ja nuoret pyrkivät tekemään palvelussa, millainen toiminta motivoi heitä ja millaisia esteitä pyrkimysten saavuttamisessa on. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä Habbossa on käyttäjälähtöisyyden vaatima jatkuva huomio. Käyttäjälähtöistä työskentelytapaa kehitetään jatkuvasti ja yrityksen innovatiivisuuden perusta on pitkäjänteinen työskentely käyttäjälähtöisyyden mahdollistamiseksi. Habbo Hotelli ei siis ole kertainnovaatio vaan jatkuva

innovaatioprosessi – se muuttuu ja muuntuu kaiken aikaa. Palvelun kehitys on iteratiivista ja vuorovaikutteista, eikä sille ole päätepistettä.

Käyttäjät sisällön tuottajina

Sulakkeen liiketoiminnan ytimessä on lasten ja nuorten välisissä vapaa-ajan suhteissa tapahtuva luova toiminta – virtuaalihuoneissa tapahtuvat kohtaamiset, ystävystymiset, oman virtuaaliminän esittäminen ja oman ”huoneen” muokkaaminen, sekä ystävien kanssa kehitettävien ”tekemisten” ja pelien keksiminen ajanvietteeksi. Habbo on kuin 2000-luvun takapiha, leikkipuisto tai nuorisotalo digitaalisessa maailmassa. Se tarjoaa elämyksiä ja ajanvietettä tukemalla arkista toimintaa, jotta lapset ja nuoret viihtyisivät ja tuottaisivat sisältöä tähän digitaaliseen ympäristöön.

Lapsille ja nuorille on tarjolla verkossa yhä enemmän palveluita, ja Habbon on tuettava yhä paremmin käyttäjien tavoitteita ja toiveita. Muuten he siirtyvät muualle verkkoon kuluttamaan aikaansa ja tuottamaan arvokasta sisältöä palveluntarjoajalle. ”Kilpailemme käyttäjien ajasta”, konseptisuunnittelija Inka Vikman tiivistää.

84

Habbossa on yksityishuoneita ja yhteisiä tiloja, joissa liikutaan sarjakuvamaisten personoitujen avatarien välityksellä. Kuukausimaksuja ei kerätä: Habbo on käyttäjille ilmainen digitaalinen tila. Ilmaisuudesta seuraa, että yrityksen liiketoiminnan tulee olla kytköksissä muihin arvon ulottuvuuksiin. Pääosa Habbo Hotellin tuotoista tulee Habbossa käytettävän oman valuutan eli krediittien myynnistä. Tällä valuutalla voi ostaa joko klubijäsenyyksiä tai Habbossa myytäviä tuotteita, tyypillisesti oman huoneen sisustukseen käytettäviä huonekaluja. Näillä huonekaluilla käyttäjät personoivat yksityishuoneitaan ja tekevät Habbosta omanlaisensa tilan. Mahdollisuudet piirtää esiin erilaisia erotteluja ja leikitellä identiteeteillä tulevat näkyviksi Habbon käyttäjien tekemisissä. Oma hahmo puetaan ja asustetaan, yksityishuonetta sisustetaan oman maun mukaiseksi. Ostettavilla huonekaluilla erotaudutaan muista ja tuodaan esille omia mieltymyksiä ja pyrkimyksiä.

Reilu kymmenesosa Habbon käyttäjistä tekee ostoksia Habbo-valuutalla. Habbon liiketoiminnan perusta on siis yksinkertainen: se myy joko klubijäsenyyksiä tai tavaraa, jolla on käyttöä palvelun sisäisessä maailmassa. Habbo-valuutan myynnin rinnalla Habbon liiketoiminta perustuu mainostuloille. Näiden kahden päätulonlähteen lisäksi Habbossa toteutetaan myös muita liiketoimintaa tukevia projekteja, esimerkiksi tutkimuspuolella tuloja saadaan rekrytoimalla käyttäjiä kuluttajapaneeleihin. Valuutan myynti on kuitenkin ylivoimaisesti kannattavin ja vakain tulonlähde. Taloudelliset suhdanteet vaikuttavat Habbo-valuutan myyntiin vähän.

Tavaran myyminen verkon palveluissa näyttää yksinkertaiselta ja monet muut toimijat ovat yrittäneet monistaa Habbon konseptia ja myydä erilaista tavaraa lapsille ja nuorille. Virtuaalitavara tarvitsee kuitenkin ympäristön, jossa tavaroita on houkuttavaa käyttää, eikä muilla palveluntuottajilla ole ollut tarjota sitä. Habbon tavarat käyvät kaupaksi, koska ne eivät ole pelkkiä tavaroita vaan niiden ympärille rakentuu kokonaisia – yhdessä kavereiden ja nettituttavuuksien kanssa – tuotettuja maailmoja.

85

Verkon uusi leikkipaikka

Habbo Hotellin historia on kerrottu moneen kertaan, mutta siihen kannattaa silti palata. Habbon eri vaiheet muistuttavat innovatiivisen toiminnan dynaamisesta luonteesta. Verkon yhteisöllisille palveluille on tyypillistä, että niiden tekijät ovat niiden alkuperäisiä käyttäjiä. Ilman käyttäjälähtöisyyttä monia verkon tuotteista ja palveluista ei olisi koskaan syntynyt. Tekijöiden harrastuneisuus on vaikuttanut syvällisesti koko digitaalisen alan kehitykseen, ja samalla lyhentänyt yritysten ja niiden tuotteiden ja palveluiden käyttäjien välistä etäisyyttä. Arvon tuottamisen kannalta on olennaista, että tällaisen käyttäjälähtöisen innovoinnin päämääränä ei ole ollut rahallinen hyöty vaan uuden rakentaminen innostavalla tavalla.

Habbo Hotellin perustaja Sampo Karjalainen muistelee, kuinka Habbo sai alkunsa, kun hän teki yhdessä Aapo Kyrölän kanssa ka-

vereidensa Mables Disco -yhtyeelle interaktiivisen verkkosivuston. Sivusto saavutti yllättävän suosion ja yhtye sai ystäviä aina Brasiliasta asti. Habbon alkuvaiheita luonnehti menestyksekkäälle innovaatio-toiminnalle tyypillinen päämäärien avoimuus. ”Me oltiin hirveen innostuneita kokeilemaan jotakin tämän suuntaista ja katsomaan mihin kaikkeen tämä voisi johtaa”, Karjalainen kertoo. Tavoitteena oli luoda mielenkiintoinen palvelu parikymppisille.

Mables Discoa seurasi Lumisota-peli, joka toimi Elisän verkko-portaalissa. Mainostoimisto Taivaan tukemana perustettiin Sulake, joka avasi elokuussa 2000 Hotelli Kultakalan. Kultakalan tärkein oivallus oli sen liiketoimintamalli: se tarjosi vierailijalle huoneen, jota pystyi sisustamaan pientä korvausta vastaan ostetuilla huonekaluilla. Kultakalan suosio kasvoi niin suureksi, että Sulake päätti avata ensimmäisen ulkomaisen hotellin Britanniaan vuonna 2001. Samalla nimi vaihtui Habbo Hotelliksi. Habbon laajentuessa käyttäjäkunta alkoi nuorentua. ”Huomattiin, että nuoret käyttivät palvelua kaikkein aktiivisimmin ja tulevat varmimmin takaisin”, Karjalainen sanoo. Habbo näytti tukevan erityisesti lasten ja nuorten pyrkimyksiä. Verkkoympäristön uusilla leikkipaikoilla kotona vapaa-aikaa viettävät lapset laajensivat toimintaympäristöään ja muunsivat sitä mieleisekseen. Habbo Hotelli toisin sanoen vastasi hyvin konkreettisella tavalla lasten itsenäisen, aikuisista riippumattoman tilan tarpeeseen.

Habbon perustajat eivät jääneet haikailemaan vanhempien käyttäjien perään vaan alkoivat kehittää palvelua uusista lähtökohdista. Innovatiivisen toiminnan kannalta tämä on keskeistä: palvelua on aktiivisesti suunnattava niille, joita se kiinnostaa. Palvelun turvallisuudesta tuli nyt tärkeä päämäärä. Verkkoon luotiin aiempaa selkeämmät säännöt ja valvontaa. Nykyään yhdeksän kymmenestä Habbon käyttäjästä on 13–19-vuotias. Palvelun nuorimmat käyttäjät ovat Pohjoismaissa ja Alankomaissa. Suomessa ei ole harvinaista, että Habbo Hotellia käyttää jo kymmenvuotias, vaikka Habbo on suunnattu yli 13-vuotiaille. Käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta käyttäjien ikä asettaa tiettyjä reunaehtoja. Käyttäjien nuoruus vaikuttaa

esimerkiksi palvelun ohjeistukseen, koska nuorimmat käyttäjät eivät välttämättä ole kovin harjaantuneita verkon käyttäjiä. Käyttäjätietoa on kerättävä muualta maailmasta, vaikka Habbon tuotekehitystä tehdään pääasiassa Suomessa. Tämä on tärkeää, jotta palvelua ei alettaisi suunnata maailmanlaajuisesti liian nuorelle yleisölle.

Irti tuotekeskeisyydestä

Sampo Karjalainen kertoo, kuinka lähellä todellisia käyttäjiä kehitystyö oli Habbo Hotellin alkuvaiheissa: ”Oltiin itse aktiivisia ja sitä kautta pystyttiin havainnoimaan mikä toimii ja mikä ei.” Nykyään tällainen läheinen ote käyttäjien tekemisiin on mahdoton yksinomaan käyttäjien määrän ja heidän erilaisuutensa takia. Käyttäjämäärien moninkertaistuksessa on ollut yhä vaikeampaa muodostaa kattavaa kuvaa siitä, mitä Habbossa puuhaillaan. Habbo Hotellia käytetään eri puolilla maailmaa lukuisilla eri tavoilla ja nämä tavat muuttuvat jatkuvasti. ”Siksi me tehdään paljon kaikenlaista käyttäjätutkimusta ja sitä kautta yritetään ymmärtää mihin suuntaan tuotetta pitäisi kehittää”, Karjalainen sanoo.

87

Käyttäjälähtöisen kehitystyön merkitys voi unohtua, kun tuote tai palvelu menestyy. Ohjelmistojen kehittäjät etäännyvät käyttäjistä ja alkavat ajatella yhä tuotekeskeisemmin. Tuotekeskeisyydestä tuli käyttäjätutkimustiimin vetäjän Emmi Kuusikon mukaan ongelma myös Habbo Hotellille. ”On ollut iso työ saada ihmiset täällä ymmärtämään, miten tärkeää on kehittää tuotetta käyttäjille, eikä kehittäjille”, hän sanoo. Konseptisuunnittelija Inka Vikman konkretisoi tuotelähtöisen kehitystyön perusongelman: ”Jos työtä tehdään tuotepohjaisesti, fokusoidaan siihen, millaisia työkaluja me tähän kehitetään, ratkaistaan teknisesti sitä ongelmaa, vaikka pitäisi fokusoida siihen, mitä käyttäjät tästä saa.”

Kun kehittäjien työ liukuu tekniseen suuntaan, mittakaava saattaa vääristyä. Tuotekehityksessä rakennetaan alustaa, jonka päälle maailmaa rakennetaan sen sijaan, että keskityttäisiin käyttäjien tarpeisiin ja pyrkimyksiin. ”Lähtisivät kokeilemaan minimi-toteutuksella

käyttäjien kanssa, kerätään sitten palaute ja mietitään miten kehitetään eteenpäin”, Vikman kehottaa. Pilotoinnin avulla on mahdollista kerätä palautetta tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Nopea palaute mahdollistaa tuotteen tai palvelun testaamisen ja kehittämisen edelleen. Muuten idean toimivuus on arvailujen varassa.

Tuotekeskeisyydestä irrottautuminen on vaativaa, koska vallitsevat tekemisen tavat tukevat usein tuotekeskeisyyttä pikemminkin kuin käyttäjälähtöisyyttä. Tämä on paradoksaalista, koska liiketoinnallisesta näkökulmasta tuotekeskeisyys voi olla käyttäjälähtöistä otetta huomattavasti kalliimpi ja riskialttiimpi työskentelytapa. Innovaatiotoiminnan menestystarinat ovat osoittaneet, että aktiivinen suhde käyttäjiin edistää tuotekehityksen onnistumisia: tuotteet on testattu jo moneen kertaan ennen kuin ne tuodaan markkinoille. Muun muassa näistä syistä käyttäjälähtöisyyden edistäminen on ollut Emmi Kuusikolle henkilökohtainen missio. Kuusikko on koulutukseltaan kauppatieteilijä, mutta hän on opiskellut myös sosiaalipsykologiaa ja tietojenkäsittelytiedettä. Hänet palkattiin Habbon markkinointitiimin ja aluksi hänen työhönsä kuului kyselytutkimusten lisäksi esimerkiksi markkinoiden seuranta ja kampanjoiden toimivuuden mittausta. Kolmisen vuotta sitten Kuusikon parihenkkinen tutkimustiimi siirtyi markkinoinnista tuoteorganisaatioon, jotta käyttäjätutkimus saataisiin nivottua tiiviimmin tuotekehitykseen. Nykyään hän johtaa nelihenkistä tiimiä, johon hän on koonnut laaja-alaisen kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät hallitsevan osaajajoukon.

Kuusikolla on varsin käytännöllinen näkökulma menetelmien kirjoon. Hän korostaa, että kaikille käyttäjätutkimuksen menetelmille on aikansa ja ne sopivat erilaisiin tuotekehityksen vaiheisiin. Menetelmien avulla on mahdollista tuottaa erilaisia kuvauksia tai malleja käyttäjistä. Sellaisena ne ovat apuvälineitä, jotka tukevat uuden oppimista ja suuntaavat kehitystyötä uusiin suuntiin. Kuusikon tiimi on koonnut aineistoa käyttäjistä ryhmäkeskusteluilla, kyselyillä ja haastattelemalla. Tietoa on kerätty myös havainnoimalla fanisivustoja, YouTube-

sivustoa ja erilaisia Habboon liittyviä keskusteluja. Lisäksi käyttäjä-tutkimustiimi keskustelee käyttäjien kanssa sovelluksista ennen kuin ne julkistetaan. Julkistamisen jälkeen Habbon sivuille perustetaan keskustelufoorumi, jotta sovelluksen menestystä voidaan arvioida. Kvalitatiivisten tutkimusten toteuttamisessa Kuusikko tekee yhteistyötä tutkimustoimistojen kanssa, esimerkiksi Britanniassa on videotu uusien käyttäjien ensimmäisiä käyntejä ja sen perusteella haettu syvällisempää ymmärtämystä siitä, mikä palvelussa toimii ja mikä ei. Laaja-alaista tutkimustietoa tarjoavat myös Sulakkeen käytössä olevat kvantitatiiviset menetelmät ja pitkälle viety kävijöitä koskevan tilastotiedon analysointi.

Vuonna 2006 Sulake teki ensimmäistä kertaa laaja-alaisen myös yrityksen ulkopuoliselle yleisölle julkaistun kyselytutkimuksen. Global Habbo Youth Surveyn kymmenien tuhansien vastausten perusteella laadittiin yksityiskohtainen käsikirja nuorten harrastuksista, kiinnostuksenkohteista, arvoista ja asenteista. Lisäksi kirjassa tuotiin esille maittain nuorten suosimia brändejä ja julkikkia. Ennen kyselytutkimusprojektia Kuusikon piti vakuuttaa yrityksen johto: ”Siitä minkä takia meidän täytyy lähteä segmentoimaan meidän käyttäjiä. Mitä hyötyä siitä on.” Kuusikko kuvaa projektia tärkeäksi käännekohtaksi. ”Se oli ensimmäinen kerta, kun me alettiin puhua meidän käyttäjistä muina kuin habboina.”

Global Habbo Youth Surveyn vastausten perusteella luotiin segmentointimalli, jolla tuotiin esille Habboa käyttävien nuorten pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä Habbossa että muuten elämässä. Habbon käyttäjät jaettiin viiteen ryhmään: Achievers, Creatives, Traditionals, Rebels sekä Loners. Nimensä mukaisesti käyttäjät olivat joko kilpailu- ja tavoitekeskeisiä, luovia edelläkävijöitä, perinteisiä tavoitteiltaan, oman tiensä kulkijoita tai arempia kuin muut. Segmentointimallin avulla tuotekehittäelyssä voitiin ottaa huomioon eri käyttäjätyypit ja rakentaa palvelua monipuolisesti, jotta hotelli olisi uusille käyttäjille mahdollisimman helposti ja nopeasti omaksuttava ja vanhoille pelaajille tarpeeksi monipuolinen ja uusiutuva.

Tukea persoonista

Käyttäjien kanssa työskentelylle on tyypillistä, että menetelmät houkuttavat käyttämään yhä uusia menetelmiä. Kun tieto käyttäjistä karttuu, heistä halutaan tietää yhä enemmän. Käyttäjien segmentointi on usein ensimmäinen vaihe. Habbossa se onnistui niin hyvin, että Global Habbo Youth Survey toistettiin vuonna 2008. Menetelmänä segmentointi ei kuitenkaan ole kovin käyttäjälähtöinen. Se mallintaa ihmistyypejä, joita ei ole ”puhtaina” olemassa. Sama ihminen voi kuulua moneen eri segmenttiin. Tuotekehityksen konseptitiimin vetäjä Heini Kaihu konkretisoi mitä tämä voi käytännössä tarkoittaa. Käyttäjät ovat huomattavasti monimutkaisempia kuin mitä segmentit esittävät: he eivät yksinkertaisesti pysy siisteissä, ennalta määrätyissä lokeroissa.

90

”Meille alkoi kerääntyä lisää dataa ja meitä alkoi hirveästi kiinnostaa, että miksi ne noin ajattelee”, Vikman muistelee. Syntyi idea persoonahankkeesta, joka tehtäisiin yhteistyössä käyttäjätutkimuksen ja konseptisuunnittelun kanssa. Yhdysvaltalainen Alan Cooper popularisoi persoonamenetelmän vuonna 1999 julkaistussa teoksessa, jonka otsikkoon on amerikkalaiseen tapaan tiivistetty kirjan lupaus, *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products are Driving Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Viimeisen kymmenen vuoden aikana persoonista on tullut yleisesti käytetty tuotekehityksen väline. Kuusikko kertoo ajatelleensa persoonaprojektia jo vuosia sitten, mutta nyt aika tuntui vihdoinkin olevan siihen kypsä. Hän vakuutti yrityksen johdon syvällisemmän käyttäjäymmärryksen tärkeydestä ja hanke sai laajaa kannatusta.

Kun projektin aika koitti, Kuusikko kävi Amsterdamissa Nielsen Norman Groupin järjestämän menetelmäkurssin, jolla kerrottiin yksityiskohtaisesti persoonien kanssa työskentelystä ja miten niistä saa irti parhaan hyödyn. Käytännön työssä Kuusikko seurasi John Pruittin ja Tamara Adlerin menetelmäopasta, *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*. Hän sai työlleen tukea

myös konsultoimalla Adleria. Projektia varten kerättiin lukuisista eri lähteistä yhteen kaikki vuosien aikana kerätty Habbon käyttäjiä koskeva aineisto. Lisäksi projektin osallistujat kokosivat yleisempää tutkimustietoa teini-ikäisistä. ”Varmaan satoja tutkimuksia käytiin läpi”, Vikman arvioi. Monien muiden yritysten tavoin Sulakkeella on valtavasti käyttäjätietoa ja sitä kertyy jatkuvasti lisää. Haasteena on, kuinka aineistosta saa tiivistettyä esiin olennaisen. Global Habbo Youth Survey oli tärkeä aineistokokonaisuus. Projektin lähtökohtana oli kuitenkin se, ettei mitään aineistoa pidetty toista parempana vaan niistä kaikista pyrittiin suodattamaan esiin merkityksellisin käyttäjätieto, jonka avulla Habbo Hotellin käyttäjien pyrkimyksiä voitaisiin tukea, edistää ja ennakoida. Projektin aikana lisätietoa käyttäjistä kerättiin muun muassa kehittäjiltä ja paikallisilta Habbo-tiimeiltä. Tavoitteena oli koota yhteen ja tehdä tiettäväksi vuosien varrella yritykseen kertynyt ”hiljainen tieto” ja osaaminen.

Persoonien päätavoitteena on tehdä eläväksi käyttäjien erilaisia tavoitteita ja pyrkimyksiä. Arkkityypeinä persoonat erottavat tutkimusaineistosta olennaisen tiedon, ja esittävät sen helposti käytettävässä ja ymmärrettävässä muodossa. Kun persoonille annetaan nimi ja kasvot, niistä tulee oikeiden ihmisten kaltaisia. Habbo Hotellin käyttäjäaineistoista rakennettiin kuusi teini-ikäistä, joille keksittiin taustat, harrastukset, lempibrändit ja tulevaisuuden haaveet. Esimerkiksi Anna on 12-vuotias perhetyttö keskiluokkaisesta kahden lapsen perheestä. Hänellä on koira ja hän pitää uimisesta. Anna on ollut Habbon käyttäjä kolme kuukautta. Tom taas on 16-vuotias Habbo-veteraani, joka työskentelee osa-aikaisesti McDonaldsilla. Hän käyttää Habboa yli kymmenen tuntia viikossa, viitenä päivänä viikossa. Tom tuntee Habbon perinpohjaisesti ja hahmona hän muistuttaa siitä, että Habbon on tarjottava yllätyksiä myös uskollisille käyttäjille.

Persoonien avulla kiteytetään käyttäjien välisiä eroja. Niitä ovat perusdemografian ja muiden taustatietojen lisäksi esimerkiksi Habbo-historia ja käyttäytyminen, kaveripiiri, arvomaailma, kiinnostuksen kohteet ja harrastukset. Hahmoihin tulee jäädä mahdollisimman vähän

päällekkäisyyksiä. Käyttäjäsegmenteistä persoonat eroavat siinä, etteivät ne ole yksiuolotteisia. ”Ne herättävät datan henkiin”, Kaihu selittää.

Oikeiden ihmisten tavoin persoonat voivat käyttäytyä ristiriitaisesti ja paeta yrityksiä selittää heidät tyhjentävästi. Esimerkiksi yksi persoonista, 15-vuotias Olivia, on tosielämässä ujo, mutta janoaa kuuluisuutta verkkomaailmassa.

Kuusikko kertoo heidän hioneen tarinoita kunnes niistä tuli uskottavia. He eivät halunneet luoda kiiltokuvia vaan ihmisiä, joita voitaisiin käyttää inspiraationa tulevalle tuotekehittelylle. ”Persoonien pitää elää tuotteen mukana”, Vikman sanoo. Kehiteltyjen hahmojen tulee antaa kehittäjille tukea tehdä tuotteeseen liittyviä päätöksiä. Näin persoonat auttavat linjaamaan suunnitteluprosessia alleviivaamalla kenelle tuotetta tehdään. ”Ne muistuttavat, että en tee tuotetta itselleni, en naapurin Liisalle tai omalle seitsemänvuotiaalle lapselle”, Kaihu konkretisoi. Vikman vertaa persoonia yhteiseen kieleen: ”Nyt kun me puhutaan kuudesta eri persoonasta, kaikkien on helpompi muistaa, että ai niin Tom on se, joka on kohta lähdössä Habbosta.” Jaettu kieli selkiyttää työkentelyn päämääriä ja helpottaa yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä.

92

Persoonaprojektien onnistumisen edellytyksenä on, että työntekijät oppivat tuntemaan persoonat. ”Meidän tavoitteena on, että persoonat on mielessä joka ikisellä yksiköllä, joka Habbon kanssa on tekemisissä”, Vikman sanoo. Sulakkeessa on panostettu sisäiseen viestintään, jotta persoonat saataisiin elämään. Tuotekehityksessä ne rajaavat käyttäjätietoa niin käyttäjien tietotaidon, motiivien kuin käytötapojen mukaan ja näin vältetään ”venyvän käyttäjän ongelma”. Kehitystyö fokuoitetu, ei tehdä kaikkea kaikille. Toisaalta persoonien avulla työntekijöiden huomion voi yhä uudelleen suunnata käyttäjiin. Tämä on olennaista, koska käyttäjien on pysyttävä tuotekehityksen keskiössä, jotta heidän kiinnostuksensa Habbo-maailmaan pysyisi yllä.

Käyttäjät sisältönä

Sekä Kaihu että Vikman puhuvat painokkaasti käyttäjälähtöisyydestä konseptisuunnittelun perustana: palvelua on tehtävä käyttäjille ja

käyttäjien palautetta on kuunneltava. Segmentointi ja fiktiiviset persoonat eivät ole Habbo Hotellin kehittämisessä itsetarkoituksellisia päämääriä vaan apuvälineitä, joiden avulla voi oppia ymmärtämään käyttäjiä ja suunnata työskentelyä. Kaihun mukaan jatkuva yhteistyö helpottaa käyttäjiltä tulevaan palautteeseen reagoimista. ”Mitä tiiviimmin käyttäjien kanssa tehdään yhteistyötä, sitä paremmin palautteeseen voidaan reagoida ja sitä paremmin me pärjäämme”, hän tiivistää.

Käytännössä paremmin pärjääminen tarkoittaa, että lapset ja nuoret viihtyvät Habbo Hotellissa ja tuottavat sinne sisältöä. ”Sisältöä on myös ne käyttäjät”, Kaihu määrittää. ”Jos Habbossa järjestää bileet, ilman käyttäjiä niitä ei synny.” Sulakkeen näkökulmasta nekin käyttäjät, jotka eivät käytä palvelussa rahaa, ovat arvokas osa yhteisöä. Heitä tarvitaan yhteisön dynamiikan muodostumiseen. He eivät tuota suoranaista kassavirtaa, mutta ovat välillisesti taloudellisesti arvokkaita edistämällä Habbo Hotellin sosiaalista hyväksyttävyyttä ja merkityksellisten erojen tuottamisen prosesseja. Mitä enemmän Habbo Hotellissa on käyttäjiä, sitä todennäköisempää on, että heidän joukossaan on käyttäjiä, jotka haluavat tehdä vaikutuksen toisiin käyttäjiin ostamalla tavaroita huoneisiinsa.

Sulake avaa käyttäjille tilaa ja resursseja, kun taas käyttäjät luovat Habbo Hotellin. Tämä otetaan huomioon tuotettaessa tavaroita palveluun. Käyttäjille tarjottavien esineiden on edistettävä pelin dynamiikkaa. ”Esineiden on oltava sellaisia, että niistä lähtee syntymään uusia pelejä, muoti-ilmiöitä, kulttuureja”, Vikman selittää. Habbo Hotelliin muodostuva sosiaalinen maailma tarvitsee konkreettisia kiinnekohtia, joiden avulla sosiaaliset siteet saadaan lujitettua ja ”elämään”. Vikman käyttää esimerkkinä tuotekehitykseen istutetusta toiminnallisuudesta Habbo Hotellin virtuaalilemmikkejä. Lemmikit saavat yhteisön tuottamaan itse itselleen sisältöä. Niitä varten on luotu erityisiä kenneleitä ja yksityishuoneita, joissa lemmikeillä voi leikkiä, niitä voi kouluttaa, ruokkia tai kilpailuttaa toisia vastaan. Lemmikit eivät toisin sanoen ole vain virtuaalieläimiä vaan ne luovat toimintaa mahdollistamalla erilaisia leikkejä.

Käyttäjät omistavat Habbon

Habbo Hotelli tuo konkreettisesti esille, ettei käyttäjälähtöisyydessä ole kysymys asiakaspalautteiden keräämisestä tai edes asiakasymmärryksestä. Se pakottaa yrityksen uudelleenlaiseen avoimuuteen. ”Käyttäjät omistavat Habbon”, Kaihu kiteyttää. ”Jos me tehdään jotakin, mistä käyttäjät ei tykkää tai ne kokee, ettei se istu siihen niitten kuvaan Habbon brändistä, me kuullaan siitä nopeasti”, Kuusikko jatkaa. Sulake antaa lapsille ja nuorille tilan ja resurssit, joiden käyttöä se pyrkii ohjaamaan. Viime kädessä lapset ja nuoret päättävät, mihin suuntaan Habbo Hotelli kehittyi. ”Me pyritään ohjaamaan tuotetta tiettyyn suuntaan, mutta me ei voida hallita sitä, miten se yhteisö käyttäytyy”, Vikman sanoo.

Habbo Hotelli kiinnittää huomion brändiä kannatteleviin yhteisöllisyyden mekanismeihin. Habbon brändin ytimessä ovat lasten ja nuorten maailman tarpeet ja tavoitteet. ”Niin raadollista kuin se onkin, brändin ydin on hyväksytyksi tuleminen”, Kaihu sanoo. Hän muistuttaa, että pohjimmiltaan yritys ei voi kontrolloida omaa brändiään, koska asiakkaat tai käyttäjät tekevät sen omista lähtökohdistaan. Habbo Hotellissa käyttäjien brändiomistajuutta ei kuitenkaan ole pidetty ongelmana vaan pikemminkin päinvastoin. Se erottaa Sulakkeen perinteisistä yrityksistä, jotka kuvittelevat hallitsevansa omaa brändiään. ”Perinteisillä yrityksillä on ollut tosi vaikea lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan ja muuhun, koska ne ei pysty päästään irti siitä brändistä ja ne kokee verkon riskialttiiksi”, Kuusikko sanoo.

Yritystoiminnan avoimemmat lähtökohdat tulevat käytännössä näkyväksi myös tavassa, jolla Habbo Hotellia rakennetaan. Vielä muutama vuosi sitten uuden tuotteen tai toiminnallisuuspaketin kehittäminen saattoi kestää kuukausia, jolloin tuote saattoi jo prosessin aikana vanhentua tai muuttua toimintakelvottomaksi. Nykyään kehitysprosessit pyritään pitämään mahdollisimman elävinä ja mukautuvina, käyttäjien toimintaa tukevinä ja rohkaisevinä. Näin ne pysyvät Habbon käyttäjien silmissä kiinnostavina. ”Jos miettii mitä ne seuraavat askeleet olisi, se olisi varmaan sitä, että käyttäjät tuotaisiin mukaan suunnitteluprosessiin ja tuotekehitykseen”, Kaihu pohtii. Pieniä askelia siihen suuntaan on jo otettu: tehtävää on kuitenkin vielä paljon.

Arvonluonnin perustana rohkeus ja avoimuus

- 1) Verkkopalvelun ensisijaisena lähtökohtana ei ollut kaupallinen menestys. Habbo Hotelli syntyi kokeiluista, joiden tavoitteena oli luoda verkkoon uudenlaista tuotantoa, jakelua ja kulutusta. Tämä kertoo siitä, että innovatiiviset aloitteet syntyvät ihmisten halusta ratkoa asioita kiinnostavilla tavoilla. Taloudellisen arvon tuottaminen ei ole toimintaa ohjaava päämäärä vaan se syntyy myöhemmin, kun sosiaalisen ja merkityksellisen arvon prosesseille on luotu vahva perusta. Habbon sosiaalinen arvo oli jo olemassa ennen kuin palvelulla oli kunnollista liikevaihtoa.
- 2) Menestyneissä innovaatioissa sosiaalinen arvo ja merkityksellisten erojen tuottaminen luovat ympärilleen verkoston, jossa arvon tuottamisen prosessit tukevat saumattomasti toisiaan. Habbo Hotellin ympärille on syntynyt äärimmäisen monitahoinen ja kiinnostava maailma, joka perustuu käyttäjien tuottamalle sisällölle. Se ylläpitää myös palvelun taloudellisia olemassa olemisen ehtoja. Näin Habbossa yhdistyvät esimerkiksi tavalla arvon tuottamisen eri ulottuvuudet. Palvelu on sosiaalisesti hyväksyttävä, se tuottaa merkityksellisiä eroja, ja on taloudellisesti kestävällä pohjalla.
- 3) Sosiaalisuuden ympärille rakennettu liiketoiminta vaatii avoimuutta ja jatkuvaa heräillä oloa, jotta muuttuvan sosiaalisen ympäristön vaatimukset havaitaan. Erilaiset menetelmät, kuten käyttäjien segmentointi, persoonat ja käyttäjien toiminnan suora havainnointi pitävät yllä jatkuvaa dialogia käyttäjien kanssa mahdollistaen nopean reagoinnin muuttuneisiin sosiaalisiin tarpeisiin.
- 4) Yrityksen maailmaan lähettämän oman merkityksellisen viestin – brändäyksen – onnistuminen verkkomaailmassa vaatii avoimuutta ja rohkeutta. Jotta brändi pysyisi käyttäjille kiinnostavana ja haluttavana, se vaatii sekä käyttäjien panosta merkityksellisen sisällön tuotannossa että yrityksen tarjoaman palvelun jatkuvaa kehittämistä. Käyttäjien ja yrityksen välisen dialogin pitää olla jatkuvaa nopeasti kehittyvässä verkkomaailmassa. Siksi myös brändi ei ole vain viesti vaan arvolutaus, joka on lunastettava päivittäisessä toiminnassa.

Sinebrychoff: arvonluontia omien asiakkaiden kanssa

Suomalainen innovaatiokeskustelu on keskittynyt tuote- ja palvelu-innovaatioiden ympärille ja vain vähän (jos ollenkaan) on puhuttu muunlaisten innovaatioiden mahdollisuudesta. Innovaatiot voivat kuitenkin olla myös jakeluketjuun ja erilaisiin kumppanuuksien rakentamiseen liittyviä uudenlaista arvoa tuottavia toimintamuotoja. Sinebrychoffin tapauksessa asiakkaiden kanssa yhdessä tuotettu lisä-arvo hyödyttää molempia osapuolia parantamalla loppuasiakkaan kokemusta ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. Tästä näkökulmasta innovaatioajattelun rajoittuminen vain tuotteiden ja palveluiden ympärille rajoittaa uudenlaisen arvonluonnin mahdollisuuksia. Esimerkiksi useat kansainväliset B2B-markkinoilla operoivat teknologiayritykset toimivat kuitenkin nimenomaan näin. Ne pyrkivät luomaan uutta arvoa palvelemalla asiakkaitaan siten, että loppukäyttäjät kiinnittyisivät niihin aiempaa tiukemmin.

96

Sinebrychoff on jo vuosien ajan kehittänyt omia toimintatapojaan yhä asiakaskeskeisempään suuntaan. Omien asiakkaidensa kanssa toimiminen on tuottanut monen eri tuotteen ja kanavan kanssa hyviä tuloksia. Erityisen mielenkiintoisia ovat Sinebrychoffin anniskeluravintoloihin kehittämät asiakasohjelmat, joissa ravintolan työntekijöiden ammattitaitoa kehitetään useilla eri osa-alueilla. Esimerkkeinä tästä käyvät oluen ”perfect serve” -tarjoilun ja drinkkien tekemisen taidon opettaminen ja näiden kautta myös myynnin suora lisääminen. Omien asiakkaiden mukaanottaminen arvonluontiprosessiin näkyy parempana palveluna loppuasiakkaille – baari- ja ravintola-asiakkaille – ja lisää todistetusti anniskeluravintoloiden ja eri mikserituotteiden menekkiä kaksinumeroisilla prosenttimäärillä. Arvoverkoston ymmärtäminen ja asiakkaiden huomioon ottaminen omassa toiminnassa synnyttää mitattavaa taloudellista arvoa molemmille osapuolille. Kyseessä on huolella tehty jakelukanavainnovaatio, jonka takana on suuri määrä työtä, uusia ajattelutapoja ja monen henkilön tietotaidon yhteentuo- minen kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Juomakoulun juuret

Tullessaan Sinebrychoffille töihin vuonna 1999 silloinen asiakaskoulutuksesta vastaava Katri Perälä alkoi kehittää asiakaskoulutuspakettia, Sinebrychoff-juomakoulua. Koulutus oli suunnattu päivittäistavarasi-asiakkaille ja sisällöllisesti paketti sisälsi kuluttajanäkemyksiä yhdistettynä tuoteryhmäkoulutukseen. Koulutus toimi hyvin, koska se oli osallistujille ilmainen, osallistujat saivat itse tehdä harjoituksia ja johtavien henkilöiden läsnäolo toi työntekijöille näkyväksi heidän työnsä arvon. Perälä kertoo, että uusien asiakasohjelmien taustana oli resurssipula: ”Kun on pienemmät budjetit, pitää olla vähän nokkelampi ja miettiä toteutusta. Jos tekee samalla tavalla kuin kaikki muut, niin on sinänsä relevantti, mutta ei erilaistu. Tai ei ainakaan erilaistu sillä tavalla, että sitä olisi vaikea kopioida.” Ohjelmien avulla Sinebrychoff teki tietoisien valinnan ja erottautui kilpailijoiden asiakasstrategiasta. Kun kilpailijat kuuluttivat omien brändiensä erinomaisuutta, Sinebrychoff puolestaan halusi olla tiskin takana mukana auttamassa asiakasta tämän omassa liiketoiminnassa.

97

Aikaisempien koulutusohjelmien kokemuksen pohjalta Sinebrychoff alkoi kehittää uudenlaista lähestymistapaa myös anniskeluravintoloiden asiakaskoulutukseen. Keskeisenä periaatteena tässä oli Sinebrychoffin asettautuminen omien anniskeluravintola-asiakkaidensa saappaisiin ja eläytyminen heidän arkisiin huoliinsa. Ohjelmakehitykseen vuonna 2001 palkattu Aniko Lehtinen aloitti työnsä haastatteleamalla aluksi suuren joukon asiakkaita. Haastatteluiden lisäksi Sinebrychoffin työntekijät kävivät jopa harjoittelemassa baari-työtä tiskin takana. Koulutukselle kiteytyi tutkimuksen pohjalta ydin: koulutus ymmärrettiin jakaa erilaisiin paketteihin asiakastarpeiden mukaisesti. Jokaisella koulutuspaketilla oli oma kohderyhmänsä anniskeluravintoloiden toiminnan ja arjessa kohdattujen tarpeiden mukaan: olut, siideri, viini ja ruoka. Nämä ohjelmat puolestaan toimivat nykyään yhteisen Sinebrychoff Camp -kokonaisuuden alla.

Camp-kokonaisuuteen lisättiin viides koulutuspaketti, kun Sinebrychoff sai muutamien maahantuotavien alkoholijuomien edustuk-

sen ja asiakkailta tuli jatkuvasti pyyntöjä erilaisista drinkkiohjeista. Lehtinen muistelee: ”Jossain vaiheessa, kun lähettelini niitä ohjeita sinne ja tänne, syntyi ajatus, että mitä jos me yhdessä asiakkaiden kanssa opetellaan tekemään drinkkejä meidän mikseristä, joita on Schweppes ja muut mikserit, sekä tietysti Battery ja kaikki Battery:n tuotteet.”

Ohjelmilla pyritään oppimaan asiakkaan kanssa juomien käyttöyhteyksistä ja keinoista. Lisäksi keskitytään siihen, millä baarien tai ravintoloiden henkilökuntaa saadaan motivoitua, myyntiä sujuvoitettua ja kuluttaja pidettyä tyytyväisenä. Koulutuksissa annetaan myös käytännönläheistä konsultaatiota, kuinka ravintoloissa voi myydä enemmän ja hinnoitella tuotteita järkevämmiin. Ensimmäinen Bar Camp -tapahtuma pidettiin vuonna 2007. Sen jälkeen niitä on järjestetty vuosittain parikymmentä. Jokaiseen koulutukseen on osallistunut kahdestakymmenestä neljäänkymmentä baarityöntekijää. Koulutuksia on järjestetty eri puolilla Suomea Rovaniemeä myöten. Koulutustilaisuus on ollut menestys sekä koulutusmuotona että juomien menekin lisääjänä.

98

Bar Camp ja jakeluinnovaation salaisuudet

Asiakaskoulutuksen erilaisten syiden ja päämäärien punominen hyvin toimivaksi koulutusohjelmaksi osoittaa, mistä kaikesta Sinebrychoffin toimintatavassa on kyse. Koulutuksen tavoitteena on ollut lisätä myyjien intoa tarjota tiettyä tuotetta myyntitilanteessa. Vanha totuus, jonka mukaan myyjä myy sitä mitä hän osaa, pätee myös ravintoloissa. ”Me haluamme kouluttaa asiakkaita käyttämään omaa luovuuttaan ja tarjoamaan kuluttajalle vaihtoehtoja. Tietysti niin, että he käyttävät meidän tuotteita. Eli siinä on ihan selkeä kaupallinen näkökulma”, Lehtinen selittää. On vaikea suositella tai myydä drinkkiä, josta ei ole kuullut tai jota ei osaa tehdä. ”Ja yksi suosituimmista drinkkeistä baareissa on ’tee mulle joku hyvä’”, Lehtinen jatkaa. Kun myyntihenkilökunta osaa suositella drinkkejä ja tehdä niitä, myynnin lisäksi asiakastyytyväisyys paranee.

Myyjien motivaatio myydä drinkkituotteita kasvaa, kun niihin on olemassa muukin kytkös kuin kaikkien tuntema drinkin nimi. Bar Campin yhtenä päämääränä on perusdrinkkitaitojen opettelemisen jälkeen baarin oman drinkkivalikoiman läpikäynti ja omien drinkkien luonti. Tarvittaessa uusia drinkkejä suunnitellaan drinkkikoulutuksen vetäjien kanssa. Tässä on taustana myynnin kehittäminen. ”Kun asiakkaat luovat omia drinkkejään näissä koulutuksissa, heillä on sellanen fiilis, että tämä on mun drinkki ja myyn sitä. Kun se voi asiakkaallekin sanoa, että hei, tämä on tosi hyvä, minä olen keksinyt tämän, ”, Lehtinen kertoo.

Myymiseen liittyvää kaupallista näkökulmaa on pyritty edistämään muistuttamalla, kuinka drinkkien tekemiseen liittyy juomasisällön lisäksi baarityöskentely, josta asiakas maksaa mielellään hie-
man lisää. Esimerkiksi vodka-Battery-drinkin voi tehdä monella tavalla. Yksinkertaisin on se, että laitetaan lasiin Batteryä ja vodkaa. Toinen tapa on, että vodkaa ravistellaan shekkerissä limemehun kanssa, kaadetaan se drinkkilasiin, jonka jälkeen siihen lisätään Batteryä. Tai pyöräyttämällä vodka jäämurskan kanssa, kaatamalla se cocktail-lasiin ja lisäämällä lopuksi Battery ja limekiehkura päälle. Silloin drinkkiin voikin lisätä ravintolassa cocktail-lisän, joka tulee drinkin valmistamiseksi tehdystä ylimääräisestä työstä. Samalla drinkin kate helposti kaksinkertaistuu.

Perälän ja Lehtisen mukaan Bar Camp -ohjelmassa oli koulutuksen ohella tärkeää Sinebrychoffin ankkuroiminen asiakasbaarien omaan tarjontaan mikserien avulla. Kaikille koulutukseen osallistuneille baareille annetaan Sinebrychoffin puolelta näkyvyysmateriaalia, kuten koulutuksessa räätälöityihin menuihin kuuluvat viralliset baarikohtaiset drinkkimainokset. Näin sekä baari että Sinebrychoff hyötyvät. Yksi Bar Campin tavoite oli myös Suomen suosituimman energiajuoman – Battery – mikserikäytön vahvistaminen ja ylläpito. Batteryä juodaan paitsi osana drinkkejä myös virkistyskäytössä. Siksi energiajuoman käyttämisessä mikserinä on tärkeää sen eri käyttöyhteyksien ymmärtäminen ja tietynlaisten käyttötapojen vahvistami-

nen. Käyttöyhteyksien mukaan segmentointi ja näihin käyttöyhteyksiin sopivan markkinoinnin luominen Batterylle kertoo innovatiivisesta lähestymisestä kuluttamiseen. Perälä selventää ajatusta: ”Kuluttaja voi olla useammassa segmentissä yksilönä, mutta esimerkiksi markkinoinnin kohteena osumatarkkuus on parempi, kun se suunnitellaan sen käyttöyhteyden tai -tilanteen kautta. Jos ajattelee Batteryä kautta, niin 50-vuotias mies, 18-vuotias mies ja 30-vuotias nainen voi olla samassa käyttötilanteessa myöhään illalla ajamassa autolla, jolloin väsyttää ja he tarvitsevat sen lisäpotkun pysyäksensä hereillä. Silloinhan he ovat samantyyppisessä käyttötilannesegmentissä vaikka ovat demografialtaan erilaisia.”

100 Batteryä suhteen kehitysasteet pitää miettiä tarkkaan, jotta edelläkävijäkuluttajia ei menetetä asiakkaina. Baarissa Batteryä käyttöyhteys on ensisijaisesti drinkki, ei pelkkä virkistäytymiskäyttö. Sen vuoksi Bar Camp -ohjelmassa opastetaan käyttämään Batteryä nimenomaan mikserinä. Näin Batteryä saa näkyvyyttä uudenaikaisissa käyttöyhteyksissä, vaikka sitä ei muussa arkikäytössä drinkkien osana juuri käytetäkään. Bar Camp -ohjelma antaa siis lisävirtaa paitsi Sinebrychoffin edustamien perinteisten Schweppes-miksereiden myös Batteryä myyntiin drinkkikäyttöä varten.

Bar Campin menestyksen keskiössä aito asiakaslähtöisyys

Bar Camp -koulutusta mukana suunnittelemassa olleet Nella Lämsä ja Katja Ryhänen vetävät yhteen ohjelman menestykseen vaikuttaneita tekijöitä näin: ”Suunnittelussa ei tyydytty pelkästään koulutamiseen, vaan mietittiin, että entäs jos se olisi asiakastapahtuma. Että ei pelkästään tylsä koulutustilaisuus, vaan siellä olisi muutakin.” Koulutustapahtumasta tehtiin yhteisen oppimisen, kokemisen ja hyötyamisen tilaisuus.

Koulutustilaisuus, jota lähdettiin kehittämään enemmänkin asiakastilaisuuden ajatuksella, vaati anniskeluravintoloiden hyväksynnän ja arvostuksen. Siksi drinkkikoulutuksen vetäjiksi ei valittu Sinebrychoffin omia työntekijöitä vaan palkattiin kaksi suomalaisissa

ravintolapiireissä arvostettua ja hyvin tunnettua drinkkiasiantuntijaa. Näin anniskeluravintoloiden työntekijät saivat mahdollisuuden saada opastusta ja tutustua alan huippujen toimintatapoihin – flöörauksesta alkaen.

Drinkkikoulun suosioon vaikutti myös koulutuspaikka: ”Me päätimme, että koulutus tulee tapahtumaan ravintoloissa eli luontaisessa ympäristössä tälle henkilökunnalle. Että heitä ei tuoda tänne Keravalle pääkonttorin johonkin auditorioon, vaan että se tapahtuu ravintoloissa.” Asiakaskeskeisyyttä ei ajateltu vain drinkkikoulun sisällöllisten tekijöiden kautta vaan toteutus mietittiin huolellisesti. Kun Bar Campista tehtiin tyytyväisyyskyselyjä, koulutukseen osallistuneet antoivat toistuvasti erinomaisia arvioita. Ehkä parhaiten näitä kokemuksia kuvaavat spontaanit vastaukset yhdestä viiteen arviointiskaalalla oleviin kysymyksiin, kuten ”Vastasiko tilaisuus kokonaisuutena odotuksiasi?”. Lämsän mukaan joku oli kirjoittanut skaalan tilalle seuraavasti: ”Ei vastannut. Tämä oli 100 kertaa parempi kuin mitä osasin odottaakaan.”

101

Bar Campista vastaavan Lehtisen mukaan baarihenkilökunta ymmärtääkin juuri konkreettisen tekemisen kautta oppimista, ja näin lisäarvoa muodostuu sekä Sinebrychoffille että anniskeluravintoloille: ”Hyöty näistä meidän koulutuksista pitää osoittaa käytännönläheisesti. Baarityöntekijöille ei välttämättä kannata puhua katelaskennasta ja tällasista abstrakteista asioista.” Ja menestys on ollut mitattavaa. Anniskeluravintoloissa, joiden henkilökunta on osallistunut Bar Campiin, kaikkien mikserien myynti on kasvanut keskimäärin 18 prosenttia. Lehtinen vetääkin lopuksi yhteen Bar Campin menestyksen salaisuuden: ”Koulutukset ja nämä drinkkikehitykset on luotu niille ihmisille, jotka ovat siellä tiskin takana. Loppujen lopuksi he myös vastaavat myynnistä kuluttajalle ja sitä kautta meidän mikserien käytöstä.”

Innovaatiotoiminta arvoverkoston lujittajana

- 1) Innovaatiot eivät aina ole tuotteita ja palveluita eivätkä suuntaudu vain loppukuluttajille. Yhtä tärkeää on keskittyä omien sisäisten ja ulkoisten suhdeverkostojen ja niissä tekemisen tapojen uudelleenajatteluun. Esimerkiksi yrityksen suhde omiin tietyn kategorian B2B-asiakkaisiin voi olla tietoisien innovaatiotoiminnan kohteena.
- 2) Innovaatiiviset konseptit vaativat usein totutuista kaavoista poikkeamista ja eri tavalla tekemistä: jakelukanavainnovaatio pohjautuu Sinebrychoffin tapauksessa jakelukanavana toimivien anniskeluravintoloiden henkilökunnan kouluttamiseen inspiroivalla tavalla ja heidän ehdoillaan toteutettuun kokonaisuuteen.
- 3) Sinebrychoffin jakelukanavainnovaatio osoittaa hyvin kuinka menestyksekkäät konseptit vaativat varsin käytännöllistä työskentelyä omien asiakkaiden kanssa. Asiakkaan myynnin kasvu kasvattaa myös Sinebrychoffin tuotteiden menekkiä.
- 4) Suurten B2B-toimijoiden tulee ottaa osa asiakkaidensa tuotekehityksestä itselleen. Plenillä toimijoilla ei ole omia resursseja asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehitykseen. Loppujen lopuksi molemmat osapuolet hyötävät ja suuret toimijat kiinnittävät kriittiset jälleenmyyjät tiukemmin itseensä.

Kone: arjen luksusta uusilla ratkaisuilla

Tuotekeskeisyydestä palveluihin ja ratkaisuihin siirtyvät yritykset joutuvat kohtamaan innovaatiotoiminnassa monenlaisia haasteita. Seuraava esimerkki osoittaa kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin siirtymisen edellyttävän sekä uudenlaista lähestymistä yrityksen omaan tuotekehitykseen että yrityksen sisäisten prosessien hiomista tukemaan uudenlaista tarjontaa. Onnistuessaan nämä siirtymät eivät siis muokkaa vain tarjontaa vaan yrityksen sisäistä rakennetta ja hahmotusta siitä, mille markkinoille ratkaisua tarjotaan.

Kone on yksi maailman johtavista liukuportaiden, hissien ja automaattiovien tuottajista ja ylläpitäjistä. Vuonna 2010 sata vuotta täyttänyt globaalisti toimiva yritys tunnetaan yhtenä suomalaisen teollisuuden tukijaloista. Yritystä pidetään strategisen uusiutumisen menestystarinana. Koneella on vahva tuotekehityskokemus, ja yritys on pysynyt kansainvälisen kehityksen kärjessä johtamalla toimialan tulevaisuuden kehitystä.

Viime vuosien aikana Kone on laajentanut toimintaansa tuotelähtöisestä innovoinnista rakennetun ympäristön kokonaisratkaisuihin. Tässä uusiutumisessa se on pyrkinyt erottautumaan markkinoilla tarjoamalla palvelukokonaisuuksia, joissa yrityksen ydinosaaminen ja tuotteet on yhdistetty laajemmaksi, monelle eri toimijalle arvoa luovaksi tarjonnaksi. Yrityksen nykyinen missio onkin ”tarjota paras käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä yhä enemmän kaupungistuvassa ympäristössä”.

Uusiutumisen keskiössä on systemaattinen lähestyminen perinteisesti tuotelähtöisesti määritettyihin markkinoihin ja asteittainen siirtyminen yhä lähemmäs loppukäyttäjän arkipäivän ymmärtämistä. Kone on tämän strategisen päätöksen myötä ottanut vastuuta osasta omien asiakkaidensa, esimerkiksi rakennuttajien, tuotekehityksestä, jotta se pystyisi tarjoamaan näille mielenkiintoisia uusia kokonaisrat-

kaisuja. Yksi uusista tarjotuista innovatiivisista kokonaisratkaisuista on IDE 300™ -konsepti, joka sai alkunsa pienen työryhmän kehitysprojektista.

Kohti monimutkaisten verkostojen hallintaa

Vuonna 2004 Koneella aloitettiin yrityksen sisäinen projekti, jolla oli sangen löyhä päämäärä. Pekka Korhonen sai esimieheltään yksinkertaisen mutta monilta osiltaan rajaamattoman tehtävänannon – mieltikää uusia hissien käyttöliittymiä. Korhonen sai valita projektiin kolme muuta jäsentä, joiden tietotaidon hän katsoi parhaalla tavalla tukevan toisiaan. Eri koulutus pohjalla (ryhmässä oli insinöörejä, psykologi ja teollinen muotoilija) ja eri kokemustasolla olevat ryhmän jäsenet saivat vaativan työympäristön. Projektille oli asetettu vuoden aika-raami ja taloudelliset resurssit olivat niukat. Koneella oli jo aiemmin tehty käyttäjälähtöistä tutkimusta ja tuotekehitystä. Alkanut projekti kuitenkin erosi edellisistä, koska tehtävänanto oli laaja ja monella tapaa avoin.

104

Ryhmä aloitti työnsä käymällä läpi hissien käyttöliittymien historiaa, ja päättyi nopeasti laajentamaan näkökulmaansa pelkästä seinässä olevasta napista hissien mahdollistamiin palveluihin ja palvelukokemuksiin. Ryhmä kartoitti oman toimialan kehitystä, jotta se ymmärtäisi alan ajankohtaisia haasteita. Lisäksi ryhmäläiset opiskelivat muiden toimialojen markkinamääritysten muutoksia alan kirjallisuudesta ja kansainvälisistä esimerkeistä. Muita toimialoja muuttaneet esimerkit toimivatkin kimmokkeena muuttuvan markkinatilan uudennaiselle määrittämiselle.

Ryhmäläiset ennakoivat, että Koneen markkina-alueella eteenpäin vievä suuri muutos tulisi olemaan asiakkaiden pyrkimysten ymmärtäminen ja erilaisten palveluiden ja tuotteiden tarjoamien toimintojen integroiminen toisiinsa saumattomaksi kokemukseksi. Jo vuoden 2005 helmikuussa – joidenkin kuukausien työskentelyn jälkeen – ryhmä esitti idean kokonaisvaltaisesta liikkumisen helpottamisesta rakennetussa ympäristössä. He alkoivat kutsua tätä näkökulmaa

”people flowksi”. Työ rakentui ajatuksille koko rakennuksesta, erilaisista tuotteista ja mitä niistä voisi tehdä. ”Vuoden aikana kehitettiin sitten paljon uusia ideoita ja tehtiin useita keksintöilmoituksia. Niistä ajoista on varmaan puolen tusinaa tai tusina patenttejakin meillä hallussa”, Korhonen muistelee. Tämän määrityksen avulla ryhmän näkökulma uusiin käyttöliittymiin laajeni hissistä laajempaan rakennettuun ympäristöön, jonka osia hissit aina ovat.

Ideasta konseptiksi

Ryhmä kehitti useita erilaisia ratkaisuja opastamiseen, systeemien etähallintaan ja kulunvalvontaan ja konkretisoi osan niistä pidemmälle. Työskentelyn päämääränä oli yhdistää Koneen ydintuotteet – hissit, liukuportaat ja automaattiovet – uudella, käyttäjälle kokemuksellista lisäarvoa tuottavalla tavalla. Ryhmä ymmärsi, että tavoitteena ei voinut olla oman ydinosan muuttaminen joksikin toiseksi. Tavoitteena piti pikemminkin olla omien markkinoiden hahmottaminen uudesta näkökulmasta. ”Me ei ajatella ’people flowta’ suoraan uutena markkinana. Että me ei vaihdeta hissibisneksestä people flow -bisnekseen. Se on enemmän lähestymistapa, missä pyritään ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoa ja loppukäyttäjän tarpeita, niin että me voisimme kaikkein parhaiten tarjota ratkaisuja molempien haasteisiin”, Korhonen selittää.

105

Muutamasta sadasta mahdollisesta ryhmän kehittämästä tuotteesta valittiin kuusi eteenpäin vietävää konseptia. Nämä pyrittiin konkretisoimaan ja kiteyttämään ymmärrettävällä tavalla. Konseptin konkretisointi oli tärkeää, jotta voitiin varmistua sen olevan teknisesti mahdollinen. Jäljelle jääneiden konseptien osalta suoritettiin vielä systemaattista karsintaa parivertailumatriisien avulla. Vertailujen jälkeen päästiin lopulta kahteen konseptiin.

Työryhmässä työskennellyt teollinen muotoilija Niko Rusanen kertoo, että kahdesta jäljelle jääneestä konseptista valittiin edelleenkehittäväksi ”Door and Elevator Integration”, tuttavallisesti DELI. Konseptin keskiössä oli yksinkertainen idea: kun asukas tulee koti-

ovelle hän näyttää avainkorttia oven vieressä olevaan lukijaan. Se avaa ulko-oven, sytyttää rappukäytävään valot, ja tilaa asukkaalle valmiiksi hissien hänen omaan kerrokseensa.

Rusasen mukaan DELI valittiin, koska se oli lähellä Koneen ydinosaamista ja teknologisesti helposti hallittavissa. Laajuus oli aika-
taulullisesti ymmärrettävissä ja kustannukset järkevät. DELIn avulla pystyttiin katsomaan myös tulevaisuuteen. Huolimatta läheisestä yhteydestä Koneen ydintuotteisiin konsepti sisälsi uudenlaisia ajatuksia Koneen tarjonnasta sen sijaan, että jotakin tuotetta olisi kehitetty inkrementaalisesti eli pienin parannuksin.

106 Innovaation lähtökohtana oli havainnoitujen arkipäivän ongelmien ratkaiseminen. Rusanen kertoo, kuinka hän oli aamuisin tarkkaillut, minkälaisia ongelmia ihmisillä oli ovien ja liikkumisen kanssa. Rusasen mieleen painuivat erityisesti aamuisten työmatkojen aikana Marian sairaalaan tulevat potilaat. ”Sinne tuli vanhuksia ja liikuntarajoitteisia, joita usein autoin avaamaan Marian sairaalan oven. Ymmärsin siinä että heillä oli ongelmia jo pelkässä oven avauksessa. Silloin tuli semmoinen ajatus mieleen, että itse asiassa...” Esteetön ja vaivaton liikkuminen määritteli konseptin ytimen: ulko-ovelta hissien kautta omalle kotiovelle ilman esteitä.

Konsepti koettiin eettisesti tärkeäksi parannukseksi, koska se helpotti liikuntaesteisten ja vanhusten arkea. Näin se mahdollistaisi esimerkiksi vanhusten asumisen pidempään omassa kodissaan. Merkittävä osa vanhuksista siirtyy palvelutaloihin juuri arkipäivän liikkumiseen liittyvien ongelmien vuoksi. Jos vanhukset pystyisivät elämään innovaation avulla esimerkiksi viisi vuotta pidempään omassa kodissaan, tästä olisi laskettavissa suoranaisia kansantaloudellisia hyötyjä.

Arkipäivän havainnoinnit antoivat ryhmälle ajattelun aiheita paitsi liikuntarajoitteisten osalta, laajemmin kotiin saapumisen kannalta. Erikoisryhmien arkipäivän helpottamisen lisäksi ryhmä ymmärsi nopeasti, että innovaatio saattaisi kaikessa yksinkertaisuudessaan puhutella kaikkia kerrostaloasujia. Ajatuksia yksinkertaisesta

liikkumisesta rakennuksissa työstettiin ryhmän sisäisissä työpajoissa muiden konseptien rinnalla, kunnes liikkumiseen liittyvistä ongelmista päästiin jo konseptin keskeisen toiminnallisuuden määritykseen. Esteetön ja helppo liikkuminen itse asiassa palvelisi kaikkia ihmisiä arkisessa elämässä. Rusanen kertoo mieleen jääneestä työpajasta, jossa konseptia työstettiin eteenpäin ns. ”body storming” -menetelmällä (omakohtaisella tilanteeseen ja fyysiseen tilaan asettautumisella), kunnes se oli helposti esitettävissä muille: ”Sanoin että katsokaa nyt: tässä on ulko-ovi ja laitoin kaksi tuolia siihen. Sitten tuossa on tuo tuulikaapin väliovi. Sitten tuolla on hissi. Ja sitten tuolla on se kotiovi. Minulla on kummatkin kädet täynnä ostoksia. Aika perinteinen tilanne kun tulen kotiin. No nyt minä kävelen tästä näin. Näettekö? Kävelen tästä näin vaan sinne hissiin.”

Paitsi että konsepti helpottaisi arkielämää merkittävällä tavalla, se olisi helppo toteuttaa teknisesti. Kaikki tarvittava teknologia oli periaatteessa jo olemassa joko Koneen sisällä tai ostettavissa muilta. Konseptin toteuttamiseksi riittäisi olemassa olevien ratkaisujen yhteensovittaminen toimivalla tavalla. Lisäksi konseptin yksi perusidea automaattisesti aukeavista ovista oli jo käytössä julkisissa tiloissa liukuovina.

107

Konseptin sisäinen myynti ja pilotointi

Konseptin teknologinen yksinkertaisuus ja sen arkipäivään tuottama kokemuksellinen lisäarvo ei itsessään kuitenkaan riittänyt. Jotta konseptia voitaisiin testata käytännössä, ryhmän oli myytävä idea yrityksen sisällä. Keskeinen ratkaistava ongelma oli, ettei konsepti edustanut tyypillistä teknologista edelläkävijyyttä: sen ytimessä ei ollut uusi mullistava teknologia. Sen sijaan konsepti edusti uudenlaista, käyttökokemuksellista arvoa loppukäyttäjälle eli siirtymää tuotekeskeisestä teknologiamaailmasta loppukäyttäjän maailmaan. Tämä siirtymä oli linjassa globaalien teknologiayritysten pyrkimysten kanssa. Ryhmä muotoilikin konseptin myyntimateriaalin suhteessa laajempaan taloudellisen toimintaympäristön muutokseen. Teknologinen

edelläkävijyys ei riitä, sillä globaalisti yhä useammalla toimijalla on mahdollisuus tuottaa samankaltaisia tuotteita, ja usein halvemmalla. Hintakilpailuun ei siis kannata lähteä mukaan.

Kaikkien ryhmäläisten mielestä juuri konseptin konkretisointi oli erityisen tärkeää, vaikka itse idea sen takana oli yksinkertainen. Konseptia mainostettiin talon sisällä monenlaisin keinoin. Ryhmä tuotti yksinkertaisia visualisointeja uudesta ideasta. Käytössä olivat niin esitteet, PowerPoint-esitykset kuin halvalla tuotetut lavastetut videot. Konkretisointi auttoi ryhmää kommunikoimaan konseptia ja sen toimivuutta muille Koneen ryhmille. Sisäisissä workshoppeissa mukana olleet ulkopuoliset levittivät ajatusta uudesta konseptista eteenpäin organisaation sisällä. Erityisesti videot innostivat ihmisiä keräämään kannatusta projektin eteenpäin viemiseksi.

108

Ryhmä sai onnistuneella sisäisellä myynnillä kerättyä pienen budjetin konseptin pilotointiin. Konseptin arvo loppukäyttäjillä testattiin asentamalla järjestelmä yhteen pääkaupunkiseudun asuinrakennukseen. Etuoven avaus yhdistettiin talon hissijärjestelmään. Pilotin vastaanotto oli menestys. Muutaman kuukauden kokeilun jälkeen asukkaat eivät halunneet luopua systeemistä. He esittivätkin pyynnön, että järjestelmä jätetään asukkaiden käyttöön pilotin jälkeenkin. Ratkaisusta kuulleet naapuritalon asukkaat vaativat systeemiä myös omaan taloonsa. Arkielämän todellisissa tilanteissa testattu systeemi osoitti näin selkeästi loppukäyttäjille tuotetun arvon. Asukkaat kokivat tuotteen lisäävän asumismukavuutta ja kuvasivat konseptia jopa asukkaiden tarpeet tuntevaksi ”omaksi vahtimestariksi”. Spontaanit positiiviset palautteet autoivat viemään konseptia muutaman askeleen lähemmäs todellista tuotetta.

Konseptista tuotteeksi

Konseptin työstäminen todelliseksi tuotteeksi vaati sen käyttäjille tuottaman lisäarvon kääntämistä taloudelliseksi laskelmiksi ja tuotto-odotuksiksi. Tähän ryhmä vastasi laatimalla Koneen johtoryhmälle ennusteen konseptin markkina-alueista ja niillä toteutuvista talou-

dellisistä mahdollisuuksista. Arviot osoittivat konseptille tarpeeksi merkittävän liiketoimintapotentialin, jotta sitä haluttiin lähettä viemään tuotantoon. Tässä vaiheessa sille annettiin uusi Koneen olemassa oleviin tuotelinjoihin sopiva nimi. DELI uudelleennimettiin IDE 300TM:ksi, ja siitä ruvettiin puhumaan asuintalon liikkumisen integroituna kokonaisratkaisuna.

IDE 300TM:n tuotteistaminen markkinoille edellytti taloudellisten laskelmien lisäksi myynnin uudelleen ajattelemista myyntiargumenttien ja myyjille osoitetun insentiivien muodoissa. Miten perinteisestä metalli- ja teknologiavalmistajasta tulisi ensisijaisesti käyttökokemuksen toimittaja ja miten tämä idea olisi myytävissä Koneen asiakkaille? Koneen tuotemarkkinoinnissa työskentelevä ja IDE 300TM -ratkaisun markkinoinnista vastaava Harri Länsiö oli konseptin kehityshopeissa mukana hyvin varhaisessa vaiheessa. Hänen mukaansa olennaista DELI:n kääntämisessä markkinoitavaksi tuotteeksi oli konseptin tuottamien erityyppisten lisäarvojen osoittaminen eri toimijoille, Koneen myyjistä asiakkaille.

109

Yksinkertaisimmillaan ymmärrettynä lisäarvon tuottaminen IDE 300TM:n avulla tarkoittaa Koneelle ja sen asiakkaille mahdollisuutta erottautua kilpailuilla teknologia-, rakennus-, ja asuntomarkkinoilla luomalla uudenlaisen, asukasystävällisyyteen keskittyvän edelläkävijän mielikuvaa. Kone erottautuu tekemällä uudenlaisia, vaikeasti kopioitavia asuintalosegmenttiin lisäarvoa tuottavia kokonaisratkaisuja. Kone pyrkii tarjoamaan asukkaille ”arjen luksusta”, kuten Länsiö asian ilmaisee. Arjen luksuksen mahdollistamisessa tärkeää on vaivattomuus ja pienten arjen innovaatioiden tarjoaminen. Periaatteessa myyntiargumentti on helppo. ”Tätä ratkaisua voisi verrata auton keskuslukitukseen tai sähköikkunoihin. Niitäkin ilman voi elää mutta kerran kun niitä on kokeillut, on hyvin vaikeaa luopua niistä”, Länsiö konkretisoi.

Toisaalta Koneen asiakkaat, esimerkiksi vuokra-asuntopalvelutarjoajat näkevät kilpailuedun suhteessa niihin, joiden taloissa ei ole integroitua konseptia. Omista kilpailijoista on mahdollista erottau-

tua nostamalla asuntojen haluttavuutta vuokramarkkinoilla. Näin on myös mahdollista kääntää taloon integroitu palvelu liiketoimintaeduksi. Vuokranantaja voi tarjota asukkaille ratkaisua lisäpalveluna muutaman euron kuukausihintaan tai nostaa neliövuokrahintaa suoraan muutamalla eurolla. Vuokra-asujissa pidempi asiakassuhde tuottaa suoraan laskettavia kustannusetuja. Mitä kauemmin ihmiset viihtyvät asunnossaan, sitä vähemmän asukkaiden muuttoon ja uusien vuokralaisten hankintaan liittyviä kuluja yritykselle tulee. Samalla kiinteistön jälleenmyyntiarvo nousee.

110 Vaikka konseptin ydinidea on asukkaiden käyttökokemuksen ja asukasmukavuuden parantaminen, eikä esimerkiksi kulunvalvonta, isännöitsijöille on kyetty synnyttämään lisäarvoa ratkaisun avulla. Konseptissa ovien avaaminen, valojen sytyttäminen käytävään ja hissien tilaaminen on kytketty yksilöityyn avaimen, jota on helppo hallita verkkokäyttöliittymän kautta. Kun uusi asukas muuttaa taloon, avaimen koodataan hänen tietonsa, ja kun hän muuttaa pois, avain voidaan yksinkertaisesti kytkeä pois toiminnasta. Tämä yksinkertaistaa isännöitsijöiden avainten huolehtimisesta syntyvää työtaakkaa ja luo siten heidän arkiseen työhönsä lisäarvoa.

Keskeistä IDE 300™ -tuotteistamisessa ja Koneelle syntyvän arvon määrittämisessä onkin ollut sen tuottamien erityyppisten lisäarvojen yhteensovittaminen: asukkaiden kokeman asumismukavuuden parantaminen, vuokra-asuntotuottajien ja rakennuttajien liiketoiminnan kasvattaminen ja isännöitsijöiden työn helpottaminen. Konseptin ympärille syntyneessä arvoverkostossa onkin pitänyt ymmärtää, mikä on eri tahoille ratkaisussa arvokasta ja millä tavalla tämä heille viestitään. Vaikka eri toimijoille tuotettu arvo ja liiketoimintamalli on teoriassa helposti ymmärrettävissä, tämän ymmärryksen kääntäminen käytännön liiketoiminnaksi on ollut työlästä.

Myynnilliset haasteet

Yksi IDE 300™:n menestyksen haasteista on ollut myyntiorganisaation uudelleensuuntaaminen, ja myyntiargumenttien kehittäminen

myyjien arkeen istuvalla tavalla. Jotta konseptista todella tulisi innovaatio – kaupallistettu uusi idea – käytännön tasolla asiakasrajapinnassa toimivat myyjät ovat avainasemassa. Koneen myyjät pitivät aluksi konseptia vaikeasti myytävänä kahdesta syystä. IDE 300™ on uudenlainen integroitu ratkaisu Koneen jo myymistä tuotteista. Myyjiltä on vaadittu uudenlaista otetta siihen, mitä he myyvät – terästonnien sijasta hyvää käyttäjäkokemusta. Myyjät pelkäsivät aluksi, että konsepti on vaikeasti myytävä, koska se vaatii ylimääristä alkuinvestointia rakennuttajilta. Perinteinen toimintalogiikka rakennustoiminnassa on perustunut pitkälti kulujen optimointiin rakennusvaiheessa. IDE 300™ -ratkaisun uudenlaisen lisäarvon osoittaminen toimialan logiikan hyvin tunteville Koneen myyntimiehille on ollut siksi työllästä. Uudenlainen tarjonta ja sen vaatima myyntityön muutos on pakottanut heidät myös perinteisen mukavuusalueen ulkopuolelle. ”Myynnin kannalta on olennaista, että myyjät uskovat tuotteeseen. Tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että heistä tulee IDE-uskovaisia. Muuten se ei yksinkertaisesti mene kaupaksi”, sanoo Länsiö. ”Olemme taklanneet tätä haastetta niin, että olemme luoneet jokaiseen maahan IDE-championeja, tällaisia myyntimestareita, jotka tietävät miten tuotetta myydään ja miten se menee kaupaksi.” Länsiö on pitänyt myyjien kanssa eri maissa IDE-työpajoja, joissa sen teknistä toimintaa on käyty läpi käytännössä. Samalla myynnillisiä strategioita ja argumentteja on kehitetty ja yhtenäistetty.

Myyjien ammattitaidon kasvattaminen on luonut uskoa myyntiin. Muutamien pilottien, onnistuneiden kauppojen ja järkevästi suunniteltujen insentiivimallien myötä myyjien innostus on saatu herätettyä. Länsiö vetää yhteen IDE 300™:aan liittyvien erilaisten toimijoiden ja heidän päämääriensä yhteensovittamisen haasteita Koneen sisäisissä prosesseissa: ”Tärkeää kaikille uusille konsepteille ovat kehitettävät myyntibonukset ja seurantamallit. Myös johdon pitää osoittaa, että se on sitoutunut tuotteeseen mittaamalla sen myyntiä. Jos ylin johto ei ole sitoutunut myynnin edistämiseen, miksi kukaan muukaan olisi?”

Innovaation monivuotinen matka markkinoille

DELI-innovaation matka ideasta markkinoille kesti kuutisen vuotta. Aikaa veivät erilaisten arvon tuotannon prosessien yhteensovittamisen ongelmat niin Koneen sisällä kuin sen ulkopuolella. Onnistunut innovaatio on vaatinut kaikkien konseptin kehittämiseen, käyttämiseen, ostamiseen ja myymiseen liittyvien toimijoiden arvonmuodostusprosessien tunnistamista ja niiden koordinoimista järkevällä tavalla. DELI-projektin vetäjä, Pekka Korhonen, toteaaakin innovaatioputkien olevan käytännössä usein ajateltuja pidempiä: ”Nämä asiat pitää tehdä kunnolla, ja se vie aikaa.” Kunnolla tekeminen kuitenkin kannattaa: ”Kaikkien pienten asioiden viilaaminen kuntoon loppukäyttäjistä meidän omien asiakkaiden ymmärtämiseen ja myyntiorganisaation virittämiseen takaa sen, ettei tätä konseptia heti kopioida. Teknologiapatentit voi aina kiertää, mutta koko toimintatapaa on vaikea matkia.”

112

DELI-projektina alkanut, ja loppukäyttäjien arkitarpeiden ymmärtämisestä alkunsa saanut innovaatio, on tuotu laajamittaisesti markkinoille loppuvuodesta 2009. Siitä odotetaan uudenlaisen integroitujen systeemien markkinamenestystä. Projektissa kehitetty ”People Flow” -käsite on kivunnut Koneen virallisen strategian yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi, ja toimii nykyään osana yrityksen slogania – ”Dedicated to People Flow”.

Arjen luksusta uusilla ratkaisulla

- 1) Innovaatiot voivat syntyä yhdistelemällä jo olemassa olevia tuotteita ja palveluita uudella tavalla. Tämä vaatii kuitenkin ajattelua, joka ei ole sidoksissa tuotelähtöiseen suunnitteluun vaan ymmärtää arvon syntyvän uusista toimivista suhteista.
- 2) Innovaatiotyöskentelyn arvon takaamiseksi työskentelyllä on oltava organisaation tuki ja sisäisesti asetettu tavoite. Tavoitteen asettamisessa aikarajat ja budjetti helpottavat odotusten hallintaa sekä selkeyttävät työskentelyä. Kohtuullinen budjetti auttaa konkretisoimaan ideoita mutta pitää luovan vaiheen fokusoituna ja ratkaisukeskeisenä.
- 3) Työskentely toisiaan tukevien asiantuntijoiden ryhmässä edistää innovointia. Innovointi ei ole hullun tiedemiehen hommaa vaan syntyy rikkaassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa.
- 4) Ideoimis- ja konseptointivaiheessa syntyy usein paljon erilaisia mahdollisia innovaatioisuuntia ja niistä konkretisoituja konsepteja. Suora kosketus loppukäyttäjiin auttaa ideointia pysymään relevanttina asiakkaille ja mahdollistaa nopean idean testauksen pienillä kustannuksilla. Todellisen innovaation synnyttäminen vaatii alkuperäisen idean kirkastamista ja hiomista monesta eri näkökulmasta, jotta sen arvosta päästään yksimielisyyteen.
- 5) Uusien ideoiden sisäinen myynti ja konkreettinen toteuttaminen vaatii innovaation tehneiltä sosiaalisen tilauksen ja koko organisaation läpi kulkevien muutosten synnyttämistä. Sisäisen tilauksen synnyttäminen on ensimmäinen askel kohti innovaation kaupallistamista.

Stora Enso: älypakkauksilla uusille markkinoille

Innovaatiotoiminnan yksi kiinnostavista alueista on uudenlaisten ratkaisujen kehittäminen globaaleihin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Onnistuessaan ne tuottavat sekä sosiaalista että taloudellista arvoa: helpottavat ihmisten arkea ja edistävät hyvinvointia. Globaaleiksi yhteiskunnallisiksi haasteiksi tunnustetaan nykyään erityisesti ilmastomuutos ja energian saatavuus: näille alueille tehdään valtavia innovaatiopoliittisia panostuksia. Samaan aikaan maailmassa on kuitenkin monia muitakin ongelmia, jotka jäävät huomiotta, kun innovaatiopoliitiikan toimijat suuntaavat tarmonsä vihreisiin teknologioihin.

114 Stora Enson Pharma-yksikössä on tunnustettu jo pitkään tiedossa ollut yhteiskunnallinen ongelma: suuri osa lääkärin määräämistä reseptilääkkeistä jää syystä tai toisesta ottamatta. Osa ihmisistä ei muista ottaa lääkkeitä, heillä ei ole rahaa ostaa niitä tai he eivät ymmärrä niiden merkitystä. Jotkut ovat muuten vain piittaamattomia tai liian huonokuntoisia ajatellakseen asiaa. Viime aikoina ongelma on alkanut hahmottua kansantaloudellisena kustannuskysymyksenä, mikä tekee siitä uudella tavalla yhteiskunnallisesti merkittävän. Lääkkeiden ottamattomuudella on taloudellisia seurannaisvaikutuksia, jotka vahingoittavat sekä kansantalouksia, lääkeyhtiöitä että yksittäisiä ihmisiä.

Pharma-yksikön kehittämä älykäs lääkepakkauk, Pharma DDSi, jonka vaiheista seuraava esimerkki kertoo, pyrkii ratkaisemaan tämän ongelman. Pakkaus on enemmän kuin pelkkä lääkepakkauk. Se myös palvelee loppukäyttäjää. Uusien älykkäiden teknologioiden kehittymisen myötä siirtyminen erilaisiin käyttäjää palveleviin integroituihin ratkaisuihin on pakkausalalla erityisen ajankohtainen. Alalla on valtavasti mahdollisuuksia rakentaa innovatiivisia pakkausratkaisuja, jotka tukevat erilaisia pyrkimyksiä ja ratkovat olemassa olevia ongelmia.

Innovatiivisia avauksia arvoketjun ulkopuolelta

Metsäyhtiö Stora Enso perusti innovatiivisia avauksia varten New Business Innovations -yksikön loppuvuodesta 2003. Uusia avauksia

päätettiin etsiä tietyiltä toimialoilta ja yhdeksi niistä valikoitui lääketieteellisyys. Sille oli hyvät perustelut. Stora Enso oli jo pitkään tehnyt lääketieteellisuuden kanssa yhteistyötä. Se oli yksi Euroopan johtavista lääketieteellisuuden pakkauskartonkien valmistajista.

Ismo Saarinen nimitettiin Pharma-yksikön johtajaksi. Hänen tehtävänään oli pohtia, mistä löytyisi asiakkaille uudenlaista lisäarvoa tuottavaa liiketoimintaa. Yhteistyö lääketieteellisuuden kanssa oli järjestynyt vuosien kuluessa hyvin perinteisesti. Stora Enso tuotti pakkauskartongit graafisen alan yrityksille, jotka painoivat ja leikkasivat kartongit pakkausaihioksi ja toimittivat ne eteenpäin. Arvoketjussa eri toimijoilla oli vakiintuneet paikat: oli kartongin toimittaja, painaja ja pakkausalan yritys. Ja sitten vielä loppukäyttäjät.

Tästä arvoketjusta oli vaikea löytää uudenlaista arvoa, joten Saariselle oli selvää, että innovatiivisia avauksia tulisi etsiä nimenomaan vakiintuneiden yhteistyön tapojen ulkopuolelta. Tällaisesta työstä hänellä oli kokemusta entuudestaan. Hän vitsailee olevansa ”hassu insinööri”, jolla hän tarkoittaa sitä, että hän on insinööriksi kaupallisesti suuntautunut. Saarinen on työskennellyt Stora Ensolla yli kaksikymmentä vuotta ja hänen edellinen työnsä valmisti häntä Pharma-yksikön johtoon. Silloin työmaana oli paperikone Imatralla ja sen konelinjan kääntäminen uuteen suuntaan. ”Luotiin uusi tuote koneelle ja uudelle tuotteelle asiakkaat. Lopputulema oli se, että kone teki jotakin ihan muuta kuin ennen. Tuotteet ja asiakkaat olivat vaihtuneet ja kannattavuus parantunut”, hän selittää.

Paperikonelinjan kääntäminen toimimaan uusille tuotteille ei ehkä ensisilmäyksellä vaikuta samanlaiselta prosessilta kuin uudenlaisen markkinamäärityksen etsiminen, mutta Saarisen mielestä kysymys on hyvin samankaltaisesta työskentelystä. ”Kyseessä on ainoastaan mitataavaero”, hän sanoo. Edellisessä työssä paperikone teki jotakin ja hänen tehtävänään oli pohtia sitä, miten paperikoneen saisi suunnattua uudelleen, jotta se tuottaisi asiakkaille uudenlaista arvoa. Nyt tehtävänä oli tehdä sama lääketieteellisyydessä käytettäville pakkausratkaisuille.

Asiakasodotuksista pakkausratkaisuihin

Yksi Pharma-yksikön toimintaa ohjaavista tavoitteista oli pohtia pakkausalan ajankohtaista kysymystä: miten liittää äly pakkauksiin asiakkaille merkityksellisillä tavoilla? Stora Ensossa lähdettiin liikkeelle suhteellisen pienin taloudellisin panostuksin. ”Rahaa oli käytössä jonkin verran”, Saarinen täsmentää. Pharma-yksikkö hyötyi Tekesin rahoittamasta projektista, jossa tutkittiin lääketeollisuuden pakkausratkaisuja. Tekes-projekti loi Saarisen tiimille luontevan tilaisuuden verkottua Ruotsissa Karlstadissa toimiviin Stora Enson pakkausalan osajiin.

116 Samoihin aikoihin myyntipäällikkö Sari Häkli, pitkän linjan storaensolainen, tuli mukaan rakentamaan Pharma-yksikön toimintaa. Hänen pääasiallisella vastuullaan on ollut esitellä Pharman tuotteita asiakkaille ja erilaisille sidosryhmille sekä kotimaassa että ulkomaille. Työ on edellyttänyt erinomaista ymmärrystä siitä, miten asiakastarpeet muuntuvat uusiksi tuotteiksi. Tähän liittyy olennaisesti lääkealan toimintaympäristöjen tuntemus.

Häkli kertoo ensimmäisestä lääketeollisuudelle suunnatusta tuotteesta, joka oli hänen työmaataan. Stora Enson asiakkaat kaipasivat lääkepakkauksiin jotakin, millä varmistaa niiden aitous. Floridassa Yhdysvalloissa tuli voimaan asetus lääketoimitusten seurannasta: kun iso erä lääkkeitä liikkuu paikasta toiseen, lääkkeillä täytyy olla sähköinen alkuperän varmistus eli pedigree. Kalifornia seurasi lainsäädännöllisesti Floridaa, mutta siellä käyttöönottoa on siirretty useilla vuosilla eteenpäin standardien puutteellisuuden ja prosessin monimutkaisuuden vuoksi. Lääkkeisiin liittyvä lainsäädäntö on Yhdysvalloissa ennakoivaa ja tiukkaa, mutta samanaikaisesti apteekeissa on eurooppalaisittain hyvin vanhanaikaisia toimintatapoja. Apteekekarit annostelevat reseptilääkkeitä pulloihin, eivätkä läpipainopakkaukset ole yleistyneet samaan tapaan kuin Euroopassa.

Häkli kuvaa Yhdysvaltain markkinoiden murrosta. Lainsäädäntö ja globaali standardointi, jonka tavoitteena on vähentää pakkausko-

koa ja pakkauskerroksia, ja toisaalta tehostaa ja turvata lääkkeiden jakelua, on parhaillaan tekeillä. Muutosprosessit kiinnittävät huomion tuoteturvallisuuteen jakeluketjun kaikissa osissa. Jos tavoitteena on, ettei lääkkeisiin kosketa käsin, apteekkarien lääkeannostelu pitää lopettaa. Läpipainopakkaukset tulevat Häklin mukaan yleistymään Yhdysvalloissa ja silloin Pharma-yksikön kehittämät uudet käyttäjä-lähtöiset pakkaukset voivat edistää uusia käytäntöjä.

Pharma-yksikön ensimmäinen varsinainen pakkaustuote materialisoitui pian yksikön perustamisen jälkeen. Vuonna 2005 Yhdysvaltain markkinoille tuotiin Pharma SHR, lapsiturvallinen lääkepakkaus, joka valmistettiin yhteistyössä saksalaiseen Robert Boschiin kuuluvan pakkausalan yrityksen kanssa. Lapsiturvallinen lääkepakkaus ei ole ajatuksena mitenkään uusi, mutta sen syntyprosessi vahvisti uudenlaista ajattelua Stora Enson sisällä. Asiakkaita ja sidosryhmiä tavattaessa pohdittiin alan tulevaisuuden haasteita ja mietittiin mitä lääkepakkauksilta haluttiin. Yhdysvalloissa toivottiin nimenomaan lapsistävällisiä pakkausratkaisuja ja Pharma-yksikkö tuotti ratkaisun tähän tarpeeseen. Pakkauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota käytettävyyteen. Pakkausta pitää puristaa ja liu'uttaa samanaikaisesti. Lapsi ei pysty avaamaan sitä, mutta ikäihminen saa lääkkeet helposti esiin. Pakkaus kertoi siitä, että Stora Ensossa kuunneltiin aiempaa tarkemmin, mitä asiakkaat yritykseltä halusivat.

117

Kohti älykkäitä pakkauksia

Seuraava pakkausalan haaste oli Pharma-yksikössä jo hahmottunut, mutta vuonna 2005 se ei tuntunut vielä ajankohtaiselta, eikä siihen tartuttu. Asiakkaat eivät ilmaisseet kaipaavansa sitä, vaikka pakkausalan seminaareissa puhuttiin jo innokkaasti siitä, miten elektroniikka yhdistyisi lääkepakkauksiin. Pakkaukset voisivat olla älykkäitä ja kertoa ihmisille, milloin lääkkeet tulisi ottaa. ”Kuulosti kuitenkin vielä kaukaiselta, että olisi joku keino, jolla pystyttäisiin ohjaamaan lääkkeenottoa muuten kuin että laitetaan rasti ruutuun paperille”, Saarinen muistelee.

Saarinen valittiin potilaiden etua ajavan pakkausalan järjestön Health Care Compliance Packaging Councilin hallitukseen ja kokouksissa puhuttiin toistuvasti hyvin tiedossa olevasta globaalista ongelmasta: ihmiset eivät ota lääkärin heille määräämiä lääkkeitä. Maailmanlaajuisesti kyse on erittäin vakavasta ongelmasta. Arvioilta jopa 40 prosenttia reseptilääkkeistä jää käyttämättä. Lääkkeiden ottamatta jättäminen on kallista. Lääketeollisuus joutuu kehittämään uusia lääkkeitä sen takia, etteivät ihmiset ota heille määrättyjä reseptilääkkeitä. Lääkkeet näyttävät tehottomilta ja niistä voi tulla tehottomia, kun olemassa olevia lääkkeitä ei käytetä oikein. Kansantaloudellisesta näkökulmasta valtiot voisivat säästää kuluissaan, kun ihmiset ottaisivat lääkkeet ajallaan ja pysyisivät terveempinä.

118

Pharma-yksikössä alettiin pohtia vakavasti älykkäitä lääkepakkauksia. Markkinat olivat selkeästi olemassa. Uudenlaisia ratkaisuja kaivattiin. Yrityksen tutkimus- ja kehitysorganisaatioissa oli tehty sähköä johtavan painatuksen kokeiluja, ja osaamista vahvistettiin rekrytoimalla Stora Ensoon alan erityisosaaja Juha Maijala. Kehitystyötä tehtiin poikkitieteellisellä tiimillä, jossa oli mukana Ruotsista ydinfyysikko Ingrid Rokahr. Saarinen muistelee lämmöllä myös eläkkeelle jäänyttä kollegaansa Risto Vesantoa, jolla oli rohkeutta lähteä uuteen, ”vähän hullun mainetta, joka on hyväksi kaikelle tekemiselle”. Saarinen korostaa monialaisen, ennakkoluulottoman yhteistyön hedelmällisyyttä: ”On hienoa, kun eri henkilöt katsovat niin eri kantilta asioita.”

Älypakkaus rakentui vähitellen, ”valtavan työmäärän” edistämänä. Painajista otettiin mukaan yritys, jolla oli sähköjohtavaan pakkaukseen sopivat laitteet. Ruotsalaisesta Cypakista tuli elektronisten modulien toimittaja. Lopputuotteesta tuli mahdollisimman yksinkertainen ja käyttäjäystävällinen. Kartongille painetaan sähköjohtavia johtoja, jotka risteilevät lääkepakkauksen sisällä. Kun lääke otetaan, sähköjohto katkeaa ja lähettää signaalin elektronisen modulin sirun muistiin. Muistiin tallentuu tärkeä tieto: minä päivänä ja mihin aikaan lääke on otettu. Marraskuussa 2007 älykäs lääkepakkaus, Pharma DDSi, oli valmis markkinoille.

Mistä tukea älykkäille lääkepakkauksille?

Pharma DDSi on innovaatio, joka on syntynyt olemassa olevasta tarpeesta. Se on enemmän kuin pelkkä tuote, koska se palvelee ihmistä muutenkin kuin totutulla tavalla. Sen lisäksi, että pakkaus kertoo, koska lääke on otettu, se voi muistuttaa ottamaan lääkkeen. Vaikka markkinat periaatteessa ovat olemassa, Pharma DDSi:n matka apteekkeihin voi silti kestää vuosia. Tässä on yksi innovatiivisen toiminnan suurista paradokseista, joka ei millään tavalla kosketa yksinomaan Stora Ensoa. Vaikka innovaatio olisi hieno ja kuinka käyttäjälähtöinen, se ei riitä. Innovaation hyödyntämiseen tarvitaan sitä tukevia toimintoja ja rakenteita.

Pharma DDSi:n matkaa apteekkeihin yritetään helpottaa tuottamalla sen tueksi tutkimustietoa, jolla voi perustella tuotteen hyödyt. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on valmistunut ensimmäinen pilottitutkimus, jonkalaisia Häkli toivoo syntyvän enemmän. Itä-Suomen yliopiston dosentti Ulrich Tacke otti Stora Ensoon yhteyttä: hän etsii jatkuvasti uudenlaisia hoitomenetelmiä huumekorvaushoidossa oleville potilailleen. Hänen pilottitutkimuksensa osoitti, että Pharma DDSi pakkaukset toimivat hyvin huumeriippuvaisten hoidossa. Parhaimmillaan ne voisivat jopa tuoda merkittäviä kustannussäästöjä, kun huumeriippuvaisten ei tarvitse tulla hakemaan päivittäistä annostaan klinikalta.

Häkli kuvailee lääketeollisuutta hyvin konservatiiviseksi. Se kaipaa kansainvälisissä lääketieteen alan lehdissä julkaistuja artikkeleita tuoteuudistusten tueksi. Tämän raportin näkökulmien valossa herää kuitenkin kysymys: onko lääketeollisuus loppujen lopuksi älykkäiden lääkepakkauksien kannalta se tärkein toimiala? Mitä jos älykkäät lääkepakkaukset tulisikin hahmottaa kulutustuotteina? Asiakas- tai käyttäjälähtöinen toiminta voi haastaa hyvin radikaalillakin tavalla vakiintuneen toimialan tai markkinan määrittämisen ja silloin yritykseltä edellytetään täysin uudenlaista osaamista. Ilman tätä osaamista yrityksissä ei välttämättä osata liikkua niihin suuntiin, joissa tuotteille

ja palveluille olisi kysyntää, koska se edellyttäisi oman toimialan rajojen ylittämistä.

Älypakkausten kehittämiseen panostetaan nyt valtavasti eri puolilla maailmaa. ”Nämä ovat ensimmäisiä ryömimisiä, tässä ollaan todella alussa. Tulevaisuudessa tullaan näkemään huimia ratkaisuja”, Saarinen ennustaa. Elektronisista moduleista tulee yhä pienempiä. Vaikka pakkaus olisi kuinka älykäs tahansa, elektroniselle sirulle tallennettu tieto täytyy saada siitä ulos. Tieto voidaan lukea joko kännykällä tai tietokoneeseen liitetyllä lukijalla. Lukijoiden kehityksessä onnistuneet ratkaisut tulevat olemaan niitä, jotka ovat käyttäjän kannalta edullisia ja helppokäyttöisiä.

120 Pharma DDSi tuo hyvin esille uusien älykkäiden teknologioiden edistämisen ongelmat. Älyteknologiat voivat helpottaa ihmisten elämää huomattavasti, mutta miten ne löytävät asiakkaansa. Stora Ensossa kerätään nyt tutkimuksellista tukea älypakkauksille. Ongelma on kuitenkin tutkimuksen ja sen tulosten julkaisemisen hitaus. Samaan aikaan alalle syntyy ratkaisuja, jotka vievät asiaa eteenpäin kilpailevista näkökulmista. Innovaatioantropologian näkökulmasta Stora Ensossa ei ole perusteellisesti työstetty sitä, millaista arvojen yhteensovittamista älykkäiden pakkausten ympärille itse asiassa voisi rakentaa. Edullisille älykkäille ratkaisuille, jotka auttaisivat ihmisiä ottamaan ajallaan e-pillereit, masennuslääkkeet tai verenpainelääkitykset, on kysyntää mutta vähän tarjontaa.

Sopivasti vapautta ja kurinalaisuutta

Pharma DDSi:n kehittäminen kertoo hyvin toisenlaisesta Stora Ensosta kuin miksi monet yhtiön mieltävät. Yhtiötä ajatellaan ensisijaisesti paperin, kartongin ja selluloosan tuottajana, mutta toiminnassa on vähitellen siirrytty lähemmäs asiakkaita, jopa kuluttajia. Syy siihen on sama kuin monissa muissakin yrityksissä. Arvon tuottamisen näkökulmasta ihmisten huomioonottaminen avaa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia. Saarinen arvioi Pharma DDSi:n kehittämistä ja hän sanoo, että sen onnistumisen kannalta tärkeää oli tietynlainen avoimuus

työn tulosten suhteen. Hän palaa inspiroivan johdon tärkeyteen: ”He antoivat meille mahdollisuuden käyttää resursseja ja vapauden viedä ajatuksia eteenpäin. Fokus piti olla, mutta käsiä ei sidottu. Ei pakotettu katselemaan vain yhteen suuntaan.”

Saarisen esimiehet tunsivat kartonkiteollisuuden markkinat ja asiakkaat perin pohjin. He olivat itsekin tehneet asiakastyötä. Toimialan hyvästä tuntemuksesta oli epäilemättä hyötyä uuden rakentamiselle. ”Olimme jo saaneet signaaleja minkälaisia pakkaustarpeita maailmalla on”, Saarinen sanoo. Langat pidettiin projektin alkuvaiheessa Stora Enson käsissä: ”Teimme työtä oman joukon voimin ja kun päästiin tiettyyn vaiheeseen, otimme painajat ja konvertoijat mukaan”, Saarinen muistelee yhteistyön kulkua.

Keskustelun kuluessa Saarinen kiteyttää innovatiivisen johtamisen peruseriaatteet. Puitteet innovatiiviselle työskentelylle syntyvät yrityksen johdon aloitteesta. Ilman johdon tukea ja inspiraatiota uudet aloitteet jäävät toteutumatta. Tämä on tullut esille raportin muissakin esimerkeissä, mutta sitä ei voi olla korostamatta liikaa. Yksittäiset ihmiset vievät innovaatiotoimintaa eteenpäin: he ovat muutoksen tekijöitä. Mitä suotuisammat olosuhteet muutosten tekemiselle on olemassa, sitä parempiin tuloksiin päästään. Suotuisia olosuhteita rakentavat Stora Enson tapauksessa monialainen yhteistyö, riittävät resurssit ja rajattu tehtävänasettelu, jonka sisällä on tarpeeksi vapauksia. Loppujen lopuksi kyse on siis yksinkertaisista asioista. Innovatiivisuus syntyy tarkkaan valikoiduista työntekijöistä ja monialaisista työtiimeistä, jotka saavat suhteellisen vapaasti työstää yhteisesti hahmotettuja tavoitteita. Pharma-yksikön tarinasta piirtyy esiin kuva innovaatioiden johtamisesta vapauden ja kurinalaisuuden onnistuneena tasapainottamisena.

Käyttäjälähtöisyys avaa uusia mahdollisuuksia

- 1) Innovaation myötä uusille liiketoiminta-alueille siirtyminen vaatii radikaaleja muutoksia yhteistyö- ja arvoverkostossa, koska oikeiden kumppanien löytäminen ja yhteistyömallien hiominen kuntoon vie aikaa.
- 2) Innovaatio ja sen arvo ei pelkisty uuteen teknologiaan. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat kyllä uusia tuoteratkaisuja, mutta niiden arvoa voi olla vaikeampi hahmottaa. Yksinkertaiseenkin ratkaisuun voidaan liittää vaikeasti täytettäviä odotuksia, kuten esimerkiksi lääkepakkausten kohdalla odotukset lääketieteen, lääkkeiden sääntelyn ja loppukäyttäjien osalta osoittavat. Ratkaisulla on taloudellista arvoa vain jos kaikki edellä mainitut tahot saavat lisäarvoa innovaatiosta.
- 3) Uudenlaiset tuotteet vaativat monia kokeiluja ja kykyä etsiä teknologiselle osaamiselle mahdollisuuksia asiakkaiden arkipäivästä, jotta innovatiivisen konseptin konkreettinen toteutus ja potentiaaliset liiketoimintamallit voidaan testata ja arvioida todellisessa ympäristössä.

TEESIT

*Innovaatiopuheista arvonluonnin
tukemiseen.*

6

Kymmenen innovaatio-oppia yrityksille

124

Olemme rakentaneet innovaatioesimerkkimme pohjalta suosituksia, joiden avulla käytännön innovaatiotyöskentelyä voi helpottaa. Ne ki-teyttävät käytäntöjä ja ohjeistuksia, jotka tukevat uudenlaisen arvon luonnin prosesseja. Jokainen suosituksesta viittaa lukuisiin edellisen luvun esimerkeissä esille tulleisiin yksityiskohtiin, joten suositusten taustana oleviin ajatuksiin voi paneutua tarkemmin perehtymällä var-sinaiisiin esimerkkeihin. Näiden suositusten avulla olemme halunneet koota yhteen innovaatioantropologisen lähestymistavan perusoppe-ja. Innovaatioantropologian näkökulmasta innovaatio toimintaa voi tehdä varsin harkitusti ja suunnitelmallisesti, mutta ilman suotuisia puitteita se ei valitettavasti onnistu.

Tunne asiakkaasi

Uudenlaisen arvon luominen vaatii laaja-alaista arvoa tuottavien verkostojen ymmärtämistä ja hallintaa. Omia asiakkaita (B2B, B2C) vastaan kilpaileminen ohjaa innovaatio toiminnan harhapolulle, sillä innovaation pitää tuottaa arvoa asiakkaalle, jotta se olisi mielenkiin-toinen ja houkutteleva. Vain tämä mahdollistaa sen, että merkityk-sellistä tai sosiaalista arvoa tuottava yritys, organisaatio tai yhteisö voi muuttaa tämän arvon taloudelliseksi lisäarvoksi. Merkityksellisen arvon tuottaminen toisin sanoen edellyttää omien asiakkaiden syväl-listä tuntemusta. Asiakkaiden kanssa työskentelyssä keskeistä on em-patia: halu ja kyky ymmärtää asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden

toimintaympäristöä, erilaisia käytäntöjä ja pyrkimyksiä. Asiakkaiden kanssa työskentely vaatii siksi yrityksiltä usein uudenlaista osaamista, jotta arvoverkostojen hallinta sekä loppuasiakkaan kohtaamien ongelmien ratkaisu todella tuottaisivat uudenlaista arvoa. Tämä voi edellyttää myös syvällisempää yhteistyötä, jolloin yritys ottaa vastuulleen osan omien asiakkaidensa tuotekehityksestä.

Vastuuta pieni tiimi

Yksilöt toimivat innovaatioita eteenpäin vievinä muutoksentekijöinä, ja yhteistyö toimii parhaiten pienissä työryhmissä. Todellinen yhteistyö, vastuutus ja onnistumisen mittarit on helppo asettaa pienelle tiimille. Silloin vastuu ei pääse jakaantumaan liian monelle taholle. Näin vältetään myös innovoinnin vapaamatkustajaongelma: kaikilla on selkeä tehtävä ja vastuu uuden kehittämisessä. Henkilökohtainen mielenkiinto ja yksilöitävissä olevat kannusteet vievät asioita eteenpäin sen sijaan, että keskityttäisiin yrityksen tai organisaation sisäisten poliittisten pelien pelaamiseen. Vastuun ja tavoitteiden tuominen osaksi innovaatiotoimintaa ohjaa sitä pois pelkästä tuotteen tai palvelun kehittämisestä: ymmärtämään toiminnan onnistumisen edellytyksiä, innovaation laajempia käyttöyhteyksiä ja niiden asettamia reunaehtoja.

125

Rajaa budjetti – älä lopputulosta

Pieni aloitusbudjetti pakottaa keskittymään innovaation kannalta keskeisiin asioihin: konseptien laatimiseen, hiomiseen ja konkretisointiin, jotta ne olisivat esitettävissä muille. Samalla se mahdollistaa kuitenkin useiden innovaatioprojektien samanaikaisenkin tekemisen. Tämä on tärkeää, koska silloin voi ottaa riskejä ja sietää epäonnistumisista seuraavia tappioita, ilman että systemaattista innovaatiotoimintaa lopetettaisiin yhden idean, konseptin tai työryhmän epäonnistumista. Epäonnistuminen hyväksyttävällä tavalla ja hyväksyttävällä taloudellisella menetyksellä opettaa yritystä tai yhteisöä arvioimaan

ideoita ja työtapoja realistisesti. Samalla se tuottaa lisäymmärrystä innovaatiotyöskentelyn vahvuuksista ja heikkouksista omassa toimintaympäristössä. Edelläkävijäyrityksissä on usein selkeä innovaatioprojektiportfolio, joka sisältää sekä radikaalimpia pidemmän aikavälin projekteja että nopeammin toteutettavia uutta arvoa luovia hankkeita. Näin yritys voi huolehtia kyvystään uusiutua sekä lyhyellä että pidemmällä aikaperspektiivillä.

Pilotoi nopeasti

126 Nopea pilotointi pakottaa konkretisoimaan hahmotetun idean konseptiksi, jota voidaan kokeilla mahdollisimman todenmukaisessa ympäristössä. Samalla pilotointi tuottaa kokemuseräistä tietoa konseptin toimivuudesta. Näin se paljastaa asioita, joita ei suunnitteluvaiheessa osattu ottaa huomioon. Kokemuseräisen tiedon avulla konseptia voidaan hioa eteenpäin kohti seuraavaa versiota. Konseptin kokeilu myös realisoi markkinat ja mahdollistaa myyntiargumenttien kehittelyn. Onnistuneet pilottiprojektit helpottavat idean myyntiä sekä organisaation sisäisesti että mahdollisille yhteistyökumppaneille. Siten ne kasvattavat yrityksen ja innovaatioiden tekijöiden kompetenssia. On tärkeää ymmärtää, ettei innovaatioita ole edes teoriassa olemassa ennen kuin ne ovat konkreettisesti määriteltyjä ja jaettavissa muiden kanssa. Yritysten asiakkaat eivät osaa kuvitella tarjontaa, jota ei ole olemassa. Sama pätee yritysten työntekijöihin. Määritetyt konseptit mahdollistavat niiden käytännön toimivuuden arvioinnin ja konseptien konkreettinen visualisointi innostaa, luo uskoa ja yhteistä näkemystä. Tämä helpottaa myös innovaatioiden tekemiseen vääjäämättä liittyvää epävarmuutta ja siitä kumpuavaa ahdistusta.

Huolehdi yksityiskohdista

Innovaatiot koostuvat pienistä hyvin tehdyistä ja toisiinsa kytkeytyvistä asioista: ne luovat monenlaista arvoa eri toimijoille. Näiden arvojen

suunnittelu ja hallittu yhteensovittaminen on innovaatiotyöskentelyn keskiössä. Kilpailijoiden on mahdollista kiertää yrityksen hallitsemat teknologiapatentit monilla eri tavoilla, mutta yrityksen hiomia toimintamalleja (tuotekehitys, myynti ja sen insenttiivit, alihankintaketjut, asiakasymmärrys) on mahdotonta kopioida nopeasti. Yrityksen sisäisen kompetenssin kasvattaminen on toisin sanoen olennaisen tärkeää. Tällöin innovaatio saa tarvitsemansa etumatkan markkinoilla.

Vaali pitkäjänteistä innovaatiotoimintaa

Kuvaamienne innovaatioprosessien kehityssykli, ensimmäisestä ideasta markkinoille vietyyn tarjontaan asti, on useimmiten kestänyt vuosia. Aikaa vaaditaan edellä mainittujen asioiden kuntoon laittamisessa – ihmislähtöisissä innovaatioissa ei ole pikavoittoja toisin kuin monesti luullaan. Tämä johtuu pääasiallisesti siitä, että organisaatiot eivät lähtökohtaisesti tue innovatiivista toimintaa. Innovatiiviset ihmiset joutuvat jatkuvasti uhmaamaan vallitsevia toiminnantapoja ja myymään ajatuksiaan yrityksen sisällä. On tehtävä useita projekteja ja markkinoitava sisäisesti projektien onnistumisia. Käyttäjä- tai asiakaslähtöisyydessä ei ole kyse kertaluontoisesta prosessista vaan muuttuvasta kokonaislähestymisestä yrityksen liiketoimintaan. Tällainen suunnanmuutos tapahtuu usein vähittäisin pienin askelin.

127

Edistä innovointia tukevaa johtajuutta

Innovaatioiden johtaminen vaatii vapauden ja vastuun taitavaa yhdistämistä. Tässä ammattitaitoinen johtaminen on avainasemassa. Johdon tuki on erityisen tärkeää innovaatiohankkeille, koska monet niistä ylittävät, muuttavat ja haastavat perinteisiä yrityksen toimintamalleja (organisaatorakennetta, liiketoimintamalleja, myynnin insenttiivejä jne). Esimerkiksi etnografian käyttäminen innovaatiotoiminnassa ei todennäköisesti johda merkittäviin innovaatioihin ilman johdon selkeää tukea. Innovaatioprosessit eivät myöskään yksin riitä idean

työstämisessä innovaatioksi. Ilman johdon tukea innovaatiohankkeet eivät kosketa yrityksen strategiaa, eikä niille voi silloin luoda organisatorisesti kestäviä toimintaedellytyksiä. Tästä seuraa, ettei yrityksen johto voi myöskään ulkoistaa innovaatiotoimintaa asiantuntijoille ottamatta siihen itse kantaa. Johdon pitää olla mukana innovaatiohankkeissa niille tavoitteita asettaen, ja tavoitteiden saavuttamista tulee tukea sopivilla kannusteilla.

Opeta organisaatio joustamaan

128 Suuri osa yrityksistä on tuotelähtöisiä, ja sellaisina ne eivät tue asiakas- tai käyttäjälähtöistä innovointia. Asiakas- tai käyttäjälähtöisyys edellyttää organisaatioiden kykyä joustaa ja muuntua innovaatioita ja innovatiivisuutta tukevaksi rakenteeksi. Ilman kykyä muuttua yrityksen tai yhteisön toiminta pysyy tuotelähtöisenä eikä sitä pystytä virittämään palvelemaan uudenlaisen arvon tuottamista asiakkaiden ehdoilla. Organisaatioiden muuttumisen lähtökohtana tulee siis olla asiakas- tai käyttäjälähtöinen käsitys markkinoista ja siitä, mistä ne todistettavasti koostuvat. Esimerkiksi markkinoiden hahmottaminen riippuu siitä, kuinka ne halutaan määritellä ja mikä on yritykselle arvokkain tapa nähdä markkina: valmiiden tuotteiden kilpailukenttänä, asiakassegmenteistä koostuvana ostovoimana vai asiakkaiden ongelmien ratkaisuun keskittyvien kokonaisratkaisuiden kilpailuasetelmana. Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen vaatii ruohonjuuritasolla havainnoitua todellista arvoverkoston tuntemista. Siksi ideaalimalli siitä, kuinka arvoketjun eri osissa voidaan tuottaa arvoa, ei palvele yrityksen arvontuotantoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Arvosta uudenlaista osaamista

Asiakas- tai käyttäjälähtöinen osaaminen innovaatiotoiminnassa ei ole – toisin kuin usein ajatellaan – demokraattisesti jakautunutta. Kaikkea ei valitettavasti voi opettaa yksinkertaisesti kouluttamalla ihmi-

siä innovaatio-osaajiksi. Uudenlaisen arvon tuottamisessa tarvitaan kykyä hyödyntää laaja-alaisempaa osaamis pohjaa kuin perinteisesti on ajateltu. Liiketoiminnan kehittämisessä asiakaslähtöiseen suuntaan on keskeistä kykyä asettaa asiakkaiden rooliin ja ymmärtää, mitä innovaatio merkitsee asiakkaan tai käyttäjän näkökulmasta. Tämän näkökulman sisäistäminen ja välittäminen kehitystoimintaan vaatii ihmisiä, jotka kykenevät kommunikoimaan tämän ymmärryksen yksinkertaisesti ja tehokkaasti muille yrityksen työntekijöille. Tämä vaatii yrityksiltä uudenlaisia rekrytointej ja erilaisuuden hyväksymistä ja arvostamista. Parhaassa tapauksessa uudet rekrytoinnit ja kykyjen kehittäminen pyrkii löytämään ja jalostamaan työntekijöitä, jotka ymmärtävät sekä yrityksen ydinprosesseja että uudenlaisen arvon tuottamisen tapoja ydinprosesseja tukevalla tavalla. Esimerkiksi IBM korostaa työntekijöiden osaamisessa Y-profilia. Käytännössä tämä tarkoittaa kahden eri alan asiantuntijuutta – sekä yrityksen että palvelutavan asiakkaan ydinosaamisen tuntemista. Tämä auttaa työntekijää tulkkamaan asiakkaiden maailman ongelmia tavalla, jota yrityksessä ymmärretään ja jonka pohjalta siellä voidaan kehittää asiakkaiden arkea ja pyrkimyksiä tukevaa tarjontaa.

129

Aseta kurinalainen innovaatiotavoite

Yritysten on määritettävä toimintakenttensä asiakkaiden näkökulmasta. Näin yritys oppii, millä tavoin se voi tukea omia asiakkaitaan ja tuottaa heille arvoa. Tämän ymmärryksen tulisi kääntyä yrityksen innovaatiotoimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi. Yritys voi pyrkiä tavoitetta kohti luomalla uutta arvoa palveluiden ja tuotteiden innovoinnin ohella kehittämällä rahoituksen, sisäisten prosessien ja jakelukanavien avulla arvoa luovaa toimintaa. Tärkeää on, että nämä toimenpiteet auttavat yritystä lähestymään sen itselleen asettamaa tavoitetta tukea asiakkaiden tavoitteita ja pyrkimyksiä. Keskittyminen vain tuote- ja palveluinnovaatioihin toisin sanoen rajoittaa yrityksen mahdollisuutta luoda uutta arvoa. Se heikentää yrityksen kykyä reagoida nopeasti

muuttuviin markkinoihin. Jotta yritykset säilyisivät elinkelpoisina pidemmällä aikavälillä, niiden tulisi nähdä innovaatiomahdollisuuksien ulottuvan myös esimerkiksi tarjonnan jakeluketjuihin, joissa pienillä, mutta hyvin tehdyillä parannuksilla saadaan aikaan potentiaalisesti suuria arvonlisäyksiä koko arvoverkostolle.

Kuusi teesiä innovaatiopolitiikan tueksi

Tutkimukseen valitsemamme esimerkit innovaatiotoiminnasta kuvaavat oppimisprosesseja ja tapahtumakulkuja, jotka ovat mahdollistaneet rakenteellisia muutoksia ja uusia käytäntöjä. Työn tuloksena on syntynyt tuotteita, palveluita, ratkaisuja, markkinamääryityksiä ja toimintaympäristöjä. On pyritty eroon tavanomaisista tavoista lokeroida ja tehdä asioita. Ihmiset ovat rohkeasti oppineet uutta ja samalla pakottaneet itsensä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Innovatiivisia ihmisiä vie eteenpäin halu muuttaa asioita, ja käytännön työssä näkökulma innovaatioihin muotoutuu arkisista haasteista käsin. Parhaimmillaan innovaatiopolitiikka tukee tällaista arkista toimintaa ja auttaa yrityksiä ja yhteisöjä luomaan merkityksellistä uutta arvoa. Arkisia haasteita ei ole mahdollista ratkoa vain uusien prosessien tai teknologioiden avulla. Tarvitsemme parempaa kykyä ymmärtää uudenlaisen arvon tuottamista edistäviä tekijöitä ja osaamista, jonka avulla tuoda muualla maailmassa syntyviä käytäntöjä Suomeen. Tarvitsemme ympäristön, jossa uusia oppeja uskalletaan viedä käytäntöön. Tämä tarkoittaa myös halua työskennellä erilaisten ihmisten kanssa kansallisuuteen katsomatta. Seuraavilla suosituksilla toivomme voivamme ohjata innovaatiopoliittisia aloitteita paremmin erilaisia arvon tyyppisiä tunnistavaan ja uutta arvoa tuottavaan suuntaan.

131

Tukea ruohonjuuritason kansainvälistämiseen

Tutkimusta varten haastatellut innovaatioiden tekijät ovat aktiivisesti hakeneet oppia eri puolilta maailmaa. Esimerkeistä piirtyy esiin kan-

sainvälisyyden tärkeys. Arvon tuottamisen näkökulmasta ajatusten vaihto muualla maailmassa toimivien ihmisten kanssa on ensisijaisen tärkeää. Sitäkin tärkeämpää on sisällyttää oppittu osaksi omaa toimintaa. Jatkuvan dialogin avulla on mahdollista oppia uutta ja toimia kansainvälisissä toimintaympäristöissä. Ei riitä, että käydään tutustumassa ulkomailla hyväksi havaittuihin ideoihin vaan on tuotava uudenlaisia toimintatapoja ja osaamista osaksi yritysten ja yhteisöjen toimintaa. Tälle ulkoapäin tuodulle osaamiselle ja ajattelulle pitää myös antaa lupa haastaa vallitsevaa toimintakulttuuria sen organisatorisen kesyttämisen sijaan. Tutkimuksessa esiintyvien haastateltavien tarinoissa korostuu paikan päällä olemisen tärkeys: maailmaan on osallistuttava, jotta siihen voisi vaikuttaa. Mikään ei korvaa sitä, että osallistuu uteliaasti ja aktiivisesti uuden luomiseen, tapahtui se sitten sosiaalisten medioiden tukemana tai muualla tavoin. Paras tapa oppia ymmärtämään sitä, miten ihmisten toiminta ja erilaiset pyrkimykset ohjaavat arvonluontia, on olla näissä prosesseissa osallisena. Innovaatiopolitiikan tulee käytännössä tukea jatkuvaa konkreettista erilaisista toimintaympäristöistä oppimista ja muualta tulevien ideoiden soveltamista tai kehittämistä suomalaisten yritysten ja yhteisöjen sisäisessä toiminnassa.

Immateriaaliset prosessit käyttäjälähtöisyyden keskiöön

Olemme pyrkineet näyttämään, että maailma koostuu sosiaalisista ja kulttuurisista ilmiöistä, joiden ymmärtäminen on tärkeää, kun uusia taloudellisesti kannattavia innovaatioita synnytetään. Suuri osa maailman talouskasvusta perustuu immateriaalisten asioiden tuottamiseen, ja kansainvälistä edelläkävijyyttä osoittaakseen suomalaisen politiikan tulee ottaa tämä haaste vakavasti. Tutkimuksen esimerkeissä piirretty esiin käyttäjä- tai asiakaslähtöisen otteen tärkeys. Tämä on linjassa kotimaisen politiikan kanssa: käyttäjälähtöisyys on kirjattu osaksi innovaatiopolitiikkaa. Käytännön työn näkökulmasta käyttäjälähtöisyys näyttäytyy yrityksenä ratkoa erilaisia ongelmia asiakkaan tai käyttäjän näkökulmasta, keskittyen yhden teknologian tai ratkaisujen sijasta

ymmärtämään myös niitä suhteita, joissa tuotteita tai palveluita käytetään. Käyttöä ei voi kuitenkaan tyypistää pelkästään materiaaliseksi käytöksi. Kuten esimerkkimme osoittavat, myös merkitykset, joita ihmiset ja yritykset liittävät tarjontaansa, ovat keskeisiä suunniteltavia tekijöitä innovaatioiden synnyssä.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta kapea-alainen käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka lähestyy käyttäjää liian lukkoonlyödyin ennako-oletuksin. Siksi on tärkeää, että käyttäjälähtöiset innovaatioprojektit eivät aina pyri johonkin ennalta määriteltyyn tuotteeseen tai teknologiaan vaan niiden tavoitteena on ylittää vallitsevat työnjaot ja luoda jotakin uutta, mikä todella tukisi tutkimuksessa esiintuotua ”sekakäyttäjänäkökulmaa”. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit toimivat aina monimutkaisessa ympäristössä, jossa suunnitellun innovaation sijasta voidaan käyttää myös monia muita teknologioita ja palveluita osana arkipäivän toimintaa. Tärkeintä on siksi tunnistaa ihmisten luomien sosiaalisten maailmojen ja näissä vallitsevien merkityksellisten erontekojen keskeinen rooli innovaatioiden tuottamisessa. Yritysten ja yhteisöjen toimintakulttuuri on valitettavan usein muotoutunut tavalla, joka on kadottanut yhteyden asiakkaille tai käyttäjille merkityksellisiin suhteisiin ja näissä vallitseviin vakiintuneisiin kulttuurisiin erontekojen tapoihin. Innovaatioantropologian näkökulmasta suomalaista innovaatiopolitiikkaa tulisi kehittää prosesseja ja yksittäisiä teknologioita tai palveluita korostavasta käyttäjakeskeisyydestä sekakäyttäjyyden huomioon ottavaan suuntaan. Tässä keskeistä on näkökulma, joka pyrkii tunnistamaan vakiintuneita tapoja tai niihin liittyviä merkityksiä (kulttuuri) sekä sosiaalisia ilmiöitä (ihmisten suhteita B2B ja B2C ympäristöissä) laajemmin. Tämä houkuttelisi yrityksiä ja yhteisöjä kehittämään omaa osaamistaan innovaatioantropologiseen suuntaan.

Klusteriajattelua purettava aktiivisesti

Strategisen huippuosaamisen keskittymien (SHOK) avulla pyritään rakentamaan uutta innovatiivista Suomea. Tämä järjestelmä tarjoaa

myös mahdollisuuden tutustuttaa johtavia yrityksiä ja yhteisöjä uusiin toimintatapoihin. Innovaatioantropologinen toimintatapa ei tällä hetkellä toteudu SHOKeissa, vaikka käyttäjälähtöisyys on keskittymien tavoitteena. Esteenä on klusteriajattelu, joka ohjaa keskittymien syntyä samankaltaisten toimijoiden ympärille. Näin tutkimus- ja kehityshankkeita rakennetaan usein hyvin homogeenisessä ryhmässä, jossa suuret yritykset käytännössä etukäteen määrittelevät sen mitä tehdään. On kuitenkin virheolettamus, että suomalaisissa suuryrityksissä tai tutkimuslaitoksissa ymmärrettäisiin ihmisten arkista elämää eri puolilla maailmaa tai tapoja, joilla uudenlaista arvoa voidaan synnyttää. Klusterimaisessa toiminnassa käyttäjälähtöisyys voi tyypistyä etukäteen määritelyjen agendojen muokkaamiseksi käyttäjäystävällisiksi ratkaisumalleiksi. Tällöin varsinainen kehitystyö ja innovaatiotoiminnan takana oleva ajattelu pohjautuu vanhoille toimintamalleille, joita kuorrutetaan käyttäjätestauksilla projektin loppupäässä.

134 Innovaatioantropologisesta näkökulmasta olisi mielekästä rakentaa SHOKkien ongelmanasettelut eksploratiivisen otteen avulla. Uusia innovaatio-suuntia voitaisiin tunnistaa esimerkiksi antropologisen tutkimuksen avulla tarkastelemalla loppukuluttajien sosiaaliseen elämään liittyviä mahdollisuuksia tai B2B-verkostoihin liittyviä ratkaistavia ongelmia. Näin tunnistetut sosiaaliset maailmat eivät edusta mikronäkökulmaa vaan laajempia makrotason ilmiöitä, joiden havaitseminen vaatii maailmaan osallistumista siellä minne uusia innovaatioita on tarkoitus synnyttää. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi konepajateollisuuden tuotteiden osto-organisaatioiden kulttuurin B2B-tutkimusta ja näissä esiintyvien haasteiden määrittelemistä eri puolilla maailmaa ennen ratkaisumallien ja -teknologioiden lukkoon lyömistä. Keskeistä on, että innovaatioita tarkastellaan sosiaalisina ja merkityksellisten erontekojen ilmiöinä, jotka kommunikoidaan selkeinä tavoitteina innovaatiohankkeissa. Tämä vaatii myös rohkeutta asettaa innovaatio-ohjelmille suuria ja selkeitä, ihmisten arkielämästä nousevia keskeisiä yhteiskunnallisia ratkaistavia haasteita. Storan Ensosta kertovan esimerkin ohjaamana

se voisi tarkoittaa esimerkiksi tätä: ”Haluamme, että vuonna 2020 ihmiset ottavat heille määrätyt lääkkeet ajallaan.” Tämän jälkeen ongelma voidaan purkaa pienempiin ratkaistaviin osa-alueisiin, jotka yhdessä muodostavat ratkaisun arvoverkoston. Uudenlaisen arvon synnyttämiseen tähtäävän innovaatiopolitiikan tulee tukea rohkeita pilottiprojekteja, joiden tavoite ei ole ensisijaisesti taloudellinen vaan sosiaalisen arvon tuottamisen näkökulmasta houkutteleva. Tällaisten projektien läpivienti ja niistä oppiminen voi tehdä Suomesta todellisen edelläkävijämaan, jossa kehitetään innovatiivisia, uusia toimintatapoja.

Inhimilliset resurssit käyttöön arvonluonnin tukemiseksi

Innovaatiopolitiikan tulee tukea laaja-alaisesti arvon tuottamiselle suotuisia olosuhteita. Uudenlaisen arvon tuottamista edistävät yhtä lailla tiedon tuottamisen prosessien hallinta, eksploratiivinen käyttäjien tai asiakkaiden arvonmuodostuksen tunnistaminen kuin erilaisten tuote-, palvelu- tai ratkaisuideoiden hahmottaminen. Arvon tuottamiselle suotuisa ympäristö jouduttaa näitä prosesseja, kuten myös tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen määrätietoista rakentamista. Innovaatiopolitiikan kannalta on olennaista tukea erilaisten organisaatioiden muodostamien arvoverkostojen pyrkimystä hallita samanaikaisesti näitä luonteeltaan varsin erilaisia prosesseja. Kyky tunnistaa yritysten ja organisaatioiden omat vahvuudet ja roolit niissä ja ymmärrys siitä, miten erilaiset prosessit kytkeytyvät toisiinsa on ensisijaisen tärkeää. Tämä monitahoisuus edellyttää johtamisosaamista, jolla kyetään ohjaamaan varsin erilaisten prosessien muodostamia kokonaisuuksia.

Tapaustutkimuksemme tuovat esille, että innovaatioiden tekijät ovat yritysten sisällä avainasemassa uudenlaisten arvonmuodostuksen tapojen kehittämisesä. He ammentavat näitä tapoja korkealaatuisesta perustutkimuksesta kirjallisuuden ja tutkijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden avulla, ja soveltavat näitä omissa yrityksissään niihin

sopivilla tavoilla. Yritysten kehittämisen näkökulmasta on keskeistä keskittyä kehittämään henkilöstöä käyttäen hyväksi alan parhaita asiantuntijoita Suomesta ja ulkomailta. Soveltavan osaamisen kehittämiseksi tulisi harkita kokonaan uudenlaista kehitysinstituuttia, joka muokkaa parhaan kotimaisen ja kansainvälisen osaamisen yritysten ja yhteisöjen kulloisenkin toiminnan rytmiin sopivaksi kokonaisuudeksi poliittisista kytköksistä riippumatta. Tällä hetkellä yritykset ovat ulkoistaneet osan innovaatiotoiminnastaan julkisille tutkimuslaitoksille, mutta nämä eivät kykene tukemaan innovaatiotoimintaa siinä rytmissä ja organisatorisessa viitekehyksessä, missä yritykset toimivat. Samalla julkiset tutkimuslaitokset joutuvat hankalaan kaksoisrooliin. Ne samanaikaisesti tekevät sekä perustutkimusta että innovaatioihin tähtäävää kehitystyötä. Myöskään konsulttiyritykset yksin eivät pysty tukemaan yritysten innovaatiotoimintaa, sillä Suomessa on hyvin rajallinen määrä ihmislähtöisiin innovaatioihin erikoistuneita konsulttiyrityksiä.

136

Toinen vaihtoehto on esimerkiksi uudenlainen rahoitusmalli, joka tähtää Suomesta tai ulkomailta ostettavan ”immateriaalista arvoa” tuottavan asiantuntemuksen ostoon. Arvonluonnin prosessien täsmentäminen ja ohjaaminen vaatii uudenlaista osaamista ja otetta. Pienellä maalla ei yksinkertaisesti ole varaa olla käyttämättä maailman parhaita inhimillisiä resursseja innovaatioita mahdollistettaessa. Arvonluonnin prosessien täsmentäminen ja ohjaaminen vaatii uudenlaista osaamista ja otetta.

Innovaatioaloitteet vaativat omistajuutta

Tutkimus osoitti, että innovatiivisia ihmisiä yhdistää jatkuva pyrkimys löytää ja käyttää uutta informaatiota oman työn edistämiseksi. Tämä poikkeaa merkittävästi olettamuksesta, jonka mukaan innovaatiot syntyvät kuin itsestään erilaisten instituutioiden ”rajapinnoilla”. Tämän tutkimuksen perusteella innovaatiot eivät synny rajapinnoilla, mutta innovaatioiden raaka-aineena toimivat ideat sen sijaan voivat

nousta uudenaikaisista yhteyksistä, jotka mahdollistuvat käytännössä uusissa kohtaamisissa. Rajapintojen ja verkostojen luominen ei toisin sanoen yksinään riitä innovaatiopolitiikan päämääräksi – uutta arvoa luovat ideat tarvitsevat yrityksen, organisaation tai erilaisten yhteistyöverkostojen sisäistä tukea päätyäkseen lopulta markkinoille tuotetuksi innovaatioksi. Tapaustutkimuksemme viittaavatkin siihen, että innovaatiolla täytyy olla selkeä omistaja ja käytännön toteutuksen vastuutus. Mikäli innovaatiopolitiikkaa tukevissa instrumenteissa tapahtuvalla toiminnalla ei ole tukena yritysten johdon näkyvää sitoutumista, näiltä ei voida myöskään olettaa merkittäviä markkinoille päätyviä innovaatioita. Siksi mahdollisuuksien luomisen lisäksi tarvitaan uudenlaista vastuutusta, sitouttamiskeinoja ja useita toimijoita motivoivia ratkaistavia innovaatiohaasteita.

Uusia mittareita innovaatiotoiminnan arviointiin

Esimerkkimme osoittavat, että innovaatioita ja innovaatiolle suotuisia olosuhteita pitäisi kyetä tunnistamaan huomattavasti aiempaa laaja-alaisemmin. Innovaatioiden arvoa pyritään nykyään mittaamaan useilla eri mittareilla, jotka kaikki pitävät ensisijaisena taloudellista arvoa ja siihen suoraan liittyviä indikaattoreita. Ne painottavat esimerkiksi tuotekehitykseen laitettuja panostuksia ja patenteja. Näillä mittareilla on oma historiallinen painolastinsa: ne heijastelevat pitkälti perinteisiä teollisen tuotannon tapoja tuottaa innovaatioita. Mittareiden yksipuolisuus on ongelma, koska taloudellinen arvo on vain yksi arvon ulottuvuus. Esimerkiksi patentointia ei tämän raportin esimerkeissä usein koettu todelliseksi suojaksi kilpailijoita vastaan. Innovaation kannalta tärkeämpää on arvoverkoston johdonmukainen yhteensovittaminen: merkityksellisen eron, sosiaalisen arvon ja taloudellisten edellytysten luominen siten, että ne tukisivat toisiaan. Tutkimuksemme osoittaa, että innovaatioita ei pitäisi mitata yksinomaan vakiintuneilla taloudellisilla mittareilla, koska innovaatioiden tuottaman sosiaalisen arvon suhde taloudelliseen tuottavuuteen voi olla

epäsuora. Taloudellista arvoa pikemminkin syntyy muunlaisten arvon tuottamisen tapojen tukemana: taloudellinen lisäarvo mahdollistuu vain jos uusi innovaatio tuottaa sen käyttäjälle jotain muutakin kuin taloudellista arvoa. Innovaatiopanostuksia voidaan ymmärtää ja ne voidaan tehdä läpinäkyvämmäksi kokonaisvaltaisemmalla tavalla vain ottamalla systemaattisesti huomioon arvon erilaisia ulottuvuuksia.

8

Ihmislähtöisyydellä edelläkävijäksi

Ihmislähtöinen ote innovaatiotoimintaan on jo tuottanut menestystarinoita sekä Suomessa että muualla maailmassa. Ihmislähtöisyys ja käyttäjälähtöisyys ovat trendejä, jotka tulevat nopeasti yleistymään innovaatiokeskusteluissa. Tämän tutkimuksen päämäärä on tukea näitä ajankohtaisia keskusteluja käytännön esimerkeillä. Tutkimuksemme muistuttaa innovaatiotoiminnan olevan varsin arkista tekemistä. Se on ensisijaisesti keskittynyttä asioiden ratkomista, ei keskusteluavaruuksien luomista. Pelkillä puheilla ei luoda ihmislähtöistä innovaatiokulttuuria.

Kirjan luvut ovat edenneet teoreettisemmasta innovaatioantropologisesta lähestymistavasta käytännön esimerkkeihin ja suosituksiin. Olemme näyttäneet, kuinka innovaatioantropologian avulla voi tunnistaa ja tutkia arvon luonnin prosesseja. Sosiaalinen arvo ja siihen liittyvät erottautumisen käytännöt on kaiken taloudellisen arvon luonnin edellytys. Käytännön esimerkit tuovat konkreettisesti esille, miten näitä arvon eri ulottuvuuksia hallitaan onnistuneissa innovaatioprosesseissa. Ne näyttävät, kuinka taloudellinen arvo syntyy ensisijaisesti ihmisten erilaisia pyrkimyksiä tukemalla. Nämä pyrkimykset voivat luonnollisesti olla hyvin erilaisia keskenään. Ihmisillä voi myös olla lukuisia keskenään ristiriitaisia pyrkimyksiä, joiden välistä ristiriitaa innovaatioilla voi helpottaa. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoille on siksi tunnusomaista arvon eri ulottuvuuksien onnistunut yhteensovittaminen.

Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan keskiössä ovat osaavat ihmiset, jotka kykenevät luomaan uudenlaista arvoa. Tuekseen he tarvitsevat ympäristöjä, joissa vallitsevien tekemisen tapojen kyseenalaistaminen sallitaan ja siihen rohkaistaan. Tällaisia ympäristöjä tulee

aktiivisesti luoda, koska ne eivät synny itseksensä. Avainasemassa tässä on monialainen koulutus ja ihmisten oma uteliaisuus maailmassa havaittuja todellisia käytäntöjä kohtaan.

Ihmislähtöinen innovaatiotoiminta pyrkii kohti ihmisten arki- maailmaa, ei tuotannon prosesseja tai teknologioita. Olemme siksi puhuneet raportissamme ihmisistä tuotteiden ja palveluiden sekakäyttäjinä. Sekakäyttäjäisyys korostaa ihmislähtöisyyden merkitystä. Se haastaa yrityksiä ja organisaatioita tunnistamaan omat lähtökohdansa, luomaan uudenlaisia rakenteita käyttäjälähtöisen toiminnan tueksi.

140 Tutkimuksemme esittelee ihmislähtöisyyteen liittyviä perusasioita. Pidemmällä aikavälillä ihmislähtöinen innovaatiotoiminta tulee herättämään täysin uudenlaisia poliittisia ja eettisiä kysymyksiä, koska ihmislähtöisyys luo aiempaa tiiviimpiä suhteita ihmisten ja yritysten välille. Se tekee ihmisten välisestä sosiaalisuudesta kaupallisesti yhä kiinnostavampaa. Ihmislähtöinen innovaatiotoiminta hyödyntää ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, avaa niille uusia mahdollisuuksia ja ohjailee niiden kulkua. Tässä prosessissa muuttuvat väijäämättä sekä ihmisten väliset suhteet että yritykset, eivätkä ne voi olla vaikuttamatta siihen, millaista elämää tulemme tulevaisuudessa elämään. Tähän muutokseen pitää varautua siksi myös poliittisella tasolla.

Ihmislähtöisellä otteella voi tukea aiempaa moniarvoisempaa, suvaitsevampaa ja dynaamisempaa yhteiskuntaa. Perinteisen yritystoiminnan lisäksi sen avulla voi edistää esimerkiksi uudenlaisia omistajuuden, työn ja kulutuksen muotoja, energiaomavaraisuutta, luomu- ja lähירוan kysyntää ja tarjontaa, yhteiskunnallista yrittäjyyttä tai hyvinvointia. Näihin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua, koska innovaatiotoiminnan edelläkävijyyttä luodaan näiden teemojen kannattelemana.

Innovaatioantropologian näkökulmasta innovaatiotoiminnalle tulee asettaa kunnianhimoisia tavoitteita. Uudenlaisen arvon synnyttäminen vaatii arvonluonnin prosessien täsmentämistä ja ohjailua. Sitä ei saavuteta lyhytaikaisilla tutkimusprojekteilla ja jatkuvilla, toisiaan seuraavilla kehityshankkeilla. Näkemykselliseen ihmislähtöiseen innovaatiotoimintaan vaaditaan omistautuneita tekijöitä, aikaa ja resursseja.

Lähteet

Raporttia varten haastatellut asiantuntijat:

Ken Anderson, Intel; Mie Bjerre, Copenhagen Living Lab; Melissa Cefkin, IBM; Michele Chang, Red Associates; Ken Erickson, Pacific Ethnography; Catherine Howard, Jump Associates; Brigitte Jordan, Xerox Parc; Anna Kirah, Microsoft; Orvar Löfgren, Lundin yliopisto; Mike Michaels, Goldsmith's College; Peter Mortensen, Jump Associates

Kirjallisuus:

- Cefkin, M. (2009) Business, anthropology, and the growth of corporate ethnography. Teoksessa M. Cefkin (toim.) *Ethnography and the corporate encounter: Reflections on research in and of corporations*. New York: Berghahn Books.
- Ehn, B. & Löfgren, O. (2009) Ethnography in the marketplace. *Culture Unbound* 1, 31–49.
- Graeber, D. (2001) *Toward an anthropological theory of value: A false coin of our dreams*. New York: Palgrave.
- Hyysalo, S. (2009) *Käyttäjätuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Jordan, B. & P. Putz (2003) Thinking assessment. *Practicing Anthropology* 25(4), 37–42.
- Jordan, B. (with M. Lambert) (2009a) Working in corporate jungles: Reflections on ethnographic praxis in industry. Teoksessa M. Cefkin (toim.) *Ethnography and the corporate encounter: Reflections on research in and of corporations*. New York: Berghahn Books.
- Jordan, B. (2009b) Blurring boundaries: The 'real' and 'virtual' in hybrid spaces. *Human Organization* 68(2), 181–193.

- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3), 5–14.
- Ritzer, G. & Jurgenson, N. (2009) Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’. *Journal of Consumer Culture* 10(1), 13–36.
- Sakkab, N. (2007) Growing through innovation. *Research Technology Management* 50(6), 59–64.
- Sunderland, P. & Denny, R. (2007) *Doing anthropology in consumer research*. California: Walnut Creek.
- Wolcott, H. (1999) *Ethnography: A way of seeing*. Walnut Creek: AltaMira Press.

Tiivistelmä

Tutkimuksessa kuvataan, kuinka innovaatioita synnytetään ihmislähtöisesti. Innovaatorakenteiden tai -prosessien sijaan tutkimuksessa keskitytään uudenlaisen arvon luontiin käytännön innovaatiotoiminnassa. Väitämme innovaation tekemisen edellyttävän arvon eri ulottuvuuksien selkeää hahmotusta ja mukaanottoa kehitysprosessiin heti sen alkuvaiheessa, koska viime kädessä taloudellinen lisäarvo perustuu käyttäjän arjessa kokemaan lisäarvoon. Ihmislähtöisen lähestymistavan omaksuminen edellyttää yrityksiltä ja yhteisöiltä ymmärrystä siitä, että innovaatiot ovat uudenlaisten suhteiden luomista ihmisten ja tarjonnan välille. Yksinkertaisesti tiivistettynä innovaatiot onnistuvat, jos ne auttavat käyttäjiä heidän arkipäivän pyrkimyksissään.

Olemme tutkimuksen myötä kehittäneet mallin arvon eri ulottuvuuksista innovaatiotoiminnassa. Kutsumme mallia ja sen kautta syntyviä uudenlaisia näkemyksiä innovaatioista innovaatioantropologiseksi lähestymistavaksi. Mallin mukaisesti arvoa tulee tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Taloudellinen arvo liittyy siihen, kuinka paljosta ja mistä ihmiset ovat valmiita luopumaan saadakseen tilalle haluamansa asian tai palvelun ja kuinka tarjonta voidaan tuottaa taloudellisesti kestäväällä tavalla. Sosiaalinen arvo kytkeytyy laajasti ymmärrettyyn siihen, mitä asioita ja toimintatapoja tietyt ihmisryhmät pitävät hyvinä ja tavoiteltavina. Merkityksellinen ero taas määrittyy suhteessa niihin tapoihin ja keinoihin, joilla ihmiset, yhteisöt ja yritykset pyrkivät erottautumaan muista.

Ihmislähtöisiä innovaatiokäytäntöjä tarkastellaan seitsemän suomalaisen esimerkin avulla. Valitut innovaatioesimerkit ovat seuraavat: yhteisöllinen asuminen, Golla, Tapiola, Sulake, Sinebrychoff, Kone ja Stora Enso. Osoitamme, että arvon kolmen ulottuvuuden yhteensovittaminen vaatii samanaikaista ymmärrystä sosiaalisista pyrkimyksistä.

sistä, erottautumisen mahdollisuuksista ja taloudellisista päämääristä. Innovaatioissa ei ole kyse pelkistä teknologioista, prosesseista tai tuotteista, vaan ennen kaikkea tarjonnan sovittamisesta niihin suhteisiin, joissa ihmiset arkipäiväänsä elävät.

Tutkimuksen yhteenvedossa esitetään teesejä, joiden avulla yritysten käytännön innovaatiotoimintaa voi kehittää. Suosituksissa korostetaan esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, ammattitaitoista innovaatiojohtamista, uudenlaisen osaamisen merkitystä, innovointia pienissä henkilökohtaisen vastuun säilyttävissä tiimeissä ja nopeaa pilotointia palautteen keräämistä varten. Todellista ihmislähtöisyyttä ei voida saavuttaa, mikäli ei samalla sitouduta merkittäviinkin organisaatiomuutoksiin innovaatioiden markkinoille saattamiseksi.

Jotta arvon eri ulottuvuudet tulisivat näkyviksi ja niiden merkitys innovoinnissa ymmärrettäisiin, myös innovaatiopolitiikan tueksi tulisi laatia paremmin ihmislähtöisyyttä tukevia innovaatio-ohjelmia.

- Miten yritykset löytävät innovatiivisia ratkaisuja ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia?
- Mitä on ihmislähtöinen innovaatiotoiminta?
- Millaiset tuotteet tai palvelut tulevat osaksi ihmisten arkea?

Tavaran tai palvelun todellisella asiantuntijalla eli käyttäjällä on tietoa, jota yritykset tarvitsevat kipeästi. Mutta osataanko tätä tietoa etsiä, saati käyttää. Enää ei riitä, että asiakaslähtöisyys on kirjattu yrityksen arvoihin. Perinteisen tuote- ja teknologiakeskeisen innovaatiotoiminnan aika on ohi.

Tämän teoksen perustana on innovaatioantropologinen tulkinta-kehys, jonka avulla voi tunnistaa ja tutkia arvonluonnin prosesseja. Taloudellisen arvon ohella innovaatiotoiminnassa on ymmärrettävä sosiaalista arvoa ja merkityksellisiä erontekoja. Ihmislähtöisellä innovaatiotoiminnalla etsitään tapoja tukea asiakkaiden ja käyttäjien arvo-yrkimyksiä.

Teos vie seikkailulle arvonluonnin ja innovaatiotoiminnan uusiin käytäntöihin: Miten yritykset ovat löytäneet asiakkaiden maailmoja tukemalla uusia ratkaisuja? Miten uudet innovaatiot saadaan tuottamaan taloudellista etua? Esimerkkiyritysten innovaatiot ulottuvat vakuutuspalveluista lääkepakkauksiin ja kännykkäpusseista virtuaalioloihin.

Kirjan kirjoittajat, kulttuuriantropologi Minna Ruckenstein ja yritys-innovaattorit Johannes Suikkanen ja Sakari Tamminen, houkuttelevat lukijaansa unohtamaan tavanomaiset innovaatiopuheet ja keskittymään olennaiseen – uudenlaiseen arvonluontiin.