

Arvonluonnin uusi aalto

Näin rakennetaan tämän vuosisadan
arvokkaimmat yritykset

Ville Tikka ja Nuppu Gävert
(Wevolve)

Tekes

Ville Tikka ja Nuppu Gävert, Wevolve

Arvonluonnin uusi aalto

Näin rakennetaan tämän vuosisadan
arvokkaimmat yritykset

Tekes

Tekesin katsaus 309/2014
Helsinki 2014

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on innovaatorahoittaja. Rahoitamme kasvuun ja uuteen liiketoimintaan tähtäävien innovaatioiden kehittämistä ja uuden osaamisen luomista. Kannustamme edelläkävijyyteen. Asiakkaitamme ovat yritykset, tutkimusorganisaatiot ja julkisten palvelujen tarjoajat. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 550 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysohjelmien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja.

Copyright Tekes 2014. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin.

Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa.

Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista.

Lainattaessa on lähde mainittava.

ISSN 1797-7339

ISBN 978-952-457-580-5

Kansi: Kalleheikki Kannisto

Taitto: DTPage Oy

Merkityksistä ja tarkoituksesta puhuminen on nouseva trendi liiketoimintaa ja sen päämääriä koskevassa kansainvälisessä keskustelussa. Yhä useampi yritys oivaltaa, että taloudellisen tai toiminnallisen arvon tuottaminen ei riitä markkinoilla menestymiseen. Eturintamassa olevat osakkeenomistajat ovat heränneet yritysten nykyisen yksipuolisen arvonmuodostuksen riittämättömyyteen. Asiakkaita on pystyttävä koskettamaan runsaammalla arvolla, joka sisältää myös emotionaalisia ja symbolisia elementtejä. Tunteet, kokemukset sekä statuksen, vastuullisuuden ja yhteenkuuluvuuden kaltaiset merkitykset ovat niitä liiketoiminnan lopputuotoksia, joista asiakas on kiinnostunut ja valmis maksamaan.

Olemme siirtymässä arvonluonnin uudelle aallolle, kohti runsaan ja jaetun arvon luomiseen tähtäävää bisnestä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tätä arvonluonnin murrosta. Tutkimus luo pohjaa liikkeelle, joka haastaa yritykset miettimään olemassaolonsa tarkoitusta uudesta näkökulmasta – ihmisten, yhteiskuntien ja koko globaalien yhteisön kannalta.

Tutkimus on tehty osana Tekesin Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelmaa, joka keskittyy edistämään aineetonta arvonmuodostusta suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten aineettomasta arvonmuodostuksesta ja arvonluonnin uusista muodoista puhutaan eri tieteenaloilla ja mistä tämän alueen kärkiosaaminen löytyy. Tuloksena syntyi näkemyksellinen ja herättelevä puheenvuoro, joka toivottavasti innostaa entistä useamman yrityksen pohtimaan oman olemassaolonsa tarkoitusta uudesta näkökulmasta sekä etsimään tuoreita keinoja arvonluonnin uudella aallolla menestymiseen.

Tutkimuksen toteutti strateginen tutkimus- ja suunnittelutoimisto Wevolve Oy. Toiteutuksesta vastasivat Wevolven strategijahtaja Ville Tikka sekä tutkimusjohtaja Nuppu Gävert. Tutkimuksessa avustivat lisäksi Satu Kalliokulju ja Ashkan Shabnavard. Tekes kiittää tutkimuksen tekijöitä innostavasta prosessista ja inspiroivasta lopputuloksesta. Kiitokset kuuluvat myös kaikille niille asiantuntijoille, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen näkemyksillään ja pohdinnoillaan.

Bisneksen uudesta normaalista ei ole olemassa yhtä totuutta. Selvää kuitenkin on, että olemme käännekohdassa. Tarvitsemme uusia tulokulmia liiketoiminnan kehittämiseen, emme itkuvirsiä vanhan bisnesparadigman puolesta. Tämä tutkimus osoittaa, että edellytyksiä muutokseen on olemassa Suomessakin paljon. On vain tartuttava toimeen ja pistettävä vähän enemmän tunnetta peliin!

Helsingissä 16.6.2014

Tekes

Sisältö

Esipuhe	5
1 Johdanto	9
TEORIA: Mitä on olla uuden aallon yritys	11
2 Uuden aallon arvonluonnin periaatteet	12
2.1 Uusi talousajattelu haastaa vanhat talouden mallit	12
2.2 Bisneksen paradigmuutos luo yrityksille uudenlaiset päämäärät	13
2.3 Yrityksillä on edessä loikka arvonluonnin uudelle aallolle.....	17
3 Uudella aallolla luodaan runsasta arvoa	19
3.1 Uuden aallon runsas arvo on yhdistelmä sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista arvoa	19
3.2 Runsas arvo syntyy aineettomissa kokemuksissa	23
KÄYTÄNTÖ: Näin rakennat uuden aallon yrityksen	27
4 Runsaan arvonluonnin neljä elementtiä	28
5 Ymmärrä mikä on arvokasta maailmassa	29
5.1 Runsaan arvonluonnin tutkimuksen työkalupakki.....	29
5.2 Syvällinen ihmisymmärrys luo lähtökohdat runsaaseen arvonluontiin.....	30
5.3 Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan kompleksista maailmaa	33
5.4 Tulevaisuusajattelu tuottaa epävarmuudesta uusia mahdollisuuksia.....	36
6 Määritä yritykselle arvokas tarkoitus	40
6.1 Runsas arvonluonti perustuu arvokkaaseen tarkoitukseen.....	40
6.2 Näin löydät oman arvokkaan tarkoituksesi.....	45
7 Luo ihmiskeskeinen strateginen arvolupaus	47
7.1 Arvolupaus kääntää yrityksen tarkoituksen käytäntöön.....	47
7.2 Uuden aallon strategiat rakennetaan arvolupauksen avulla.....	50

8 Kehitä arvosteemi ja kosketuspisteet kokemuksille	53
8.1 Runsas arvo muodostuu arvosteemeissä.....	53
8.2 Arvosteemit skaalaavat arvonnun mahdollisuudet	56
8.3 Steemit koetaan kosketuspisteiden kautta	59
8.4 Steeminen arvonnun vaatii uudenlaista suunnitteluosaamista	60
Lopuksi	64
Käynnissä on peruuttamaton paradigmanmuutos.....	64
Bisneksen uutena normaalina on tavoitella yhä runsaampaa arvoa.....	64
Tarvitsemme rohkeita toimenpiteitä loikataksemme arvonnun uudelle aallolle	65
Haastatellut asiantuntijat	67
Lähteet	69
Tekesin katsaukset	71

1

Johdanto

Bisneksen päämäärät ja arvonluonnin edellytykset ovat muuttumassa merkittävästi. On selvää, että seuraavat vuodet ja vuosikymmenet tulevat olemaan hyvin erilaisia verrattuna edellisiin vuosikymmeniin, kun laajat ja arvaamattomat muutokset – kuten kasvava yhteiskunnallinen eriarvoisuus, nopeat teknologiset hyppäykset, jatkuvat taloushaasteet ja eskaloituvat ympäristökriisi – pakottavat yritykset arvioimaan uudelleen oman olemassaolonsa perusteita ja toimintatapojaan. Olemme keskellä bisneksen paradigmuutosta, joka on jo paikoin paljastanut itsensä uusien yritystoiminnan ajatusmallien ja käytänteiden kautta. Tämä tutkimus tarkastelee näitä nousevia tapoja tehdä uutta parempaa bisnestä.

Tutkimuksen tarkoituksena on pureutua käynnissä olevan paradigmuutoksen tärkeimpiin uusiin merkityksiin ja seurauksiin yrityksille sekä pyrkiä kuvaamaan keinoja, joilla rakennetaan rohkeasti tämän vuosisadan arvokkaimpia yrityksiä. Tutkimus liittyy Tekesin Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelmaan, jonka päämääränä on nostaa asiakasarvo yhdeksi liiketoiminnan keskeiseksi menestystekijäksi ja auttaa yrityksiä kehittämään menestyvää tietointensiivistä ja verkottunutta liiketoimintaa.

Asiakasarvo on ollut jo pitkään asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja arvonluonnin ytimessä ja etenkin 90-luvun puolivälin jälkeen aihetta on tutkittu ja sovellettu laajasti liiketaloustieteen ja markkinoinnin piirissä. Viime vuosikymmeneltä lähtien ihmiskeskeinen design- ja innovaatioajattelu on laajentanut arvonluonnin käytäntöjä, usein soveltaen entistä laajemmin ihmistieteiden menetelmiä etenkin tuotteiden, palveluiden ja brändin kehittämiseen asiakasarvon lisäämiseksi. Viimeisten vuosien aikana aineetonta arvonluontia on alettu lähestyä yhä kokonaisvaltaisemmin ja hyvin poikkitieteellisesti, jolloin yrityksen tuottaman arvon on nähty syntyvän kaikesta yrityksen toiminnasta ja muodostuvan niin yksilön, yhteisöjen kuin yhteiskunnankin tasoilla.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkentaa ymmärrystä näistä aineettoman arvonluonnin uusista suunnista ja erityisesti selvittää nykyisen kansainvälisen kärkiosaamisen erityispiirteitä Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Haastattelimme tutkimusta varten 24:ää uuden bisneksen tekijää ja tutkijaa Suomessa, Tanskassa, Hollannissa, Isossa-Britanniassa sekä Yhdysvaltojen itä- ja länsirannikolla. Lisäksi teimme kymmenen tapaustutkimusta yrityksistä, jotka ovat määritelleet uudelleen aineettoman arvonluonnin merkityksiä ja menetelmiä ja myös onnistuneet luomaan runsaampaa arvoa.

Tässä raportissa esitetään tutkimuksen löydökset ja kuvataan teorian, mallien ja käytännön esimerkkien avulla sekä paradigmuutosta että sen seurauksia liiketoiminnalle. Raportti on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa tarkastelee laajemmin tätä yritystoiminnan uutta normaalia, jota siis kutsumme arvonluonnin uudeksi aalloksi. Lisäksi se kuvaa tarkemmin miten ymmärrys aineettomasta arvonluonnista on muuttumassa ja miten yritykset nyt pyrkivät synnyttämään runsaampaa, merkityksellisempää ja jaetumpaa arvoa.

Raportin toinen osa keskittyy määrittelemään mallien ja esimerkkien avulla sitä, kuinka runsasta arvoa luodaan käytännössä. Olemme tutkimuksen perusteella päätyneet neljään olennaiseen elementtiin, joita runsas arvonluonti edellyttää. Menestyvät uuden aallon yritykset tutkivat ja ymmärtävät maailmaa laajasti ja syvällisesti oivaltaakseen mikä maailmassa on arvokasta. Ne ovat myös määritelleet toiminnalleen arvokkaan tarkoituksen ja pystyneet luomaan ihmiskeskeisen strategisen arvolupauksen ohjaamaan kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintaa, brändiä ja tuotekehitystä. Uuden aallon yritysten liiketoiminta- ja ratkaisumallit ovat systeemisiä, ja niihin on onnistuttu luomaan merkityksellisiä kokemusten kosketuspisteitä, joiden kautta runsas arvo lopulta syntyy.

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on auttaa suomalaisia yrityksiä tekemään rohkeampia loikkia laskevalta ensimmäiseltä arvonluonnin aallosta nousevalle uudelle aallolle. Tutkimuksen perusteella on oletettavaa, että loikka uudelle aallolle on välttämätön menestyksen edellytys seuraavien

vuosien ja vuosikymmenien aikana. Se kuitenkin vaatii yrityksiltä tahtoa haastaa vakiintuneet ajatusmallit ja valmiutta uudistaa toimintatavat, jotta ne vastaavat sekä tulevaisuuden haasteisiin että ihmisten muuttuviin odotuksiin arvokkaista, paremmista yrityksistä.

TEORIA

Mitä on olla
uuden aallon yritys

2

Uuden aallon arvonluonnin periaatteet

2.1 Uusi talousajattelu haastaa vanhat talouden mallit

Arvonluonti ei ole aina ollut bisnesmaailman kiinnostavampia aiheita. On ollut paljon suosittuempaa puhua esimerkiksi innovaatiosta, brändistä tai designista bisneksen mullistajana. Kuitenkin tämän vuosikymmenen – vuosisadasta puhumattakaan – valtavat haasteet ja yritysten nopeasti muuttuva toimintaympäristö on pakottanut yrityksiä etsimään parempia muutoksen työkaluja, jotka auttavat niitä kehittämään kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa. Arvonluonnista on tullut yksi tärkeä tapa miettiä, mistä uudessa taloudessa ja yritystoiminnassa pohjimmiltaan on kyse ja mitä menestyvien yritysten tulisi jatkossa tehdä. Käsitteen aiempi kylmän kalskahtava kaiku on siten alkanut muuttua positiivisemmaksi ja uudenlaisesta arvonluonnista on alettu puhua yritysten tärkeimpänä tehtävänä – kuin ehdottamaan mahdollisuutta pyrkiä yritystoiminnalla johonkin voittoon, innovaatiota, brändiä ja designia suurempaan.

Yksi tutkimukseen haastatelluista asiantuntijoista, Robert Jones, bränditoimisto Wolff Olinsin Head of New Thinking, kertoo vältäneensä pitkään koko termiä, mutta alkaneensa viime vuosina puhua uudestaan arvonluonnista. Tosin nyt uudesta näkökulmasta: *”Olemme Wolff Olinsilla päivittäneet käsityksemme arvonluonnista, koska uskomme että tarvitsemme lyhytnäköisen voitontavoittelun sijaan paremman maailman rakentamista ihmisille, sekä instituutioiden, yritysten ja teknologian inhimillistämistä.”* Hänen mukaansa käynnissä oleva murros on tietystä mielestä hyvin tuttu Wolff Olinsille¹, joka perustettiin vuonna 1965 edellisen laajan kulttuurisen

muutoksen aikana. Wolff Olinsin näkökulmasta *”yritysten ja brändien tulee nyt kysyä suuria kysymyksiä, jotta ne ymmärtävät mikä maailmassa on vialla ja miten ne voivat olla osana näiden ongelmien ratkaisemisessa”*. Siten sosiaalisesta arvosta on tullut tärkeä tekijä taloudellisen arvon luomisessa ja merkittävä onnistumisen mittari uudelle yritystoiminnalle.

Vielä 1990-luvulla ajateltiin yleisesti, etenkin talouden vallitsevan usklassisen paradigman piirissä, että arvonluonti liittyy keskeisesti yrityksen velvollisuuteen tuottaa taloudellista arvoa osakkeenomistajilleen. Tästä näkökulmasta yrityksellä ei ollut juuri muita velvollisuuksia – saati mahdollisuuksia määritellä itse liiketoimintansa tavoitteita. Talous ja yhteiskunta pyrittiin näkemään toisistaan erillisinä ja usein jopa vastakkaisina kokonaisuuksina. Tämä mustavalkoinen ajattelu kärjistyi etenkin taloustieteessä näkemyksenä talouden kaikkivoipaisuudesta sekä yhteiskunnallisten ja kulttuuristen tekijöiden redusoimisesta vain talouden ulkoisvaikutuksiksi. Tässä maailmankuvassa ihmiset olivat kuluttajia ja käyttäjiä, ja yritysten pääasiallisena tavoitteena oli saada kuluttajat ostamaan yritysten tuotteita mahdollisimman paljon, mahdollisimman usein ja mahdollisimman kalliiseen hintaan. Näin yritykset pystyivät luomaan taloudellista arvoa ja siirtämään tätä edelleen osakkeenomistajilleen. Yritysten kontribuutio yhteiskuntaan oli aina välillistä ja tapahtui pääasiassa tuemalla työllisyyttä, kasvattamalla palkkoja tai luomalla sijoituksia ja verotuloja.

Käynnissä olevan talouskriisin jälkimainingeissa talouden usklassinen paradigma ja sen käsitykset arvosta, arvonluonnista ja yritysten roolista yhteiskunnassa on kuitenkin haastettu voimakkaasti monesta suunnasta. Täs-

¹ Wolff Olins on kansainvälinen bränditoimisto, joka toimii Lontoossa, New Yorkissa ja Dubaissa. Toimisto on vastannut esimerkiksi Lontoon vuoden 2012 olympialaisten keskustelua herättäneestä brändäyksestä ja ilmeestä. He määrittelevät tehtäväkseen *”Help ambitious leaders to change their game, for positive impact, both commercial and social”*. www.wolffolins.com

sä raportissa ei keskitytä erittelemään näitä taloustieteen kehityssuuntia, mutta niistä kiinnostunut lukija löytää tietoa helposti useista lähteistä. Esimerkiksi Institute for New Economic Thinking² pyrkii laajasti perustelemaan miksi rationaalisuutta ja tehokkuutta painottava taloustieteen paradigma ei enää toimi. Heidän mukaansa *”Viime vuosisadan talousmallit eivät sovellu ohjaamaan tämän vuosisadan elämää ja liiketoimintaa. Vallitseva näkemys taloudesta idealisoituna systeeminä, jossa rationaaliset ja hyötyä optimoivat ihmiset ja instituutiot luovat tehokkaan ja tasapainoisen talouden, on auttamattomasti vanhanaikainen.”* Siten ‘uuden talousajattelun’ tulee olla realistisempaa, ottaa huomioon ihmisten, instituutioiden ja informaation epätäydellisyys, ja perustua kompleksisiin toimijaverkostoihin sekä dynaamiseen muutokseen. Institute for New Economic Thinking näkee, että uuden talousajattelun potentiaalia tarvitaan muuttamaan yhteiskuntaa päätöksenteon ja taloudellisten systeemien toiminnan tasolla, jotta pystymme kehittämään uusia ratkaisuja niin ilmastokriisiin, köyhyyteen kuin epätasa-arvoon, ja rakentamaan kestäväen kasvun liiketoimintamalleja.

Samoin ajatellaan myös New Economic Foundationissa³ (NEF), jonka toiminta kiteytyy ajatukseen *”Economics as if people and planet mattered”*. NEF pyrkii sekä määrittämään rakenteellisia haasteita taloudellisen ja ympäristön kriisien taustalla että luomaan ratkaisumalleja, jotka tuottavat runsasta arvoa maailmaan. 25:n toimintavuotensa aikana NEF on tuonut kansainväliseen tietoisuuteen ajatukset niin aikapankeista, vaikuttavuussijoittamisesta, onnellisuusindeksistä kuin yhteisöllistä hyvinvointia edistävästä taloudellisista instituutioista.

Näiden kaikkien näkökulmien viesti on yhteinen: vanhoilla talousmalleilla ja niistä johdetuilla liiketoiminnan periaatteilla ei sellaisenaan ole tulevaisuutta tällä vuosisadalla. Siksi nyt tulee määrittellä rohkeasti uudet suunnat, jotka auttavat niin yrityksiä, ihmisiä, yhteiskuntaa kuin ympäristöä selviämään tulevista haasteista.

2.2 Bisneksen paradigmanmuutos luo yrityksille uudenlaiset päämäärät

Yksi äänekkäitä vanhan talousajattelun kritikoita, Umair Haque⁴, on kuvannut näitä uusia liiketoiminnan päämääriä *runsaan arvon* käsitteellä. Hänen mukaansa voiton tavoittelu muiden kustannuksella ja jopa muita vahingoittamalla tuottaa vain *ohutta arvoa* (*thin value*). Ohut arvo on hetkellinen illuusio ja merkityksetöntä voittoa, sillä se ei paranna olosuhteita välttämättä kenellekään, pidemmällä aikavälillä edes yritykselle itselleen. Hyväkään voittomarginaali ei välttämättä heijasta autenttisen ja merkityksellisen arvon syntymistä. Haque käyttää esimerkkinä Yhdysvaltojen terveydenhoitoalaa, jossa arvoa syntyy ensisijaisesti vakuutusyhtiöille ja terveyspalveluiden tarjoajille, ei niinkään yhteiskunnalle tai ihmisille. Hänen mukaansa *”näemme juuri nyt ohuen arvonluonnin varaan rakennetun talousmallin sortumisen, sillä ohut arvo on kuten kangastus ja se voi kadota koska vaan”*, minkä vuonna 2008 laajentunut ja edelleen jatkuva talouskriisi on tehnyt harvinaisen selväksi.

Vaihtoehdoksi Haque ehdottaa *runsasta arvoa* (vapaa suomennos alkuperäisestä käsitteestä *thick value*) tuottavaa liiketoimintaa, mikä on kestävä ja merkityksellistä, ja missä arvoa ei nähdä pelkkänä hyötynä, vaan hyöty ymmärretään aina suhteessa kaikkiin kustannuksiin. (Haque, 2009.) Runsas arvo rakentuu hyvin erilaisin periaattein kuin ohut arvo. Ohuella arvolla viitataan pinnalliseen arvoon, joka perustuu omistamis- ja ostokeskeiseen kulutussuhteeseen, ei niinkään aitoon ja vastavuoroiseen suhteeseen asiakkaiden ja yrityksen välillä. Runsas arvo sen sijaan on pitkäkestoista, merkityksellistä ja kokemuksellista. Se kasvaa jatkuvasti ihmisten ja yrityksen yhteistyön tuloksena, eikä rajoitu hyödykkeiden vaihtoon tai kertaluonteisiin kulutuskokemuksiin. Käytämme raportissa lähtökohtana tätä runsaan arvon käsitettä kuvaamaan uudenlaisen arvonluonnin päämääriä, mutta rakennamme Haquen alkuperäiselle määritelmälle uusia tarkennuksia ja konkreettisia arvon ulottuvuuksia.

² Institute for New Economic Thinking on New Yorkissa toimiva riippumaton ajatushautomo, joka tekee yhteistyötä esimerkiksi Oxfordin ja Cambridgen yliopistojen kanssa. www.ineteconomics.org

³ New Economic Foundation (NEF) on Iso-Britannian johtava taloudellista, sosiaalista ja ympäristön oikeudenmukaisuutta edistävä ajatushautomo. NEF tekee Suomessa läheistä yhteistyötä muun muassa Sitran kanssa esimerkiksi kestäväen hyvinvoinnin liiketoiminnan kehityshankkeiden kautta. www.neweconomics.org

⁴ Umair Haque toimii Havas Media Labin johtajana. Hän on kirjoittanut kirjat *Bettersness: Economics for Humans* ja *New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business* ja on aktiivinen Harvard Business Review:n kirjoittaja.

Haquen ohella liiketaloustieteen raskassarjalaiset, Harvard Business Schoolin Michael E. Porter ja Kennedy Schoolin Mark R. Kramer ovat ravistelleet yrityskaikmaa *jaetun arvon* (shared value) ajattelullaan, minkä mukaan yritysten arvonluonnin tulee näkyä laajasti yhteiskunnassa. Jaetun arvon malli määrittelee uudelleen yritysten yhteiskunnallisen roolin, joka kasvaa huomattavasti perinteistä yritysvastuuta mittavamaksi. Mallin mukaan menestyvät yritykset eivät ainoastaan pyri vähentämään tuottamia haittoja, vaan ne kehittävät uusia liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla yhteiskunnallisiin ongelmiin. Näin yritysten yhteiskuntavastuu liittyy saumattomasti niiden ydinliiketoimintaan ja kompetensseihin. Ympäristökäijöiden tai sosiaalisten haasteiden ratkaiseminen eivät tässä yhtälössä lisää yrityksen kustannuksia, vaan pitkällä aikavälillä uudet innovaatiot ja toimintatavat kasvattavat merkittävästi yritysten kannattavuutta ja luovat niille jatkuvasti uusia markkinoita. Porterin ja Kramerin mukaan nykyinen varsin kapea-alainen, kapitalistinen talousmalli on keskeinen taustasy useille yhteiskunnan, talouden ja ympäristön ongelmille, koska yritysten menestyminen on tapahtunut kestäättömästi laajemman yhteiskunnan, ihmisten ja ympäristön kustannuksella. Nykymallien varaan rakennetun liiketoiminnan kestäättömyys näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, miten yritysten arvostus ja legitimizeetti on vajonnut alemmas kuin koskaan aikaisemmin. (Porter & Kramer 2011.)

Kramerin, Porterin ja FSG -organisaation⁵ perustaman *Shared Value Initiative* -verkoston⁶ mukaan jaetun arvon luomisessa keskeisiä toimintamalleja ovat ensinnäkin tuoteinnovaatioiden ja markkinatilanteen kartoittaminen yhteiskunnallisten tarpeiden ja ongelmien näkökulmasta. He antavat tästä esimerkiksi BD:n⁷, yhdysvaltalaisen lääkealan yrityksen, joka on tämän pohjalta kasvattanut globaalia liiketoimintaansa kahdella miljardilla dollarilla kehittämällä uudenlaisen injektioiskun, joka vähentää huomattavasti hoitotyön tapaturmia. Toiseksi, jaetun arvon mallissa keskeisessä roolissa ovat arvontuotantoketjut, joita tulee ajattelun mukaan avata siten, että arvoa tuotetaan kaikille systeemin osapuolille. Arvoketjun tulee myös olla kustannustehokas, jotta yrityksen toiminnasta aiheutuvat ulkoisvaikutukset minimoidaan samalla kun tuotavuus kasvaa. Esimerkiksi Walmart on heidän mukaansa tällä tavoin säästänyt yli 200 miljoonaa dollaria kustannuksia vähentämällä pakkausmateriaalien käyttöä ja hyödyntämällä näin paremmin kuljetuskapasiteettiaan. Kolmanneksi olennaista on kehittää jatkuvasti paikallisia yhteistyöverkostoja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi, ylläpitämiseksi ja vakaan ja kestävän kasvun varmistamiseksi. (Porter & Kramer 2011.)

⁵ FSG on voittoa tavoittelematon konsulttiyritys, joka pyrkii edesauttamaan positiivisen yhteiskunnallisen muutoksen syntymistä maailmassa. www.fsg.org

⁶ Shared Value Initiative on kansainvälinen yhteisö ja organisaatio, joka tavoittelee jaetun arvon mallien adoptointia ja implementointia osaksi johtavien yritysten, yhteiskunnan ja julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa. www.sharedvalue.org

⁷ www.bd.com



B-CORPORATION

B Corporation näyttää mistä uuden aallon bisnekset on tehty

Yhdysvaltalainen B Lab on vienyt uutta talousajattelua käytäntöön B Corporation -sertifikaatin avulla. Sertifikaatti pyrkii luomaan yrityksille uusia edellytyksiä kehittää niin toimintansa läpinäkyvyyttä, sosiaalista kestävyttä kuin vastuullisuutta. B Corporation -yritykset pyrkivät käytännössä luomaan parempia työpaikkoja, parantamaan ympäröivien yhteisöjen elämänlaatua ja edistämään yritystoimintansa kautta muutosta maailmassa. Ajatuksena on yksinkertaisesti *”voimaannuttaa yritykset, aikamme aikaansaavimmat*

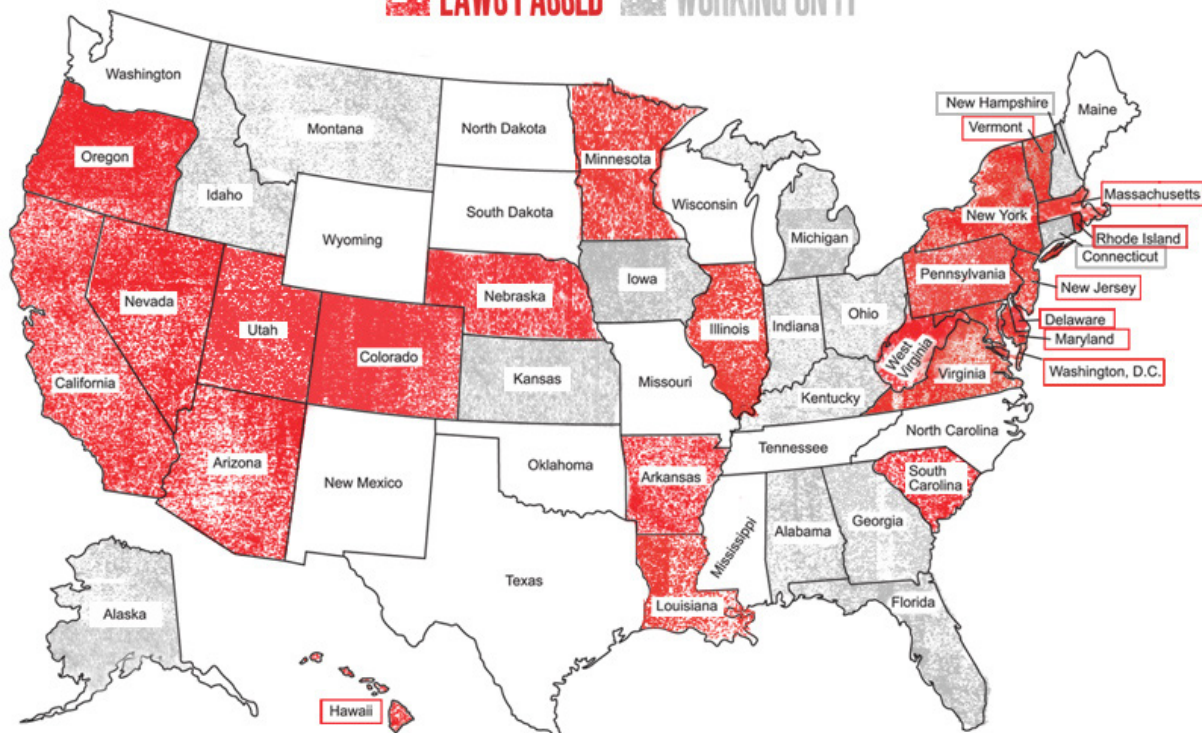
toimijat, luomaan arvoa myös yhteiskunnalle – ei vain itselleen – koska hyväntekeväisyysjärjestöt ja hallitukset eivät yksin pysty ratkaisemaan maailman merkittävimpiä haasteita.”

B Corporation -liike ja sen jäsenyritykset ovat olleet reippaassa nosteessa viime vuosina. Tunnetuimpia B Corporation -yrityksiä ovat muun muassa pitkän linjan vastuulliset menestyjät Patagonia, Seventh Generation, Method ja Ben and Jerry’s. Nämä yritykset ovat onnistuneet kasvattamaan sekä bisnestään että brändiarvoaan käynnissä olevan talouskriisin aikana muun muassa erottautumalla kilpailijoistaan kokonaisvaltaisella vastuullisuudellaan. B Corporation -sertifikaatin saaneilla pienyrityksillä on myös ollut viimeisen viiden vuoden aikana jopa 30 % paremmat selviytymis- ja menestymismahdollisuudet kuin muilla pienyrityksillä (Hartford Business, 2013). Lisäksi Wall Street Journalin (2013) mukaan B Corporation -yritykset ovat onnistuneet houkuttelemaan työmarkkinoiden parhaita nuo-



Creating a New Kind of Corporation for a New Economy

24 LAWS PASSED 14 WORKING ON IT



ria kykyjä, jotka odottavat työnantajaltaan vahvaa sitoutumista vastuullisuuteen ja laaja-alaisen arvon luomiseen.

Vuonna 2006 perustettu B Corporation -sertifikaatti ja sen edustama ajattelu on nopeasti vakiinnuttanut Yhdysvalloissa myös oikeudellista legitimitettiään. B-Corporationin edistämät periaatteet yrityksen vastuullisuudesta yhteiskunnalle ja uusista velvoitteista osakkeenomistajille on ratifioitu jo 24 osavaltion lainsäädäntöön – aina Yhdysvaltojen suurimmasta osavaltiosta Kaliforniasta yritysten kannalta merkittävään Delawareen, jonne on kirjattu yivoimaisesti eniten Yhdysvaltalaisia yrityksiä. Liike on myös

laajentumassa vauhdilla globaaliksi. Etelä-Amerikassa B Lab toimii Sistema B -sertifikaatin kautta, minkä tarkoituksena on sopeuttaa käytänteitä eri maiden lainsäädännön mukaisiksi. Katie Kerr, B Corporationin takana olevan B Labin viestintäjohtaja, tiivistää rohkaisevasti heidän tavoitteensa: *”Pyrimme tilanteeseen, jossa arvoihin perustuvaa bisnestä ei enää pidetä outona, vaan se on globaalisti oletusarvoinen tapa tehdä hyvää bisnestä.”*

www.bcorporation.net

www.sistemab.org

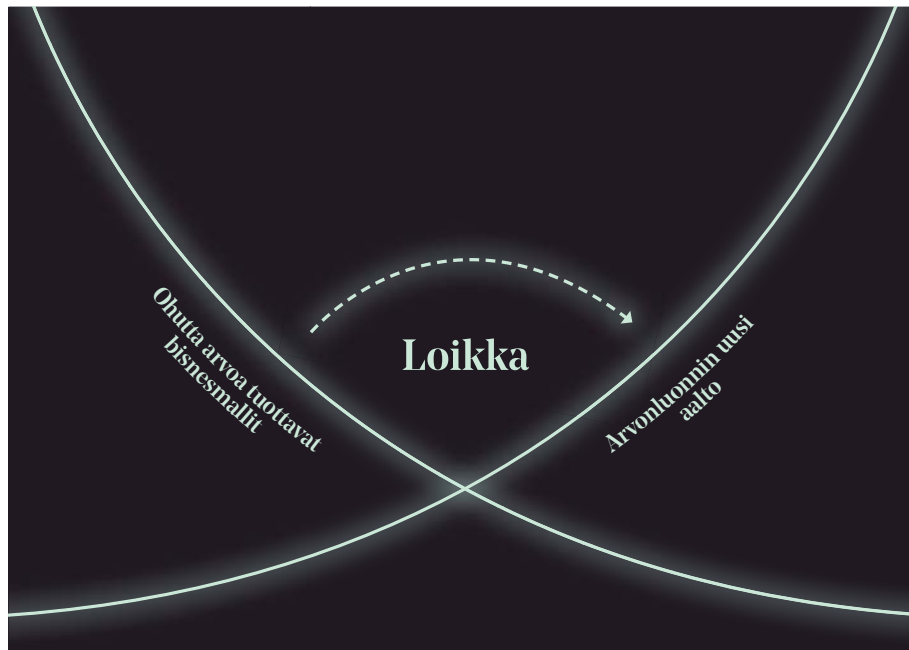
2.3 Yrityksillä on edessä loikka arvonluonnin uudelle aallolle

Mutta mitä käynnissä oleva paradigman murros tarkoittaa käytännössä yrityksille? Sekä kansainvälisten suuryritysten johto että alkuvaiheen startup-yrittäjät painivat samojen kysymysten ja saman epävarmuuden kanssa: Mitä tämä *uusi normaali* merkitsee kategoriallemme ja miten meidän tulee muuttaa ajatteluamme ja toimintaamme? Onko riittävä, jos omaksumme uusia eettisiä periaatteita bisneksellemme, vai tuleeko meidän muuttaa perustavanlaatuisesti kaikkea toimintaamme – vai kenties jotain tältä väliltä? Selvää on ainoastaan se, että viime vuosisadan toimintatavoilla yksikään yritys ei tule menestymään uusien haasteiden ja mahdollisuuksien maailmassa. Se, minkälaista muutosta yritykseltä vaaditaan, riippuu täysin yrityksen omasta toiminnasta, toimialasta ja lähtökohdista. Jotkut yritykset toimivat jo valmiiksi uuden aal-

lon mallien mukaisesti ja luovat natiivisti ympärilleen runsasta arvoa, kun taas toiset joutuvat loikkaamaan pitkänkin matkan päähän nykyisistä toimintatavoistaan.

Arvonluonnin uusi aalto -käsite perustuu *second curve* -ajatteluun⁸, joka pyrkii kuvaamaan käynnissä olevan bisneksen paradigmanmuutoksen seurauksia yritystoiminnalle. Ajattelun mukaan yritysten tulee pystyä muuttumaan nopeasti ja hyvin kokonaisvaltaisesti menestyäkseen tällä vuosisadalla, eli loikkaamaan laskevalta ensimmäiseltä aallolta nousevalle toiselle aallolle. (Morrison 1996.) Arvonluonnin näkökulmasta on olennaista, että loikka tapahtuu määrittelemällä uudelleen sekä yritystoiminnan päämäärät että käytännön tavat luoda arvoa.

Tilastot kertovat loikan tarpeellisuudesta karua kieltään. Esimerkiksi Deloitte's Center for the Edgen vuonna 2013 tekemän tutkimuksen mukaan yritysten keskimääräinen elinikä on pudonnut hälyttävän nopeasti viimeisten vuosikymmen-



Tämän vuosisadan menestyvät yritykset onnistuvat luomaan uudenlaista arvoa uudenaikaisessa maailmassa. Loikkaa arvonluonnin uudelle aallolle on syytä alkaa suunnittelemaan ja harjoittelemaan, koska kiihtyvän muutoksen maailmassa yritysten tulee pystyä uudistamaan liiketoimintamallejaan hyvin nopeasti ja kokonaisvaltaisesti.

⁸ Second curve -ajattelu perustuu Ian Morrisonin, Kalifornian Piilaaksossa toimivan *Institute for the Future*n entisen johtajan, kirjoittamaan *The Second Curve: Managing the Velocity of Change* -kirjaan (1996).

ten aikana. Kun vuonna 1958 Standard & Poor's 500 yritysten keskimääräinen elinajanodote oli huikat 61 vuotta, on se nyt alle 15 vuotta – ja edelleen tippumassa vauhdilla. Yritykset eivät siis voi enää luottaa viime vuosisadan bisnesajattelun ja menneiden realiteettien varaan rakennettujen liiketoimintamallien kestävyteen, vaan nopeasti muuttuvassa maailmassa niiden on etsittävä uusia ja parempia tapoja tuottaa arvoa. Jos ne eivät tähän pysty, on kohtalona usein enneaikainen kuolema.

Second curve -ajattelu on ollut keskeisessä roolissa myös Institute for the Future⁹ kolmessa viimeisessä vuosittaisessa *Ten Year Forecast* -raportissa¹⁰, jotka määrittelevät kriittisiä tulevaisuuden menestystekijöitä organisaatioille ja yrityksille. Kathi Vian, Institute for the Future Ten Year Forecast -ohjelman johtaja, kuvaa haastattelussamme second curve -ajattelun merkitystä seuraavasti: *”Jos ensimmäisellä aallolla keskityttiin lyhytnäköiseen voiton tavoitteluun ja taloudellisen pääoman kasaamiseen, toisella aallolla yritykset pyrkivät ensisijaisesti runsaan arvon kasvattamiseen.”* Vian on samoilla linjoilla Porterin ja Kramerin kanssa: hänen mukaansa toisen aallon tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa kestävä arvon tavoittelu ja sosiaalisen arvon nouseminen ensisijaiseksi bisnestä ohjaavaksi strategiseksi periaatteeksi ennen taloudellista arvoa.

Vianin mukaan myös avoimuus ja yrityksen rajat ylittävä yhteistyö ovat keskeisiä edellytyksiä uudella aallolla menestymiseen, sillä ne mahdollistavat jatkuvasti uusiutuvan innovaatiokulttuurin ja arvonluonnin yhdessä ihmisten kanssa. Uuden aallon vauhdittamassa taloudessa myös yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rajat hämärtyvät mielenkiintoisilla tavoilla, ja on oletettavaa että juuri näistä rajapinnoista nousevat tämän vuosisadan uudet menestystarinat. Jo nyt uudelle aallolle siirtyneet toimijat, kuten B Corporation -arvoihin sitoutuneet yritykset tai runsasta arvoa luovat radikaalit startupit, näyttävät käytännössä kuinka uudella aallolla voi tehdä parempaa bisnestä. Samalla ne murentavat nopeasti edelleen ensimmäisen aallon periaatteiden mukaan toimivien yritysten asemaa.

Loikka uudelle aallolle on silti odotettavasti haasteellinen monelle yritykselle. Vaikka uudella aallolla avautuu ennenäkemättömiä innovaatiomahdollisuuksia, luvassa on myös jatkuvaa sekasortoa ja disruptiivisia yllätyksiä. Myös ajoituksen kanssa kannattaa olla tarkkana, ja turvallisinta on aloittaa loikan harjoittelu mahdollisimman nopeasti. Nimittäin, mitä kauemmin yritys pysyttelee laskevalla ensimmäisellä aallolla, sitä pidempi hyppy sillä on tiedossa uuden aallon liikkussa jatkuvasti eteenpäin. Ja mitä myöhemmäksi yritys jättää loikan, sitä todennäköisempää on pudotus aaltojen väliin – koska uusi aalto saattoikin jo pyyhkäistä toimialan yli ja kilpailijat karata sen mukana tavoittamattomiin.

⁹ Institute for the Future on Kalifornian Piilaaksossa toimiva voittoa tavoittelematon tutkimuskeskus, jolla on 46 vuoden kokemus tulevaisuuskuvioiden rakentamisesta ja strategisten suuntien löytämisestä niin korkean teknologian yrityksille kuin julkisen sektorin toimijoille.
www.iff.org

¹⁰ www.iff.org/iff-you/programs/ten-year-forecast

3

Uudella aallolla luodaan runsasta arvoa

3.1 Uuden aallon runsas arvo on yhdistelmä sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista arvoa

Yleiset arvon määritelmät ja käsitykset arvonluonnista heijastelevat aina vallalla olevaa maailmankuvaa sekä hallitsevaa ihmiskuvaa. Maailmankuvalla tarkoitetaan käsitystä siitä, miten maailma rakentuu ja miten pystymme sitä ymmärtämään. Ihmiskuva puolestaan viittaa käsitykseen siitä, mitä ihmiset voivat maailmassa tehdä, mitä päämääriä ja odotuksia ihmisillä on ja mikä asema ihmisillä on suhteessa ympäristöönsä ja toisiinsa. Uudella aallolla arvonluonti perustuu yhä enemmän ihmistieteiden sosiaalisesti rakentuvaan maailmankuvaan ja alati muuttuvaan moniulotteiseen ihmiskuvaan, ei enää viime vuosisadan selkeästi vanhentuneisiin taloustieteen käsityksiin ihmisestä.

Runsaan arvon ominaispiirteitä ja muutoksen merkitystä voi olla ensilukemalta vaikea ymmärtää, jos nämä ihmistieteiden nykyiset ajattelutavat eivät vielä ole tuttuja. Uusklassisen valtavirtataloustieteen maailmankuva on nimittäin hallinnut liiketoiminnan puhetapoja ja käytäntöjä vuosikymmenet ja juurtunut syvästi yritystoiminnan rakenteisiin. Etenkin sen rationaalis-teknologinen mentaliteetti on vaikuttanut voimakkaasti siihen, miten ihmisinä, yrityksinä ja jopa ihmiskuntana olemme päätyneet tavoittelemaan lähinnä tehokkuutta, edistystä ja taloudellista arvoa muiden arvojen kustannuksella. Tämä johtuu pitkälti siitä, että arvo on uusklassisen taloustieteen ajatteluun pohjautuvissa teorioissa ymmärretty nimenomaan taloudellisena arvona, joka on lähtökohtaisesti nähty neutraalina ja riippumattomana ympäröivästä maailmasta. Tämä hyvin pelkistetty arvomääritelmä on ohjannut yritykset tavoittelemaan ensisijaisesti taloudellista voittoa ja maksimoi-

maan kuluttajien kokemaa hyötyä, koska emme ole osanneet nähdä miten arvossa on itse asiassa kyse paljon muustakin.

Uusklassisen taloustieteen maailmankuva ja siitä johdettu rationalistinen ihmiskuva on viime vuosikymmeninä kyseenalaistettu lukemattomien teorioiden ja empiiristen tutkimusten kautta. Muun muassa taloustieteen, sosiologian, antropologian ja psykologian uusien kontribuutioiden ja näiden tieteenalojen välisen keskustelun kautta arvo on saanut uusia määritelmiä, jotka korostavat ensinnäkin arvon sosiaalisia ja kulttuurisia aspekteja ja toimintaympäristön kompleksisuutta, sekä toisekseen arvon kokemuksellisuutta ja kokemusten subjektiivisuutta. Näiden uusien arvon määritelmien kenties tärkein seuraus liiketoiminnalle on ollut oivallus siitä, että yritykset eivät koskaan voi luoda vain taloudellista arvoa, vaan toiminnan tuloksena syntyy aina monenlaista muutakin arvoa.

Muun muassa antropologi David Graeber¹¹ on avannut työssään näitä uusia arvon määritelmiä. Hän on korostanut taloudellisen arvon riippuvuutta ympäröivästä yhteiskunnasta ja kulttuurin arvojen ja asenteiden muutoksesta. Jos aikaisemmin sekä taloustieteessä että liiketoiminnassa yhteiskunnalliset ja kulttuuriset arvot on pyritty pitämään visusti erossa taloudellisesta arvosta ja liiketoiminnan ytimeä, nyt suunta on päinvastainen. (Graeber 2001.)

Graeberin ajattelussa, joka heijastuu myös esimerkiksi Haquen *runsaan arvon* käsitteeseen sekä Porterin ja Kramerin näkemyksiin *jaetusta arvosta*, korostuu sosiaalisen ja kulttuurisen arvon merkitys arvokokemuksissa. *Sosiaalinen* tarkoittaa tässä yhteydessä ihmisten välisiä suhteita ja keskinäistä toimintaa, kun taas *kulttuuri* viittaa vakiintuneeseen sosiaalisuuteen ja sosiaalisuuden tavoista syntyviin jaettuihin merkityksiin (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen, 2011). Sosiaalinen arvo muodostuu siten ihmisten sosiaalisista käytän-

¹¹ David Graeber toimii antropologian professorina London School of Economicsissa ja kirjoittanut muun muassa teoksen *Toward an Anthropological Theory of Value* (2001).

teistä, jotka ovat usein jo itsessään arvokkaita ja joita yritykset voivat mahdollistaa monin tavoin. Kulttuurinen arvo syntyy puolestaan jaetuista kulttuurisista merkityksistä, jotka usein liittyvät näihin sosiaalisiin käytänteisiin ja joiden syvälinen ymmärtäminen on elintärkeää arvonluonnin uudella aallolla. Sekä sosiaalinen arvo että kulttuurinen arvo ovat aina riippuvaisia sosiaalisesta kontekstistaan ja taustalla vaikuttavista kulttuurissa yleisesti jaetuista arvoista ja asenteista, eli siitä mikä yhteiskunnassa koetaan arvokkaaksi.

Jos ensimmäisen aallon liiketoiminta perustui erottautumiseen esimerkiksi hinnan, laadun, funktionaalisuuden tai esteettisyyden kautta, uudella aallolla nämä koetaan usein tuote- ja palvelukokemusten oletusarvoiksi, eikä niistä juuri ole todelliseksi erottautumistekijöiksi. Uuden aallon erottautumistekijät, sosiaalinen ja kulttuurinen arvo, kietoutuvat täysin yrityksen bisnesmalliin, brändiin sekä sen tuotteisiin. Arvon-

luonnissa ei siten ole kyse enää kuluttajahyödyn maksimoinnista, vaan mahdollisimman runsaasta ja kokonaisvaltaisesta arvonluonnista, joka todistetusti vaihtuu tehokkaasti myös taloudelliseksi arvoksi ja skaalautuu nopeasti kompleksisissa arvosteemeissa.

Runsa arvonluonti tapahtuu aidosti koko yrityksen tasolla ja siihen vaikuttavat suoraan niin yrityksen tuotteet, brändi sekä sen laajempi toiminta. Pystyäkseen runsaaseen arvonluontiin yritysten täytyy käytännössä ymmärtää, minkälaisia merkittäviä ongelmia niiden maailmaan syntyy ja miten näiden ongelmien tulkinnat ja merkitykset muuttuvat jatkuvasti. Tämän perusteella yritykset voivat – luonnollisesti läheisessä yhteistyössä muiden yritysten, toimijoiden ja ihmisten kanssa – kehittää arvokkaita ratkaisuja, jotka tulevat olennaiseksi osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää ja ympäröivän yhteiskunnan toimintaa.



ETSY



Etsy tähtää kokonaisvaltaiseen ja runsaaseen arvonluontiin

Uuden aallon yrityksille, kuten esimerkiksi DIY-sukupolven ja *maker-liikkeen*¹² yhteisölliselle kauppapaikalle Etsylle – joka on myös B Corporation – arvo tarkoittaa paljon muutakin kuin viivan alle jäävää voittoa. Vuonna 2005 perustetun Etsyn tavoitteena on *”kuvitella uudelleen ja luoda sosiaalinen kauppapaikka, joka rakentaa kestävämpää ja merkityksellisempää maailmaa”*. Tämän tarkoituksensa ohjaamina he pyrkivät *”voimaannuttamaan ihmisiä haastamaan globaalin talouden toimintatavat ja edistämään hyvin hyvin pienten bisnesten mahdollisuuksia vaikuttaa paljon paljon enemmän talouteen, paikallisiin yhteisöllisiin talouksiin ja ihmisten arvostukseen tekijyyttä, alkuperää, hintaa ja kaupankäynnin mukavuutta kohtaan”*. Etsy rakentaa toimintansa vahvasti DIY-kulttuurin yhteisöllisten

ja arkipäivän luovuutta korostavien merkitysten varaan ja positiivisesti itsensä tätä kulttuuria edistävänä voimana. Etsy ei siis ole kulttuuristen merkitysten tai sosiaalisen toiminnan näkökulmista vain kauppapaikka, vaan uudenlaisen sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden mahdollistaja asioiden tuottamisen, esittelemisen, myymisen, löytämisen ja ostamisen käytäntöjen kautta.

Vuoden 2013 alussa Etsyllä oli lähes 200 maassa 22 miljoonaa jäsentä ja yli 800.000 myyjää, joiden liikevaihto Etsyn kautta oli yli 625 miljoonaa euroa. Etsyn sijoittajat ovat perustelleet mukanaoloaan muun muassa sillä, että he uskovat Internet-perustaisten verkottuneiden bisnesmallien menestyvän parhaiten silloin, kun ne keskittyvät runsaan arvon luontiin kaikille osallisille, ei vain taloudellisen voiton tavoitteluun yritykselle ja sen osakkeenomistajille.

www.etsy.com

Art Home & Living Jewelry Women Men Kids Vintage Weddings More

Shop directly from people around the world.

Katie Marks of SilverLiningCeramics
Washington, United States

24 items

Recent Favorites

Discover finds from around the marketplace.

Custom Bride and Groom carved cr... €56.50 EUR

Long Wedding Dress with Handmad... £1,468.93 EUR

Vintage-Plate Sliding Barn Door Har... €195.10 EUR

¹² DIY, eli Do It Yourself -käsitteellä viitataan valmiuteen ja asenteseen tarttua itse toimeen ja tehdä itse asioita tai esineitä. Sen uusin inkarnaatio *maker-liike* on DIY-kulttuurin teknologiavetoisempi haara, joka keskittyy muun muassa demokratisoituneiden tuotantoteknologioiden, kuten 3D-tulostuksen tai robotiikan hyödyntämiseen harrastuneisuudessa tai uudenlaisessa liiketoiminnassa.



TAUSTAA: Eri tieteiden näkemyksiä arvoon

Filosofinen arvoteoria ulottuu antiikista nykypäivään

Historiallisesti arvoja on käsitelty filosofian aksiologia¹³, eli arvoteoria, joka tutkii arvon luonnetta ja ominaisuuksia ja erityisesti eettisiä ja esteettisiä arvoja. Arvoilla viitataan siihen, mikä määritellään hyväksi, tavoiteltavaksi ja inhimillisen toiminnan päämääräksi, toisin sanoen arvokkaaksi joko yksilölle, yhteisölle tai yhteiskunnalle tai kaikille näille yhtä aikaa. Arvo voi olla aksiologiassa joko subjektiivista ja relativistista, eli suhteellista ja yksilökohtaisesti määriteltyä, tai objektiivista, jolloin arvoista voidaan ajatella voitavan saavuttaa yksimielisyys.

Ihmistieteiden arvoteorioiden taustalla on sosiaalisen konstruktionismin maailmankuva

Antropologian ja sosiologian arvoteoriat perustuvat pitkälti sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaan, jolloin arvo – oli se sitten taloudellista, sosiaalista tai kulttuurista – ymmärretään aina riippuvaisena ihmisten toiminnasta ja kulttuurissa jaetuista merkityksistä. Sosiaalisen konstruktionismin käsitys maailmasta ja ihmisten toiminnasta (Berger ja Luckmann, 1966) on ollut vallalla yhteiskuntatieteissä aina 1960-luvulta lähtien aikaisemman yhtenäiskulttuurin murruttua. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto, käsitteet ja todellisuus rakentuvat yhteisöllisesti ja ovat jatkuvassa muutoksessa. Arvot ja arvon merkitykset, kuten myös yritysten, yhteiskunnan ja ihmisten roolit ja toimintamahdollisuudet muodostuvat useiden yhteiskunnallisten toimijoiden välisissä määrittelyprosesseissa. Arvot ja arvon käsite sekä niiden moninaiset merkitykset ovat siten kehittyneet yhdessä yhteiskunnan kehityskulkujen myötä ja tulevat vastaavasti kehittymään jatkuvasti, ehkä saaden hyvinkin erilaisia ja uudenlaisia suuntia ja muotoja.

Taloustieteen arvokäsitykset ovat seuranneet kulutuskulttuurin muutoksia

Taloustieteen, liiketaloustieteen ja markkinoinnin arvoteoriat ovat keskittyneet kuluttamisen käytänteisiin. Yleisimmin tunnettu perinteinen määritelmä asiakkaan kokemasta arvosta on Zeithamlin (1988) esittämä määritelmä, jossa asiakkaan arvio tuotteen tai palvelun hyödyistä pohjautuu hänen odotuksiinsa siitä, mitä hän antaa ja mitä saa vastineeksi. Tästä näkökulmasta arvo nähdään rationaalisen vaihtokaupan summana tai hyötyjen ja uhrausten suhteuttamisena, kuten tuotteen laadun tason suhteuttamisena sen hintaan. 1990-luvulta lähtien, yksilökeskeisen kulutuskulttuurin aikana, suosittu tapa ymmärtää arvoa on ollut ajatus arvon muodostumisesta sekä utilitaristisesta että hedonistisesta arvosta, kuten onnistuneen ostokokemuksen tuottamasta kaksitasoisesta tyydytyksestä (Babin, Darden & Griffin 1994).

2000-luvulle tultaessa hyöty/haitta -laskelmat ovat saaneet uusia sävyjä ja arvon muodostumiseen on nähty vaikuttavan myös eettiset, esteettiset ja statukseen liittyvät seikat, jotka korostavat arvon suhteellisuutta ja muodostumista vuorovaikutuksessa (esim. Holbrook 1999). Myös sosiaalinen ja emotionaalinen arvo on tuotu osaksi arvon muodostumisen skaalaa (Sweeney & Soutar 2001), mutta vielä 2000-luvun alussa nämä käsitteet ovat olleet jokseenkin epämääräisesti määriteltyjä. Viimeisten kymmenen vuoden aikana ihmistieteiden kokonaisvaltainen näkemys arvosta on vaikuttanut suoraan käsityksiin asiakasarvon muodostumisesta, joskin viiveellä. 2010-luvulla etenkin sosiaalisen ja jaetun arvon käsitteet, sekä näiden suora yhteys taloudellisen arvon luontiin, ovat olleet taloustieteen uusia kontribuutioita arvonluontiin (esim. Porter & Kramer, 2013). Sosiaalisen ja kulttuurisen arvon käsitteet ovat liiketaloustieteen ja markkinoinnin teorioissa edelleen suhteellisen epämääräisiä ja niiden käyttö vaihtelevaa, eikä niitä ole juurikaan pyritty erottelamaan toisistaan.

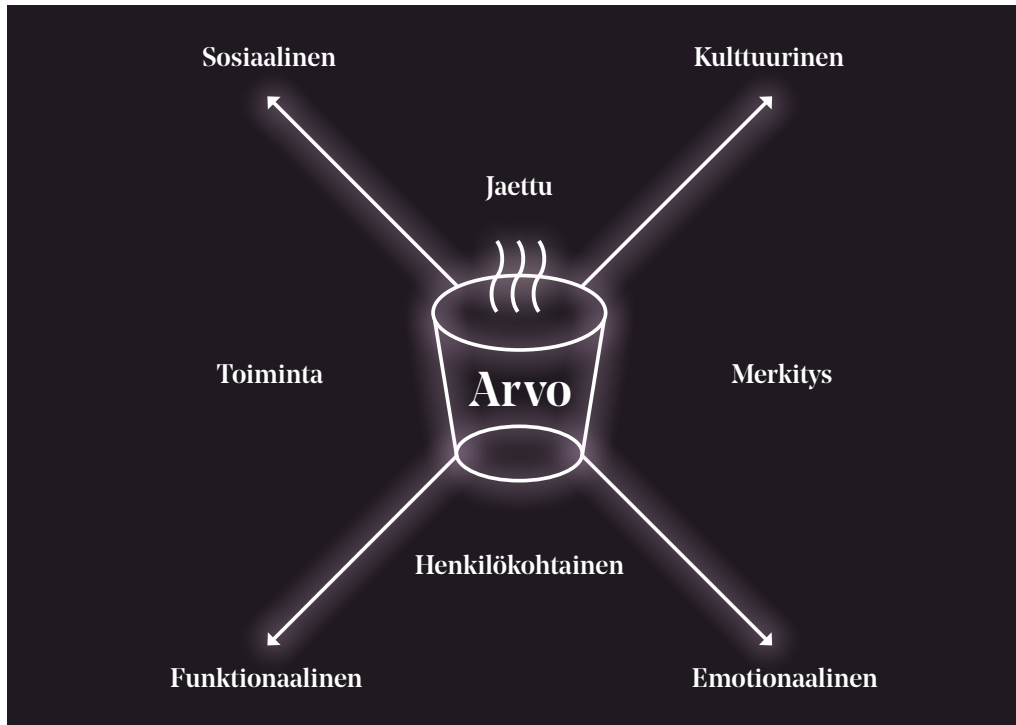
¹³ Lisää filosofian arvoteorioista esimerkiksi <http://plato.stanford.edu/entries/value-theory/>

3.2 Uuden aallon runsas arvo syntyy aineettomissa kokemuksissa

Kulttuurisen ja sosiaalisen arvon ulottuvuudet tuovat uuden aallon arvonluontiin tärkeitä uusia ominaisuuksia. Niiden kautta korostuu etenkin arvon aineettomuus ja sen kokemuksellisuus. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri ja sosiaalisuus ovat olemassa ainoastaan ihmisten yhteisten määrittelyjen ja toiminnan kautta. Kahvikuppi on toki olemassa konkreettisenä esineenä, samoin kuin höyryävä maitokahvi sen sisällä. Mutta tuon kahvikupillisen kokeminen ja kokemuksen arvottaminen tapahtuu aina aineettoman elämyksen kautta, jossa henkilökohtaiset kokemukset yhdistyvät laajempiin sosiaalisiin toimintatapoihin ja kulttuurisesti jaettuihin yhteisiin merkityk-

siin. Yksinkertaistaen, ihmisenäkökulmasta kahvilla ei ole minäänlaista arvoa ilman sen käytöstä ja merkityksistä syntyviä kokemuksia.

Nathan Shedroff¹⁴, California College of Artsin MBA Strategy in Design -ohjelman johtaja, tiivistää hyvin arvon uudet määritelmät ja ominaisuudet. Haastattelussamme hän määrittelee *”uudenlaisen arvonluonnin kolme tärkeää peruseriaatetta, jotka ovat: 1) kaikki arvo on aina aineetonta; 2) arvo on emergenttiä, eli se syntyy sosiaalisen toiminnan tuloksena; ja 3) arvo on alati muuttuvaa ja se rakentuu aina suhteessa laajempaan kontekstiin”*. Samoin ajattelee myös Graeber (2001), jonka mukaan arvoa ei ole tuotteissa, teknologioissa tai palveluissa itsessään, vaan sekä taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen arvo syntyvät aina toiminnan kautta ja toimintaan liittyvien kulttuuris-



Runsas arvo syntyy ihmisten kokemuksissa sekä toiminnan että sille annettujen merkitysten kautta. Runsas arvo on sekä henkilökohtaista että jaettua ja siten sekä hyödyllisempää että merkityksellisempää kuin *ohut arvo*, jossa korostuu vain arvon henkilökohtaiset ja taloudelliset ulottuvuudet. Runsas arvo myös määrittyy aina suhteessa laajempiin yhteiskunnallisiin arvoihin.

¹⁴ Nathan Shedroff on käsitellyt työssään laajasti uudenlaista merkityksiin ja kokemuksiin perustuvaa arvonluontia ja kirjoittanut aiheesta kirjat *Experience Design* (2011) ja *Making Meaning* (2005). www.nathan.com

ten merkitysten välityksellä. Nämä antropologiset näkökulmat arvoon laajentavat tehokkaasti ajattelua suhteessa aiempaan jaotteluun aineellisen ja aineettoman arvon välillä.

Ihmiskeskeisen ajattelun mukaan esimerkiksi kahvikupilisen arvo syntyy siihen liittyvistä merkityksistä tai sen mahdollistamista toiminnoista. Koettu arvo voi siten liittyä esimerkiksi kahvin piristävään vaikutukseen, aamukahvirituaalin turvallisuudentunteeseen, kahvihetken ympärille rakentuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen tai kahvin kulttuuristen merkitysten ympärille luotuihin yhteisöllisiin kokemuksiin.

Kun ensimmäisellä aallolla liiketoiminnan ytimessä oli henkilökohtainen arvo, kuten tuotteiden funktionaalinen ja emotionaalinen arvo, uudella aallolla liiketoiminnan päämääränä on kokonaisvaltainen arvonluonti. Arvon nähdään syntyvän kokemuksissa, joissa yhdistyvät niin henkilökohtainen ja jaettu arvo kuin kulttuurinen ja sosiaalinen arvo. Anu Helkkula, Hanken CERSin¹⁵ johtaja, kuvaa miten *”arvokokemus on aina subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus, johon vaikuttaa se-*

kä nykyiset ja aiemmat kokemukset että kuvitteelliset menneisyyden ja tulevaisuuden kokemukset. Asioiden ei ole tarvinnut edes tapahtua, vaan ihmisillä on paljon jaettuja oletuksia ja merkityksiä arvokokemuksista yrityksistä tai palveluista.”

Runsaan arvon eri ulottuvuudet ovat käytännössä hyvin kietoutuneita toisiinsa. Kulttuurisilla merkityksillä ja sosiaalisilla käytänteillä on aina yhteys henkilökohtaisella tasolla koettuun arvoon, jopa niinkin henkilökohtaisiin kokemuksiin kuin fyysisiin makunautintoihin, sekä laajempiin yhteiskunnallisiin arvoihin. Jopa aistihavaintomme ovat täysin riippuvaisia ympäristöstään ja esimerkiksi makuhavainto muodostuu pitkälti sen mukaan, mitä uskomme tai tiedämme laittavamme suuhumme, ei suinkaan vain siitä, mitä syömme tai juomme. Kiinnostava esimerkki arvon ulottuvuuksien kietoutumisesta toisiinsa on tuore ruotsalainen tutkimus¹⁶, jossa luomukahviksi mainittu kahvi koettiin selkeästi paremman makuiseksi kuin kahvi ilman tätä mainintaa, vaikka tosiasiasa koehenkilöt maistelivat täysin samaa kahvia.

¹⁵ Hanken CERS – Center for Relationship Marketing and Service Management www.hanken.fi/public/en/hankencers

¹⁶ *Who Needs Cream and Sugar When There Is Eco-Labeling? Taste and Willingness to Pay for “Eco-Friendly” Coffee* (2013).

GOOD LIFE COFFEE & FREESE COFFEE CO.

Kahvissa kiteytyvät arvon monet ulottuvuudet

Havainnollistavana esimerkkinä arvon ulottuvuuksista toimii niinkin jokapäiväinen asia kuin kahvi, joka kuuluu olennaisena osana arkiseen elämään ja moniin vakiintuneisiin sosiaalisiin kokemuksiin. Kahvia ei osteta ainoastaan hinnan perusteella tai käytetä sen piristävän vaikutuksen takia, vaan kahvin ja kahvinjuonnin sosiaaliset käytännöt ja kulttuuriset merkitykset ovat huomattavasti näitä monisyisempiä. Tämä näkyy hyvin uudenlaisen kahvi- ja kahvila-kulttuurin kasvussa.

Helsinkiläiset *Good Life Coffee* ja *Freese Coffee Co.* ovat mainioita esimerkkejä uudenlaisesta kahvikulttuurista ja sitä luovasti edistävästä bisneksistä. Molemmille pienyrityksille parempi kahvi on sydämen asia. Ne ovat erikoistuneet kehittämään tuotteiden, palvelun ja kokemusten kulttuurisia elementtejä hyvin kokonaisvaltaisesti ja pyrkivät määrätietoisesti hiomaan valmistustekniikoita koko pavun matkalla pensaasta kuppiin sekä kehittävät palveluratkaisuja parempien asiakaskokemusten luomiseksi. Yritykset tähtäävät myös uuden sosiaalisen ja kulttuurisen arvon syntymiseen sekä ihmisille, yhteisöille, naapurustoille, kaupungeille että yhteiskunnalle. Esimerkiksi *Freese Coffee Co.*, Vuoden Barista 2013 Kalle Freesen Helsingin Freesenkadulle perustama yritys, on rakentanut bisnesmallinsa pääasiassa kahviin liittyvien koulutuksien varaan, mutta pitää kahvilaa auki aina viikonloppuisin luodakseen unohtumattomia jaettuun ja henkilökohtaisia nautintoja loistavan kahvin ja maistuvan ruo-



Good Life Coffee & Lauri Pipinen, Vuoden Barista 2011. *"Good Life Coffee ei halua olla niin kuin muut kulman kuppilat, vaan teemme asiat omalla tyyllillämme, niin kuin parhaaksi näemme. Välillä saatat yllättyä ja ihmetellä jotain mitä teemme, mutta luota meihin, emme tarjoile kuraa."* (Kuva Good Life Coffee)

an ympärille. Tämän lisäksi yritys kouluttaa ilmaiseksi *Freese Coffee Academyssa* kahvista kiinnostuneita nuoria baristoiksi, koska uskoo tämän sekä auttavan yritystä löytämään osaavia baristoja että edistävän paikallista kahvikulttuuria.

Tarkempi analyysi kahvikokemuksen elementteihin paljastaa lisäksi, miten kahvin henkilökohtaiset arvot ulottuvuudet ovat aina tärkeässä roolissa arvon syntymisessä. Kahvia juodaan sen piristävän ja virkistävän vaikutuksen takia. Se auttaa meitä heräämään, jaksamaan, keskittymään ja rentoutumaan päivästä toiseen. Sen kofeiinilla on suoria psykoaktiivisia vaikutuksia niin havaintokykyyn, mielialaan, tietoisuuteen, kognitioon kuin käyttäytymiseen. Kahvi tuo myös tuttua turvaa arkisiin tilanteisiin ja tarjoaa tasapainottavaa emotionaalista mielihyvää niin aamun sarastaessa kuin keskellä kiireen piinaamaa työpäivää. Kahvin funktionaaliset ja emotionaaliset arvot ulottuvuudet tekevät kahvista kahvin ja auttavat ymmärtämään miksi se on öljyn jälkeen arvokkain vaihdettava raaka-aine globaalisti ja miksi sitä juodaan maailmassa uskomattomat 2.25 miljardia kuppia joka päivä.

Kuitenkin tämä henkilökohtainen näkökulma kahviin on vain osa totuutta. Kahvi on usean sadan vuoden aikana levinnyt lähes kaikkialle länsimaiseen yhteiskuntaan ja tulut osaksi lukemattomia sosiaalisia käytänteitä sekä saanut

monia erilaisia kulttuurisia merkityksiä. Kun kahvia tarkastellaan runsaan arvon näkökulmasta, huomataan miten se on ensinnäkin muodostunut vakiintuneeksi *sosiaalisiksi objektiksi*, joka välittää sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten välillä. Sen äärellä vietetään elämän avainrituaaleja häistä hautajaisiin ja sitä juodaan niin ensitreffeillä kuin erotessa. Toisaalta kahvin kulttuuriset merkitykset ovat vaihdelleet aina valistuksen ajan yhteiskunnallisesta muutosvoimasta viime vuosikymmenten kulutuskulttuurin suorittamista korostavaan rituaaliseen toimintaan. Viime vuosina kahvi on saanut kirjon uusia kulttuurisia merkityksiä ja nykyään se mielletään tärkeäksi välineeksi niin kulttuuri-identiteetin rakentamiselle kuin työkaluksi globaalien eettisyyden edistämiseen. Samoin itse kahvinvalmistus on saanut uusia piirteitä esimerkiksi tiedostavan 'connoisseur-kulttuurin' levitessä niin kahviloihin kuin koteihin. Lisäksi kahvin ympärille on rakentunut valtava määrä sosiaalisia ja yhteisöllisiä käytäntöjä, jotka tähtäävät uudenlaisen paikallisen yhteisöllisyyden kasvattamiseen.

Näiden hyvin moniulotteisten merkitysten ja toimintojen kautta syntyy lopulta kahvin koettu runsas arvo.

www.goodlifecoffee.fi

www.freesecoffee.fi



KÄYTÄNTÖ

Näin rakennat
uuden aallon yrityksen

4

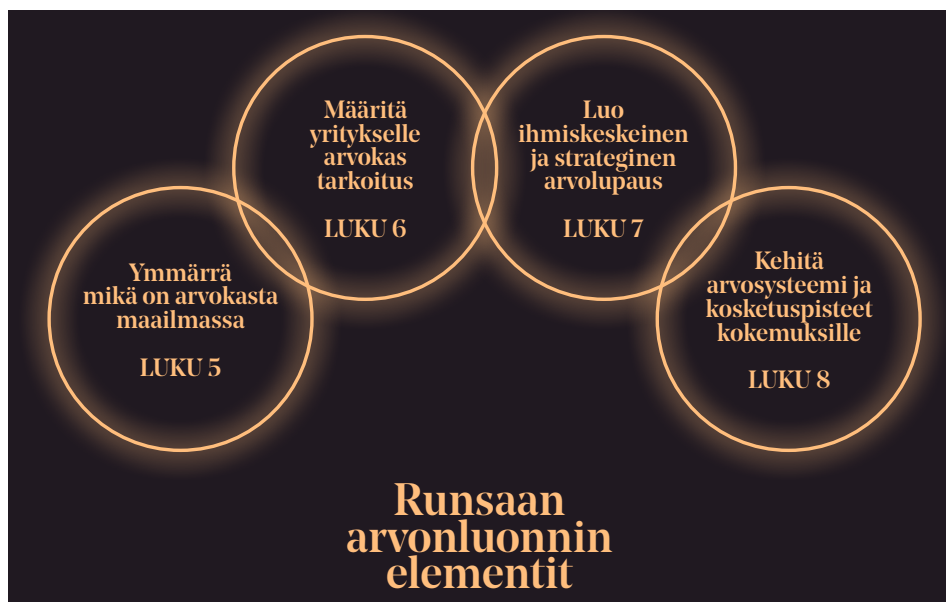
Runsaan arvонуonnin neljä elementtiä

Bisneksen uusi normaali on yrittää selviytyä ja menestyä valta-
van ja jatkuvan muutoksen keskellä. Viime vuosikymmenten tu-
tuilla ja hyväksi todetuilla menetelmillä pystytään toki kevyesti
parantelemaan olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta todelli-
nen muutos ei onnistu vain ideoimalla bisnesmalleja, suunnit-
telemalla ihmiskeskeisesti tuotteita, muotoilemalla palveluja,
tai edes rakentamalla kiinnostavia brändejä ja tarinoita. Uudella
aallolla tarvitaan uusia tapoja tehdä parempaa bisnestä.

Uuden aallon yritykset kokeilevat ja yhdistelevät en-
nakkoluulottomasti uusia menetelmiä eri kehitysvaiheisiin ja
-tehtäviin. Näillä yrityksillä on myös erityiskyky nähdä liiketo-
iminta välineenä jotain suurempaa varten. Yritys, sen brändi
tai tuotteet eivät ole päämäärä sinänsä, toisin kuin ensimmäi-
sen aallon yrityksissä edelleen halutaan ajatella, vaan bisnestä
tehdään jotain suurempaa varten ja useilla skaaloilla syntyvän

arvon takia. Tämä tiukka fokus runsaaseen arvонуontiin sekä
vahva asenne arvokasta lopputulosta kohtaan takaavat lopulta
tuotteiden toimivuuden, brändin kiinnostavuuden ja bisnek-
sen tuloksellisuuden.

Menestyvät uuden aallon yritykset ovat erityisen taitavia
tulkitsemaan ympäröivää maailmaa, josta ne pystyvät nappaa-
maan oivalluksia siitä, mikä maailmassa koetaan arvokkaaksi
ja miten näitä arvokokemuksia voi mahdollistaa kekseliäin ja
uusin tavoin. Näin yritykset pystyvät myös määrittelemään
toiminnalleen arvokkaan tarkoituksen, luomaan strategisen
ihmiskeskeisen arvolutapauksen sekä kehittämään systemisiä
ratkaisumalleja ja kiinnostavia kokemuksia – eli luomaan edel-
lytykset runsaan arvon syntymiselle maailmaan. Raportin neljä
seuraavaa lukua avaavat tarkemmin näiden arvонуonnin ele-
menttien ominaispiirteitä.



Seuraavat neljä lukua käsittelevät tarkemmin runsaan arvонуonnin elementtejä, joiden avulla yritykset voivat sekä tehdä loikan arvонуonnin ensimmäiseltä aallolta että löytää tavat menestyä uudella aallolla.

5

Ymmärrä mikä on arvokasta maailmassa

5.1 Runsaan arvonluonnin tutkimuksen työkalupakki

Arvonluonnin uudella aallolla on tapahtunut täyslaidallinen paradigmanmuutos siinä, miten yritykset pyrkivät ymmärtämään ja tulkitsemaan maailmaa sekä miten ne käyttävät tätä ymmärrystä liiketoimintansa kehittämiseen. Toisaalta eksponentiaalisesti kasvavat tietomassat ja niiden algoritmiset ja reaaliaikaiset analyysitavat auttavat saamaan enemmän tietoa kompleksisesta maailmastamme. *Big datan* avulla yritykset pystyvät tekemään aiempaa *tehokkaampia* ja *nopeampia* päätöksiä sekä optimoimaan aivan uudella tarkkuudella useita

bisneksen osa-alueita aina markkinoinnista tuotantoketjuihin. Toisaalta ihmistieteisiin pohjautuvat uudet tutkimusmenetelmät auttavat yrityksiä ymmärtämään maailmaa aiempaa kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin. Tämän *laadullisesti paremman* ymmärryksen avulla yritykset pystyvät löytämään mahdollisuuksia runsaaseen arvonluontiin niin rakenteiden, toiminnan kuin merkitysten muutoksista.

Runsaan arvonluonnin taustalla on uusi tutkimuksen työkalupakki, jossa yhdistyvät designajattelulle ominainen ihmiskeskeisyys suunnittelutyön lähtökohtana, systeemiajattelun tavat hahmottaa maailman kompleksisuutta sekä tulevaisuusajattelun menetelmät ymmärtää maailman muutosta. Ihmis-



Runsaan arvonluonnin tutkimuksen työkalupakki yhdistää sujuvasti designajattelua, systeemiajattelua ja tulevaisuusajattelua.

tieteiden työkalut auttavat uuden aallon yrityksiä sukeltamaan entistä syvemmälle ihmiselämän monimuotoisuuteen, jotta ne voivat ymmärtää mikä todella on maailmassa arvokasta ihmisille. Systeemiajattelun menetelmät auttavat yrityksiä näkemään maailman systeemisenä ja kunnioittamaan sen kompleksisuutta. Siten yritykset eivät pyri yksinkertaistamaan ja suoraviivaistamaan maailmaa, kuten ensimmäisen aallon bisnesajattelussa on ollut tapana. Kokonaisuuden hahmottaminen sekä rakenteiden – kuten kulttuuristen, teknologisten ja yhteiskunnallisten systeemien – linkittyneisyyden ymmärtäminen auttaa yrityksiä luomaan skaalautuvia ratkaisuja sekä verkottuneita bisneksiä. Lisäksi tulevaisuusajattelu ja laadulliset ennakoitimenetelmät auttavat yrityksiä kunnioittamaan muutosta, huomaamaan paremmin mahdollisuuksia murroksesta ja korostamaan tulevaisuuden epävarmuutta osana innovaatiota ja arvonluontia.

5.2 Syvälinen ihmisymmärrys luo lähtökohdat runsaaseen arvonluontiin

Ihmiskeskeisyys ja kuluttajalähtöisyys ovat muodostuneet 2000-luvun alun liiketoiminnan ja tuotekehityksen kulmakiviksi jopa siinä määrin, että nykyään on vaikea löytää *menestyvää* yritystä, joka ei olisi ottanut asiakkaitaan toimintansa keskiöön. Markkinatutkimuksen menetelmät – kuten kvantitatiiviset kyselytutkimukset tai kvalitatiiviset fokusryhmät – ovat auttaneet yrityksiä ymmärtämään paremmin asiakkaitensa tarpeita ja haluja sekä pilkkomaan markkinansa erilaisiin kuluttajasegmentteihin, joiden pohjalta yritykset ovat voineet kehittää liiketoimintaansa. Markkinatutkimuksen perinteiset menetelmät on kuitenkin yleisesti koettu kyvyttömiksi uusien liiketoiminta-alueiden identifioimiseen ja aidosti innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen.

Useat yritykset ovat siten alkaneet hyödyntää yhä laajempaa kirjoa ihmistieteiden tutkimusmenetelmiä, joiden avulla ne ovat pystyneet luomaan asiakkaitaan ja toimintakenttään entistä syvällisempää ja yllätyksellisempää dataa. Erityisesti etnografia, tuo antropologiasta ja sosiologiasta lainattu, ihmisten elämän laadulliseen havainnointiin erikoistunut tutkimusmenetelmä, on osoittautunut arvokkaaksi apuvälineeksi

uusien liiketoiminta-alueiden ja innovaatioiden kehittämiseksi. Muun muassa designajattelun perinne – esimerkiksi kansainvälisen designtoimisto IDEOn johdolla – on viime vuosien aikana tuonut näitä laadullisia tutkimusmenetelmiä olennaiseksi osaksi yritysten innovaatio- ja tuotekehitysprosesseja. Yhtenä haasteena on kuitenkin ollut, että maailman ja ihmisten elämän kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yrityksissä käytännössä usein redusoitu osaksi esimerkiksi tuotemuotoilijan toimenkuvaa tai annettu väljästi koko organisaation tehtäväksi, minkä seurauksena bisnestä mullistavat oivallukset ovat helposti jääneet löytymättä ja runsasta arvoa tuottavat ratkaisut saavuttamatta.

Uuden aallon yritykset eivät ole jättäneet ihmisymmärrystä vain muotoilijoiden tai insinöörien vastuulle. Ne pyrkivät aktiivisesti tuomaan bisneksen ytimeen ihmiskeskeisesti ajattelevia ammattilaisia ja rakentamaan monialaisia tiimejä, joissa hyvin ammattimainen ja kokeileva ihmistieteiden tutkimusosaaminen yhdistyy muihin osaamisalueisiin. Tämän uuden herkkyyden avulla yritykset pystyvät ymmärtämään yhä paremmin ihmisten elämää, kulttuurin erityispiirteitä ja ympäröivää yhteiskuntaa – sekä identifioimaan uusia mahdollisuuksia arvokkaiden ratkaisujen kehittämiseen.

Esimerkiksi Mikkel B. Rasmussen, Kööpenhaminassa sekä New Yorkissa toimivan tutkimus- ja strategiatoimisto ReD Associatesin¹⁷ Senior Partner, on vakuuttunut ihmistieteiden merkityksestä uuden aallon yritysten keskeisenä voimavarana: *”Olemme viime vuosina huomanneet, kuinka yritysmaailmassa näkyy kyllästyminen sekä perinteistä loogista ongelmanratkaisua että luovaa ideavetoisuutta kohtaan. Uskon että seuraava suuri yritysmaailman murros tapahtuu ihmistieteiden rikkaan ymmärryksen hyödyntämisessä osana luovaa ongelmanratkaisua, joka auttaa yrityksiä miettimään uusin tavoin kaikkia yrityksen osa-alueita, kuten omaa tulevaisuuttaan, strategioitaan, tuotteitaan, hinnoitteluaan ja myyntikanaviaan.”*

Tämä bisneksen paradigmanmuutos näkyy jo selvästi kansainvälisessä designopetuksessa, design- ja bränditoimintojen palveluissa ja suuryritysten organisaatioissa. Ne kaikki yhdistelevät uusin tavoin eri ihmistieteiden – kuten sosiologian, antropologian, psykologian, filosofian ja kulttuuritutkimuksen – menetelmiä. Näin ne pystyvät ymmärtämään yhä

¹⁷ www.redassociates.com

paremmin niin taloutta, yhteiskuntaa, politiikkaa, teknologiaa kuin ympäristöä sekä näiden laaja-alaisia vaikutuksia ihmisten elämään. Etenkin suuret teknologiayritykset ovat viimeisen viiden vuoden aikana olleet hyvin edistyskellisiä ihmistieteiden soveltamisessa. Esimerkiksi Intelin tutkimusorganisaatiossa Intel Labsissa työskentelee yli 100 ihmistieteilijän tiimi, IBM

hyödyntää palvelubisneksensä ytimessä laajaa kirjoa sosiaali-tieteilijöitä ja palvelumuotoilijoita, Googlen disruptiivisissa teknologiakehitysprojekteissa on vakiona mukana ihmistieteilijöitä ja kulttuurintutkijoita ja Nokiassa on työskennellyt laaja ihmistieteilijöiden tiimi hyvin strategisessa roolissa.



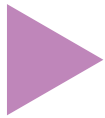
IDEO on tuonut ihmisen suunnitteluprosessin keskiöön

IDEO, yksi maailman suurimpia design- ja innovaatiotoimistoja, on perustettu Piilaaksossa 1991 ja erikoistunut kokonaisvaltaisen designajattelun soveltamiseen yritysten ja organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseksi. Suunnitte-

lutoimistojen ”ihmiskeskeinen käänne” näkyy hyvin IDEOn kuvauksessa toiminnastaan: *”IDEO...operoi ihmiskeskeisellä ja designvetoisella otteella ja auttaa sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita innovoimaan ja kasvamaan. Me tunnistamme uusia tapoja palvella ja tukea ihmisiä löytämällä piileviä tarpeita, käytänteitä ja haluja.”* Yritys on levittänyt tätä ihmiskeskeisen suunnittelun ajattelua laajasti etenkin lanseeraamansa *designajattelun* toimintatapojen ja periaatteiden avulla. (Kuva Brand New IDEO project)

www.ideo.com





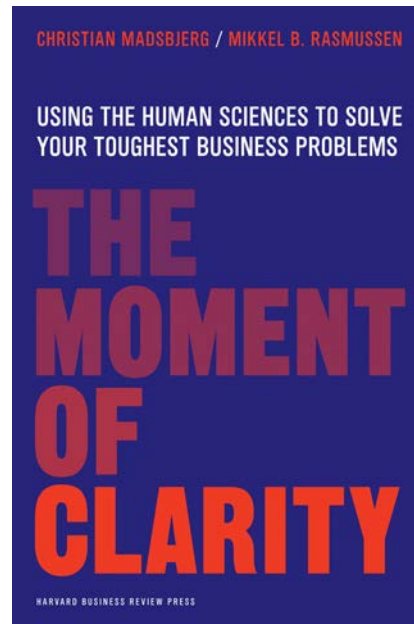
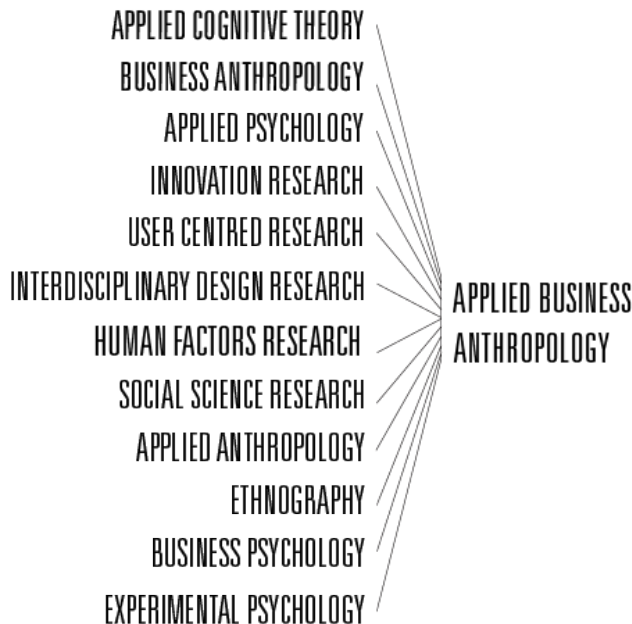
RED ASSOCIATES

ReD Associates ratkaisee yritysten kovimpia ongelmia syvällisen ihmisymmärryksen avulla

Kööpenhaminasta ja New Yorkista käsin toimiva strateginen tutkimustoimisto Red Associates kritisoi voimakkaasti tuotekehityksessä ja markkinoinnissa pitkään vallalla ollutta reduktiivista¹⁸ tapaa ymmärtää ihmisiä ja maailmaa. Red Associates pyrkii laajentamaan yritysten ymmärrystä ihmistieteiden tarjoamasta hyödyistä bisneksen päätöksenteossa etenkin osana vaikeimpia strategisia päätöksiä. He kuvaavat itseään seuraavalla tavalla: *”ReDillä asetamme syvällisen ihmisymmärryksen takaisin liiketoiminnan ja päätöksenteon ytimeen. Tiimimme ratkaisevat nykybisneksen suurimpia ongelmia.”*

Yrityksen Euroopan toimintojen johtajan Mikkel B. Rasmussenin mielestä on olemassa huonoja ja hyviä tapoja tutkia ja ymmärtää ihmisiä sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Hänen mukaansa ihmisen käyttäytymisen syitä on turha etsiä kvantitatiivisilla kyselyillä, fokusryhmillä tai vaikka neuromarkkinoinnilla, joilla ei koskaan voi saavuttaa kokonaisvaltaista ymmärrystä ihmisten elämästä. Red Associates pyrkii sen sijaan ymmärtämään ihmisten maailmaa aina laajemmalta kulttuurin ja jaettujen merkitysten tasolta ihmisten tarpeiden ja motiivien tasolle. Rasmussenin mukaan ymmärtääkseen vaikka jalkapalloilijan maailmaa, on ymmärrettävä syvällisesti jalkapalloilun kulttuuria ja siihen liittyviä erilaisia arjen merkityksiä ja käytänteitä. Rasmussen kertoo tämän näkökulman taustalla olevan filosofi Martin Heideggerin ajatus siitä, että ihmiset eivät ole mitään ilman ympäröivää yhteisöä ja kulttuuria.

ReD Associatesin ensimmäinen askel tutkimuksen-teossa on tutkia esimerkiksi juoksemisen maailmaa ja juok-sua sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, ei siis keskittyä



¹⁸ Reduktionistisen ajattelun mukaan ylemmän tason kokonaisuudet on palautettavissa eli redusoitavissa osiinsa. Siten ylemmän tason kokonaisuudesta ajatellaan saatavan tietoa analysoimalla alemman tason kokonaisuuksia. Esimerkiksi markkinatutkimuksen ja käyttäjätutkimuksen perinteissä ajatellaan usein, että kysymällä ihmisten mieltymyksiä tai observoimalla heidän käyttäytymistään saadaan riittävä ymmärrys ihmisten maailmasta tuotekehityksen päätöksentekoa varten.

vielä alkuvaiheessa yksilöihin. Tämän laajan maailman kartoittamisen jälkeen siirrytään laadukkaaseen ja ”rikkaan” datan keräämiseen olemalla läsnä tuossa maailmassa ja tutkien ihmisiä tämän maailman kontekstissa, jotta siitä voidaan löytää merkittäviä ja yllättäviä yksityiskohtia sekä uusia isoja oivalluksia. Toinen Rasmussenin mainitsema yhteiskuntatieteilijä, joka on vaikuttanut Red Associatesin ajatteluun on sosiologi Clifford Geertz, joka on käyttänyt käsitteitä ”ohut maailma” ja ”runsas maailma” kuvaamaan tapoja ymmärtää ihmisten elämää. Pystyäkseen hahmotamaan runsaan maailman sen moninaisine ja ristiriitaisine merkityksineen, tutkijan on sukellettava tähän maailmaan ja sen ilmiöihin kokonaisvaltaisesti. Nopealla observoinnilla tai kyselytutkimuksella päästään vasta käsiin ainoastaan pinnalliseen ns. ohueen maailmaan, ei koskaan pinnan alla piileviin tärkeisiin merkityksiin tai uusiin yllättäviin oivalluksiin, joista varsinainen arvo ja innovaatiopotentiali yleensä löytyy.

Kolmantena askeleena Red Associatesin prosessissa on epälineaarinen ongelmanratkaisu, jonka keskeisenä metodina toimii *mallintunnistus*. Epälineaarinen ongelmanratkaisu aloitetaan hypoteesilla ja alustavalla fokuk-

sella, mutta tutkimusaineistosta nousevien löydösten ja mallien annetaan johdattaa analyysivaihetta eteenpäin. Laadullisen datan ohella löydösten validointiin hyödynnetään myös kvantitatiivista dataa, mutta vasta prosessin loppuvaiheessa, ei uusia mahdollisuuksia kartoitettaessa. Rasmussen antaa kritiikkiä monien yritysten pinnalliselle ja mielikuvituksettomalle tutkimustyylille, joka ei tuota merkittävää arvoa, koska arvonluonnin uudet mahdollisuudet syntyvät juuri täysin uusista ja ajattelua mullistavista löydöksistä.

Rasmussen vertaa tutkimuksen tekoa Red Associatesilla jännittävän kirjan kirjoittamiseen: *”Tarinan löytäminen ja kirjoittaminen ei ole lineaarinen prosessi, mutta ei toisaalta kaoottinenkaan, vaan juuri siltä väliltä – ennen yllättävää loppuhuipentumaa se on jatkuvaa vuoropuhelua hypoteesin ja yllättävien käännteiden välillä.”* Kolmivaiheisen prosessin tuloksena pyritään lopulta löytämään iso *avainoivallus*, yksi tarina ja idea, johon esimerkiksi jalkapalloilun ja jalkapalloilijan maailma olennaisesti kiteytyy ja jonka mahdollistamisesta syntyy runsasta arvoa koko jalkapalloilun maailmaan.

www.redassociates.com

5.3 Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan kompleksista maailmaa

Uuden arvonluonnin toinen tärkeä taito on kyky tarkastella maailmaa eri skaaloilla. Arkkitehti Eero Saarinen (1910–1961) tapasi sanoa että asiat on nähtävä aina sijoitettuina ympäristönsä: *”tuoli huoneessa, huone talossa, talo naapurustossa, naapurusto kaupunkisuunnitelmassa.”* Systeemiajattelu on ymmärtämisen apuväline, jolla voidaan kuvata monimutkaisten kokonaisuuksien osia ja näiden toiminnan yhteistulosta. Toisin kuin perinteisessä loogisessa analyysissä – joka on ensimmäisen aallon yritysten päätöksenteon oletusarvo – systeemiajattelussa ei pyritä jakamaan maailmaa reduktiivisesti osiin, vaan pyritään holistisesti ymmärtämään, kuinka eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja kuinka ne toimivat yhdessä. Ilman systeemiajattelun työkaluja päädyimme helposti yksinkertaistamaan maailmaa liikaa ja pahimmillaan yritämme ratkaista sen ongelmia aivan väärillä tasoilla ja tavoilla.

Aidon systeemiajattelun hengessä uuden aallon yritykset pyrkivät tarkastelemaan yhtäaikaisesti useita erilaisia kompleksisia systeemejä. Yritysmaailman ja etenkin teknologia-alan helmasyntinä on ollut kiinnittää huomiota lähinnä sosio-tekniikan systeemien tekniseen puoleen. Kuitenkin sosiaalisen puolen ymmärtäminen on välttämätöntä, kun pyrimme ymmärtämään miten runsas arvo voi syntyä näissä systeemeissä. Eri sosiaalisten tasojen tarkasteleminen auttaa myös ymmärtämään miten arvo voi skaalautua yksilön tasolta (kuten istuminen tuolilla) yksilöiden väliselle tasolle (yhdessä oleminen huoneessa), perhetasolle (asuminen kotona), yhteisötasolle (vertaistoiminta naapureiden kanssa) ja siitä eteenpäin naapurustotasolle, kaupunkitasolle, kuntatasolle, valtiotasolle ja lopulta tarvittaessa jopa ihmiskunnan tasolle.

Skaalojen ymmärtäminen ja niiden välillä zoomaaminen auttaa näkemään sekä ongelmat että ratkaisut eri valossa. Uuden aallon yritykset käyttävät vakiona systeemiajattelua kehittäessään uudenlaisia liiketoimintamalleja. Esimerkiksi



Runsas arvo syntyy useilla sosio-teknisillä skaaloilla. Parhaat yritykset pystyvät luomaan arvoa hyvin monella skaalalla yhtäaikaan, kansainväliset suuryritykset, kuten IBM tai Google, jopa globaalilla skaalalla asti.

IBM pyrkii ymmärtämään maailmaa ja markkinoita palvelulogiikasta (service-dominant logic) omaksutun 'systeemien systeemi' -ajattelun avulla. Jim Spohrer, IBM:n Director of Global University Programs, kertoo haastattelussamme, miten "IBM käyttää etenkin palvelulogiikan ajattelua (service-dominant logic) ja palvelutieteen (service science) 'systeemien systeemi' -mallia liiketoimintansa lähtökohtana. Tämän ajattelun kautta IBM pyrkii rakentamaan ja mahdollistamaan uuden arvon syntymistä esimerkiksi fiksumpien kaupunkien, fiksumman joukkoliikenteen, fiksumman terveydenhuollon ja muiden toisiinsa kietoutuneiden sosio-teknologisten "ydinsysteemien" kautta, aina 11:llä eri sosiaalilla skaalalla".

Systeemiajattelun avulla uuden aallon yritykset pystyvät siten vastaamaan paremmin toimintakenttensä kasvavaan kompleksisuuteen ja operoimaan osana yhä laajempia arvosteemejä, joissa myös runsas arvo käytännössä syntyy. Lisäksi yritykset pystyvät kasvattamaan resilienssiään – eli liiketoimintamallinsa joustavuutta ja kykyä ponnahtaa takaisin häiriöistä tai vaikeuksista – joka on sekä hengissä pysymisen että menestymisen edellytys myrskyisällä uudella aallolla.



IBM

IBM:n Smarter Planet -kampanja antaa selkeän päämäärän yrityksen systeemille bisnesmallille

IBM:n vuonna 2008 alulle panema Smarter Planet -liiketoimintamalli kohdistaa yrityksen ratkaisut ja palvelumallit maailman systeemiin haasteisiin. Malli kehitettiin osana yrityksen rakennemuutosta sen siirtäessä fokustaan tuotekeskeisestä kuluttajabisneksestä laajempiin teknologiaratkaisuihin ja konsultointiin. Kehitystyötä johdettiin yrityksen

huipulta toimitusjohtaja ja presidentti Sam Palmisanon toimesta, ja se painottui aluksi mainostoimisto Ogilvy & Matherin kanssa luotuun ulkoiseen markkinointikampanjaan. Menestyksellä kampanja määritteli yritykselle vahvan tarkoituksen, joka sittemmin omaksuttiin läpi organisaation ohjaamaan yrityksen eri liiketoimintoja. IBM:lle fiksit systeemit tarkoittavat esimerkiksi älykkäitä sähköverkkoja, vedenjakelusysteemejä, liikenteenohjausjärjestelmiä ja ympäristötehokkaita rakennuksia. Näitä systeemejä on perinteisesti ollut vaikea operoida niiden koon ja kompleksisuuden takia, mutta IBM:n mukaan uusien teknologisten mahdollistajien avulla ne voivat nyt *”tehdä planeetasta fiksumman”*.

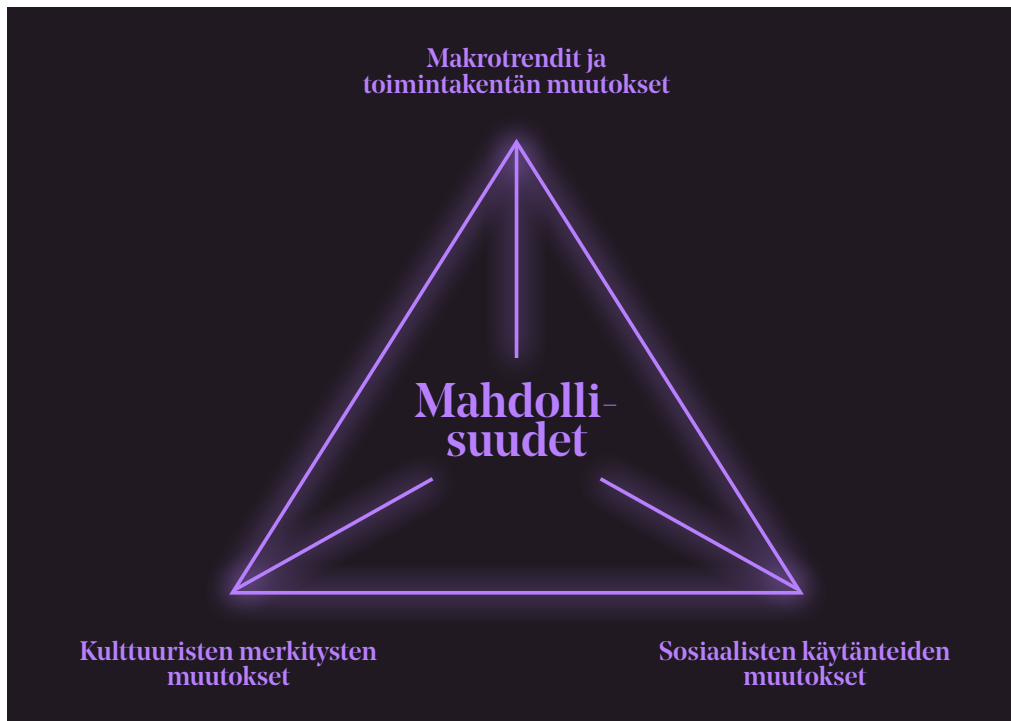
www.ibm.com/smarterplanet



5.4 Tulevaisuusajattelu tuottaa epävarmuudesta uusia mahdollisuuksia

Ihmistieteiden sekä niistä johdettujen soveltavien menetelmien, kuten käyttäjälähtöisen suunnittelun, asiakaslähtöisen palvelumuotoilun tai etnografisen innovaatiotutkimuksen yleisenä haasteena on, että ne eivät välttämättä huomioi riittävästi ihmisten elämässä, yhteiskunnassa ja yritysten toimintakentässä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Kuitenkin usein juuri muutos – joka tapahtuu aina yhtäaikaisesti eri skaaloilla ja murtaa olemassa olevia rakenteita ja malleja – mahdollistaa uusien ratkaisujen kehittämisen ja niiden tuomisen osaksi ihmisten elämää. Siksi tulevaisuusajattelu on tärkeä osa uuden aallon ihmiskeskeistä arvonluontia.

Tulevaisuus- ja ennakointimenetelmien avulla yritykset pyrkivät ymmärtämään niin sosiaalisten, teknologisten, poliittisten, taloudellisten kuin ympäristön muutosten vaikutuksia ihmisten elämään, ympäröivään maailmaan ja yleisesti yrityksen toimintaan. Runsaan arvonluonnin näkökulmasta on olennaista ymmärtää etenkin sosio-teknologisten systeemien muutoksia. Kun kulttuuriset merkitykset ja sosiaaliset käytänteet muuttuvat, muuttuvat myös mahdollisuudet ja tavat luoda arvoa. Uuden aallon yritykset käyttävät apunaan hyvin kokeilevia ja luovia menetelmiä ymmärtää muutosta. Nämä kuvaavat vaihtoehtoisia näkökulmia tulevaisuuteen ja auttavat kyseenalaistamaan nykyiset ajattelumallit ja toimintatavat.



Uudet arvonluonnin mahdollisuudet löytyvät trianguloimalla yrityksen toimintakentän makromuutoksia, kulttuuristen merkitysten muutoksia sekä sosiaalisten käytänteiden muutoksia. Käyttämällä erilaisia lähestymistapoja, aineistotyyppejä, teorioita ja analyysimenetelmiä pyritään löytämään vahvimmat runsaan arvonluonnin mahdollisuusalueet.

Tämänkaltainen ennakointi ei hyödynnä määrällisiä data-analyseja eikä sillä ole mitään tekemistä ennustamisen kanssa, vaan sen avulla pyritään kuvaamaan todennäköisiä ja mahdollisia tulevaisuuksia sekä merkityksellisiä kulttuurisia ja teknologisia trendejä, eli muutossuuntia. Yleisesti näiden menetelmien lähtökohtana on tulevaisuuden täydellinen epävarmuus, koska juuri tästä ennustamattomuudesta ja sen taustalla olevasta kompleksisesta muutoksesta syntyvät kaikki uudet innovaatiot ja disruptiot. Ymmärtämällä muutosvoimia ja muutossuuntia yritykset voivat tunnistaa sekä maailmansa epävarmuustekijöitä että löytää mahdollisuuksia uuteen arvonluontiin. Näin uuden aallon yritykset eivät jää voimattomiksi suurten ja nopeiden muutosten keskellä, vaan kokevat että niillä on näkemys päättää minkälaisen tulevaisuuden ne haluavat ja kyky olla luomassa sitä.

Esimerkiksi Brian David Johnson, joka on viimeisen vuosikymmenen työskennellyt Intelin johtavana futuristina osana satapäistä Intel Labsin ihmistieteilijöiden tiimiä, painottaa ennakkoinnin merkitystä arvokkaampien ratkaisujen kehittämisessä: *”Olemme saavuttaneet tilanteen – etenkin korkean teknologian parissa – jossa ainoastaan oma mielikuvituksemme asettaa rajat uusille mahdollisuuksille. Meidän täytyy pystyä kuvittelemaan ja ymmärtämään minkälaisia mahdollisia tulevaisuuksia, arvoja, kokemuksia ja käytänteitä voi syntyä. Vasta tämän jälkeen voimme alkaa rakentaa niitä mahdollistavia ratkaisuja. Käytämme Intelillä future casting -menetelmää, joka alkaa sosiaalitieteiden työkalujen avulla saadusta ymmärryksestä ihmisten elämästä. Tämän jälkeen tutkimme ja prototypoimme miten heidän elämänsä saattaa muuttua, esimerkiksi uusien teknologioiden seurauksena, ja kysymme itseltämme mitä päämääriä varten haluamme kehittää*

uusia teknologioita ja kuinka voimme auttaa ihmisiä elämään parempaa elämää.” Intelin future casting -menetelmä ei siis pyri kuvaamaan tulevaisuuden teknologioita tai ratkaisuja, vaan keskittyy kuvaamaan niitä kokemuksia ja seurauksia, joita oletettavasti syntyy. Kuten Johnson tiivistää: ”Kun pystyt kuvaamaan kokemuksen, jonka tulevaisuuden teknologia tuottaa, olet luonut vaatimukset tuon teknologian rakentamiselle, huolimatta siitä, onko kyseessä esine, bisnes tai kokonainen teknologinen ekosysteemi.”

Arvonluonnin uudella aallolla, valtavan murroksen keskellä, tulevaisuusajattelu on saanut yhä avoimempia ja luovempia työvälineitä, kuten *faktoihin pohjautuvan tieteisfktion*. Tätä kokeilevaa ennakointimenetelmää käyttävät niin yritykset (esimerkiksi Intel, IBM ja Nokia) kuin organisaatiot, kuten Pii-laaksossa toimiva Institute for the Future. Faktoihin pohjautuva tieteisfktio auttaa prototypoimaan uusien teknologioiden vaikutuksia ihmisiin, kulttuuriin ja yhteiskuntaan, ja tuottaa konkreettisia objekteja sekä monitasoisia tarinoita mahdollisista tulevaisuuden seuraamuksista. Samoihin päämääriin pyrkii myös kriittinen ja spekulatiivinen design, joka *”pyrkii haastamaan ajatuksen designin roolista luoda teknologioista helppokäyttöisiä, seksikkäitä ja kulutettavia asioita, ja korostamaan designin merkitystä työkaluna vaihtoehtoisten ideoiden – ei asioiden – luomiseen, sekä tapana spekuloida miten asiantilat voisivat olla, tapana kuvitella minkälaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia voi olla, sekä keskustelun avaajana siitä, minkälaisen tulevaisuuden haluamme – ja minkälaisia tulevaisuuksia emme halua”*, kuten Anthony Dunne ja Fiona Raby kuvaavat spekulatiivisen designin tehtävää kirjassaan *Speculative Everything – Design, Fiction and Social Dreaming* (2014).



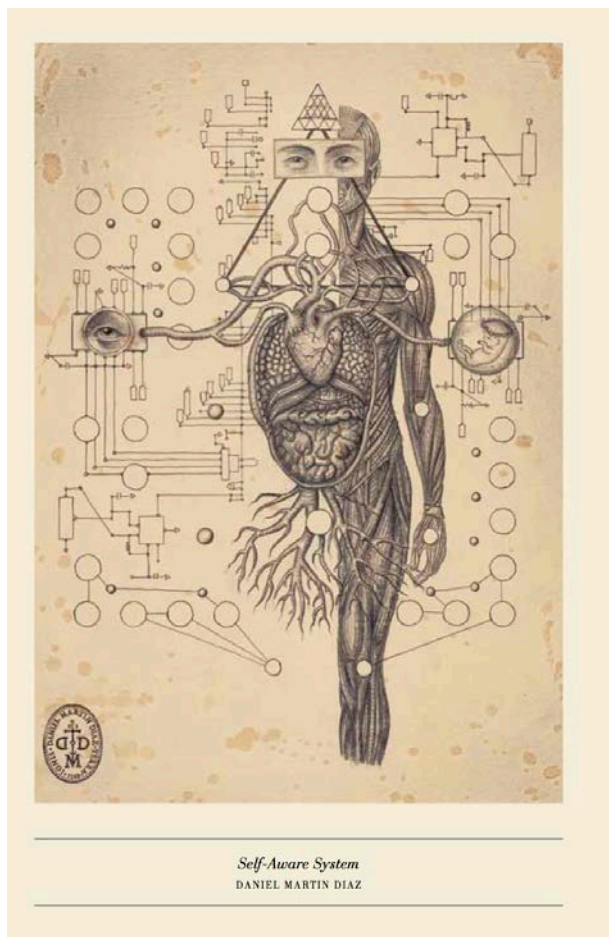
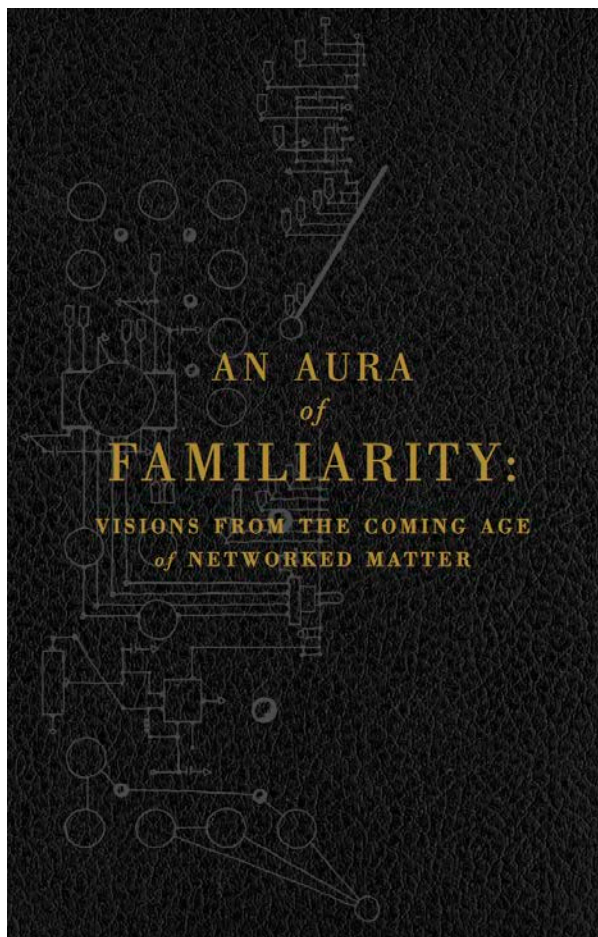
INSTITUTE FOR THE FUTURE: Faktoihin pohjautuva tieteisfiktio

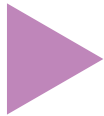
Institute for the Future haastaa etsimään scifin kautta uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia

Kalifornian Piilaaksossa toimiva Institute for the Future käyttää yhtenä ennakkointimenetelmänä faktoihin pohjautuvaa tieteisfiktiota. *An Aura of Familiarity – Visions from the Coming Age of Networked Matter* -fanifiktioprojektissa (2013)

he toivat yhteen johtavia amerikkalaisia scifi-kirjailijoita visioimaan nopeasti digitalisoituvan fyysisen maailman uusia haasteita ja mahdollisuuksia: *”Olemme tuoneet yhteen scifin visionäärisimmät provokaattorit – Cory Doctorowin, Warren Ellisin, Rudy Ruckerin, Bruce Sterlingin, Ramez Naamin, ja Madeline Ashbyn – pohtimaan seuraavan vuosikymmenen sotkuisimpia sosiaalisia ongelmia ja nousevia superkyvykkyksiä. Työmme ei kuitenkaan rajoitu näihin tarinoihin. Rakennamme tarinoiden pohjalta skenaarioita, luomme uusia ideoita sekä suunnittelemme oikeita tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat ihmiskunnan merkittävimpiin tuleviin haasteisiin.”*

www.iff.org/fanfutures





DUNNE & RABY: Spekulatiivinen design

AnthoHy Dunnen ja Fiona Rabyn Speculative Everything -kirja tarkastelee vaihtoehtoisia tapoja luoda uusia ratkaisuja

Speculative Everything – Design, Fiction and Social Dreaming (2014) esittelee vaihtoehtoisia näkökulmia tulevaisuuden arvonluontiin muun muassa taiteen, tieteen, designin, politiikan, filosofian ja arkkitehtuurin esimerkkien avulla. Mukaan on mahtunut myös Marti Guixén ja Antto Melasniemen Lapin Kullalle kesällä 2011 toteuttama Solar Kitchen Restaurant. "Kyse ei ole muutoksen ennustamisesta, trendien spottaamisesta tai niiden ekstrapoloimisesta, koska nämä menetelmät ovat osoittautuneet vääriksi kerta toisensa jälkeen. Sen sijaan Dunne ja Raby ehdottavat, että kysymme "Entä jos?" -kysymyksiä, jotka pyrkivät avaamaan väittelyjä ja keskusteluja siitä, minkälaisia tulevaisuuksia ihmiset haluavat (tai eivät halua)."

<http://mitpress.mit.edu/books/speculative-everything>



6

Määritä yritykselle arvokas tarkoitus

6.1 Runsas arvonluonti perustuu arvokkaaseen tarkoitukseen

Runsas arvonluonti alkaa aina hyvin perimmäisistä bisneksen kysymyksistä, kuten ”Mitä varten olemme olemassa?” tai ”Mihin pystymme maailmassa?”. Vastaamalla oivaltavasti näihin kysymyksiin yritykset voivat määrittellä itselleen rohkean tarkoituksen, joka kuvaa merkittävän syyn niiden olemassaoloon ja siitä johdetun ainutkertaisen päämäärän kaikelle yrityksen toiminnalle. Voi ajatella, että arvokas tarkoitus auttaa yritystä oivaltamaan – edesmennyttä Steve Jobsia lainaten – minkälaisen loven se pyrkii toiminnallaan kaivertamaan universumiin.

Tarkoituksen lähtökohtana on aina syvälinen ymmärrys maailman tilasta, ihmisten elämästä ja yrityksen toimintakentästä. Käytännössä tarkoitus auttaa uuden aallon yrityksiä tekemään tärkeimmät strategiset päätökset, kuten missä bisneksessä ne toimivat, mitä ne tavoittelevat, kenen kanssa ne operoivat sekä minkälaisen arvon syntymistä ne lopulta tavoittelevat. Esimerkiksi *Patagonia*, Kaliforniassa 1973 perustettu urheiluvaate- ja urheiluvälineyritys, on käyttänyt arvokasta tarkoitustaan menestyksekkäästi ohjaamaan ja uudistamaan kaikkea toimintaansa. *Patagonia* kuvaa päämääräkseen: ”*Kehitä parhaita tuotteita, älä aiheuta tarpeetonta haittaa, hyödynnä liiketoimintaa inspiroimaan ja implementoimaan ratkaisuja ympäristökriisiin.*” Tämän tarkoituksensa ohjaamana se on kehittänyt progressiivisesti yhteistyöverkostoaan, valmistusprosessejaan, kansainvälisiä sertifikaatteja, investointejaan, raportointiaan, markkinointiaan sekä tietenkin tuotteitaan, joissa se käyttää muun muassa pääosin kierrätettyjä kuituja ja ainoastaan luomupuuvillaa. Tämä on näkynyt myös yrityksen tuloksessa. Nykyisin 600 miljoonan dollarin liikevaihdolla operoiva yritys on tarkoituksensa johdattamana kaksinkertaistanut toimintansa ja yli kolminkertaistanut liikevoittonsa viimeisen viiden vuoden aikana.



PATAGONIA

Patagonia menestyy ratkaisemalla ympäristökriisiä

Kalifornialainen ulkoiluvälineyritys *Patagonia* on oivallinen esimerkki menestyksekkään liiketoiminnan luomisesta aikamme merkittävimmän haasteen, ympäristökriisin, ratkaisumallien ympärille. Yrityksen filosofian ytimessä on ensisijaisesti runsas arvonluonti ihmisille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. Yrityksmaailmassa *Patagonia* on melko uniikki tapaus. *Patagonia* tuottaa erittäin laadukkaita ja hintavia ulkoilu- ja urheiluvaatteita ja -välineitä, mutta yritys tavoittelee jotain tuotteita ja voittoa suurempaa. Sen tarkoitus, ”*Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis*”, viittaa suoraan sen päämääriin, eli runsaaseen arvoon ihmisille, yhteiskunnalle ja ympäristölle, eikä keskity vain liiketoiminnan välineisiin, eli vaatteisiin.

Yrityksen asenteesta kertoo myös paljon huomiota herättänyt *Don't Buy This Jacket* -kampanja, jonka viesti oli seuraava: ”*Suunnittelemme ja myymme tuotteita, jotka on tehty kestämään ja käytännöllisiksi. Pyydämme kuitenkin asiakkaitamme olemaan ostamatta tuotteitamme, mikäli he eivät niitä todella tarvitse – sillä kaikki mitä tuotamme, tai joku muu tuottaa, maksaa planeetallemme enemmän kuin antaa sille.*” Kampanja lanseerasi *Patagonian* Common Threads -institiivin, joka kannustaa ihmisiä ja organisaatioita vähentämään ympäristöjalanjälkeään käyttämällä tehokkaammin olemassa olevia resursseja. Kampanja sijoittui Yhdysvaltojen suurimpaan kulutuspäivään, kiitospäivän jälkeiseen Mustaan Perjantaihin, ja erottautui kirkaasti kaikesta muusta mainonnasta kulutuskriittisen kärkensä avulla.



Patagonian tuottavuuden salaisuus liittyy pitkälti sen kokonaisvaltaiseen tapaan pyrkiä luomaan runsasta arvoa mahdollisimman monessa kohdassa sen arvosysteemiä. Patagonia on esimerkiksi sijoittanut ainoastaan ympäristöystävällisten tuotantoteknologioiden ja tuotantoketjujen kehitykseen. Tämän toimintatavan kautta Patagonia on linkittänyt tarkoituksensa liiketoimintansa ytimeen ja onnistunut kasvattamaan bisnestään kehittämällä ratkaisuja ympäristökriisiin lievittämiseen. Patagonian innovaatiopotentiaali liittyy myös sen kehittämään progressiiviseen *Footprint Chroniclesiin*, joka on uudenlainen yritys vastuun ja -viestinnän yhteistyöalusta yrityksen, sen asiakkaiden ja kumppaneiden välillä. Footprint Chroniclesin kautta Patagonia on muun muassa pystynyt tarttumaan tuotantoketjun ongelmiin globaalisti ja lähes reaaliaikaisesti sekä rakentamaan yrityksen brändiä aitojen tarinoiden avulla. Footprint Chronicles auttaa myös asiakkaita tekemään parempia valintoja esimerkiksi ympäristöjalanjäljen laskemisen ja materiaalien alkuperän kartoittamisen kautta.

Patagonia lukeutuu uuden aallon rohkeisiin edelläkävijöihin myös uuden aluevaltauksensa, holdingyhtiö ja pienyrityskiihdyttämö *Patagonia Worksin* puolesta. Patagonia Works investoi ja kehittää radikaaleja ratkaisumalleja kriittisiin ympäristöön vaikuttaviin ongelmiin, kuten ruoantuotantoon tai jätehuoltoon, joihin Patagonialla ei itsellään ole ydinosaamista ja joihin se ei vielä pysty itse vaikuttamaan. Rohkea ja arvokas tarkoitus on auttanut Patagoniaa tekemään ennakkoluulottomia ratkaisuja kaikilla sen liiketoiminnan osa-alueilla sekä kasvattamaan tulostaan yli 30 % vuosivauhdilla viime vuosina.

www.patagonia.com

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2[®] Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



TAKE THE PLEDGE

* If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will co-list your product on patagonia.com for no additional charge.

Myös Robert Jones Wolff Olins -bränditoimistosta uskoo, että rohkea tarkoitus on uudenlaisen arvonluonnin edellytys. Tämän takia Wolf Olins aloittaa kaikki asiakasprojektinsa miettimällä ensin yrityksen tai brändin tarkoitusta. Jonesin mukaan rohkea tarkoitus myös auttaa yrityksiä välittömästi moninkertaistamaan potentiaalinsa: *"Teimme äskettäin opiskelijoiden kanssa harjoituksen, jossa he kehittivät uusia bisnesmalleja. Totta puhuen ne eivät olleet aluksi kovin kiinnostavia. Esimerkiksi yhden tiimin ajatuksena oli kehittää 3D-tulostuspalvelu, joka oli ideana ihan OK, mutta ei erityisen kekseliäs. Laitoin oppilaat miettimään kehitteillä olevien yritysten tarkoitusta ja tämä kyseinen tiimi määritteli itselleen tarkoituksen "Mahdollistamme ihmisten luovuutta." Haastoin heitä sitten miettimään, jos tämä on heidän tarkoituksensa, niin mitä kaikkea muuta he voisivat sen kautta tehdä, minkälaisissa rooleissa he voisivat toimia ja mitä muita*

bisnesmalleja heillä voisi olla. Kahdessakymmenessä minuutissa he ja muut tiimit olivat laajentaneet bisnesideansa 20-kertaiseksi vain miettimällä ensin tarkoitustaan."

Tarkoitus, kuten vahva visiokin tai tehokas strategia, leikkaa läpi koko organisaation ja pystyy auttamaan yritystä monella tasolla yhtä aikaa. Tarkoituksen avulla yritys voi esimerkiksi kiteyttää mitä se tavoittelee maailmassa, löytää täysin uusia bisnesmalleja, rikkoa organisaation siilot, ohjata tuotekehitystä uusiin suuntiin sekä luoda brändilleen vahvan arvopohjan. Tarkoitus siis kietoo kaiken yrityksen toiminnan yhteen: se on yhtä aikaa syy yrityksen olemassaololle sekä seuraus siitä, mitä yritys tekee ja kuinka ihmiset tämän tekemisen kokevat. Parhaimmillaan se vastaa suoraan maailman suuriin haasteisiin ja antaa yritykselle syyllä olla olemassa ainakin seuraavat 10 vuotta, mielellään toki vielä paljon, paljon pidempään.

WARBY PARKER





Warby Parker rikkoo silmälasibisneksen rajoja palveluinnovaatioiden ja arvokkaan tarkoituksen avulla

Warby Parker, jonka tarkoitus kiteytyy kuvaukseen *"Olemme perustettu kapinallisen hengen ja ylevän päämäärän varaan: Luomaan boutique-laatua olevia, klassisesti muotoiltuja silmä- ja aurinkolaseja vallankumoukselliseen hintaan – arvokkaan tarkoituksen kera"*, on 2010 perustettu yhdysvaltalainen uuden aallon yritys. Se on onnistunut disrumpoimaan ylihinnoitellun silmälasibisneksen oivaltavan digitaalisen palvelun, lyömättömän edullisuuden, klassisen tyylikkyy-

den, progressiivisen ympäristövastuun sekä runsaan arvon tuottamisen avulla. Maailmassa lähes miljardilla ihmisellä on tarve silmälasihin, mutta ei mahdollisuutta saada niitä. Siksi Warby Parker toimittaa jokaista myymäänsä silmälasiparia kohden yhden silmälasin tarpeessa oleville. Tämä yhdistelmä on toiminut erinomaisesti: ensimmäisen kolmen vuoden jälkeen Warby Parker oli sekä myynyt että jakanut yli 500.000 paria silmälasia, kerännyt yli 116 miljoonaa dollaria rahoitusta ja arvioitu 500 miljoonan dollarin arvoiseksi yritykseksi.

www.warbyparker.com

6.2 Näin löydät oman arvokkaan tarkoituksesi

Jokainen yritys voi löytää itselleen rohkean, arvokkaan tarkoituksen. Ensimmäiseksi yrityksen tulee kuitenkin myöntää ja ymmärtää, kuinka kaikella sen toiminnalla on aina arvolataus, joka muodostuu ihmisten kokemuksista yrityksestä ja sen toiminnasta. Yksikään bisnesmalli, tuote, brändi, teknologia tai palvelu ei koskaan ole arvoneutraali, kuten eivät ole ihmisetkään, jotka suunnittelevat ja kehittävät näitä. Intelin Brian David Johnson muistuttaa, kuinka *”arvolle ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan ihmiset määrittelevät aina mitä arvo on. Arvovallintamme ovat aina kulttuurisidonnaisia ja henkilökohtaisia ratkaisuja. Kun suunnittelemme ja rakennamme systeemejä – olivat ne teknologisia systeemejä, liiketoiminnan systeemejä tai ekosysteemejä – tuomme niihin omat toiveemme, unelmamme ja arvomme. Jos haluamme esimerkiksi tehdä ihmisten elämästä parempaa, meidän tulee määritellä mitä tarkoitamme paremmalla – koska se voi tarkoittaa tehokkaampaa tai tuotteliaampaa, mutta yhtä hyvin myös terveellisempää, onnellisempää, merkityksellisempää ja kestävämpää.”*

Toinen edellytys arvokkaan tarkoituksen löytämiselle on syvälinen ymmärrys muuttuvan maailman ongelmista sekä yrityksen uusista mahdollisuuksista osallistua ongelmien ratkaisuun. Christian Bason, Tanskan hallituksen innovaatioyksikön *MindLabin* johtaja, painottaa ongelmanmäärittelyn keskeistä roolia: *”Ennen kuin voimme löytää uusia ratkaisuja tarvitsemme oivalluksia ongelmista. Tarvitsemme uutta tietoa ympäröivästä maailmasta ja ihmisten elämästä – tietoa, joka on laadullista, kontekstuaalista, rikasta ja kuvaavaa. Tämän pohjalta voimme luoda jaetun ymmärryksen ja jaetut oivallukset ongelma-alueesta: siitä mikä luo ongelman, millä tavoin ongelma voidaan määritellä ja miten se on merkittävä.”* Olennaista siten on, että uuden aallon yritykset eivät enää määrittele ongelmia vain kuluttajanäkökulmasta tai teknologisina haasteina, vaan ymmärtävät ongelmat hyvin systeemisesti sekä aidosti ihmisen elämän tasolla.

Kolmanneksi tarkoituksen löytäminen vaatii institutionaalista itsetutkiskelua omien vahvuuksien, osaamisen ja ydinresurssien tunnistamiseksi. Ainutkertaisten vahvuuksien löytäminen vaatii usein myös katsauksen yrityksen tai organisaation menneisyyteen – tai startupien perustajien taustaan. Cheryl Heller, Design for Social Innovation -ohjelman johtaja New Yorkin School of Visual Artsista, painottaa itsetutkiskelun merkitystä ja yrityksen historian roolia arvokkaan tarkoituk-

sen löytämisessä: *”Teemme usein töitä isojen kansainvälisten yritysten kanssa ja olemme huomanneet, kuinka ne ovat usein unohtaneet sen palon, josta ne aikanaan syntyivät. Uskon, että kun autamme yrityksiä muistamaan keitä ne olivat ja mistä ne tulevat, voimme auttaa niitä myös löytämään tarkoituksensa uudestaan.”* Esimerkiksi sekä Patagonia että GE ovat molemmat rakentaneet nykyisen tarkoituksensa pitkän historiansa ja alkuperäisten lähtökohtiensa varaan.

Bränditoimisto Wolff Olins käyttää tarkoituksen määrittelemiseen yksinkertaista ja tehokasta työkalua, jonka avulla he auttavat yrityksiä löytämään uusia näkökulmia ja vastauksia kysymyksiin *”Mikä maailmassasi on vialla?”* ja *”Mikä sinussa on erityistä parhaana päivänäsi?”*. Maailman merkittävien ongelmien ja yrityksen ainutkertaisten vahvuuksien leikkauspisteessä on yrityksen arvokas tarkoitus – se yksi asia, jossa yritys on todella hyvä ja joka merkitsee ihmisille todella, todella paljon.



Arvokas tarkoitus löytyy maailman merkittävien ongelmien ja yrityksen omien vahvuuksien ja resurssien leikkauspisteestä.
(Malli: Wolff Olins)



GE

GE kehittää systeemiä teknologioita ratkaisemaan ihmiskunnan haasteita

GE:n, eli General Electricin, historia ulottuu 1800-luvulle asti ja sen liiketoiminta on perustunut perustarpeita ja hyvinvointia ylläpitäviin teknologisiin keksintöihin ja innovaatioihin, aina hehkulamputa ensimmäiseen röntgenkoneeseen. Yritys on kuuluisa siitä, että sillä ei ole varsinaista visiota tai missiota, vaan se toimii arvojensa ohjaamana. Sen liiketoimintaan kuuluvat GE Capital, GE Power & Water, GE Oil & Gas, GE Aviation, GE Healthcare, GE Transportation, and GE Home & Business Solutions -yksiköt.

Viime vuosina yritys on keskittynyt vahvasti kehittyvien maiden terveydenhoidon ongelmien ratkaisemiseen, koska se uskoo tämän olevan yksi sen suurimmista kasvavista markkinoista tulevaisuudessa. GE on sanonut sijoittavansa 6 miljardia dollaria kehittääkseen uusia edullisia ratkaisuja ja hoitomuotoja, jotka parantavat maailman köyhimpien väestöosien terveyttä ja hyvinvointia. Yhtenä esimerkkinä on edullinen mobiiliultraäänitekniikka köyhien maiden äitiysklinikoille. GE on asettanut tämän liiketoimintahaaran tavoitteeksi saavuttaa 100 miljoonaa uutta potilasta joka vuosi sekä vähentää 20 prosentilla äiti- ja lapsikuolleisuutta, yhteistyössä Nobelin rauhanpalkinnon saaneen Muhamed Yunusin mikrolainajärjestö Grameen Bankin kanssa.

www.ge.com



Luo ihmiskeskeinen strateginen arvolupaus

7.1 Arvolupaus kääntää yrityksen tarkoituksen käytäntöön

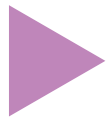
Tarkoitus itsessään ei auta yritystä luomaan arvoa, mutta se antaa yritykselle suunnan ja motivaation operoida maailmassa arvokkaalla ja arvoa luovalla tavalla. Jotta yritys onnistuu luomaan arvoa tarkoituksensa mukaisesti, sen täytyy myös määrittellä mitä tämä arvo tarkoittaa käytännössä. Ihmiskeskeinen arvolupaus on se strateginen työkalu, jonka avulla uuden aalon yritykset luovat sillon yrityksen tarkoituksen ja toiminnan

välille. Se kuvaa minkäläistä ihmisten toimintaa yritys mahdollistaa palveluidensa ja tuotteidensa avulla ja mitä merkityksiä yritys tällä tavoittelee niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Arvolupaus ei siis vielä määrittele, mitä yrityksen tulisi lopulta tehdä tai minkälaisia tuotteita tai toiminnallisuuksia sen tulisi kehittää, vaan määrittelee yrityksen toiminnan, palveluiden ja tuotteiden odotetut ja toivotut seuraukset. Arvolupauksen ydinelementit pohjautuvat luvussa 3 käsitelyihin runsaan arvon määritelmään ja malliin.



Ihmiskeskeinen arvolupaus perustuu rikkaaseen ihmisymmärrykseen ja kuvaa yrityksen toiminnan toivotun lopputuloksen ihmisenäkökulmasta. Arvolupaus erottelee yksilö- ja yhteisötasot sekä merkitysten ja toiminnan näkökulmat, joiden rajapinnoissa yritys voi pyrkiä luomaan sosiaalista, kulttuurista, emotionaalista ja funktionaalista arvoa.

Kun maailmaa tarkastelee ihmisten näkökulmasta, ei siis yritysten näkökulmasta, on itsestään selvää, että yritysten kannattaa aloittaa innovaatio- ja kehitystyö ihmiskeskeisestä arvolutupauksesta, ei esimerkiksi brändin tai tuotteen ominaisuuksista. Ihmiset eivät nimittäin koskaan osta yrityksen tuotteita tai käytä sen palveluita niiden itsensä takia, vaan tekevät tämän nimenomaan tuotteista, palveluista tai toiminnasta syntyvän arvon vuoksi. Arvolutupauksen teoreettisena taustana on pitkälti palvelulogiikan ajattelu (service-dominant logic),



AIRBNB

Airbnb on mullistanut kansainvälisen majoitusbisneksen ihmiskeskeisen arvolutupauksen ohjaamana

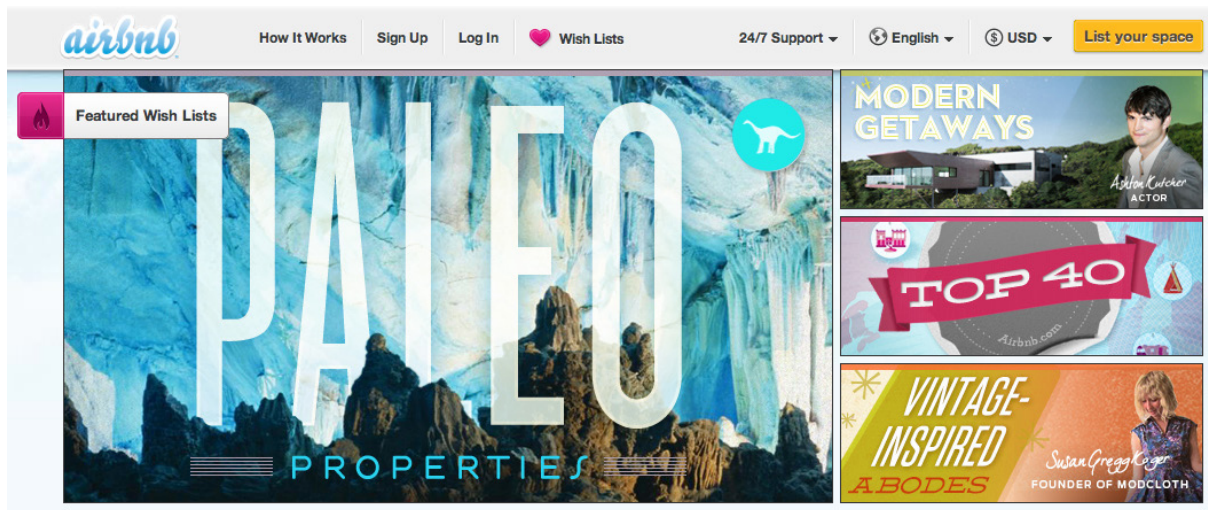
Vuonna 2008 perustettu Airbnb on jo tuttu nimi ympäri maailmaa. Majoitusbisneksen jakamistalouden malleilla disruptoineella palvelulla on jo yli 600.000 kohdetta yli 34.000 kaupungissa 192 maassa, mukaan lukien yli 600 linnaa. Airbnb on kehittänyt eksponentiaalisesti kasvaneen yhteisöllisen ja luotettavan palvelun oman asunnon väliaikaiseen vuokraamiseen ja sekä edullisten että kiinnostavien majoitusvaihtoehtojen löytämiseen mitä uskomattomam-

jonka mukaan yritykset tai palvelut eivät koskaan voi suoraan tuottaa arvoa, vaan ne voivat ainoastaan luoda arvolutupauksia sekä mahdollistaa arvon syntymisen yhdessä ihmisten kanssa tuotetuissa kokemuksissa (mm. Vargo and Lusch, 2004). Tämä ajattelu näkyy myös esimerkiksi palvelumuotoilussa, jonka periaatteisiin kuuluu, että palvelua tarkastellaan ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta ja palvelu kehitetään nimenomaan ymmärtämällä tavoiteltavia asiakaskokemuksia.¹⁹

mista paikoista. Palvelussa ihmiset välittävät asuntonsa omalla nimellään ja palvelu varmistaa vuokrauksen sujuvuuden ja maksut.

Yrityksen taloudellisesta menestyksestä kertoo paljon huhtikuussa 2014 päättyneet rahoituskierron, jossa viisi vuotta vanha yritys hankki 450–500 miljoonaa dollaria rahoitusta n. 10 miljardin dollarin valuaatiolla. Yhteensä yritys on kerännyt rahoitusta n. 800 miljoonaa dollaria. Airbnb:n tuotto on oletettavasti myös sadoissa miljoonissa. Yritys ei julkista tulostaan, mutta suuntaa antaa palvelun 600.000 listausta, joiden yli 12 miljoonasta vuokrauksesta yritys on veloittanut 3 % korvauksen vuokralle laittajalta ja 6–12 % korvauksen asunnon vuokraajilta.

Airbnb:n luoma henkilökohtainen arvo tulee pitkälti juuri palvelukokemuksen sujuvuudesta, sen rakentamasta



¹⁹ Lisää esimerkiksi alan kokoomateoksessa *This is Service Design Thinking* (2011), joka avaa palvelumuotoilun ihmiskeskeisiä lähtökohtia ja toimintatapoja.



luotettavuudesta sekä positiivisista yllätyksistä, joita valtava määrä asumisvaihtoehtoja mahdollistaa. Palvelun jaettu arvo sen sijaan liittyy uudenaikaiseen yhteisöllisyyteen ja ihmisten välisiin suhteisiin, joita henkilökohtaisten asuntojen sekä niissä olevien esineiden jakamisesta syntyy. Taustalla ovat myös sekä laajemmat kulttuuriset merkitykset uudenaikaisesta jaetusta kuluttamisesta että spesifit matkailun ja majoittumisen uudet merkitykset, kuten ajatus verkottuneesta vieraanvaraisuudesta ja aidoista kokemuksista.

Airbnb:stä onkin tullut yksi jakamistalouden keulakuvia. Yrityksen perustajan ja toimitusjohtajan Brian Cheskin mukaan Airbnb ei ole vain majoituspalvelu, eikä missään nimessä perinteistä taloudellista voittoa tavoitteleva bisnes, vaan majoitusmarkkinoiden radikaali ravistelijä ja uudenaikaisen yhteisöllisyyden airut. Se on luonnollisesti saanut osansa jakamistalouden mallien kritiikistä, joka usein ideologisesti liittyy joko siihen, että yritys kilpailee uusien epäreiluin säännöin alan perinteisiä yrityksiä vastaan, tai siihen että yrityksen bisnesmalli ei tarjoa ihmisille riittäviä mahdollisuuksia toimeentulon turvaamiseen. Kuitenkin Airbnb on

hyvin kiinnostava yritys, joka toimii useiden uuden aallon periaatteiden mukaan ja on kyennyt rakentamaan äärimmäisen menestyneen ja runsasta arvoa synnyttävän arvosteelmin.

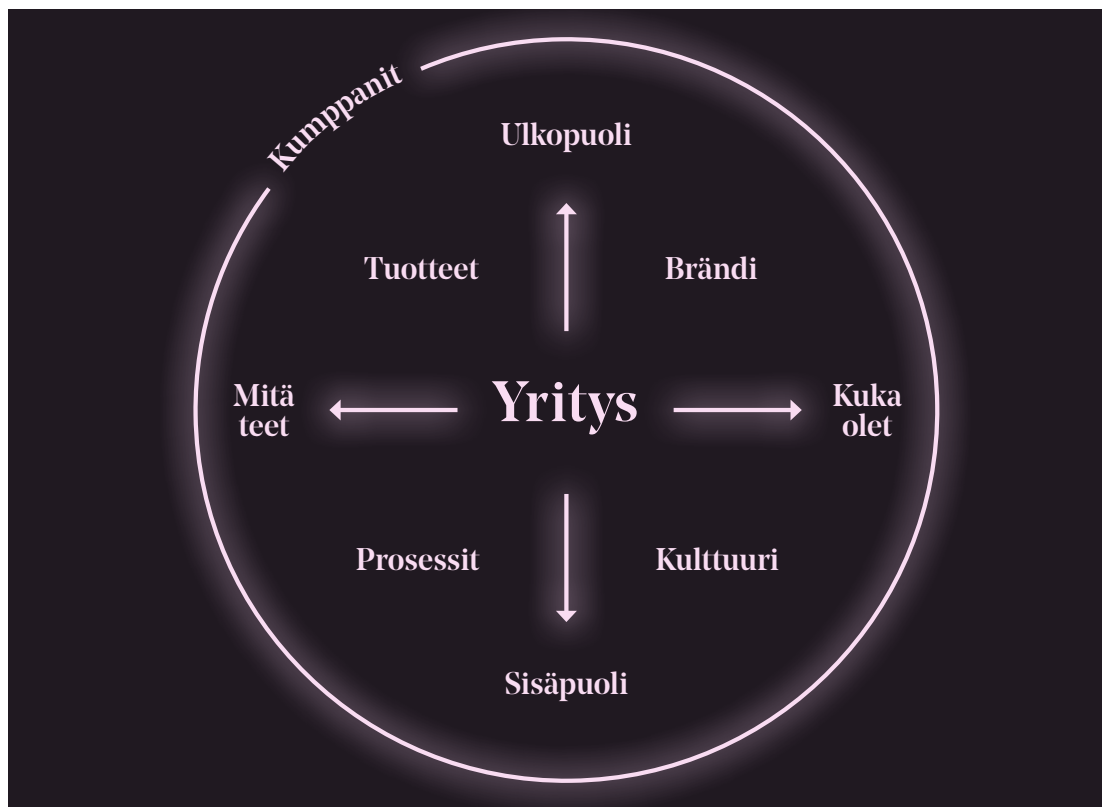
Airbnb:n huima menestys on pitkälti perustunut siihen, että se onnistui nappaamaan kiinni kulttuurin nousevista trendeistä ja talouskriisin aikana korostuneesta tarpeesta käyttää olemassa olevia resursseja hyödyksi. Airbnb:n arvopuolus keskittyy uudenaikaiseen ajatukseen verkottuneesta vieraanvaraisuudesta sekä yhteisöllisen ja saumattoman kokonaisvaltaisen matkakokemuksen mahdollistamiseen. Airbnb on parhaillaan määrittelemässä seuraavia bisneksen askeleita ja laajentumissuuntia arvopuoluksensa ohjaamana ja satojen miljoonien rahoituskierroksen tukemana. Odotettavissa on lisää disruptiota matkailubisneksessä ja runsasta arvoa matkailijoille. "Airbnb:n luoma asiakasarvo ei synny vain asunnon vuokrauksesta, vaan koko matkasta ja kaikesta mikä siihen liittyy" kertoo toimitusjohtaja Chesky.

www.airbnb.com

7.2 Uuden aallon strategiat rakennetaan arvolutapauksen avulla

Ensimmäisen aallon yrityksille 2000-luvun uusi normaali on osoittautunut vaikeaksi. Niiden bisnesmallit, brändin merkitykset ja tuotelupaukset tuntuvat helposti vanhentuneilta. Edes niiden strategiat eivät tunnu tarjoavan uutta suuntaa yrityksille. ReD Associatesin Mikkel B. Rasmussen kuvaa, miten tämä hätätila näkyy kansainvälisten suuryritysten toiminnassa: *”Teimme hiljattain tutkimuksen suuryritysten strategioista ja yllätykseksemme huomasimme, että ne kaikki olivat hyvin samanlaisia. Ne keskittyvät järjestelmällisesti kolmeen bisneksen itseäänselvyyteen, eli puolustamaan nykyistä markkinaansa, etenemään kasvaville markkinoille ja saamaan parhaita työntekijöitä palvelukseensa. Suurimpana haasteena kuitenkin oli, että vain harvat osasivat kuvata, miten tämä tapahtuu käytännössä tai mitä ne oikeastaan tällä tavoittelevat.”*

Ihmiskeskeinen arvolutapaus pyrkii vastaamaan juuri tähän haasteeseen. Uuden aallon yritykset, kuten Airbnb tai mobiilimaksamisen edelläkävijä Square, linjaavat ihmiskeskeisen arvolutapauksen avulla toimintansa tarkoituksensa mukaiseksi. Niiden strategioiden fokus ei siten ole yrityksen tuotteissa ja palveluissa – tai designissa ja brändissä – vaan strategiat kuvaavat tarkkaan minkäläistä toimintaa yritys pyrkii mahdollistamaan ja mitä merkityksiä se tavoittelee – ja kuinka koko organisaatio voi toimia tehokkaammin näiden päämäärien eteen. Strategioiden keskiössä olevan arvolutapauksen ihmislähtöinen spesifikaatio varmistaa, että yrityksen toiminta koskettaa ihmisten elämää toivotulla tavalla. Arvolutapauksen pohjautuvat strategiat rakennetaan kokeillen, kuten yrityksen tuotteetkin, ja ne muokautuvat kehitysprosessin kuluessa. Näin strategiat eivät määrää liikaa yrityksen toimintaa ja tee niistä kankeita, mutta tarjoavat yritykselle olennaiset ihmiskeskeiset suuntaviivat, joiden sisällä voi tapahtua uusia kokeiluja ja uutta innovaatiota.



Uuden aallon runsas arvolutapauksi tapahtuu kokonaisvaltaisesti. Se vaatii yritystoiminnan ja organisaation holistista ohjaamista ja kehittämistä ihmiskeskeisen arvolutapauksen avulla.



SQUARE

Square muuttaa mobiilimaksamista kehittämällä B2B-bisnesmalliaan ihmiskeskeisesti

Jack Dorsey'n, joka on myös yksi Twitterin perustajista, perustama maksupalvelu Square on yksi maailman nopeimmin kasvaneista startupeista. Vuonna 2009 perustettu yritys pyrkii *"tekemään kaupankäynnistä helppoa kaikille"* ja on vajaassa viidessä vuodessa helpottanut jo yli miljoonan pienyrittäjän liiketoimintaa tarjoamalla kiinnostavan, tyylikkään ja joustavan tavan laskuttaa asiakkaita. Square on myös pystynyt ällistyttävään kasvuun ilman myynti- ja markkinointitiimiä, mikä kertoo paljon sen arvolutauksen onnistumisesta ja tuotteen toimivuudesta.

Vaikka Squarella ei ole varsinaista uudelle aallolle ominaista arvokasta tarkoitusta, on se vahvalla ihmiskeskeisellä fokuksella pystynyt rakentamaan eksponentiaalisesti kasvavan uuden aallon bisneksen voimakkaasti kilpailluille mobiilimaksamisen markkinoille. Square on tehnyt tämän etenkin kiinnittämällä erityistä huomiota bisneksensä koettuihin kosketuspisteisiin, kuten palvelun kokonaisvaltaiseen toimivuuteen kaikkien sen asiakkaiden näkökulmasta tai mobiililaitteen kuulokeliitintään kiinnitettävään pieneen kortinlukijaan.

Palvelua käyttävät esimerkiksi monet yhdysvaltalaiset torimyyjät, freelance-designerit, järjestöt ja food truck -yrittäjät, jotka ovat Squaren kautta voineet ruveta vastaanottamaan helposti korttimaksuja. Tähän mennessä palvelun kautta on liikkunut yli 10 miljardin dollarin edestä maksuja, joista suurin osa on tullut mikroyrittäjiltä. Square on saanut rahoitusta yli 450 miljoonaa dollaria ja sen nopeasti kasvanut valuatio on nykyisin viiden miljardin dollarin luokkaa.





GOOD FOR ALL KINDS OF BUSINESS

From mobile point-of-sale tools and customer feedback to next-day deposits and online ordering, Square has everything you need to run your business anywhere.



Cafe/Bakery
LEARN MORE >



Salon
LEARN MORE >



Retail
LEARN MORE >



Food Truck
LEARN MORE >



Home/Repair
LEARN MORE >



Professional Service
LEARN MORE >



Driver
LEARN MORE >



Other
LEARN MORE >

Squaren salaisuus piilee siinä, että se on pystynyt vastaamaan tarkkaan määriteltyyn asiakastarpeeseen luomalla kiinnostavia ja toimivia työkaluja yhteisöllisten paikallistalouksien tarpeisiin.

Yrityksen asenteesta ja arvoista kertoo paljon se, että Square on ottanut ihmiset kokonaisvaltaisesti toimintansa keskiöön. Jack Dorsey'n määräyksestä yrityksessä ei esimerkiksi tule koskaan puhua käyttäjistä, koska termi johtaa helposti tuotteiden kehittämiseen kasvottomille ja

passiivisiksi ajatelluille kuluttajille ja käyttäjille. Squarelaiset puhuvat sen sijaan aina asiakkaista, jotka ovat kokonaisvaltaisia ja aktiivisia toimijoita. Dorsey'n taannoinen viesti yrityksen työntekijöille olikin seuraava: *"Tästä hetkestä lähtien emme enää erota itseämme ihmisistä, jotka valitsevat juuri meidän tuotteemme kilpailijoiden tuotteiden sijaan. Meillä ei ole käyttäjiä, meillä on vain asiakkaita, joiden arvostus meidän tulee ansaita. He ansaitsevat meidän syvimmän kunnioituksemme, täyden fokuksemme ja ensiluokkaisen palvelumme."*

8

Kehitä arvosysteemi ja kosketuspisteet kokemuksille

8.1 Runsas arvo muodostuu arvosysteemeissä

Yritystoiminta kompleksisessa maailmassa on vaivattomampaa ja kannattavampaa, kun sen tekee yhteistyössä muiden kanssa ja skaalautuvien verkostomaisten ratkaisujen avulla. Näin yritykset pystyvät myös kehittämään ratkaisuja yhä merkittävämpiin maailman haasteisiin. Uuden aallon bisnekset ovatkin yhä kompleksisempia sosio-tekniisiä kokonaisuuksia, jotka koostuvat useista eri tahoista, toimijoista, tuotteista, palveluelementeistä, aktiviteeteista, liiketoimintamalleista ja ansaintalogiikoista.

Arvosysteemin näkyvät osat, kuten tuotteet ja bränditarinat, luovat kosketuspisteet ihmisten kokemuksille arvosysteemin toiminnasta. Näiden kosketuspisteiden kautta arvo käytännössä syntyy, jos on syntyäkseen. Onkin ymmärrettävää, että populaarikulttuurissa, mediassa ja bisneksen arkikeskusteluissa huomio keskittyy pääasiassa näihin konkreettisiin kosketuspisteisiin. Ne ovat kuin jäävuoren huippu, eli yritysten toiminnan ainoa helposti nähtävissä ja ymmärrettävissä oleva osa. Kuitenkin pinnan alla, piilossa katseilta, sijaitsee suurin ja merkittävin osa arvosysteemiä, joka kannattelee huipulla näkyviä kosketuspisteitä. On tärkeää ymmärtää, että runsas arvonluonti ei koskaan tapahdu vain näkyvien tuotteiden, palveluiden tai bränditarinoiden tasolla, vaan arvo syntyy aina koko yrityksen toiminnasta, mukaan lukien sen strategiat, tuotteet, brändi, kulttuuri, prosessit ja yrityksen partnerit.

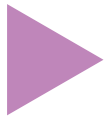
Käytännössä arvosysteemiä ja sen kosketuspisteitä on usein vaikea erottaa toisistaan, koska arvosysteemi on olemassa vain suhteessa sen toimintaan, aivan samoin kuin palvelukin on olemassa vain suhteessa sen käyttöön. Ihmiskeskeisestä näkökulmasta systeemit ja niiden rakenteet muodostuvat ja saavat merkityksensä niiden toiminnan ja toiminnan seurausten kautta (Graeber, 2001). Uuden aallon yritykset ovat kuitenkin taitavia erottelemaan ja kehittämään arvosysteemien yksittäisiä elementtejä, kuten tuotteiden ja palveluiden koettuja kosketuspisteitä, sekä optimoimaan systeemien toimintaa kokonaisvaltaisesti runsaan arvonluonnin näkökulmasta.

Runsaassa arvonluonnissa on olennaista, että yritykset ovat onnistuneet siirtämään huomion sen tuotteista tai palveluista niitä ympäröivään systeemiin, kuten esimerkiksi älykkästä verenpainemittarista laajempaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja terveydenhuollon systeemiin. Tällöin ne pystyvät ymmärtämään miten käyttäjät ovat tuotteen ja palvelun kautta suhteessa eri tavoin systeemin osiin, kuten verenpainemittarin tapauksessa muihin käyttäjiin, vertaisryhmiin, lääkäriin, sairaalaan, perheeseen, valmistajaan, apteekkiin, vakuutusyhtiöön, jne. Siten ne myös tunnistavat minkä attribuuttien, toimintojen ja merkitysten kautta koettu arvo muodostuu eri systeemin osissa, kuinka eri systeemin osat toimivat yhdessä ja missä vaihtosuhteissa runsaaseen arvonluontiin on lupavimmat mahdollisuudet.



Arvo koetaan ja siitä usein puhutaan sen konkreettisten kosketuspisteiden, kuten tuotteiden tai bränditarinoiden kautta. Runsaan arvon perusta on kuitenkin aina arvosysteemeissä, joita ilman arvokkaita tuotteita tai tarinoita ei koskaan voi olla olemassa.

Uuden aallon yritykset luovat usein hyvin kokonaisvaltaisia ratkaisuja moniin arvosysteemin osiin. Tämä mahdollistaa runsaan arvon syntymisen läpi systeemin, jolloin myös ansaintalogiikoita voi olla käytössä useita erilaisia yhtä aikaa. Tämänkaltaiset ratkaisut eivät ainoastaan luo uuden aallon yrityksille valtavaa kilpailuetua, vaan auttavat niitä luomaan iskunkestäviä ja verkottuneita bisneksiä, jotka pärjäävät paremmin kiihtyvän muutoksen keskellä.



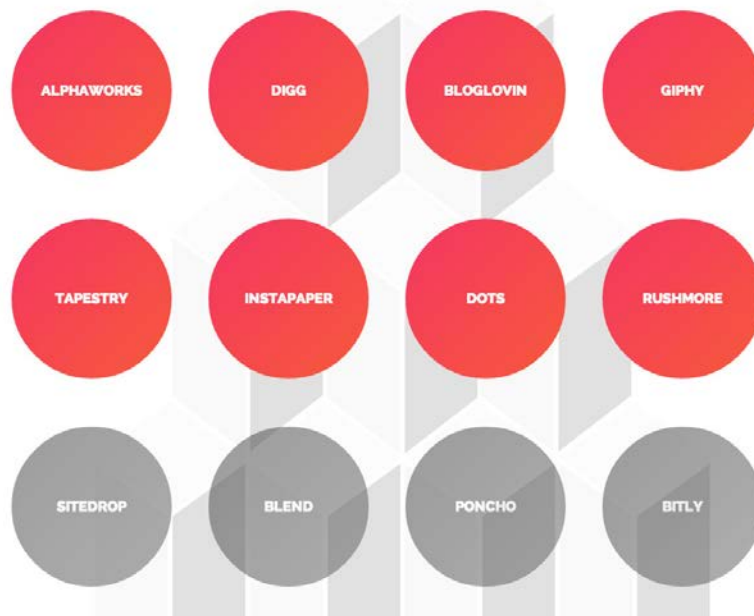
BETAWORKS

Betaworks rakentaa uuden aallon mediaekosysteemiä startup kerrallaan

"Betaworks on holding-yhtiö sekä studio, joka rakentaa internet-juttuja erilaisella tavalla." "Betaworks on mediayritys, mutta me operoimme kuin studio, jossa väljästi yhdistetyt toimijat jakavat samoja resursseja." "Betaworks on operationaalinen alusta, joka tuo yhteen luovat tekijät ja rakentajat useista osaamisalueista ja tarjoaa heille pääsyn resursseihin, dataan ja työkaluihin, jotka auttavat heitä tekemään sitä, mitä he tekevät kaikkein parhaiten." Näillä moninaisilla tavoilla John Borthwick kuvaa perustamaansa, kuusi vuotta vanhaa Betaworksia, josta on viime vuosina tullut yksi kiinnostavimpia startup-yrityksiä.

Yrityksen tavoitteena on lyhyesti uudenlaisen digitaalisen mediaekosysteemin rakentaminen yhdistelemällä sujuvasti ominaisuuksia erilaisista internetbisneksistä ja digitaalisista toimintamalleista. New Yorkin Meatpacking Districtillä toimivassa Betaworkissa on vain kymmenen työntekijää, mutta se toimii pääomasijoittajana internet-startupeille, yleensä \$100k – \$200k siemenrahoituksella ensimmäisten sijoittajien joukossa, ja on rahoittanut yrityksiä kuten Twitter, Tumblr, Airbnb ja Medium. Yritys myös hallinnoi kehittämäänsä, vuonna 2014 julkaistua Alphasia, joka on uudenlainen yhteisösijoitusala. Lisäksi Betaworks rakentaa itse, ostaa ja kehittää edelleen digitaalisia tuotteita, kuten sisältöagregaatit Digg ja Instapaper, iPhoneen yksi suosituimmista peleistä Dots, sekä suosituin GIF-hakupalvelu Giphy. Betaworks myös hautoo lupaavia startupeja studiossaan, mukaanlukien startupit Bloglovin ja Tapestry, sekä synnyttää uusia bisneksiä isoiksi kasvaneista tuotteistaan, kuten datapalvelut Chartbeat ja SocialFlow sekä linkinlyhennyspalvelu Bitly.





Betaworksin ehkä tärkein ominaisuus on sen verkostomainen kompleksisuus, joka tekee siitä alati liikkuvan ja siten vaikeasti kuvattavan mutta erittäin tehokkaan kokonaisuuden. James Cooper, Betaworksin Head of Creative, kuvaa haastattelussamme, kuinka yritys voidaan ajatella *”sekä verkostona, alustana että laboratoriona, joka on osittain studio, osittain yrityshautomo, osittain VC, osittain mainostoimisto ja osittain mediatoimisto”*. Hänen mukaansa Betaworksin filosofiana *”on rakentaa tuote kerrallaan uuden sukupolven mediaekosysteemiä, koska näin pystymme jakamaan resursseja ja tekemään strategisia valintoja yltäasolla, esimerkiksi miettiessämme uusia sijoitusmahdollisuuksia ja kasvusuuntia yrityksenä, mutta samalla toimimaan hyvin orgaanisesti ja ketterästi sekä antamaan täyden vapauden tiimeille tuotetasolla.”*

Cooper jatkaa, kuinka nykyisessä markkinaympäristössä ei ole enää mahdollista toimia vanhojen mallien mukaan, koska tuotekehitys kompleksisessa internetbisnessä on lähtökohtaisesti arvaamatonta. *”Verkostomaisen rakenteen avulla pystymme yhdistämään strategisen näemyksen hyvin iteratiivisen kehitystyöhön. Emme esimerkiksi*

koskaan mieti, että tuote on valmiina neljännellä kvartaalilla ja että sillä on tavoitteena niin ja niin monta käyttäjää, vaan lähdemme rohkeasti kokeilemaan uusia alueita, jotka ovat strategisesti tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Näin syntyi esimerkiksi Giphy, internetin suosituin GIF-hakupalvelu, joka kehitettiin yhden viikonlopun aikana ja sai yli 30.000 uniikkia kävijää päivässä. Keskitymme aina ensisijaisesti ihmisiin ja kokemuksiin, emme teknologiaan sinänsä. Tämä auttaa meitä oivaltamaan uusia suuntia sekä iteroimaan nopeasti julkaisemiamme tuotteita.”

Betaworksin ytimessä on ajatus uuden aallon arvosteemistä, joka luodaan hyvin modulaarisesti ja iteratiivisesti. Sen jatkuvasti elävä kokonaisuus koostuu erilaisista yrityksistä, tuotteista, palveluista, yhteistyömalleista ja yhteisöistä. Tämän ansiosta se on erittäin vikkelä, joustava ja nopeasti skaalautuva toimija. Systeemisen ja verkostomaisen toimintamallinsa avulla yritys onkin onnistunut vain muutamassa vuodessa luikertelemaan osaksi lähes jokaista digitaalisen tarinankerronnan vaihetta aina sisällön tuottamisesta sen monenlaiseen kuluttamiseen ja tämän jatkuvaan mittaamiseen.

8.2 Arvosysteemit skaalaavat arvonluonnin mahdollisuudet

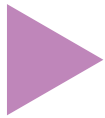
Systeemiajattelu ja verkostomaiset toimintamallit ovat uuden aallon liiketoiminnan ytimessä. Esimerkiksi IBM on määrittänyt kuluttajatuotteiden jälkeisen bisnesmallinsa juuri arvosysteemien ja systeemiajattelun kautta. Jim Spohrer, IBM:n Director of Global University Programs, mukaan IBM:llä uskotaan, että *”arvosysteemit auttavat luomaan uutta arvoa täysin eri mitta-kaavassa verrattuna IBM:n entiseen tuotekeskeiseen kuluttajabisnekseen. Pyrimme esimerkiksi Zero to Billion in Four Years -mallin mukaisesti kasvattamaan uusia, orgaanisesti skaalautuvia ja erittäin nopeasti kasvavia bisneksiä, jotka ratsastavat mm. fyysisen internetin, resurssitehokkuuden ja big datan aalloilla vastaten maailman ja yhteiskunnan muutoksiin ja isoihin haasteisiin.”*

Myös Intelillä uskotaan, että tulevaisuuden arvo syntyy kompleksisissa systeemeissä, jotka suunnitellaan siinä missä perinteisemmätkin tuotteet. Brian David Johnson, Intelin johtava futuristi, kuvaa miten *”olemme keskellä valtavaa sosio-tekniologista murrosta, jossa uudet teknologian käyttötavat, bisnesmallit ja palvelukonseptit luovat ennennäkemättömiä mahdollisuuksia luoda uudenlaisia laajoja arvosysteemejä. Nämä systeemit, olivat ne sitten teknologisia systeemejä, bisnessysteemejä tai ekosysteemejä, voidaan optimoida ja suunnitella tuottamaan monenlaista arvoa.”*

Myös julkisen sektorin palveluinnovaatioissa systeemiajattelu auttaa ymmärtämään missä ja miten arvo todella syntyy ja kuinka kompleksisissa toimijaverkoissa voi syntyä runsasta arvoa. MindLabin johtajan Christian Basonin mukaan *”tarvitsemme systeemisen näkökulman arvoon, jotta ymmär-*

rämme missä arvo syntyy ja miten se jakautuu. Ei siis ainoastaan tietyssä suhteessa tai tietyn käyttäjän kohdalla, vaan koko tarkasteltavassa systeemissä. Esimerkiksi kansalaisten kuntoutuspalveluiden kehittäminen voi tarkoittaa, kuinka vakuutusyhtiöt joutuvat maksamaan pitkällä aikavälillä vähemmän, kuntoutettavat ihmiset saavat helpommin töitä ja ansaitsevat enemmän, kunta ei joudu kustantamaan terveystoimia, jne. Tämä ajatus jaetusta arvosta ei ole lainkaan uusi, mutta siitä on nyt tullut hallitseva paradigma ihmiskeskeisessä arvonluonnissa.”

Tarkempi katsaus perinteisemmän kategorian, kuten kahvin, erilaisiin bisnesmalleihin auttaa ymmärtämään arvon skaalautumista käytännössä. Arvonluonnin edellytykset lisääntyvät reippaasti, kun yritys ei myy ainoastaan kahvia (tuote), vaan rakentaa parempia tapoja nauttia kahvista (tuote-palvelu-systeemi, kuten Nespresso). Koettu arvo kasvaa vastaavasti, kun tähän lisätään sosiaalisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia, jotka tekevät hyvästä kahvista vain välineen arvonluontiin, ei päämäärää itsessään (tuote-palvelu-yhteisö -systeemit, kuten helsinkiläinen Freese Coffee). Lisäksi yritykset voivat luoda kokonaan uusia arvosysteemejä, joissa uudet yhteistyö- ja liiketoimintamallit yhdistyvät uusiin kulttuurisiin merkityksiin ja sosiaalisiin käytänteisiin. Nämä arvosysteemit tukevat kokonaisia elämäntapoja ja pystyvät synnyttämään runsasta arvoa systeemin eri osissa. Esimerkiksi Café Direct, joka on Britannian suurin Fairtrade -juomabrändi ja viidenneksi suurin kahvibrändi, on rakentanut vaihtoehdoisen yli 280.000 kahvin, teen ja kaakaon pientuottajan verkoston, joka mahdollistaa laajamittaisen vastuullisen kahvin kuluttamisen Britanniassa ja vaikuttaa samalla suoraan 1.8 miljoonan ihmisen toimeentuloon kehittyvissä maissa.



INTEL

Intel kehittää tulevaisuuden skaalautuvia arvosysteemejä ja optimoi niitä runsasta arvoa varten

Brian David Johnson, joka työskentelee Intelin johtavana futuristina, uskoo tulevaisuuden arvosysteemien määrittävän kokonaisvaltaisesti elämäämme. Hän kuitenkin uskoo, että voimme suunnitella näitä systeemejä palvelemaan melkein mitä tahansa päämääriä. Meidän tulee vain valita mitä haluamme arvosysteemien tekevän ja mitä arvoa haluamme niiden tuottavan. Alla ote haastattelusta, jonka teimme Brianin kanssa San Franciscossa marraskuussa 2013.

”Olemme keskellä valtavaa paradigmanurrosta suhteessamme teknologiaan, mitä kuvaa ehkä parhaiten ajatus näytönjälkeisestä vuorovaikutuksesta teknologian kanssa. Jo nyt voimme tehdä mistä tahansa asiasta älykkään

tietokoneen, kuten kodistamme, talostamme, autostamme, paidastamme tai jopa kehostamme. Näillä tietokoneilla ei ole näyttöjä, vaan olemme niiden kanssa vuorovaikutuksessa muiden tapojen avulla. Tämä on valtavan kiinnostavaa, koska tulemme käytännössä elämään yhdessä näiden tietokoneiden kanssa, tai jopa näiden tietokoneiden sisällä. Itse asiassa elämme maailmassa, joka on niin verkottunut, digitaalinen, informaatorikas ja laskennallisesti tehokas, että tulemme elämään suurten laskennallisten ja digitaalisten systeemien sisällä. Tämä on fantastinen asia, koska nyt meillä on myös mahdollisuus optimoida näitä systeemejä. Esimerkiksi, jos asut kodissa, joka on täynnä laskentatehoa, voit optimoida kotisi tehokkaaksi. Mutta voit myös optimoida sen mukavuutta varten, iloa varten, huumoria varten tai kulttuurista tietoisuutta varten. Tämä pätee myös esimerkiksi kaupunkeihin.

Kompleksisissa systeemeissä, joissa on useita laitteita ja tarpeeksi laskentatehoa ihmissuhteiden vivahteiden ymmärtämiseen muuttuu meidän suhteemme teknologiaan ja toisiimme. Koko viime vuosisadan suhteemme teknologiaan on perustunut ajatukseen 'toimeenpanosta ja valvonnasta'.



Kysyimme koneita tekemään jotain meille ja ne tekivät sen. Mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana olemme alkaneet nähdä enemmän kahdensuuntaiseen suhteeseen perustuvaa vuorovaikutusta. Jatkoissa vuorovaikutuksemme teknologiaan tulee yhä enemmän olemaan kahdensuuntaista, jolloin teknologia tietää meistä asioita, tuntee meidät henkilökohtaisesti, osaa tehdä meille asioita sekä tehdä asioita meidän puolestamme.

Älykkäiden kotien tai älykkäiden kaupunkien tulee ymmärtää meitä uusin tavoin. Mutta voimme myös ohjelmoida niitä yksinkertaisesti elämällä ja tekemällä mitä normaalisti teemme, kuten jo nyt ohjelmoimme Amazonia tai Netflixiä vain käyttämällä niitä. Näiden palveluiden algoritmit on rakennettu hienosäätämään itsensä vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja suositteluun asioita ihmisille tämän perusteella. Kyse on tietenkin vielä hyvin alkukantaisesta vuorovaikutuksesta, mutta pystymme jo näkemään miten se tulee hyvin elegantilla tavalla mahdollistamaan radikaalisti erilaisia ja hyvin hienovaraisia teknologisia systeemejä.

Kiinnostavinta on, että voimme optimoida näitä systeemejä tekemään oikeastaan mitä tahansa. Tämä tarkoittaa että meidän tulee siis valita mitä tavoittelemme. Voimme suunnitella teknologisia systeemejä ja bisnessysteemejä, jotka toteuttavat arvojamme, toiveitamme ja uneliamme, tai voimme suunnitella systeemejä, jotka tavoittelevat vain tehokkuutta tai taloudellista voittoa. Toiveeni on, että jos pystymme suunnittelemaan systeemejä, jotka aidosti arvostavat inhimillisyyttä, ne myös voivat vahvistaa ihmisyttämme ja jopa tehdä meistä enemmän inhimillisiä. Olen optimisti.”

Käytännössä Johnsonin kuvaamat ajatukset uudeltaisista teknologisista systeemeistä näkyvät jo esimerkiksi Intelin kokeellisessa 21st Century Robot -hankkeessa, joka ehdottaa että ihmiset voivat suunnitella ja tuottaa itse omat 3D-printatut ja avoimeen lähdekoodiin perustuvat robotinsa vastaamaan omia tarpeitaan, yhtä helposti kuin he lataavat nyt sovelluksia puhelimiinsa. Intel on jo julkaissut Jimmy-robotin tiedostot, jotta kuka tahansa voi tulostaa, rakentaa ja ohjelmoida robotin oman makunsa mukaan.

www.tomorrow-projects.com
www.21stcenturyrobot.com

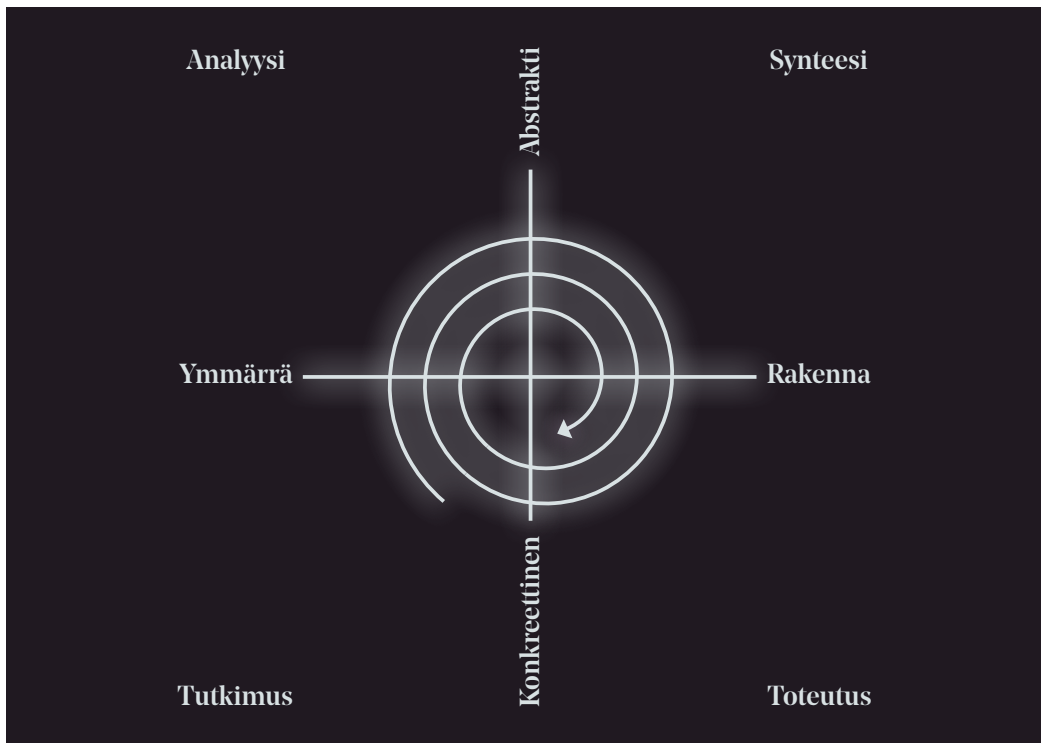
8.3 Systeemit koetaan kosketuspisteiden kautta

Vaikka runsas arvo edellyttää systeemistä ajattelu- ja toimintatapaa, arvon syntyminen vaatii aina myös asioita, välineitä ja sisältöjä, joiden kanssa voimme olla vuorovaikutuksessa ja jotka voimme kokea arvokkaina. Palvelumuotoilussa näitä kutsutaan *kosketuspisteiksi*, jotka voivat olla esimerkiksi materiaaleja, esineitä, tiloja, tarinoita, hetkiä tai käyttöliittymiä, eli arvosysteemien ja niiden palvelu- tai brändielementtien havaittavia ja koettavia osia. Antropologisen arvoteorian mukaan (Graeber, 2001, Miller, 2009) nämä kosketuspisteet toimivat myös sosiaalisina ja kulttuurisina objekteina, joiden kautta luomme suhteet ihmisiin ja maailmaan. Sakari Tamminen, helsinkiläisen tutkimustoimisto Gemicin perustaja, kuvaa haasattelussamme, kuinka *”nämä objektit voivat olla myös abstrakteja objekteja, kuten taidokkaita yhdistelmiä kulttuurisista symboleista, tavoista tai tyyleistä. Esimerkiksi brändi on tällainen abstrakti objekti – kokoelma kuvia, asioita, viestejä ja toimintatapoja.”* Arvokokemukset muodostuvat näiden konkreettisten ja abstraktien kosketuspisteiden kautta.

Uudella aallolla kosketuspisteiden suunnittelun ytimessä on ihmiskeskeinen arvolupaus. Samalla tavalla kun arvolupaus auttaa rakentamaan ja optimoimaan arvosysteemejä, se auttaa myös määrittämään minkälaisia elementtejä ja konkreettisia kosketuspisteitä arvosysteemiin tulisi luoda. Hyvä arvolupaus kuvaa ihmislähtöisesti – ei siis tuote- tai brändilähtöisesti – mitä kulttuurisia merkityksiä ja mitä sosiaalista toimintaa kosketuspisteiden tulisi mahdollistaa, mitä kosketuspisteiden tulisi auttaa ihmisiä tekemään sekä miltä näiden käyttökokemusten tulisi tuntua, maistua, kuulostaa tai näyttää. Arvolupaus siis kiteyttää merkitys-, käyttö- ja kokemusperiaatteet, joiden pohjalta kosketuspisteitä voi suunnitella sekä kehittää kokeillen.

Kosketuspisteiden – ja siten myös arvosysteemien – kehitystyö on käytännössä aina syklistä, iteratiivista ja vuorovai- kuteista arvosysteemin tahojen ja ihmisten välillä. MindLabin johtaja Christian Bason pitää tätä iteratiivista toimintatapaa runsaan arvonluonnin elinehtona: *”Kehitystyön tulee tapahtua luonnollisesti prototyyppien, testaten ja kokeillen miten ongelmanmäärittely, oivallukset ja oletukset toimivat käytännössä.*





Nopea, iteratiivinen kokeilukulttuuri on uuden aallon arvonluonnin ytimessä. Tällöin liikutaan joustavasti ja usein yllättävästi hypähdellen maailman ja ihmisten elämän ymmärtämisen ja ratkaisujen rakentamisen välillä, sekä abstraktien mallien ja konkreettisten asioiden tasoilla. (Malli: Kumar, 2012)

Esimerkiksi me pyrimme MindLabissa keskustelemaan jatkuvasti ja avoimesti sekä ihmisten että yhteistyötahojen kanssa kuinka voisimme toimia paremmin ja mitä näistä oletuksista seuraavat uudet ratkaisut voisivat olla.” Kehitystyö liikkuu siis sujuvasti sekä ymmärryksen että tekemisen välillä, tarkentaen jatkuvasti abstrakteja malleja maailmasta konkreettisten prototyyppien avulla, kunnes toimivat tavat kääntää tarkoitus ja arvolupaukset käytäntöön löytyvät.

8.4 Systeminen arvonluonti vaatii uudenlaista suunnitteluosaamista

Design ymmärrettynä laajasti ajattelutapana ja toimintatapana on luonnollisesti keskeisessä roolissa arvosysteemien ja kosketuspisteiden suunnittelussa. Uuden aallon design – on se sitten palvelumuotoilu, strategista designia, käyttäjäkokemuksen suunnittelua, brändistrategiaa tai visuaalista viestintää – pyrkii ymmärtämään ihmislähtöisesti maailmaa ja hyödyntämään designajattelulle ominaista kykyä yhdistää tämä ymmärrys erilaisiin teknologioihin, fyysisiin materiaaleihin, virtuaalisiin ’immateriaaleihin’ ja kulttuurisiin sisältöihin.

Kompleksinen toimintakenttä vaatii kuitenkin uudenlaisia suunnitteluosaamista. Jamer Hunt, New Yorkissa toimivan Parsons The New School for Designin Transdisciplinary Design -ohjelman johtaja, toteaa, että *”tarvitsemme uuden sukupolven suunnittelijoita, joilla on edellytykset kehittää systeemisii ratkaisuja tämän vuosisadan systeemiin ongelmiin. Syy tähän on hyvin yksinkertainen. Yhden designalan kyvyt ymmärtää ongelmia ja kehittää ratkaisuja eivät enää riitä. Jos toimit arkkitehtuurin parissa, vastauksesi joka kysymykseen on perinteisesti ollut rakennus, tai jos olet graafinen suunnittelija niin pyrit vastaamaan kaikkiin kysymyksiin visuaalisesti, vaikka ongelma olisi vaatinut paljon kokonaisvaltaisempaa ratkaisumallia. Haluamme siksi auttaa uuden sukupolven suunnittelijoita oppimaan, kuinka haasteita voi tarkastella useasta näkökulmasta ja miten yhteistyössä eri alojen kanssa pystytään suunnittelemaan systeemejä, palveluja, alustoja, prosesseja, julkaisuja tai tapahtumia – eli kaikkia niitä asioita, jotka eivät ole perinteisiä designesineitä ja joita ei ole perinteisesti kunnolla muotoiltu, koska ne eivät saa helposti muotoa.”*

Uudella aallolla design voi hyödyntää myös kykyään luoda merkityksiä monilla skaaloilla ja arvosysteemin eri osissa. Hunt korostaa kuinka uuden aallon suunnittelijoiden tulee liikkua sujuvasti systeemitasolta yksityiskohtiin: *”Vaikka suunnittelijat miettivät systeemisesti ja suunnittelevat kokonaisuuksia, eivät he itse asiassa käytännössä koskaan muotoile systeemejä, vaan aina systeemien toiminnallisia ja kokemuksellisia osia. Nämä ovat niitä konkreettisia kosketuspisteitä tai vuorovaikutuksen hetkiä, jotka muodostavat kokemuksellisen rajapinnan koko systeemille.”* Kyse on aidosti kokonaisvaltaisesta suunnittelusta: kosketuspisteet tekevät systeemeistä koettavia ja käytettäviä, kun taas systeemit mahdollistavat aivan uudenlaisten kosketuspisteiden olemassaolon.

Juha Kronqvist, joka toimii suunnittelun tutkijana Aalto yliopistossa, kuvaa miten suunnittelijoiden tulisi liikkua joustavasti kolmella tasolla: *”Uskon että tulevaisuuden palvelumuotoilun pelikenttä rajautuu kolmen tason mukaan, joita määrittää niiden kompleksisuuden aste ja siten myös suunnittelijoilta vaadittava osaaminen. Ensimmäisellä tasolla suunnitellaan kokemuksia. Työkaluina toimivat esimerkiksi palvelupolut ja kevyt etnografia, jotka on suhteellisen helppo oppia. Toisella tasolla mennään vähän syvemmälle ja keskitytään käyttäytymisen muutoksen suunnitteluun. Siinä mietitään miten me toimimme, rea-*

goimme ympäristöön ja miten voimme kokonaisvaltaisesti muuttaa käyttäytymistämme. Kolmannella tasolla suunnitellaan kokonaisuutta ja sitä miten systeemi rakentuu, mitkä ovat ne pisteet, joita muuttamalla voidaan muuttaa koko rakennetta. Designin suuri haaste on miten pystymme siirtymään näille uusille tasoille, mutta näen että tässä on myös todella isot mahdollisuudet.”

Samoin asian näkee Dirk Snelders, Product Innovation Management -laitoksen professori Delftin teknillisessä yliopistossa. Hänen mukaansa designin rooli arvonluonnin uudella aallolla on nimenomaan luoda näitä systeemien sisäisiä ja ulkoisia rajapintoja, joiden kautta systeemit, teknologiat ja palvelut koetaan ja ne saavat merkityksensä: *”Usein designin tärkein rooli on tulkita uudelleen maailmaa ja materiaalisia ulottuvuuksia. Suunnittelijat voivat – ja heidän tulee – tämän ymmärryksen avulla luoda teknologioiden ja ihmisten välille, infrastruktuurien osien välille, sekä organisaatioiden välille ne näkyvät ja koettavat rajapinnat, jotka määrittelevät koko sen logistisen ja informaation systeemin, jossa arvo käytännössä syntyy. Design siis tulisi nähdä mahdollistajana teknologioille, ei toisin päin. Se pystyy luomaan merkityksen sekä teknologioille että systeemeille ja pystyy tekemään näistä konkreettisia, hyödyllisiä ja ymmärrettäviä.”*

Snelders kuitenkin jatkaa: *”Vaikka suunnittelijat ymmärtävät hyvin materiaalista maailmaa, on heillä viimeaikaisesta ihmislähtöisyyden korostamisesta huolimatta rajoittunut kyky ymmärtää teknologisten ja materiaalien rajapintojen toista puolta, ihmistä ja yhteiskuntaa.”* Huolimatta viimeisen vuosikymmenen aikana designkentässä tapahtuneesta käyttäjä- ja ihmislähtöisestä käännteestä, on kokonaisvaltainen ihmisymmärrys edelleen monen suunnitteluprosessin heikko kohta, jota ei usein edes tunnisteta. Yhä kompleksisemmassa toimintakentässä on siten paikallaan myöntää, että jokainen ammatilainen ei voi osata kaikkea.

Siksi tarvitaan rohkeutta ja valmiutta työskennellä entistä poikkitieteellisemmissä tiimeissä, joissa monipuolinen suunnitteluosaaminen yhdistyy luontevasti niin syvään ihmis- ja kulttuuriymmärrykseen, oivaltavaan markkinointiosaamiseen kuin vahvaan teknologiaosaamiseen. Vain näin pystytään luomaan kokonaisia arvosysteemejä – sekä rakentamaan tämän vuosisadan arvokkaita yrityksiä – jotka synnyttävät runsasta, pitkäkestoista ja laajalle jaettua arvoa ympäri bisnesverkostoa ja läpi yhteiskunnan.

HELLO COMPOST

Hello Compost pyrkii sosiaaliseen muutokseen yhdistämällä systemisen suunnittelun ja esteettisen muotoilun

Hello Compost, Parsons New School for Designin Transdisciplinary Design -ohjelman opiskelijoiden lopputyöprojekti, osoittaa kuinka runsas arvonluonti vaatii käytännössä sekä systeemistä suunnittelua että kiinnostavien kosketuspisteiden muotoilua.

Fast Company -julkaisun 2013 Innovation by Design -palkinnon ehdokkaaksi noussut Hello Compost kehitti uudenlaisen kierrätyspalvelun New Yorkin Bronxin kaupunginosan vähävaraiselle alueelle. Palvelu pyrkii opettamaan

asukkaille uusia ruoan merkityksiä sekä tarjoamaan mahdollisuuksia terveellisempään ruokavalioon.

Projektin ensimmäisessä vaiheessa suunnittelutiimi loi suhteen paikallisiin asukkaisiin oppiakseen minkälaisia käytänteitä ja merkityksiä ihmisillä oli liittyen ruokaan, jätehuoltoon ja kierrätykseen. Alustavan tutkimusvaiheen ja yhteissuunnittelun tuloksena kehitettiin yhteisöllinen kaupunkiviljelmä sekä uudenlainen digitaalinen palvelu, jotka molemmat pyrkivät opettamaan asukkaita kasviksista ja niiden käyttötavoista sekä jakamaan tietoa kompostoinnin hyödyistä. Systeemiin otettiin mukaan kierrätysyritys, joka hyödyntää energijätettä ja maksaa palvelulle kerätystä jätteestä. Palveluun kehitettiin lisäksi virtuaalinen valuutta, jonka kautta asukkaat pystyivät ansaitsemaan pisteitä kaikesta kierrättämästään ruokajätteestä ja käyttämään näitä pisteitä ruokahankintoihin projektin kanssa yhteistyötä tekevän vihannestukun kanssa.





Kaikista oivaltavista elementeistä huolimatta palvelu ei saanut suosiota paikallisten asukkaiden keskuudessa. Tämä johtui pitkälti siitä, että asukkaat eivät ymmärtäneet palvelun arvoa ja siten eivät osoittaneet kiinnostusta sitä kohtaan. Systeemistä puuttui tunnistettavat ja kiinnostavat hetket – tai kosketuspisteet – joiden kautta ihmiset voivat olla helposti jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Tiimi suunnitteli yksinkertaisen kompostointikassin, joka oli tehty kestävästä ja ympäristöystävällisestä Tyvek-kankaasta, ja joka voitaisiin jakaa naapuruston asukkaalle. Kassin ensimmäinen versio sai kuitenkin rankkaa palautetta ja se arvioitiin liian mitäänsanomattomaksi. Joidenkin mielestä pelkistetty kassi oli jopa ruma.

Palautteen perusteella tiimi kehitti iloisen ja värikkään version kassista, joka toteutettiin vastaavasti kestävästä ja

vaatimattomista materiaaleista. Uusi näyttävä kassi sai välittömästi hyvän vastaanoton asukkaiden keskuudessa. Siitä muodostui kiinnostava arkinen sosiaalinen objekti – värikkäs kassi täynnä kompostijätettä – joka sai asukkaat ylpeiksi osallisuudesta projektiin ja kannusti ihmisiä kyselemään ja kertomaan palvelusta. Kassin herättämän kiinnostuksen avulla myös palvelun käyttö nousi yhteisössä huomattavasti.

Uudelle aallolle ominaisesti Hello Compostin päämääränä ei ollut ensisijassa kehittää tuotetta, vaan tavoitteena oli luoda sosiaalista ja kulttuurista arvoa tuottava palvelumalli Bronxin vähäosaiseen yhteisöön. Tarvittiin kuitenkin systeemisen palvelumallin ja kiinnostavan konkreettisen kosketuspisteen yhdistelmä, jonka avulla palvelu alkoi kiinnostaa ja toimia.



Lopuksi

Käynnissä on peruuttamaton paradigmanmuutos

Kun katsomme käynnissä olevaa bisneksen paradigmanmuutosta pystymme havaitsemaan joukon kiinnostavia toimintatapoja, joiden avulla tämän vuosisadan menestysyrityksiä ollaan rakentamassa. Olemme kutsuneet tätä uudenlaista bisnesajattelua arvonluonnin uudeksi aalloksi, koska se on monin tavoin hyvin erilaista verrattuna viime vuosikymmenen valtavirtabisnesajatteluun. Tämä ei sinänsä ole mikään ihme. Bisnestä on aina tehty vallitsevien yhteiskunnallisten arvojen ja asenteiden ohjaamana. Esimerkiksi 1950-luvulla liiketoiminta rakentui teollistumisen malleille ja osallistui voimakkaasti sodanjälkeiseen yhteiskunnan uudelleenrakentamiseen, kun taas 1980-luvulla keskiössä oli kasvavan keskiluokan tarpeiden tyydyttäminen kohtuuhintaisilla kulutushyödykkeillä. Bisneksen päämäärät on johdettu kulloinkin vallitsevasta maailmankuvasta ja liiketaloustieteen tavoista ymmärtää arvonluonnin mahdollisuuksia.

Viimeisen vuosikymmenen aikana maailma on muuttanut voimakkaasti. Ennennäkemättömän nopeat ja laajat murrokset, joita leimaa kompleksisuus ja arvaamattomuus, ovat luoneet uudenlaisen yhteiskunnallisen tilanteen. Kasvava eriarvoisuus, rajalliset resurssit, eskaloituva ilmastokriisi, puristava talousahdinko, yhteiskunnan radikalisoituminen, demokratisoivat tuotantoteknologiat ja kaikkialle valuva keinoäly ovat esimerkkejä nykybisneksen uudesta normaalista. On selvää, että tämänkaltaiset haasteet vaativat uudenlaisia määritelmiä hyvälle liiketoiminnalle ja sen päämäärille.

Tutkimuksen viesti arvonluonnin tulevaisuudelle on selkeä: vanhoilla talousmalleilla ja niistä johdetuilla liiketoiminnan periaatteilla ei sellaisenaan ole tulevaisuutta tällä vuosisadalla. Kuten Institute for New Economic Thinking tätä hyvin kuvaa: "Vallitseva näkemys taloudesta idealisoituna systeeminä, jossa rationaaliset ja hyötyä optimoivat ihmiset ja instituutiot luovat tehokkaan ja tasapainoisen talouden, on auttamattomasti

vanhanaikainen." Siten myös aiemmat käsitykset arvosta, arvonluonnista ja yritysten toimintatavoista ovat nyt saamassa uusia määritelmiä. Tässä oudossa maailmassa menestymiseen ei siis enää riitä esimerkiksi kulutushyödykkeiden kauppaaminen tai yksilön tarpeiden tyydyttäminen. Vaaditaan jotain aidosti uutta.

Käytännössä tämä tarkoittaa loikkaa laskevalta ensimmäiseltä arvonluonnin aallolta nousussa olevalle uudelle aallolle, jos yritykset haluavat pysyä merkityksellisinä, toimintakykyisinä ja kannattavina – tai elossa. Esimerkiksi Deloitte's Center for the Edgen tekemän tutkimuksen mukaan suurten yritysten keskimääräinen elinikä on pudonnut hälyttävän nopeasti alle 15 vuoteen ja on edelleen tippumassa vauhdilla.

Bisneksen uutena normaalina on tavoitella yhä runsaampaa arvoa

Uuden aallon yrityksiä kuvaa parhaiten niiden pyrkimys uudenlaisen runsaamman arvon luontiin. Jos ensimmäisellä aallolla keskityttiin lyhytnäköiseen voiton tavoitteluun ja taloudellisen pääoman kasaamiseen, toisella aallolla yritykset pyrkivät ensisijaisesti kestävän arvon tavoitteluun ja jaetun sosiaalisen ja kulttuurisen arvon maksimoimiseen. Tämä tapahtuu usein avoimien toimintamallien ja yrityksen rajat ylittävän yhteistyön avulla. Uuden aallon yritykset ovat yhä useammin erilaisia hybridejä, jotka hämärtävät yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rajoja mielenkiintoisilla tavoilla.

Tutkimuksessa tarkasteltiin useita kiinnostavia yrityksiä, jotka käyttävät uuden aallon taktiikoita hyödykseen liiketoiminnassaan. Esimerkiksi urheiluvälineyritys Patagonia tavoittelee liiketoiminnallaan jotain paljon itseään suurempaa optimoidessaan toimintansa ympäristökriisin systeemisistä ratkaisuista varten. Toisaalta internet-startupeista mediaekosysteemiä rakentava Betaworks harjoittaa digitaalisti natiivia liiketoimintaa operoidessaan hyvin modulaarisesti ja ketterästi uudenlaisten palveluiden ja arvostusjärjestelmien maa-

ilmassa. Yksikään tutkimamme yritys ei toistaiseksi näytä hyödyntävän kaikkia taktiikoita yhtäaikaaisesti, mutta uskomme, että on vain ajan kysymys koska arvokkaat tarkoitukset kohtaavat eksponentiaalisesti skaalautuvat arvosteemit.

Kaikkien uuden aallon yritysten ytimessä on kuitenkin yksi yhteinen asia, nimittäin niiden kyky runsaaseen arvontuontiin. Uudella aallolla arvontuonti perustuu ihmistieteiden sosiaalisesti rakentuvaan maailmankuvaan ja alati muuttuvaan moniulotteiseen ihmiskuvaan, ei enää viime vuosisadan vanhentuneisiin taloustieteen käsityksiin. Yritykset ovat oivaltaneet, että niiden toiminnan tuloksena syntyy aina taloudellisen, funktionaalisen ja emotionaalisen arvon lisäksi laajempaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa. Jos ne haluavat tulla todella arvokkaiksi, tulee niiden ymmärtää ja suhteuttaa toimintansa tarkaan yhteiskunnassa nouseviin uudenlaisiin arvoihin. Käytännössä runsas arvontuonti tapahtuu neljän elementin avulla.

Elementti 1: Runsaan arvontuonnin perustana on kokonaisvaltainen ja syvä ymmärrys maailmasta, jonka avulla uuden aallon yritykset tunnistavat merkittäviä ongelmia ja identifioivat kiinnostavimmat mahdollisuudet arvokkaiden ratkaisujen kehittämiseen. Tutkimusmenetelmien tasolla tämä vaatii yhdistelmiä, jotka auttavat yrityksiä sukeltamaan syvälle ihmiselämän monimuotoisuuteen sekä tunnistamaan olennaiset merkitykset ja käytännöt, hahmottamaan toimintaa ohjaavat rakenteet ja ymmärtämään miten jatkuva muutos vaikuttaa arvokokemuksiin ja arvontuonnin mahdollisuuksiin.

Elementti 2: Uudella aallolla yritykset ovat lähtökohdaisesti olemassa jotain itseään suurempaa varten. Siten arvontuonnin keskiössä eivät enää ole asiakastarpeet tai näitä tyydyttämään luodut tuotteet, palvelut, brändit tai liiketoimintamallit, vaan ne nähdään välineinä runsaan arvon luomiselle. Liiketoiminnan päämääränä toimii tarkoitus, joka kuvaa miksi yritys on olemassa ja mitä se pyrkii mahdollistamaan maailmassa toimintansa kautta. Mitä arvokkaampi yrityksen tarkoitus on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on runsaaseen arvontuontiin.

Elementti 3: Uuden aallon bisnes on hyvin ihmiskeskeistä. Sen ytimessä on arvolutaus, joka on kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus siitä, minkälaista ihmisten toimintaa yritys pyrkii mahdollistamaan ja mitä kulttuurisia merkityksiä yritys tällä tavoittelee. Arvolutaus auttaa kääntämään yrityksen tarkoituksen käytäntöön. Se kuvaa yhteiset ihmiskeskeiset päämäärät kaikille yrityksen toimenpiteille, brändin aktiviteeteille sekä tuotekehitykselle.

Elementti 4: Runsas arvo syntyy arvosteemeissa, ei vain tuote- tai palvelukokemuksista. Systeemisten toimintamallien avulla yritykset pystyvät vastaamaan yhä merkittävämpiin maailman ongelmiin ja luomaan yhä runsaampaa arvoa – sekä tekemään paljon parempaa bisnestä. Arvosteemit koostuvat useista eri tahoista, toiminnoista, tuotteista, palveluelementeistä ja erilaisista viesteistä. Taitavat yritykset luovat systeemeille merkitykselliset ja kiinnostavat kosketuspisteet, kuten tuotteet ja bränditarinat, joiden kautta runsas arvo lopulta koetaan.

Tarvitsemme rohkeita toimenpiteitä loikataksemme arvontuonnin uudelle aallolle

Meillä on nyt käsissämme uuden bisneksen rakennuspalikat. Tarvitsemme lisää kovia rakentajia, mutta myös uudenlaista näkemystä bisneksen mahdollisuuksista ja päämääristä. Suomessa ollaan monella tasolla kärkekkästä niin muotoilussa, clean techissä kuin startup-kulttuurissa, mutta emme voi jäädä juhlimaan menestystämme muun maailman mennessä vauhdilla ohi.

Meidän tulee käydä entistä laajempaa kriittistä keskustelua bisneksen uudenaikaisesta roolista uudessa maailmassa, koska suomalaista liike-elämää ja julkista keskustelua hallitsee edelleen ensimmäisen aallon perinteiset narratiivit. Juha Kronqvist Aalto yliopistosta toteaa osuvasti: *”Työskennellessäni New Yorkissa huomasi, kuinka elämme Suomessa edelleen kuplassa ja emme tunnu tunnistavan maailmassa tapahtuvia hyvin radikaaleja muutoksia. Meillä on vaarana kääntyä yhä enemmän sisänpäin ja jatkaa yhden diskurssin noudattamista. Toisaalta, nyt kun emme ole enää esimerkiksi palvelumuotoilun tai startup-kulttuurin kanssa hybriksessä, voimme kenties kysyä mihin näillä oikein pyrimme.”*

Tilasta on lisäksi avoimmemmalle asenteelle uusien bisnesten rakentamisessa ja niiden tukemisessa. Elisa Oyj:n Head of Discovery, Annakaisa Häyrynen korostaa miten *”tarvitsemme lisää iloa ja pehmeitä arvoja yritysten kehittämiseen. Olemme edelleen hyvin teknokraattisia ja meidän pitäisi ymmärtää, kuinka pehmeämmälläkin tekemisellä saadaan tosi kovaa tulosta. Kun laitamme vähemmän fokusta teknologiaan ja enemmän siihen, mitä sillä tehdään, voimme saada aivan toisenlaisen moottorin käyntiin. Meillä Suomessa ajatellaan liian usein, että innovaatio on teknologiaa, eikä se voi olla bisnessmalli- tai brändi-innovaatio, vaikka digitaalisten tuotteiden maailmassa korostuvat juuri nämä aineettomat ja kulttuuriset innovaatiot.”*

Tavoitteena tulee myös olla ihmisen ottaminen yhä paremmin kaiken liiketoiminnan keskiöön, koska vain näin uudet ratkaisut, innovaatiot ja bisnekset kykenevät synnyttämään runsasta arvoa – joka näkyy myös kasvavana taloudellisena arvona. Gemic Oy:n Sakari Tamminen toteaa, kuinka *”ainoa tapa saada asiakas keskiöön on saada yritys katsomaan itseään ulkopuolelta ja samaistumaan asiakkaisiinsa empatian kautta. Pienet yritykset tekevät tätä usein luonnostaan, mutta isoilla yrityksillä on tässä ongelmia, koska huomio keskittyy liikaa liiketoiminnan kehittämiseen ja optimoimiseen.”* Tarvitsemme myös ihmiskeskeistä otetta varmistamaan, että pystymme yhdistämään palvelut paremmin ihmisten elämään. Tässä voimme jälleen kerran ottaa oppia naapurista. Tamminen mukaan *”esimerkiksi ruotsalaiset ovat tosi hyviä kertomaan brändin ja tuotteiden tarinoita, koska he ovat pitkän kulttuurihistoriansa ansiosta oppineet näkemään kulttuuristen merkitysten ja symbolien välillä laatueroja. Meillä Suomessa ollaan valitettavasti tässä jäljessä. Näemme asiat helposti mustavalkoisina eikä harmaan sävyjä tunnisteta.”* Tätä herkkyyttä on kuitenkin mahdollista tuoda yrityksiin ihmiskeskeisten ajattelutavan ja menetelmien avulla.

Kokonaisuutena meillä on erinomaiset lähtökohdat uuden aallon yritysten rakentamiseen ja monin paikoin tämä tapahtuu jo. Samaa mieltä on Michel Wendell, joka toimii Palo Altossa Nexit Venturesin General Managerina ja jolla on kahden vuosikymmenen näkemys suomalaisista yrityksistä ja

startupeista maailmalla. Hän korostaa, kuinka Piilaakson näkökulmasta *”Suomi on ihan poskettoman makeassa asemassa tällä hetkellä. Startup-kulttuuri on estotonta ja uskaltavaa, ja tässä Suomi on päässyt kansainvälisen aallon kärkeen, kuten vaikka Slush²⁰ osoittaa. Uusi yrittäjyys lähtee nyt parhaimmillaan liikelle juuri tarkoituksesta. Se on paljon vähemmän strukturoitua ja perinteiset ajatusmallit ei siinä hirveästi paina. Varsinkin kun katsoo internetin hyödyntämistä ja kuluttajajuttujen kehittämistä, niin niitä tehdään nyt rohkeasti, sopivasti intuitiolla ja paljon vähemmällä datapisteillä kuin aikaisemmin.”*

Tässä uudessa bisnesmaailmassa ei kumarreta konventioille. Kyse on uudesta yrittäjyydestä, joka perustuu henkilökohtaiseen intohmoon muuttaa maailmaa. Juuri näissä yrityksissä on suurin tulevaisuuden potentiaali, koska ne aloittavat usein suoraan arvonluonnin uudelta aallolta ja käyttävät taitavasti hyödykseen kaikkia runsaan arvonluonnin elementtejä. Nämä uuden aallon natiivit yritykset myös haastavat toiminnallaan muut yritykset rohkeampiin tekoihin.

Meidän tulee myös kehittää ja tukea tämän uuden aallon syntymistä ja sen nopeaa kasvua. Sen tulee tapahtua niin ylhäältä käsin luomalla tarkoitukseen sopivia rahoitusmalleja kuin alhaalta päin auttamalla yrityksiä tähtäämään korkeammalle ja kohti runsaampaa arvonluontia. Vain toimimalla yhdessä tätä arvokasta päämäärää varten pystymme rakentamaan Suomeen tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset.

²⁰ Slush on Helsingissä vuosittain järjestettävä, Skandinavian suurin konferenssi ja tapahtuma Euraasian startupeille, sijoittajille ja teknologiaosaajille. www.slush.org

Haastatellut asiantuntijat

Annie Auerbach

Director, Cultural Intelligence, Flamingo International
Lontoo

Christian Bason

Director of Innovation, MindLab
Kööpenhamina

James Cooper

Head of Creative, Betaworks
New York

Debra Dunn

Consulting Associate Professor, Stanford d.school;
Advisor, OPEN IDEO; Advisor, Skoll Foundation
Palo Alto

Tamara Giltsoff

Strategy, Innovation and Business Development Leader
Lontoo

Anu Helkkula

Dosentti ja johtaja, CERS Hanken
Helsinki

Cheryl Heller

Director, MFA Program for Design For Social Innovation;
Founder, Heller Communication Design; Advisor,
Pop Tech Conference
New York

Jamer Hunt

Associate Professor, Transdisciplinary Design at Parsons
The New School For Design
New York

Anna-Kaisa Häyrinen

Discovery Manager, Elisa Oy
Helsinki

Brian David Johnsson

Futurist & Director of Future Casting, Intel Corporation
Seattle

Robert Jones

Head of New Thinking, Wolff Olins; Assistant Professor,
East Anglia University
Lontoo

Toni-Matti Karjalainen

Tutkimusjohtaja, International Design Business
Management program, Aalto-yliopisto
Helsinki

Josh Klein

Technologist, Writer
New York

Juha Kronqvist

Suunnittelun tutkija, Aalto-yliopisto; palvelumuotoilija,
Diagonal Oy
Helsinki

Satu Miettinen

Taideteollisen muotoilun professori, Lapin yliopisto
Rovaniemi

Mikkel B. Rasmussen

Innovation Strategy Director & Director of Red Associates
Europe
Kööpenhamina

Timo Rintamäki

Ohjelmajohtaja, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos,
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu
Tampere

Nathan Shedroff

Program Chair, MBA in Design Strategy,
California College of Arts; Author
San Francisco

Dirk Snelders

Professor, Product Innovation and Management department,
TU Delft; Project Leader, C.R.I.S.P Platform
Eindhoven

Jim Spohrer

Director of IBM Global University Programs and
Service Systems, IBM
San Jose

Sakari Tamminen

Tutkimusjohtaja, Gemic Oy
Helsinki

Kathi Vian

Program Director, Ten Year Forecast & Technology Horizons,
Institute for the Future
Palo Alto & Portland

Michel Wendell

General Partner, Co-Founder, Nexit Ventures,
Palo Alto

Michael Wescott

President, Design Management Institution
Boston

- Babin, B.J., Darden, W.R. & Griffin, M. (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research* 20: 4, s. 644–656.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1967): *The Social Construction of Reality*. Open Road Media (2011), London.
- B Corporation. <https://www.bcorporation.net/>
- Boyd, E. B. (2011) : How Jack Dorsey's Square Is Accidentally Disrupting the Entire Payments Industry. *Fast Company* 05/11. <http://www.fastcompany.com/1754859/how-jack-dorseys-square-accidentally-disrupting-entire-payments-industry>
- Carr, A.(2014): Inside Airbnb's Grand Hotel Plans. *Fast Company*, 03/14. <http://www.fastcompany.com/3027107/punk-meet-rock-airbnb-brian-chesky-chip-conley>
- Chouinard, Y. (2005): *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Press, New York, NY.
- Deloitte Center for the Edge (2013): *Success or Struggle: ROA As a True Measure of Business Performance*. http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2013/10/DUP505_ROA_vFINAL2.pdf
- Denning, S. (2010): *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Dorsey, J. (2011): Lets Reconsider Our "Users". <http://jacks.tumblr.com/post/33785796042/lets-reconsider-our-users>
- Dunne, A., & Raby, F. (2014): *Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Fischer, B., Lago, U., & Liu, F. (2013): *Reinventing Giants: How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big Companies Transform*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gellman, L. & Feintzeig, R. (2013): Social Seal of Approval Lures Talent. *Wall Street Journal*, 11/12/2013.
- Graeber, D. (2011): *Debt: The First 5,000 Years*. Melville House, Brooklyn, NY.
- Graeber, D. (2001): *Toward an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*. Palgrave, New York, NY.
- Gulati, R. (2009): *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Hagel, J., Brown, J. S., & Davison, L. (2010): *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. Basic Books, New York, NY.
- Haque, U. (2011): *The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Hope, J., Bunce, P., & Rössli, F. (2011): *The Leader's Dilemma: How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hurst, A. (2014): *Purpose Economy*. Elevate, Boise, ID.
- Holbrook, M (1999): *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Psychology Press, London.
- Johnson, B.D. (2013): *21st Century Robot*. MAKE: Magazine Publication, World Maker Faire Edition. <http://robots21.com/21st-Century-Robot-Book-Maker-Faire-Edition.pdf>
- Institute For New Economic Thinking. <http://ineteconomics.org/>
- Institute For the Future (2013): *An Aura of Familiarity - Visions from the Coming Age of Networked Matter*. sR-1590D. http://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/th/IFTF_SR-1590C__AnAuraOfFamiliarity.pdf
- Intel.com: *The Tomorrow Project*. <http://www.intel.com/content/www/us/en/research/tomorrow-project/intel-labs-tomorrow-project-complete-brief.html>
- Johnsson, B. D (2013:) *Humanity in the Machine: What Comes After Greed?* York House Press, Stamford, CT.
- Jones, R. (2000): *The Big Idea*. HarperCollins Business, London.
- Kumar, V. (2012): *101 Design Methods*. Wiley, New Jersey, NJ.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L, and Wessels, G. (2008): *Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-Dominant Logic*. *IBM Systems Journal* 47., s. 5–14.

- Martin, R. L. (2011): *Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What Capitalism Can Learn from the NFL*. Harvard Business School Pub, Boston, MA.
- McGrath, R. G. (2013): *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Miller, D. (2009): *Anthropology and the Individual: A Material Culture Perspective*. Berg, Oxford.
- Morrison, J. I. (1996): *The Second Curve: Managing the Velocity of Change*. Ballantine Books, New York, NY.
- New Economic Foundation. <http://www.neweconomics.org/>
- Patrik Sörqvist, P., Hedblom, D., Holmgren, M., Haga, A., Langeborg, L., Nösti, A. & Kågström, J. (2013): Who Needs Cream and Sugar When There Is Eco-Labeling? Taste and Willingness to Pay for "Eco-Friendly" Coffee. *PLoS ONE* 8(12): e80719. doi:10.1371/journal.pone.0080719 <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0080719>
- Porter, M.E. & Kramer, M. (2006): *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review* 84: 12, s. 78–92, 163.
- Porter, M.E. & Kramer, M. (2011): *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89, 1/2, s. 62–77.
- Reichheld, F. F. (2006): *The Ultimate Question: For Opening the Door to Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. (2011): *Unohda innovointi, keskity arvonluontiin*. Edita, Helsinki.
- Shayon, S. (2013): *Companies With B Corp Status Are Top of Mind for Millennial Job Seekers*. *Hartford Business*, 11/13. <http://www.brandchannel.com/home/post/2013/11/20/B-Corp-Companies-112013.aspx>
- Shedroff, N. (2006): *Making Meaning*. New Riders, Berkeley, CA.
- Sweeney, J.C. & Soutar, G.N. (2001): *Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale*. *Journal of Retailing*, 77: 2, s. 203–220.
- Törrönen, J. & Maunu, A. (2004): *Ravintola, sosiaalisuus ja kulttuuriset eronteot*. *Sosiologia* 41: 4, s. 322–336.
- Vargo, S.L. & Lusch R.F. (2008): *Evolving to a New Dominant Logic of Marketing*. *Journal of Marketing* 68: 1, s. 1–17.
- Vargo, S.L. & Lusch R.F. (2008): *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36. s. 1–10.
- Zeithaml, V.A. (1988): *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*, 52: 3, s 2–22.

Tekesin katsauksia

- 309/2014 Arvonluonnin uusi aalto – Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Ville Tikka ja Nuppu Gävert. 70 s.
- 308/2014 The impact of Tekes Activities on Wellbeing and Environment. A study by Technopolis B.V., VTT and Statistics Finland. Ville Valovirta, Janne Lehenkari, Olavi Lehtoranta, Torsti Loikkanen, and Arho Suominen (VTT); Hanneke Bodewes, Bastian Mostert, Stijn Zegel and Geert van der Veen (Technopolis). 83 p.
- 307/2014 Verso – Vertical Software Solutions 2006–2010 – Katsaus ohjelman toimintaan. Marit Tuominen, Sari Vähämäki, Kari Ryyänen ja Risto Setälä. 74 s.
- 306/2014 Innovation policy options for sustainability transitions in Finnish transport. Armi Temmes, Venla Virkamäki, Paula Kivimaa, Paul Upham, Mikael Hildén and Raimo Lovio. 55 p.
- 303/2013 Peliteollisuus – kehityspolku. KooPee Hiltunen, Suvi Latva ja Jari-Pekka Kaleva. 54 s.
- 302/2014 Suomisen perhe 2040 – Katsaus tulevaisuuteen. Marleena Ahonen, Ville Niemi ja Kristiina Nurmenniemi. 30 s.
- 301/2013 Fuel cells and hydrogen in Finland – Finnish Fuel Cell Programme 2007–2013. 20 p.
- 300/2013 Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta – MEADOW-tutkimuksen II väliraportti. Jaana Minkkinen, Simo Aho ja Ari Mäkiäho. 145 s.
- 299/2013 Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta – MEADOW-tutkimuksen I väliraportti. Simo Aho ja Ari Mäkiäho. 151 s.
- 298/2013 Kumppanuudesta kilpailuetua – Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Julia Illman, Niina Hokkanen, Pekka Pokela, Tiina Pursula, Päivi Luoma ja Ylva Gilbert. 48 s.
- 297/2012 Avoimen maastotiedon liiketoimintamahdollisuudet. Pekka Sarkola. 20 s.
- 296/2012 Innovation Activity, Global Production Sharing and Productivity. Jari Hyvärinen. 26 p.
- 295/2012 New opportunities for China-Finland r&d&i cooperation. Jani Kaarlejärvi and Matti Hämäläinen. 95 p.
- 294/2012 Vaikuttavuutta sovelluksista – Suomalaisen avaruustoiminnan arviointi. Antti Eronen, Katri Haila, Kimmo Halme ja Vesa Salminen. 88 s.
- 293/2012 Tuottavuus ja uusiutuminen – Katsaus Tekesin vaikuttavuudesta. Toni Riipinen, Mikko Valtakari, Mervi Rajahonka, Pekka Ilmakunnas ja Lotta Väänänen. 122 s.
- 292/2012 Hyvinvoiva yhteiskunta ja ympäristö – Katsaus Tekesin vaikuttavuudesta. Mari Hjelt, Päivi Luoma, Aki Pesola, Mari Saario, Vesa Kämäräinen, Anna Maksimainen ja Jarkko Vesa.
- 291/2012 Capabilities for innovation activities – Impact study. Johan Wallin (ed.), Philip Cooke, Arne Eriksson, Tomi Laamanen and Patrik Laxell. 134 p.
- 290/2012 Business Opportunities at the United Nations for the Finnish Safety and Security Industry. Annamari Paimela-Wheler and Laura Hämynen. 41 p.
- 289/2012 Funder, activator, networker, investor... Exploring Roles of Tekes in Fuelling Finnish Innovation. Kirsi Hyytinen, Sirkku Kivisaari, Olavi Lehtoranta, Maria Lima Toivanen, Torsti Loikkanen, Tatu Lyytinen, Juha Oksanen, Nina Rilla and Robert van der Have. 136 p.

Julkaisujen tilaukset Tekesistä: www.tekes.fi/julkaisulista

TeKes

Kyllikinportti 2, Länsi-Pasila
PL 69, 00101 Helsinki
Vaihde: 029 50 55000
www.tekes.fi

Ota yhteyttä

Minna Suutari
minna.suutari@tekes.fi